

Прочитав эту книгу, вы:

- поймете, что единственный шанс для бизнеса остаться на плаву – развернуться лицом к социальным медиа и кардинальным образом трансформировать организационную культуру;
- научитесь грамотно сочетать в маркетинговой стратегии традиционные и социально-медийные платформы, чтобы организовать идеальное «свидание» с потребителем и навсегда завоевать его сердце;
- захотите подарить ее своему боссу.

*Посвящается моей семье и друзьям,
а особенно моим милым девочкам Лиззи и Мише,
ради которых бьется мое сердце*

У этого устройства под названием «телефон» слишком много недостатков, чтобы всерьез рассматривать его как средство связи.

Из внутреннего циркуляра Western Union, 1876 г.

Эта музыкальная коробка без проводов не имеет никакой мыслимой коммерческой ценности. С какой стати кто-то будет платить за послание, не имеющее конкретного адресата?

Некий инвестор в ответ на предложение Дэвида Сарноффа поддержать идею создания бытового радиоприемника, 1920 г.
<http://www.podberi.tv/review/490/>

Хотя теоретически и технически телевидение и осуществимо, в коммерческом и финансовом плане это ничто.

Ли де Форест, пионер радио, 1926 г.
http://www.ruformator.ru/news/article073C8/default.asp?is_print=1

Фантазерам уже привиделись картины дистанционной работы, интерактивные библиотеки и мультимедийные школьные классы. Они разглагольствуют об электронных городских собраниях и виртуальных сообществах. Бизнес и коммерция утекают из офисов и торговых комплексов в компьютерные сети и модемы. И цифровые сети с их бескрайней свободой сделают государство более демократичным. Вздор, да и только.

Клифф Столл, литератор, астрофизик, профессор, в журнале Newsweek, 1995 г.
<http://gotv.ru/?cat=ecwbvdktslhod&go=review/archive/show&a=77>

Если бы я брал по пятицентовику с каждого инвестора, который уверял меня, что это не работает...

Джефф Бэзос, основатель Amazon.com

Gary Vaynerchuk

THE THANK YOU ECONOMY



HARPER
BUSINESS

Гари Вайнерчук

ЛАЙКНИ МЕНЯ!

Экономика
благодарности

Перевод с английского



Москва
2012

УДК 339.187
ББК 65.422.2-803.4
В11

Редактор П. Суворова

Вайнерчук Г.

В11 Лайкни меня!: Экономика благодарности / Гари Вайнерчук ; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 296 с.

ISBN 978-5-9614-1687-9

Сколько человек раньше могли узнать о плохом товаре или некачественной услуге? Лишь несколько друзей и знакомых. А сейчас стоит только пользователю Twitter или Facebook разместить в своем блоге негативный отзыв о продукции компании, как она может лишиться тысяч, а то и миллионов клиентов, потому что народной молве люди верят больше, чем самой мощной рекламной кампании. Что же делать? Автор концепции «экономика благодарности» советует: как в старые добрые времена, когда владелец магазина лично знал каждого покупателя, всех членов его семьи и их предпочтения, компаниям нужно завязывать в социальных сетях доверительные отношения со своими клиентами, стать их друзьями и советчиками, говорить им спасибо и в процессе общения ненавязчиво рекламировать свой товар или услугу. Социальные медиа превратились в мощную силу, поэтому нужно обратить себе на пользу тающиеся в них гигантские возможности получения прибыли.

УДК 339.187
ББК 65.422.2-803.4

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.

ISBN 978-5-9614-1687-9 (рус.)
ISBN 978-0-06-191418-8 (англ.)

© Gary Vaynerchuk, 2011
© Издание на русском языке, перевод, оформление.
ООО «Альпина Паблишер», 2012
Опубликовано с разрешения
HarperCollins Publishers, Inc.

Оглавление

Благодарности.....	9
Предисловие.....	11
Часть I. Добро пожаловать в экономику благодарности.....	15
Глава 1. Поменялось все, кроме человеческой природы.....	17
Глава 2. Не бойтесь переступить защитный круг.....	65
Глава 3. Почему умные люди отвергают социальные медиа и почему это неумно.....	73
Часть II. Как реализовать свой шанс на успех.....	115
Глава 4. Прививайте надлежащую культуру....	117
Глава 5. Идеальное свидание: традиционные медиа в сочетании с социальными оправдывают все ожидания.....	145
Глава 6. «Да, я на коне»: как бренд Old Spice играл в пинг-понг, но уронил шарик...	153
Глава 7. Намерение: качество против количества.....	167
Глава 8. Шок и трепет, или «Аттракцион неслыханной щедрости».....	179

Часть III. Экономика благодарности в действии	189
Глава 9. Авауа: идет туда, куда и все	191
Глава 10. AJ Bombers: как установить связь со своим сообществом	197
Глава 11. Сеть отелей Joie de Vivre: забота и о серьезных вещах, и о мелочах	211
Глава 12. Ирина Ваксман, доктор стоматологических наук: скромная практика точит зубки о социальные медиа	223
Глава 13. Хэнк Хейминг: образец правильного намерения и правильно организованной культуры	235
Часть IV. Мои «ментальные опилки»	249
Кое-какие полезные мысли вдогонку...	251
Часть V. Как преуспеть в экономике благодарности	285
Тезисы	287
Примечания	289

Благодарности

Эта книга стала тем, что она есть, благодаря вкладу многих людей, но особую признательность я хочу выразить Дэбби Стиер, Стефании Лэнд и Маркусу Кржаштеку. Эти трое могут по праву считаться такими же авторами книги, как и я сам.

Хочу поблагодарить также всех до единого сотрудников HarperBusiness, VaynerMedia, замечательных ребят из Brooks Group и всех моих друзей, не пожалевших времени, чтобы помочь мне.

Большое спасибо за поддержку моей семье и нашим друзьям, в особенности моим родителям Тамаре и Саше, неизменно выступающим на моей стороне. Если бы не мужество моего отца Саши, не жить бы мне в этой замечательной стране и не стать бы тем, кем я стал. Я говорю спасибо моей изумительной сестричке Элизабет, которой я искренне восхищаюсь, и чудесному Эйджею, родному брату и навеки моему лучшему другу; моей жене и нашей дочурке — милым моим девочкам, из-за которых я по утрам с таким трудом отрываюсь от дома, а по вечерам сломя голову бегу обратно; моей бабуле Эстер — я люблю вас.

Я также признателен родственникам, составляющим наш большой семейный круг, — моим шуринам Алексу и Джастину, они мировые ребята; моей славной невестке Сэнди, только что вступившей в наше семейство; моим чудесным теще и тестю Энн и Питеру, людям редчайших качеств. Питер, надеюсь, что эту книгу читают все твои друзья и коллеги по бизнесу.

Отдельное спасибо Бобби Шифрину и Брэндону Уорнке, они мои настоящие друзья на всю жизнь. Спасибо всем вам, горячие поклонники онлайн-шоу Wine Library, вам, кого теперь называют новым словечком Vauniacs* (Вайнерчук + маньяк) за вашу страсть к моим вебизодам, а также всем моим последователям. Ребята, вы не представляете, как много значит для меня ваша поддержка!

А можно я еще раз от души поблагодарю Стефани Ленд? Стефани – лучший в мире литературный «призрак»**. Я перед ней преклоняюсь.

* Это слово уже вошло в словарь: <http://www.urbandictionary.com/define.php?term=vauniacs>. – *Прим. ред.*

** Литературный «призрак» (англ. ghost writer), дословно – «писатель-призрак», автор, за вознаграждение пишущий книги, статьи, автобиографии и т. п. за другое, как правило известное, лицо. – *Прим. ред.*

Предисловие

Вреалиях «экономики благодарности» я живу, пожалуй, года с 1995-го, точнее сказать, с того дня, когда в винный магазин отца зашел какой-то мужчина. «Я на днях покупал у вас бутылку “Линдеманс Шардоне” за \$5, – сказал он. – Можете вернуть мне \$4,99 по скидочному купону? Он тут, у меня, мне его по почте прислали, а вот и мой чек». Менеджер, который в тот день работал в торговом зале, отрицательно помотал головой: «Нет». Я наострил уши и выглянул из-под прилавка, где ползал на карачках, протирая тряпкой полки, и заметил, как брови мужчины поползли вверх от удивления. «Как так? Вы что, серьезно?» Но менеджер был категоричен: «Нет, нет. Чтобы использовать скидку по этому купону, нужно купить больше чем на шесть долларов». Когда за покупателем закрылась дверь, я оторвался от своего занятия и подошел к менеджеру: «Знаете, а ведь этот парень больше никогда к нам не придет!» Однако я ошибся. Он все-таки пришел месяца через два, но только для того, чтобы объявить, что никогда и ничего не станет у нас покупать.

И дело тут не в том, что я был добрее того менеджера, и потом, в бизнесе я далеко не лопух и своего не упущу. И все же, хотя я был тогда юн и мне еще многому предстояло научиться, где-то в глубине души я точно знал, что он допустил промах. Ему-то казалось, что, пресекая попытку клиента «урвать свое» за счет магазина, менеджер блюдет интересы бизнеса. Я же отчетливо понимал, что мы упустили возможность доставить радость покупателю.

Не заблуждайтесь на мой счет — я всегда рассматривал бизнес как способ сколотить семейное состояние моим детям и еще как способ делать людей чуть более счастливыми. Но я не забываю, что играю в эти игры, прежде всего, чтобы делать деньги, а не просто так, за здорово живешь расточать блага каждому встречному и поперечному. И вообще, я тот еще фрукт: в детстве я не гнушался обрывать цветы в саду у соседей, а потом этим же людям их и продавать. Так что мое желание осчастливить клиента было продиктовано далеко не альтруистическими мотивами — я знал, что довольный покупатель для магазина куда ценнее, чем любой другой. Это знание основывалось на том, что лишь устойчивые и доверительные взаимоотношения с клиентами определяют мощь и здоровье бизнеса, будущее которого напрямую зависит от того, как эти люди отзываются о нас за пределами нашего магазина. В то время я был в этом глубоко убежден.

Я написал «Лайкни меня!» совсем не для того, чтобы побудить компании и бренды стать добрее к своим клиентам. Я написал ее, поскольку все больше убеждаюсь в том, что бизнес-истины, в которые я верил на заре юности, не только не устарели за прошедшие годы, но с каждым днем становятся все актуальнее. Так говорят мне моя интуиция, мое внутреннее чутье, а они, право, заслуживают того, чтобы к ним прислушаться. Мое чутье еще в школьные годы подсказало мне распродать бейсбольные карточки и переключиться на другой бизнес, связанный с коллекционными игрушками; в 1997 г. оно же нашептало мне идею запустить собственный винный сайт WineLibrary.com — это в те-то времена, когда никому и в голову не приходило, что заштатный винный магазинчик может работать в режиме онлайн. Своему чутью я обязан идеей сосредоточиться на австралийских и испанских винах, что я и сделал в 1999 г., хотя тогда все сходили с ума по французским, калифорнийским и итальянским. Чутье подсказало мне, как приспособить к моему бизнесу Twitter, делавший в то время первые шаги, и упорно нашептывало, что видеоблогинг для меня — настоящий Клондайк. А теперь чутье подска-

зывает мне, что я правильно сделал, решив снова взяться за писательство.

Мне хочется, чтобы все бизнесмены, как и я одержимые страстью открывать и развивать новое дело, – будь они предпринимателями, или управляющими мелким бизнесом, или топ-менеджерами компаний-гигантов из первой сотни рейтинга *Fortune*, – поскорее узнали новость, суть которой уже уловили мы, ранние последователи, те, кто первым подхватывает свежие идеи и веяния времени. Да будет вам известно, что мы вступили в новую эру, где успех компании или бренда напрямую зависит от теплоты и доверительности взаимоотношений с потребителем. Вот уже не один десяток лет мы без передышки пичкаем клиентов всевозможными маркетинговыми посланиями. Но нам больше не удастся выезжать на одной только пробивной силе маркетинговых инициатив, которые мы запихивали разве что не в глотку потребителю, нисколько не интересуясь, что он может сообщить нам в ответ. Теперь, чтобы эти наши послания возымели хоть какой-то эффект, мы должны эмоционально расшевелить потребителя, чтобы он сам захотел с нами общаться.

Открытость и прямота в общении, на которых строятся добрые человеческие отношения, играют ту же определяющую роль и при взаимодействии компаний или брендов со своими потребителями. Секрет небывалого успеха социальных медиа тем и объясняется, что они подарили людям счастье общения. В этом и состоит свойство человеческой натуры. Люди всегда стремились к общению. Ради этого наши предки на заре истории высекали рисунки на скалах, а потом придумали дымовые или какие-то другие сигналы, позволявшие поддерживать общение. Именно поэтому чернила в свое время покорили весь мир и стали надежным спутником нашей повседневной жизни. И если кто-нибудь когда-нибудь изобретет способ телепатического общения, ручаюсь, мы толпой ринемся осваивать это новое волшебное средство коммуникации. Как уж там бизнес приспособится к этому новшеству, я, честно говоря, не представляю. Но уверен, что

это произойдет, во всяком случае, с теми компаниями и бизнесами, с которыми я сотрудничаю.

Между тем компании всех видов, форм и размеров должны как следует напрячься, чтобы активнее наводить мосты добрых отношений со своими клиентами и доставлять им радость, — не потому, что новые времена стоят у нашего порога, а потому, что они уже здесь! Вообразите, сколько людей узнали бы о том, что наш магазин по собственному недомыслию упустил клиента, если бы у того парня, которому мы отказали в скидке по нашему же собственному купону, в те давние времена был под рукой мобильный телефон, да еще с приложениями для Twitter и Facebook! (Брр! Ужас!) Я вам больше скажу: перемены, которые мы уже почувствовали, — это только цветочки, мелкая рябь на воде. То ли еще будет дальше. Сегодняшний потребитель делает лишь робкие детские шажки в освоении возможностей Интернета, и, думаю, многие из тех, кто сейчас читает эти строки, прекрасно помнят мир в доинтернетовские времена. Культурные подвижки в обществе, инициированные появлением социальных медиа, уже ощутимо повлияли на маркетинговые стратегии. А в конечном счете компаниям, желающим остаться на плаву, придется кардинально изменить подходы практически ко всем аспектам своей деятельности, начиная с практики найма новых работников и заканчивая клиентским обслуживанием и разработкой бюджетов. Разумеется, не все подходы и не в одночасье. Но это будет, причем обязательно. Что-то незаметно, чтобы замедлились те почти космические скорости, с которыми технологии увлекают нас в эру экономики благодарности. Лично я считаю, что это замечательно. Думаю, что к тому моменту, когда вы перевернете последнюю страничку книги, вы полностью со мной согласитесь.

Часть I

**ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ
В ЭКОНОМИКУ
БЛАГОДАРНОСТИ**

Глава 1

Поменялось все, кроме человеческой природы

Можете вспомнить, когда в последний раз кто-то оказал вам любезность? Не в том смысле, что просто придержал перед вами дверь (хотя нынче это такая редкость, что ее нельзя не запомнить), а нечто более существенное, ну например, присматривал за вашими собачками, когда вы уезжали на уик-энд, или вызвался отвезти вас в аэропорт, потратив на это минут 40 своего личного времени? Как вы себя потом ощущали? Наверняка испытывали чувство признательности, а может, были чертовски рады, что нашелся кто-то, готовый пожертвовать ради вас своим временем, правда? Если бы представился случай, вы бы с удовольствием оказали этому доброму человеку ответную любезность. А может, и не дожидались бы удобного момента, а взяли да и сделали для него что-нибудь хорошее просто потому, что у вас есть такая возможность и вы рады показать ему, что цените его добрый поступок. Большинство из нас воспринимает такие вещи как неожиданные подарки судьбы, как нечто, что не следует воспринимать как должное.

На самом деле никакие взаимоотношения в принципе нельзя воспринимать как должное. Они требуют усилий, и то,

как мы их строим и поддерживаем, во многом определяет качество нашей жизни. То же самое и в бизнесе. На самом деле он делается не в зале заседаний правления, а, скажем, в спортбаре за недоеденной порцией куриных крылышек Баффало или в толчее театрального фойе перед началом бродвейского шоу. Реальный бизнес двигают вперед сердечное «привет!» при встрече, ценная рекомендация, нежданно-негаданно полученная без всяких просьб с вашей стороны, или предложение подвезти малознакомого человека просто потому, что на улице льет дождь. Бизнес делается на уровне общения, через мелкие межличностные взаимодействия, показывающие всем, кто мы есть, чего стоим и во что верим, на уровне моментов откровенности, рождающих взаимную приязнь, доверие и преданность. А теперь вообразите, что в вашей власти завязать такое же доверительное общение с сотнями, тысячами, даже миллионами людей, которые составляют вашу клиентскую базу, а еще лучше – потенциальных клиентов. Многие скажут, что так не бывает, и еще лет пять назад они, пожалуй, были бы правы. Но только не сейчас, когда подобный масштаб общения (и взаимодействия) не только возможен – если, конечно, вы выбрали правильные инструменты и умеете ими правильно пользоваться, – а просто необходим как веление времени. Компании и бренды, не желающие хотя бы попробовать сделать это, не только подрывают долгосрочный потенциал своего бизнеса, но и, по сути, роют ему яму.

Почему? А потому, что когда все и везде переменится, единственное, что останется неизменным, – свойства человеческой природы. Когда у людей есть выбор, они всегда предпочтут окружить себя теми, кто близок им по духу. Если позволяют обстоятельства и кошелек, любой человек предпочтет делать покупки или строить бизнес с теми, кто ему симпатичен. А сейчас это как никогда осуществимо. Современные социальные медиа позволяют потребителю взаимодействовать с компаниями так же близко, как он общается с родными и знакомыми. Пионеры освоения разнообразных технологических новшеств первыми ухватились за возможность регу-

лярно общаться с компаниями, и, глядя на них, все больше и больше людей вдохновляются этой идеей и следуют их примеру. Вам, может, не так заметен эффект этой подвижки, зато я отчетливо ее вижу, и притом каждый божий день. Доверительные отношения и формы общения, формирующиеся в социальных медиа, быстро превращаются в две неосозаемые, но стремительно набирающие мощь движущие силы экономики. Это ставит перед компаниями и брендами насущную задачу освоить правильные и органичные для них способы строить при помощи социальных медиа индивидуальные отношения со своими потребителями, причем независимо от объема клиентской базы, чтобы эти две силы начали оказывать благотворное влияние на их бизнес не только сейчас, но и в дальнейшем.

Социальные медиа — нечто большее, чем средство общения

Для очистки совести оговорюсь: не нравится мне этот термин — «социальные медиа». Он некорректен, поскольку искажает суть явления и очень многих вводит в заблуждение. Особенно некстати сюда затесалось слово «медиа», в смысле средство, из-за чего корпоративные управленцы и маркетологи решили, что сайты социумных сетевых сообществ вполне сгодятся для распространения маркетинговых посланий как еще одно средство, стоящее в одном ряду с традиционными медийными платформами, вроде печатных СМИ, радио, телевидения или наружной рекламы. Более того, от социальных медиа ожидают таких же результатов и такой же отдачи, как от традиционных медийных платформ. Однако то, что мы так коряво называем «социальными медиа», по большому счету вовсе не медиа и даже никакая не платформа. Скорее это крупный культурный сдвиг, мощно повлиявший на способы, с помощью которых современное общество использует крупнейшую из когда-либо изобретенных медиа-платформ — Всемирную паутину. Впрочем, раз уж так сложи-

лось, что, когда речь заходит о маркетинге через такие социальные сетевые сообщества, как Twitter, Facebook, YouTube, Foursquare или Dailybooth, мир бизнеса привычно называет это «социальными медиа», буду и я скрепя сердце употреблять этот термин.

Имеющий уши да услышит

Наконец-то мы получили способ наладить личные контакты с нашими клиентами и услышать от них самих, чего они хотят, что думают, как вообще обстоят дела с нашим продуктом, кому и в чем он помог, а кого, наоборот, подвел. Наконец-то появился реальный шанс строить творческие и адресованные конкретному клиенту рекламные кампании, а не сливать по старинке свои маркетинговые послания в глотку всем потребителям. Воображаю, как обрадовался бы Дон Дрейпер*, услышь он, что отныне его рекламному агентству не придется возиться с фокусными группами, чтобы выяснить, что у потребителя на уме. Наверное, от счастья уронил бы свой неизменный стакан с виски. А какую уйму денег сэкономили бы бренд-менеджеры за те десятки лет, что они потратили на тест-маркетинг и прочие классические методики исследований, которые все равно мало что давали, потому что риск провала нового продукта на рынке как был в пределах 60–90%, так и остался. Уж они бы точно высказали пару ласковых противникам маркетинга в социальных медиа, которые проглядели его гигантские возможности и остались глухи к благой вести. Но поразительное дело — многие люди просто-таки не желают слышать о пришествии новой эпохи, когда непосредственное, один на один, общение стремительно выходит в разряд самых эффективных методов достучаться до потребителя. Интересно, что будет, когда до этих скептиков дойдет,

* Дон Дрейпер, креативный директор рекламного агентства, мастер манипуляций и интриг — вымышленный персонаж культового сериала «Безумцы» (Mad men). — *Прим. ред.*

что единственный шанс для бизнеса остаться на плаву – вернуться лицом к социальным медиа, иными словами, кардинально трансформировать организационную культуру. Между тем у большинства руководителей корпораций эта мысль вызывает энтузиазма не больше, чем можно было бы ожидать от суперзвезды НБА, который внезапно столкнулся с неопровержимым свидетельством, что баскетбол приказал долго жить и на свете остался один только хоккей. Но давайте же вспомним, что еще недавно немногочисленные счастливые обладатели домашних компьютеров использовали их в основном как пишущую машинку, ну и еще для того, чтобы поиграть в видеоигры. Не далее как в 1984 г. вы дрожали от вожделения, увидев новенький Apple Macintosh, а в 2007 г., стоило бы вам похвастать перед коллегами новеньким айфоном, как первая офисная красotka тут же бросилась бы вам на шею. Словом, культурные представления меняются, и бизнес должен меняться вместе с ними, иначе он не выживет.

Почему я так категоричен

Да потому, что, будь я более спокоен, вы пропустите мои слова мимо ушей. Разве я не драматизировал ситуацию, когда в 1998 г. провозгласил: «Вам конец, если вы не переведете бизнес на рельсы Интернета и не освоите электронную торговлю»? Разумеется, тогда это было преувеличением. Но ребята, неужели сегодня кто-то верит, что можно удержаться в бизнесе при полном отсутствии всякого присутствия в Интернете? То-то и оно. Так лучше уж с ходу вас огорошить (тогда вы хотя бы прислушаетесь к моим словам!), чем допустить, чтобы вы не уяснили себе всей серьезности положения. А потом я, так и быть, признаю, что немного хватил через край и что бизнес не так уж часто сталкивается с дилеммой «либо пан, либо пропал».

Как жаль, что руководители компаний и специалисты по маркетингу так до сих пор и не поняли, что перемены уже

здесь (да-да, не грядут, не за углом, а здесь, с нами). Они наблюдают, как народ делает бизнес в Twitter, Facebook, myYearbook и Foursquare, и высокомерно роняют: «Это еще надо доказать!»

Да сколько угодно! Я специально собрал в этой книге примеры из жизни многих компаний, больших и маленьких, гигантов и карликов, на собственном опыте убедившихся, насколько увеличилась их чистая прибыль, когда они наладили общение с потребителем через социальные медиа. Все эти примеры очень наглядно доказывают, что компания любого размера добьется весомой финансовой выгоды, если готова распахнуть перед потребителем двери электронного общения и работать персонально с каждым клиентом, заботясь о его интересах и всеми силами показывая, как она им дорожит. Не вижу разумных причин, почему бы любой отдельно взятой компании было не по силам перенять этот опыт и добиться таких же положительных сдвигов. Социальные медиа сделали Интернет как никогда открытым игровым полем с равными возможностями для всех игроков; объективных границ распространения маркетинговых посланий и продвижения брендов больше не существует, если только компании сами их не установят.

Секрет успеха компаний, о которых я расскажу дальше, в том, что они на каком-то организационном уровне придумали, как извлечь практическую пользу из нескольких весьма разумных идей, на которых я и собираюсь сосредоточить внимание моих читателей:

- из каких структурных элементов сложить действенную организационную культуру, способную создать крепкий бизнес, который не стыдно оставить детям в наследство;
- как сочетать в маркетинговой стратегии традиционные и социально-медийные платформы, чтобы организовать идеальное «свидание» с потребителем;
- как при помощи добрых намерений завоевывать сердца и умы людей и двигать вперед свой бизнес;

- как, вложив немного средств и всю свою душу, повергнуть потребителя в восторг и трепет, навечно завоевав его расположение.

А кроме того, в этих компаниях не убоились популярных аргументов, которые выкладывают на стол руководители компаний, желая принизить эффективность социальных медиа. Далее я намерен по очереди рассмотреть и разбить каждый из этих аргументов как совершенно беспочвенный.

Ожидания потребителя кардинально меняются; социальные медиа глубоко и навсегда изменили все правила и нормы, по которым компании должны – я подчеркиваю, ДОЛЖНЫ! – общаться со своим потребителем. Отныне взаимоотношения между компаниями и клиентами все меньше и меньше напоминают ту схему, которая была нам привычна в недавнем прошлом.

Распахните душу и сердце!

Как между людьми возникают симпатии? Они разговаривают, обмениваются мнениями и мыслями. Они слушают друг друга. И постепенно между ними зарождаются отношения. Очень похоже формируются связи компаний со своими потребителями. Если намерения вашей фирмы не ограничиваются сугубо прагматическим желанием продать свой продукт и если вы не боитесь раскрыть людям свое сердце и душу, не сомневайтесь, они к вам потянутся. Если вы искренни, с вами захотят общаться многие, вам начнут симпатизировать, прислушиваться к вам, а там, глядишь, и покупать то, что вы им предлагаете.

В 2010 г. во время проводившегося накануне нового учебного года опроса родителей учеников¹ 30% из них отметили, что при покупке школьных принадлежностей учтут рекомендации, почерпнутые в социальных сетях. Другой опрос², сделанный в начале декабря 2009 г., выявил, что 28% респондентов в своих покупательских решениях ориентируются на отзывы

о товарах в социальных сетях, 6% согласились, что на них повлияли «симпатии к товару», которые их друзья выразили на своей страничке в Facebook, а еще 3% признались, что ориентировались на твиты* своих знакомых. К моменту, когда вы будете читать эту книгу, процент прислушивающихся к голосу социальных медиа драматически возрастет. Решения не только о покупках, но и непосредственно касающиеся бизнеса все чаще зависят от того, что и как обсуждает публика на платформах социальных медиа. Весь фокус в том, что люди высказывают свои соображения лишь по поводу того, что их занимает. Вот и предложите им нечто любопытное. Только это должно быть что-то, что интересует в первую очередь лично вас.

Когда я только осваивал Twitter, моего личного бренда не существовало в природе, да и обо мне самом мало кто слышал. Чтобы выстроить бренд, я стал заводить разговоры о том, что составляло страсть моей души: о винах. Я воспользовался поисковой системой Search.Twitter (в то время она называлась summize.com) и отыскал твиты, содержавшие название «Шардоне». Как оказалось, у некоторых твиттеряны имеются вопросы по поводу этого сорта вина. Вот я и начал отвечать на их вопросы. При этом я не давал ссылку на мой сайт WineLibrary.com и ни словом не обмолвился, что сам торгую винами.

Потом я точно так же нашел пользователей, интересовавшихся «Мерло», и стал отвечать на их вопросы и даже позволял себе дать кое-какие рекомендации, но опять без ссылок на возможность приобрести эту марку вина через мой сайт. Я специально воздерживался от попыток завлечь их на мой сайт, как сделал бы 19-летний торопыга. Я же видел свою цель в том, чтобы сначала наладить с этими людьми отношения, заинтересовать, заинтриговать их моими знаниями.

* Твит — термин сервиса микроблогинга Twitter, обозначающий запись, публикуемую пользователем. — *Прим. ред.*

И что же? Прошло время, и меня заметили. Твиттеряне читали мои комменты и говорили себе: «Эге, да это тот парень Вайнерчук, который разбирается в “Шардоне”! Смотри-ка, оказывается, у него есть свое винное шоу, дай-ка посмотрю, о чем оно. О, какой он забавный. А что, он мне нравится. Пожалуй, я доверяю тому, что он тут рассказывает. А что он там говорит про свой сайт? Ага, он продает вина... А, так он пишет, что доставка бесплатная. Ну-ка, закажем у него бутылочку... для пробы...» Видите? Я не старался заманить к себе побольше покупателей, чтобы «впаривать» им мои вина, а стал общаться с людьми на тему, которая им интересна, налаживать отношения с ними. Так постепенно я и выстроил свой персональный бренд.

Это я и имею в виду, когда призываю компании распахнуть душу навстречу людям. Вот, собственно, и есть та мизерная цена, какую вы заплатите. Вот, собственно, и есть то лучшее, что вы можете сделать для своего продукта (услуги). Вот, собственно, и есть пределы вашего маркетингового бюджета. А само сердце границ не имеет, оно беспредельно. Может, это утопия – рассчитывать, что кто-то станет до такой степени эмоционально вкладываться в свой бизнес. Но ребята, давайте-ка вспомним: еще три года назад разве кому-нибудь пришло бы в голову болеть душой за то, чего не существует в реальности, – за какую-то там виртуальную ферму с ее виртуальными урожаями, виртуальными коровами и виртуальными соседями? А между тем у онлайн-игры Farmville на пике популярности насчитывалось 85 млн игроков³.

Понимаю, конечно, что ваши возможности не безграничны и что для налаживания персональных взаимоотношений с каждым клиентом потребуются больше сотрудников, а это дополнительные расходы и денег, и времени. Но я собираюсь доказать на этих страницах, что, тратя деньги на социальные медиа, вы инвестируете не в ту или иную платформу, а непосредственно в культуру и в потребителей, которые в один прекрасный день станут приверженцами и пропагандистами

вашей компании. Мы проанализируем рентабельность этих инвестиций и обсудим, как с максимальной пользой потратить каждый доллар. При этом ваш девиз в идеале должен звучать так: «Важно любое взаимодействие с клиентом; не упускать ни одного контакта — наша задача». Если что и дает максимальную отдачу, так это искреннее желание доказать людям, что вы к ним равнодушны, что вас действительно заботит, чтобы их опыт общения с вами был приятным и комфортным, наконец, что вы цените их как клиентов, т. е. как часть своего бизнеса.

И кстати, не такой уж это сентиментальный бред, как могло бы показаться. В сущности, именно на таком принципе всегда стоял и стоит мир бизнеса. Я убежден, что мы переживаем начало грандиозного культурного сдвига, который словно бы замыкает нынешний круг исторического развития и возвращает нас к реалиям, которые показались бы до боли знакомыми нашим прадедам. Весь фокус в том, что, как бы странно это ни звучало, социальные медиа превратили наш мир в один гигантский, величиной со всю планету, старинный провинциальный городок, где царят, как и полагается по законам жанра, сила дружеских отношений и бесконечный интерес к делам друг друга, где забота и отзывчивость — в порядке вещей, а людская молва бывает страшнее пистолета. А потому, утверждая, ради нынешнего и будущего преуспевания мы обязаны вспомнить, какие из инструментов лучше всего срабатывали в недавнем прошлом.

Когда забота о благе ближнего означала благо бизнеса

Если вам посчастливилось общаться с глубокими стариками лет под 80, а то и под 90, которые еще сохранили ясность ума, то вы наверняка слышали, как они сетуют, что мир сильно изменился со времен их молодости. Старики назовут множество перемен, которые произошли на их глазах и сделали по-

вседневную жизнь лучше. Но непременно повздыхают о тех благословенных временах, когда жизнь текла неторопливо, без спешки, когда люди знали своих соседей, когда все относились друг к другу уважительно и всякий, будь то знакомый или чужак (даже если он не внушал симпатий), мог рассчитывать на вежливый прием. И еще старики припомнят, что владельцы и продавцы соседних магазинов, лавок и прочих городских заведений знали своих посетителей по именам и старались создать для них теплую, почти семейную атмосферу. Кстати, это должны взять за правило и нынешние розничные торговцы. В те времена было в порядке вещей, что в провинциальных городках и мелких пригородных поселениях, которые впоследствии поглотили большие города, владельцы и менеджеры местного бизнеса знали своих клиентов чуть не всю жизнь с их большими и мелкими радостями и горестями.

И потом, в том не очень далеком прошлом потребителя не надо было специально стимулировать покупать местную продукцию — хотя бы потому, что другого, по большому счету, все равно не было. И если ваша матушка брала мясо в лавке Боба на соседней улице, то вы, обзаведясь собственной семьей, тоже, скорее всего, ходили бы за мясом к нему. Ведь этот самый мясник Боб отлично знал вашу семью, ее вкусы и то, что зимой должен каждую неделю приберегать специально для вас добрый кусок свиного окорока, чтобы ваше семейство каждую неделю лакомилось своим любимым гороховым супом с копченостями. Причем то, как Боб обращался с вами, когда вы переступали порог его лавки, было для вас столь же важно, как и свежесть мяса на его прилавках.

И дело не в том, что, пройдя всего три квартала, вы могли купить окорок в мясной лавке, принадлежащей Биллу-мяснику — конкуренту Боба. А в том, что, если бы вам не понравилось, как он вас обслуживает (скажем, если бы Боб отказался вернуть вам деньги за кусок несвежей говядины), вы могли излить свой праведный гнев на заседании родительского комитета городской школы, на собрании вашего профсоюза или в местном клубе. Для Боба это стало бы наихудшей из бед,

грозящей сразу же лишить его значительной доли клиентов. Во времена, когда все знали всех, всего лишь один недовольный потребитель мог обернуться потерей целого десятка других клиентов – его родственников, друзей и знакомых. А в небольших сплоченных местных сообществах прошлых времен десяток покупателей порой составлял весьма существенную часть клиентской базы, а значит, и прибыли любого местного бизнеса. Добрая молва обеспечивала ему жизнь и процветание, тогда как дурная слава могла запросто его похоронить. Такова была сила слова и влияния одних членов сообщества на других.

Каждый, кто заходил в местный магазин или лавку, должен был с порога почувствовать, что здесь им дорожат. И потому каждый мясник, бакалейщик, свечных дел мастер – да что там, владелец любого местного бизнеса, если только он не был единственным на весь город поставщиком данного товара или услуги, – считал своим долгом заботиться о своих клиентах, угождать им, а иногда и смиренно признать свою неправоту с такой же, если не с большей, готовностью, чем его конкурент с соседней улицы.

О, это были времена, когда бизнес в течение нескольких поколений оставался в руках семьи и передавался от отцов детям. Да и сам он воспринимался не только как способ делать деньги, а еще и как дело жизни, как возможность самоидентификации и предмет семейной и личной гордости. А уж если речь шла об относительно новом бизнесе, то его владелец пекся о нем с такой страстью, словно от этого зависела его жизнь. Да так оно, собственно, и было. Бизнес в то время воспринимался как возможность реализовать великую американскую мечту, как фундамент для благополучия потомков. Начиная бизнес, вы знали, что надолго, если не на всю жизнь, впрягаетесь в эту лямку и то, что у вас получится, станет наследием, которое вы передадите своим детям. И еще вы знали, что когда отойдете от дел, то по-прежнему будете жить среди людей, своими деньгами поддерживавших все эти долгие годы ваш бизнес. В то время клиент был для владельца бизнеса

не просто ходячим бумажником, а конкретным человеком, с которым он соседствовал, или дружил, или просто встречался на улице. Так что владельцы бизнеса всячески обхаживали своих клиентов и заботились о них как о родных.

Молва сдает позиции

Патриархальный мир наших прадедушек и прабабушек, в котором тесные узы между людьми и молва могли возвысить или разрушить личную либо профессиональную репутацию и в котором здоровье бизнеса зависело от того, что о нем говорят в округе, начал рушиться примерно в те времена, когда Боб-мясник и прочие простые смертные приобрели свои первые личные автомобили, — с середины 1920-х гг. и до бума экономики, возникшего после Второй мировой войны. Где-то к середине прошлого века социальные и экономические силы объединились в одну поступательную силу. Она подарила потребителю автомобили, которые были ему по карману, и новые хорошие дороги, которые позволили переселиться в предместье и без проблем ездить в город на работу. Со временем американцы все больше осваивались с этими новшествами и перебирались в сельскую глубинку, подальше от суеты и шума городов. Вдоль загородных шоссе выросли обширные торговые центры с обустроенными парковками, где новоявленные маятниковые мигранты, не выбираясь в города, могли купить все необходимое, чтобы обеспечить себе комфортную жизнь. Для многих символ преуспевания выражался в том, чтобы как можно больше дистанцироваться от остальных людей, причем желательно при помощи шлагбаума.

Те десятилетия, которые все сильнее разводили людей, увеличивая расстояния, разделяющие друзей, членов одной семьи и соседей, совпали с быстрым подъемом крупного бизнеса. Отпрыски мясника Боба категорически отказались заниматься делами семейной лавки, и старина Боб свернул дело. К слову сказать, он сделал это очень вовремя, не дожи-

даясь, когда выросший по соседству супермаркет Safeway катком пройдет по делу всей его жизни и довольно скоро настроит там и тут более двух тысяч супермаркетов, похожих друг на друга, как две капли воды. С расцветом большого бизнеса компании, которые в прошлом росли и процветали за счет того, что воздавали королевские почести каждой бабушке, даже если она всего-то и купила что шляпку за два доллара, все чаще становились жертвами корпоративных гигантов. Со временем сместился и сам фокус бизнеса. Если в прошлом он видел цель своего существования в том, чтобы удовлетворять запросы пожилых леди по части модной галантереи или строить наследие для своих детей, то теперь его главной заботой стало удовлетворять запросы руководства по части размеров квартальной прибыли и роста доходов от опционов на акции. Главенство прибыли над принципом быстро укоренилось в американском корпоративном мире, что наложило свой отпечаток на менталитет большинства руководителей компаний. Многим из них казалось, что по-другому и быть не может. Хотя единственное, в чем они «виноваты», — так это в том, что играют по заданным правилам, так, как их обучили.

Если вам наплевать, то и нам тоже

Все, что случилось дальше, почти извинительно. Но только почти. В конце концов, именно потребитель, судя по всему, отверг ценности старого мира, а с ними и мелкие семейные компании, ориентированные на жителей небольших городов или общин. Кроме того, перед лицом разнообразных социальных и культурных подвижек понятия о манерах и такте отодвинулись далеко на задний план. Казалось, вот оно, подходящее время, чтобы избавиться от некоторых излишних формальностей в общении, коими обременяли себя предшествующие поколения. Но вместе с водой выплеснули и младенца, а именно настоящие манеры, хорошее воспитание, требующее ува-

жать чувства других людей и заботиться о впечатлении, которое производит на них наше обхождение. И так ли уж виноват большой бизнес, что, оглядевшись вокруг, заметил, как нормы приличий чем дальше, тем все слабее обуздывают поведение людей, и сказал себе: «Вот и чудненько, раз всем наплевать, то и мы не будем этим заморачиваться; нам что, больше всех надо?» Иными словами, если публика от вас мало чего ждет, то эту малость она и получит.

Шаг за шагом бизнес-компании начали сбрасывать, как балласт, все то, что не могло немедленно трансформироваться в возросшую сумму, отраженную в итоговой строке отчета. Это выражалось не в том, что вычурные дамские шляпки уступили место куда более практичным и дешевым бейсболкам. И не в том, что из обихода магазинных продавцов исчезли те мелкие знаки уважения и внимания, благодаря которым покупатель чувствовал себя желанным гостем. Суть процесса заключалась в тотальном изгнании всего, что хоть как-то свидетельствовало о том, что компании не наплевать, какое впечатление она оставила у потребителя. Супермаркеты перестали нанимать подростков, которые в прошлые времена помогали покупателям укладывать товары в тележку и на автостоянке переключать их в багажник.

По всей стране, разве что за исключением Нью-Джерси и Орегона, с автозаправок исчезли служащие, помогавшие клиентам заправить машину. А если бы вы вздумали высказать компании свое мнение об ее товаре или уровне обслуживания, механическая телефонная барышня на том конце провода предложила бы вам своим бесстрастным голосом: «Нажать 1, чтобы произнести по буквам ваше имя; нажать 2, чтобы сделать заказ; нажать 3, чтобы воспользоваться дополнительными опциями; нажать на звездочку, чтобы вернуться в главное меню». По мере того как из 1980-х гг. прорастали 1990-е⁴, все большее число компаний поручали общение с потребителем автоматизированным колл-центрам и в сфере «клиентского обслуживания» стремительно воцарялись времена мрачного средневековья.

Публика ярилась и стенала, но поделаться ничего не могла. А кое-кто даже глотал откровенную ложь компаний, что-де отмена лишних льгот, которые обходились в непомерные траты времени и денег и воспринимались покупателями как должное (вроде привилегии разговаривать с живым человеком вместо бесчувственного автоответчика), как раз и позволяет поддерживать цены на низком уровне. Словом, гарнир такой, что они вообще-то любят общаться с нами, потребителями, но, лишая себя этой радости, поступают нам же во благо – в общем, «Насладитесь экономией, дорогие покупатели!»

Интернет еще больше усугубил ситуацию. При всех благах глобализации он еще дальше загнал нас в скорлупу нашего добровольного изоляционизма. Сегодня, чтобы сделать покупку или посмотреть фильм, уже не обязательно идти в супермаркет или в многозальный кинотеатр. Где бы ни жил современный потребитель, при помощи простого клика компьютерной мыши он может заполучить к себе в гости весь большой мир – не то чтобы реальный, однако идеально отвечающий его желаниям, с тщательно подобранными для него лично развлечениями, политическими событиями и медиа. И заметьте, для этого не требуется общаться ни с одной живой душой, все делается автоматически. В онлайн мы можем заказать себе на дом любые продукты питания и промтовары. Мы можем вообще не высовывать носа из дому. Да что там, каждый из нас мог бы превратиться в обособленное комьюнити, или сообщество, состоящее из одного человека.

Бизнес же воспринял нашу неумеренную страсть к Интернету как дар свыше. Онлайн-стартапы стали бурно развиваться, а уже существующие компании наслаждались невероятным расширением целевых рынков. Теперь-то бизнесы могли с нескрываемой гордостью отсылать клиентов на свой веб-сайт, заверяя, что «наши коммуникационные линии всегда открыты для вас». Теоретически наличие интернет-сайта сделало бизнес действующим круглосуточно. А в реальности новая корпоративная затея, за редким исключением тому,

только и способствовала, что болтовне про улучшение сервиса, а на деле никаких сдвигов не наблюдалось.

По большому счету это лишь позволило компаниям совершенно избавить себя от тягот общения с клиентами. Теперь публика тратила еще больше времени в бесплодных попытках «накликать» на сайте хоть какой-нибудь телефон, по которому можно было бы связаться с компанией, или хотя бы имя конкретного сотрудника, чтобы задать ему свой вопрос. В прошлые времена, когда единственной ниточкой, связывающей клиента с компанией, был ее почтовый адрес, он мог хотя бы по почте послать свой вопрос, жалобу или отзыв, а потом бог знает сколько времени ждать, когда последует ответ — формальный, бездушно-обтекаемый и совершенно бесполезный. А уж если потребителю выпадала удача найти телефон компании⁵, он включался в бесконечный круг ожидания, часами выслушивая музыку-заставку. Его футболили от одного сотрудника к другому, и само собой, ни один из них толком не умел или не желал ответить даже на самый элементарный вопрос. Еще хуже стало, когда компании стали в массовом порядке передавать клиентскую службу в аутсорсинг, а несчастным клиентам приходилось чуть не по слогам втолковывать свою проблему операторам, которые почему-то все как один были иностранцами и едва могли зачитать заранее заготовленные болванки ответов. Народ возмущался, кипел негодованием, но, как всегда, поделать ничего не мог.

Корпорациям нечего было бояться недовольных. Их клиентская база больше не ограничивалась теми, кто живет по соседству или даже в радиусе 15 миль; теперь она включала людей со всей страны, а в иных случаях — и со всего мира. Так что за беда, если кто-то один из всей этой массы устроит скандал? Да пусть даже и сотня! Сколько недовольных реально захотят потратить время, чтобы разыскать в Интернете сайт, подобный Rupalsucks.com, почитать, что там пишут, оставить свой пост и еще рассказать о недобросовестности компании своим знакомым? Да и сколько их наберется? А тогда что толку возиться с каждым клиентом в отдельности, неважно, до-

волен он обслуживанием или нет? Зачем попусту растрачивать время, и нервы, и усилия, когда клиенты обойдутся и малой толикой расположения? Тем более что такие целевые показатели, как рентабельность инвестиций (ROI) и им подобные, не оправдывают такого расточительства.

Провинциальная жизнь переселяется в онлайн

Затем настал 2003 г., и посреди обезличенного цифрового мира с его сплошным хай-теком просторы Интернета прочертили онлайнные рельсы и по ним засновал поезд нового типа. Нет, он нисколько не походил на те поезда, на которых путешествовали наши предки, но при всем своем сверкающем цифровом модерне это новое средство коммуникаций выполняло ту же роль, что и железные дороги прошлого, — сократить огромные расстояния, на которые нас развели почти вековая автомобильная культура, низкие цены на землю и передовые технологии. Многих из нас до сих пор разделяют огромные дистанции, зато теперь у нас появляется возможность снова зажить, как прежде, одним большим, вернее, маленьким провинциальным городком.

Тот поезд назывался Web 2.0, и сейчас он известен нам как социальные медиа. Он носился по просторам Сети с захватывающей дух скоростью, и каждый его вагон представлял собой мощную платформу, специально предназначенную для того, чтобы люди снова могли общаться друг с другом. Безмолвный, анонимный и приватный Интернет внезапно зазвучал, заговорил на разные лады, сорвал покровы анонимности и явил обществу истинное лицо каждого своего пользователя. Провинциальная жизнь, казалось бы давно канувшая в прошлое, возродилась в онлайн, когда пользователи принялись с энтузиазмом вызнавать друг у друга последние новости.

Наша ежеутренняя «пробежка» по социальным сетям — ну-ка глянем, что там новенького у нас в сообществе? — уверенно

заняла место традиции прошлых времен, когда наши прабабушки, с утра пораньше чинно дефилировали до ближайшей кондитерской, чтобы обменяться новостями за чашечкой утреннего кофе с оладушками. Мы же с утра проверяем новые сообщения на Facebook, помещаем коммент про новые туфли подружки, разглядывая их на присланной ею фотографии (хотя уже знаем, что они от Kate Spades и куплены в Nordstrom, ведь она сама указала это в обновлении своего статуса). Наша реплика в онлайн звучит так же непринужденно, как в жизни, когда мы встречаем соседку и приветливо бросаем ей: «Привет, Мэгги, в этой шляпке ты выглядишь чудесно!» В виртуале мы кликаем на кнопку «Мне нравится», прочитав в обновленном статусе подруги, что ее сын окончил колледж, точно так же, как в реальной жизни одобрительно подняли бы большой палец, заметив, что соседский малыш Томми освоил свой новенький самокат Radio Flyer. Мы твиттим газетную статью в сопровождении едкого коммента по адресу этих клоунов из муниципалитета, затеявших очередной проект общественных работ, и вкладываем в это столько же эмоций, как если бы сидели за стойкой закуской, просматривая утренние газеты и перекидываясь репликами о тупости властей с теми, кто сидит рядом, как и мы, попивая кофе (разумеется, крепкий черный, без молока) и наслаждаясь пончиком с глазурью.

Благодаря социальным медиа мы теперь в курсе событий, прямо сейчас, вот в эту минуту происходящих в жизни других людей, а также и вчерашних событий, и того, что они думают по этому поводу и что собираются предпринять. Раньше такое было невозможно. Взять, например, 1940-е гг.: о том, что сосед собирается переклеить в гостиной обои или принялся за сборку очередной мини-модели военного корабля, мы могли узнать, только томясь на автобусной остановке или в очереди к кассе в небольшом продовольственном магазине самообслуживания. В 1990-х гг. мы могли вообще не иметь понятия об этих подробностях из жизни соседа.

Сегодня у нас есть возможность не только узнать об этом из Интернета, но и наблюдать сам процесс в динамике, если

сосед разместил в Интернете фото или видеоролики, а заодно получить информацию о фирме, которая делает ему ремонт, и о магазине, где была куплена сборная модель корабля. Поначалу подобные темы казались слишком банальными, чтобы кто-то захотел обсуждать их в онлайн. Ну кому, вопрошали многочисленные скептики, есть дело до какого-то Джеффа из Боулдера (штат Колорадо), обнаружившего, к своей радости, початую коробку сникерсов у себя в кладовке; кому интересно, что какая-то Лиз из Майами, напялив новые кроссовки Puma, отправилась на пробежку вдоль пляжа? Но оказалось, что людям это интересно. Общество с готовностью ухватилось за шанс возродить традицию регулярного обмена последними новостями, мнениями и мыслями, что, собственно и составляло стержень размеренной жизни провинциальных городков прошлого, где все знали всех и всем до всего было дело.

Власть делает полный разворот и возвращается в прежние руки

Тем не менее многие компании, исключая горстку самых сметливых предпринимателей, пока не ощутили особой необходимости вскочить на разгоняющийся поезд социальных медиа. Почем знать, куда его занесет и будет ли нам толк от всего этого, сомневаются они. Лидеры бизнеса в большинстве своем не смогли понять — а многие не могут и по сей день, — что правила игры, которым их обучили, в конце концов стали меняться. (А через каких-то пять лет эти перемены достигнут умопомрачительных масштабов!)

Социальные сети позволяют бесплатно общаться и заводить виртуальные отношения людям с разных концов света, скажем, американцу из Де-Мойна (штат Айова) и японцу из Осаки, которые никогда не встречались и вряд ли встретятся друг с другом в реальной жизни. Причем объем общения и количество его участников ежедневно прирастают, и в этом смысле приход социальных сетей означает гигантский сдвиг власти,

которая возвращается в руки однажды утратившего ее потребителя. Сама возможность для покупателей общаться друг с другом напрямую и ежедневно — беспрецедентный феномен в истории человечества. Чем больше контактов между потребителями, тем полнее обмен информацией, мнениями, слухами, тем сильнее вовлеченность, участие, сопереживание друг другу — короче говоря, тем сильнее молва.

Скажем, у Джеффа из Боулдера есть старинный приятель, который вот уже лет шесть как с ним не виделся, поскольку переехал на другой конец страны. С 2003 г., когда этот парень купил свой первый цифровой видеомаягнитофон, он не посмотрел ни одного рекламного ролика, благо получил возможность перематывать их не глядя. Но ему попался на глаза тот пост Джеффа про обнаруженные в кладовке сникерсы. И сегодня, стоя в очереди к кассе супермаркета, он вдруг его вспомнил и по инерции взял со стойки сникерс, чтобы скрасить ожидание. Правдоподобный сценарий, верно? А ведь наши предки и вообразить не могли, что подобное когда-нибудь станет явью.

Особенности онлайнвой молвы

Итак, молва из уст в уста снова вступила в свои права. На нашей памяти прогресс обрубил связи между людьми, на которых прежде держалась жизнь мелких провинциальных сообществ, и все мы стали как муравьишки, снующие по скатерти, которую расстелили на земле для пикника: каждый спешит по своим делам, занят собой и не представляет никакой силы, потому что разобщен с остальными. Теперь, когда Интернет породил социальные сети, все эти безобидные с виду муравьишки могут сплотиться в могучую силу и, если им захочется, подлезут всем скопом под ту скатерть да и уволочут ее куда подальше. Воистину слеп бизнесмен, если он не в состоянии оценить последствий той потенциально грозной силы, в которую превратилась онлайнвой молва.

Допустим, Марту мало волнуют проблемы сельского хозяйства вообще и генетически модифицированных организмов (ГМО) в частности, но у нее есть в Сети приятель из Гамбурга, *очень даже* интересующийся всеми этими вопросами. И одно это подвигнет Марту не только прочесть его пост в какой-то из социальных сетей или в каком-то из микроблогов (Twitter, Posterous или Tumblr) о деятельности некой компании под названием Monsanto. Не исключено, что Марта прочтет и статью по приложенной к посту ее приятеля ссылке и у нее начнет складываться собственное мнение о вреде или пользе ГМО. А потом она, может, даже перепостит сообщение своего приятеля (или сделает ретвит) другим своим онлайн-друзьям, которых наберется 200 человек. Глядишь, у нее завяжется живая дискуссия, ну, скажем, с 25 ее друзьями, которых зацепит тема разговора. Из них 18 могут «ретвитить» или перепостить изначальную статью другим своим друзьям, сопроводив ее собственным комментарием, и пошло-поехало. Все больше народу постепенно будет втягиваться в обсуждение. По данным Facebook за 2010 г.⁶, у каждого пользователя в среднем насчитывается по 130 друзей, а в системе Twitter у каждого пользователя примерно по 300 последователей (фолловеров, т. е. тех, кто следит за вашей активностью).

С учетом этой статистики, статью про Monsanto потенциально могли увидеть у себя на страничке 7740 человек. И это без учета тех 175 пользователей, которые имеют доступ к изначальному посту Марты, но не отозвались на него. Кто-то увидел этот пост и прочел, кто-то пропустил. Среди тех, кто увидел, сколько человек могли молча переслать его другим, а те, получив, разослать дальше? Только подумайте, ведь это тысячи людей! И у многих при себе смартфон, так что они могут получать и пересылать посты прямо сразу. Таким образом, промежуток времени между тем, когда кто-то услышит, увидит, прочитает нечто интересное, и моментом, когда он разошлет эту новость другим, стремится к нулю, потому что теперь для этого не обязательно возвращаться к тому месту, где располагается ваш стационарный компьютер.

Новости, которые и в прошлом распространялись быстро (в небольших городских общинах — по принципу от двери к двери или от окошка к окошку, в более крупных сообществах — с балкона на всю округу, с пожарной каланчи, по телефону или в более поздние времена — по электронной почте), теперь разлетаются по миру моментально, в режиме реального времени. Критическая разница между молвой прежних дней и нынешней в том, что реципиенты (те, кто получают информацию или мнения и распространяют их дальше) куда больше, чем в прошлом, доверяют тем, от кого она исходит. Все эти эксперты, торговые посредники и официальные представители, прежде пользовавшиеся почти что монополией на распространение информации о брендах или миссии своих компаний, практически утратили ее.

О том, что нас действительно волнует, мы говорим с большим эмоциональным пылом, чем о вещах, к которым безразличны. И мы чаще прислушиваемся к тем, кому симпатизируем, нежели к мнениям незнакомцев. Сегодня мы говорим и слушаем столько людей, которым доверяем, сколько нам и не снилось в прошлом. И их мнения прочно сидят у нас в голове, когда в торговом зале магазина мы взвешиваем варианты и решаем, продукция какой фирмы подойдет нам больше всего.

Несколько месяцев тому назад я наблюдал в Best Buy, как один смекалистый подросток воспользовался опцией «Обновление статуса» на своей страничке в Facebook, чтобы запросить отзывы об игре для приставки Nintendo Wii. Он получил их немедленно, что и позволило ему принять решение на месте, не отходя от прилавка. Так что онлайн-рекомендации и контекстуальный поиск в социальных сетях — это будущее бизнеса. Так стоит ли удивляться, что я ни в грош не ставлю долгосрочный потенциал SEO (оптимизации поисковых систем)?

Бизнесы, не способные или не желающие присоединиться к онлайн-общению, вероятнее всего, рискуют тем, что

их балансовый отчет со временем захиреет, а Уолл-стрит устроит им обструкцию. И это еще в лучшем случае. А в худшем им вообще придет конец.

Власть — народу!

Наконец мы, потребители, получили возможность хоть как-то ответить бизнесу за скверное обслуживание, несправедливую политику и даже за презрительное равнодушие к нашим нуждам. Если клиент недоволен и не сумел разрешить проблему традиционными методами, он может теперь разместить гневный пост или твит, и это его виртуальное «фе» обидевшей его компании пойдет гулять по Сети. Обиженные и оскорбленные недобросовестной компанией внезапно осознали, какая чудная возможность открывается перед ними: сравнить свой отзыв с отзывами остальных и присоединить свой голос к хору возмущения других пользователей, тем самым создав такой мощный шквал негативного пиара, что обидчику небо с овчинку покажется.

Гигант AT&T на себе испытал, чем это может обернуться. Некто по имени Джорджи Галанте позволил себе покритиковать компанию в своем блоге под названием «Всего хорошего, и спасибо за рыбу» (*So Long and Thanks for All the Fish*), которое позаимствовал у Дугласа Адамса (так названа IV часть серии его книг «Автостопом по галактике»)*. (Кстати, пока я трудился над этой книгой, Джорджи убрал из Сети свой блог. — *Гару*.) Галанте дважды направлял имейлы генеральному директору компании AT&T Рэндаллу Стивенсону.

В первом письме он жаловался на клиентскую службу, неотреагировавшую на его просьбу произвести апгрейд его iPhone, а во втором выразил недовольство недостаточной скоростью передачи данных. В ответ Галанте получил голосовое письмо⁷, в котором сотрудник отдела реагирования на

* Жизнь, Вселенная и все остальное. Всего хорошего, и спасибо за рыбу! — М.: АСТ: Ермак, 2003.

жалобы клиентов пригрозил судебным преследованием, если он попытается еще раз обратиться к главе компании. Кончилось тем, что Галанте все же добился от AT&T извинений и принял их⁸, но к тому времени компании уже был нанесен чувствительный ущерб: эта история распространилась в Интернете и получила такой резонанс, что CNN даже обратилась к Галанте с просьбой дать интервью (тот ее отверг). Как вы думаете, сколько человек, начитавшись постов Галанте, тут же, не сходя с места, решили, что второй Verizon ничуть не хуже, чем iPhone, или что Droid компании Motorola в конце концов не так уж и плох? Сдается мне, что, по мнению AT&T, таких людей непозволительно много.

Этот пример дает прекрасное представление о том, какого размаха может достичь молва. Еще пять лет назад никому бы не было дела до этого обиженного клиента AT&T. Что он мог сделать? Ну, пожаловался бы четвертым знакомым, и что с того? Будь Галанте понастырнее и позлопамятнее, он мог бы рассказать эту историю кому-то, у кого есть знакомый журналист, а тот бы тиснул статейку, чтобы заставить AT&T всерьез отнестись к жалобе Галанте. Но такое стало бы скорее исключением, чем правилом. Куда вероятнее, что газеты реагировали бы на одну из миллиона жалоб на компанию.

Если бы эта история имела какой-нибудь особенно пикантный или скандальный привкус⁹, тогда шансы, что *Nightline* ухватится за нее, составили бы один к десяти миллионам – как в случае с Моной Шоу. Если помните, эта дама в буквальном смысле обрушила свой гнев на местного представителя компании-провайдера Comcast, расколошматив молотком его компьютер и рабочий стол. Сейчас, чтобы вас услышали, не обязательно громить офис компании или предпринимать нечто столь же эпатажное. Достаточно дать себе труд поделить свою горестью с онлайн-овыми ближними, и все сочувствующие присоединятся к облаве.

Совсем так же, как в прошлые времена, когда, стоило вам только пожаловаться на нечестность Боба-мясника своим коллегам по школьному попечительскому совету, профсоюзу

или местному клубу, как на беднягу дружно ополчился бы весь городок. Сегодня история, подобная той, что приключилась с Галанте, запросто облетела бы сотни влиятельных блогов, и даже такой мастодонт бизнеса, как компания AT&T, вдруг обнаружила бы, что столкнулась с серьезнейшей проблемой.

Все, буквально все бумерангом возвращается к нам. Прежде крупные компании, исходя из финансовых соображений, предпочитали просто игнорировать тех, кого считали кляузниками. Так им было проще. Но времена изменились, и недовольные разочарованные потребители обрели власть, способную показать даже крупной компании, почем фунт лиха. Какой же это стыд, что потребитель вынужден прибегать к таким мерам и буквально тыкать компанию носом в ее недоработки, чтобы все-таки заставить кое-кого из корпоративных управленцев всерьез воспринимать социальные медиа!

Стало быть, они чешутся, только когда их бизнесу угрожает реальная опасность? Между тем, дай они себе труд проактивно использовать возможности социальных медиа, сколько несравненной пользы принесли бы они своему потребителю. Если социальные сети позволяют каждому дать выход своему недовольству, то для самих компаний они представляют собой отличный инструмент для построения нравственного облика своего бренда и доверительных отношений со своими потребителями. Едва только вы как руководитель компании перестанете видеть в социальных медиа инструмент для затыкания ртов недовольным клиентам и поймете, что это, скорее, способ разговорить их и узнать, что они про вас думают, перед вами развернутся бескрайние, небывалой силы возможности маркетинга и брендинга.

Экономика благодарности

В принципе социальные медиа требуют от бизнес-лидеров усвоить тип мышления, присущий владельцам мелких лавок и семейных магазинчиков. Им надо сменить перспективу

на долгосрочную и отказаться от краткосрочных контрольных показателей, с помощью которых они продолжают измерять прогресс своего бизнеса. Руководителям компаний стоит предпринять конкретные шаги, чтобы личное обаяние, души и сердца их сотрудников проглядывали сквозь их формальные процедуры общения и чтобы потребитель увидел и почувствовал, что в этой компании работают живые люди, которым свойственны радушие и отзывчивость. И еще: руководителям нужно из кожи вон вылезти, а сформировать добрую молву о компании и пустить ее гулять по свету. Но только для этого придется индивидуально обхаживать каждого клиента и относиться к нему так, словно он самый важный человек в мире.

Если в двух словах, то первейшая на сегодня задача бизнес-лидеров – заново усвоить и применять на деле этические принципы и культ обходительности, приличий и такта, которые для наших предков были естественным состоянием души и на основе которых в позапрошлом веке они начинали собственные бизнесы. Времена, в которые мы вступили, я назвал бы экономикой благодарности, ибо отныне конкурентоспособными будут лишь те компании, сотрудники которых усвоят старомодные манеры обхождения и будут органично их проявлять.

Да-да, именно на этом последнем я хочу заострить ваше внимание – хорошее воспитание должно проявляться органично. Посмотрите на меня – забот у меня не меньше, чем у главы крупной корпорации, и средоточием моих помыслов является чистая прибыль. При этом у вас не возникает и тени сомнения, что точно так же – а может, даже и больше! – я пекусь о благополучии наших клиентов. В этом-то всегда и состояло мое конкурентное преимущество. В бизнесе я общаюсь точно так же, как и в жизни, и остаюсь естественным независимо от того, сколько человек составляют мою аудиторию, – десять или десять тысяч. Для меня важен каждый, кто меня слушает, и каждому я отдаю лучшее, что могу дать.

Людей, которые безукоризненно выполняют свою работу, мы называем «профессионалами», «истинными мастерами

своего дела». Я тоже стараюсь все время держать планку «истинного мастера» и требую того же от всех, кого нанимаю и с кем работаю. Мои сотрудники, все без исключения, должны нести в себе ту же ДНК подлинной заботы и любви к людям, какая есть у меня. А иначе как бы я, спрашивается, обставил по местным продажам такого тяжеловеса ретейлинга, как Costco, и по общенациональным – Wine.com? Именно с дружеского общения все это и началось, можете мне поверить. Я всегда говорю, что успех моей компании Wine Library проистекает не столько от моих видеопостов, сколько от того, что, разместив очередной пост, я еще много часов напролет пропадаю в онлайн, разговариваю с множеством людей, завожу новые знакомства и кропотливо выстраиваю личные взаимоотношения.

Однако я мог бы день и ночь общаться на винные темы с миллионами людей, но если бы я или кто-то другой, кто представляет Wine Library, на поверку оказался бы жуликом или пустомелей, моя винотека никогда бы не стала тем, что она представляет собой сегодня. Ни в коем случае нельзя недооценивать чутье людей на всякую неправду – они и за миллион миль нутром учуют бездушно-бюрократическую тактику с ее деланой, не от души, заботливостью. Это одна из причин, почему такое множество компаний с треском провалилось, едва ступив на тонкий лед социальных медиа.

У себя в Wine Library мы не делаем различий между покупателями в зависимости от величины их чеков и не спешим включать на полную катушку свое обаяние, когда нас посещает крупный покупатель, как и не скатываемся до формального юридического жаргона, если кто-то из покупателей пришел с нами поругаться. Мы не высчитываем, кто из клиентов больше заслуживает нашего расположения и времени, а кто меньше, для нас желанны все клиенты, и нам все равно, много они покупают или не очень. Да и как можно заранее определить, крупный это клиент или мелкий? Допустим, известно, что за год он покупает у вас в магазине на две-три сотни долларов. Но вы ведь не можете видеть, как он тратит

тысячи в других магазинах, в том числе у вашего заклятого конкурента, верно?

И потом, вы никогда не знаете наверняка: а может, у этого вот скромняги есть лучший друг и тот уж точно один из самых крупных покупателей, готовый потратить тысячи именно на то, чем вы торгуете? Так почему бы не попытаться наладить отношения с этим, на первый взгляд малообещающим, клиентом, почему бы не расположить его к себе, не завязать с ним дружбу? Кто знает, может, так вам удастся перетянуть к себе 30, 60, а то и все 100 процентов его винных покупок? И тогда из мелкого покупателя он превратится в гораздо более крупного. Именно поэтому и следует внимательно отнестись к каждому своему покупателю. Так гласит базовый принцип бизнеса, о котором так много сказано и написано, и некоторые компании вполне серьезно к нему относятся. Но правила игры имеют обыкновение меняться, и сегодня они совсем не те, что были, скажем, в 1990-х гг. Тем не менее ценить каждого отдельного клиента как сокровище — непреложное требование экономики благодарности.

Взять нашу Wine Library. Если у нас возникает проблема с клиентом, мы никогда не зарекаемся, что, уладив этот конфликт, больше никогда не будем иметь с ним дела. С каждым, даже с самым разобиженным покупателем мы разговариваем так, словно сегодня званы на обед к нему или его мамочке и рассчитываем скоротать этот вечер за милой беседой с ним и его домочадцами. Мы всеми силами даем понять, что готовы сделать все, что от нас зависит, чтобы помочь ему решить возникшую проблему, что мы уважаем дела и бизнес каждого, кто к нам пришел. И мы имеем в виду именно это.

Бывает, что все наши усилия ни к чему не приводят и мы теряем покупателя, потому что кто-то другой раньше нас наладил с ним контакты. В большинстве случаев потребитель имеет возможность и в других местах покупать товар, которым торгуете вы. Мне самому часто говорили разные люди, что, хотя им нравятся мои винные шоу и живут они в нашем городе чуть ли не по соседству со мной, а все равно покупают

спиртное в другом магазине, потому что там к ним хорошо относятся. Я говорю им в ответ: «Так у меня же дешевле, и выбор гораздо шире, и относиться я к вам буду даже лучше. Посмотрите, я же лучше!» И все равно у меня ничего не выйдет, потому что с другим магазином у этих покупателей уже сложились отношения, основанные на взаимной симпатии.

Я могу конкурировать по цене, удобству покупок, уровню обслуживания, и если бы этот «чужой» покупатель дал мне шанс, я бы поспорил со своим соперником, кто из нас заботливее и обходительнее. Но, увы, он не даст мне этого шанса до тех пор, пока тот, другой парень, не совершит промашку. Но даже в этом случае лояльный покупатель даст ему второй шанс просто потому, что умение прощать – верный спутник добрых взаимоотношений. Если бы я поднапрягся, то, возможно, и перехватил бы у конкурента несколько процентов рыночной доли, но все равно мелкий торговец в небольшом городке всегда удержит клиентов искренней заботой и любезным обслуживанием.

Подозреваю, что многие в крупных или строго онлайн-овых компаниях скептически отнесутся к идее сформировать с клиентурой некое подобие дружеских доверительных взаимоотношений, которые заводят со своими завсегдатаями маленькие магазинчики местного значения. А я отвечаю, что такое вполне реально, потому что делал это сам. Собственную онлайн-овую компанию я построил на тех же самых принципах, что и предыдущую, реальную, с настоящим магазином из кирпича и бетона.

Другое дело, что мой метод сработает только при условии, что все ваши сотрудники готовы, как и я, носиться с каждым потребителем. Если вы строите компанию с нуля, тогда вам и карты в руки – вы изначально закладываете принцип искренней заботы о клиенте в самую основу своего бизнеса. Если же вы взялись перестраивать уже действующую компанию, то должны проявить волю и желание кардинально трансформировать организационную культуру, чтобы придать ей черты сходства с уютным семейным магазинчиком, где ис-

кренняя забота о покупателе и его нуждах – естественное состояние души каждого работника. Ну и, конечно, у вас все это должно идти от сердца, иначе нечего не получится.

Подарок клиентам и компаниям

Душевное участие именно такого уровня люди желают получать от компаний, с которыми имеют дело. И желали всегда, но только утратили власть, чтобы этого потребовать. Сегодня они вновь ее обрели и не отказывают себе в удовольствии пустить эту власть в ход. Им мало даже того, что раньше всегда сходило за лучший образчик потребительского сервиса. Теперь вы должны стать для своего клиента как минимум личным помощником и делать все от вас зависящее, чтобы он почувствовал, что здесь к нему прислушиваются и что его ценят, уважают и любят. Каждый, кто приходит к вам, должен ощущать себя почетным гостем и получать такой же королевский прием, как ваша прабабушка, когда она заглядывала в мясную лавку Боба или покупала себе шляпку в универсальном магазине по соседству. Носитесь со своими клиентами так, чтобы каждый, кто еще не является вашим покупателем, немедленно захотел бы им стать. И ваш первый помощник в этом деле – социальные медиа, первый действенный инструмент, который позволит любой компании завоевывать симпатии потребителей в коммерчески значимых масштабах.

Такие социальные платформы, как Facebook и Twitter, полезны тем, что обеспечивают бизнесу обратную связь по горячим следам. Теперь компании могут сами убедиться, что потребители дружно ругают или игнорируют идиотскую или скучную рекламу, но если она интересная, творческая, с какой-то изюминкой, то немедленно приковывает к себе внимание, и пользователи с удовольствием делятся ею друг с другом, обеспечивая вашей рекламе вирусное распространение в Сети. Даже там, где всегда с пренебрежением относились к таким штукам, как маркетинговые метрики¹⁰ (например, в редакци-

онных отделах газет), соизволили наконец обратить внимание на инструменты онлайн-отслеживания и теперь пользуются ими при распределении ресурсов и формировании контента для блогов и подкастов*.

Благодаря социальным медиа бизнесу теперь не надо строить догадки, хорошо ли публика реагирует на его бренд, засветившийся в новостях или на телевидении, — это и так видно по мнениям и симпатиям пользователей Facebook, причем их отзывы появляются сразу, пока транслируется рекламный ролик. Таким образом, в условиях экономики благодарности социальные медиа одаривают нас свежей, с пылу с жару, почти инстинктивной, незамедлительной обратной связью. По сравнению с этим информация от фокусных групп выглядит как продукт с истекшим сроком годности. И у меня в голове не укладывается, почему такое множество компаний продолжает упорно игнорировать социальные медиа. Как они не поймут, что это грандиозно, когда твой потребитель открыт для разговора и жаждет общаться с тобой — причем не жаловаться и кляузничать, а вести диалог, искренне высказывать свое мнение, наконец, предлагать свежие идеи! По мне, так эти компании должны бы рыдать от счастья, что им открывается гигантская возможность оперативно (и притом дешево) скорректировать и усовершенствовать свои бизнес-стратегии.

Превзойди ожидания или исчезни

В прошлые времена потребитель довольствовался малым: компании время от времени осчастливливали его своими электронными новостными бюллетенями или присылали по почте купон на 10%-ную скидку, и обе стороны считали это великим проявлением заботы. О чем-то большем не приходилось и мечтать. Сегодня планка повысилась с подачи таких

* Подкаст — звуковой или же видеофайл, который распространяется бесплатно через Интернет для массового прослушивания или просмотра своей целевой аудиторией. — *Прим. ред.*

компаний, как Zappos (интернет-продажи обуви и одежды), где с клиентом беседуют по телефону столько, сколько ему надо, чтобы прояснить для себя все вопросы, или, например, нью-йоркской розничной онлайн-сети Fresh Direct, которая не только пакует заказанные продукты в забавную пузырчатую пленку (чтобы не повредить их при транспортировке), но и обязательно прилагает к заказу лишний пучок салата, просто чтобы поблагодарить вас как замечательного клиента. Другие компании, занимающиеся розничной торговлей, завоевывают симпатии посетителей тем, что через несколько дней после покупки присылают им благодарственные письма.

Так делает компания Нет в Остине (штат Техас), а кроме того, предлагает клиенту в процессе шопинга промочить горло (разумеется, «за счет заведения»). Но так делают лишь считанные онлайн-компании. Наверное, поэтому Wufoo, разработчик онлайн-форм HTML, так часто дает пищу для обсуждения в блогах. Компания завела обычай посылать своим клиентам благодарственные письма, написанные от руки, а бывает, что и выполненные в виде аппликации из цветной бумаги, щедро декорированной красочными наклейками. Но, что самое занятное, Wufoo не приурочивает эти послания к сделанным покупкам¹¹, а случайным образом выбирает несколько человек из своей клиентской базы, просто чтобы поблагодарить их за то, что они поддерживают ее бизнес.

Однако верно и то, что человек – существо ненасытное, и чем больше ему даешь, тем большего он хочет. Я, например, просто обожаю летать первым классом. Это настолько удобнее, чем экономкласс, что слов нет. Теперь, когда я испробовал эту роскошь, мне ее хочется все время. И в общем-то, я могу себе это позволить, но обуздываю себя, чтобы не превратиться в сноба. Но вопрос в другом: почему *каждый* пассажир на борту не может рассчитывать на первоклассное обслуживание, даже тот, кто купил билет в экономклассе? Думаю, что авиапассажиры в конечном итоге добьются этого, потому что начали уже во весь голос требовать «равенства на борту».

По их мнению, оно выражается не в подачках вроде пригоршни дармовых поджаренных орешков, бокала шампанского, не в более широких креслах и пространстве между соседними рядами, чтобы удобно было вытянуть ноги. Тогда в чем? Может, в уважении? В доброжелательном, предупредительном обхождении персонала? Именно! Не только авиакомпаниям, но и всем прочим надлежит усвоить манеру носиться с каждым своим клиентом как с писаной торбой, так, словно он клиент VIP-класса, который регулярно делает покупки на огромные суммы.

Моего отца, помнится, очень настораживала моя идея постепенно повышать планку ожиданий покупателей нашего винного магазина. «К чему это приведет? – озабоченно спрашивал он. – И что будет, когда мы не сможем предложить еще больше?» Мне стоило немалых трудов убедить его, что если мы не будем это делать, то начнет делать кто-нибудь другой. В итоге нам удалось претворить философию первоклассного обслуживания в практику бизнеса, и публика сходила с ума по нашему магазину. Однажды посетив нас, покупатель непременно возвращался, желая снова окунуться в нашу атмосферу, да еще и приводил с собой друзей, чтобы и они воспользовались благами, которыми мы одариваем наших покупателей. О нашем магазине говорили, передавали из уст в уста лестные отзывы о нем, привлекая к нам потоки новых клиентов, благодаря чему у нас образовалась обширная база лояльных клиентов-фанатов. (Господи, да наша Wine Library была бы куда больше, если бы во времена, когда мы только начинали ее, экономика благодарности уже вступила бы в свои права!) Чуть ниже мы поговорим о том, как реагировать, когда публика начинает выставлять необоснованные требования, но в большинстве случаев тот уровень сервиса, на который теперь рассчитывает потребитель, не так уж и необоснован. Все штука в том, что компании не привыкли его обеспечивать.

Сегодняшний потребитель ожидает, что ради него вы расшибетесь в лепешку. И не только ожидает, но и желает, чтобы вы доказали это на деле. А это возможно, только если вы при-

слушиваетесь к нему, сопереживаете, проявляете участие и дадите то, чего он хочет, — если можете. А если не можете, то честно объясняете почему. Ведь главное, в чем нуждается потребитель, — это чтобы его слушали, слышали и воспринимали всерьез, а не отмахивались, как от надоедливой мухи. Только и всего.

Отзывчивость и забота — не просто слова

Потребитель слишком многого хочет? Да, согласен. Нужно потрудиться? Черт побери, а вы как думали? Однако сегодня компаниям не приходится выбирать. Между тем многие руководители компаний, насколько мне известно, полагают, что инвестировать в «душевное отношение к клиенту» — занятие такое же бесплодное и бесполезное, как объедаться сахарной ватой. Вроде и сладко, а в следующий миг — во рту пустота, одна изжога. Я же намерен доказать, что на сегодняшний день тратиться на совершенствование стратегии присутствия в социальных медиа рискованно не больше, чем провозгласить «Купи у меня!» с телеэкрана, по радио, с придорожного рекламного щита или с флаера.

Затем мы обсудим, что нужно, чтобы через социальные медиа выстроить индивидуальные отношения с потребителем. Это общие рекомендации, подходящие для любой компании, будь она крупная или мелкая, крутая и современная или традиционная, B2C (ориентированная на конечного потребителя) или B2B (ориентированная на бизнес). Если вы уже экспериментировали с социальными медиа, но тщетно, причин тому может быть только две: либо ваш продукт (услуга) не так-то уж и хорош, либо вы что-то делали не так. Будем считать, что ваш вариант — второй.

Если и вправду ваш продукт или бренд имеет изъяны, это сразу же вылезет наружу, как только вы начнете правильно использовать социальные медиа. Однако пусть это вас не

останавливает. Прислушайтесь к предложениям и жалобам клиентов (равно как и к их благодарностям) и попробуйте искоренить проблемы, на которые они указывают. А затем вновь используйте социальные медиа, и пускай все видят, как вы изменились к лучшему.

Я приведу несколько блестящих примеров, из которых вы поймете, что такое правильно использовать социальные медиа и что они могут дать компании в эпоху такой экономики, когда вовремя выраженная признательность – в форме рукопожатия, нескольких одобрительных слов или бесплатного образца – значит для бизнеса не меньше, чем платиновая кредитка American Express в вашем кармане. Я покажу, какой невероятный эффект возымеет на ваш бизнес простенькая, но искренне, с теплотой произнесенная фраза вроде «Могу я вам помочь?», «Что я могу для вас сделать?», «О, вы очень добры» или «Мне очень жаль. Что я могу предпринять, чтобы это уладить?» или самая ценная, на мой взгляд: «Как я счастлив снова вас видеть!» Не забывайте, ведь на дворе времена, когда изустная молва распространяется быстрее, чем когда-либо раньше, и имеет небывалую силу, в том числе и убойную. Чтобы преуспеть в экономике благодарности, мало быть просто милым и продавать ненавязчиво – это может каждый. А что действительно необходимо, так это не упускать ни единого шанса, чтобы показать всем, как вы заботливы по отношению к своим клиентам и каким запоминающимся и уникальным стал их опыт использования вашего бренда и общения с вами.

Что такое забота о клиентах

Представьте, что вы – гендиректор компании «Супер-пупер вентиляторы лимитед» и заглянули выпить кофе в небольшой кофейне по соседству с домом. До вас долетает диалог двоих посетителей, которые сидят неподалеку. «Ты, знаешь ли, полу-

чил ровно то, за что платил. Ни больше ни меньше. Взять, к примеру, меня. Я ведь тоже стараюсь быть на уровне, но при этом не сильно тратиться. Например, решил прикупить для фирмы с десятков вентиляторов, оптом. Но я не доверяю неизвестным производителям и потому выбрал «Супер-пупер»; у них классная реклама по телевизору».

«А, это те, что с обезьянками? Я видел, прикольный ролик».

«Ну так вот. Я их купил на прошлой неделе, установил и, представляешь, два уже сломались. Вот дерьмо!»

Любой управленец или агент по продажам злополучных вентиляторов «Супер-пупер», если он, конечно, болеет душой за компанию и верит в то, что она делает, немедленно подойдет к этому двоим. Конечно, представится, назовет свою должность и попытается встать на защиту чести своего товара, принесет извинения за доставленное неудобство и тут же, не сходя с места, будет умолять недовольного покупателя дать компании второй шанс доказать, какой замечательный продукт эти ее «Супер-пуперы». Можно было бы предложить бесплатно обменять поломавшиеся вентиляторы на более надежную модель (разумеется, с бесплатной доставкой) и пообещать купон на 30%-ную скидку при покупке других товаров компании. Уверен, что все эти слова звучали бы искренне и с неподдельным чувством — не потому, что гендиректор такой добрый малый или желает козырнуть великодушием, а потому, что он искренне заботится о чести и репутации своей компании и о том, чтобы все, кто имеет с ней дело, остались довольны и захотели снова воспользоваться ее услугами. Вы согласны со мной, правда?

А тогда объясните мне, почему вы, человек, болеющий за свое дело и способный тут же отреагировать на услышанный дурной отзыв о вашей компании, не желаете сдвинуться с места, когда все то же самое не проговорено вслух, а написано в комментариях на сайте вашей компании? Разве непонятно, что если ваш продукт или вашу услугу обсуждают в кафе, косметическом салоне, подземке и еще бог знает где, то точно так же его обсуждают и в онлайн — на Facebook, в Twitter и во всех

прочих популярных блогах и на форумах, причем «слышать» эти разговоры вы можете не хуже, чем в той же кафешке.

Конечно, достоинства и недостатки товаров обсуждали и в те времена, когда никаких социальных медиа не было, но тогда дальше узкого круга знакомых пострадавшего эти разговоры не шли. Бизнес же, со своей стороны, услышав жалобы, мог сделать только одно: пропустить их мимо ушей, благо ему это ничем не грозило. А сегодня разговоры и молва (добрая или уничижительная) о вашей компании или бренде может распространиться едва ли не повсеместно. Зато бизнесу даровано мощное преимущество, о котором прежде он не смел и мечтать: любой сотрудник компании и все они вместе могут участвовать в разговорах потребителей о компании, встать на ее защиту и пропагандировать качество товаров и удобство предоставляемых ею услуг. Не ухватиться за эту возможность означает уподобить себя одинокой мухе на белой стене – знать, что тебя видят, слышать, что о тебе говорят, как тебя ругают, и не иметь ни малейшей возможности вымолвить хоть слово в свою защиту. Игнорируя социальные медиа, вы рискуете оказаться в положении этой мухи.

Поспешите, пока поезд не ушел

Если вы – предприниматель, то уже поняли, что я прав, ведь если вы добились мало-мальского успеха на поприще бизнеса, ручаюсь, что вы с одинаковой страстью обхаживаете клиентов и в онлайн, и в офлайн. Смее надеяться, что приведенные здесь примеры и мои собственные идеи вдохновят вас поднять свой бизнес на новые высоты и снабдят аргументами, чтобы и других подвигнуть сделать то же самое.

Если вы мечтаете стать генеральным директором, вам категорически необходимо поскорее сесть в поезд под названием «социальные медиа». Поторопитесь: чтобы инициировать в компании кардинальный культурный сдвиг, потребуются куча времени, хватка и все дипломатические способности,

которыми наделила вас природа. Не исключено, что вам придется вступить в открытую конкуренцию с теми, кто изначально встроил в свои стратегии принципы экономики благодарности и пользуется ими с того самого момента, когда завел свой первый аккаунт на Twitter. Те, кто начал раньше других, обеспечили себе преимущество, но не потому, что у них появилось больше фанов и фолловеров.

Не думаю, что люди, которые обещают пожертвовать \$1000 пострадавшим от землетрясения гаитянам (если им удалось заполучить сотню пользователей Twitter, желающих быть в курсе их твитов), полагают, будто они все из себя такие крутые. Хочешь помочь Гаити — так и сделай это, черт тебя побери, чего зря болтать? В общем, не в том дело, чтобы у вас набралось много этих фолловеров или кликов «Мне нравится», а в сила ваших связей с ними, в том, что такое множество людей всерьез интересуются тем, что вы можете сказать. В этой игре побеждает тот, кто построит самые действенные дружеские связи, у кого больше всего настоящих единомышленников.

Менеджеры среднего звена, которые любят свое дело и желают компании всяческого процветания и успеха, должны сделать так, чтобы эта книга не только легла на стол гендиректора, но и заинтересовала бы его. Объясню, почему это важно. В принципе, кое-какие предлагаемые мною подходы можно внедрить и на своем месте и подкорректировать под себя, чтобы отшлифовать свой личный бренд. Можно даже усовершенствовать способы общения с потребителями и на уровне своего подразделения. Но для того, чтобы компания как единое целое с успехом вступила в пределы экономики благодарности, требуется множество мелких практических шажков и координационных процедур, направленных к единой цели — полной трансформации организационной культуры.

Сделать один конкретный шаг не составит труда, но, чтобы эти детские шажки со временем переросли в уверенную поступь, местами переходящую в резвый аллюр, надо, чтобы все в компании, начиная с высшего руководства, были искренне

привержены курсу на перемены и всеми силами претворяли его в жизнь. К сожалению, есть еще немало руководителей компаний, как огня боящихся перемен, даже если они осуществляются во имя долгосрочных выгод компании. Вот она, грубая правда без прикрас. И говорю я это не в обиду руководителям, а ради их пользы.

Уверен, что, если бы генеральные директора меньше пеклись о котировках акций, своих личных бонусах и пресловутой прибыли, они бы сию же минуту начали инвестировать средства, чтобы наладить взаимодействие с социальными медиа. Простой здравый смысл говорит о том, что, чем лучше ты знаешь своего потребителя, тем лучше проводимые тобой маркетинговые мероприятия будут отвечать его потребностям и тем выше шанс, что он захочет покупать именно у тебя. Но многие руководители не могут позволить себе печься о долгосрочной перспективе, поскольку устойчивость их кресел и бонусы целиком зависят от краткосрочных результатов.

Во время недавнего перелета я прочел статью колумниста в *Harvard Business Review* (знаю, знаю, что вы подумали: «И это говорит человек, который бахвалился: “Я никогда ничего не читаю”!» можете поставить мне плюсики за удачную шутку), в которой была четко выкристаллизована дилемма, встающая перед всеми генеральными директорами, даже теми, кто действует из самых лучших побуждений. Само название статьи оказалось очень красноречивым: «Уолл-стрит не поощряет радикальных инноваций».

В статье рассказывалось, как Школа бизнеса Уортона собственными силами провела исследование и выяснила, что, даже когда не оставалось сомнений, что в той или иной отрасли грядут кардинальные перемены, аналитики Уолл-стрит ставили «пятерки» только тем компаниям, стратегии которых строились на старых технологиях, и откровенно замалчивали или принижали значимость более смелых попыток компаний воспользоваться преимуществами новых технологий. Тем самым Уолл-стрит ставит гендиректоров в ситуацию почти абсурдную.

Крис Тримбл из дартмутской Школы бизнеса Така характеризует ее такими словами: «Кое-кто из представителей высшего руководства признался мне, что единственно правильный путь, чтобы обеспечить долгосрочное будущее своей компании, — это игнорировать сигналы Уолл-стрит. Вот они и выбирают меньшее из зол, инвестируя в инновации¹² и соглашаясь принять краткосрочное наказание (в виде некоторого падения цен на акции) в надежде, что оно не будет настолько суровым, чтобы стоить им работы». И что прикажете делать тем, кто силится убедить своего босса в пользу социальных медиа, когда показателей, способных оправдать инициативы, связанные с социальными медиа, нет в природе?

Но вы начните. А если уже начали, взгляните на то, что делаете, с новой стороны. Наденьте другие очки, может, через них вам будет виднее потенциал социальных медиа. Раскройте глаза и наострите уши. Прислушивайтесь и приглядывайтесь к новым идеям и инновациям. Делайте все, что от вас зависит, чтобы в вашей компании осознали, до чего чутка на доброе отношение экономика благодарности. И когда вам удастся наконец пробить наверху инициативы с социальными медиа, основа для работы в этом направлении у вас уже будет готова.

Спору нет, компании могут выжить и без социальных медиа. Может статься, ваши конкуренты могут позволить себе (сверх)траты на традиционные маркетинговые платформы, а может, капитал их брендов зиждется на суперзанимательном контенте. Но если они не делают ничего в направлении социальных медиа, а вы делаете хоть что-то, то в конечном счете сумеете их обойти. Не благодаря какой-то одной платформе и не в одночасье, поскольку бизнес — это вам не спринт, а самый настоящий марафон, а потому, что в отличие от конкурента вы знаете, что культура и ожидания потребителя могут и будут изменяться. Это уже само по себе будет свидетельством того, что вы более адаптивны и гибки, а потому у вас больше шансов выжить и преуспеть в условиях экономики благодарности.

Да, и вот еще что: помните, что сами по себе платформы социальных медиа не есть залог успеха; основой и причиной вашего успеха станут понимание, что культура и ожидания потребителя не стоят на месте, а также ваша гибкость и ваше умение подлаживаться под новые требования времени лучше, чем конкуренты. Если с толком использовать возможности социальных медиа, ваши клиенты станут лояльнее, покупать у вас будут больше и исправно разносить по свету добрую молву о вас, а когда понадобится, горой встанут на вашу защиту. Все это повысит ваши шансы на выживание и процветание под сенью экономики благодарности.

Вы и сами знаете, что мир бизнеса изменил свой облик. Вы и сами почувствовали это, верно? Сходите-ка в торговый пассаж, в фойе кинотеатра, на стадион и понаблюдайте за публикой. Худо-бедно, а половина посетителей, если не больше, фланируют туда-сюда, опустив голову, и азартно тыкают пальцами в свои карманные девайсы.

Хотя 14–17-летние девчушки¹³ любого заткнут за пояс объемами текстовых коммуникаций (да и скоростью набора текстовых сообщений тоже — а за день они умудряются настрочить их до сотни, чем втрое превосходят своих сверстников-юношей), это развлечение не только для молодежи. Публика постарше, как свидетельствует опрос, проведенный в мае 2010 г.¹⁴, тоже вошла во вкус текстовых коммуникаций. Этим занимаются 72% взрослых, правда, со скоростью десять сообщений в день. А теперь представьте, каких масштабов достигнет это увлечение в 2013 г.?

Между прочим, фанаты онлайн-общения и дома держат свои девайсы под боком и плюс к тому с порога бегут к своим айподам и компьютерам. И ручаюсь вам, большинство не просто почитывают домашнюю страничку America Online. Они вникают в контент, потому что он задевает их за живое, общаются с виртуальными друзьями на Facebook, Foursquare, Digg, Reddit, в Twitter и еще на массе других социальных сайтов,

о каких вы и не слыхивали. Так почему вы продолжаете помещать баннерную рекламу на AOL.com и Yahoo.com?

Да будет вам известно, что многие бренды, которые еще лет пять тому назад считались вполне уважаемыми и достойными внимания, потеряли симпатии потребителей, потому что утратили с ними контакт, упорно навязывая им общение исключительно на традиционных маркетинговых платформах. В результате почти все потребители давно разбежались. Теперь они «кучкуются» в социальных сетях, вот и вам пора последовать за ними и разговаривать со своими потенциальными клиентами там. Если вы дожидаетесь, чтобы этим занялись ваши конкуренты, и занялись как следует, то они живо лишат вас всех преимуществ, какие у вас были, уведут клиентов прямо из-под носа, не сомневайтесь!

Возьмем, к примеру, компанию Zagat Survey. Это было оригинальное начинание семейной пары Загатов, которые сначала для своих друзей собирали отзывы потребителей о ресторанах, а потом начали издавать ежегодный гид, где содержались их обзоры и рейтинги. За обложку цвета насыщенного бургундского Zagat Survey прозвали «бордовой библией». Его обожали гурманы, а все остальные прислушивались. Он имел вес, этот золотой бренд 20 лет от роду, и не ведал, что такое борьба за выживание и за свою репутацию. Почивая на лаврах, компания Zagat слишком поздно заметила, что ожидания и желания потребителей начали меняться, а когда спохватилась, пришлось засучить рукава и вступить в драку за место под солнцем.

История Zagat – наглядный пример того, что сопротивление переменам и близорукость могут сокрушить даже отраслевого гиганта. Вместе с тем этот же пример доказывает, что компания может с триумфом вернуться на первые роли в отрасли, если быстренько сообразит, как приспособить к своему делу инновации, которые она в свое время прозевала. Чтобы почувствовать, какой ценой далось Zagat возвращение на утраченный пьедестал, давайте сравним хронологию борьбы, которую она вела, на фоне восхождения к успеху одного из ее крупнейших конкурентов, компании Yelp.

- 1979 г.** Тима и Нину Загат посетила идея собирать отзывы своих знакомых и знакомых их знакомых о нью-йоркских ресторанах. В итоге получился вполне надежный, хотя и неофициальный ресторанный гид. За последующие 20 лет¹⁵ издание *Zagat Review* стало признанным авторитетом в международном ресторанном бизнесе, со 100 000 респондентов, которые представляли свои отзывы, и лояльной читательской аудиторией
- 1999 г.** Загаты запускают свой веб-сайт, но полный текст обзоров доступен только для платных пользователей
- 2004 г.** В Сан-Франциско двое бывших сотрудников PayPal, программные разработчики Джереми Стоппельман и Рассел Симмонс при содействии венчурного фонда Mission Street запускают поисковый сервис Yelp для местного рынка. Намеренно хипповый сайт¹⁶ предоставляет бесплатный доступ к отзывам потребителей о ресторанах, спа-салонах и прочих потребительских услугах в Сан-Франциско
- 2007 г.** Yelp заявляет, что число уникальных посетителей сайта достигло 5 млн¹⁷
- Январь 2008 г.** Загаты выставляют свой бизнес на продажу¹⁸ за \$200 млн, но желающих не находится
- Май 2008 г.** Yelp сообщает о 10 млн уникальных посетителей¹⁹
- Июнь 2008 г.** Загаты снимают свой бизнес с продажи²⁰
- Июль 2008 г.** Yelp выпускает приложение для iPhone. Приложение бесплатно
- Ноябрь 2008 г.** Загаты выпускают свое приложение Zagat to Go iPhone. Приложение стоит \$10
- Июль 2009 г.** Zagat прочно удерживает место в топ-десятке приложений для iPhone в категории «для путешествий»²¹
- Август 2009 г.** Yelp, все еще с бесплатным доступом²², заявляет, что число новых посетителей достигло 25 млн

- Сентябрь 2009 г.** У сайта Zagat.com, доступ к которому обходится пользователям в \$25 в год²³, число уникальных посетителей за месяц составляет 270 000 человек с «тенденцией к снижению»
- Декабрь 2009 г.** Yelp отклоняет предложение Google о покупке за \$550 млн и предложение продаться Microsoft за \$700 млн. «Yelp имеет все шансы стать великим интернет-брендом²⁴, — заявляет Стоппельман. — Для меня это шанс всей жизни».
- Январь 2010 г.** По примеру сервиса Foursquare Yelp в рамках апгрейда добавляет к своему приложению для iPhone опцию check in²⁵.
- Февраль 2010 г.** Zagat завязывает сотрудничество с Foursquare, пользователи которого могут заработать беджик Foodie²⁶ [Гурман], если «зачекинятся» (сделают check-in) в ресторане, участвующем в рейтингах Zagat, что открывает им доступ к отзывам о меню данного ресторана из коллекции Zagat
- Август 2010 г.** Как показывает системная переменная Osnapz, Zagat котируется на Foursquare как бренд с самым большим числом последователей, их 65 000
- Август 2010 г.** Zagat интегрируется с Foodstopping²⁷, так что теперь вместо того, чтобы писать и читать полнотекстовые обзоры, пользователи могут прямо в приложении Zagat To Go помещать фотографии и комментарии о блюдах, которые им больше всего понравились

Если бы компания Zagat зорко следила за инновационными горизонтами в своей отрасли, Yelp никогда бы не оттяпал у нее такой солидный ломоть рынка. Но как видите, Zagat напряг мускулы и в ответ нанес несколько крепких ударов. Отсюда мораль: брендам, веб-сайтам и новым компаниям не так-то и трудно похитить долю рынка у дремлющего отраслевого великана и даже спихнуть его с лидирующей позиции. Но если он проснется и мобилизует всю мощь бренда, который строил и укреплял годами, есть 100%-ная гарантия, что такой великан вернет себе место лидера. Это обнадеживающая но-

вость для крупных организаций, которые только сейчас начали осознавать, что социальные медиа должны стать их первейшим приоритетом. Но в идеале гигант, чутко подмечающий, что творится вокруг, будет вовремя приспособливаться к новым правилам игры, не дожидаясь, как Zagar, пока его загонят в угол и не оставят другого выбора, чтобы выжить.

Эта история — не про социальные медиа

Как я уже говорил в моей предыдущей книге «Увлечение — это бизнес. Как зарабатывать на том, что вам нравится» (Crush it! Why now is the Time to Cash in on Your Passion)*, социальные медиа = бизнес.

И все же, прошу вас, крепко усвойте, что экономика благодарности — феномен куда более масштабный, чем социальные медиа. Они просто стали катализатором революционного переворота, который и так зрел в мозгах потребителя, которому до смерти надоело, что его не слышат, не замечают и в грош не ставят. Экономика благодарности четко дает понять, что бизнесу пора бы научиться адаптировать свои маркетинговые стратегии, чтобы воспользоваться преимуществами новых платформ, в корне трансформировавших не только потребительскую культуру, но и все общество в целом.

Будь на дворе 1923 г., я назвал бы свою книгу «Почему радио поменяет правила игры»; в 1995 г. озаглавил бы ее «Почему Amazon.com завоюет мир розничной торговли». Понимаете? Я вовсе не ставлю перед вами дилемму «все или ничего», и обычный бизнес в его вещественном воплощении имеет полное право на существование в мире бок о бок с виртуальным бизнесом Amazon.com, да и традиционные медиа ничуть не потеряли своей значимости и силы. (Не ожидали от меня такого? Погодите, дойдете до пятой главы, еще и не так удивитесь.)

* Вайнерчук Г. Увлечение — это бизнес. Как зарабатывать на том, что вам нравится. — М.: Альпина Пабlishер, 2011.

Вместе с тем слишком многие компании еще не прозрели, поэтому позволяют себе безмятежно взирать на проносющийся мимо поезд под названием «Социальные медиа», и думают, наивные, что, если станция назначения так уж хороша, будет и следующий рейс. Им все кажется, что поезд идет не торопясь, и, сев на следующий, они быстро нагонят тех, кто уехал на предыдущем, и что путешествие будет не из опасных. Большое заблуждение! Этот поезд – экспресс, и, когда к нашему перрону подкатит следующий, он проследует другой дорогой, в другие дали, не менее неведомые и экзотические.

Сегодня правят бал социальные медиа, но придет время, и появятся следующие технологические новшества, ухватившись за которые отважные путешественники – из тех, что готовы по первому импульсу тронуться в путь, – снова опередят своих полусонных ленивых конкурентов. В итоге всегда побеждают люди, которые понимают, что каждый поезд перемен – единственный в своем роде и, только вскочив на его подножку, можно обогнать тех, кто боится рисковать. А кто не успел, тот безнадежно опоздал. (Думаю, что любой, кто внимательно наблюдает за происходящим вокруг, уже заметил, что, судя по всему, мобильные платформы станут следующим технологическим хитом с большим потенциалом перехвата доли рынка у зазевавшихся... Ну же, поскорее убедите меня, что у вас уже имеется мобильная стратегия!) Однако в любом случае не изменятся возрожденная социальными медиа потребительская культура и ожидания, касающиеся коммуникаций, прозрачности и массового общения всех со всеми.

Отныне мы живем в мире, где любой, у кого есть компьютер, может присутствовать в онлайн и высказывать свое мнение, и, каким бы ни был дальнейший ход событий, он только усилит огневую мощь молвы. Рост популярности блогов и прозрачность коммуникаций на Facebook и Twitter ознаменовали поворотный момент в развитии экономики. Прежде массивным культурным сдвигом мы считали приход Интернета в нашу повседневную жизнь, а оказалось, что сдвиг наступил

тогда лишь, когда Интернет подарил нам возможность двустороннего общения, диалога. Подумайте, как вписать в свой бизнес культуру отзывчивости и общения с клиентами, как выстроить персональные отношения с каждым, кто вами интересуется. Вот увидите, потребители вознаградят ваши усилия тем, что с готовностью направят вновь обретенную мощь изустной молвы на то, чтобы продвигать и рекламировать ваш бизнес и ваш бренд.

Глава 2

Не бойтесь переступить защитный круг

В 1997 г., вскоре после запуска сайта WineLibrary.com, меня пригласили выступить на заседании местной секции торговой палаты штата Нью-Джерси с рассказом об онлайнной торговле. Это был мой дебют в качестве докладчика, и я очень нервничал. Я ожидал своей очереди за кулисами, изо всех сил стараясь унять волнение. А на сцене уже выступал лектор, следом за которым намечался мой выход. Докладчик был в костюме и галстукe, и в его визитке значилось «вице-президент». Его выступление сопровождалось великолепно сделанной красочной презентацией в PowerPoint, призванной подкрепить основной тезис докладчика о том, что розничные доткомы – очередной пшик. Каждый слайд наглядно доказывал, что онлайнная торговля непрактична и лишена скольконибудь значимого коммерческого будущего, что средний класс Америки не покупает и ни за что не станет покупать что бы то ни было через Интернет.

Тут я услышал, как этот «мистер ПауэрПойнт» спрашивает аудиторию: «Много ли в этом зале людей, слышавших об Amazon.com?» Если честно, в зале поднялось довольно много рук. Тогда докладчик осведомился, неужели присутствующие всерьез верят, будто потребитель готов оборвать многолетнюю

закадычную дружбу с местными книжными магазинами, а тем более проигнорировать такого тяжеловеса, как книготорговая сеть Barnes & Noble (это с ее-то высокими биржевым котировками!)? Само собой, присутствующие не верили. Кстати, пройдет всего пара лет, и журнал *Time* провозгласит главу Amazon.com Джеффа Бэзоса «Человеком года» и поместит его имя на обложку с подзаголовком «Электронная торговля учит мир делать покупки по-новому». Пройдет еще четыре года, прежде чем Amazon.com впервые завершит квартал с чистой прибылью. А пока «мистер ПауэрПойнт» энергично сравнивал растущую долю рынка Amazon.com с ее несуществующими прибылями и предрекал тот день, когда присутствующие, оглянувшись назад, спросят себя: «Amazon.com? Помнится, вроде было что-то такое...»

В отличие от многих в те дни я только и мечтал, чтобы моя WineLibrary стала тем же, что и Amazon.com, только в виноторговле, в то время как аудитория, с которой я собирался поделиться своей заветной мечтой, с большим пиететом взирала на схемы и графики «мистера ПауэрПойнта», словно то были Моисеевы скрижали. Добравшись до конца своего выступления, мистер громогласно объявил: «А теперь этот малыш расскажет вам, как собирается торговать винами через Интернет. Интересно, кому из вас придет в голову покупать там вино?» Лишь двое из 60 или 70 присутствовавших в зале робко подняли руки.

Знаете, было бы это в 2010 г., весь тот цирк наверняка снимали бы на камеру, и я бы не отказал себе в удовольствии запостить такой ролик, чтобы все увидели, что за чушь несет этот пижон в галстук. И все же — хотите верьте, хотите нет — хотя он и обозвал меня «малышом», я заужал его за то, что он бросил мне вызов. Я вообще люблю людей с гонором и соревновательной жилкой, они пробуждают во мне азарт борьбы. Не скажу, что к тому времени уже выиграл много битв, но все же я вышел на сцену и начал свою речь так: «Отдаю должное “мистеру ПауэрПойнту”, но вынужден заметить, что он ничего не смыслит в том, о чем говорит. Вот увидите, жизнь покажет,

что он неправ. И мне жаль его». А дальше я рассказал им свою историю и постарался вложить в свои неоспоримые аргументы всю душу. Я обстоятельно растолковал им, почему Интернет для розничной торговли — такое же благо, каким стала для литераторов печатная пресса. К концу моей пламенной речи слушатели потеряли ко мне всякий интерес и смотрели на меня довольно скептически. Истинный предприниматель наделен своего рода чутьем, которое подсказывает, когда грядут крупные перемены. Лучше всего об этом написал *Time* в номере, где Бэзос был объявлен «Человеком года»:

Всякий раз, когда в экономике происходит сейсмическая подвижка²⁸, находятся люди, задолго до всех прочих улавливающие ее вибрации, причем столь мощные, что настоятельно требуют действий, пусть и кажущихся со стороны опрометчивыми и даже глупыми. Владелец паромства Корнелиус Вандербилт не раздумывая вскочил на подножку нарождающихся железных дорог. Томас Уотсон-младший, доверившись своему чутью, уверовал, что компьютеры ожидает великое будущее, хотя в те времена они еще были ничем, и ради них рискнул судьбой компании своего отца, которая производила офисные машины и называлась IBM. Джеффри Престон Бэзос пережил такое же откровение, когда впервые всмотрелся мысленным взором в лабиринты соединенных между собой компьютеров под названием World Wide Web (Всемирная паутина) и увидел зарю новой эры розничной торговли.

Оглядываясь назад, я не стал бы припоминать «мистеру ПауэрПойнту» его скепсис, как не стал бы винить тех слушателей, которые считали ерундой многое из того, о чем я говорил. Такая уж большинству людей досталась ДНК, что делает их глухими к голосу предпринимательской интуиции. Они не умеют разглядеть потенциал в неизвестном, для них это лишь угроза привычному комфорту, и потому они спешат очертить вокруг себя магический защитный круг, чтобы надежнее оградиться от нового или неизведанного. Особенно когда речь

идет о технических новшествах. Мобильные телефоны сегодня есть почти у 90% американцев, но люди моего возраста хорошо помнят, сколько сомнений высказывалось по поводу того, надо ли вообще и разумно ли, чтобы человек был везде и всегда доступен для телефонного общения. Еще четыре года назад мобильные использовали только по прямому назначению — чтобы разговаривать, но никак не переписываться. И еще тогда никто не играл в Farmville на Facebook. (Если вы читаете эти строки в 2014 г., сообщите мне, пожалуйста, по имейлу, сколько тратите на покупку виртуальных товаров, ладно?) Сколько из нынешних более чем 500 млн пользователей Facebook клялись, что больше ноги их не будет на этом сайте? (Не хочу, знаете ли, чтобы это был риторический вопрос. Если вы — один из таких людей, киньте мне «признательные показания» на адрес gary@vaupnermedia.com.) Есть все же глубокий смысл в метафоре, что инноваторов, т. е. тех, кто очертя голову бросается во все новое, и недоверчивое большинство разделяет пропасть.

Бизнесмены в большинстве своем слишком долго засиживаются на «неправильной» стороне этой пропасти, прикрываясь избитыми фразами вроде «Управлять можно только тем, что поддается измерению». На этом, собственно, и выехал мой оппонент в далеком 1997 г. Он оперировал цифрами из источников, которые аудитория считала достоверными; я же мог противопоставить этому результаты исследований, еще не пробивших в то время дорогу в мейнстрим. И как бы остро я ни ощущал вибраций великого будущего интернет-торговли, у меня не было ни единого шанса одолеть корпоративный менталитет, не имея на руках твердых показателей из традиционных источников, которые бы четко указывали, что Интернет в корне изменит манеру американцев продавать и покупать все на свете — от книг и вин до туалетной бумаги и спаржи.

Теперь-то корпоративная Америка, само собой, без ума от электронной торговли, но зато топ-менеджеры, бренд-менеджеры и маркетологи уже прочертили вокруг своих компаний новые защитные круги, на сей раз чтобы оградиться от соци-

альных медиа. Потому что по-прежнему отчаянно цепляются за надежные показатели, веря, что они-то как раз и обеспечивают защиту их бизнесу. Если вы будете тянуть с налаживанием индивидуальных контактов с клиентами до тех пор, пока кто-то с цифрами в руках не докажет вам полезность социальных медиа, вы попросту прозеваете величайшую возможность опередить своих конкурентов.

Не мытьем, так катаньем

Как вы думаете, что должен был бы сделать кэбмен, увидев, как по улицам засновали первые автомобили? Может, спокойно дожидаться, пока такси не сманят всех седоков и не лишат его средств к существованию? Или ему все-таки имело бы смысл продать свой кэб, лошадь и все остальное, чтобы взамен купить авто? И думать нечего, конечно, ему надо было рвануть со всех ног и продать эту чертову лошадку! Вопрос, между прочим, не праздный. Пусть бизнес-лидеры пока не понимают, что игнорирование работы с социальными медиа сказывается на балансе прибылей и убытков, но это только до поры до времени, и поверьте, что очень скоро они это осознают в полной мере — конечно, пока какие-нибудь другие их просчеты еще раньше не отправят ко дну вверенные им компании. Если вы не ощущаете опасности, это еще не означает, что она вам не угрожает.

Курение не сводит в могилу на следующий день. И не все курильщики со стажем погибают от рака легких, ведь умереть можно от множества других причин, но определенно они добавляют к ним еще одну. Так и в бизнесе: конечно, ваша компания не рухнет завтра, если сегодня у нее нет странички в Facebook или аккаунта в Twitter, если вы не общаетесь в блогах, не помещаете интересный контент и не пестуете сетевое социальное сообщество вашей компании. Тем не менее риск ее безвременной кончины от того, что вы не задействовали социальные медиа, с каждым днем растет все больше и больше.

Думаете, Barnes & Noble или Borders в 1997 г. не замечали, как над горизонтом поднимается тень Amazon.com? Конечно, замечали. Но не придали этому значения, убаюканные солидностью экономических показателей, а те однозначно свидетельствовали, что прибыли Amazon.com мизерны, тогда как сами они по-прежнему бесспорно лидируют в национальной розничной книготорговле. Впрочем, топ-менеджеры в Barnes & Noble и Borders, может, и уловили новые веяния, однако предпочли довериться цифрам бизнес-аналитиков. Если бы они положились на свое чутье, то подскочили бы как ужаленные и развернули бы бурную деятельность, чтобы угнаться за переменами. Но душевный комфорт, как оказалось, этим компаниям был дороже, и они продолжали мирно делать то, что всегда.

И вроде им ничто не угрожало. Та же B. Dalton, дочерняя книготорговая сеть Barnes & Noble, не вылетела из бизнеса в 1999 г. только оттого, что на рынке уже орудовала Amazon.com. B. Dalton чувствовала себя вполне уверенно и в 2001 г., и в 2003-м, да и вообще, она была жива и здорова еще несколько лет, но в январе 2010 г. закрылся ее последний магазин. Вот и случилось с B. Dalton то, что не должно было случиться. Как тот курильщик, который бросает курить, только услышав неутешительный диагноз, компания B. Dalton в конце концов спохватилась, что с такой силой, как Amazon.com, нужно считаться, но оказалось, что уже поздно.

Крупная компания никогда не проиграет мелкой, если она полна решимости победить во что бы то ни стало. Нет никаких причин, которые помешали бы компании-гиганту вроде Barnes & Noble и Borders раскошелиться и нанять правильных людей, чтобы всей мощью обрушиться на Amazon.com. Конечно, Barnes & Noble в 1997 г. тоже вышла в онлайн, но не на все сто, как надо было бы, а иначе Amazon.com никогда не смогла бы откусить у них такой кусок рынка. Этим Голиафам книготорговли следовало бы взять пример с меня: стоит мне узнать, что где-то поблизости открывается новый винный магазин, который потенциально может угрожать моему бизнесу, я щедрой рукой трачу доллары, предназначенные для маркетинга и ре-

кламы, на то, чтобы защитить мои владения от посягательств. (Даже если этот магазин не так уж и близко от нас, можете быть уверены, я зорко слежу за всем, что предпринимают его хозяева.) Barnes & Noble должны были дать Amazon.com такой же мощный отпор, как Fox и NBC, когда общими силами они поквитались с Google, выставив достойного соперника ее сервису YouTube в лице Hulu.

Я бы сказал, что социальные медиа на сегодняшний день — это нечто вроде почки: человек вполне может существовать и с одной, но с двумя его шансы дожить до почтенной старости значительно выше. Но это пока, а пройдет еще немного времени, и социальные медиа станут для бизнеса так же жизненно важны, как здоровое крепкое сердце.

Глава 3

Почему умные люди отвергают социальные медиа и почему это неумно

За последние шесть лет я говорил со многими руководителями компаний о выгодах и преимуществах социальных сетей и почти каждый раз убеждался, что в основе нежелания топ-менеджеров инвестировать в них лежит банальный страх. Как я уже говорил, Уолл-стрит не очень поощряет и даже наказывает компании, берущие на себя большие риски. Но что они собой представляют сегодня? Думается, если в прошлые времена бизнесу могло угрожать что-то реальное, то сейчас риски, которых все так сторонятся, существуют только в чьих-то головах. Конечно, в это трудно поверить, особенно когда газетные заголовки так и кричат: «Большинство брендов все еще не могут вписаться в Twitter»²⁹ и «Использовать социальные сети не так уж и прибыльно, как думают многие»³⁰.

Не спору, для таких и им подобных заголовков наверняка имеются технические основания, но даже если так, все равно причина всех бед всегда одна и та же: большинство компаний уже пробовали работать через платформы социальных медиа,

но терпели фиаско исключительно из-за неумения делать это, как надо. Я в том смысле, что если вам не дается дриблинг или вы не можете забросить мяч в корзину, это не означает, что у баскетбольного мяча есть конструктивные дефекты, а всего лишь свидетельствует о вашем неумении играть.

Так и компании не могут добиться толку от социальных медиа, потому что не научились их использовать и к тому же плохо стараются. Они еще не уяснили себе всю важность этой работы. Понятно, что прибегнуть к социальным медиа все равно придется, потому что иначе конкуренты вырвутся вперед. Но если уж браться, то надо вкладывать в это всю душу. Согласитесь, есть большая разница, когда делаешь что-то по обязанности и когда стараешься изо всех сил, вкладывая в работу всю душу. Наши усилия эффективны настолько, насколько искренни наши намерения. Если ваш босс просто копирует то, что делают другие (видел я такие компании, где все начинают активно использовать социальные медиа по той лишь причине, что так делают конкуренты), не вкладывая в это всего жара души, ни он сам, ни ваша компания никогда не пожнут плодов, которые приготовила нам экономика благодарности. Это все равно как если пловец на тренировках вместо того, чтобы неустанно оттачивать свою технику, плавая без остановки туда-сюда, торчит у бортика и осторожно пробует ногой воду, а потом удивляется, что его результаты не улучшаются.

В целом по итогам общения с руководителями компаний я выделил бы 11 причин (или отговорок), которыми они чаще всего оправдывают свое нежелание всерьез заниматься социальными медиа и инвестировать в это направление работы солидные деньги. Далее я намерен проанализировать каждую из этих причин. И если вы пока скептически относитесь к пользе социальных медиа, надеюсь, что мои выкладки дадут вам новую пищу для ума и убедят, что время действовать уже настало.

Если вы полны желания подвинуть свою компанию к более искреннему человеческому общению с клиентами, но другие

этому сопротивляются, последующие страницы, смею надеяться, снабдят вас нужными аргументами и фактами, чтобы втемашить в головы ваших начальников идею о необходимости работы в социальных медиа. Одно могу сказать абсолютно точно: пока корпоративные начальники не отважатся переступить защитный круг, который очертили вокруг себя в надежде оградиться от всего нового и неизведанного, любые их усилия плавно вписать свою компанию в реалии экономики благодарности будут разбиваться вдребезги.

Отговорка № 1

Ни о какой рентабельности инвестиций говорить не приходится

Известно, что бренд-менеджеры и руководители компаний просто зациклены на цифрах. Оно и понятно, ведь такие показатели, как ROI (рентабельность инвестиций), играют в их работе критическую роль — если не для них самих, так для вышестоящих начальников, акционеров, экспертов и СМИ по финансам и бизнесу. Не спорю, для меня это тоже важно. Но позвольте спросить: какова рентабельность инвестиций в заботу о клиенте, а? Существует ли формула, чтобы рассчитать, сколько позитивных взаимодействий с потребителем требуется «потратить», чтобы побудить его совершить покупку или порекомендовать кому-нибудь вашу компанию как достойную?

Такой формулы нет и никогда не было. Тем не менее талантливые менеджеры и специалисты по продажам испокон веку щедро одаривали своих клиентов самой искренней заботой и участием, потому что без всяких формул и прочей математической дребедени инстинктивно понимали, что главное в их деле — завоевать доверие клиента. Сегодня авторитетное маркетинговое агентство Nielsen располагает конкретными цифрами, указывающими, что взаимосвязь между доверием клиента и количеством покупок существует не только в теории. Специалисты Nielsen провели исследование по про-

блеме потребительского доверия и выяснили следующее³¹: почти 70% клиентов, принимая решение о покупке, обращаются за советом к *своим родным и друзьям*. А где, спрошу я, наша публика в последнее время с ними общается?

Как сообщает Facebook, 60% пользователей, выходя в онлайн, устремляются в социальные сети, причем половина из них посещают их каждый божий день. Получается, если агентство Nielsen выявило потенциал ROI у семейных и дружеских связей, значит, он должен быть и у социальных сетей. Именно это и утверждает Пит Блэкшоу: «Мы часто упускаем из виду симбиотическую связь между доверием и рентабельностью инвестиций». А ему можно верить, так как он – сотрудник компании NM Incite, совместного детища Nielsen и McKinsey, а по совместительству – автор книги с говорящим названием «Довольный клиент поделится с тремя друзьями, а разгневанный – с тремя тысячами» (Satisfied Customers Tell Three Friends, Angry Customers Tell 3000).

Вот одно из его высказываний: «Если потребители доверяют другим потребителям больше, чем традиционной рекламе, а платформы, где они высказывают свои заслуживающие доверия рекомендации, доступны миллиардам пользователей, ROI должен бы начать осваивать эту “элементарную” область, что самоочевидно. Другое дело, что во время практической реализации этой задачи будут нюансы, и понятно, что одни технические приемы или тактики использования социальных медиа обеспечат более высокую рентабельность инвестиций, чем другие, но общая картина должна стать вполне очевидной».

Часто бывает, что единственная причина, по которой потребитель предпочел один товар другому, практически равноценному, состоит в том, что он так или иначе ассоциируется у него с кем-нибудь из его знакомых или родственников. Мои друзья, например, покупают вина и спиртное у меня в Wine Library, причем специально выкраивают время, чтобы заехать в мой магазин. Ко мне регулярно навещаются и большинство моих однокашников. Один из них – преданный поклон-

ник продукции Dell и покупает только у Dell, и знаете почему? Потому что в этой компании работает его дядя.

Множество людей не перестали заправляться на заправках компании Exxon, когда после крушения ее танкера Exxon Valdez разлившаяся нефть загрязнила побережье Аляски; точно так же сегодня многие продолжают покупать бензин у BP, невзирая на последствия аварии на принадлежащей ей буровой установке в Мексиканском заливе. Хотя эти люди не меньше других сожалеют о гигантском ущербе, который нанесли эти компании окружающей среде, они сохранили лояльность в силу того, что с ними тем или иным образом был связан кто-то из их знакомых или родственников. Социальные медиа, позволяющие пользователям быть в курсе предпочтений членов своей семьи или друзей, существенно расширяют возможности для формирования личных связей (ассоциаций) с брендами, что, в свою очередь, может повлиять на решения о покупке.

ROI компании в построение взаимоотношений с клиентами прямо пропорциональна их прочности. «Рентабельность инвестиций» в ваши взаимоотношения с мамой всегда будет неизмеримо выше, чем ваши «вложения» с одним из ваших товарищей. В то же время родственные и дружеские узы для вас куда ценнее отношений с приятелями или просто знакомыми, а те, в свою очередь, значат для вас гораздо больше, чем контакты с человеком, которого вы не знаете. Так вот, в отсутствие социальных медиа мы были обречены на роль незнакомцев по отношению к нашим клиентам. Зато теперь ничто не мешает нам поднять эти отношения до уровня шапочного знакомства, а при определенных усилиях с вашей стороны – даже до уровня добрых друзей. Причем отношения эти могут укрепиться до такой степени, что случайный посетитель в один прекрасный день станет вашим лояльным клиентом, а просто клиент – адвокатом, т.е. горячим приверженцем и пропагандистом.

Каждой компании я настоятельно советую из кожи вон вылезти, а обратиться своих клиентов в адвокатов; такие люди – невероятно ценный актив компании. Это подтверждает и пред-

принятое IBM³² изучение моделей покупательского поведения в онлайн:

- адвокаты тратят на продукты любимой компании на 33% больше средств, чем обычные клиенты;
- адвокаты тратят примерно на 30% больше денег на покупки в своих любимых онлайн-магазинах, чем простые покупатели;
- адвокаты гораздо дольше сохраняют привязанность к любимой компании и в меньшей степени, чем другие покупатели, способны переключиться к конкуренту, даже если он предлагает такой же продукт по аналогичной цене;
- продолжительность сотрудничества адвокатов с компанией значительно выше, чем время взаимодействия с ней регулярных покупателей, не только потому, что первые сейчас покупают больше, чем вторые, но и потому, что они и в дальнейшем склонны оставаться с компанией, а возможно, и тратить на покупки еще больше, чем сейчас.

Имейте в виду, что покупатели сами собой не становятся адвокатами, их компании необходимо формировать, воспитывать и пестовать. К общению с ней, по мнению Nielsen, потребителей в целом чаще побуждает желание пожаловаться, нежели похвалить. Однако они будут рады публично высказать компании слова благодарности, если им дать такую возможность. Социальные медиа позволяют множеством различных способов и подсказок напоминать потребителю, за что он любит бренд, и побудить его публично высказываться о своих симпатиях на сайте компании или при общении в социальных сетях.

Пит Блэкшоу обстоятельно изучил проблему вовлеченности потребителей в общение с компаниями на примере³³ молодых мамаш, общающихся в онлайн, и установил, что, как только бренды начали всерьез тратиться, чтобы наладить значимое взаимодействие и общение на животрепещущие для молодых мамаш темы, те, в свою очередь, проявили на 30% больше

склонности стать адвокатами этих брендов. Иными словами, молодые мамы жаждали писать благоприятные отзывы о продуктах, тем самым выполняя для бренда маркетинговую работу.

У маркетологов, по словам Блэкшоу³⁴, онлайн-отзывы, как одна из самых ценных форм потребительской реакции, котируются очень высоко, поскольку они следуют практически сразу за «событием совершения покупки», а клики и ссылки, которые используются в процессе размещения таких хвалебных постов, повышают позицию сайта компании в результатах поиска. Кроме того, как установил Блэкшоу, работа с мамашами в онлайн позволила брендам сэкономить 15% затрат на службу клиентской поддержки с помощью горячей линии. Экономия образовалась за счет того, что самые активные мамы-пользовательницы сами отвечали на множество вопросов других участниц, снабжали их полезными советами и прочей информацией, тем самым создавая и распространяя онлайн-контент о продуктах и брендах.

В целом данные свидетельствуют, что инвестиции в формирование и укрепление дружеских онлайн-связей с клиентами приносят значительную отдачу. Такой эффект особенно отчетливо виден на начальных этапах запуска нового продукта на рынок, утверждает Блэкшоу³⁵, который провел консультации с сотнями представителей крупнейших компаний из списка Fortune 1000. «Отзывы первых пользователей оказывают на формирование представлений о продукте примерно такой же эффект, что и размещение рекламы на сумму порядка \$10 млн, в том числе и в традиционных СМИ, которые в последнее время приспособились ориентироваться на социальные медиа как на своего рода “шпаргалку”, помогающую понять, как в действительности обстоят дела у брендов».

Даже если очень немногие потребители продукции вашей компании становятся настоящими адвокатами, доброе отношение ко всем клиентам, если рассматривать его как инвестицию, обладает колоссальной ROI. Вот что отмечает Джейсон Миттельштадт³⁶, директор по маркетингу консалтинговой фир-

мы RightNow, работающей в сфере обслуживания. В 2010 г. компания опубликовала отчет об эффекте службы клиентской поддержки Customer Service Impact: *85% американских потребителей утверждают, что согласны переплачивать за продукт от 5 до 25%, чтобы гарантировать себе обслуживание по высшему разряду.* Кроме того³⁷, 76% потребителей указали, что ценят, когда бренды и компании проявляют интерес к ним лично. Иными словами, как адвокаты, так и обычные клиенты в один голос твердят, что желают, чтобы их обслуживали по самому высокому стандарту, и готовы за это доплачивать. Ну и как, остались ли у вас хоть малейшие сомнения, что обслуживание высшего разряда в том и состоит, чтобы общаться с каждым клиентом персонально и каждому дать почувствовать, что его ценят и к его мнению прислушиваются?

Поразмыслите-ка над следующей статистикой, тоже приведенной в упомянутом отчете RightNow от 2010 г.:

- 40% потребителей переключаются на компанию-конкурента, про которую известно, что она великолепно обслуживает клиентов;
- 55% потребителей назвали главной причиной, по которой они рекомендуют другим ту или иную компанию, превосходное обслуживание, а не качество или цену ее продуктов;
- 66% потребителей указали, что главной причиной, побудившей их тратить больше денег на покупку товаров данной компании, является высокий уровень клиентского обслуживания.

Железная логика: мы убедительно доказали, что имеет прямой смысл не жалеть сил, чтобы превратить клиентов в адвокатов компании или ее бренда, поскольку такие инвестиции приносят хорошую отдачу, или рентабельность инвестиций. Лучший способ обзавестись адвокатами — обслуживать клиентов по высшему разряду. В условиях экономики благодар-

ности ключевым компонентом высшего уровня обслуживания является индивидуальное общение в социальных медиа. Именно этого желает сегодняшшний клиент, а он, как все мы знаем, и есть наш властелин и наш высший суд.

Отговорка №2

Показатели ненадежны, на них нельзя полагаться

Инструменты, позволяющие отслеживать и измерять эффект маркетинговых инициатив в социальных медиа, становятся все более достоверными и надежными. В конце концов, это утверждает сама компания Nielsen. Если вы размещаете свою рекламу на телевидении, то, по всей видимости, уже несколько лет принимаете решения о крупных финансовых тратах, основываясь на ежегодных рейтингах, составляемых Nielsen. Иными словами, вы полагаетесь на то, что эта компания дает телевидению правильную информацию о том, кто и какие шоу смотрит, и в результате кабельные и эфирные телеканалы имеют возможность сдирать с вас неплохие деньги за то, что ваш бренд будет маячить перед глазами вашей целевой аудитории.

К тому моменту, как вы будете читать эту книгу, у вас появится точно такая же возможность полагаться на такие же подтвержденные авторитетом Nielsen показатели, касающиеся вашей онлайн-рекламы. В сентябре 2010 г. фирма сообщила, что запускает кросс-медийный метрический инструмент, призванный количественно оценивать эффективность онлайн-рекламных кампаний и составлять рейтинги, сопоставимые с телевизионными. Догадайтесь, кто был в первых рядах партнеров Nielsen в этом начинании? Кто одним из первых опробовал новый измерительный инструмент? Естественно, Facebook. В пресс-релизе Стив Хаскер³⁸, занимающий в Nielsen пост президента по медийным продуктам, заявил: «Наша новая система позволит маркетологам составить более полное представление о рентабельности инвестиций и даст

медиакомпаниям долгожданный инструмент, подтверждающий ценность их аудиторий».

А как насчет побудительной силы онлайн-общения? Новый инструмент Nielsen измеряет эффект онлайн-рекламы, но не позволяет оценить, трансформируется ли в покупки все то время, которое тратит компания на онлайн-общение с клиентами. Отвечу и на это. Вспомните-ка, много ли корпоративных управленцев в 1990 г. могли представить, что будут тратить деньги компании на размещение баннерной рекламы в какой-то непонятной штуке под названием Интернет? А продакт-плейсмент* в видеоиграх мог им в то время хотя бы присниться? Нет, конечно, тогда это было немыслимо. А платить за оптимизацию поисковых систем? Да это вообще звучало бы для них абракадаброй, хотя сегодня многие из вас тратят суммы, и весьма существенные, именно на эту самую оптимизацию**.

Все сегодняшние показатели, призванные оценить эффективность наших маркетинговых усилий, не так давно воспринимались как нечто принципиально новое и рискованное. А оказалось, что риска-то никакого нет и все это нормально работает. Точно так же будет и с социальными медиа и со связанными с ними показателями. В 2010 г. издание *Ad Week* сообщило³⁹, что, по расчетам маркетинговой компании Vitruve, специализирующейся на управлении социальными медиа, привлечение 1 млн поклонников на Facebook обходится в \$3,6 млн,

* Продакт-плейсмент (англ. *product placement*) – прием неявной (скрытой) рекламы, заключающийся в том, что реквизит, которым пользуются герои в фильмах, телепередачах, компьютерных играх и т.д., имеет реальный коммерческий аналог. – *Прим. ред.*

** Кстати, вот вам хороший повод задуматься, так ли уж нужно тратить на это столько денег. Я, например, не очень большой поклонник оптимизации поисковых систем и полагаю, что польза от этого инструмента, предназначение которого – повышать осведомленность о брендах, сходит на нет по мере развития социальных платформ, более полезных для построения отношений между компаниями и брендами и пользователями поисковых систем. Помните, я рассказывал, как один мальчуган в магазине Best Buy воспользовался опцией status update, чтобы посоветоваться с друзьями, какую видеоигру лучше купить? – *Прим. авт.*

вложенных за год в «эквивалентные медиа». Иными словами, всего по \$3,6 за человека, достаточно заинтересованного вашим брендом, чтобы «подружиться» с вашей компанией, — это же сущие гроши, разве нет? Если бы эта информация исходила от Nielsen, маркетологи и рекламисты восприняли бы ее как истину в последней инстанции. Ну ничего, уже существующие показатели совершенствуются столь стремительно, что твердые стандарты, которых так ждут корпоративные управленцы, уже не за горами.

Смогут ли потребители и в будущем «обдуривать» систему? Безусловно. Но учтите тот факт, что подавляющее большинство пользователей Facebook и Twitter не просто часто посещают эти сети, а, по сути, живут в них и выражают в своих записях реакцию на все происходящее с ними и вокруг них. Если они покинут сеть, общение прекратится. Если они расстроены, растеряны или потеряли интерес, это немедленно отразится на их постах. Это я к тому, что данные, которые компании могут почерпнуть из социальных медиа (а именно: с кем, на какие темы и как часто общаются их клиенты), сегодня куда более прозрачны и определены, чем когда-либо раньше.

Что до онлайн-рекламы, то она и дальше будет «болеть» проблемами, связанными с точностью измерения впечатления от рекламы, которые представляют собой бич и головную боль традиционных медиа. Зато в социальных медиа впечатления пользователей от брендов и взаимодействия с компаниями рассыпаны повсеместно, и собрать их легче легкого — через твиты, кнопку с символом «сердечко» или надписью «Мне нравится», а также через комменты или опцию «Поделиться». Более того, завязав личное общение с тем или иным потребителем, вы можете напрямую попросить его обосновать свое мнение, поделиться подробностями и, как говорится, непосредственно у первоисточника выяснить, почему ваш бренд или компания внушают именно те чувства, которые он выражает.

Само собой, у каждой медиаплатформы найдутся свои изъяны. Когда я в первый раз предложил воспользоваться реклам-

ным сервисом GoogleAds, мой отец не верил, что это стоящая идея. Как мы узнаем, что по нашей рекламе кликают реальные потребители? А вдруг этим специально занимаются конкуренты, чтобы ввести нас в заблуждение, будто нами интересуется тьма народу, а заодно и проделать дыру в нашем рекламном бюджете? Честно скажу, я тогда и сам точно этого не знал, но решил, что конкуренты слишком заняты своими собственными проблемами, чтобы тратить столько времени на козни против нас. В Google же заявляли, что у них разработан алгоритм, пресекающий мошенничество с рекламными кликами.

Мне самому тоже казалось, что поисковая система Google больше всех заинтересована в том, чтобы защищать интересы рекламодателей. И потом, не для того я пошел в бизнес, чтобы бездумно выбрасывать на ветер свои деньги. Другое дело, что я мыслил на перспективу, а это заставляет рассматривать все варианты, в том числе и те, которые принесут отдачу спустя какое-то время. Если учесть, что решения по медиабаингу* в принципе всегда строятся на компетентных догадках (т.е. на обоснованных суждениях, а не на неопровержимых фактах), то какой смысл сторониться новых рекламных инструментов, тем более что «входная плата» (как в случае с GoogleAds) невелика?

Отговорка № 3

Социальные медиа все еще слишком молоды

К вашему сведению, выжидательная позиция, которую занимают компании, принимая решения об инвестициях в традиционные рекламные платформы, не дает результата, если речь идет о социальных медиа. В нашем мире с его гиперскоростями побеждает тот, кто успел первым. Здесь не получится догнать соперника, раньше включившегося в игру, только за счет массивованных трат. В прошлом такое могло быть, а сейчас —

* Media Buying — оптовая закупка рекламным агентством большого количества рекламных площадей в СМИ и Интернете, а также эфирного времени на радиостанциях и телеканалах. — *Прим. ред.*

нет. Например, представим, что Nike, узнав об изобретении радио (пример мой чисто гипотетический, поскольку эта компания была основана гораздо позже, где-то в середине 1970-х гг.), поняла, какие оно таит в себе грандиозные рекламные возможности: «Какая полезная штука, ее ведь можно установить в машину!» — и тут же инвестировала \$3 млн в радиорекламу. Естественно, это помогло Nike обставить Adidas.

Через шесть лет Adidas, оглядевшись по сторонам, говорит себе: «Вот черт, а Nike-то была права!» — и разворачивает на радио собственную кампанию ценой в целых \$4 млн, тем самым догоняя, если не перегоняя Nike. Понимаете? Все, что потребовалось бы от Adidas, — вложить гигантские деньги в продвижение своих маркетинговых посланий, и потребитель послушно «кушал» бы адидасовскую рекламу просто потому, что она заполонила все вокруг и вытеснила на обочину рекламу конкурента.

Словом, в то время те, кто отстал в освоении новой рекламной платформы, могли наверстать упущенное за счет увеличения объемов рекламы. Социальные медиа в этом смысле — принципиально иная платформа, здесь просто так не вытеснишь того, кто начал раньше. Случись эта история в наши дни, Adidas ни за что не смогла бы выровнять положение, потому что за эти шесть лет, что она раздумывала, Nike неустанно вела беседы с потребителями, вовлекала их в общение, создавала узы эмоциональной привязанности и крепила дружеские взаимоотношения. Adidas нечего было бы противопоставить этой кропотливой каждодневной работе. В самом деле, нельзя ведь появиться ниоткуда и одним махом на пустом месте создать такие же эмоционально насыщенные отношения с потребителями. Adidas пришлось бы сильно попотеть, чтобы переманить к себе поклонников Nike, уже отдавших ей свои сердца.

Это не означало бы, однако, что для Adidas все кончено. Компания сумела бы отвоевать у Nike часть потребительских симпатий, если бы ее начальники направили свои усилия в верное русло и развернули рекламную кампанию, которая действительно позволила бы установить диалог с потреби-

лями и дала бы им почувствовать, что Adidas больше заботится о них и дорожит ими как клиентами, чем Nike. Это вполне осуществимо, хотя и требует некоторого времени.

И теперь я умоляю вас, руководители компаний, не доводите до такой ситуации, как в этом примере, лучше сразу идите более легким путем. Налаживать персональное общение с потребителем очень полезно для бизнеса, поскольку наравне с существенным долгосрочным выигрышем это приносит и немедленную пользу: делает бренд более узнаваемым, повышает лояльность к нему, активизирует распространение молвы, помогает лучше понять, чего хочет потребитель, и, что еще важнее, интенсифицирует и ускоряет обратную связь. На этом пути почти не будет препятствий, зато его альтернатива — заведомый проигрыш: чем дольше вы игнорируете социальные медиа, тем дальше вырвутся вперед ваши конкуренты.

Кто раньше других запрыгнет на платформу социальных медиа, тот и обеспечит себе колоссальное преимущество, поскольку новое всегда интригует и онлайн-народ проявит больше энтузиазма, изучая новичка и предлагаемые им возможности; от этого и общение будет активнее, и внимания больше, и внешних помех меньше. Вам не придется прорываться сквозь гул посторонних разговоров и лезть из кожи вон в попытках докричаться до онлайн-публики. Конечно, первым прорваться на новую сцену — не самое главное, вы с таким же успехом можете прийти и попозже, но тогда «входная плата» будет для вас существенно выше и усилий придется потратить неизмеримо больше.

Того рода впечатление, какое вы стараетесь произвести на пользователей, нельзя купить. Это на традиционных медиа-платформах все зависело от количества вложенных денег, а в социальных медиа желаемое впечатление формируется не под влиянием того, насколько вы потрясли воображение пользователей неотразимым имиджем своего бренда, имя которого прочно впечаталось в их сознание. Тут нужно построить с пользователями взаимоотношения, а на это требуется время.

Если вы на год запоздали с выходом в социальные сети, знайте, что весь этот год ваш конкурент в онлайне обхаживает, покоряет доброжелательностью и завоевывает доверие своих клиентов, которые, между прочим, могли бы быть вашими, будь вы порасторопнее. На этой платформе превыше всего ценятся не те крохотные 30–60-секундные отрезки, в течение которых транслируется реклама, а все время, время вообще — то самое, какое мы ценим в реальной жизни.

За первые три с половиной года учебы в средней школе я был так поглощен своим бизнесом с бейсбольными карточками и работой в магазине, тогда называвшемся еще не Wine Library, а Shopper's Discount Liquors, что практически не общался со своими одноклассниками. Но ближе к окончанию школы, где-то на весенних каникулах, до меня вдруг дошло, что я упускаю что-то важное и у меня остается последний шанс исправить положение. И я, что называется, вступил на социальную сцену, а поскольку парень я обаятельный и с чувством юмора, то очень быстро наладил со всеми отношения и даже стал довольно популярен. Но была ли это настоящая дружба, такая же, как та, что связывала моих одноклассников, которые все эти четыре года по кирпичику строили свои взаимоотношения, эмоционально вкладываясь в них каждый день? Конечно, нет.

Настоящая, крепкая и долгая дружба требует эмоциональных инвестиций; я же чересчур долго медлил, прежде чем решился на них. Эмоциональные связи, возникающие между людьми в социальных медиа, строятся по такому же принципу, что и истинная дружба: сколько в них вложишь, сколько отдашь души, столько же и получишь взамен. Как и дружбу, эмоциональные привязанности ни купить, ни форсировать нельзя, они не возникают на пустом месте между теми, кто к этому не готов.

Чем дольше вы сомневаетесь, нужно ли осваивать платформу социальных медиа, тем труднее вам будет впоследствии заставить ее работать на себя. Из-за этого так трудно приходится в социальных медиа множеству брендов, особенно если они знаменитые или культовые. А сколько солидных, извест-

ных брендов вообще не торопятся в Twitter или, например, в Facebook из боязни, что это не столько поддержит, сколько подорвет их реноме! А вдруг, думают они, мы влезем во все это, а показатели популярности будут не ахти? Вдруг наш бренд не привлечет такого количества онлайн-поклонников и фанатов, каких на самом деле заслуживает?*

И хотя я в сотый раз повторяю, что не так важно число онлайн-контактов, как их качество, факт остается фактом: о вас все еще судят исключительно по числу поклонников, которых собрал ваш бренд в социальных медиа. Как же, ведь низкие показатели испортят его репутацию! Какое заблуждение! Если бы платформа социальных медиа работала по тем же принципам, что радио и телевидение, любой признанный или знаменитый бренд мог бы просто-напросто выкупить чью-нибудь чужую базу поклонников, чтобы добрать солидности, — примерно так, как компании покрупнее скупают фирмы поменьше или их базы данных.

Но в этом-то и весь фокус, что платформа социальных медиа работает иначе, чем платформы вчерашнего дня. Даже если вы и добавите к своим показателям поклонников чужого бренда, они все равно останутся его поклонниками, поскольку именно с ним у них выстроились взаимоотношения, причем исключительно за счет устойчивых, органичных взаимодействий между этим брендом и каждым отдельным его потребителем. С этой точки зрения певица Рианна не сможет купить фанатов певца Канье Уэста, а бренд мороженого Blue Bell — поклонников мороженого Ben and Jerry. Amazon.com, конечно, в состоянии купить компанию Zappos**, но не симпатии ее поклонников.

* На самом деле опасаться низких показателей популярности следует только компаниям, искусственно раздувающим свою ценность и популярность. — *Прим. авт.*

** Zappos — популярнейший онлайн-магазин обуви и одежды, базирующийся в Неваде; в 2008 г., на два года раньше намеченного срока, достиг уровня годовых продаж в \$1 млрд; в 2009 г. Amazon.com вышла с предложением купить Zappos. В процессе переговоров с Джеффом Безосом как раз обсуждались эти два варианта, о которых говорит Гари. — *Прим. ред.*

Amazon.com могла бы сделать то, что обычно делают со своей добычей компании-захватчики: подверстать новопробренную компанию под свою родительскую крышу, перелицевать по своей мерке используемые ею бизнес-процессы, задействовать ее товарные склады, выхолостить из Zappos все, что составляло ее единственную и неповторимую душу, не оставив ничего, кроме логотипа. Клиенты Zappos, конечно, перейдут к Amazon.com, но настоящих взаимоотношений между ними и Amazon.com не будет. Оно и понятно: если Zappos перестанет быть для своих поклонников той компанией, которую они знали и любили, то со временем бросят ее, и в конечном счете Amazon.com от своей покупки не получит ничего. К счастью, ее руководители понимают, что, если они и дальше хотят видеть Zappos успешной, надо оставить ей свободу и независимость, а главное – ее душу. Так что, думаю, компания Amazon.com при таком подходе получит от этого приобретения выгоду, на которую рассчитывала.

Кто хочет догнать лидера, должен по крайней мере спрыгнуть с бортика в бассейн и принять участие в заплыве. И тут начинаются страхи: ай-ай-ай, вдруг все увидят, что мой результат, мягко говоря, не впечатляет? Думаю, ничего страшного не произойдет. У меня есть ощущение, что мы присутствуем при рождении новой эпохи, когда качество будет у людей в большей цене, чем количество. А до той поры, пока она не вступит в свои права, низкие показатели, которые внушают такой ужас, всего лишь осиный укус в сравнении с кровоточащей огнестрельной раной, которой аукнется вам сегодняшнее бездействие на бортике бассейна (вернее, на пороге социальных медиа). Так ныряйте и плывите быстрее и мощнее других. За счет чего? Будьте более отзывчивыми, заботливыми и обходительными, придумывайте контент поинтереснее и поценнее, чем у других, держите руку на пульсе, присматривайтесь и прислушивайтесь, что делается вокруг, и, наконец, увлекитесь сами, да так, чтобы сразу чувствовалось, что вам не все равно и что в каждой вашей реплике, каждом посте есть частичка вашей души и вашей страсти.

Станьте лучше других. Ведите себя как парень, по уши влюбленный в девушку, которую только что бросил «ненаглядный». Что предпринять, чтобы покорить ее сердце и заставить позабыть того пижона, ведь вы в тысячу раз лучше таких, как он! Известно что: запастись невероятным терпением и настойчивостью, проявлять понимание и сочувствие. Делайте это от души, с подлинным чувством, и, может случиться, в один прекрасный день она взглянет на вас с той же благосклонностью, что и на прежнего возлюбленного.

Люди желают тесно общаться с брендами. Не беда, что сегодня это звучит немного странновато, зато потом станет в порядке вещей. А потому правильное время, чтобы начать строить с потребителями такие отношения, — прямо сейчас, и только сейчас.

Отговорка № 4

Социальные медиа — всего лишь очередной калиф на час

Одна из причин, по которым руководители компаний и менеджеры по маркетингу не спешат признавать достоинства социальных медиа (при всех разговорах о том, что мир бизнеса беспрестанно и стремительно меняется и что скорость реакции на эти перемены критически важна), состоит в том, что маркетинговые платформы в историческом плане удивительно устойчивы. Газеты и журналы вот уже не один век увлекают нас кричащими заголовками и соблазнительным глянцем фотографий. Подумать только, ведь радио лишь в 1922 г.⁴⁰ предложило себя компаниям в качестве новой экспериментальной платформы. И пришлось ждать еще более 20 лет, прежде чем миру явилась еще одна рекламная платформа — телевидение, которую бизнес начал постепенно осваивать в конце 1940-х и в 1950-х гг. Понадобилось еще порядка четырех десятков лет, чтобы список рекламных платформ пополнил собой Интернет.

Учитывая, как привыкли все в бизнесе к предсказуемости и незыблемости традиционных рекламных платформ с их «односторонним движением», немудрено, что нынешние руководители компаний и маркетинговых служб так скептически восприняли новомодную платформу и не слишком верят в ее жизнеспособность как очередного значимого и потенциально мощного средства доставки рекламы. Но не зря же в Национальной футбольной лиге бытует поговорка, что «скорость решает все». Еще десять лет назад ни один клуб не позарился бы на футболиста ростом 1 м 70 см и весом каких-то 80 кг с хвостиком – тогда в особой цене были как раз двухметровые «шкафы». А сегодня такой коротышка и легковес по меркам американского футбола, как Ноэль Дивайн, пошел бы нарасхват еще в первом раунде драфта, потому что он быстр, подвижен и увертлив.

Видите, как сильно все изменилось в американском футболе за каких-то 10 лет? А социальные медиа изменили свою игру еще быстрее, введя в обиход такие скорости коммуникаций, какие еще 10 лет назад казались бы невозможными. Рост и технологические сдвиги, которые мы переживаем сегодня, куда более ощутимо влияют на бизнес, чем это бывало в прошлом. Невозможно представить, чтобы сейчас какой-то компании пришлось в голову воспользоваться теми же методами проникновения на рынок, которые лет 30 назад разработали маркетологи Sony для портативных аудиоустройств Walkman.

Кое-кто в маркетинговом планировании не столько отвергает саму идею социальных медиа, сколько не верит в то, что одна отдельно взятая платформа вообще способна надолго приковать к себе внимание публики. Они указывают на MySpace, которая в 2006 г. была абсолютным хитом, а всего через три года полностью капитулировала перед Facebook как по числу пользователей, так и по степени их приверженности этой сети. Кто сказал, что через несколько лет и Facebook не постигнет такая же судьба, что и MySpace? Это вполне вероятно, если появится нечто, что будет гораздо лучше. Тогда и Facebook разделит печальную участь MySpace (справедли-

вости ради напомню, что эта сеть поднялась со смертного одра и в сентябре 2010 г., если верить маркетинговой исследовательской компании comScore⁴¹, имела в активе 65 млн уникальных пользователей).

Но даже если и так, не беда. Если пользователи по каким-то причинам и бросят Facebook, чтобы общаться через лучшую социальную сеть, они не спрыгнут с этой платформы, а просто, фигурально выражаясь, переседут в другой вагон того же поезда. Вот и следуйте за ними. Те взаимоотношения, которые построены вами, не исчезнут до тех пор, пока вы будете оставаться со своими потребителями там, где они тусуются, по-прежнему окружать их своими заботами и вниманием и ухаживать за ними. Бывает ведь, и очень часто, что люди из разных мест, например из Нью-Йорка и Флориды, познакомятся на отдыхе где-нибудь в Лас-Вегасе и это знакомство перерастает в многолетнюю дружбу. До появления социальных медиа они обменивались бы звонками, письмами и поздравительными открытками. А теперь «френдят» друг друга в социальных сетях. Знакомства, которые вы завели в Лас-Вегасе, не обязательно оборвутся, когда вы уедете, разве что вы сами не захотите их продолжить.

Отговорка № 5

Мы должны сохранять контроль над своими маркетинговыми посланиями

Как бы я мечтал, чтобы к моменту выхода в свет этой книги компании сами признали всю тупость этого аргумента. Но что-то подсказывает мне, что на многое надеяться не приходится. Слишком большое количество осторожных компаний упорствует в нежелании выстроить свою стену на Facebook, зарегистрироваться в Twitter или на YouTube («А вдруг какой-нибудь полоумный клиент выскажет там про нас какую-нибудь гадость?!»). Велика важность! А вы что, хотите, чтобы он сделал это в каком-нибудь другом месте, где у вас не будет ни единой

возможности хоть что-то сказать в свою защиту? Или еще хуже, чтобы он злопыхательствовал неизвестно где, а вы бы и знать не знали, что за вашей спиной вас чествуют почему зря? И потом, если вы уж так боитесь своих клиентов, то, наверное, вам имело бы смысл обратить более пристальное внимание на то, как у вас поставлено дело.

Примите как данность: вы больше не можете контролировать свои послания: этот поезд уже ушел. Вынужден признать, что в онлайн, бывает, начинается жуткая буча и компании несут чувствительные потери от бесконтрольного распространения дурной молвы. Но что-то мало верится, будто такими эксцессами они обязаны исключительно одной только что допущенной ошибке — вроде раньше они были белыми и пушистыми, а сейчас все кому не лень вешают на них собак. Нет, скорее всего, в бизнес-модели или менеджменте той или иной компании изначально было что-то не так, и именно это теперь вызвало целую череду промахов; так что в нокдаун ее повергла не единичная ошибка, а вылезшие наружу системные изъяны.

Мелкие и средние компании страшатся, что, если у них случится особенно крупный провал, им не хватит сил, чтобы оправиться, как это удастся брендам-мастодонтам вроде Tylenol, который почти 30 лет назад пережил катастрофу, когда неустановленный злоумышленник добавил в пилюли «Тайленола» цианид и они попали в аптечную продажу, из-за чего погибло семь человек. Но и это не повод, чтобы отказываться от социальных медиа.

На самом деле любую проблему можно локализовать, если вы ее вовремя заметили. Это доказала на практике компания по продаже дизайнерской одежды Ann Taylor. Когда ее бренд LOFT летом 2010 г. представил на страничке компании в Facebook шелковые карго (свободные брюки с большими накладными карманами на бедрах), поднялась волна жалоб онлайн-новых поклонниц Ann Taylor, что эти брючки будут хорошо смотреться только на высоченной, как жирафа, «вешалке» с модельными параметрами, а нормальной даме с формами

они не подходят. Чтобы доказать, как сильно они заблуждаются⁴², персонал LOFT поголовно нарядился в карго, и уже на следующий день соответствующие фотографии были вывешены на стене в Facebook.

Реакция оказалась потрясающей: поступила куча комментариев, где LOFT благодарили за то, что там так быстро услышали жалобы и отреагировали на них, а некоторые дамы уверились, что и на них шелковые карго будут смотреться очень даже ничего. Я специально привожу комментарий одной женщины, которую переубедить не удалось, но он наглядно показывает, что в интересах бренда поддерживать и лелеять отношения со своими клиентами: «Люблю LOFT и о-о-о-очень признательна, что вы нашли время, чтобы “выслушать” наши отзывы, и показали нам, как сидят эти брюки на “реальных” женских фигурах. Надеюсь, так будет и дальше. Однако я все еще утверждаю, что брюки УРОДЛИВЫ, на фото № 2 они даже не похожи на “капри”. Я только хотела поблагодарить вас и сказать, что я покупаю у LOFT, но все равно, эти брюки – НЕУДАЧНЫЕ»⁴³.

Видите? Пусть клиентка так и не полюбила «карго», зато в LOFT теперь знают, что из-за неудачной модели поклонница от них не отвернулась, поэтому велик шанс, что она будет активно делиться с окружающими историей своего диалога с брендом.

Когда я только начинал работать со своим отцом в магазине, он всякий раз, если покупатель приходил к нам жаловаться, воспринимал это как конец света, жутко расстраивался, краснел до ушей и от стыда не находил себе места. Отец бывал просто убит, что доставил клиенту неудобство, и это лучшее свидетельство того, как близко к сердцу он принимал заботу о покупателях (потому я так нежно его люблю и уважаю). Сам я при виде недовольного покупателя или когда он нам звонил буквально приходил в восторг, потому что это вскрывало какую-то проблему в нашей работе, а зная ее, я мог немедленно все исправить.

Такой подход всегда помогал, даже если у меня на руках оказывалась жалоба от самого что ни на есть патентованного

склочника. Не раз мне приходилось, чтобы уладить дело, тащиться домой к клиенту, чтобы дирижировать званым вечером и собственноручно разливать гостям вина, — разумеется, бесплатно. В таких случаях мои затраты на возвращение в лоно нашего магазина недовольного покупателя порой превышали те суммы, которые он тратил у нас в течение года или даже жизни (кстати, замечательно, что в отличие от компаний открытого типа мы не обязаны ежеквартально публиковать свои отчеты). Меня эти лишние траты не беспокоили, потому что я делал важное дело — создавал культуру нашего бизнеса и строил свой персональный бренд.

Я хотел, чтобы и все сотрудники магазина прониклись эти-ми моими вибрациями души, а также чтобы отзывчивость и забота о покупателях стали их второй натурой, проявляясь во всем, что они делают. Случалось, что попытка вернуть расположение особенно несговорчивого клиента обходилась мне в \$800. А все равно, каждый раз, когда я нес такие убытки, меня не покидало глубокое убеждение, что я тем не менее выигрываю, потому что тем самым укрепляю правильную ДНК моих служащих и моей компании, зная, что в долгосрочном плане это обернется для нас выгодой.

Я ни за что не стал бы наносить ущерб своему бизнесу, поэтому терял только то, что мог позволить себе потерять. Каждый сам может прикинуть, во что ему обойдется такой уровень обслуживания и внимания к клиентам. Замечательно, что сегодня такое обхождение стало стоить намного дешевле, чем раньше. Несколько лет назад я был вынужден ехать к клиенту на дом, чтобы рассказать, какие вина сочетаются с тем или иным блюдом, но это были, так сказать, локальные усилия, о которых никто не знал, кроме нас двоих. Теперь я могу бесплатно поместить на YouTube персонализированное видео и отправить его куда угодно и кому угодно и даже приложить купон на \$100. Появилось великое множество каналов, которые мы могли бы использовать, чтобы донести до каждого клиента нашу заботу и тепло наших сердец. И это послание будет адресовано лично ему и обращено тоже лично к нему.

Разве на телевидении или в печатной рекламе такое было мыслимо?

При сегодняшних возможностях можно уладить практически любую проблему, за исключением разве что самых грубых ошибок. Если вы сдабриваете свои маринованные огурчики крысиным ядом или используете детский труд, это в любом случае поставит крест на вашем бизнесе. Но если единственная проблема в том, что крышка на банке с огурчиками слишком тугая и ее трудно открутить, или, например, от новой вкусовой добавки к рассолу потребителей воротит с души, то вы сможете как-то урегулировать ситуацию.

Подозреваю, что даже у BP после того, как она устроила в Мексиканском заливе весь этот экологический кошмар, хуже которого мы еще не видывали, все равно есть шанс подняться. Конечно, тогда, еще в 1980-х, народ одно время сильно ополчился на Exxon (помните аварию танкера Valdez, из-за которой побережье Аляски было загрязнено нефтью?) и ей досталось по полной программе, но и по сей день у нас в стране полно ее заправок и ими пользуются, хотя потребитель, если бы захотел, мог бы бойкотировать их, благо и помимо Exxon есть еще много других мест, где можно заправить машину.

Вышеупомянутый мною бренд Tylenol тоже живехонек уже три десятка лет, которые прошли с того страшного дела с цианидом, и я уверен, что бренд выдержит и те два отзыва продукции, о которых было объявлено в 2010 г. И на фильмы Хью Гранта, несмотря на его подмоченную репутацию, народ продолжает ходить. В общем, если компания или бренд умеет правильно воплотить в жизнь план устранения последствий катастрофы, народ со временем забудет об их провале и даже простит.

Руководители компаний постоянно недооценивают две вещи. Во-первых – готовность людей снисходительно отнестись к их ошибкам. Они все боятся завести фанатскую страничку, потому что им кажется, что любой отрицательный коммент возьмем такой же разрушительный эффект, что и пресловутые частные расследования в программе «60 минут»

на канале CBS, выставляющие на всеобщее обозрение грязное белье очередной жертвы. На самом деле редко когда комменты способны нанести такой уж непоправимый ущерб, особенно если вы честны со своими поклонниками, последователями и клиентами и не скрываете от них шаги, которые предпринимаете, чтобы исправить положение. Тогда единственное, чем сможет заинтересоваться такая ужасная передача, как «60 минут», будут ваши способы взаимодействия с социальными медиа.

Во-вторых, руководители компаний здорово недооценивают чутье публики на всякую ерунду. Потому-то не срабатывают различные уловки, например те, что призваны заставить пользователей сделать ретвит (вроде той рекламной кампании «Включи меня в число своих фанатов, а я в обмен пожертвую деньги пострадавшим от землетрясения на Гаити»), как не срабатывают вообще попытки спровоцировать вирусное распространение какого-либо контента. Вы в принципе не можете заставить кого-либо что-либо распространять в сетях, тем более вирусно. Все, что вы можете, — это сгенерировать и разместить неотразимый контент, и если он и вправду так хорош, массы пользователи сами позаботятся о его вирусном распространении. (Что же касается тех, кто пытается подзаработать на беде Гаити, то им я повторю: просто пошлите гаитянам денег и заткнитесь!)

Лучшее, что вы могли бы предпринять для своего бренда и для своей компании, — поставить дело так, чтобы правдивая информация о вас стала доступна любому, кто захочет ее получить. Негативные отзывы не должны вас пугать, потому что их автор — человек, с которым вы можете поговорить. Лучше бойтесь тех клиентов, кто остался вами недоволен, но промолчал и больше никогда к вам не обратится. Вот из-за кого вы должны не спать ночами. У вас же нет ни малейшего представления, что сделать, чтобы он к вам вернулся. Хуже того, вы можете так никогда и не узнать, что в этот самый момент потеряли клиента. Зато человек, который пишет вам в Twitter: «Ненавижу вас (*далее непечатно*)!», — это потряса-

ющий клиент, потому что не промолчал. Если вы дадите ему или другому недовольному то, чего они хотят, вы вернете их, более того, они придут к вам, став более лояльными, чем прежде. Работает безотказно, можете мне поверить.

Впрочем, давать людям то, чего они хотят, не означает потакать тем, кто выдвигает необоснованные требования или шантажирует тем, что напишет про вас в Twitter какую-нибудь гадость. Ваша задача – внимательно выслушать требование клиента, а вот исполнять все, что он просит, вы не обязаны. Если удовлетворить его пожелание по тем или иным причинам невозможно, дайте понять, что вы и сами были бы счастливы ему помочь, если бы это было в ваших силах. Можно выразить сожаление, что клиент остался недоволен исходом своего взаимодействия с вами, или же предложить ему альтернативный вариант. (В качестве образчика того, как руководителю компании следует объясняться с недовольным клиентом, я предлагаю вам электронное письмо главы Voloco Джона Пеппера, оно приводится в главе 4, раздел «Структурные элементы культуры взаимоотношений».)

Не так уж редко клиенты скандалят только потому, что видят в этом единственный способ обратить на себя внимание – по принципу «скрипящее колесо смазывают первым»*. Ну так и выслушайте их или дозвонитесь и объясните, почему поступили не так, как им хотелось бы. До тех пор пока вы славитесь внимательным, отзывчивым отношением к потребителям, вам не составит труда минимизировать негативный эффект жалоб на ваш бизнес. Вздорность коммента, помещенного клиентом под влиянием минутного раздражения, станет особенно заметна, если вы, со своей стороны, будете держать-

* Уделяя избыточное внимание «скрипящим колесам», мы упускаем возможность заниматься массой других насущных проблем. Признаться, я и сам этим грешил, когда только начинал дружить с социальными медиа. А надо так поставить дело, чтобы тот мизерный процент жалоб, с которыми к вам иногда обращаются клиенты, не поглощал все ваше внимание и чтобы нам гарантированно хватало времени общаться с появляющимися «адвокатами» наших брендов, особенно если они – местные знаменитости. – *Прим. авт.*

ся учтиво, а ваш ответ на жалобу будет конкретным и обоснованным. И не ввязывайтесь, ради бога, в перебранки, даже если чувствуете, что абсолютно правы. Незачем тратить силы на ругань и споры. Это не принесет вам пользы.

На самом деле лучше всего, когда ваша проблема состоит в том, что вы настолько разбаловали клиентов своими заботами, что они, грубо говоря, немного зажрались. Мои, например, рассчитывают получать от меня очень много и, будьте уверены, не обманываются в своих ожиданиях. Если требования клиентов, по моему мнению, завышены, а такое бывает, я всегда готов обсудить проблему.

Вот, например, недавно покупатели выразили недовольство, прослышав, что Wine Library собирается предложить бесплатную отгрузку нашему филиалу Cinderellawine.com — это-де поставит «чужих» покупателей в более выгодное положение, чем местных. Однако я объяснил, что, живя в нашем городе, они в любой момент могут зайти в наш магазин, тогда как покупатели из Сан-Франциско (которые, кстати говоря, иногда приобретают намного больше, чем здешние) лишены этой возможности, а значит, не могут бесплатно дегустировать вина, следить за новинками, советоваться с моими знающими сотрудниками, лакомиться образцами сыров в процессе шопинга и наслаждаться прочими недоступными им привилегиями.

Лично я твердо убежден, что сопутствующие блага для покупателей в реальном и виртуальном магазинах точно уравновешены и потому каждому, кто к нам обращается, обеспечены самые прекрасные условия. После того как я четко изложил свою позицию, многие клиенты из местных поняли и приняли ее и проблема уладилась. Не все, конечно, остались удовлетворены моим ответом, но я уверен, что и они оценили тот факт, что я не пожалел времени, чтобы максимально подробно разъяснить им ситуацию. С недовольными я обращаюсь так, как и надлежит с ними обращаться, т.е. как с ценными клиентами!

Между прочим, ничто не мешало моим ругателям облить грязью меня или мой магазин на Facebook или в сети Twitter.

Но они не стали этого делать, потому что я ответил им, тем самым поддерживая цивилизованное общение, и был честен с ними. Но даже если бы недовольные клиенты и выплеснули в онлайн свое негодование, я не стал бы слишком огорчаться.

Изумительное свойство социальных медиа заключается в том, что, как бы вас ни поносили, в каких бы грехах ни обвиняли, у вас всегда есть возможность защитить себя, представив факты как они есть в своем блоге, на фан-страничке или в твитах. Любой пользователь может запросто выяснить историю конфликта и, если ему интересно, следить за дальнейшим развитием событий. Он в состоянии сам оценить весомость аргументов обеих сторон и решить для себя, кто из двоих прав. А значит, пока вы остаетесь на связи и отвечаете на поступающие послания по существу, пока вы честны, вежливы и, насколько это возможно, покладисты, вам нечего страшиться злых языков. Хорошие манеры в том и состоят, чтобы относиться к своим клиентам с неизменным уважением. Может, вы и утратили контроль над своими посланиями потребителю, но зато приобрели абсолютный контроль над тем, каким тоном ему отвечаете.

Потому-то остается еще много компаний – огорчительно много, заметил бы я, – не позволяющих своим сотрудникам публично обсуждать в блогах и твитах свою работу. Компании боятся, как бы эти обсуждения ненароком не спровоцировали ненужных дискуссий и не бросили тень на их светлый образ. Я это понимаю, но считаю подобные страхи необоснованными. На самом деле, нет лучше способа узнать наверняка, насколько хорошо срабатывает ваша кадровая служба и не пригрили ли вы на груди какую-нибудь змею.

Так позвольте своим сотрудникам свободно высказывать свое мнение. Зато вы получите ясное представление о том, что это за люди и как они в действительности относятся к компании, в которой работают. Если их отзывы умны и содержательны, это не так уж и мало, даже хорошо. Если посты ваших сотрудников остры, содержательны, но при этом негативны, это тоже кое-чего стоит, если, конечно, вам хватит мудрости,

чтобы побеседовать с такими людьми и выяснить причины их недовольства. Ну а если вы увидите, что посты ваших сотрудников грубы, вульгарны или изобличают их тупость, это вам сигнал, что надо бы пристальнее приглядеться к таким работникам, потому что они, скорее всего, не на своем месте и вряд ли имеет смысл держать их в компании.

Отговорка № 6

У меня нет времени читать то, что пишут всякие там Джоны и Джейны, а нанимать кого-то, кто будет этим заниматься, я не желаю/не могу себе позволить

Любой, кто пренебрежительно относится к потребителю, сам роет себе яму. Джон и Джейн больше не бесправны, они обрели власть, и их мнения имеют вес. Нельзя, как раньше, приберегать всю учтивость, внимание, услужливость и прочие «пряники» только для самых избранных, самых выгодных и самых престижных клиентов. Сейчас у вас имеются необходимые инструменты, чтобы распространить свою благосклонность на всех, кто хотя бы просто интересуется вами, и потребитель рассчитывает, что вы ими воспользуетесь. И крупные покупатели, и случайные зеваки отныне существуют в одной и той же экосистеме, где жалоба случайного посетителя на ваше дурное обращение с ним может моментально стать известной сотням других потребителей, как ваших клиентов, так и тех, кто мог бы ими стать. Это большая, очень большая проблема.

Если вы единоличный предприниматель и желаете развивать свой бизнес, вам придется выкроить время, чтобы самому отслеживать и поддерживать разговоры в онлайн, — вы не можете позволить себе пренебрегать этой обязанностью. Общаться с потребителями так же важно, как иметь свой веб-сайт. Было бы вообще идеально, если бы вы могли сами вести с ними диалог. Когда вы лично задаете тон и стиль общения от имени вашего бренда, и притом так, как это вам видится,

то тем самым создаете надежную основу, на которой будет строить дальнейший диалог с клиентами тот, кому вы делегируете эту свою обязанность, целиком или частично. А вам придется найти себе замену или помощника, поскольку, если вы правильно построите онлайн-общение, оно станет чрезвычайно интенсивным.

Помните, еще совсем недавно компаниям на все про все хватало одного IT-специалиста. По мере того как они росли, а информационные технологии приобретали все более важную роль в бизнес-процессах, разрастались и IT-подразделения. Вот и вы можете начать с одного человека в отделе социальных медиа, а когда нарастающая отдача от общения в сетях станет вам очевидна, увеличьте штат подразделения до десяти сотрудников. Оно станет наиважнейшим в вашей компании, ведь это будут счастливчики, которые тратят свое время на пропаганду того, что им дорого, и окружают заботами и вниманием людей, неравнодушных к вашему бренду, пусть даже одни его любят, а другие ненавидят.

Лично я и представить не могу работы лучше. Эх, если бы предпринимательская ДНК не будоражила мне кровь, я бы из кожи вылез, а добился бы, чтобы мне платили за то, что я день и ночь буду перевозносить мою обожаемую футбольную команду New York Jets и вербовать для нее новых поклонников.

Если у вас компания среднего или крупного размера или если вам не хватает времени, чтобы отвечать на все сообщения, и все равно придется переложить эту обязанность на кого-то другого, имеет смысл не нанимать нового сотрудника, а выбрать его из штата. Пришло время серьезно разобраться в том, как вы распределяете свои ресурсы. Очень возможно, что в чем-то вы чересчур расточительны, скажем, на складе у вас работает лентяй или, например, среди менеджеров есть такие, кто по пятницам норовит пораньше улизнуть в свой гольф-клуб, или, может, ваш директор по маркетингу все еще работает по старинке, застряв в реалиях конца 1990-х гг. Разве нельзя нанять на его место кого-то получше и более жадного до работы, а сэкономленные средства потратить на новый отдел социальных

медиа, который будет в корне отличаться от отдела клиентского обслуживания и существовать отдельно от него*.

Растормошите компанию, избавьте ее от балласта, пусть она станет суше, стройнее и эффективнее. Подумайте, может, стоит уволить тех, кто не выкладывается на все сто, и заменить их людьми, которые будут заботиться о компании с той же страстью, что и вы? Если заметите, что на каком-то участке время транжируется без толку, знайте, что его можно было посвятить общению с клиентами, что принесло бы компании реальную отдачу.

А как насчет времени, потраченного на согласование графиков десяти человек, чтобы они, видите ли, могли в определенный день и час собраться на совещание? Придумайте, как исключить эти бесконечные согласования, а еще лучше – вообще отмените собрания. Слишком часто они превращаются в способ размазать ответственность за принятие решений, чтобы подстраховаться, если вдруг что-то пойдет не так. Сделайте так, чтобы все сотрудники компании, включая и вас, персонально отвечали за принятые решения, тогда им проще станет работать: опираясь на собственные суждения, они не будут терять время на получение виз и одобрение вышестоящих начальников. Вы сэкономите уйму времени, которое и потратите на то, чтобы прислушиваться, что там говорят и посят «всякие там» Джоны и Джейны.

Отговорка № 7

Мы и без этого отлично справляемся

Мне не приходилось слышать более беспомощного аргумента. Если вы – человек в возрасте, то, должно быть, припоминаете, что в свое время «отлично справлялись» без ксерокса, голосовой почты, компьютеров и мобильных телефонов. Худо-бедно, а обходились. Но откуда, скажите на милость, вам знать, что

* Он должен соединять навыки пиара и маркетинга, но быть отдельным подразделением. – *Прим. авт.*

вы справляетесь отлично, если вы не удосуживаетесь выйти в народ и спросить у своих клиентов, что они на самом деле думают о вас? И еще имейте в виду, что клиент, который молчит, порой представляет куда более грозную опасность, чем громко возмущающийся. С виду картина может быть самой благостной, а в следующий момент он преподнесет такой «сюрприз», что мало не покажется. Если вы, строя прогнозы благополучия компании, опираетесь на показатели предшествующих периодов, это означает, что вы планируете реакцию на события и угрозы прошлого.

Полагаясь на то, что пишут в карточках отзывов, и на результаты опросов потребителей, вы хотя и получаете обратную связь, но только одномоментную. Но если вы общаетесь с клиентами в режиме реального времени и можете в ходе разговора напрямую задать уточняющие вопросы, перед вами все время будет четкая и детализированная картина. Вы сможете тут же урегулировать любой ваш огрех в обслуживании, не дожидаясь, пока он перерастет в серьезную проблему. Социальные медиа как будто специально приспособлены для того, чтобы унимать страсти и гнев недовольных клиентов. Но только все время тушить эти пожары – дело нервное и неблагодарное; так не лучше ли проследить, чтобы искорки не разлетались и не поджигали новых пожаров?

Компания, до такой степени самодовольная, чтобы не сомневаться, что она «отлично справляется», заслуживает изгнания из бизнеса, поскольку ее руководители в буквальном смысле прекратили волноваться. Между тем конкурентоспособная компания не поживает на лаврах. Она не знает покоя, а идет вперед. Всегда. Всегда. Всегда.

Отговорка № 8

Пробовали уже, не работает

Когда я слышу такую фразу, то готов рвать на себе волосы от злости. Эта нелепая отговорка изобличает тотальное отсут-

ствие терпения, а кто нетерпелив, тому нечего делать в бизнесе. Многие руководители желали по-быстрому повернуть инициативу с социальными медиа. Они как безумные постили комментарии и твитили на протяжении каких-то шести месяцев или, того хуже, шести недель и, естественно, не получили никаких результатов. Веб-трафик не повышался, взрывного роста продаж не отмечалось и вирусного распространения контента – тоже. А раз быстрых результатов не было, компании со спокойной душой сворачивали работу в социальных сетях, не забывая похвалить себя за умение «откликаться на все новое».

Руководители, которые были по натуре приверженцами прогресса, приписали провал тому, что слишком поспешили воспользоваться незрелой платформой. Но большинство уверились, что социальные медиа – пшик и не заслуживают внимания. В общем, они повели себя, как какой-нибудь чудака, который никогда не видел велосипеда, принялся крутить педали руками и, потерпев неудачу, запихал это устройство в чулан, объявив, что на нем нельзя ездить, а значит, оно в хозяйстве не пригодится.

Социальные медиа – игра долгосрочная; потому-то большинству компаний так и не удалось раскрыть их потенциал, что они слишком рано сошли с дистанции. Это не значит, что руководители и менеджеры этих компаний чем-то плохи. Во-все нет. На самом деле никто конкретно не виноват, что работать с сетями у них не получилась. Проблема заключается в том, что хромает сама система принятия корпоративных решений. Помните, я приводил в главе 1 данные исследований Школы бизнеса Уортона? Они прямо указывают на то, что до тех пор, пока не изменится система вознаграждения высших руководителей компаний, размер которого сейчас зависит исключительно от краткосрочных результатов, пока в их зарплате не учитывается способность мыслить на перспективу (хотя бы в дополнение к квартальным показателям), у топ-менеджеров отсутствует реальный стимул проявлять настойчивость. Невозможно собрать щедрые плоды от распростра-

нения онлайн-молвы, если не запастись массой терпения, а также решимостью работать в социальных сетях не покладая рук и руководствуясь толковой стратегией.

Отговорка № 9

Слишком много юридических проблем

Что такое юридические проблемы, я знаю по себе, недаром моя отрасль – торговля алкогольными напитками – строжайше регламентирована. Я, может, лучше других понимаю, сколько препон приходится преодолевать, начиная осваивать что-то новое в бизнесе. Но потому вы и нанимаете юристов, чтобы иметь надежную защиту; их работа в том и состоит, чтобы проявлять консерватизм, препятствовать рискам... и обеспечивать компании максимально возможную безопасность. Именно поэтому любые перемены должны внедряться сверху. Только у главы компании или кого-то из высокопоставленных руководителей достаточно полномочий, чтобы вызвать к себе начальника юридического отдела и поставить ему новую задачу: «Наша компания разворачивает работу в социальных медиа. Чем выискивать в этой сфере то, что вам представляется фатальными угрозами, давайте-ка лучше подумаем, какие риски для нас приемлемы и как нам действовать, не выходя за эти пределы».

Если ваша область – медицина, фармакология или финансы, вам едва ли будет желателен тот уровень открытости, каким сейчас с радостью пользуются компании, работающие в других отраслях. Но вся штука в том, что допустимые границы открытости компании устанавливаются не кем иным, как ее руководителем, а также спецификой ее бренда. Как человек, достаточно много консультировавшийся по этому вопросу, заявляю вам со всей ответственностью, что готовность компании шагнуть за границы привычного, как и сами эти границы, целиком и полностью зависят от ее ДНК. Какой бы ни была ДНК юридической службы, у генерального директора тоже

имеется собственная, а компания, в конечном-то счете, должна отражать ДНК своего лидера, а не своих юристов. Так что перемены, как и лавина, должны идти с самого верха горы.

Забота руководителя — стронуть первый камушек, и пусть он на своем пути насыщает философией любви и заботы все уровни компании до самого низа. Конечно, этические и правовые соображения в социальных медиа приобретают особое значение (и даже небывалое — благодаря свойственной им прозрачности). Но разве это повод отказаться от социальных медиа, не пошевелив даже пальцем, чтобы изучить их возможности? На мой взгляд, такое поведение совершенно непростительно, притом что упомянутые мною отрасли все еще ревностно стерегут свою кухню от потребителей. В этой ситуации особенно существенные выгоды будут иметь компании, которые раньше других откроют онлайн-выемания своим потребителям.

Отговорка № 10

Отдачи ждать слишком долго

Согласен, этот аргумент опровергнуть нелегко. Хотя мы видели, что от социальных медиа в ряде случаев бывает краткосрочная отдача, все же настоящие блага от общения и дружбы с потребителем материализуются спустя какое-то время. Не то чтобы я призывал топ-менеджеров, руководителей маркетинга или бренд-менеджеров, работа которых оценивается по целевым показателям, пожертвовать цифрами отчетности во имя долгосрочных выгод компании. Корпоративные управленцы в философском плане согласятся, что взаимодействие с клиентами — дело полезное и нужное, но если у них нет четких показателей, что инвестиции в завоевание взаимности потребителя обязательно отзовутся повышением прибыли и квартальных доходов, дальше слов они не пойдут. Да и могут ли, когда их вознаграждение напрямую связано с результатами работы за квартал? Выгоды в долгосрочной перспективе, кото-

рые сулят узы дружбы с потребителями, откровенно проигрывают сиюминутной реальности, а она состоит в том, что сотрудники компании не хотят потерять работу.

Вряд ли стоит рассчитывать, будто многие люди, прочитав эту книгу, хором воскликнут: «Он прав! Бросим-ка мы к чертям все наши игры с другими медиа. Даешь социальные сети! Обхаживаем потребителя, чтобы он полюбил нас, как родных!» Но социальные медиа предполагают не кавалерийский наскок, а марафон, и к финишу приходят только терпеливые и целеустремленные. Поэтому так важна диверсификация. Согласен, если маркетинговый бюджет спланирован толково, в нем всегда есть место для традиционных медиа, но в сегодняшних реалиях эта составляющая маркетинга очень переоценена. Позвольте повторить: в нынешних условиях интенсивного потребления контента роль традиционных медиа чрезмерно переоценена.

Если вам на глаза попадутся билборды с рекламой этой книги, знайте, что я заключил о-о-о-очень выгодную сделку. Отщипните 3, 5 или 10% от той суммы, которую вы обычно выделяете для традиционных медиа, и направьте эти деньги на работу в социальных сетях. Недостающее финансирование можно раздобыть, если сократить громадный непроизводительный расход времени и средств, которые обычно тратятся на разбор причин провала очередной рекламной кампании и имеют целью прозрачно намекнуть руководству, что надо бы закачать еще больше денег в те же самые старые рекламные платформы. Если все сделать по уму, вы вскоре убедитесь, что социальные медиа – одна из самых эффективных и экономичных платформ, какие только есть в вашем распоряжении.

Мелкая компания могла бы победить в конкурентной войне, полагаясь на одни только социальные медиа; в маркетинговом арсенале крупной компании они должны выполнять функцию спецназа. Небольшие, прицельного действия ударные группы высокоэффективны в бою, и хотя сами по себе не гарантируют победы, но обеспечивают регулярной армии гигантское преимущество.

Предположим, вы истратили \$750 000 на закупку места (времени) в средствах рекламы для охвата конкретной географически компактной целевой группы, в результате чего продажи выросли на 4%. Очень хорошо. Вы желаете повторить кампанию и снова закупаете средства рекламы на те же \$750 000, однако рост продаж на сей раз составляет всего 2%. Тогда вы берете полугодовой тайм-аут, чтобы подготовить новый вариант кампании для той же целевой группы. Вам приходится снова покупать средства рекламы – извольте выложить еще \$750 000. И так все время: если вы хотите, чтобы ваша аудитория услышала о ваших услугах или вашей продукции, приходится расставаться с солидной суммой денег.

То ли дело социальные медиа! Попробуем сравнить, какой выигрыш дали бы вам те же \$750 000, если бы они были потрачены на запуск тщательно продуманной, прицельной стратегической кампании в социальных медиа. Кампания предполагала бы блогинг, написание комментариев, размещение и твитинг контента, а также приглашение потребителей к диалогу и взаимодействию – всех и везде, где только можно. Каждого, кто отозвался и сказал о вас что-нибудь хорошее, вы бы осыпали благодарностями. Вы бы разбирались с каждой жалобой, отвечали бы на каждый вопрос и сразу же проясняли бы все недоразумения, какие только возникали. В результате вы отметили бы повышение продаж на 2%.

Не покладая рук вы действовали бы в том же направлении; вам незачем брать тайм-ауты и ослаблять напор. Все, что вам нужно делать, – подстраивать свои комменты и ответы под запросы ваших клиентов и пользователей. Никаких дополнительных средств это не требует, деньги расходуются только на зарплату сотрудникам, отвечающим за рекламную кампанию. Через полгода прибыли продолжают расти, поскольку крепнет лояльность потребителей. Рост продаж достигает 13%, причем вам он обходится разве что в дополнительные траты на премии отличившимся и на зарплату для новых сотрудников, которые потребуются, чтобы закрепить свое постоянное активное присутствие в социальных медиа.

Прочие рекламные инструменты – печатная реклама, телешоу или интервью на Национальном общественном радио – это все разовые выстрелы по мишени. Может, вам и удастся поднять волну живого интереса, но через какое-то время она спадает, и, чтобы снова привлечь к себе внимание, приходится снова раскошелиться. Социальные медиа при правильной постановке дела обеспечивают вам постоянно действующие каналы связи с потребителем, и вы можете общаться с ним так часто, как пожелаете, а еще лучше – столько раз, сколько он пригласит вас пообщаться, несмотря на более длительный стартовый период, необходимый для того, чтобы накопить базу данных электронных адресов, привлечь поклонников, фанов и фолловеров (на сленге, принятом в Twitter, это последователи).

Отговорка № 11

Социальные медиа хороши только для стартапов, сугубо технологических брендов

У бетонного завода свои особенности, а у швейной фабрики – свои. Кто бы спорил. Но и те и другие могут продавать производимый продукт только собственной клиентской базе, верно? Компания, владеющая бетонным заводом, видит свою миссию не в том, чтобы побудить как можно больше людей покупать производимую ею продукцию; ее миссия – продавать как можно больше бетона тем, кому он нужен. И самая крупная проблема компании, решение которой таит в себе гигантские возможности, – достучаться до тех, кто пока не осознает, что нуждается в бетоне. Так что не надо сводить только к нему свои маркетинговые коммуникации. Расширение предприятий, реконструкция зданий, строительство недвижимости, парковок и прочие области, где применяется бетон, и есть те площадки, где компания, владеющая заводом по его производству, должна прислушиваться к тому, что говорят, и говорить сама.

Ошибочно думать, будто одни только стартапы, частные предприниматели и технологические компании могут поставить себе на службу социальные медиа. (Хотя, честно говоря, работа в них большинства компаний – это просто убожество. Как показало исследование, 43% быстрорастущих британских технологических компаний, зарегистрировавшихся в Twitter, никогда не отвечают ни на один твит. И не играет роли, что исследование проводилось среди британских компаний. В США тоже полным-полно брендов, которые можно с полным правом обвинить в том, что свои аккаунты в Twitter они используют как доску объявлений⁴⁴.) У мелких компаний есть то преимущество, что владелец сам решает, каким будет его бренд и стоит ли ему лично быть общительным. Крупная компания способна реализовать модель индивидуального общения с каждым потребителем в масштабе всей организации, поскольку при ее ресурсах можно обучить достаточное количество сотрудников умению поддержать любой разговор.

Это правда, что одни продукты более притягательны и даже эротичны, чем другие, а некоторые из них вовсе прозаичны (вроде того же бетона), но другая правда состоит в том, что, если бы ваш продукт не пользовался спросом, вам было бы нечего делать в бизнесе. Например, меня совершенно не вдохновляет зубная нить, но если вам удастся заронить во мне искру интереса к этому предмету гигиены, я, наверное, серьезнее озабочусь состоянием моих зубов и куплю этот ваш неромантичный продукт. Если я не клюну на разговоры о гигиене полости рта, велик шанс, что эту же онлайн-площадку посещает мой дантист. Зацепите ее, заведите с ней беседу, она-то уж точно «в теме». А там глядишь, и ваша зубная нить окажется в подарочном пакете, который врач всегда дает мне с собой, когда я являюсь к ней на очередной профилактический осмотр. (Так совпало, что в главе 12 я привожу пример как раз из практики дантистов о том, как стоматолог Ирина Ваксман из Сан-Франциско приспособилась так здорово пользоваться социальными медиа, что посещение ее кабинета становится

почти что праздником и пациенты ждут не дождутся, когда наступит срок очередного визита.)

Если у вас не вызывают энтузиазма темы, которые выбирает ваша компания, чтобы вовлекать как можно больше людей в ежедневное общение, не исключено, что вы избрали неверный путь. А вы попробуйте перейти от узкоспециальных дискуссий к разговорам на общие темы. Пусть далеко не все ваши собеседники умеют играть в баскетбол, как Lakers, но они могут рассуждать о баскетболе, верно? Я, когда только начинал осваивать социальные медиа, еще не был знаменит, и Wine Spectator еще не пел мне дифирамбов, а потому и не предлагал онлайн-собеседникам обсуждать парня по имени Гари Вайнерчук или тогда еще мало кому известную Wine Library. Я предлагал поговорить о «Шардоне». В целом социальные медиа дают прекрасную возможность полностью раскрыть потенциал вашего бизнеса. Так пользуйтесь ею!

Ответ всегда один и тот же

Думаю, мы вступаем в золотой век бизнеса. Потребовалось очень много времени, чтобы мы осознали, какую огромную ценность имеет интеллектуальный капитал, хотя его нематериальные активы не находят отражения в балансах, их нельзя пощупать руками, отследить или выразить в денежном эквиваленте. Сегодня общепризнано, что интеллектуальный капитал представляет собой одну из опор, на которых держится здание любой организации, и заслуживает того, чтобы его беречь. Более того, тот элемент интеллектуального капитала, который никогда не считался особенно важным, а именно способность завязывать взаимоотношения, социальные медиа буквально катапультировали в разряд нематериальных активов, непосредственно генерирующих богатство.

Недалек тот день, когда компании, накопившие колоссальный капитал взаимоотношений, выйдут в разряд самых успешных и процветающих. В обществе формируется экосистема,

щедро вознаграждающая за хорошие манеры, такт, честность, отзывчивость и искренность. Пройдет время, и каждая компания введет у себя штатную должность Chief Culture Officer (директора по культуре взаимоотношений), а крупные компании еще и создадут отдельную команду, специально предназначенную для того, чтобы поддерживать индивидуальное общение с каждым заинтересованным потребителем.

На все те претензии к социальным медиа, о которых мы говорили выше, найдутся ответы и четкие решения. И если сегодня показатели и стандарты в сфере социальных медиа пока еще исследуются и поэтому кое-кому кажутся сомнительными, то завтра они станут хорошо отработанными и общепринятыми, ничем не уступая тем приемам и методам, с помощью которых мы давно измеряем эффективность традиционных маркетинговых платформ.

В итоге на любые трудности, с которыми будут сталкиваться компании в экономике благодарности, всегда будет один универсальный ответ. Крупные конкуренты дают авторитетом? Превзойдите их отзывчивостью и заботой о потребителе. У конкурентов дешевле? Превзойдите их отзывчивостью и заботой о потребителе. Конкуренты знамениты, а вы пока нет? Превзойдите их отзывчивостью и заботой о потребителе.

Социальные медиа предлагают вам действенные инструменты, чтобы покориť сердца клиентов и вызвать живой интерес к тем вещам, которые никогда не считались интересными. Каким бы ни был ваш бизнес, пусть даже совсем прозаическим и неэротичным, жизнь показывает, что публика готова сходить с ума по самым абсурдным поводам. Ну кому, скажите на милость, пришло бы в голову, что солидный дядька в пижонском тренче додумается закинуть в блендер айфон да еще будет отпускать глубокомысленные комментарии? (Я серьезно, не верите – зайдите на willitblend.com, сами увидите, какая умора!)

В одном бесспорно был прав «мистер ПауэрПойнт», который в 1997 г. вещал на конференции по доткомам и онлайн-торговле: в конечном счете, на первые позиции в бизнесе вый-

дут именно те компании, которые выпестовали самые прочные взаимоотношения с клиентами. Бесконечно жаль, что столько организаций сошли с дистанции и остались прозябать на обочине бизнеса, пока нарождалась экономика благодарности. Зато теперь она вошла в полную силу и наделяет всех игроков беспрецедентно равными шансами на успех.

Часть II

КАК РЕАЛИЗОВАТЬ СВОЙ ШАНС НА УСПЕХ

Глава 4

Прививайте надлежащую культуру

Хотите, я укажу конкретную дату, когда существование экономики благодарности было признано публично? Пожалуйста: 22 июля 2009 г., среда. В этот день было объявлено, что Amazon.com покупает онлайнтовую компанию Zappos за \$1,2 млрд.

Джефф Бэзос – парень не промах, и на мякине его не проведешь, это всем известно. Тем не менее кое-кто из посвященных в кухню венчурного капитала поговаривал, что Zappos обтяпала удачное дельце, поскольку онлайнтовый розничный продавец ни при каких условиях не может стоять таких громадных денег. Я это слышал собственными ушами. На самом деле Zappos не переоценила себя ни на цент, а ее покупатель прекрасно отдавал себе отчет в том, что делает.

Сдается мне, что люди, знакомые с достижениями Джеффа Бэзоса и все же позволяющие себе критиковать его за это приобретение, настолько ослеплены цифрами, что не видят за ними реальной картины. Меня же показатели мало волнуют, потому что я глубоко убежден: о том, сколько в действительности стоит компания, невозможно судить только по голым цифрам в ее отчетах о прибылях и убытках. Судя по всему, Бэзос тоже так думает. Думаю, он смотрел в будущее и пони-

мал, что для него оно воплощается в Zappos. Это была компания, которая, по сведениям из конфиденциальных источников, уверенно обходила Amazon.com по продажам ряда не связанных с обувью товаров, которые у Amazon.com продавались дешевле.

А в природе существует всего две причины, побуждающие потребителя покупать дороже то, что они в другом месте могли бы приобрести дешевле. Первая – удобство, а вторая – незабываемый и несравненный опыт общения с компанией-продавцом. Разыграть такую карту, как удобство, не представляет особой сложности, но лишь считанные компании, включая и Amazon.com, способны поднять обслуживание клиентов на такой уровень, как Zappos. Она доминировала в обеих категориях и представляла собой единственную конкурентную угрозу для Amazon.com, причем в перспективе Zappos определенно все больше росла бы и хорошела по мере того, как укреплялись ее взаимоотношения с потребителями и все шире распространялась изустная молва о ее непревзойденном сервисе и дружелюбии. Zappos как никакая другая компания окружала своих покупателей гиперзаботами и любовью. И решение о покупке Zappos было продиктовано никак не показателями, а непревзойденной культурой компании и ее растущей популярностью у публики. В этом и сказался провидческий дар Бэзоса. Думаю, он понимал, что следующим конкурентным полем станет культура, как прежде раньше других разглядел перспективы электронной торговли. Поверьте, вложить миллиард с лишком он мог только в будущее.

Впрочем, Бэзос прямо не назвал эту причину, когда объяснял на YouTube мотивы, побудившие его купить Zappos, а заметил только: «Я весь дрожу от возбуждения при виде компании, до такой степени обожающей своих покупателей, а Zappos именно такова». Бэзос подчеркнул также, что, по его мнению, Amazon.com и Zappos – одного поля ягоды, потому что обе помешаны на том, как бы лучше обслужить своих клиентов (хотя и делают это по-разному, как не преминул отметить в своем обращении к персоналу гендиректор Zappos

Тони Шей, когда объявлял о сделке по продаже компании). В частности, Бэзос сказал так: «Когда мы встаем перед выбором, на ком сосредоточить помыслы и всю страсть души, на конкурентах или клиентах, мы неизменно выбираем клиентов».

Бэзос, конечно, не нуждается в моих советах, но я все же рискну высказать один. Если он или кто-то другой желает преуспевать в эпоху экономики благодарности, есть еще нечто, что он не озвучил в своем видеообращении, но что должно стать таким же объектом страсти и обожания. Такова уж экономика благодарности, что решающим фактором успеха она сделала сумасшедшую заботу о клиентах, но не стоит забывать, что подобная культура начинается с самой верхушки компании, каскадом ниспадая на все последующие организационные уровни. Если кто-то хочет, чтобы такая культура вышла за пределы компании и щедро излилась на потребителя и еще дальше, разнесенная доброй молвой, надо сделать так, чтобы глашатаи этой культуры – ваши сотрудники – впитали ее всеми порами и так же дышали ею, как вы сами. Отсюда мораль: главным объектом страсти и обожания всякого руководителя, который ведет свою компанию по морям-океанам экономики благодарности, должны быть не конкуренты и не клиентский сервис, а знаете кто? Ваши собственные сотрудники.

Индивидуальный подход в менеджменте

В компании Zappos уникальная рабочая среда. Здесь бесплатное питание в кафетерии, своя библиотека и толпы совершенно счастливых сотрудников. Готов биться об заклад, что большинство компаний, которые превозносят за выдающийся уровень обслуживания, заслужили славу как выдающиеся места для работы. Сотрудникам, которые не ощущают себя чертовски довольными своей работой, ужасно трудно поддерживать феноменальный уровень клиентского обслуживания. Побочные блага, которые изливаются на сотрудников

Zarros, равно как и прочие предлагаемые в других местах привилегии вроде памятных подарков по случаю пятилетия компании или «джинсовые» пятницы (когда сотрудникам позволено отступить от строгостей дресс-кода), по большому счету не добавляют удовлетворенности работой.

Отважусь заявить, что моя Vaunermedia — преотличная компания, хотя все ее сотрудники числом 20 человек ютятся в крошечном офисе, буквально на головах друг у друга, им не раздают бесплатной закуски и даже не позволяют убегать раньше в летние пятницы. Я сдираю со своих сотрудников три шкуры и все же знаю, что они счастливы быть со мной. Видите ли, всякие подачки хороши лишь тем, что человек лишний раз подумает, прежде чем свалить от вас, но есть всего две вещи, которые сделают его действительно счастливым под вашей крышей и исключат даже мысль о переходе в другую компанию.

Первая вещь, которая послужит залогом счастья и довольства ваших сотрудников, — это когда с ними обращаются как со взрослыми, зрелыми людьми. Иными словами, если ваши люди ни разу не обманули вашего доверия, позвольте им самим решать, как лучше всего выполнять свою работу. Вторая вещь — это когда они видят, что их персональные нужды не остаются без внимания и работодатель старается их учитывать. Такое отношение в большом дефиците. Чтобы сотрудники ощутили подобный уровень заботы, руководитель компании должен поддерживать с ними такие же персональные отношения, какие она строит со своими клиентами. На сегодня мало какая компания готова зайти так далеко. Похоже, для многих такая планка выглядит чересчур высокой. Ничуть не бывало — все упирается только в желание руководителя на самом верху учредить культуру подлинной заботы и применять принципы экономики благодарности как во внутренней, так и во внешней среде компании.

Мы, например, у себя в Vaunermedia недавно ввели новую политику отпусков: отсутствие всякой политики. Суть ее в том, что каждый волен брать себе столько дней отпуска, сколько

захочет, хоть много, хоть вообще нисколько. наших сотрудников это вначале немного обескуражило. Что следует понимать под «много» и что такое «слишком много»? Но потом они увидели, что я абсолютно серьезен и что количество отпускных дней никак не повлияет на их положение и на мое мнение о них. Кто-то сам установил себе определенную продолжительность отпуска, кто-то предпочел вообще отказаться от отпускных дней. Главное, как они поняли, нужно самим для себя решить, сколько следует отдыхать, чтобы потом работать с полной отдачей сил, а именно разбиваться в лепешку ради того, чтобы окружать заботой и любовью клиентов, друг друга и наш бренд. Сам я не знаю, что им лучше, ведь обстоятельства у всех разные; у одних есть семьи и дети, у других нет, одни живут поблизости, а другим придется проделать длинный путь, чтобы повидаться со своими родными.

Зато у меня имеется некий набор базовых правил. Как фанат тимбилдинга, или построения команды, я принципиально не нанимаю тех, кто хочет постоянно трудиться на дому. Мы должны быть на месте, когда у наших клиентов рабочее время, а значит, менеджеры проектов обязаны являться в офис к 9:00, а рядовые исполнители – не позже 10:30. В остальном они распоряжаются своим временем по собственному усмотрению. В самом деле, почему меня должно волновать, когда мои сотрудники уходят с работы или сколько дней или недель проводят в отпуске, если они всегда под рукой, когда нужны мне, своим коллегам или клиентам, если неизменно работают на пятерку с плюсом и выполняют все свои задачи?

О своих сотрудниках я пекусь больше, чем о клиентах, а о своих клиентах я пекусь больше, чем о своем дыхании. Заботливость и чуткость даны мне от природы, а на работе я и во все превращаюсь в курицу-наседку (само собой, наседку с такой конкурентной жилкой еще поискать!). Я постоянно держу руку на пульсе, как там мои ребята справляются, беседую с ними, а когда могу, предоставляю им свободу действий и ресурсы, чтобы они могли решить все проблемы, которые у них возникают. Для меня приоритет в том, чтобы быть в курсе, что

происходит у каждого моего сотрудника в плане работы, а зачастую и в личной жизни. Я постоянно поддерживаю диалог с каждым, и это помогает мне удостовериться, что мои люди видят для себя перспективы роста и продвижения; кроме того, я четко вижу, кто работает с прохладцей, а кто совсем не подходит для той работы, которую выполняет. Благодаря такой системе общения, опирающейся на культуру открытости, доверия и заботы, очень редко когда мои сотрудники уходят от меня.

К сожалению, те, кто работает в Wine Library, наверное, получают больше внимания, чем их коллеги в Vaynermedia, — с момента основания последней мне приходится много разъезжать, из-за чего у меня физически нет возможности выстроить с каждым индивидуальные отношения и узнать, чем они дышат и в чем нуждаются. Но я стараюсь, изо всех сил стараюсь. Если бы забота о клиентах была видом спорта, наверное, сейчас я заслуживал бы места в команде, состоящей из одних звезд. У себя в Wine Library я уже удостоился места в зале бизнес-славы и, клянусь, сделаю все возможное, чтобы добиться такого же в Vaynermedia.

Из сказанного вы уже поняли, что даже мне с моими двумя совсем небольшими компаниями трудно поддерживать планку индивидуальных отношений с каждым сотрудником, как того требует экономика благодарности. Спрашивается, можно ли это внедрить в крупной компании? Пример ряда компаний доказал, что да. Та же Zappos великолепно справилась с задачей, создав у себя культуру, где сотрудники считаются главной ценностью и где все делается ради них и их блага.

Некоторые другие компании тоже делают удачные шаги в этом направлении и успешно экспериментируют, стимулируя самостоятельность сотрудников, как, например, Best Buy с ее инициативой Twelpforce. Так называется программа, которая позволяет клиентам немедленно проконсультироваться с любым сотрудником компании через Twitter. В конечном счете организации, позиции которых благоприятствуют до-

минированию на рынке, подхватят подобные идеи и даже разовьют их.

Предсказываю, что настанет день, когда в каждой компании «джентльменский набор» топ-менеджмента – CEO (генеральный директор), CFO (финансовый директор), COO (операционный директор), CSO (директор по компьютерной безопасности) – пополнится еще одной аббревиатурой – CCO, или директор по культуре взаимоотношений. Ему будет вменено в обязанность отслеживать нужды и потребности каждого сотрудника компании. Заметьте, отслеживать не то, как он работает (этим по-прежнему будут заниматься люди из кадровой службы). Директор по культуре взаимоотношений будет держать руку на пульсе общего самочувствия сотрудника на рабочем месте и, если у того возникнут трудности, напряжет все свои силы, чтобы помочь ему их преодолеть. Это будут не бессмысленные и бесполезные выговоры или символические подарки, а индивидуальная помощь: директор по культуре взаимоотношений поможет определить личные цели, наметить стратегические ориентиры на будущее и, как заботливая сестра милосердия, станет чутко прислушиваться, легко ли дышится этому сотруднику на его месте.

Мне бы такая работа была по душе. Если я расхочу покупать «Нью-Йорк Джетс», то начну осаждать все подряд компании из списка Fortune 500 и хоть где-нибудь, а добьюсь, чтобы мне позволили учредить должность директора по культуре взаимоотношений. Вот тогда я им продемонстрирую, сколько выгод человек, занимающий эту должность, способен принести компании с точки зрения прибыли. Всем известно, в какие гигантские деньги обходится компаниям текучка кадров. В этом смысле зарплата директора по культуре взаимоотношений с легкостью окупится за счет экономии ресурсов, которые сегодня расходуются на рекрутинг и переобучение персонала.

Нынешним компаниям пока невдомек, насколько возросли бы их доходы, если бы сотрудники настолько их любили, что по собственному почину начали бы работать лучше и больше, чем сейчас. Благодаря неустанным хлопотам штатного дирек-

тора по культуре взаимоотношений каждый сотрудник получил бы свой резон так полюбить свою компанию, чтобы от души печься о ее благе. И настанет день, когда руководители с удивлением обнаружат, что в их штате преобладают не карьеристы, «повернутые» на своем служебном положении, а целые армии сотрудников, влюбленных в свою работу.

Для того чтобы быть эффективным директором по культуре взаимоотношений в средней или крупной компании, нужно достаточно близко знать очень многих людей, верно? А как же. Так вот, это станет возможным, только если все остальные структурные элементы, из которых складывается культура компании в эпоху экономики благодарности, займут свое место.

Структурные элементы культуры взаимоотношений

Установить эти структурные элементы на подходящие места возможно, только когда руководство компании всецело посвятит себя этому благородному делу. В общем, если лидер организации готов, проделать все это можно было бы таким образом.

1. Начните с себя. Раз культура транслируется с верхушки организации на ее нижние этажи, будем надеяться, что тот, кто занимает самую высшую позицию, хорошо представляет себе, кто он. Породить сильную культуру способна только личность с ясным самосознанием. Кем бы ни был генератор создания культуры – главой компании, топ-менеджером или руководителем среднего звена, ему чрезвычайно важно помнить, что он представляет собой как личность и благодаря каким качествам он выдвинулся. Лишь в этом случае ему удастся выработать, а потом поддерживать и распространять сложившуюся культуру компании. Но если она будет противоречить его собственной натуре, ни к чему хорошему это не приведет.

В общем, не пытайтесь надеть на себя чужой кафтан. Если вы педант и формалист, вам никогда не стать отвязным рубахой-парнем. Если ваша компания консервативна по духу, пусть таковой и остается, но только пусть в ее культуре сотрудники будут на первом месте, а забота о клиентах – превыше всего прочего. Этого можно достичь и без того, чтобы заводить в офисе настольный футбол и позволять сотрудникам щеголять в шлепанцах. Мне лично глубоко претит, когда часть офиса превращают в подобие детской площадки, где сотрудники забавляются игрой в Nintendo Wii, поедают дармовые леденцы и дурачатся. Это больше всего похоже на пластическую операцию – мол, смотрите, как мы молоды душой и еще не забыли, что и сами были детьми. Так вот, руководитель с четким самосознанием никогда не выбросит кучу денег и времени ради такого глупого маскарада.

И еще один важный момент: прежде чем призывать подчиненных следовать принципам экономики благодарности, руководитель сам должен проникнуться ими. Надо, чтобы эти принципы органично встроились в его видение и стратегию, и лишь тогда он сумеет привить их всем в компании или в своем подразделении. Не будем забывать, что экономика благодарности строится прежде всего на естественности проявлений, и в этом вы должны стать примером.

2. Считайте своим долгом ни перед чем не останавливаться. Едва ли резонно ожидать, что кто-то в компании, даже ее руководитель, в одночасье перекроит маркетинговый бюджет, чтобы перебросить солидную часть средств на инициативы по улучшению обслуживания клиентов за счет использования социальных медиа. Зато можно сразу же взять на себя моральное обязательство целенаправленно реализовывать упомянутые инициативы. Последнее, кстати, куда важнее, чем финансовые обязательства, в особенности на ранних стадиях подготовки компании к работе в условиях экономики благодарности. Объясню почему. Понятно, что организации предстоит нелегкий путь, ее могут поджидать аварии, прокол коле-

са, а то она рискует и вовсе заблудиться. Но любые препятствия ей будут нипочем, если курс компании прокладывает руководство, непоколебимое в своем намерении создать культуру гиперзаботливости по отношению к потребителям. Параллельно с внедрением в компанию ДНК культуры под названием «Разбейся в лепешку, а клиента ублажи», можно вплотную заняться и анализом расходов — это очень практичный подход к поиску денег для финансирования творческих самобытных инициатив в области социальных медиа. Хватит тратить вслепую, проведите переоценку персонала, из всех сил добивайтесь более выгодных сделок, сделайте ревизию контрактов с агентствами, оптовиками и другими деловыми партнерами. Исходный посыл таков: деньги-то у компании есть, только расходуются они не на то, что нужно.

3. Задавайте правильный тон. Лидеру, который хочет привить своей организации культуру гиперзаботы о потребителе, нужно транслировать мощный и ясный сигнал об этом своем намерении. Причем подчиненные должны немедленно ощутить перемену в его мировоззрении. Более того, руководителю нужно подавать примеры практического воплощения новой культуры — подлинной заботы о благе клиента, отзывчивости к его нуждам, взаимодействия с ним на индивидуальном уровне, чтобы сотрудникам было на кого равняться и чтобы они понимали, чего от них ждут.

Блестяще справился с этой задачей уже упоминавшийся мною Джон Пеппер, генеральный директор бостонской сети быстрого питания *Voloso*, специализирующейся на мексиканском национальном блюде буррито. Пеппер и другие соучредители сети на деле доказали, что для них абсолютный приоритет — благополучие и достойное будущее их сотрудников. Компания и впрямь не жалеет сил, окружая заботами своих людей: тут вам и медицинское обслуживание всех штатных, а также большинства частично занятых сотрудников, и бесплатные курсы английского (для испаноговорящих работников) и испанского (для англоговорящих) языков, чтобы улуч-

шить внутренние коммуникации и возможности карьерного роста для сотрудников, не говорящих по-английски. Пеппер и сам подает пример всем в компании.

Онлайновое общение с потребителями, которому он уделяет много сил и времени, демонстрирует массу примеров того, что компания Voloco вкладывает в понятие обходительного, участливого, заботливого и содержательного общения с клиентами в социальных медиа. Глядя на Пеппера, каждый в компании воочию видит те стандарты общения, которых ожидают от него в Voloco. Был, например, случай, когда Пеппер из интереса стал искать название Voloco в твитах и выловил твит какой-то женщины, которая сидела на лавочке около заведения компании на Бостон Коммонс и жаловалась, что внутри находиться невозможно, поскольку там громко орет музыка. Пеппер мгновенно связался с управляющим кафе на этой улице и велел приглушить звук, а потом через Twitter известил недовольную клиентку, что компания учла его замечание и приняла меры.

То, что случилось дальше, хорошо показывает, в чем сила экономики благодарности.

- «Осчастливленная» дамочка накатала новый твит, где превозносила Voloco за чуткость и предупредительное отношение к клиентам.
- Ее последователям (фолловерам) история показалась занимательной, и они принялись распространять ее дальше.
- Сама бывшая жалобщица посвятила этому инциденту целый пост под названием «Музыка, буррито и сила Twitter»⁴⁵ в своем блоге «Рэйчел Леви: социальные медиа и маркетинг».
- Потом эта история попала в качестве примера в книгу (мою).
- О Voloco и ее аппетитных буррито узнала масса людей, раньше никогда не слышавших об этой бостонской компании.

А не хотите ли сосчитать в долларах, почем обошлась бы покупка рекламных средств для такой паблисити, какой добилась Voloco при помощи социальных медиа единственным, но выдающимся примером гиперзаботы о клиентах? (Подозреваю, сумма получится изрядная, ведь это означало бы, кроме всего прочего, что множество людей должны купить мою книгу!)

Еще больше впечатляет, что в общении с потребителями Пеппер обходится без дежурного корпоративного словоблудия, которым любят прикрываться многие руководители. Вы и сами заметите, что его ответы на комменты потребителей искренни, а слова идут от души. Превосходным и заслуживающим всяческих похвал образчиком онлайн-переписки служит письмо, которое он написал клиенту в ответ на жалобу на то, что из меню Voloco исчезло его любимое блюдо. Считаю нужным привести это письмо целиком.

Оригинал письма⁴⁶

От: Джон Пеппер [эл. адрес: pepper@boloco.com]

Дата отправки: вторник, 24 января 2006 г., 8.31 вечера

Кому: Бену

Тема: на отзыв клиента в Boloco.com

Бен,

Прежде всего хотел бы поблагодарить вас за вашу запись. Мы всегда признательны нашим клиентам, когда они высказывают свое мнение... Даже если нам случается сделать что-то, что им не понравилось, их отзывы очень помогают нам в работе.

Мы и сами очень беспокоились насчет того, как посетители воспримут наш отказ от Roasted Veggies [буррито с начинкой из запеченных овощей]. Главная причина, по которой у нас в меню больше нет этого буррито, в том, что его очень редко заказывали, тогда как приготовление такого блюда требует много времени и получаются очень большие потери (приготовленные буррито пропадали, и нам приходилось их

выбрасывать). Вот уже много лет, как буррито с вегетарианской начинкой перестало оправдывать себя в меню... Но мы держали его ради малочисленной группы горячих поклонников, которые [будучи вегетарианцами] покупали только Roasted Veggies. На сегодняшний день вы — седьмой клиент, который пожаловался на отсутствие этого блюда с тех пор, как три месяца назад мы изъяли его из меню (не считая нескольких наших сотрудников, которые тоже весьма этим удручены).

По чисто коммерческим соображениям готовить Roasted Veggies не было ни малейшего смысла. А вот ради лояльности клиентов я в ответ на ваше и аналогичные обращения других клиентов готов хоть завтра вернуть в его меню! Это наша вечная головная боль — искать баланс между тем и другим... Вы бы сильно удивились, если бы узнали, сколько требований от клиентов поступает к нам каждую неделю; компания просто физически не смогла бы их удовлетворить, но мы чутко прислушиваемся к голосу каждого, кто к нам обратился, и серьезно обдумываем то, что нам говорят.

Я не знаю, как сложится ситуация в последующие месяцы. И понимаю, что не могу обещать вам, что Roasted Veggies вернется, если только клиенты не начнут этого требовать в массовом порядке. Мы и раньше отказывались от некоторых видов буррито, но потом приходилось их возвращать, потому что клиенты просто не оставляли нам выбора (так было с Buffalo Chicken — нам пришлось срочно восстановить его в меню, поскольку клиенты, судя по всему, собирались поднять настоящий бунт), но пока что Roasted Veggies не может похвастать такой горячей преданностью поклонников.

Мне самому очень неловко предлагать вам взамен хотя бы попробовать наше буррито с тофу, если вы убежденный вегетарианец. Но это блюдо не отвергает даже моя жена, а она очень ревностно придерживается такой системы питания. Не подумайте, это не просто стандартный тофу, у нас он с приправами, у него богатый вкус и, знаете, многим очень нравится!

Другие наши клиенты-вегетарианцы перешли на фахита, хотя я готов согласиться с вами, что он не идет ни в какое сравнение с Roasted Veggies.

И наконец, остальные теперь заказывают наши буррито «как есть», в изначальном варианте, т. е. без добавления курятины или мяса. Дело в том, что большинство блюд мы готовим по-вегетариански, и они перестают быть таковыми, только если клиент просит положить в них курицу или говядину.

Мне очень жаль, что я не могу вас обнадежить. Чтобы хоть как-то компенсировать доставленное вам неудобство, позвольте предложить несколько бесплатных посещений наших ресторанов, и, кто знает, может, вы откроете для себя другое блюдо, которое станет для вас таким же любимчиком, как Roasted Veggies. Пожалуйста, сообщите мне 16-значный код, помещенный на обороте вашей Voloco-карты (если у вас ее нет, возьмите в каком-нибудь из наших ресторанов), а я начислю на нее несколько «буррито-баксов», чтобы вы использовали их, делая заказы. Это самое малое, что мы можем для вас сделать, и смею надеяться, что какое-то из наших блюд вам все же приглянется. Если нет, мне остается ждать, что в будущем у нас появится достойное блюдо, ради которого вы снова придете в наш ресторан. Мы очень ценим, что вы были нашим клиентом, и надеемся, что все же найдется способ снова заслужить ваше расположение.

Будьте здоровы,
Джон.

Как видите, это письмо:

персональное, потому что в нем нет ни намек на бюрократический стиль корпоративных отписок. Пеппер рассказывает, как выходит из положения его жена, тоже вегетарианка, предлагает несколько альтернативных вариантов, и по всему чувствуется, что ему самому очень жаль, что его клиент расстроен;

честное, поскольку Пеппер не дает несбыточных обещаний, а обстоятельно объясняет практические и финансовые причины, подтолкнувшие компанию к такому непопулярному решению;

предлагает клиенту компенсацию – попробовать, причем бесплатно, другие блюда Voloco в надежде, что он подберет замену тому, которого больше нет в меню.

Читаю это письмо, а также то, что Тони Шей написал сотрудникам Zappos по случаю ее продажи Amazon.com, и поражаюсь, отчего это многим бизнес-лидерам так трудно изъясняться человеческим языком. Только представьте, насколько приятнее клиенту получить от руководителя компании письмо вроде того, что написал Бену Джон Пеппер, чем просто дежурную отписку сплошь из пустых, ничего не значащих фраз, да еще и с кучей канцеляризмов. Вот Пеппер, тот точно действует в духе экономики благодарности, и, судя по успехам Voloco и множеству ее лояльных поклонников, его усилия наладить нормальный человеческий диалог с клиентами не напрасны; культура искреннего и содержательного общения легко и свободно изливается с вершины Voloco на все ее этажи, выплескивается из дверей и заполняет улицы. Определенно, Пеппер ухватил самую суть, когда однажды сказал и теперь не раз повторяет: «Я знаю, что говорят люди; они говорят: “Пойду-ка я в Voloco, уж они-то дорожат клиентами и все сделают в лучшем виде”».

4. Инвестируйте в сотрудников. Допустим, у себя в компании вы энергично агитируете за социальные медиа, но к вам не прислушиваются. Не беда, праздник на вашей улице вот-вот наступит. Вы только представьте, сколько телевизионщиков еще в начале 1990-х гг., заметив успех программы Real World на MTV, тщетно пытались убедить студийное начальство, что реалити-телевидение таит в себе гигантские перспективы. Но кто их слушал? Им пришлось ждать томительных восемь лет, прежде чем программы Big Brother и Survivor вызвали

ажиотаж своих взрывным успехом. Правда, я сомневаюсь, что теперешним поборникам социальных медиа придется ждать так долго, прежде чем их компании все-таки включат онлайновое общение с потребителем в свои маркетинговые стратегии. Может, компания, где вы сейчас работаете, и будет раскачиваться целых восемь лет, но надеюсь, что вы как человек дальновидный и амбициозный сбежите от этих тугодумов куда-нибудь в другое место, где сумеют по достоинству оценить ваши таланты.

Если вы возглавляете компанию и принципы экономики благодарности не противоречат вашей бизнес-философии, хотя сама компания еще не созрела до стратегий, связанных с социальными медиа, советую вам оглянуться вокруг. И прислушаться. Ну-ка вспомните, кто без конца теребит вас, спрашивая, когда же компания заведет свою страничку на Facebook? Кто то и дело подсовывает вам статьи и посты из блогов, где рассказывается, как некоторым компаниям удалось установить контакты с массой клиентов с помощью социальных медиа? Если сами вы ничего не понимаете в их трендах, то эти люди уж точно в этом разбираются. Они не только хорошо знают вашу компанию изнутри, но еще и так близко к сердцу принимают ее интересы, что уже обдумывают, как бы помочь ей вырасти. Эти люди – самый ценный ваш актив, раз они готовы поставить на карту свою карьеру ради того, чтобы двигать вашу компанию вперед, даже если социальные медиа в конце концов себя не оправдают (что очень маловероятно).

Так не дайте увянуть их энтузиазму своим упорным отказом прислушиваться к новым идеям, не доводите до того, что они, разочаровавшись, уйдут из вашей компании. Пусть вас вразумит пример других руководителей, которые слишком скупчились инвестировать в своих сотрудников из боязни остаться внакладе, если они вдруг надумают уйти. А ведь таких примеров множество. Между тем любые деньги, вложенные в персонал, не пропадут даром, если ваши сотрудники верят, что вас действительно заботят их благополучие и их будущее.

Создайте у себя культуру, которая вознаграждает и поощряет людей, на деле доказавших, что им небезразлична судьба компании. Прислушивайтесь к тем, кто не боится риска и смело продвигает масштабные идеи. Пусть они увидят, что вы как руководитель дорожите своими людьми, считая их самым ценным своим активом, и потому предоставляете им полную свободу требовать того, что они считают нужным, а также экспериментировать и проявлять свою индивидуальность.

Это нормально, если при всех ваших стараниях холить и лелеять своих сотрудников они все равно будут уходить в другие компании на более высокие или лучшие должности. Но вы же сами хотите, чтобы у вас работали люди с амбициями, стремящиеся к успеху, правда? А для них нормально постоянно быть в поиске лучших возможностей. И если они уходят от вас, это не значит, что вложенные в них деньги пропадут даром, поскольку такие люди создают вам репутацию компании, в которой перед сотрудниками открыты широкие возможности развивать профессиональную карьеру.

Благодаря подобной репутации ваша компания как магнитом будет притягивать самых лучших и самых способных профессионалов, т.е. как раз людей того сорта, с которыми вы и хотите работать. И потом, если вы действительно выстроите компанию, которая ценит своих людей, многие из тех, кто раньше ее покинул, захотят вернуться (вместе с вновь приобретенными опытом, знаниями, навыками и идеями), потому что там, куда они ушли, им страшно не хватало той теплой атмосферы, которая была на прежнем месте работы (т.е. у вас). Когда человек действительно счастлив, ему хочется, чтобы и другие чувствовали то же самое. В силу самой своей природы экономика благодарности прямо-таки требует от вас сделать счастливыми ваших сотрудников, и тогда они с радостью отдадут все силы, чтобы осчастливить и ваших клиентов, ведь сегодня это и есть главный залог успеха любой компании.

5. Доверяйте своим сотрудникам. Сам я отлично чувствую людей и за милою разгляжу родственную душу, а потому обыч-

но принимаю на работу тех, кто, как говорится, со мной одной крови. Это одна из причин, почему я даю им столько свободы: почти все мои сотрудники скроены по той же мерке, что и я, и подобно мне разделяют мои завышенные стандарты трудовой этики или изо всех сил стараются им соответствовать. Вот и вам я советую делать то же самое: принимайте в компанию тех, кто, как и вы, считает своим долгом проявлять заботу о людях. Тогда вам будет гораздо проще сформировать в компании культуру в духе экономики благодарности. Присмотритесь к своим сотрудникам, и вам не составит труда определить, кто не умеет или не хочет разделить вашу страсть искренне заботиться о благе других. Пусть они уйдут, а освободившиеся места отдайте единомышленникам – тем, у кого такая же ДНК, что у вас. Ведь в НБА не принимают тех, кто не умеет играть в баскетбол, верно? А руководитель никогда не возьмет себе в референты человека неорганизованного и не обязательного.

Когда вы уверены в правильности подбора сотрудников, ничто не мешает вам предоставить им свободу действий, чтобы им было легко и удобно налаживать с клиентами индивидуальное общение, которое так ценится и приносит такие замечательные плоды в нынешние времена экономики благодарности. Открытость – вот на чем должна строиться культура вашей компании. Пусть ваши люди свободно общаются в блогах и Twitter – как участники Twelpforce в интернет-магазинах Best Buy. И не мешайте им быть самими собой.

Органичность, естественность играют гигантскую роль в успехе инициатив, связанных с социальными медиа. Кроме того, дайте понять своим людям, что они вольны обсуждать свою работу и бренд компании в блогах, в сети Twitter, на YouTube, Quora и прочих социальных площадках. Пусть пишут то, что сочтут нужным, пусть не стесняясь выражают свое мнение и, как говорится, выпускают пар. Вы как руководитель, а также ваш директор по культуре взаимоотношений получите еще одну возможность наблюдать за тем, как сотрудники выполняют свою работу. Сопоставьте результаты такого

анализа с собственными представлениями об эффективности работы каждого, и вы сразу же поймете, кто у вас суперзвезда и кому еще не мешало бы подучиться. И потом, сразу будет видно, как они относятся к своей работе, а это тоже момент немаловажный. Разочарование и недовольство работой на пустом месте не возникают — так дайте себе труд присмотреться, что удручает ваших сотрудников, и вместе с ними попробуйте исправить ситуацию.

Разумеется, все должны отвечать за свои действия. Если кто-то из ваших людей написал в Twitter «Ненавижу эту работу, а босс — сволочь, каких поискать», нельзя оставить подобное заявление без внимания. Впрочем, это не означает, что такого человека надо немедленно уволить. Может, и не надо. Все зависит от того, как пройдет ваша с ним беседа. Только, пожалуйста, не начинайте ее с «наездов» вроде «Какого черта ты себе вообразил?», а лучше попросите спокойно: «Скажи, что побудило тебя написать такой твит?»

Даже если вы решили, что этот сотрудник заслуживает увольнения, ему все равно должно быть ясно, что вы поняли мотивы, заставившие его сделать то, что он сделал. Помню, однажды в самый канун Рождества я спросил одного из своих лучших работников, как у него дела. Он посмотрел мне прямо в глаза и раздельно произнес: «Боже, как я ненавижу это проклятое место, как я ненавижу вас». М-да, а я и не подозревал, что все зашло так далеко.

Понравилось ли мне, что меня поносит мой же собственный сотрудник? Конечно, нет. Но я слишком хорошо знал этого парня, чтобы предположить, что он просто так бросается подобными словами. Значит, были конкретные причины для такого раздражения, которое долго копилось в его душе. Мы поговорили и сообща придумали, как изменить рабочую нагрузку, чтобы парень не чувствовал себя припертым к стенке. В то время он трудился на складе и зарабатывал меньше \$10 в день, а сегодня входит в число топ-менеджеров Wine Library.

Эта история произошла несколько лет назад. Случись нечто подобное позже, очень может быть, что вместо того, чтобы на-

едине выказать мне свои чувства, мой сотрудник выплеснул бы их в Twitter, иными словами, оповестил бы об этом весь мир. Приемлемо такое? Абсолютно неприемлемо! Но и в этом случае я, скорее всего, разрешил бы ситуацию точно таким же путем. Я, знаете ли, верю во второй шанс. Если я хорошо делаю свою работу и знаю, чем дышат мои сотрудники, то должен так наладить дело, чтобы подобные вещи не повторялись.

Жаль, что слишком много компаний как огня боятся открытости. Но если у вас хорошо поставлена работа с людьми, если вы уверены, что нанимаете правильных сотрудников, то чего же вам опасаться? Хотя у нас капиталистическое общество, в том, что касается свободы слова в социальных медиа, подавляющее большинство отраслей и компаний придерживается чисто коммунистического принципа, запрещая своим сотрудникам говорить что-либо негативное. Но если они создали у себя правильную организационную культуру, то вряд ли у сотрудников найдется повод чернить компанию.

Тем не менее риск все же есть, не правда ли? А вдруг кто-то возьмет да и напишет нечто совсем уж неподобающее, что может плохо отразиться на компании или ее бренде? На самом деле возможности ваших критиканов довольно ограничены; вряд ли они сумеют сделать что-то такое, чего вы не сумеете немедленно исправить, действуя оперативно и в позитивном духе. Как показывает практика, чаще всего огорчительные инциденты, когда сотрудник компании прилюдно полощет грязное белье, нанося значительный ущерб ее репутации, возникают на почве безмозглой внутренней политики и неспособности руководства навести у себя в доме порядок, а вовсе не из-за ошибок, недопонимания или преступного умысла. К тому же большинство клиентов прекрасно понимают, что один хам или негодяй еще не есть лицо большой компании, поэтому сочтут себя вполне удовлетворенными, услышав искренние извинения из уст главы опороченной компании, тем более если он признает, что ей изрядно досталось, и со всей очевидностью покажет, что в будущем такое никогда не повторится.

Ту же Best Buy часто хвалят за то, что она уполномочила сотрудников по собственному усмотрению пользоваться возможностями твитов, чтобы поддерживать оперативные контакты друг с другом и с клиентами. Но и у Best Buy еще хватает недоработок. Менеджер компании как-то наткнулся в YouTube на анимационный ролик, где iPhone 4 в сатирической форме противопоставлялся смартфону EVO HTC, и догадался, что это дело рук одного из сотрудников. В самом ролике название Best Buy не упоминалось, зато оно звучало в других роликах того же автора, хотя они и удостоились меньшего числа просмотров.

В компании Best Buy осознали, что популярный ролик на популярном видеохостинге критикует iPhone, один из наиболее востребованных продуктов. Ее руководители возмутились, поскольку считали, что сотрудникам негоже порочить один из брендов, который она продает. Автору роликов предложили уйти по-хорошему, но он отказался. Тогда его временно отстранили от работы и стали лихорадочно соображать, как бы исправить дело. Тем временем история вылезла наружу, ее стали активно обсуждать в блогосфере, и Best Buy внезапно обнаружила, что пытается оправдаться и выглядит при этом очень глупо. В конце концов провинившегося оставили в покое, но он все равно покинул компанию, что неудивительно.

Могли ли действия Best Buy повлиять на котировки ее акций или ухудшить баланс? Ничуть. Но они спровоцировали негативные отзывы, которые не добавляли компании достоинства в глазах ее технологически продвинутых клиентов, а это всегда плохо. Вас бы шокировало, узнай вы, какое огромное число клиентов и сотрудников Best Buy в худшую сторону изменили свое мнение об этом бренде только из-за того, что компания так неуклюже пыталась выйти из положения.

6. Будьте искренни. Руководители компаний могли бы многому поучиться у человека по имени Джим Джойс. Он бейсбольный судья и прославился вопиющей ошибкой в сезоне 2010 г.,

из-за чего команда «Детройт Тайгерс» лишилась верного шанса на победу в матче против «Кливленд Индианс». Более того, Джойс поломал идеальную игру питчера «Тайгерсов» Армандо Галарраги, не засчитав ему бросок, потому что решил (хотя на повторах отчетливо видно, что это не так), будто игрок противников Джейсон Дональд коснулся первой базы раньше, чем полевой игрок «Тайгерсов» подобрал мяч. Если не вдаваться в подробности, из-за ошибки Джойса Галаррага лишился величайшего рекорда в истории бейсбола, от которого находился в одном шаге.

Дело в том, что та подача была 27-й в непрерывном ряду успешных подач Галарраги, выбивавших из игры бэттера противника. Если бы не пагубная ошибка Джойса, Галаррага сделал бы то, что в бейсболе именуется «идеальной игрой» (когда питчер непрерывной серией успешных подач на протяжении всего матча ни разу не допускает противника на базу). Статистика показывает, что такое случается в одном из 10 000 матчей! Тем не менее Галаррага не мог держать зла на Джойса, когда увидел, в каком тот отчаянии из-за того, что украл у него историческую победу. «Я всегда говорил, что безгрешных не бывает, – заметил Галаррага по этому безрадостному поводу. – Каждый может ошибиться. Уверен, он не хотел сделать это умышленно. Видели бы вы вчера этого несчастного парня. Он чувствовал себя отвратительно и даже не переделся после матча. Другие судьи принимали душ, закусывали, а он как сел в раздевалке, так и не двинулся с места и все повторял: “Я очень виноват, боже, я так виноват”»⁴⁷.

Как и следовало ожидать⁴⁸, фанаты впали в бешенство, и, к сожалению, их неистовство приняло даже такие уродливые формы, как откровенные угрозы в адрес семьи Джойса. Но когда «прошел слух, что Джойс признал свою ошибку, что он извиняется и страшно корит себя, они с Галаррагой сразу же стали образцом подлинно спортивного духа и прощения».

На следующий день⁴⁹ болельщики «Тайгерс» аплодисментами приветствовали судейскую бригаду с Джойсом перед началом очередного матча с «Индианс». Смирненное признание

Джойсом своей неправоты, естественность поведения в такой ситуации и искреннее раскаяние (он сказал: «Я отобрал у него нечто... но, если бы только мог, немедленно вернул») сразу же повернули мнение спортивной публики на 180 градусов. Заслуживает восхищения и то, как повел себя в этой истории Галаррага: он поставил точку на инциденте, когда, передав Джойсу карточку с матчевым составом команды, с чувством пожал ему руку. Далеко не каждый способен проявить подлинное благородство в ситуации, когда у тебя есть все основания дать волю справедливому гневу.

Как вы думаете, что же было дальше? Не прошло и нескольких недель⁵⁰, как по итогам опроса 100 бейсболистов Высшей лиги авторитетное издание кабельной сети спортивно-развлекательных каналов *The Magazine* в своем сборнике *Baseball Confidential* признало Джойса лучшим арбитром. Вполне закономерно, что именно он удостоился этой чести, поскольку за 22 года судейства матчей высшего уровня Джойс создал себе такой мощный и всеми уважаемый персональный бренд, что даже грубейшая ошибка, стоившая Галарраге исторического рекорда, не смогла испортить его карьеру. Не мешало бы компаниям независимо от того, сколько они в бизнесе, 22 года или 22 дня, позаимствовать похвальное правило из морального кодекса уважаемого арбитра, заключающееся в том, чтобы всегда быть естественным и искренним.

Не стоит недооценивать публику, она за 100 миль учует фальшивку, во что бы ее ни обернули. При сегодняшнем могуществе социальных медиа, в считанные минуты распространяющихся по всему свету статьи, фотографии, видео- и аудиозаписи, залогом способности компании подняться, если она споткнулась или допустила ошибку, станет ее аутентичность, а также длительные взаимоотношения, рождающиеся только из искренних взаимодействий с потребителями, когда вы не прячете своего лица и не пытаетесь надуть их, выдавая себя за того, кем не являетесь. Аутентичность – решающий фактор в условиях экономики благодарности.

Делитесь полномочиями

Люблю помечтать о том, чтобы компании среднего или крупного размера завели у себя особое структурное подразделение и назвали его «Пудри мозги». (Вообще-то, мой вариант звучит похлеще, но я приберегаю его для своего видеоблога.) В этой книге и в соответствии с ее контекстом я буду называть его отделом социальных медиа, который возглавит, по моему разумению, комьюнити-менеджер (или менеджер по работе с сообществами), а под его началом будет небольшая ударная группа пропагандистов заботливого отношения к потребителю. Их основной функцией станет общаться, заводить разговоры и приглашать к диалогу каждого потребителя, обнаруженного на просторах Интернета.

Правда, в экономике благодарности крупные компании должны действовать скорее как мелкие, где на каждого сотрудника возложено несколько разных функций с тем, чтобы он по мере необходимости переключался с одних на другие. Это означает, что крупным компаниям, если они желают успешно конкурировать, надлежит последовать примеру провинциальных семейных магазинчиков, а именно наделить каждого сотрудника правом и обязанностью предоставлять клиентам феноменальный, непревзойденный сервис, а не сваливать эту работу только на отдел социальных медиа.

Сейчас расскажу, как должен выглядеть сервис такого уровня. Перед нами скромный бухгалтер, курирующий счета кредиторской задолженности в компании по производству безалкогольных витаминизированных напитков Vitamin Water. Гуляя в воскресенье по парку, он направляется к лавочке, где расположились два парня спортивного вида, и замечает, что один из них делает глоток из бутылки с этикеткой компании Vitamin Water. Это Dragonfruit Flavour, напиток на основе питайи – сладкого кактуса. «А что, прикольный вкус», – говорит один из них, обращаясь к другому. И тут наш бухгалтер, сев на скамейку рядом с парнями, выхватывает из кармана визитную карточку и говорит: «Ах, как я рад, что вам нравится этот

вкус. Отправьте мне электронное письмо, и я пришлю вам онлайн-код, чтобы вы могли бесплатно получить упаковку этой воды. И спасибо вам, что вы пьете наши напитки!»

Парни не верят своим ушам, потом на их физиономиях проступает восторг. Если бы наш бухгалтер работал в компании, которая не может позволить себе делать такие подарки, он ограничился всего парой фраз: «Я представляю компанию Vitamin Water и поэтому очень рад, что вам нравится наш напиток. Спасибо, что вы его пьете!» Уверю вас, эффект был бы не меньшим. Сегодня все еще большая редкость, когда потребитель слышит от представителя компании слова благодарности, адресованные лично ему за то, что он пользуется продуктами данного бренда, а потому этот простой и милый жест вежливости способен оказать гигантское воздействие на покупательские предпочтения любого клиента.

И потом, когда дело касается забот о потребителе, экономика благодарности практически ставит знак равенства между онлайн-вым и офлайн-вым поведением компании. И там и здесь оно публично. Любое упоминание кем-то вашей компании или бренда – отличный повод для вас выйти на сцену и, представившись, поблагодарить этого человека или в зависимости от ситуации сказать: «Добро пожаловать, всегда вам рады», «Мне очень жаль, если вам не понравилось», «В каком, простите, смысле?», «Неужели у вас сложилось такое впечатление?», «Расскажите, что произошло», «Чем я мог бы помочь вам, чтобы разрешить проблему?» или «Позвольте, я возьму это на себя».

Погодите-ка, думает читатель. Даже навскидку я могу указать пару очевидных причин, почему эта стратегия никогда не срабатывает.

1. Это очень прекрасно и замечательно – дать понять потребителю, что его ценят как клиента и готовы расстараться для него. А чем окупится эта раздача подарков направо и налево?

Что ж, давайте рассуждать. Предположим, каждому сотруднику компания выделит индивидуальный маркетинговый

бюджет, ну, скажем, в \$200, как раз для того, чтобы он (или она, для политкорректности) доставил потребителю незабываемые моменты феноменального клиентского обслуживания, причем так, как сочтет нужным. Со своей стороны, компания наблюдает, кто и как потратит эти деньги с тем, чтобы в зависимости от результатов кому-то увеличить сумму бюджета, а кому-то уменьшить.

Сотрудница по имени Марго тратит бюджетные деньги на людей, которые становятся повторными покупателями. Это означает одно из двух: либо она действительно знает, как дать почувствовать потенциальному клиенту, что по-настоящему печется о его благе и дорожит им как клиентом своей компании, либо у нее особое чутье на людей, которым действительно нужен продукт компании. Теперь посмотрим, что делает Дэн. Похоже, он тратит деньги на то, чтобы завести дружбу с потребителями или добиться разовой покупки. Ну вот, теперь понятно, что бюджет Марго надо увеличить, а бюджет Дэна — урезать. Если вы хотите, чтобы он подтянулся, предложите ему поощрение за каждого повторного покупателя. Пусть это будет процент с продаж или небольшой бонус за каждое «спасибо» покупателю, сделавшего покупку, или за каждый новый клиентский счет.

Это может сработать.

2. Даже если это сработает, люди быстро смекнут, что к чему, и будут специально изображать, будто интересуются продуктом, чтобы вымогать у компании дармовые услуги или сувениры. Или, наоборот, мы спровоцируем резкую противоположную реакцию и публика начнет от нас шарахаться, заподозрив, что это грязный маркетинговый ход.

Может, и так. Вполне допускаю, что, если компании возьмут на вооружение подобную стратегию, мы в конце концов перестанем верить вообще кому бы то ни было и подозревать каждого, кто оказался рядом, в попытке нагреть руки. Лично я думаю, что ничего такого не случится хотя бы потому, что лишь ничтожный процент компаний захочет зайти столь далеко,

чтобы ловить случайные фразы с целью доказать потребителю, что прислушивается к его мнению. Во всяком случае, пройдет еще очень-очень много времени, прежде чем компании поголовно начнут этим заниматься.

И потом, когда потребителя окончательно достанет, что к нему то и дело подсказывает кто-нибудь, чтобы пристать со своими благодарностями, вы как компания дальновидная и передовая наверняка придумаете другой способ показать своему потребителю, что любите его и заботитесь о нем. Уверяю вас, к тому времени вам станет совершенно очевидно, что прежняя стратегия изжила себя и пора придумать новые способы общения с потребителями.

Скорее всего, вы станете делать то же самое и в онлайн, при помощи Twitter или Facebook. Когда эти платформы утратят новизну и эффективность, у вас не будет повода расстраиваться, поскольку к этому моменту вы пересядете в другой вагон или на другую маркетинговую платформу, еще не изобретенную, но которая непременно будет изобретена к тому времени. Платформы, которые вы используете, конечно, чрезвычайно важны для успеха в социальном маркетинге, но они были и останутся всего лишь средством, которое помогает вам осуществить намерение или распространить свое послание.

Культура не стоит на месте. И общество тоже. Если в президентской гонке 1988 г. Гэри Харту из-за подтвердившихся слухов о его супружеской измене пришлось снять свою кандидатуру (хотя у него были очень неплохие шансы), то в начале 1990-х скандальный адюльтер не стоил Биллу Клинтону президентского поста. А ведь между этими двумя событиями прошло всего-то лет пять или меньше. И еще: Клинтону в свое время пришлось клясться под присягой, что он в молодости не баловался наркотиками, тогда как Барак Обама прямо заявил, что в студенческие годы выпивал и нюхал кокаин, и это не было воспринято как роковой компромат, да и публика не удостоила вниманием этих фактов.

Конечно, были другие факторы, которые и определили политическую карьеру этих государственных деятелей. Однако,

если судить по реакции публики на их откровения или отсутствии таковой, едва ли можно отрицать, что где-то в промежутке между временами Клинтона и нынешними в нашей культуре произошел некоторый сдвиг. Что еще в прошлом году выглядело как нечто чересчур радиальное, или ужасающее, или невозможное, или вообще запредельное, в этом никого не удивляет.

Допускаю, что культура заботящегося о клиенте бизнеса, какой я ее предвижу в условиях экономики благодарности, сегодня видится читателям чем-то из ряда вон выходящим. Но это только сейчас. Пусть кто-нибудь, кому кажется, что мои мечтания слишком смелы, придет ко мне лет этак через несколько, и мы потолкуем. Обещаю, что проявлю корректность, как джентльмен, и не буду ехидно восклицать: «А что я говорил?!» А впрочем, кто его знает, может, и буду.

Глава 5

Идеальное свидание: традиционные медиа в сочетании с социальными оправдывают все ожидания

Если вы живете в Нью-Йорке, то, наверное, могли видеть рекламу моей предыдущей книги «Увлечение – это бизнес» на билборде рядом со стадионом «Мидоулэндс», где играет в футбол моя любимая команда «Джетс», а также на световых коробах, установленных на крышах столичных такси. Те из вас, кто прочитал «Увлечение – это бизнес», наверное, удивлены, что я снова завел речь о наружной рекламе, хотя сам же неоднократно подчеркивал, что в прошлом реклама на билбордах принесла в десять раз меньше результатов, чем те, что я получил за счет твитинга. Объясню почему.

Даже притом что реальная аудитория и интенсивность поглощения традиционных медиа социальными намного ниже, чем должны быть, они тоже вносят посильную лепту

в рекламу и могут в определенной степени влиять на общий результат. В глазах многих потребителей бренд тогда только приобретает «настоящность» (респектабельность) и воспринимается всерьез, когда его рекламируют традиционные медиа. Зная об этом, я ни секунды не раздумывал, когда у меня заключился бартер в виде рекламного места на световом коробе такси в обмен на мои бизнес-консультации, и сразу же дал согласие.

Что касается билборда, то на нем было написано: «Спросите меня, сколько я заплатил за эту рекламу» и ниже – мой электронный адрес. Понимаете? Одним метким выстрелом я убил даже не двух, а трех зайцев: сделал рекламу своей книги, создал повод для диалога и получил возможность оценить, насколько публику интересует наружная реклама. Тем, кто воспользовался моим приглашением и написал мне, я отвечал, что заплатил за этот билборд \$1500, тогда как большинство брендов тратят \$10 000.

Не скажу, что у меня особый дар договариваться по сравнению с теми, кто покупает рекламу на билбордах, но в отличие от них у меня имелось два надежных козыря. Во-первых, я был в самых душевных отношениях с агентом, который ведал продажами рекламного места на билбордах. Я и прежде не раз работал с ним и могу заверить, что парень он потрясающий, вертится как белка в колесе, очень упорный, всегда старается вникнуть в мои замыслы и часто подбрасывает отличные идеи.

По поводу билборда я договаривался не вслепую, потому что уже изучил рекламную кухню вдоль и поперек и четко понимал, где уступить, а где настоять на своем. Именно потому, что у нас были дружеские отношения, мне и удалось с легкостью выработать с агентом условия сделки, выгодные и мне, и ему. Второй мой козырь в том, что я всей душой болею за дело, оно мое, кровное, и я как безумный забочусь, чтобы все было в наилучшем виде.

Хорошо живет рекламному менеджеру, который ведет счета крупных брендов, – те с ходу отваливают ему бюджет

миллионов этак в пять, так что он недрогнувшей рукой выделяет \$300 000 на билборды. Зато владелец мелкого бизнеса трясется над каждым рекламным долларом, потому что это денежки из его личного кармана. Он кровно заинтересован в том, чтобы выбить наилучшие условия сделки, и будет сражаться за них, как лев. Насколько человек болеет за дело, настолько у него силен стимул рачительно вести бизнес.

Я далек от утверждения, что рекламные менеджеры и прочие сторонние специалисты, которых нанимают компании, чтобы доверить им управление различными аспектами своего бизнеса, не заботятся об интересах своих клиентов. Многие заботятся, а иные даже изо всех сил. Но, согласитесь, требуется особый склад натуры, чтобы принимать интересы владельца бизнеса так же близко к сердцу, как свои собственные, чтобы фактически отождествлять себя со своим клиентом. Если в вашем окружении есть такой человек, вцепитесь в него мертвой хваткой, чтобы он не дай бог от вас не ушел.

Еще одна причина, побудившая человека вроде меня, который построил свой бренд почти исключительно через социальные сети и не раз твердил, что от традиционных медиа мало толку, решил именно в них рекламировать свою книгу, притом посвященную тому, как надлежит рекламировать бренд в сетях социальных медиа. Причина вот такая: я хочу общаться с как можно большим количеством людей. Я способен вовлечь в диалог целую уйму народа и насмерть «залюбить» их в онлайн (в самом хорошем смысле), но должен признаться, что охватил далеко не всех, кого мог бы. И эти не охваченные моими заботами души мне небезразличны. Я хочу быть там, где они, и я буду.

Я готов размещать рекламу в любых журналах – от *Fortune* до *People*, разумеется, если они предложат мне разумную цену. А разумная цена за рекламу на всю страницу, на мой взгляд, совсем не \$35 000 – эта цифра дутая, она рассчитана на основе тиража, а не количества людей, которые действительно прочитали мое объявление. Вам никогда не убедить меня (да у вас не может быть на то оснований), будто каждый, кто

берет в руки журнал, непременно перелистает его от корки до корки и увидит ту самую страницу, которая целиком занята моей рекламой.

Я уверен, что цена рекламного места должна отражать фактическое положение вещей, поэтому при его покупке я бы очень рекомендовал компаниям настойчивее требовать справедливую цену. А пока этот день еще не настал, большинству из них следует всего лишь сбросить лишний вес. Все, что для этого нужно, — удалить избыточный жирок с боков. Если вы еще этого не сделали, займитесь обязательно, изыщите возможность перераспределить бюджетные деньги, чтобы их хватило и на социальные медиа. По-моему, для любой компании это крайнее безрассудство — в наше время не иметь своей страницы на Facebook и своего аккаунта в Twitter. Существуют бренды, которые прекрасно обошлись бы маркетингом исключительно в социальных медиа, но нет ни единой компании, которой они не принесли бы пользу, если бы вошли в ее маркетинговый арсенал. Но компания, которая продвигает свой бренд только в социальных медиа, даже не пытаясь изучить маркетинговые возможности традиционных СМИ, наносит ему прямой вред. Если задействовать потенциал обеих платформ в полную силу, они великолепно дополняют одна другую и дают потрясающий результат.

Продолжаем разговор

Если при первом свидании с девушкой в ресторане молодой человек чувствует, что между ними возникло особое взаимное притяжение, он захочет продолжить вечер. Предложит ей прогуляться, поест в кафе мороженого, выпить кофе, побродить по книжному магазину или заглянуть в ретролавку, где торгуют грампластинками. Если у них романтическое свидание, то оба мечтают, чтобы эта сказочная ночь никогда не кончилась, поэтому ищут способы, позволяющие и дальше поддерживать и укреплять свои отношения.

Грамотно сочетая социальные и традиционные медиа, можно точно так же поддерживать разговоры с потребителями о своем бренде. Взять, например, сеть закусочных Denny's и грандиозное телевизионное randevu с публикой, которое она устроила своему бренду летом 2010 г. Во время трансляции матча на Суперкубок в эфир вышли три рекламных ролика с приглашением всем желающим посетить в будущий вторник закусочные Denny's и получить бесплатный завтрак Grand Slam (глазунья, два ломтика бекона, две сосиски и два сладких блинчика). Рекламные мультики, где цыплята ломают голову, сколько яиц понадобится для будущего пиршества, были сделаны очень симпатично и приятно удивляли креативом.

Но какую невероятную возможность проглядели маркетологи Denny's! Вот если бы для усиления эффекта они пригласили телезрителей пообщаться и в Сети! Для этого достаточно было бы пустить бегущую строку, что прямо сейчас, во время рекламной паузы, Denny's ждет всех на своей странице в Facebook, и кто станет ее фанатом (нажмет на кнопку Like – «Мне нравится»), тот получит купон еще и на большую бесплатную порцию апельсинового сока. Это было бы нечто! Только представьте, что одновременно с этими чудными мультиками все те, кто смотрел матч на своих компьютерах, увидели бы и рекламу Denny's.

Уверен, что откликнулись бы сотни тысяч, а может, и миллионы людей. Они бы осмотрелись на странице компании, пообщались с брендом и получили свой купон. А сама сеть Denny's получила бы массу информации о тех, кто ею интересуется, и могла бы в дальнейшем пользоваться ею, причем не раз. А так Denny's потратила \$10 млн, чтобы показать аудитории три рекламных ролика и раздать кучу бесплатных завтраков.

Если бы компания установила с потребителями онлайн-вый контакт, пригласив их в самую популярную социальную сеть, огромный бюджет в \$10 млн принес бы ей больше пользы. Посудите сами: каждый клик по кнопке «Мне нравится» на странице Facebook подтверждал бы готовность этого пользователя поделиться с Denny's данными о себе, что позволило

бы бренду напрямую общаться с множеством потребителей, а кроме того, перестроить весь маркетинг на сугубо индивидуальное общение, с учетом особенностей каждого потребителя. Это был бы действительно кастомизированный маркетинг.

Поскольку тот факт, что пользователь «подружился» с брендом, отображается в строке обновления статуса, весть об этом разносится через экосистему социальных медиа намного дальше и охватывает куда больше пользователей, чем любая традиционная реклама. И заметьте, это происходит без дополнительных усилий со стороны самого бренда. Словом, если бы Denny's позаботилась о продолжении разговора в социальных медиа, ее randevу с клиентами мог бы увенчать не целомудренный поцелуй в дверях, а приглашение провести эту ночь вместе.

А вот компания Reebok поступила иначе, пригласив-таки потребителя приятно продолжить свидание, начатое телевизионной рекламой футболок ее бренда Speedwick. Вот вкратце сюжет ролика. Чемпион кубка Стэнли Сидни Кросби и его одноклубник по «Питтсбург Пингвинз» Макс Тэлбот едут в отчий дом Кросби в Новой Шотландии. Нам показывают, как они спускаются в знаменитый подвал, где Кросби еще совсем маленьким учился забивать шайбу в импровизированные ворота. Вот они с восхищением рассматривают сушильный аппарат, хранящий вмятины от ударов шайбы, когда Кросби промахивался по «воротам». От одного из таких бросков аппарат вышел из строя.

Вспомнив детскую забаву, Кросби и Тэлбот принимаются забрасывать шайбу в открытую камеру сушильного аппарата. (Ему ничего не будет, он и так стоит сломанный с тех давних пор, как в него угодила шайба после очередного промаха Кросби.) Теперь у них уговор: выигрывает тот, кто первым забьет девять шайб. Пока ведет Тэлбот со счетом 3:1. Мы предвкушаем, как Кросби возьмет реванш, но экран внезапно темнеет, и посередине появляются слова: «Желающие могут узнать, кто победил, зайдя на [Facebook.com/reebokhockey](https://www.facebook.com/reebokhockey)». Само собой, дальнейший ход борьбы и ее итог увидят те, кто нажмет заветную кнопку Like.

Эта реклама представляет бренд в забавном, даже, пожалуй, персонализированном виде, давая возможность хоккейным болельщикам понаблюдать за кусочком частной жизни любимых игроков. Затем реклама интригует их и заманивает сделать еще один шаг навстречу бренду на его странице в Facebook. Результат налицо: вскоре после трансляции ролика число последователей Reebok подскочило на десятки тысяч. Сам по себе этот показатель ничего не значит. А вот что имеет значение, так это качество последователей бренда и их симпатии к нему.

В данном случае реклама принесла Reebok и то и другое. Десятки тысяч новых последователей не просто обозначили интерес к этому бренду, а фактически дали компании разрешение и в будущем обращаться к ним ее маркетинговые послания. Со своей стороны эти люди будут использовать свой онлайн-потенциал, чтобы передавать «приветы» от Reebok миллионам других пользователей за счет обновлений статуса, комментариев и прочих форм онлайн-общения.

Еще три года назад, пока социальные медиа пребывали в зачаточном состоянии, десятки тысяч фанатов НХЛ тоже посмотрели бы рекламный ролик с Кросби и Тэлботом, но этим их рандеву с Reebok и закончилось бы – всего минута общения, и все. А в 2011 г. у компании есть все возможности продлевать свое свидание с поклонниками бренда сколько ей захочется. Это и есть пример разумно потраченных денег на маркетинговые коммуникации.

Учимся играть в пинг-понг

Когда традиционные средства рекламы работают в связке с социальными, как это сделала Reebok, их взаимодействие напоминает товарищеский матч по пинг-понгу. Вместо того чтобы дисквалифицировать игрока по имени «Традиционные медиа», Reebok заставила его перебросить шарик на другую сторону стола к игроку «Социальные медиа», чтобы матч не прекра-

щался. *Линг*. Этому игроку тоже надо дать шанс отразить удар и перебросить шарик обратно. *Понг*. Это мог бы сделать каждый. Подойдите к маркетингу творчески, чтобы две платформы могли посоревноваться и общими силами добавлять рекламному сюжету новые повороты, — это позволит продолжать разговор, вовлекать в него новых собеседников и поддерживать контакты с аудиторией. Подстегните свое рекламное агентство, пусть креативщики придумают что-нибудь этакое. Недостаточно просто засветить адрес своей страницы в сети Twitter в самом конце телевизионного рекламного ролика или написать: «Заходите к нам на Facebook.com/нашбренд». Это интригует не больше, чем если бы вы написали: «А у нас есть телефон!» Тоже мне, невидаль.

Нужно что-то интригующее, необычное — креативный имидж или текст, который зацепит зрителя и заинтересует настолько, чтобы он, сгорая от любопытства, захотел узнать, чем кончится история, оборвавшаяся на самом интересном месте, или что еще такого забавного припасено для него у вас на странице. Тогда и «выстрелит» указанный в рекламе адрес вашей активной страницы на Facebook или в Twitter, а у телезрителя появится повод запомнить или записать его и заглянуть к вам на огонек. Только вы уж сделайте так, чтобы он оставался с вами как можно дольше.

Итак, самый практичный, осуществимый и количественно измеримый на сегодняшний день маркетинговый ход, позволяющий продлить общение с потребителем, — наслоить социальные медиа поверх традиционных. А потому стратегия продаж должна быть относительно незамысловатой, чтобы органично вписаться в непринужденную обстановку социальных медиа.

Глава 6

«Да, я на коне»: как бренд Old Spice играл в пинг-понг, но уронил шарик

Если вы не отшельник, живущий в пустыне, то, наверное, хоть раз видели телерекламу Old Spice с участием Исаяи Мустафы, в прошлом футболиста НФЛ, а ныне сериального актера. Ее начали транслировать в 2010 г. после матча на Суперкубок. Этой рекламной кампанией Procter & Gamble, родительская компания Old Spice, показала миру, на что готов пуститься бренд, играя с медиа в потрясающий пинг-понг.

Начало игре положил потрясающий контент – отлично сделанная пародия, где остроумно обыгрывались все атрибуты стереотипа мужественности, какие только могли передать мастерски составленный текст и высококачественная талантливая киносъемка. Демонстрируя рельефный торс, Мустафа с серьезной миной озвучивал перечень мужских доблестей, которыми, по разумению авторов любовных романов, должен обладать мужчина-мечта-каждой-женщины, и не забывал уверять дам, что даже если их избранник не вышел красотой и статью, то может хотя бы «пахнуть, как мужчина», если

перестанет пользоваться гелями для душа с женоподобными амбре.

Когда отзвучали последние слова, миллионы телезрителей бросились отматывать назад свои цифровые видеорегистраторы, чтобы еще раз посмотреть забавный ролик. А потом еще и еще. Полуголый Мустафа произвел фурор, а реклама с его участием стала одной из самых обсуждаемых тем в Twitter и на Facebook. Следуя его примеру, пользователи принялись изощряться, предлагая разнообразные вариации на тему «брутальной мужественности», и напостили в YouTube кучу пародийных роликов собственного изготовления.

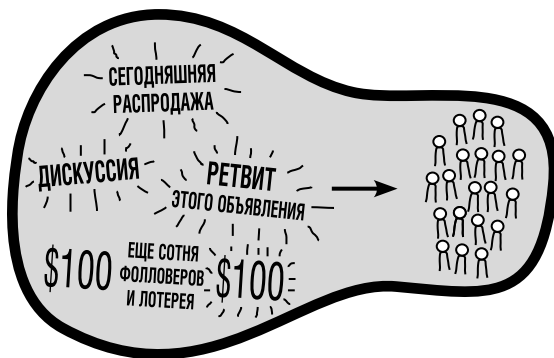
Благодаря коротенькой телерекламе миллионная аудитория – и в особенности ее женская часть – прямо-таки влюбилась в экранный образ брутального мужчины Мустафы, а его идеальный брюшной пресс теперь прочно ассоциировался с брендом Old Spice. Немудрено, что публика с энтузиазмом откликнулась, когда по прошествии пяти месяцев и выхода в телеэфир второго ролика с Исайей в главной роли маркетологи P&G, используя рекламную платформу Twitter под названием Promoted Trends, предложили фолловерам Old Spice в Twitter и на Facebook, а также пользователям социальных сетей Reddit и Digg задать личный вопрос самому Мустафе.

Конкурс на самые популярные вопросы прошел на ура, и победители заработали право получить личный ответ от Мужчины-мечты. Сам он успел пообщаться с властителями дум микроблогосферы, такими как Джордж Стефанопулос, Алисса Милано, Роуз Макгоуэн и Кевин Роуз, у которых, как нарочно, оказались, самые многочисленные группы Twitter-фолловеров. На самом деле, по этому критерию они и были отобраны. В Интернете поднялся жуткий ажиотаж, когда пользователи узнали, что могут напрямую пообщаться с мужественным героем Old Spice, который умеет скакать на коне, сидя задом наперед, или одной рукой ловко выполнять на верстаке столярные работы, а другой преподносить своей избраннице именинный торт. Всего за два дня Мустафа записал

в оперативном режиме порядка двух сотен видеответов на вопросы поклонников Old Spice.

Апеллируем к эмоциональному центру

Корпоративная Америка, а заодно и многие частные бизнесы любят жить посередке, потому что это безопасно. К тому же средних всегда больше, на них ориентируются, и они обычно становятся объектом подсчетов и измерений. С одной стороны, нацеливая маркетинг на тех, кто посередине, вы можете охватить массу потребителей, что видно на иллюстрации.



С другой стороны, все заурядное быстро забывается, а в памяти остается нечто необычное, из ряда вон выходящее. Сногсшибательные, неожиданные, невероятные истории или идеи отлично запоминаются, приковывают внимание и долго не сходят с языка. Они распространяются вирусным путем, вырываются за рамки «среднего» и растекаются широко, охватывая куда больше людей, чем истории, которые рассчитаны на среднего потребителя.

Можно, конечно, ограничиться такой традиционной медиа-платформой, как телевидение, но знайте, что маркетинговые победы одерживаются на ниве крайностей, когда появляется нечто экстраординарное, что заставляет народ поднять голову



от своих айподов или смартфонов и недоуменно воскликнуть: «Что это было, черт возьми?!» Качественный контент всегда был королем маркетинга и остается им по сей день. Но отныне он должен становиться поводом, приманкой и приглашением к качественному общению. Так что лучше уж подготовьте загодя что-нибудь ошеломительное и караульте момент, когда ваш потребитель примется гуглить, твитить и рыскать по Facebook, движимый любопытством и желанием побольше разузнать о вашем умопомрачительном контенте, так поразившем его воображение. Это самый подходящий момент, чтобы «развести» своего потребителя на общение.

Таким вот образом и работает сегодняшняя потребительская культура, поэтому тот, кто в эпоху экономики благодарности занимается маркетингом, должен быть в курсе, куда она движется, и идти вслед за ней. Рекламная кампания бренда Old Spice влетела P&G в приличную копеечку. Немало денег ушло на видеосъемки и гонорар Мустафе, команда маркетинга дено и ночью отслеживала гуляющие по Интернету упоминания Old Spice, приходилось писать отдельный сценарий

для каждого из видеответов Мустафы, и, чтобы срочно выкладывать их в YouTube по мере поступления вопросов, пришлось задействовать четырех сценаристов.

Не забудем и то, что старт кампании дал рекламный ролик и размещение его на такой дорогостоящей медиаплатформе, как телевидение, само по себе стоило миллионы. Тем не менее P&G решилась дополнительно потратиться на оплаченные твиты – новый и совершенно непроверенный рекламный канал Twitter. Это явственно указывает, что кто-то в P&G, а может, в рекламном агентстве Weiden and Kennedy, с которым работает компания, уловил один из основополагающих принципов экономики благодарности: определенно стоит забрасывать удочку в микротрендовые каналы маркетинга, пока туда не нахлынули толпы конкурентов, и здесь у вас больше шансов привлечь к себе внимание, чем на крупных медиаводоемах, где шум, гам и пруд пруди других рыболовов. К тому же и сама «рыбалка» обойдется вам куда дешевле.

В этом-то и особенность экономики благодарности, что под ее крылом все чаще и чаще возникают такие вот маленькие маркетинговые прудики. Другое дело, что и рыбка там иссякнет быстрее, чем в крупных медиаводоемах, но при правильной постановке дела микротренды сослужат брендам добрую службу в качестве свежего рупора, который донесет их истории до ушей новой аудитории. Сегодня как никогда важно быть первопроходцем, потому что это дает колоссальное преимущество.

Принесла ли рекламная кампания, проведенная Old Spice, желанные плоды?

А это с какой стороны посмотреть. Например, продажи гигиенических средств Body Wash⁵¹, которые и так были на подъеме, показали взрывной рост – на 55% за три месяца после первого выхода в эфир телерекламы, а с того момента, как

в Интернете стали выкладывать видеобращения Мужчины-мечты в ответ на вопросы фанатов, рванули еще на 107% (в чем, признаться, есть и моя скромная лепта, потому что я как раз в то время впервые приобрел дезодорант Old Spice*). Правда, кое у кого возникли сомнения⁵², действительно ли рывок продаж спровоцировала удачно интегрированная в маркетинговую кампанию реклама через социальные медиа или это была реакция на раздачу купонов, дававших право приобрести два продукта по цене одного.

В любом случае два известных нам факта не вызывают сомнений.

1. Резонанс в медиа был невероятный. О рекламной кампании писали и говорили чуть не все медийные и новостные источники страны, ее обсуждали практически все блогеры независимо от сферы их интересов, будь то маркетинг или технологии. Ценность и охват аудитории этих медиа (т.е. тех, что распространяли информацию о кампании по собственному почину и бесплатно, как нечто особенно интересное) многократно превосходили эффект, который дало бы размещение полностраничной рекламы в таких влиятельных изданиях, как *Maxim* и *Costo*, — даже по десять штук в каждом номере.
2. Канал Old Spice на YouTube сообщил, что количество просмотров перевалило за 11 млн, а число подписчиков — за 160 000. Да, 11 млн человек, увидевших рекламу, — не самый худший результат из тех, что я когда-либо видел. Кроме того, у Procter & Gamble появились данные на 160 000 новых потребителей, которые раньше не числились в ее маркетинговой базе, и все они — це-

* Когда я впервые увидел рекламу Old Spice и узнал о подробностях кампании, я зауважал P&G, сумевшую сделать это чудо, но мне и в голову не пришло бежать в магазин, чтобы купить себе дезодорант Old Spice. Все вышло иначе: я зашел в аптеку за чем-то другим, потом заметил на полке Old Spice, вспомнил, как мне понравилась реклама, и решил дать этому продукту шанс завоевать меня. — *Прим. авт.*

левая аудитория для дальнейшего маркетинга. Во сколько он обойдется P&G? Ни во сколько.

Но вот вопрос: а мог бы провести такую кампанию бренд помельче, располагающий значительно меньшим, чем у Old Spice, маркетинговым бюджетом? И да и нет. Если к делу приложить талант, то несомненно. В то же время нельзя недооценивать роль гигантских средств (а это миллионы), истраченных P&G, чтобы создать потребителю возможность влюбиться в идеального «олдспейсмана» или хотя бы сформировать приятное отношение к этому бренду.

В принципе, P&G могла потратить на рекламу и вдвое больше, но если бы не талантливые специалисты, которые создали такой бесподобный образ и такой сногшибательный текст, публика забыла бы ролик в ту же секунду, как он исчез с экрана, если бы вообще его заметила. Бренд, потративший на рекламу всего лишь \$30 000 и заработавший довольно мало поклонников, едва ли должен считать себя в проигрыше, если, конечно, инвестировал эти деньги в налаживание личных отношений с каждым своим клиентом. В экономике благодарности продолжение «банкета», или общения с потребителем, значит очень много.

Уважаемый Рональд Макдональд*, слышите ли вы меня? А ты, Тигр Тони**, верный рекламный спутник хлопьев Frosted Flakes от Kellogg's? Ну почему так мало культовых потребительских брендов используют возможность пообщаться с искренне полюбившей их публикой? Уже доказано, что не долларом единым живет реклама. Творческий подход и талантливое исполнение делают погоду, а вовсе не размер рекламного бюджета. Любой бренд, хоть икона рынка, хоть совсем неизвестный, может заработать кучу очков такой нехитрой уловкой, как

* Рональд Макдональд (англ. *Ronald McDonald*) – клоун, являющийся персонажем-талисманом компании McDonald's. – *Прим. ред.*

** Тигр Тони (Tony the Tiger) – самый «пожилой» рекламный персонаж, придуманный Лео Бернеттом еще в 1952 г. для продвижения кукурузных хлопьев Kellogg's. – *Прим. ред.*

размещение на популярном портале персональных видеообращений к своим клиентам. Для этого не обязательно производить столько продукции, как у Old Spice. Все упирается только в контент – ошеломительный, феерический, запоминающийся. Крупные бренды, да будет вам известно, пока не обзавелись монополией пленять потребительские души в социальных медиа. Здесь у каждого есть шанс взбаламутить публику.

Давайте разложим по полочкам блестяще проведенную акцию Old Spice по установлению личных взаимоотношений со своими фанатами.

При помощи незабываемого контента Old Spice обзаводится бренд-капиталом – убеждает потребителя в достоинствах и ценности бренда.

Пинг.

Обещая продолжение неодолимо привлекательной истории, Old Spice заманивает публику в Twitter и на Facebook.

Понг.

Не забывает пригласить тех, кто обитает на Digg, Reddit и в ряде других «прудов» поменьше.

Пинг.

Пользователи толпами устремляются в гигантский пруд (а пожалуй, что и море) под названием YouTube, горя желанием посмотреть видеоролики.

Понг.

Совершенно обалдевают, что с брендом можно общаться на короткой ноге, как будто с приятелем, и он персонально отвечает тем, кто задал свой вопрос. Такого еще не бывало!

Пинг.

Принимаются лихорадочно комментировать и рассылать твиты, чтобы поскорее разнести весть об этом диве.

Понг.

Что выносит рекламную кампанию Old Spice в топы новостей на телевидении, радио и в печати, и вот уже об этом дезодоранте (господи, да ему уж лет 100, им еще наши деды пользовались) говорит вся страна.

Огромное упущение

Кампания Old Spice вошла в анналы социальных медиа как величайшая победа, и ей спели дифирамбы сотни экспертов. Но дальше в этой феерической истории произошел огорчительный поворот. Я-то был в полной уверенности, что по завершении кампании Old Spice планирует завязать личное содержательное общение с теми почти 120 000 твиттерян, которые стали фолловерами бренда (к июлю 2010 г. число последователей Old Spice в Twitter по сравнению с январем того же года выросло на 5400%). Каждому человеку следовало направить персональное электронное письмо, где бы его благодарили за интерес к видеороликам, а заодно предлагали еще один разумный повод следить за дальнейшим развитием событий в жизни бренда. Меня только подстегивает, когда мне доказывают, что я неправ, но в данном случае я ничего подобного не ожидал.

К сентябрю 2010 г., когда минуло почти два месяца с тех пор, как Old Spice навел такого шороха в Twitter, аккаунт бренда оживал всего 23 раза, и ни один из посланных с него твитов не был попыткой заговорить о бренде с конкретным человеком или пригласить его к диалогу. Влиятельный маркетинговый журнал *AdAge* поместил статью, начинавшуюся словами⁵³: «Old Spice увядает на корню...» Будь я капитаном на его корабле, можете не сомневаться, что уже с 14 июля, а это последний день рекламной кампании, когда в Сеть была выложена последняя порция ответных видеороликов Мужчины-мечты, пользователям Twitter было бы разослано 10 000 твитов, не меньше. По мне, так Old Spice скорее смахивает на спринтера, попавшего в плен к традиционному маркетинговому менталитету, чем на марафонца, осознавшего, что на дворе — экономика благодарности.

Так что снова повторю: ответ на вопрос, дала ли реклама Old Spice желаемые результаты, зависит от того, кто на него отвечает. Скорее всего, рынок на 99% признает это победой социальных медиа — рекламная кампания произвела фурор,

спровоцировала фантастический объем упоминаний в медиа*, и в итоге продажи взвились до небес. Однако эти 99% не осознают, что мы живем в эпоху экономики благодарности, и по привычке измеряют маркетинговый успех, исходя из стандартов традиционных медиа. Если руководствоваться этими мерками, то да, кампания Old Spice действительно удалась – бренд собрал такой же урожай, какой мог бы получить за счет традиционной рекламы. Хотя имел шанс выиграть гораздо больше, если бы не бросил свою инициативу на полпути.

Создатели рекламной кампании бренда Old Spice решили, что раз ее план выполнен, то и делу конец. Колоссальное заблуждение! В условиях экономики благодарности маркетинговая работа в социальных медиа должна длиться непрерывно. Экономика благодарности не любит спринтеров, она награждает только марафонцев. Зря, ах, как зря P&G опустила руки, ведь все, что от нее требовалось, – добавить последний штрих к своей кампании, закрепив в сознании потребителя новый, более человечный образ бренда, который располагает к длительному общению. А так великолепное начинание, обещавшее стать грандиозной кампанией в социальных медиа, было низведено до единичного выстрела.

Спору нет, создатели рекламы бренда Old Spice добились повышения его узнаваемости и взрыва продаж, но разве мало брендов и до Old Spice добивались того же? Со временем эффект от таких рекламных прорывов слабел, кривая продаж возвращалась на прежний уровень, а сами бренды зачастую и вовсе исчезали с радаров потребительского внимания. Old Spice имел блестящую возможность продолжить общение

* Как ни грустно, а к 2012 г. или около того с этим будет гораздо труднее, поскольку общение с брендами напрямую утратит очарование новизны и станет для пользователей привычным. Так бывает практически со всеми инициативами, суть которых в том, чтобы поразить воображение публики, поэтому придется постоянно выдумывать что-то новенькое, чтобы удержаться в топе медийных новостей и получить реальный эффект от рекламы. – *Прим. авт.*

с тысячами потребителей, подтвердивших свой интерес к бренду, и бездарно упустил ее.

Оборвав разговор с потребителем, Old Spice кастрировал свою же собственную рекламную кампанию, и она не принесла того гигантского эффекта, который могла бы принести. Готов поручиться, что отказ Old Spice от дальнейшего общения вызвал раздражение у порядочного числа потребителей. Но, что еще хуже, неизмеримо больше людей через какое-то время попросту забыли про бренд Old Spice и про то, как забавно было с ним общаться. Ох и попотеет же Old Spice, чтобы вновь завоевать сердца всех тех, кого он оттолкнул!

Верите ли, эта история вызывает во мне бурю противоречивых чувств. Одна часть меня порывается немедленно связаться с теми, кто рекламировал Old Spice, и умолять их, чтобы они позволили мне помочь их бренду вернуться на марафонскую дистанцию в социальных медиа. Другая часть меня не нарадуется чудесной возможности на живом примере продемонстрировать вам, как бренд может собственноручно угробить замечательную инициативу в социальных медиа.

Я уже было нацелился купить себе следующий флакон дезодоранта Old Spice, потому что предыдущий уже закончился, однако мой прежний запал поиссяк — тишина в Twitter убедила меня, что я больше неинтересен людям, продвигающих этот бренд, как потребитель. Они, видимо, порадовались, что тысячи других, как и я, купились на их рекламу и поделились с ними своими деньгами, а теперь почивают на лаврах, подсчитывают барыши да прикидывают, когда бы запустить следующую кампанию.

Тешу себя надеждой, что сейчас эти строки читает кто-нибудь из конкурентов Old Spice и... делает выводы. Ну что мешало Old Spice обратиться к 120 000 незнакомцев в знакомцев, а то и в друзей своего бренда? Но судя по тому, как ведет себя P&G сейчас, когда я пишу эти строки, я заключаю, что если она и интересуется своим потребителем, то лишь поверхностно. Теперь настал черед конкурентов продемонстрировать публике, как они заботятся о своих клиентах и о тех

массах потребителей, с которыми желали бы познакомиться поближе.

Когда моя Wine Library TV делала первые шаги, я был один такой уникам на весь наш город и без особых проблем сколотил себе группу лояльных приверженцев за счет того, что непрерывно общался с ними и побуждал их общаться со мной. Спустя некоторое время зашевелились и мои конкуренты, которые, чтобы подорвать моей бизнес, пробовали заспамить моих клиентов и поклонников или еще каким-нибудь способом отвадить их от меня. Да только ничего у них не вышло, потому что к тому времени я уже прочно завоевал сердца «своих» людей. По мере того как мой бизнес рос, становилось все труднее поддерживать то индивидуальное общение, к которому я уже приохотил своих приверженцев, и я стал замечать, регулярно инспектируя Twitter, что кое-кто из моих клиентов протаптывает дорожку к конкурентам.

Видите? Свято место пусто не бывает — стоило мне хотя бы чуть-чуть ослабить напор общения, как явился какой-то парень и принялся переманивать моих приверженцев. Это все равно как если замужняя женщина приходит после корпоративной вечеринки домой, а ее благоверный настолько поглощен видеоигрой, что не соизволит и на миг оторваться от монитора, чтобы спросить ее, как прошел день и где это она так долго пропадала. Стоит ли удивляться, что в один прекрасный день женщина найдет себе другого, более чуткого спутника жизни? А ведь в бизнесе все происходит ровно так, как в жизни. Чтобы не зачали отношения с теми, кем вы дорожите, будь это ваши деловые партнеры, любимые, друзья или просто приятели, нужно постоянно подпитывать их, уделять им внимание и работать над ними.

И все же я не хотел бы ставить крест на бренде Old Spice. Давайте считать, что люди, которые его продвигают, просто

сбились с курса и к тому моменту, когда этот текст обретет вещественную форму книги, Old Spice снова выведет свои войска на поля социальных медиа. Будем надеяться, так оно и будет. Но даже если бренд Old Spice возьмется за ум, ему уже не вернуть гигантского куска долгоиграющего бизнеса, который был упущен из-за его отступления, и еще придется ох как поработать, чтобы набрать прежний темп.

Глава 7

Намерение: качество против количества

В своей книге «Увлечение – это бизнес» я проводил такую мысль: чтобы ваша жизнь была полноценной и счастливой как в профессиональном, так и личном плане, достаточно довериться своей ДНК, сделать своей путеводной звездой то дело, которое составляет страсть вашей души, и жить ею изо дня в день. Я и сам тогда глубоко верил, что этого достаточно. С тех пор я осознал, что в предложенный рецепт нужно добавить еще один важный ингредиент – **доброе намерение**. В сущности, он и есть то главное, что отличает нынешнюю экономику от всех предыдущих. Я глубоко убежден, что, если вы исполнены добрых намерений, окружающие почувствуют это и потянутся к вам.

Добрые намерения притягательны – они создают мощное притяжение. Вижу, вы готовы возразить мне, что есть множество примеров, когда некто, чтобы добыть себе желаемое, только имитировал добрые намерения, но на самом деле их не имел. Но мне кажется, что в условиях экономики благодарности такое невозможно. Недаром она дала нам такие коммуникационные платформы, как Facebook, Twitter и т. д., где самое главное – прозрачность и непосредственное общение в режиме реального времени, а это значит, что теперь

у потребителя есть мощный инструментарий, позволяющий немедленно изобличить неблагоприятные мотивы и нечистые помыслы компаний и брендов, равно как распознать и вознаградить добрые намерения и искренние заботы о благе ближнего.

Наверное, кто-нибудь из вас уже развернул свою рекламную кампанию в социальных медиа или хотя бы попробовал разок-другой запустить что-то подобное. Признайтесь, что вами двигало? Вы хотели спровоцировать побольше переходов на ваш сайт или кликов по кнопке «Мне нравится»? Или стремились выстроить себе индивидуальный онлайн-образ и создать условия для общения с потребителями? Если первое, то вы наступили на те же грабли, что и многие до вас, кому не удалось раскрутить на полную мощь свои онлайн-инициативы. Неправильные намерения – вот главная причина подобных провалов.

Вы спросите: «Что плохого в том, чтобы привлечь к себе как можно больше людей?» или «Разве такой уж грех – активизировать трафик на свой сайт при помощи социальных медиа?» Да нет, это нормально. Вот если вы пришли на YouTube, Tumblr, в Twitter или на другую столь же оживленную социальную площадку исключительно для того, чтобы переплюнуть конкурента по числу фанатов и последователей или «втюхивать» свои маркетинговые послания этой новоиспеченной пользовательской базе, знайте, что вы затеяли недостойную игру и непременно проиграете.

Если у вас действительно такой зашоренный взгляд на социальные медиа и ничего, кроме количества ретвитов или фанатов вас не волнует, значит, вы не ухватили суть нынешнего времени. А она в том, что экономика благодарности со своей меркой подходит к успеху в социальных медиа и в бизнесе вообще, оценивая любую инициативу одновременно и в количественном, и в качественном плане. Так что можно увеличить число посетителей вашего сайта или число поклонников/последователей хоть до небес, но реального выигрыша вы не получите, поскольку за этими цифрами, как бы внуши-

тельно они ни выглядели, нет содержания, т.е. реальной ценности с точки зрения потребителя.

Эти цифры означают, что с определенным количеством пользователей вам удалось установить контакт, но он всего лишь разовый и за ним не стоят содержательные взаимоотношения. Между тем рекламная кампания в социальных медиа достигает своих целей, только если воздействует на эмоциональный центр, и чем вы дальше от него, тем дальше от вас потребитель. Ценность клиента, который пошел с вами на контакт, в долгосрочной перспективе невелика и значительно уступает ценности, которую он приобрел бы, сумей вы так зацепить его, чтобы он сам захотел с вами ближе познакомиться. Набор этих принципов, которые, собственно, и формируют жизненную ценность клиента, есть краеугольный камень экономики благодарности.

Социальные медиа срабатывают лучше всего, когда вы пробуждаете чувства у людей, к которым обращены ваши послания. А чувства, эмоции — мощная побудительная сила к ответной реакции. Когда вы помещаете рекламу в традиционных медиа, например на радио, телевидении, билбордах или баннерах, то платите уйму денег, чтобы раз за разом повторять потребителю свое послание. Проще говоря, вы силой пробиваете себе путь к его сознанию. А некоторые пытаются точно так же пропихнуть потребителю свои коммерческие предложения и прочие рекламные штучки. Некоторого внимания, чаще всего мимолетного, подобные усилия удаются, но сами послания очень быстро забываются и, конечно, никакой ценности в долгосрочном плане не представляют; по большому счету потребитель вообще не считает их заслуживающими внимания.

Если уж вы взялись готовить рекламную кампанию, сделайте так, чтобы она цепляла потребителя эмоционально, пробуждала в нем чувства — неважно, позитивные или негативные, чтобы он захотел поделиться ими, анализировать их и комментировать. Словом, подкиньте ему предмет для обсуждения, выпустите из бутылки джина изустной молвы, и пусть

потребитель сам затаскивает вас в свое сознание. Если вы позволяете потребителю самому решать, интересны вы ему или нет, ваши взаимоотношения приобретают совсем иное качество, чем когда вы пытаетесь внушить ему, что он чуть ли не обязан общаться с вами.

Это как если бы родители сами подыскали сыну идеальную, по их мнению, девушку. Как вы думаете, захочет ли парень пригласить ее на свидание, если они будут день и ночь твердить ему, что он должен это сделать? Даже в случае его согласия шансов ему понравиться у бедняжки будет мало, потому что парень-то встретился с ней только для того, чтобы родители наконец от него отвязались. Вот если бы они устроили своему сыну вечеринку и пригласили бы девушку в числе прочих гостей (и были бы при этом уверены, что она ему хорошая пара), тогда эти двое, может, и нашли бы друг друга. А там, глядишь, и состоялось бы у них одно из тех замечательных свиданий, когда разговоры не умолкают и двое никак не могут наговориться. Используйте кампании в социальных медиа не для того, чтобы принуждать потребителя общаться с вами, а чтобы создать условия для естественного развития ваших отношений.





Дни идут, а намерение неизменно

При ежедневном общении в онлайн с приверженцами и последователями вашего бренда вами должны двигать те же намерения, которые лежат в основе любой успешной кампании в социальных медиа. У вас, как у хорошего садовника, цели должны быть двоякими: во-первых, полить все «клумбы», какие только можно, чтобы ростки общения не засыхали, а во-вторых, затушить каждый зарождающийся костер непонимания или недовольства, чтобы не дать им перерасти в конфликт.

Если вы действительно дорожите онлайн-общением, ваши ответные реплики должны дышать чувствами и идти от

сердца. Советую вам уже сейчас попрактиковаться в этом деле, ибо не сомневаюсь, что в самом ближайшем будущем живое непосредственное онлайн-общение станет исключительно важным компонентом вашего маркетингового арсенала. А может, даже и единственным реально работающим и эффективным инструментом. Разумеется, я не призываю вас отвечать приторными благодарственными письмами каждому, кто похвалил ваш бренд. Чувство, если оно подлинное, не всегда требует многословных излияний, его можно выразить и парой-тройкой слов, главное, чтобы они шли от души.

Приведу в качестве примера несколько твитов из тех, которые я 12 и 13 сентября кинул своим собеседникам в Twitter.

	От garyvee пользователю: @peterpham: Ржу, не могу...
	От garyvee пользователю: @winecountryagt: Надеюсь, скоро :)
	От garyvee пользователю: @kathdem: Спасибо.
	От garyvee пользователю: @DanGordon: Пришли мне на электронку.
	От garyvee пользователю: @winecountryagt: 99% людей в мире обо мне не слышали, я и цели-то себе такой не ставил, хотя и рад, что попал в рейтинг :)
	От garyvee пользователю: @winecountryagt: Ха-ха, надеюсь :)
	От garyvee пользователю: @drewmaniac: Ржу :) @missdestructo: Ну, уморила!
	От garyvee пользователю: @kathdem: Ничего подобного, чесслово, для меня это типа игра такая, на моменте, ну, ты понимаешь? Как что подвернется, я ррраз и...
	От garyvee пользователю: @jamiebrwt: Ни-ни, ни разу.
	От garyvee пользователю: @dhbus: Продолжай в том же духе.

Quirky Inc., интернет-ресурс для изобретателей, тоже играет в эти игры. Когда они впервые запустили общение через

Twitter, их главной целью, судя по всему, было охватить свое целевое сообщество и позвать к себе на веб-сайт как можно больше новичков. (Для справки: это сайт, где желающие могут сообщить о своем изобретении, а подписчики, голосуя за них на основе их реальных достоинств, составляют рейтинги. Самые выдающиеся идеи сайт продвигает дальше, на стадию создания прототипа, затем маркетинга и т.д., опять же при участии подписчиков, которые подсказывают, как все это лучше сделать.) Однако поначалу дело не пошло, уж очень послания от Quirky смахивали на попытки протолкнуть свои товары. Как видно из приведенных ниже примеров, первые твиты были чисто информативными и не располагали к общению, поэтому «роман» с пользователями у Quirky становился каким-то односторонним. Сами видите, как это все похоже на рекламу, — неужели таким образом они собирались апеллировать к эмоциональному центру?

	Or Quirky Inc: Quirk недели: Zabber http://bit.ly/aLI2tM .
	Or Quirky Inc: Объявляем победителем подставку для iPad http://bit.ly/bSDjWZ .
	Or Quirky Inc: Мы в восхищении и не можем не поделиться... Визит на фабрику! http://ow.ly/2fG6r .
	Or Quirky Inc: Песня дня: http://ow.ly/2fFvI .
	Or Quirky Inc: Напоминаем вчерашнего победителя, если вы еще не видели: RT@wavetool8: жутчайший (и презабавнейший) музей из виденных мною – Музей плохого искусства в Бостоне.
	Or Quirky Inc: Экскурсия на фабрику! Бен со своей артелью пакует на складе подставки для iPad. Ждите новых сообщений и фоток; а это вам на заправку: http://ow.ly/i/2MP1 .
	Or Quirky Inc: Плохое искусство = причуда?
	Or Quirky Inc: Тележки, унитазы, утиль, плохое искусство... Предлагаем рассказать о самом странном музее, в котором вы были. Победитель получит подарочный набор от Quirky.
	Or Quirky Inc: Какой музей из виденных вами вы назвали бы самым странным? Пришлите нам твит до шести вечера местного времени и выиграйте подарочный набор от Quirky!

Quirky **От Quirky Inc:**
Скажите, что это не так! Как жаль, что закрывается Музей бананов в Лос-Анджелесе: <http://ow.ly/2fvV>.

Quirky **От Quirky Inc:**
Майк Маккой раскладывает по полочкам: <http://bit.ly/c4T88E>

Правда, через какое-то время в Quirky одумались и начали размещать контент, призванный не столько протолкнуть очередное изобретение, сколько заинтересовать, зацепить пользователей, чтобы они сами захотели узнать о ресурсе побольше, тем более что теперь их твиты стали адресными. Quirky старался разговаривать каждого онлайн-пользователя, который упоминал в своих постах название сайта, и поддерживать диалог со всеми, кто сам хотел с ним общаться и дружить. Результат превзошел все ожидания.

Quirky **От Quirky Inc:**
Разрешите представить... Буй-индикатор закипания! <http://bit.ly/aZatQb>.

Quirky **От Quirky Inc:**
@theredheadsaid: Ха-ха-ха, у нас тут полна коробочка фанатов, подсаживайся и ты! Вау-у-у, ждем тебя!

Quirky **От Quirky Inc:**
@demiurgical: Пусть уж лучше народ глазеет на сайт Quirky, уи-и-и-и! [восторженный визг].

Quirky **От Quirky Inc:**
@nikkilaffel: Молоток! Так держать! (Не можем сдержать чувств.)

Quirky **От Quirky Inc:**
@taptouchclick: Лучший способ потратить недельку, а? Наслаждайся!

Quirky **От Quirky Inc:**
@taptouchclick: Очень рады, что ты получил подставку под свой iPad. Черкни, как тебе понравилось, туточки: www.quirky.com/products/30. Кликни на кнопку «Отзывы» внизу странички! И пиши! Ждем-с!

Quirky **От Quirky Inc:**
@mockduck: Международные отгрузки – дерьмо, мы работаем в этом направлении, будем по всему миру сами доставлять, чтобы никто нам не портил дело! Радуйся своей подставочке!!!

Quirky **От Quirky Inc:**
@CeciliaNY: Эти штучки очень сти-и-ильные!
Удачи твоему празднику!

Quirky **От Quirky Inc:**
@KevinMinott: Удачи тебе, парень!

Quirky **От Quirky Inc:**
Интервью идеатора Quirky: Майк Маккой про свою подставку: <http://bit.ly/90Cv6K>

Quirky **От Quirky Inc:**
@CeciliaNY: Рады, что тебе понравилось!

Поменяв свой подход к эксплуатации возможностей социальных медиа, Quirky дал всем понять: «У нас в Twitter полным-полно переписки (подчас весьма занимательной) с нашими пользователями обо всем на свете, начиная с отзывов на новые продукты и заканчивая трепом о самых смешных эпизодах из “Симпсонов”. Уж теперь-то мы не оставим ни одного твита без ретвита!» Для такого бизнеса, как у Quirk, который строится на краудсорсинге* новаторских идей и продуктов, интенсификация обратной связи является одной из главных задач.

Кроме того, возросший объем общения пользователей на сайте помог компании оптимизировать процесс сбора информации. Потребители в любом случае обсуждают между собой проблемы того или иного бизнеса, так сказать, «за глаза», без его участия. Когда он сам вступает во взаимодействие с клиентами, подчас завязываются очень интересные обсуждения, из которых бизнес может почерпнуть ценную информацию. Полагаю, что каждая компания должна научиться извлекать для себя пользу из такого рода «романов» с потребителями.

В ситуациях, когда приходится вводить в действие план устранения ущерба или гасить пожар конфликта, ваша задача – ослабить хватку и наравне с трансляцией своих посланий дать и другим возможность высказаться. Прислушивайтесь, что они говорят, реагируйте адекватно и оперативно и снова слушайте. Это надо делать, даже если вы уверены, что все нужное уже высказано, и если вам больше и слушать-то никого не хочется. Чтобы было проще пересилить себя, подойдите к вопросу с таких позиций: ни одну проблему никогда не удавалось разрешить, если кто-то из причастных к ней в разгаре обсуждения покидал стол переговоров.

От работы в социальных медиа многих отпугивает еще и то, что их вынуждают ломать или по ходу дела перекраивать за-

* Краудсорсинг (англ. *crowdsourcing*, *crowd* – «толпа» и *sourcing* – «использование ресурсов») – передача определенных производственных функций неопределенному кругу лиц на основании публичной оферты, не подразумевающей заключение трудового договора. – *Прим. ред.*

ранее составленный сценарий. Но таковы уж правила живого общения, что вам или тем, кому вы доверили быть голосом вашего бренда, приходится импровизировать и забираться в любые дебри, куда желает завести вас ваш потребитель (или клиент). Для многих компаний и брендов это звучит устрашающе, и я хорошо понимаю причины их страхов. Руководители компаний зажаты в тиски ответственности, они должны обеспечить бесперебойную трансляцию корпоративных посланий рынку, как бы ни оборачивалась реальная ситуация; под это и заточены их тщательно продуманные и выверенные сценарии. Конечно, они просто не в состоянии предвидеть те или иные детали каждого из вероятных вариантов взаимодействия с каждым отдельным потребителем. Это большая проблема, которая скоро станет прямо-таки огромной, поскольку современный потребитель все чаще и чаще желает говорить с брендом напрямую, в чем его поощряют и к чему приобщают социальные медиа.

Некотрые компании вроде и не прочь козырнуть своим присутствием в социальных медиа, но до ужаса боятся вляпаться в судебную тяжбу из-за какого-нибудь случайного «неотфильтрованного» поста. Отсюда и внутренние требования, чтобы любой материал, помещенный в Twitter или на Facebook от имени компании, предварительно просматривался юристами. В некоторых организациях, чтобы получить их одобрение, требуется от 12 до 36 часов. Это же курам на смех! В онлайн гордо красуется выверенный и завизированный по всем правилам пост, когда и разговора, к которому он относится, и самого пользователя уже давно и след простыл!

Клиенты – публика непредсказуемая, и ждать от них можно всего, чего угодно. С этой точки зрения навязывать представителям бренда какие-то готовые сценарии на все случаи жизни, когда им больше всего нужна какая-то конкретика, чтобы защитить честь бренда от строго определенной атаки, –

это все равно что пытаться потушить пожар стаканом воды вместо того, чтобы заливать пламя из подключенного к гидранту брандспойта. На самом деле формализованные, обтекаемые и «безопасные» сценарии только подливают масла в огонь.

Клиент еще больше разъярится, если до него дойдет, что в ответ на его претензии бренд прикрывается заранее отрепетированными пустыми фразами, никак не связанными с сутью конфликта. Ни один представитель клиентской службы, будь он хоть самый страстный в мире защитник бренда, не сможет оплодотворить живым чувством сухие, словно законсервированные слова официального ответа, подготовленные два года или даже два месяца тому назад.

Потому-то я так горячо призываю вас доверять людям, которым вы поручаете работу с клиентами (а еще лучше — сразу брать на такую работу тех, кому вы доверяете). И позвольте им быть самими собой. Не заставляйте по любому, даже мельчайшему поводу просить одобрения юристов, членов правления или пиар-отдела (и не дай вам бог поручать своим пиарщикам общаться от вашего имени в онлайн с клиентами). Иначе ваша клиентская служба будет пасовать перед каждым конфликтом, суть которого хоть на йоту выбивается из вашего распрекрасного, продуманного и утвержденного сценария. И само собой, если такое случится, вы каждый раз будете терять по клиенту.

Знаете, кто сгенерировал 95% наихудших социально-медийных посланий, какие мне только довелось повидать? PR-компания. Причем именно те, кого специально нанимали, чтобы управлять профилями, страницами или блогами брендов. Уважаемые руководители, пожалуйста, не поручайте специализированным PR-фирмам управлять вашими онлайн-сообществами. PR — это бизнес, основанный на проталкивании; пиарщики занимаются тем, что рассылают пресс-релизы, организуют встречи с клиентами и работают в формате «бизнес для бизнеса». Они привыкли вести переговоры

с редакторами, сценаристами и продюсерами, а по части навыков общения с публикой у них пробел.

Пиарщики и понятия не имеют, что происходит в траншеях социальных медиа, а если им и приходится туда спускаться, то они чувствуют себя там не в своей тарелке. Свои услуги по онлайн-общению пиарщики предлагают исключительно потому, что уже почуяли, куда дует ветер, а он нынче дует не в их паруса. Да они какой угодно лапши навешают вам на уши по части своих онлайн-дарований, лишь бы сохранить вас как клиента.

Рекламные агентства значительно лучше приспособлены к этой работе, чем PR-компании, поскольку обучены прежде всего думать о том, чего хочет потребитель. В идеале вам следует у себя в штате поискать ответственных за онлайн-общение с клиентами и потребителями. Критерии отбора такие: эти люди должны хорошо знать ваш бизнес и болеть за дело не меньше вашего, обладать быстрым и гибким умом, находчивостью, креативностью, хорошо подвешенным языком и способностью сопереживать. Только такие специалисты вам и нужны, чтобы представлять публике ваш бренд. За неимением таких дарований в штате компании наймите рекламистов, чтобы сдвинуть дело с мертвой точки, а сами тем временем обучайте ваших сотрудников, чтобы они смогли принять эстафету и продолжить благое дело.

Неужели вы могли подумать, будто герой клиентской службы Заррос, который установил рекорд продолжительности телефонного общения с клиентом (пять часов кряду, не шутка!), действовал по заранее утвержденному сценарию, спущенному сверху? Если сценарий для чего-то и нужен, то только для пропихивания и проталкивания маркетинговых посланий. У вас же должно быть иное намерение – не манипулировать публикой, а растормошить ее эмоции, пробудить любопытство, взять за живое. Искренний интерес, способность выслушать и правильно отреагировать – вот ваши инструменты. Говорите и слушайте. Говорите. Слушайте. Давая понять вашему онлайн-

му собеседнику, что готовы слушать, о чем он говорит, вы усиливаете его интерес к вам и тягу к дальнейшему общению, что, в свою очередь, повышает виральность (т.е. стремительность распространения среди пользователей) вашего разговора, активизирует онлайн-молву и формирует у него чувство привязанности к вашему бренду.

Может, вам и не удастся количественно измерить эффект привязанности потребителя к бренду (это только пока), но, смею вас уверить, она сделает свое дело, когда клиент полезет в кошелек за деньгами. Эта привязанность объясняет, почему всегда людно на моих встречах с читателями, где я подписываю им свою книгу; именно в силу этого чувства я ощущаю эмоциональную связь со своими фанатами, даже если никогда не встречался с ними лично. И именно поэтому покупатель, заметив на полке упаковку жевательных конфет с фруктовым вкусом Skittles, кладет в корзину пару пакетиков, хотя заранее не планировал их покупать, а просто вспомнил, что недавно пообщался в Интернете с этим брендом.

Не скажу, что тактики проталкивания так уж плохи; они тоже могут быть полезны, если ими не злоупотреблять. За любой из них всегда должно стоять намерение создать условия, побуждающие потребителя самому «притянуться» к бренду, поскольку это формирует эмоциональную привязанность. А если включить творческую фантазию и создать достаточную силу притяжения, может получиться нечто действительно стоящее.

Глава 8

Шок и трепет, или «Аттракцион неслыханной щедрости»

А что, если вы уже научились окружать своих потребителей такими заботами, что они просто в шоке? Что, если вы вдоль и поперек изучили науку покорения сердец своих клиентов? Вы не оставляете без ответа ни одного коммента, твита или отзыва; стоит им попасться вам на глаза, и – раз! – ответ готов; вы активно приглашаете народ делиться с вами идеями, мнениями и соображениями; не упускаете ни единой возможности разговорить онлайнтовую публику, инициируете обсуждение не только вопросов, непосредственно связанных с вашим продуктом и/или услугой, но и тех, которые непосредственно вас не касаются.

Вы помогаете людям решать их проблемы и всякий раз, когда они воздают вам должное, благодарите их. Да что там, вы благодарите даже тех, кто указывает вам на ваши проколы. Словом, вы взяли на вооружение мудрые, продуманные и креативные тактики общения с потребителем, которые и в краткосрочном плане дают неплохую отдачу, и принесут еще больше пользы в долгосрочной перспективе, поскольку строятся на намерении усилить эмоциональную привязанность публики

к вашему бренду, и так уже существующую благодаря вашим усилиям на других фронтах. Вы неизменно остаетесь собой, сердечны, приветливы, искренни и к любому вопросу подходите творчески. Можно ли сделать еще что-то, когда вы и так, можно сказать, вылезли из кожи вон?

Представьте, можно!

Если попросить выдающихся личностей поделиться секретами их жизненного успеха, многие ответят, что всегда уделяли внимание мелочам. Вроде того, что легкоатлет поднимался ни свет ни заря, чтобы посвятить лишний час разминке; суперуспешный ресторатор особо заботился, чтобы семейства с детьми, которые приходят в утренние часы, чувствовали себя желанными гостями в его заведении – детские блюда здесь не уступали по качеству «взрослым» и подавались на очаровательных маленьких блюдах в форме лягушки; владелец автомойки предоставлял клиентам бесплатный Wi-Fi. Самое примечательное в подобных мелочах – то, что их благотворный эффект как в личных делах, так и в бизнесе зачастую намного превосходит затраты сил или средств, потраченных на их осуществление.

В экономике благодарности то же самое справедливо и в отношении крупных начинаний. Многие по привычке считают, что большие дела могут инициировать только большие компании, поскольку для этого-де требуются солидный бюджет и масса организационных усилий. Однако, как мы уже говорили, для успешной навигации по волнам экономики благодарности бизнесам – и крупным и малым – придется пересмотреть свои подходы к распределению ресурсов, и благодаря этому всем им будут по силам большие дела и начинания.

А вообще, что такое большое дело? А вы спросите у Кёртиса Джеймса Джексона, одного из самых продаваемых в мире исполнителей рэпа, более известного под сценическим псевдонимом 50 Centов – уж он точно знает. Некоторое время назад пользователь YouTube – хамоватый и эксцентричный до эпатажа канадский тинейджер Пирс Руэйн⁵⁴, у которого в про-

филе значится имя Pruane2forever, хотя он больше предпочитает ник Сексмен, разместил видео, где обозвал знаменитого рэпера «медийной шлюхой, готовой рекламировать как витаминные напитки, так и штучки-дрючки из секс-шопа». Когда же Сексмен ехидно осведомился напоследок: «Интересно, что он будет втюхивать народу в следующий раз – может, 50-центовые прокладки для вашей крошки?», число просмотров его видеопоста перевалило за миллион.

И чем же ответил на это форменное поношение 50 Центов? Может, проигнорировал наглого молокососа или притянул его к суду? Ничуть не бывало: пригласил к себе в гости в Нью-Йорк, и они там вполне по-дружески общались, а потом выложили на YouTube другой ролик, где непринужденно болтают на балконе. Не то чтобы это видео представляло особый интерес, примечателен сам факт его появления. Джексон проявил замечательную находчивость. Оценив, как стремительно молва разносила по миру запущенную Сексменом хулу, рэпер решил взять ситуацию под контроль, а заодно и продемонстрировать, что хотя он, может, и «медийная шлюха», зато парень с добрым сердцем. Мало того, после такого финта Сексмену будет затруднительно возобновить свои инсинуации, раз публика своими глазами видела, что он сияет, словно медный пятак, околачиваясь подле суперзвезды рэпа.

В итоге 50 Центов одним своим остроумным ходом сделал большое дело: в зародыше задушил проблему, вызвал улыбки у юного канадца и его фанатов и добился множества благожелательных упоминаний в медиа. А то публика частенько забывает, что знаменитости – тоже люди. Пусть рэпер своим некрасивым поведением и заслужил справедливую критику со стороны СМИ, зато этим своим остроумным ходом он вмиг доказал, что ему не чужды человеческие чувства, и думается, после этого множество людей, не одобрявших его «крутизну», смягчили свое мнение о нем.

А вообще, стоит ли дожидаться, пока возникнет проблема? А почему бы какой-нибудь знаменитой компании, скажем производителю шоколадных батончиков Hershey's, не устроить

просто так «аттракцион неслыханной щедрости» для своих потребителей? Выбрали бы несколько человек из тех, кто время от времени общается с брендом Hershey's на Facebook или в Twitter, да и пригласили на экскурсию к себе в Херши-парк. Разумеется, оплатив им все расходы. Причем я бы не советовал устраивать конкурс на розыгрыш билетов на экскурсию или обуславливать участие в ней выполнением каких-то заданий или действий. Лучше всего выбрать участников произвольно, и пусть это будет им подарок, просто подарок от компании.

Допускаю, что у помешанных на рентабельности инвестиций финансистов мое предложение не вызовет энтузиазма. В самом деле, потратить несколько тысяч долларов на оплату авиабилетов, питания, проживания и аттракционов — и все лишь для того, чтобы осчастливить жалкую горстку потребителей? Отвергаю такой подход как абсолютно близорукий. Подумайте лучше, сколько выгод сулит предложенная мною инициатива в долгосрочном плане — и прежде всего, это верный шанс заработать множество упоминаний в медиа.

Неужели та же *Philadelphia Inquirer* пройдет мимо такой новости, если пользователи в блогах и твитах будут захлеб превозносить щедрый подарок Hershey's? Конечно, не пройдет, а опишет в подробностях. Кроме того, радители рентабельности инвестиций игнорируют и еще один немаловажный параметр инициативы, который я называю контекстуальной ценностью взаимоотношений. Несколько одноразовых трат компании могут обеспечить ей пожизненную лояльность множества людей, тронутых ее великодушием и щедростью.

Во-первых, этим своим начинанием Hershey's даст много пищи для разговоров своим потребителям. Во-вторых, многие из них — естественно, настоящих фанатов, достаточно часто сидящих в онлайн, чтобы Hershey's регулярно общалась с ними, — будут твитить и постить фото и делиться своими впечатлениями даже во время прогулки по Херши-парку. И потом, по возвращении домой, они будут с энтузиазмом рекомендовать всем его посетить. Допустим, кто-нибудь из знакомых в разговоре посетует, что никак не выберется с детьми в Дисней-

ленд. На что непременно последует ответная реплика: «Так лучше идите в Херши-парк! Там так здорово, мы получили массу удовольствия!» – и очередной пересказ всей истории с посещением парка. Со временем счастливицы, вкусившие от щедрот Hershey's, могут обзавестись еще детьми или у них появятся внуки. Разве не резонно предположить, что они захотят снова побывать в Херши-парке, чтобы оживить давние воспоминания и подарить молодому поколению все те удовольствия, которыми насладились в свое время?

У иных руководителей компаний просто не уместится в голове, как можно до такой степени баловать своих клиентов, а все потому, что по натуре они прежде всего коммерсанты, а не маркетологи. Им подавай готовую сделку, чтобы сразу ощущался материальный эффект, рост прибыли и т. п. Они не приемлют все то, что не приносит немедленной выгоды, и если начинание недостаточно масштабное, чтобы немедленно обеспечить прорыв, его считают нецелесообразным.

Конечно, и мы не святые, чтобы за здорово живешь расточать блага направо и налево. Спору нет, большой плюс «аттракциона неслыханной щедрости» в том, что потребитель млеет от счастья, к тому же нам и самим чертовски приятно делать людей счастливыми. Но главное, чем хороша эта методика и почему ее надо применять, – это то, что она срабатывает без осечки, поскольку несет в себе гигантскую ценность и способна привлечь уйму новых клиентов за счет того, что провоцирует множество дополнительных кликов, комментариев, отзывов, твитов и обновлений статуса. Как бы ни был руководитель одержим коммерческими соображениями, он все же должен разглядеть достоинства такого способа сбора информации о своих клиентах.

Средства, потраченные на организацию «аттракциона неслыханной щедрости», могут принести намного большую отдачу, чем реклама на Facebook или даже зарплата оптимизатора поисковых машин. Крупные компании со своими гигантскими маркетинговыми и рекламными бюджетами способны сотворить несравненные чудеса щедрости. Скажем, националь-

ный ретейлер электронной техники мог бы найти лучшее применение тем \$4 млн, которые ежегодно выделяет в качестве бюджета на наружную рекламу и размещение роликов на радио и телевидении. Я бы предложил связаться со всеми твиттерьянами, кому 21 апреля исполняется 21 год. Адресованный им твит мог бы звучать так: «Теперь, когда ты достиг совершеннолетия, тебе понадобится “взрослый” телефон. С днем рождения!» К твиту прикладывается купон на 50%-ную скидку при покупке iPhone 4 в магазинах данного ретейлера. Пробыть такую инициативу будет, само собой разумеется, нелегко, но ценность заработанных медиа* намного превысит исходные траты в \$4 млн.

Самое классное в том, что «аттракцион неслыханной щедрости» можно приспособить под любой масштаб, и все равно она будет исправно покорять сердца потребителей, рождая у них особенное трепетное чувство к вам. Вот, на мой взгляд, неплохая идея: выбираете 20–30 клиентов, наиболее активно поддерживающих ваш бизнес, рассылаете каждому благодарственное письмо – разумеется, написанное от руки! – и прикладываете к нему розочку или какой-нибудь небольшой подарок. Это будет мероприятие малозатратное, но с гигантским позитивным эффектом.

Если вам кажется, что это выглядит как-то убого, напомню, что мелкие бизнесы по всей стране с успехом эксплуатируют этот метод. Такое незатейливое мероприятие можно было бы провернуть и в 1999 г., заслужив мощный душевный отклик клиентов, что воплотилось бы в форме их возросшей лояльности вашей компании, а кроме того, молва о вас пошла бы гулять по округе. Но в том-то и отличие между событиями 10-летней давности и нынешними временами, что теперь молва стремительно распространяется через блоги, твиты, фотопосты на таких ресурсах, как Flickr, и обновления статусов. А стало быть, вести о вашем «аттракционе неслыханной ще-

* Заработанные медиа (earned media – англ.) – пресса, которую бренд или компания получает, не платя за отзывы денег напрямую, но «зарабатывая» кредит доверия потребителей иными способами. – *Прим. ред.*

дрости» разлетятся значительно дальше, чем 10 лет назад. Все просто и ясно.

Иногда медиа неделями напролет отслеживают и обсуждают занятные телерекламные ролики или вирусные маркетинговые кампании только потому, что на них было потрачено много денег, но такое бывает редко. Как правило, внимание СМИ привлекают достоинства контента, не оставляющие людей равнодушными. И совсем не деньги делают его неотразимым и прекрасным, а творческая изобретательность и забота о человеке. Настало время, когда непосредственное общение дарит счастье каждому, кто сообразит, каким образом воспользоваться возможностями онлайн.

Например, как тот ветеринар, который послал рукописное письмо соболезнования клиенту, чей домашний любимец покинул этот бренный мир, приложил к письму собственные стихи или рисунок в память о бедняжке и приписал в конце, что от имени почившего питомца сделал взнос в Общество защиты животных. Как владелец (или ответственный сотрудник) магазина бытовой техники, посылающий персональное видеообращение каждому покупателю, который купил бутылку чистящего средства Goo Gone, чтобы узнать, хорошо ли оно действует, и предлагающий несколько дополнительных советов по удалению загрязнений.

Кроме того, можно заработать упоминания в СМИ, равноценные нескольким тысячам долларов, если последовать примеру кондитерской, которая посылает именинный пирог каждому фанату, заходившему на ее Facebook-страничку неделю подряд. Конечно, такое дело потребует много организационных усилий в виде электронной переписки для уточнения адресов и удобного времени доставки и плюс к тому солидные расходы на сам продукт. Но вы представляете, как будут тронуты именинники и в какой объем заработанных медиа может вылиться это начинание и той самой контекстуальной ценности взаимоотношений, о которой я говорил пару страниц назад?

Подобные знаки персонального внимания, пусть небольшие, но очень уместные, а порой и трогательные, о которых

так и хочется написать или рассказать всем, сегодня обещают бренду гораздо больше ценности, чем могли принести еще пять лет назад. Интересно, что подобного рода идеи, какими бы невероятными или даже непрактичными они ни выглядели на первый взгляд, вскоре станут таким же обычным делом, каким является для нас сегодня такое благо, как бесплатная доставка.

Лови момент!

Если вы фанат онлайн-игр со стажем или завсегдатай социальных сетевых сообществ, то вас, должно быть, так заваливают виртуальными подарками, что они как-то подрастеряли свое очарование. Но вспомните, как радовались еще года три тому назад, когда получили свой первый виртуальный дар от виртуального друга на Facebook? Вроде и мелочь, и руками не потрогаешь, а как тепло на душе, что кто-то подумал о вас и не пожалел времени, чтобы послать вам эту симпатичную штучку, правда? Так вот, компаниям, на мой взгляд, надо бы попробовать возродить это чувство признательности и симпатии, чтобы клиенты ощущали его каждый день. Это особенно важно сегодня, когда скидками и бесплатными доставками уже никого не удивишь, а потребитель уже давно не берет в расчет эти привычные блага, когда решает, что и у кого приобрести.

Снижение эффекта от виртуальных подарков (на мой взгляд, в ближайшие лет пять с этим станет еще хуже) ставит перед нами интересный вопрос: что будет, когда потребитель на свой день рождения будет получать по полсотни поздравительных посланий от каждой компании, с которой хоть раз имел дело? Не думаю, правда, что до этого дойдет, поскольку лишь немногие решатся применять тактику «шок и трепет» на регулярной основе. Но предположим, я ошибаюсь, и множество компаний посещает мысль, что из одного-единственного «аттракциона неслыханной щедрости» (или заботливости) им

будет куда больше маркетингового прока, чем от десятка билбордов. Возможно, процента два всех компаний в ближайшие пять лет испробуют этот метод. Когда появится результат, еще кое-кто, глядя на них, начнет поражать потребителя своими щедротами. Но скорее всего, потребуется еще не менее десяти лет, чтобы этот метод прижился в половине всех компаний Соединенных Штатов. Если такое случится, у первопроходцев на этом пути будет время приспособиться к изменившимся условиям.

Согласно статистическому отчету⁵⁵, опубликованному американской исследовательской компанией MailerMailer в июле 2010 г., в 2009 г. пользователи открывали электронную почту на 20% реже, чем в 2007 г., притом что общий процент открытых сообщений составил 11%. Неудивительно, что в ответ на эту тенденцию компании пересмотрели методы использования электронной почты для охвата своих потребителей. Известно также, что изменился и подход к баннерной рекламе⁵⁶, поскольку интернет-сообщество больше не ведется на них, как раньше, году эдак в 1994-м, когда баннеры впервые появились на компьютерных экранах и были в новинку. В то время процент переходов на сайт рекламодателя по клику на его баннер доходил, ни много ни мало, до 78%⁵⁷, а сейчас отношение числа кликов по баннеру к числу его показов оценивается не более чем в 0,8%⁵⁸. В общем, схема понятна: бизнес вкладывается в технологии, а потом корректирует методы их использования. Так почему бы нам не ожидать того же, когда речь идет о платформе социальных медиа?

Сегодня пользователи Facebook с удовольствием выражают свое мнение о различных брендах, кликая на кнопки «Нравится» / «Не нравится» на их страничках. Со временем эта игра, как и всякая другая, им поднадоест, и мода на нее пройдет. И именно потому, что сегодняшнее популярное новшество не обязательно сохранит привлекательность и завтра, я не вижу причин игнорировать возможности, доступные для завлечения потребителя. Они хороши, пока свежи, и пользоваться ими надо прямо сейчас. Любые данные о клиентах, какие вам удаст-

ся получить, помогут вам, как в мозаике, сложить общую картину потребностей, желаний и интересов ваших потребителей. Хотя в будущем, когда эти методы утратят действенность, вам, видимо, придется их подкорректировать, но генеральная линия должна остаться неизменной – все силы на 100% и даже на 110% вы должны мобилизовать на то, чтобы строить с потребителями связи на эмоциональном уровне.

Часть III

**ЭКОНОМИКА
БЛАГОДАРНОСТИ
В ДЕЙСТВИИ**

Глава 9

Avaya: идет туда, куда и все

Сомневаюсь, чтобы эпитеты «соблазнительный» и «эротичный» у кого-нибудь вызвали ассоциацию с такими технологическими продуктами, как программное обеспечение для голосовой почты, стационарные телефонные аппараты или сетевые маршрутизаторы. Коммуникационные системы – функциональные, эффективные, а в идеале невидимые стороннему глазу – это своего рода организационный «корсет», помогающий компаниям поддерживать внешнюю форму и уверенно действовать на пике возможностей.

Avaya – известный разработчик оборудования для IP-телефонии, быстродействующих и даже пуленепробиваемых программно-аппаратных средств, систем и сервисов для корпоративных коммуникаций, одним словом, продуктов чисто практического свойства, без всяких признаков соблазнительности. Тем не менее пример Avaya доказывает, что компания, работающая в секторе «бизнес для бизнеса», может использовать социальные медиа с таким же успехом, что и магазины розничной торговли или компании, продвигающие атрибуты культурного стиля жизни.

Экономика благодарности в действии

Компания Avaya использует Twitter главным образом для того, чтобы оперативно отвечать на технические вопросы потребителей и перехватывать жалобы клиентов, не позволяя им распространяться по микроблогу. Отдел по работе с социальными медиа здорово поднаторел в этом деле: если на первых порах его штат за неделю осуществлял порядка 1000 онлайн-взаимодействий в форме ответов на вопросы, отзывов на комментарии и т. п., то теперь сотрудники отдела успевают за тот же срок обработать почти 4000 твитов.

Разработана даже особая программа, которая оповещает отдел технической поддержки о твитах с острыми жалобами на возникшие технические неполадки, чтобы специалисты немедленно пришли на помощь раздраженным клиентам. Как посчитали в Avaya, внедрение данного метода работы с «горящими» жалобами позволило сохранить порядка 50 клиентов, причем, чтобы восполнить потерю каждого из них, компании потребовалось бы осуществить дополнительные продажи в среднем на \$10 000.

Однажды на аккаунт Avaya пришел твит, на примере которого управляющий директор по сервису и социальному маркетингу Пол Данэй доказал, как полезно внимательно прислушиваться к разговорам пользователей в социальных сетях, поскольку это может принести бизнесу не просто отдачу, а гигантскую отдачу. Как и большинство твитов, этот, раз и навсегда изменивший приемы игры Avaya на поле социальных медиа, был прост и лаконичен: «Срочно требуется новая система телефонии, неважно чья, хоть от Shoretel, хоть от Avaya». Данэй ответил почти мгновенно: «Эксперты нашей компании в области IP-телефонии помогут вам определить реальные потребности вашей компании и принять объективное решение. Позвоните мне». Через 13 дней Avaya заключила с компанией, где работал автор того твита, сделку ценой в \$250 млн, а сам он поместил в микроблоге такой твит: «Мы выбрали себе теле-

фонию от AVAYA. Восхищены ее техническими возможностями и преимуществами...»⁵⁹

Что Avaaya сделала правильно

Объявилась в правильном месте. Если бы Avaaya не присутствовала в Twitter, сделка стоимостью \$250 млн могла бы и не состояться. Любой эксперт по продажам или нетворкингу (построению сети деловых контактов) подтвердит вам, что, если вы хотите завязать полезные связи с перспективой заключения сделки, в первую очередь вам надлежит отправиться в правильное место. Хотя таким местом и по сей день остаются благотворительные мероприятия и всевозможные неформальные сборища «без галстуков», способствующие непринужденному общению, онлайн постепенно преобразуется в еще одну удобную площадку для нетворкинга. Avaaya объявилась там, где мало кто из ее конкурентов по рыночной нише пробовал «ловить рыбку», за что и была вознаграждена. Avaaya раньше других сообразила, что делать. Avaaya поинтересовалась, о чем говорят в микроблоге, Avaaya проявила заботу о потребителе. И в итоге за 13 дней оформила крупную сделку.

Отчего так много компаний формата B2B («бизнес для бизнеса») по-прежнему сторонятся социальных медиа? Оттого, что еще не поняли, что их клиенты — тоже часть онлайн-социального сообщества. Имеются данные, что социальными медиа пользуются более 60% американцев⁶⁰ (сейчас, когда вы читаете эту книгу, их наверняка стало еще больше). Более того, солидная часть пользователей социальных сетей в силу должностного положения принимают решения о взаимодействии своей компании с другими компаниями. Сегодня мало кто не согласится, что к социально-медийному сообществу следует привлекать всякого, кто способен самостоятельно пользоваться компьютером.

Объявилась в правильном месте раньше всех. Компании, опередившие конкурентов в освоении социально-медий-

ного пространства, не только выиграли с точки зрения доли рынка и заработанных медиа (например, по собственным подсчетам сети Burger King⁶¹, \$50 000, инвестированные в совместную с Facebook кампанию Whopper Sacrifice*, принесли отдачу в виде заработанных медиа, эквивалентных более \$400 000), но и нажили дополнительный бренд-капитал.

Такие компании завоевали общественное признание за дальновидность, инновационность, деловую хватку и технологическую смекалку. Несомненно, столь выдающиеся качества перевесят чашу весов в пользу этих брендов, когда какой-нибудь топ-менеджер будет изучать возможности сотрудничества на уровне B2B, – с кем еще и побеждать, как не с партнером, способным мыслить на перспективу, верно? За свои старания обеспечить выдающийся уровень клиентского обслуживания Avaya два года подряд удостоивалась признания делового сообщества: сначала получила награду агентства J.D. Power and Associates за превосходный сервис, обеспечивающий высочайший уровень удовлетворенности клиентов, затем была введена в Зал славы звезд отраслевой ассоциации технологических услуг. Такие престижные награды не могут не сказаться на положении компании Avaya в своей отрасли.

Не забывала, что за каждой сделкой B2B всегда стоит С.

Проще говоря, сделки корпоративного уровня заключают живые люди – менеджеры, снабженцы или закупщики. И хотя они того же, чего и любой нормальный потребитель, когда он принимает решение о покупке: чтобы продукт был отменного качества, обслуживание – по высшему разряду и уверенность, что компания-продавец по-настоящему заботится о том, чтобы как можно лучше удовлетворить его деловые потребности. Прежде чем испробовать новый бренд, потенциальный покупатель чаще всего собирает мнения друзей и коллег, которым доверяет.

* Компания Burger King стала зачинщиком «массового убийства» друзей в Facebook, запустив приложение «Жертвоприношение Уоперу» (Whopper Sacrifice), которое предлагает проголодавшимся пользователям удалять своих друзей в обмен на бесплатные гамбургеры. – *Прим. ред.*

В недавнем прошлом это можно было бы сделать при помощи пары-тройки телефонных звонков или нескольких электронных посланий; или провентилировать мнение друзей во время совместного похода на бейсбольный матч, улучив минутку, когда на поле не происходит ничего существенного; или, например, скороговоркой выпалить свой вопрос приятелю, пока он в тренажерном зале работает на соседней движущейся дорожке.

Иными словами, чтобы собрать мнения о новом бренде, потенциальному покупателю раньше требовались время и удобная ситуация. Сегодня собрать отзывы и советы можно гораздо быстрее и притом из значительно большего числа источников — достаточно поместить соответствующий вопрос на сайте одной из социальных сетей, хотя бы в Twitter или на Facebook. Сейчас к платформам социальных медиа за советом и рекомендациями обращается все больше и больше тех, кто отвечает за принятие важных решений на уровне B2B, а также индивидуальных потребителей, раздумывающих, какому бренду отдать предпочтение.

Например, подразделение социальных медиа Avaaya не преминуло помочь расстроенному пользователю решить техническую проблему, о которой он написал. Его это настолько впечатлило, что он немедленно стал ярым сторонником компании. Она же, чтобы отблагодарить его за поддержку в онлайне, решила послать ему подарок. Когда сотрудник Avaaya списался с этим пользователем, чтобы уточнить его почтовый адрес, выяснилось, что он главный IT-менеджер крупного инвестиционного банка в Нью-Йорке. Отсюда мораль: всякий онлайн-контакт важен; взаимоотношения с любым пользователем обладают своей ценностью.

Глава 10

AJ Bombers: как установить связь со своим сообществом

Зайдите на сайт AJ Bombers (объединение ресторанов быстрого питания), и вы увидите справа внизу прокручивающийся список, где отображаются свежие твиты, поступающие в адрес этого заведения. Сразу видно, что народ активно общается с рестораном. О чем только здесь не говорят! Конечно, больше всего о гамбургерах, и судя по всему, особыми симпатиями пользуется вегетарианский «Цезарь». Многие интересуются, где раздобыть скидочную карту. А однажды долго обсуждали, кто из мужчин и почему предпочитает опасной бритве электрическую. Наверное, потому и не умолкает это непринужденное «щебетание» твиттерян с рестораном, открывшимся в Милуоки в марте 2009 г., что его основатели супруги Джо и Энджи Сордж выбрали в качестве приоритета поддержание онлайн-общения со своим потребителем.

Джо как глава компании с первого дня изо всех сил старался втянуть народ в онлайн-разговоры, предлагая обильную пищу для обсуждений. Начать с того, что они с Энджи так поставили дело, что сразу же заслужили похвалу за отменную кухню и оригинальную обстановку от ресторанных

критиков, а эта братия, как известно, не жалуется заведения типа «забегаловка», у порога которых любой шеф-повар навеки расстается с мечтами о высоком кулинарном искусстве. Как же удалось Сорджам сломать этот стереотип? Первым делом они позаботились, чтобы цены неизменно оставались на низком уровне: \$4,50 — за базовый вариант чизбургера (с латуком и помидорами) и \$7,50 — за фирменный «Бомбер» (то же, что и чизбургер, но с прослойкой из обжаренных грибов).

Сорджи изобрели восхитительно остроумную тематическую систему раздачи арахиса: буфетчики накладывают порции орешков в разноцветные игрушечные бомбардировщики, которые запускают по прикрепленным к потолку рейлингам, так что они с жужжанием пролетают через зал и с хлопком врезаются в мишени на стенах, где сбрасывают груз из своих бомбовых люков в закрепленные под мишенями конические корзинки, откуда ссыпаются по рукаву в стакан на столе.

И еще Джо и Энджи сообразили, что лучший способ побудить посетителей болеть душой за ресторан — позволить им самим участвовать в построении этого бизнеса. Клиенты AJ Bombers вносят свою лепту практически во все аспекты организации работы ресторана. Они помогают составлять меню, определяют структуру цен и режим работы, предлагают идеи промоакций и даже подрабатывают в баре во время благотворительных мероприятий. И как только Джо Сордж решил дать клиентам такую власть над своим брендом? По двум причинам. Во-первых, индивидуальное общение придает их жизни увлекательность. А во-вторых, в экономике благодарности это приносит бизнесу дивиденды, причем довольно значительные.

Джо Сордж всегда считал, что должен знать своих клиентов; в этом он видел один из приоритетов своей работы. **Додуматься до того, чтобы создать у себя в ресторане атмосферу радушия и непринужденности, способен каждый, это вещь очевидная. Но вся штука в том, что AJ Bombers уделяет онлайн-клиентам ничуть не меньше внимания, чем посетителям, сидящим в зале за столиками.**

Последние строки выделены мною для того, чтобы подчеркнуть их особую важность. Убежден, что в сознании руководителей образовался гигантский разрыв в понимании того, как следует обращаться с клиентами в реальных условиях, сталкиваясь, так сказать, лицом к лицу, и в виртуальных, когда бизнес взаимодействует с ними через компьютер, iPad или мобильный телефон. А никакой разницы быть не должно. Когда реальный или потенциальный клиент решает для себя, стоит ли приобрести ваш продукт или услугу, в его душе подчас поднимается целая буря эмоций. Мысленно он уже видит себя обладателем того или иного продукта, примеряет его к своей жизни, представляя, как им пользуется, как это облегчает работу и повышает акции на личном или семейном фронте. Так вот, все эти чувства в равной степени свойственны как реальному покупателю, который стоит перед вами, так и покупателю, с которым вы общаетесь в чатах, форумах, блогах, через сервисы мгновенных сообщений, в Twitter или на Facebook.

Между прочим, высокотехнологичный бизнес впадает в противоположную крайность, пренебрегая общением с клиентами «вживую». Компании вроде Groupon или Microsoft и вовсе представляются потребителю в образе неких бестелесных иллюзорных сущностей, а между тем их клиентура далеко не сплошь виртуальная, есть и реальные люди, и хорошо бы этим компаниям хоть иногда встречаться с ними вживую. Следовало бы придумать повод, чтобы их клиенты могли собраться вместе на какое-нибудь мероприятие (например, на юбилейные торжества по случаю какой-нибудь важной даты) или организовать видеотрансляцию с конференции, на которой они могли бы обсудить наиболее технические проблемы, которые, по их мнению, нуждаются в оперативном разрешении.

Можно поступить проще: представители этих компаний могли бы время от времени звонить клиентам, чтобы лично с ними поговорить, а иногда просто поприветствовать и еще раз заверить, что уже сделали все от них зависящее для повышения качества обслуживания. Компании, которые умеют

напрямую и искренне общаться со своими клиентами как в онлайн, так и в офлайн, в ближайшие год-полтора выйдут на передний край, оставляя далеко позади своих конкурентов.

С первых шагов Сордж использовал социальные медиа, чтобы привлечь внимание любителей гамбургеров со всего города и установить с ними контакт. Он старался выяснить, какие блюда им по душе, а какие – нет, и спрашивал, что ему нужно сделать, чтобы еще лучше удовлетворять их запросы. Владелец ресторана внимательнейшим образом изучал мнения о нем на сервисе Yelp* и неизменно благодарил тех, кто выражал восторг, а если какой-то отзыв был негативным, Сордж приносил извинения его автору и приглашал недовольного клиента еще раз стать гостем ресторана, чтобы попробовать другие блюда**.

Иногда подобная процедура повторялась не раз и не два, пока клиент не находил в меню AJ Bombers то, что пришлось бы ему по вкусу. Случалось и так, что недовольный клиент, согласившийся на предложение Сорджа предпринять столько попыток, сколько потребуется ресторану, «чтобы исправиться», плавно перетекал в разряд постоянных посетителей, которые обычно заранее извещали хозяев, что собираются прийти к ним в заведение.

По тому, как Сордж реагирует на отрицательные отзывы, можно судить о том, что он отказался от господствующих в мире бизнеса стереотипов мышления. По его убеждению, ошибки и промахи не следует прятать; напротив, это прекрасная возможность извлечь ценный урок, чтобы в следующий раз лучше справиться со своими обязанностями ресторатора, а кроме того, этим он поддерживает непосредственную связь с людьми.

* Если вы – ресторатор, но не отдаетесь со всей страстью стратегии использования Yelp, мой вам совет: поскорее продайте свое заведение, пока оно еще хоть что-то стоит. – *Прим. авт.*

** Вот превосходный и простой способ блеснуть своими манерами, а главное, он редко когда не производит должного впечатления. – *Прим. авт.*

В одну из пятниц в ресторане вышел из строя большой гриль, и к обеденному наплыву посетителей починить его никак не успевали. Тогда Джо Сордж у входных дверей организовал через видеосервис Ustream.com трансляцию с места события: люди своими глазами могли наблюдать, как продвигается ремонт большого гриля. А еще Джо раздавал посетителям бесплатное пиво и орешки. И по сей день кто-нибудь из новых посетителей обязательно расскажет ему, что это видео на Ustream запечатлелось у него в памяти, и с тех пор, когда этому клиенту хочется побаловать себя гамбургером, на ум первым делом приходит AJ Bombers.

Такого рода открытые коммуникации хорошо помогли супругам Сорджам в их бизнесе. Достаточно сказать, что через шесть месяцев после открытия AJ Bombers уже вышел на уровень безубыточности. А любой знаток ресторанный бизнеса заверит вас, что примерно 60%⁶² новых заведений разоряются в первый же год, причем такой показатель практически считается нормой. Но вот вопрос: как перейти от безубыточности к прибыли?

Не спускайте глаз с технологических горизонтов

Джо Сордж всегда активно общался и общается с фанатами своего заведения через Twitter – что ни день рассылает по несколько сотен твитов. А сколько усилий он потратил, чтобы собрать вместе это фанатское сообщество в реале и подвигнуть его поделиться своими впечатлениями от AJ Bombers! Теперь супруги Сорджи устраивают в своем ресторане разнообразные мероприятия, в том числе и небывало популярный праздничный твитап* с бесплатной едой и пивом – при поддержке и участии других местных бизнесов, бесплатно предоставля-

* Твитап – это когда пользователи сервиса микроблогов собираются вместе по интересам, по определенному поводу и т. д. – *Прим. ред.*

ющих провизию. В поисках новых возможностей завлечь и развлечь своих клиентов Джо Сордж заметил одну любопытную деталь, касающуюся Twitter-фолловеров AJ Bombers. Многие из них стали пользователями Foursquare, социального сервиса с функцией геопозиционирования, который предназначен в основном для работы с мобильных устройств и позволяет зарабатывать очки и значки, отмечаясь в любимых местах, а также делиться информацией о своих передвижениях с другими пользователями.

И тогда Сордж предпринял такие действия:

- ввел особые поблажки для пользователей Foursquare, чтобы они чаще заходили в AJ Bombers: бесплатную порцию арахиса за каждую регистрацию своего местоположения («чек-ин») в стенах ресторана и бесплатный гамбургер тем, кто «зачекинился» достаточное число раз, чтобы заслужить звание «мэра» заведения. Это нововведение побуждает клиентов снова и снова появляться в AJ Bombers;
- запустил на сервисе Foursquare страничку «Предложения и рекомендации», где желающие могут размещать сообщения с советами, какие блюда заказать, как получить скидки или наилучшие условия оплаты, а если захочется — то и поделиться своими мыслями о жизни вообще. Наградой за пост на страничке служит бесплатная булочка;
- в качестве первого из множества специальных мероприятий, проводящихся теперь в ресторане AJ Bombers, Сордж придумал, как помочь пользователям Foursquare заслужить высоко котирующийся в их сообществе знак отличия «Swarm» (за роение), — он присуждается пользователям, если они в количестве не менее 50 человек одновременно «зачекинятся» в одном и том же заведении. Сордж приурочил свое приглашение к еженощному сбору средств на благотворительность, который проходит в дневные часы. В ресторан AJ Bombers чуть не

одновременно, словно на флешмоб*, сбежалось более 160 человек⁶³. Они замечательно провели время, повеселились, напустили кучу видеороликов и настрочили уйму твитов, спеша поделиться впечатлениями. В итоге воскресная выручка ресторана более чем удвоилась.

Сордж постоянно контактировал со своими клиентами и строил свое общение, и вот в мае 2010 г. он на собственном опыте убедился, как щедро вознаграждает подобные усилия экономика благодарности. Sobelman's, еще одно заведение в Милуоки, популярное среди любителей гамбургеров, предложило Сорджам поддержать инициативу и пригласить в город известную телепрограмму канала Travel Channel «Кулинарные войны» (Food Wars), чтобы провести битву гамбургеров. Джо ответил: «Нет проблем», тут же бросил клич среди поклонников AJ Bombers, и они принялись дружно бомбардировать программу «Кулинарные войны» по электронной почте, в Twitter и на страничке Facebook и не прекращали усилий до тех пор, пока дирекция телеканала не согласилась отрядить в Милуоки съемочную группу, чтобы отснять выпуск передачи.

Можно ли усомниться в колоссальной ценности этого достижения — только представьте, что ваш ресторан показывают на всю страну в телепрограмме, аудитория которой сплошь состоит из любителей хорошо поесть! Итак, супруги Сорджи решили, что, если как следует позаботиться о том, чтобы поддерживать диалог со своими клиентами, вовлекать в него новых участников, поощрять их давать свои предложения и прислушиваться к таким отзывам, это создаст у них ощущение личной причастности к бизнесу и в определенном смысле превратит в совладельцев ресторана. Через семь месяцев AJ Bombers удвоил — удвоил! — свои доходы.

* Флешмоб или флэшмоб (от англ. *flash mob*: *flash* — вспышка, миг, мгновение; *mob* — толпа, переводится как «вспышка толпы» или как «мгновенная толпа») — заранее спланированная массовая акция, в которой большая группа людей внезапно появляется в общественном месте, выполняет заранее оговоренные действия и затем расходится. — *Прим. ред.*

Что владельцы AJ Bombers сделали правильно

Они говорят со своими клиентами на их языке. Если бы Энджи и Джо Сордж открыли свой ресторан десятью годами ранее, они все равно добились бы успеха. Порукой в том им стали бы безошибочное деловое чутье, напористость и сердечное расположение к людям, которыми они, несомненно, обладают. Другое дело, что на построение такого же преданного сообщества поклонников, какое у них есть сейчас, у них ушли бы годы и огромное количество маркетинговых долларов. Ну, устроили бы презентацию, потратили бы кучу денег на приглашения и почтовые марки, и в результате пришло бы десятка два человек плюс местное сарафанное радио донесло бы отголоски молвы еще до сотни или двух сотен горожан. А сегодня супруги Сорджи могут позвать в свой ресторан сразу человек 100 и заинтересовать тысячи других, кто территориально располагается вдалеке от AJ Bombers, но желал бы быть поближе. В чем главный урок истории успеха Сорджей? В том, что в нашем обществе, где правит бал молва, бизнес может сам создать себе гигантские возможности роста, если хорошо знает своего потребителя и умеет говорить с ним на его языке.

Сорджи не побоялись испробовать нечто новое. Они не пошли на поводу у традиций местного бизнеса, который в подавляющем большинстве строит маркетинг на основе прямой почтовой рассылки и рекламы в местной прессе, а отдали предпочтение маркетинговой платформе, которая заработала в Милуоки только с октября 2009 г.⁶⁴ (а ресторан, напомню, открылся в марте того же года). К тому моменту, когда Джо Сордж устроил акцию «роения», в городском сообществе насчитывалось всего-то три или четыре сотни пользователей сервиса Foursquare, и тем не менее четверть из них побывала в тот день в ресторане AJ Bombers, увеличив дневную выручку на 110%.

Между тем любой эксперт по потребительскому брендингу, вздумай Сорджи консультироваться с ним, принял бы с пе-

ной у рта убеждать их в полной бессмысленности подобной акции, потому что Foursquare имеет еще слишком слабые позиции на рынке, чтобы создать хоть какой-то маркетинговый эффект. Однако в таком, прямо скажем, мелком сообществе, каким выглядит Милуоки на фоне мегаполисов вроде Нью-Йорка или Лос-Анджелеса, и небольшая сила способна на многое. По-моему, нам пора посмотреть на ранних последователей всевозможных технологических новшеств как на особую микрогруппу, возможно, даже наиценнейшую среди вашего потребительского контингента. Если сумеете заручиться поддержкой этих людей, они проделают для вас огромный объем маркетинговой работы. Не пожалейте душевных сил и энергии, чтобы завоевать их симпатии, и наградой вам будет несказанный объем медийного освещения – о вашем заведении напишут в прессе, о нем заговорят, его заметят.

В ресторане AJ Bombers умеют поощрять тех, кого надо. Что мне страшно импонирует в супругах Сорджах, так это то, как они воздают потребителю за любовь и заботу о своем заведении. Что мешало Джо Сорджу поместить рекламу на билборде, заказать рекламную кампанию на радио или купить эфирное время на телевидении, чтобы зазывать к себе в ресторан всех без разбора и тем самым расширять свою клиентскую базу? Куда потекли бы в этом случае рекламные денежки AJ Bombers? Разумеется, в карман владельцев компании, специализирующейся на наружной рекламе, или радиостанции, или телеканала.

А кому предназначаются финансы в том формате маркетинга, какой избрал для себя AJ Bombers? Клиенту, который рад-радешенек воспользоваться шансом их получить. Для экономики благодарности это хрестоматийное маркетинговое решение. Когда ресторан AJ Bombers устраивает вечеринки для своих поклонников и потчует их бесплатными гамбургерами и пивом, он тратит на гостей те самые деньги, которые в противном случае ему пришлось бы закачать в традиционную рекламную платформу. Таким образом, перед нами принципиально новая концепция расходования маркетингового бюд-

жета. И ее использование существенно облегчит вам жизнь, честное слово. Ну сами подумайте, на кого лучше потратить деньги: на случайного прохожего с улицы или на конкретных людей, которых, собственно, и призван обслуживать ваш бизнес? Уж поверьте, предложенное вами угощение принесет им куда больше удовольствия, нежели реклама вашего заведения на радио, да и вам обойдется гораздо дешевле.

Новая рекламная платформа пока еще не набрала такой силы, как традиционная, чтобы диктовать рекламодателю свои условия. Здесь-то и таится основная возможность. Если рекламные гиганты вроде Viacom, Clear Channel или Lamar требуют примерно 40% стоимости рекламной акции в виде платы за донесение вашего послания до потребителя, то игроки, использующие новую платформу, такие как только-только встающие на ноги Gowalla, Foursquare или кто-то совсем новый, который появится позже, возьмут с вас 5, а может, 10%.

На сегодняшний день это вполне реальные цифры, хотя я уверен, что маржа могла бы выглядеть еще привлекательнее, если принять во внимание рентабельность инвестиций в формирование сплоченной команды, которую вы отрядите на передовые рубежи социальных медиа, чтобы холить и лелеять вашего потребителя. Недалек тот день, когда компании создадут целые армии сотрудников, в которых будут совмещаться страстная преданность бренду, умение окружить заботами и вниманием потребителей, готовых с ним общаться, и жажда часами напролет описывать им его достоинства и ценность.

В свете сказанного любая компания может приглашать своих клиентов на вечеринку. Не играет роли, будет ли это реальная встреча с закусками и танцами или живая трансляция через Ustream, важно только сделать это событие столь ярким и запоминающимся, чтобы ваши гости ахнули от восхищения и сказали себе: «Эге, никто и никогда еще так не расшибался, чтобы добиться моего расположения!» Теперь у вас есть выбор. Один вариант – потратить \$3000, \$5000 или \$10 000 на недельную рекламную кампанию и в итоге добиться или не добиться пополнения своей аудитории. Другой – по-

тратить те же деньги на собственное мероприятие (призванное достичь двух целей: поддержать взаимодействие с клиентами и поразить их воображение) или кампанию, которая не только доставит публике массу удовольствия, но и даст обильную пищу для молвы, так что ее эффект еще долго будет проявляться в виде разговоров, воспоминаний и выложенных в онлайне фотографий. А теперь ответьте, какой из двух вариантов маркетинговых инвестиций, на ваш взгляд, сопряжен с меньшими рисками?

Себестоимость дармовщинки

Вас, наверное, удивляет, как это AJ Bombers умудряется зарабатывать, если Джо Сордж по любому поводу щедро раздает бесплатную еду. На этот вопрос сам он ответил в интервью независимой компании маркетинговых исследований Forrester Research⁶⁵: «Ресторан в прямом смысле стал “их” рестораном, они сами И ЕСТЬ этот бизнес». AJ Bombers постоянно создает клиентам разнообразные возможности, чтобы они могли позаботиться об улучшении работы заведения, выказать свои симпатии к нему, а как известно, люди охотнее тратят деньги в тех местах, к которым привязаны душой.

Например, благодаря отзывам, размещенным клиентами на странице «Предложения и рекомендации», продажи самого популярного блюда «Бэрри-бургер» повысились на 30%. Между прочим, его изобрела одна из посетительниц AJ Bombers Кейт Бэрри, и оно названо в ее честь. Ее творение представляет собой многослойный бургер, увенчанный довольно-таки эксцентричным сочетанием бекона, сыра и арахисовой пасты. В общем, гамбургер с арахисовой пастой. Неудивительно, что непосвященные редко когда решатся заказать этот кулинарный изыск. Зато их недоверие могут растопить неумеренные восторги из уст других посетителей, только что на глазах у изумленной публики смолотивших один-другой «Бэрри-бургер», да так, что за ушами трещало. И если кто-то из сомневающихся

решился рискнуть и закажет себе «Бэрри-бургер», можете не сомневаться, что ему понравится и в следующий раз ноги сами принесут его в AJ Bombers, где подают такую вкуснятину.

На самом деле бесплатная раздача продукта – хорошо известная маркетинговая тактика, с успехом применяемая во многих отраслях для привлечения клиентов. Однако возможности сервиса Foursquare позволили AJ Bombers сделать эту тактику долгоиграющей, практически нескончаемой. Если вы не заражены бациллой Foursquare, вам не понять, почему приверженцы этого сервиса так жаждут получить звание «мэра» своих излюбленных заведений и, едва переступив порог, лихорадочно «чекинутся» для того только, чтобы получить какой-то там значок. И действительно, какая разница, дадут вам его или нет?! Что ж, для вас, может, и никакой, а вот для них он важен, это факт. И потом, трудами добытое звание «мэра» может и уплыть в другие руки, если не будешь посещать заведение регулярно. Так что эта игра воспитывает своего рода обязательность. В итоге то, что могло бы стать одно-разовой акцией, превращается в развлечение, в прибыльную бесконечную азартную игру, которая позволяет утвердить свое превосходство, проверяет на верность заведению и открывает двери в круг посвященных.

Как ни диковато это звучит, а для множества пользователей пристрастие к той или иной онлайн-игре все больше превращается в атрибут самоидентичности. Когда мамы тратят реальные деньги на покупку виртуальных коров для своих чад, «подсевших» на Farmville, знайте, что онлайн-игры достигли переломного момента. Сегодня более 200 млн пользователей играют в бесплатные игры на Facebook. Компания Target вовсю торгует подарочными кредитными карточками для Facebook, а сетевой ретейлер 7-Eleven провел промоакцию в содружестве с Zinga, компанией-разработчиком таких онлайн-игр, как Farmville и Mafia Wars. Снова повторюсь, лично вы можете не видеть ни малейшей пользы в этих развлечениях, но люди-то сходят по ним с ума. Так будьте с народом!

Считаю ли я, что каждый ресторан должен раздавать дармовую еду, едва увидев чью-то жалобу или скверный отзыв на Yelp? Нет. Всегда найдутся ушлые граждане, которые поймут, как извлечь выгоду из социального феномена вроде Yelp и круглый год задарма харчеваться в вашем заведении. Само собой, вы не должны этого допускать. Непросто, конечно, разглядеть истинные мотивы жалобщика: высказывает ли он законные претензии или вздумал вас объегорить?

Пожалуй, я предложил бы тщательно отслеживать и учитывать статистику по каждому клиенту, написавшему о вас негативный отзыв. Предположим, он пожаловался на Yelp, что у вас его обслужили хуже некуда. Управляющий ресторана может ответить на такую жалобу по существу, создать тег для сервиса Open Table, который отслеживает онлайнное резервирование столиков в ресторанах, и примерно через полгода запросить отчет, бывал ли этот клиент в вашем заведении после жалобы и если да, то сколько денег потратил.

Масштабирование стратегии индивидуального внимания

AJ Bombers – бизнес одного заведения; ни филиалов, ни ресторанов в других местах у супругов Сорджей нет. Однако их стратегия вознаграждения клиентов хороша не только для мелких коммерческих предприятий местного уровня. Аналогичную стратегию масштабировала под свои размеры Starbucks, а это птица общенационального полета. Подобными методами пользуются также McDonald's, Einstein Bagels и KFC. И вообще, экономика благодарности работает во всю силу, когда вы не просто «толкаете» продукт потребителю, а создаете вокруг своего бренда сообщество, привлекающее и сплывающее его поклонников.

Глава 11

Сеть отелей Joie de Vivre: забота и о серьезных вещах, и о мелочах

Название крупнейшей сети бутик-отелей Калифорнии говорит само за себя. Чип Конли, исполнительный директор и основатель Joie de Vivre, мог бы увековечить в названии отелей собственное имя (отели «Конли» – звучит внушительно, вы не находите?) или название улицы, где располагалось первое из заведений, – Эдди-стрит, неподалеку от злачного района Сан-Франциско Тендерлойн. С таким же успехом Конли мог бы намекнуть на калифорнийские корни своего детища. А он взял да и придумал для компании мало того что иностранное, так еще и труднопроизносимое название.

И все же оно превосходно. «Радость жизни», вот как оно переводится и в точности отражает то, чем отели мистера Конли стараются изо дня в день одаривать своих постояльцев. Вы возразите, что ровно той же целью задается любой, кто работает в индустрии гостеприимства. Но нетрудно представить, что едва клиенты распробуют сервис отелей Joie de Vivre, то немедленно осознают, что в других отелях, где им доводи-

лось бывать, им все-таки не хватало чего-то очень важного. В Joie de Vivre прилагают запредельные усилия, чтобы отточить до полного совершенства искусство кастомизации — это нечто такое, что испытывает постоялец с того момента, когда ищет, где бы преклонить на ночь голову.

Восторг и трепет — персонально каждому

Когда гости заезжают в какой-нибудь из отелей Joie de Vivre, их встречает администратор. Тут же, на стойке регистрации, лежит карточка с личными данными постояльца. Кроме того, из нее можно почерпнуть и другие полезные сведения о том, кто еще из сотрудников работает в этот день, а также ознакомиться с рекомендациями по правилам поведения во время пребывания в отеле. Словом, гостей сразу вводят в курс дела, и потом им не надо тратить время на выяснение бытовых мелочей. На мой взгляд, это замечательный способ начать диалог с постояльцем и сразу задать тон его пребыванию, как бы говоря ему: «Мы любим это место и хотим, чтобы вам оно тоже понравилось».

Переступая порог отеля, гости могут только догадываться, какими приятными сюрпризами их здесь порадуют. В Joie de Vivre стараются собрать как можно больше сведений о будущих постояльцах, резервирующих номера, а сотрудников побуждают и даже обязывают, сообразуясь с персональными обстоятельствами гостей, делать незабываемым их опыт пребывания в отелях. Специально для этого существует программа «Подари радость», в рамках которой чаще всего практикуются ненавязчивые, но очень трогательные и к месту знаки личного внимания, например именной торт постояльцу, чей день рождения пришелся на время пребывания в отеле, или букет цветов и бутылка шампанского для наслаждающихся медовым месяцем молодоженов.

Между сотрудниками проходит конкурс, и каждый месяц они сами выбирают голосованием лучшего «дарителя радо-

сти». Этого вожделенного звания достаиваются те, кто находит способы оставить у гостя самые восхитительные впечатления. Приведу рассказ менеджера по бронированию номеров отеля Durant в Беркли Дженнифер Кемпер о том, как прекрасный образец беззаветной материнской любви вдохновил ее на идею морально поддержать гостя.

С миссис З. мне впервые довелось встретиться в середине сентября. Она просила о личной встрече с менеджером, поскольку хотела забронировать у нас номер на длительный срок, но ей сообщили, что на некоторые дни все номера уже зарезервированы. Миссис З. объяснила мне, что за последнее время часто и надолго останавливалась в разных отелях Беркли, но поняла, что понастоящему комфортно ей только в нашем Durant. «Здесь я чувствую себя как дома», — так она выразилась. Тут я заметила, что на ее глаза наворачиваются слезы, и поспешила спросить, все ли с ней в порядке.

И тогда миссис З. рассказала мне свою печальную историю. Ее 20-летний сын, неизлечимо больной раком, не желает капитулировать перед болезнью и пытается продолжить учебу в Калифорнийском университете в Беркли. А она приезжает ухаживать за ним на то время, когда он проходит очередной курс химиотерапии. У меня тоже растет сын, и я тут же прониклась к ней таким сочувствием, что и сама прослезилась. Я коснулась ее руки и сказала, что сделаю все возможное, чтобы ей у нас было хорошо и спокойно.

Прошло несколько дней, а я все думала об этой бедной женщине и решила, что миссис З. как никто заслуживает включения в программу «Подари радость». И тогда я отправилась на Телеграф-авеню и отыскала экзотический магазинчик, где торгуют чаями и сушеными травами. Я подобрала для миссис З. чудесную керамическую кружку, разрисованную забавными стрекозами, с крышечкой и ситечком для заваривания чая и еще купила жестяную банку натурального чая с ромашкой. В качестве завершающего аккорда я выбрала три засушенных подсолнуха, чтобы их золотистые головки оживляли интерьер ее номера. К своему подарку я приложила карточку, где было написано: «Любящей и заботливой матери, заслужившей право на передышку. Мысленно

мы с вами и молимся за вашу семью». На следующий же день миссис З. пришла благодарить меня, и снова обе мы немножко прослезились. Она сказала, что тронута этим знаком внимания и поддержки и рассказала о нем всем своим родным. С тех пор миссис З. неизменно останавливалась у нас до тех пор, пока ее сын не окончил университет.

Между прочим, дарить людям радость — это еще и огромное удовольствие. Вот пример. Портье Ти-Джей Рэнсом, работающий в отеле Shorebreak в Хантингтон-Бич, из разговора с одной клиенткой узнал, что она перед свадьбой устраивает в отеле девичник. Рэнсом как местный житель был знаком с владельцами всех окрестных баров и ресторанов и решил сделать невесте сюрприз. Когда приглашенные девушки явились в отель, они были страшно удивлены и обрадованы тем, что их отправили поиграть в «охоту на мусор»*. Причем по ходу игры подружек невесты провезли по пяти самым известным в городе барам, где их ожидал королевский прием: им выделяли лучшие места, предлагали разные напитки и развлекали играми, в которые обычно играют на девичниках. Когда же девушки вернулись в свой номер, оказалось, что он убран в цвета невесты, а на столах расставлены блюда с десертом из земляники в шоколаде и с сырным ассорти.

Молва в действии

Как вы думаете, сколько раз миссис З. и ее родные рассказывали, какое искреннее внимание проявила Дженнифер? А сколько восторженных твитов, фотографий и видеозаписей напостили в Twitter, на Facebook или на видеосервисе Tumblr участницы девичника, рассказывая, какой волшебный вечер они провели благодаря Рэнсому? Что, если приятельница одной

* Игра «охота на мусор» состоит в том, что ее участники должны найти и собрать за ограниченное количество времени определенные предметы. — *Прим. ред.*

из подружек невесты работает в службе новостей Эй-би-си, а у нее есть знакомый журналист, который ведет колонку о развлечениях в телепрограмме 20/20? Сколько постов о таких вот импровизированных знаках внимания или предсвадебных ритуалах с непременно упоминанием отеля может появиться в блогах? И сколько людей из окружения осчастливленных прочитает эти посты и захочет разослать еще не посвященным друзьям из своего онлайн-сообщества?

Палец даю на отсечение — эти истории получают широкую огласку и те, кому они известны, непременно припомнят их, если отправятся в Калифорнию. Старания сотрудников Joie de Vivre доставить гостям небольшие радости имели бы смысл и были бы по достоинству оценены в любые времена, но вот эффект от этих маленьких сюрпризов сегодня намного, намного больше, чем когда-либо, как по воздействию, так и по результатам — и все это благодаря экономике благодарности.

Индивидуальная забота, знаки личного внимания и человеческого участия к каждому гостю, что так блестяще практикует Joie de Vivre в своих отелях, в такой же мере распространяется на онлайн-поведение компании. Она первой в отрасли разработала и внедрила у себя Yvette, онлайн-сервис, который помогает путешественникам выбрать тот из отелей сети, который лучше всего отвечает его «индивидуальным представлениям о восстановлении сил», как это называется мистер Конли.

Дело в том, что у каждого из 34 отелей сети неповторимая индивидуальность, а Yvette на основе ваших ответов на пять простеньких вопросов подскажет, какой отель больше всего отвечает вашим пожеланиям. Привередливым путешественникам, превыше всего ставящим комфорт и изысканность, Yvette предложит гламурный Galleria Park, а тех, кто жаждет домашнего уюта с милыми радостями вроде послеобеденного чая, направит в отель категории «кровать и завтрак» White Swan Inn. В общем, Yvette найдет, что предложить путешественнику с любыми запросами. Кроме того, этот сервис представляет нескольких местных жителей (с фотографиями),

проживающих в округе выбранного отеля, с тем чтобы они дали свои рекомендации относительно местных достопримечательностей и заслуживающих внимания заведений.

Эта услуга ориентирована на поклонников нетривиального отдыха, не желающих довольствоваться исхоженными туристическими тропами. Между прочим, один из рекомендателей – сам Чип Конли. И это, на мой взгляд, очень правильно, когда основатель компании, работающей для путешественников, готов лично провести для них экскурсию по городу. Прекрасно, ничего не скажешь.

Когда корпоративного директора по маркетингу Joie de Vivre Энн Надб спросили, какой процент бюджета ее подразделения тратит на распространение молвы, она остроумно ответила: «Сначала скажите, как выразить в процентах слово “ОГРОМНЫЙ”? Вообще-то, маркетинговый бюджет у нас крохотный, потому что молву у нас мышка на хвосте разносит». Доставлять незабываемые впечатления всем, кто посещает отели и веб-сайт Joie de Vivre, – не единственный в арсенале компании способ стимулировать распространение доброй молвы. Не меньше впечатляют и невидимые стороннему глазу усилия сотрудников компании, стремящихся поддерживать общение и дружбу с клиентами.

В штаб-квартире Joie de Vivre имеется небольшой отдел по работе с социальными медиа, целенаправленно занимающийся брендингом. В нем всего четыре сотрудника, которые наряду с управляющими отелями сети Joie de Vivre отвечают на комментарии и отзывы, помещаемые клиентами в Twitter, на Yelp, Facebook, FourSquare, Yahoo Travel и прочих сервисах сетевого общения. Кроме того, отдел отвечает за координацию действий с так называемыми отличниками социальных медиа, которых выбирают в каждом отеле. Из их числа ежедневно назначаются один или двое ответственных за размещение постов в Twitter и на Facebook.

Компания Joie de Vivre периодически проводит «социально-медийные саммиты», где «отличники» делятся друг с другом опытом и самыми остроумными идеями, что позволяет

каждому отелю уделять максимальное внимание каждому клиенту. Эффективность работы с социальными медиа Joie de Vivre отслеживает по ежедневным обновлениям и оценочным таблицам, которые предлагает сервис Revinatе. Он специально проводит мониторинг онлайн-отзывов и социально-медийных сайтов, отбирая все посты с упоминанием названий отелей, а также по запросу генерирует обзоры и отчеты. Кроме того, компания Joie de Vivre внимательно отслеживает отзывы и рейтинги на сайте влиятельнейшего портала туристических рекомендаций TripAdvisor. Так стоит ли удивляться, что, по его версии, в первом квартале 2010 г. две трети заведений Joie de Vivre были включены в десятку лучших отелей в своем географическом регионе.

Мало того, компания организовала для желающих курсы по совершенствованию навыков работы с социальными медиа в рамках JdV University – программы профессионального совершенствования без отрыва от работы. Предназначенные для социальных медиа презентации регулярно представляются для утверждения на совещаниях главных управляющих отелей. Как и многие другие из обследованных нами компаний, которые инвестируют солидные средства и еще больше выигрывают от социальных медиа, Joie de Vivre использовала их возможности для смягчения ущерба от недавнего экономического спада, погубившего многих участников индустрии гостеприимства.

Летом 2009 г. компания запустила ориентированные на социальные медиа программы Twitter Tuesdays и Facebook Fridays – твиттеряне-фолловеры могли снять номер на эксклюзивных условиях по вторникам, а фанаты компании на Facebook – по пятницам. Благодаря этой инициативе Joie de Vivre добилась заказов на более чем тысячу номеров, которые бы в ином случае пустовали. Таким образом, самые скромные затраты и по сей день обеспечивают этой сети отелей неиссякаемый поток прибыли, которая самым непосредственным и положительным образом отражается в ее итоговой строке.

Что Joie de Vivre делает правильно

Распространяет верный посыл с самого верха. Как уже отмечалось, в экономике благодарности успех сопутствует тем, кто умеет задать правильный тон общения с потребителем и заложить основы культуры, основанной на отзывчивости и человеческом участии. Причем посыл о приоритете клиентского сервиса и индивидуального внимания к каждому посетителю должен идти с самого верха. Чип Конли предлагает своим сотрудникам массу возможностей для профессионального совершенствования и не ограничивает их творческую фантазию, позволяя каждому изобретать свои собственные способы, позволяющие окружить клиента трогательными заботами. Мало того, он и личным примером ежедневно и ежедневно подтверждает неизменную верность провозглашенному курсу, состоящему в том, чтобы предоставлять индивидуализированный сервис и уникальные впечатления от пребывания в отелях компании как можно большему числу гостей.

Руководствуется правильным намерением. Судя по всему, руководство и сотрудники Joie de Vivre прикладывают исключительные усилия, чтобы гармонично сочетать прагматичное стремление развивать бизнес с душевной склонностью дарить гостям неповторимый, незабываемый, индивидуализированный опыт пребывания в отелях, входящих в эту сеть. Например, с одной стороны, ее сотрудники по собственной сердечной склонности подбирают среди постояльцев кандидатов для программы «Подари радость»⁶⁶, а с другой – компания стимулирует их уделять особое внимание лояльным клиентам, а также тем, кто в силу своей известности или авторитета может стать потенциально мощным источником доброй молвы.

Нанимает людей с похожей «культурной» ДНК. Чтобы постоянно держать высочайшую планку сервиса, надо задействовать все наличные запасы творческой фантазии, отзывчи-

ности и участия. А потому руководитель или управленец среднего звена, если он действительно настроен предоставлять сервис, превосходящий самые смелые ожидания потребителя, должен подбирать сотрудников одной крови с собой, тех, кто, как и он, до мозга костей проникся миссией компании. Тех же, кому это не удалось, следует по возможности заменить. Разница между компанией, сплошь укомплектованной людьми, искренне заботящимися о благе клиентов, и компанией, где о них пекутся по обязанности, в той мере, в какой это оплачивается по ведомости, такая же, как между творчеством рок-исполнителя Брюса Спрингстина и поп-дуэта «Милли Ванилли», уличенного в пении под «фанеру».

Применяет «тактику притягивания». Стратегия заботливости зачастую затмевает собой тактику, однако сделать бренд поистине выдающимся можно только в том случае, если гармонично сочетать ее со стратегией. Это в полной мере относится к Joie de Vivre – вот уж кто мастерски применяет тактику. Назначение большинства маркетинговых приемов, равно как и рекламных кампаний, состоит в том, чтобы развлечь, просветить или напугать потребителя в такой мере, что это отложится в его сознании. В компании Joie de Vivre тактика имеет целью напоминать клиенту, за что он симпатизирует бренду, и усиливать позитивные чувства к нему. Тактики индивидуальной работы с клиентами, действительно ориентированные на обходительность обращения, в особенности благоприятствуют людям, уже высказавшим публично свои симпатии к бренду. Многие тактики разработаны так, чтобы мотивировать сотрудников всех уровней руководствоваться не только холодным рассудком, но и велениями души. В целом же работать на Joie de Vivre означает каждый день доказывать свою способность быть человеком в самом высоком, гуманном смысле этого понятия.

Хочу заметить, что я и сам горячий поклонник Joie de Vivre, но в сентябре 2010 г. с огорчением заметил за компанией некий перебор по части стратегий пропихивания. Дело в том, что

с конца августа на протяжении трех-четырех дней подряд Joie de Vivre активизировалась в Twitter всего несколько раз, причем в каждом твите содержалось настойчивое предложение номеров на выгодных условиях, хотя они должны были бы не впаривать свое предложение, а побуждать потребителя к диалогу. Обидно, ведь компания Joie de Vivre всегда славилась как мастерица завязывать эмоциональные узы с потребителем. Ну, надеюсь, что в ближайшее время она не будет так налегать на тактики пропихивания и среди ее твитов снова возобладают те, которые привлекают гостей к общению, позволяя им в полной мере вкусить экономики благодарности в исполнении Joie de Vivre.

Сами посмотрите, как контрастируют огорчившие меня твиты с теми, что были размещены 30 августа.



JDVHotels: еще одно отличное предложение «За минуту до окончания рабочего дня» в отеле Waterfront – тарифы от \$109 в сутки плюс налог. Заказать номер можно здесь: <http://bit.ly/a8yACS>.
[2 сент.]



JDVHotels: в отеле Vitale, Сан-Франциско, стартует акция «За минуту до окончания рабочего дня», тарифы от \$189 на период с 02 по 06.2009, заказ номеров: <http://bit.ly/bqFLV>.
[2 сент.]



JDVHotels: 20%-ные скидки в отеле Gaige House (gaige.com), заказ номера с 07/09 на период с 01.10.2010 по 30.12.2010 закажите сегодня на: <http://bit.ly/doX1Kf>.
[1 сент.]



JDVHotels: внимание, программа Twitter Tuesdays! Отель Waterfront на Джек Лондон-сквер – тарифы от \$109 действуют по 31.12.2010. Заказ только сегодня до 15:00: <http://bit.ly/awYIXS>.
[31 авг.]



JDVHotels: Программа Twitter Tuesday из-за небольшой технической накладки начнется сегодня днем. Зато не придется перекусывать за столом в ожидании обычного времени начала ТТ.
[31 авг.]



JDVHotels: Twitter Tuesday сегодня во время обеденного часа пик. Не отключайтесь! Переезд на пароме, водные пейзажи, морская тематика.
[31 авг.]



JDVHotels: Спасибо @six16 за флажок на статье «Чип Конли использует пирамиду [потребностей] Маслоу в качестве пирамиды сотрудников в отелях Joie de Vivre».
[30 авг.]



JDVHotels: Экологическое TV! @HotelCarltonSF – экологичный бизнес получает золотой рейтинг LEED-EB. Подробнее см. на: <http://www.youtube.com/watch?v=A8NhFlklhNE> и <http://fb.me/Fnev9ugu>
[30 авг.]

Итак, Joie de Vivre сообразила, что при построении идентичности бренда важны как крупные блоки, так и мелочи. Те, что среднего размера, нужны для выживания бизнеса, но именно инициативы, направленные на конкретного клиента, как широкие благородные жесты, так и незначительные, но свидетельствующие о личном внимании мелочи, и есть то, что приносит бизнесу здоровье, а публике – пищу для неистощимых разговоров.

Глава 12

Ирина Ваксман, доктор стоматологических наук: скромная практика точит зубки о социальные медиа

Для многих людей нет ничего ужаснее, чем визит к стоматологу. Надеюсь, однако, что среди них почти нет пациентов доктора Ирины Ваксман, стоматолога с более чем десятилетним опытом, недавно открывшей собственную частную практику в Сан-Франциско. Сам я никогда не встречался с доктором Ваксман, и, насколько мне известно, никто из моих знакомых тоже ни разу у нее не лечился. И все же мне известно, что пациенты доктора Ваксман любят и саму Ирину, и ее медперсонал, и кабинет, больше похожий на спа-салон, и замечательные видеоочки, которые здесь дают, чтобы пациент отвлекся и расслабился, просматривая фильм, и меньше зацикливался на манипуляциях доктора у себя во рту. Пациенты сами признались мне в этом на Yelp и на Facebook.

Кому-то покажется странным, что практикующие врачи занимаются самомаркетингом в социальных медиа, но доктор Ваксман – первопроходец на этом пути, и со временем за ней

последуют многие ее коллеги по цеху. В самом деле: примерно половина взрослых пользователей хотя бы время от времени знакомятся в онлайн с отзывами о врачах различных специальностей, когда решают, к какому из них пойти лечиться, а раз так, значит, и докторам самое место в социальных сетях, чтобы отвечать на вопросы интересующихся. Согласно отчету исследовательской организации Pew Research Center⁶⁷, примерно 61% взрослых ищут в онлайн информацию, относящуюся к здоровью и здравоохранению. Из них 59% хотя бы однажды делали следующее:

- читали чей-то комментарий, историю чьего-то излечения от болезни или статьи, касающиеся проблем здоровья и медицины в онлайн-каталоге новостей, на веб-сайте или в блоге;
- выясняли в онлайн, как котируется в медицинском сообществе тот или иной врач или как отзываются о нем те, кто у него лечился;
- находили в онлайн информацию о том, каков рейтинг определенной больницы или иного медицинского учреждения, а также отзывы их пациентов;
- подписывались на обновления на темы здоровья или медицины;
- слушали подкасты на темы здоровья или медицины.

Помимо того, что информация о д-ре Ваксман имеется на Facebook, Ирина размещает посты также в Twitter, YouTube и LinkedIn. Эти каналы сетевого общения она использует для того, чтобы делиться информацией, просвещать пользователей, а кроме того, позволяет своим пациентам обращаться к ней в онлайн — задавать вопросы, советоваться, делиться тревогами.

Идеальное намерение

Как говорит супруг Ирины Ваксман Роберт, юрист и по совместительству ее социально-медийный менеджер, она открыла

частную практику с одним-единственным совершенно определенным намерением – сделать процесс лечения для пациентов идеальным во всех отношениях. Понятно, что первоклассная стоматологическая помощь подразумевает соответствие высочайшим стандартам в плане профессиональных знаний, технологической оснащенности и владения самыми передовыми современными методиками лечения.

Кроме того, успех задуманного во многом зависел от того, сумеет ли д-р Ваксман наладить прочные отношения персонально с каждым пациентом. Это стало бы возможным при условии, что Ирина потратит довольно много времени, чтобы достичь взаимопонимания со своими больными, лучше узнать каждого из них как человека, завоевать их доверие и убедить, что она заботится не только о состоянии зубов, но и о здоровье пациентов в целом. Однако первым делом надо было обзавестись теми, на кого бы распространялись эти выдающиеся заботы, т. е. новой клиентурой.

Использование социальных медиа как способ выделиться из общей массы

Так уж получилось, что социальные медиа – платформа, идеально подходящая для установления тесных персональных контактов между потребителем и бизнесом, – стали для Ирины Ваксман ареной, которая помогла ей выделиться среди тысяч других, в том числе известных и преуспевающих, дантистов в таком густонаселенном мегаполисе, как Сан-Франциско (а также стать знаменитостью в высотном здании клиники, где находится ее кабинет). Помимо того что д-р Ваксман завела себе страничку на Facebook, в Twitter, YouTube и LinkedIn, она стала в городе первым стоматологом, предлагающим коллективные скидочные купоны на Groupon.

Результаты этого эксперимента превзошли все ожидания: к врачу, чья практика не насчитывала и полугода, пациенты повалили толпами. К сожалению, это скорее повредило, чем

помогло д-ру Ваксман: как выразился Роберт, справиться с таким гигантским потоком звонков было так же сложно, как напиться из брандспойта. Неокрепшая практика захлебывалась под шквалом требований о записи на прием, а те, кому так и не удалось получить обещанное Ириной Ваксман идеальное стоматологическое обслуживание, выплескивали свое недовольство в онлайн. Как объясняет Роберт, «огромный наплыв пациентов сразу же выявил наше узкое место – регистратуру, критически важный участок работы, поскольку для пациента это первый контакт, по которому он составляет мнение о враче, и у нас была всего одна попытка произвести должное впечатление».

Многие назвали бы случившееся провалом в социальных медиа, однако д-р Ваксман и ее супруг усмотрели в своем конфузе всего лишь случайность, и то полезную, коль скоро она подсказала им, где требуется внести корректировки. Ваксманы перераспределили расстановку персонала и улучшили процедуру записи на прием. Маленьким компаниям обычно проще адаптироваться к текущей ситуации, чем большим. Тем не менее для крупных бизнесов и брендов все более насущной становится способность быстро реагировать на сигналы внешней среды и перестраиваться в соответствии с ними.

Критика, конвертируемая в свою противоположность

Адекватная реакция на критику в публичном пространстве для бизнесов и брендов гораздо важнее умения правильно реагировать на похвалу.

Доктор Ваксман, судя по всему, интуитивно понимает то, о чем я говорил в начале книги: разочарованный и жалующийся в онлайн клиент более ценен для бизнеса, чем молчун. Во всяком случае, с теми, кто дал себе труд написать о своем недовольстве, всегда можно поговорить. И извиниться, если критика справедлива.

Более того, при желании вы можете объяснить, почему вышло так, а не иначе, и попросить клиента дать вам еще один шанс. На самый крайний случай, если он так и не смягчится, вы хотя бы покажете онлайн-сообществу, что со всей серьезностью относитесь к жалобам потребителей. Платформа социальных медиа, которая дала им такую огромную власть в условиях экономики благодарности, и брендам оставляет шанс спастись при необходимости взаимоотношения со своими клиентами. Что до Ирины Ваксман, то результаты ее общения с рассерженными пациентами можно посмотреть на Yelp. Люди, неблагоприятно отзывавшиеся о посещении кабинета д-ра Ваксман из-за организационной неразберихи, поместили по два новых поста, где рассказали, что ее персонал уладил все их проблемы.

В общем, судьба бизнеса Ирины Ваксман зависит как от ее мастерства стоматолога, так и от способности внушать доверие пациентам. Полагаю, что у д-ра Ваксман одинаково хорошо и с тем и с другим – если судить как по горячим похвалам в онлайн, а таковых среди отзывов о ней большинство, так и по числу жалобщиков, успешно «конвертированных» ею в удовлетворенных пациентов.

Как правило, отзывы потребителей бывают двух типов: в онлайн пишут, когда опыт общения с бизнесом или брендом был либо выше всяких похвал, либо ниже всякой критики.

Практикующий врач, не уверенный стопроцентно в своей способности предоставлять самое лучшее и высококачественное лечение, может не рассчитывать на бизнес в Facebook или на Yelp, и тем более ему ничего не светит на мобильных приложениях Citysearch или Angie's List – сайте, собирающем отзывы о качестве услуг и сервиса местных бизнесов. Тем более что на этих сайтах пользователей настоятельно просят сообщать о случаях некачественного и недобросовестного сервиса. Причем у врачей положение более уязвимое, чем, например, у рестораторов.

Кто-то, может, и согласен с онлайн-отзывом, автор которого ругает скверную кухню местного ресторана, однако

не перестанет туда ходить, если он находится рядом с работой и цены сносные. Другое дело — врач; в редких, очень редких случаях человек согласится доверить свое драгоценное здоровье доктору, онлайн-отзывы о котором не все такие же однозначно позитивные, как об Ирине Ваксман. Так что социальные медиа — превосходное место для врачей-практиков, достаточно сметливых и хватких (и, разумеется, высококвалифицированных), чтобы воспользоваться выгодами, которые могут предложить эти платформы.

Кто первым объявился на рынке, тот и в дамках

Между прочим, вы не задумывались, откуда я знаю про зубного врача Ирину Ваксман? Мы с ней живем в разных концах страны и во время наездов на Западное побережье мне, слава богу, еще ни разу не потребовалась экстренная помощь дантиста (стучу по дереву, чтобы не слазить). Общенациональную известность молодая зубоврачебная практика д-ра Ваксман приобрела благодаря двум непреложным истинам экономики благодарности, о которых я не устаю повторять. Вот они: 1) заработанные медиа, появившиеся в результате того, что вы стали первопроходцем на своем рынке, бесценны; 2) качество ваших онлайн-фолловеров и фанатов неизмеримо важнее их количества.

Всего один клиент — и дело в шляпе

Если бы Ирина Ваксман не присутствовала на всех этих социально-медийных площадках, Лоик ле Мер вряд ли упомянул бы когда-нибудь ее имя, разве что его попросили бы порекомендовать хорошего дантиста. Но дело в том, что Лоик ле Мер — большой энтузиаст социальных медиа⁶⁸, и для него они представляют профессиональный интерес. Он всемирно

известный предприниматель, разработчик веб-приложения Seismic для ведения видеодискуссий в Интернете, человек, который, по версии журнала *Business Week*, в 2008 г. вошел в список 25 самых влиятельных людей веб-сети.

Когда выяснилось, что его новый дантист присутствует в социальных медиа, Лоик Ле Мер решил высказать кое-какие соображения по этому поводу у себя в блоге. Как и большинство других пациентов, он похвально отозвался о профессионализме д-ра Ваксман и особо отметил высокотехнологичный антураж ее кабинета, оборудованного по последнему слову техники. Однако далее в своем посте Лоик Ле Мер задался вопросом, правильно ли д-р Ваксман использует возможности социально-медийных сайтов и нужны ли они ей в принципе? В конце концов, ему ли не знать, как сложно поддерживать адекватное присутствие на таком количестве социальных площадок, и вообще, много ли у зубного врача тем, которые он мог бы развивать в онлайн-разговорах? Д-р Ваксман отреагировала на пост Лоика Ле Мера точно так же, как на прочие критические высказывания в свой адрес. Она сочла это поводом, чтобы начать диалог, и для затравки расписала их с Робертом социально-медийные стратегии и планы на будущее. Начавшийся разговор с Ле Мером дал онлайн-пользователям потрясающую возможность оценить предпринимательские дарования д-ра Ваксман и ее высокий профессионализм как дантиста. Вы сами можете прочитать весь диалог на сайте Лоика Ле Мера⁶⁹.

Эта история привлекла внимание влиятельного техноблога TechCrunch⁷⁰, где ее сочли за подходящую иллюстрацию к статье, где рассказывалось, как малый бизнес осваивает социальные медиа. Более того, в том же месяце Роберта Ваксмана пригласили принять участие в конференции TechCrunch, на которой обсуждались темы, касающиеся взаимодействия онлайн-бизнеса с реальным потребителем. Своей широкой известностью Ваксманы во многом обязаны смелости в освоении новых возможностей. Они не ставили себе пределов и не пытались очертить вокруг себя магический защитный круг.

Надо заметить, что д-р Ваксман привлекла к себе всеобщее внимание не только тем, что является одним из пионеров в освоении бизнес-потенциала социальных медиа. Никто не обратил бы внимания на ее начинание, если бы подавляющее большинство комментариев, которые оставляют на сайтах Ирины, не были бы столь восторженными. Причем похвалы звучат не только в адрес врачебного искусства д-ра Ваксман, но и касаются всех аспектов ее работы, начиная с предупредительности персонала и заканчивая образцовой чистотой и порядком; а как хвалят Ирину пациенты за внимательное и заботливое отношение! Наверное, эти благожелательные отзывы объясняют, почему пользователи Facebook генерируют примерно 19% веб-трафика д-ра Ваксман. Невероятно позитивные впечатления пациентов в сочетании с силой доброй молвы образовали довольно-таки солидную основу для этого молодого бизнеса.

Идти шагом, прежде чем побежать, — это нормально

Проанализировав сайты д-ра Ваксман, я, пожалуй, соглашусь с Лоиком Ле Мером, что она могла бы сделать и много чего другого. Допустим, предложить более привлекательный и креативный контент, расширить тематику общения, например поговорить о щетках, пастах, кариесе, зубных каналах и корнях, причинах дурного запаха изо рта, раке ротовой полости, средствах и методах отбеливания зубов — да мало ли еще «околостоматологических» тем, которые наверняка волнуют онлайн-сообщества и активно там обсуждаются?

Отвечая на пост Ле Мера, Роберт Ваксман заметил: «Мы твердо намерены еще активнее высказываться на Facebook и прочих социальных площадках. Может, нам следовало бы заняться этим раньше, но сначала мы решили создать в онлайн-образ привлекательного, дружелюбного бренда, открытого для диалога». Думаю, что идти шагом, прежде чем побе-

жать, — отличная стратегия, но я уже предвижу, что будет с этим бизнесом дальше, когда Ваксманы будут еще интенсивнее использовать свои социально-медийные кампании.

Что д-р Ваксман сделала правильно

Она начала свой бизнес с хорошим намерением, поставив перед собой четкую и ясную цель — обеспечить стоматологическую помощь самого высокого уровня, какой только возможен в наши дни, а также проявлять персональную заботу о каждом пациенте.

Подарила «восторг и трепет». Пациенты просто очарованы видеоочками, которые предлагает д-р Ваксман. Им очень нравится обстановка в кабинете, стильная и уютная, как в спалоне, им очень нравится панорама, открывающаяся из окон кабинета с высоты 23-го этажа. Они очарованы тем, с каким бережным вниманием д-р Ваксман исследует каждый зуб и заботится о нем, словно это драгоценнейшая вещь в мире. Похоже, в кабинете у д-ра Ваксман все до последней мелочи заслуживает восхищения.

Задала правильный тон. Когда инициатива с коллективными скидочными купонами выявила, что кое-кто из работников регистратуры не соответствует высокому стандарту обслуживания, который задала д-р Ваксман, она заменила их новыми, более расторопными и внимательными сотрудниками.

Даже если ты маленький, играй как большой

Своим примером Ирина Ваксман демонстрирует маркетинговому сообществу, что мелкие игроки могут масштабировать под себя приемы, успешно работающие для крупных игроков вроде Best Buy. Впрочем, не обязательно в точности копировать модель Ваксманов: вполне вероятно, что ваша вторая полови-

на не является вашим деловым партнером и не может взять на себя управление вашей социально-медийной активностью, пока сами вы всецело отдаетесь своей профильной деятельностью. Велика беда! Наймите кого-нибудь, кто сможет стать вашим голосом в социальных медиа.

Конечно, не стоит в таком уж скором времени ожидать, что малые бизнесы начнут заводить у себя отдельную должность менеджера по работе с социальными медиа (хотя лично мне больше нравится название «комьюнити-менеджер»). По себе знаю, как непросто иногда пробивать новые идеи. Когда я в 1999 г. настаивал, что нам нужно нанять веб-разработчика, отец отмахивался от меня, считая это пустой блажью, поскольку ничто из прошлого опыта бизнесмена не убеждало его, что винному магазину местного уровня благоразумно заниматься такой ерундой, как подготовка к электронной торговле.

К счастью, мне не пришлось пускать в ход мой последний козырь, мольбы типа «Как-ты-можешь-лишать-меня-такого-шанса-когда-наша-годовая-выручка-уже-выросла-с-трех-до-десяти-миллионов?!», потому что Провидение послало мне отца, который всегда и во всем мне доверяет и ни в чем не ограничивает моей свободы действий, если я могу аргументировать свои решения.

Думаю, что во многих компаниях малого бизнеса прямо сейчас, в эти минуты, кипят споры подобного рода, с той лишь разницей, что речь в них идет не об электронной торговле, а о социальных медиа. Если вы не планируете брать на себя обязанности комьюнити-менеджера, то вам придется потратиться, чтобы нанять его со стороны. И этого все равно не избежать, рано или поздно такой человек вам понадобится. Так не лучше ли уже сейчас продумать, как учесть эту статью расходов в своем бюджете? Если у вас трудится десять человек или больше, вам, возможно, удастся сэкономить, поручив кому-то из сотрудников заняться работой в социальных медиа вместо выполнения своих основных обязанностей. Оглянитесь вокруг, вдруг найдется для вас бизнес-ангел? Изобретайте новые под-

ходы к маркетинговым стратегиям. Сегодня вопрос стоит так: либо инновации, либо смерть.

И частной врачебной практике, и любому другому мелкому бизнесу категорически необходимо присутствовать в социальных медиа, даже если они работают далеко не в такой технологически продвинутой среде, как Сан-Франциско. Может, ваша местная клиентура немного медленнее осваивает онлайн-новые коммуникации, чем ушлые обитатели мегаполисов. Но поверьте, вскоре и она подтянется. Если для вечно спешащих жителей Сан-Франциско уже в порядке вещей консультироваться со своим дантистом через социальные сети, то недалек тот день, когда их примеру последуют и неторопливые жители глубинки. А может, уже последовали?

Откуда вам это знать заранее? Как предугадать, какая из платформ взорвется очередным массовым паломничеством пользователей и кто из клиентов окажется тем человеком, который одним махом выведет вас в лидеры по популярности? Единственный способ подготовиться к случайностям, подстерегающим нас на каждом шагу, состоит в том, чтобы воспользоваться некоторыми подворачивающимися возможностями и независимо ни от чего обхаживать каждого потребителя, онлайн-ового или реального, так, словно он и есть самый важный клиент в мире.

Глава 13

Хэнк Хейминг: образец правильного намерения и правильно организованной культуры

Как бы вы назвали юриста, который твитит в микроблоге?
Продвинутым.

Таков Хэнк Хейминг: он юрист и использовал социальные медиа, чтобы под крылом международной юридической фирмы создать свой круг клиентуры, выстроить личный бренд и наладить общение с клиентами и с сообществом стартапов. По всей стране, от Восточного побережья до Западного, найдется немало юристов, активно использующих в профессиональной деятельности блогинг, Twitter, Skype и ресурс Quora, но Хэнк Хейминг из Ричмонда, штат Вирджиния – случай особый, наглядно демонстрирующий, как щедро вознаграждает экономика благодарности тех, кто усвоил правильную бизнес-культуру и руководствуется правильным намерением.

Преимущества правильной культуры

В успехе Хейминга бизнес-культура сыграла очень важную роль. Ему повезло работать на компанию, которая, судя по всему, хорошо понимает, что в нынешнем мире подлинным двигателем бизнеса выступает культура доверия и прозрачности. Своего работодателя, фирму Troutman Sanders, Хэнк Хейминг называет «свободной от предрассудков», что само по себе достаточно неожиданно (сомневаюсь, чтобы вам часто доводилось слышать такую формулировку применительно к достоинствам юридической фирмы). Как уже говорилось, юристы в большинстве своем консервативны и не расположены рисковать, когда дело касается технологических новаций, поскольку они дают повод к широкому публичному обсуждению компании или бренда.

Если молодые юристы⁷¹, только что покинувшие студенческую скамью, считают в порядке вещей выставлять на онлайн-новое обозрение в Facebook и Twitter свою жизнь, свои мысли и свои мнения, то старшее поколение в возрасте 40 лет и больше все еще побаивается и сторонится социальных сетей. Резонно, однако, считать, что именно эти люди и стоят у штурвала большинства крупных юридических компаний. И их, пожалуй, можно понять, когда они запрещают своим подчиненным свободно высказываться в онлайн: от досадных промахов и ошибок не застрахованы даже самые опытные и знающие юристы⁷², и сколько было случаев, когда фирмы порицали, наказывали, а то и безжалостно увольняли прекрасных юристов только за то, что они выкладывали в сети информацию о рассматриваемых делах или жаловались на клиентов и судей. А в Troutman Sanders, похоже, царит атмосфера необычного для крупных юридических фирм доверия к своим сотрудникам.

Если верить Хеймингу, то руководство даже поощряет своих юристов смелее использовать творческие и инновационные методы построения своей практики. Не берусь утверждать, что Troutman Sanders собрала воедино все компоненты, из которых, как я говорил в главе 4, складывается правильная орга-

низационная культура, но если Хейминг и впрямь так свободен в своих действиях, как это видится со стороны, то фирма действительно научилась доверять своим сотрудникам, чего не может сказать о себе множество компаний, занятых в куда менее консервативных областях деятельности. Снимаю шляпу перед Troutman Sanders.

Все начинается с добрых намерений

Хейминг, надо сказать, выстроил также личную бизнес-культуру и старается распространить ее как можно шире. Его стихия – стартапы; он готов направлять и поддерживать их советом на всем пути от замысла до зрелого и прибыльного бизнеса. Когда Хейминг только перебрался на Восточное побережье из Южной Калифорнии, то с грустью отметил, что в штате Вирджиния развернуться ему негде: местное предпринимательское сообщество было чрезвычайно малочисленно и разобщено. Поначалу у Хейминга опустились руки, однако вскоре его осенило: а почему бы самому не наладить прочные контакты с местными бизнесменами и венчурными капиталистами, почему бы не сплотить их вокруг себя? Тогда у него появился широкое поле деятельности.

Сказано – сделано. Хейминг в свободное от работы время начал предлагать местным стартапам свои консультации – иногда на общественных началах, а иногда с огромными скидками. Будучи натурой предприимчивой, Хейминг отлично знал, как уязвим молодой бизнес на стадии становления. «Когда компания уже встала на ноги и нарастила некоторый финансовый жирок, она может позволить себе занять хорошего юриста, бухгалтера, консультанта. А когда стартап только делает первые неуверенные шаги, у него не то что на консультанта, но и на самое необходимое денег едва хватает. В этом я и углядел для себя шанс – создавая экосистему для венчурного предпринимательства, я тем самым помогаю и себе... Знаете ли, я очень верю в пользу максимы “делай добро”, –

говорит Хэнк и добавляет: — Данная экосистема целиком и полностью строится на социальных медиа и способности к коммуникациям. Основатели стартапов, с которыми я работаю, сутками не вылезают из Twitter и Skype, прямо живут в них, а куда они, туда и я. И мне необходимо быть на связи, когда они работают, даже за полночь, если требуется провести по Skype видеоконференцию, чтобы пообщаться с нашим человеком где-нибудь в Хайдарабаде».

Культура + Намерение = Молва

Хейминг уверяет, что у него остается много времени, чтобы предлагать свои услуги неоперившимся стартапам, и это быстро приносит отдачу, поскольку, едва очередной инновационный бизнес-проект получает финансирование, с его владельцев уже можно брать нормальную плату за юридические услуги. Причем эта работа приносит Хеймингу гораздо больше средств по сравнению с рисками, грозящими, когда вы инвестируете в компании, которые могут так и не встать на крыло. Дело в том, что 90% рабочей нагрузки Хэнку обеспечивают клиенты посOLIDнее, многие из которых тоже, кстати, начинали как мелкие стартапы, хотя в количественном отношении они представляют собой лишь 30% его клиентской базы.

Некоторые из клиентов Хейминга — фонды венчурного капитала, которые тоже полагают, что в их интересах, чтобы он помогал им растить местное бизнес-сообщество. Получается, что от инициативы Хейминга все в выигрыше: фирма Troutman Sanders, предоставляющая своим юристам полную свободу строить свою практику по собственному усмотрению; Хэнк, который зарабатывает деньги тем, что он любит больше всего, и так, как ему нравится; стартапам, чья задача — сделать рынок; наконец, венчурные капиталисты, выискивающие очередную возможность выгодно вложить свои средства.

Конечно, некоторые стартапы, с которыми нянчится Хейминг, оканчиваются ничем, но он не считает неудачной инве-

стицией потраченное на них время. У людей предпринимательского склада обычно полно идей, и часто они снова обращаются к Хеймингу, когда у них появляется новый проект. Но даже в противном случае польза от них все равно есть: как люди идеи, они любят потолковать с себе подобными, а это значит, что молва о великодушном юристе, готовом за гроши, а то и даром помогать начинающим предпринимателям, снабжает Хейминга новыми клиентами.

Молву о нем исправно разносят его нынешние и бывшие клиенты, как те, кто платит, так и те, с кого он не берет денег, однако Хэнк и сам не сидит сложа руки, а активно генерирует себе новый бизнес, помещая твиты и общаясь в блогах. И это срабатывает: по словам Хейминга, чуть ли не каждую неделю с ним связывается кто-нибудь из предпринимателей или инвесторов, кого вдохновили или заинтриговали его посты.

Его примеру может последовать каждый

По большому счету избранный Хеймингом путь к успеху в условиях экономики благодарности не так уж отличается от методов, которые используют владельцы и руководители других компаний, упоминаемых в этой книге. Практика Хэнка процветает, потому что он не пытается отгородиться от нового, незнакомого и непроверенного, а, наоборот, строит на этом свои стратегии. Работа всегда связана с тем, чтобы что-то дать другим людям: помощь в важном деле, знания, развлечение, отдохновение, душевное спокойствие, свободное время, комфорт, новые возможности. Так и Хейминг: он дает своим клиентам поддержку, искренне заботится о них и принимает близко к сердцу их дела, поскольку убежден, что достигнутый ими успех — это и его успех тоже. Когда Хейминг объясняет, что юридическая практика «в основе своей строится на взаимоотношениях», я полагаю, что то же самое можно сказать о любом виде деятельности, том числе и о вашем.

Последний штрих к общей картине

Лично мне очевидно, где и в чем рассмотренные нами компании могли бы подкорректировать и улучшить свои начинания в социальных медиа. Впрочем, я и у себя нахожу некоторые огрехи, так что мне тоже есть над чем поработать в плане совершенствования. Непростая это задача – поддерживать устойчивые взаимоотношения с потребителем и осваивать продуктивные способы работы в сетевых сообществах.

Но больше всего меня восхищает неиссякаемый энтузиазм людей, стоящих у штурвала компаний, о которых мы говорили выше. Они вкалывают как проклятые и несмотря на проблемы в экономике рассуждают о своей работе с таким оптимизмом, словно впереди расстилаются безоблачные горизонты, а каждый день перед ними распахиваются двери новых захватывающих возможностей. Глядя на них, начинаешь верить, что социальные медиа уравнили всех нас в возможностях и подарили нам площадку, где каждый может не только выстроить карьеру, но и воплотить свою заветную мечту.

Заключение

Это не выдумки, а чистая правда – маркетинг действительно стал сложнее и жестче. Рынки дробятся, от разнообразия у потребителя разбегаются глаза, его внимание рассеивается, пере скакивая с одного на другое, информация день ото дня множится и прибывает, а усваивать ее все труднее*. Места потребления медиа, равно как места и способы взаимодействия

* А задумывались ли вы о том, каков объем информации, которую мы пытаемся усвоить? На ежегодной конференции Techonomu [Технологическая экономика], проводившейся в 2010 г. на озере Тахо, генеральный директор Google Эрик Шмидт заявил, что сегодня каждые два дня человечество генерирует столько информации, сколько оно создало за период от зарождения цивилизации по 2003 г. включительно. – *Прим. авт.*

людей друг с другом в онлайн и реальной жизни за поразительно короткий срок претерпели значительные метаморфозы, продолжающиеся и сегодня.

В свете головокружительных перемен у брендов и бизнесов, пытающихся адаптироваться и достойно ответить на современные вызовы внешней среды, остается единственная возможность. Она состоит в том, чтобы вести непрерывную виртуальную маркетинговую кампанию, имеющую целью завоевать сердца и умы потребителей. А на это нужно значительно больше сил и времени, чем на то, чтобы бомбардировать рынок скроенными по единой мерке «универсальными» посланиями.

И все же компании, готовые использовать социальные медиа, чтобы лично общаться со своими потребителями, убедятся, что онлайн-молва обладает свойством наделять каждый акт индивидуального взаимодействия с конкретным потребителем силой, в сотни раз превышающей ту, которой он обладает сам по себе. Если маркетологи уверуют всей душой в принципы экономики благодарности и сделают их своим кредо, если они надлежащим образом перераспределят свои маркетинговые ресурсы и найдут способы не только извлекать максимум пользы из того, что могут предложить социальные и традиционные медиа по отдельности, но и научатся их сочетать, добиваясь синергетического эффекта, вот тогда они увидят, что любая инвестиция сторицей окупается, принося невиданную отдачу.

Тот, кто сидит на берегу, откладывая свой выход на арену социальных медиа до тех времен, когда на маркетинговых просторах улягутся бури, оторвался от реальности. Все мы несемся на очень, очень быстром поезде; перемены, которые мы наблюдали, – всего лишь прелюдия к колоссальным трансформациям, которые уже не за горами. Похоже, стабильность и полный штиль на маркетинговых горизонтах в обозримом будущем нам не светят.

И что же теперь делать? То же, что и всегда, – двигаться вперед и не ослаблять напора. Жаль только, что сегодня, когда

игра на поле маркетинга стала жестче, многие маркетологи, наоборот, становятся мягче, теряют боевитость и напор. Слишком уж заточены мы под спринтерские дистанции, и теперь, когда жизнь принуждает нас к марафону, нам не хватает терпения и выносливости. Это относится как к большинству руководителей отделов маркетинга, так и к индивидуальным предпринимателям.

Вот кто были мастерами бегать марафон, так это наши прадеды. Имели ли они свое дело, или десятки лет работали на крупную компанию, или стояли у станка, они прекрасно обходились без всех этих технологических новшеств, без которых мы не мыслим своего существования. Наши предки не слыхивали о такой штуке, как «баланс между работой и личной жизнью», и им хватало мудрости не уповать на случайные подарки судьбы. Нам же подай и то и другое, хотя что-то мне подсказывает, что в условиях экономики благодарности это скорее роскошь, чем правило. В чемпионы выйдут те, кто всецело поглощен работой (и счастлив этим) и имеет терпение строить успех по кирпичику, одерживая по маленькой победе каждый день.

Новая ипостась экономики раскрывает гигантские возможности по освоению обширных рынков, укреплению брендов и построению долгоиграющего бизнеса, но только при условии, что вы будете трудиться не жалея себя, с таким же упорством, с каким Рокки Бальбоа в занесенном снегами медвежьем углу Советского Союза времен холодной войны тренировал себя, чтобы дать принципиальный бой русскому боксеру*. Берите пример с Рокки, и вас ждет успех. Если эта шершавая пилюля не лезет вам в глотку, не ждите ничего хорошего.

Экономика благодарности обнаруживает себя и в том, как радикально изменились ожидания потребителей. Теперь, чтобы их удовлетворить, бизнесу придется напярчть творческую

* Речь идет о фильме «Рокки IV» с Сильвестром Сталлоне в роли Рокки и Дольфом Лундгреном в роли советского боксера Ивана Драго. — Прим. ред.

фантазию и научиться общаться с каждым клиентом один на один. Причем пока бизнесы и бренды будут приспособливаться под эти запросы, ожидания потребителей будут эволюционировать и дальше. Так что наши блестящие маркетинговые находки, еще вчера встреченные восторженным «вау!», завтра вызовут у потребителя презрительное «фи!» Поэтому наша задача – мыслить на перспективу. Чтобы выжить в экономике благодарности, всем бизнесам придется осваивать инновации. В этом смысле социальные медиа дают неоценимую возможность заранее определить, чего хочет публика, еще до того, как она сама это осознает.

Использовать социальные медиа для разговора с потребителем – все равно что получить доступ к самой правдивой, открытой и честной фокусной группе из всех, какие когда-либо доводилось иметь маркетингу. Притом чистосердечные признания ее участников вы получите даром, не потратив на это ни цента. А наша задача – слушать, участвовать в разговоре, задавать вопросы и молить об ответах. Надо проявлять к нашим онлайн-овым (и не только) собеседникам больше внимания, искреннего интереса, нужно теснее общаться и душевно вкладываться во взаимоотношения с каждым потребителем. В общем, мы должны стать лучше.

Кроме всего прочего, это подразумевает, что мы должны привлекать в наши ряды больше индивидов с такой же, как у нас, мощной ДНК экономики благодарности, чтобы она пронизала все поры компании или бренда. Затем следует обратить внимание на маркетинговые стратегии, которые до сих пор маячили на заднем плане. Например, придется серьезнее отнестись к такому аспекту, как «жизненная стоимость» клиента. Интернет предлагает нынешнему потребителю массу мест, где он может потратить свои денюжки, а также новые инструменты, с помощью которых он способен разносить ваш маркетинговый посыл и шире и дальше, чем в прошлом.

Мы же благодаря социальным медиа можем достаточно хорошо узнать каждого клиента, чтобы получить верное представление о его потенциальной «жизненной стоимости» для

нашего бизнеса или бренда. И самое интересное, для того чтобы утвердить его в желании тратить свои деньги на ваш продукт, всего-то и надо, что установить с ним тесные и эмоционально окрашенные отношения. Плюс к тому в разряд наиболее важных задач выдвигается информация о круге общения вашего клиента. Становится нормой принимать решения о покупке, сообразуясь с мнениями друзей в виртуальных социальных сообществах, и потому вам неплохо бы знать, с кем знаком ваш клиент в сетях, к кому он прислушивается и с кем обсуждает свои насущные проблемы.

Любое взаимодействие с любым из ваших потребителей может мигом разнестись на крыльях молвы по всем социальным сообществам, где он виртуально обитает. Стоит бизнесам уяснить себе простую мысль, что отныне им следует вкладываться не в платформы, а непосредственно в клиентов, как они будут вознаграждены потрясающей отдачей от этих инвестиций. О заработанных медиа тоже забывать не стоит – они приобретают небывалую важность. Если в прошлом маркетинг наслаждался сначала эрой радио, потом – телевидения, а затем – кино, то сегодня очередным хитом становятся социально-медийные платформы.

Клиенту надоело, что ему без разрешения «впаривают» то одно, то другое. Он решил, что теперь пришло его время, и оказался прав. Мнение потребителя, высказанное в комментарии, пост в созданном им блоге и положительный отзыв во многом способствуют тому, чтобы маркетинговые инициативы, за которые вы действительно платите, подольше задерживались в сознании клиентов и шире распространялись в общественном пространстве. А ваша задача – вызвать к жизни этот свободный обмен мнениями, который, как правило, становится органичным результатом грамотно сконструированной и хорошо исполненной маркетинговой кампании, где платформы социальных и традиционных медиа «звучат» в унисон.

Конечно, сегодня приходится больше стараться, чтобы заработать упоминания в медиа. Теперь, когда приобретают популярность такие рекламные планы, как кампания на Face-

book, у мейнстримной прессы поубавилось желания освещать их на своих страницах, но пока эта «лафа» продолжается, такого рода кампании остаются мощным, очень мощным новостным поводом. Конечно, лучшие из лучших в маркетинге всегда придумают, чем заинтриговать СМИ, тем более что непрерывное технологическое совершенствование открывает возможности для создания эффектных рекламных кампаний, например мобильных, или на основе дополненной реальности (когда реальные объекты интегрируются в виртуальную среду).

Бренды должны делать все, что в их силах, чтобы воспользоваться преимуществами первопроходца. Пусть маркетологи держат руку на пульсе потребительской культуры и не отрывают глаз от горизонтов – они первыми должны заметить приближение новых трендов. Настоящий маркетолог не должен расслабляться ни на минуту. Бренды и бизнесы, сумевшие первыми разглядеть потенциал нарождающихся платформ, всегда будут на переднем крае конкуренции. Бренды, первыми запрыгнувшие на эти платформы (из тех, что запущены умельцами вроде бывших сотрудников Google или Facebook) и протоптавшие тропинку к сердцам и душам ранних последователей, которые уже их обживают, будут вознаграждены за свою прозорливость.

Если только на Уолл-стрит не произойдет чуда и там не начнут воздавать должное компаниям за их дальновидные стратегии вместо того чтобы вознаграждать за сиюминутный успех, многие организации и дальше будут воспринимать как вызов, а то и как огромный риск свои усилия, направленные на такие трудноизмеримые и рассчитанные на марафонскую дистанцию направления, как «жизненная стоимость» клиентов, заработанные медиа и нарождающиеся рынки. Ирония в том, что эти вещи при должном исполнении уже в самом близком будущем принесут хорошие дивиденды.

В 2011 г. и в дальнейшем возвысятся те компании, которые придумают способ, позволяющий сбалансировать требования Уолл-стрит и инвесторов к краткосрочным показателям и дол-

госрочные требования экономики благодарности. Их лидеры начнут с того, что создадут мощную, основанную на своей ДНК культуру, оплодотворенную добрыми намерениями, и дадут ей возможность пропитать все поры компании и умы ее сотрудников. Они примирятся с тем, что власть отныне в значительной мере принадлежит потребителям, и будут рады дать им ее. Они создадут новые подразделения, задачей которых будет развивать долгосрочные взаимоотношения с реальными и потенциальными клиентами, и наберут в них людей, готовых посвятить себя решению этой задачи. Они больше не будут доверять свои маркетинговые послания одним только прямолинейным традиционным маркетинговым каналам, а отпускают свой контент гулять туда-сюда (или по кругу, или по диагонали) по всем платформам, какие только будут в зоне досягаемости. Свой бизнес лидеры этих компаний будут воспринимать как продолжение себя, вкладывать в него душу и заботиться, заботиться, непрестанно заботиться о своих клиентах.

Люди намного умнее меня утверждают, что мы живем в эпоху третьей промышленной революции*. Но всякий, кто держит глаза и уши открытыми, сразу же поймет, что и я твержу о том же последние пять лет (хотя и не таким высоконаучным языком). Экономика благодарности уже здесь, с нами, она уже вступила в свои права и, хотя еще очень молода, таит в себе намного, намного больше возможностей, чем мы могли себе представить.

Это самое восхитительное, самое волнительное время для того, чтобы делать бизнес, уж поверьте. Я точно знаю, что не обманываюсь насчет экономики благодарности, — кто хоть раз отведал ее вкус, уже больше ни с чем его не спутает. Допускаю, что на культурную трансформацию всей бизнес-среды потребуются больше времени, чем предполагаю, но знаю, что лет через десять я окажусь среди тех, кто оказался прав. Заклинаю вас, присоединяйтесь ко мне.

* См.: Rick Kash and David Calhoun's: *How Companies Win*, Harper-Business, 2010, pp. 40–41.

И однажды мы с вами вспомним компании, от которых остались лишь рожки да ножки, потому что они, бедняги, так и не оценили размах экономики благодарности, а может, сочли, что нет смысла тратить на нее силы, или не сумели изжить боязни нового и непроверенного. В тот день, когда вы отдадите себе отчет, что экономика благодарности уже здесь, и предпримете первые шаги, чтобы приладиться к ней, знайте, что вы уже обеспечили своей компании или бренду место под солнцем.

Часть IV

**МОИ
«МЕНТАЛЬНЫЕ ОПИЛКИ»**

Кое-какие полезные мысли ВДОГОНКУ...

Начало разговора

Если в вашей компании создан крупный бренд вроде Coke или SunChips, то она всегда на виду и о ней много говорят, а значит, на любые темы, в связи с которыми упоминается ваш бренд, вам нужно говорить честно и открыто. После того как вы выскажетесь по существу, было бы уместно предложить на обсуждение общие темы, скажем, поговорить о безалкогольных напитках вообще, о том, чем лучше всего утолять жажду, о летней жаре и т. п. А если ваша компания представляет собой совсем молодой бренд газированных прохладительных напитков, такой как Sally's Orange Soda, и о нем, понятное дело, не говорят, надо поступать ровно наоборот, т. е. инициировать обсуждение более широкой темы газированных безалкогольных напитков. Вам следует подключаться к каждой дискуссии, какую вы только обнаружите в Сети. Помните, я рассказывал, как встречал в любые разговоры, где упоминалось ключевые для меня слова «шардонэ» или «сира»? Это было задолго до того, как у меня появился Twitter-аккаунт @gaguvee. А когда разговор завяжется и непринужденно зажурчит, самое время перевести его на обсуждение именно вашего бренда Sally's.

Разница между силой молвы и рекламой

В середине 2010 г. Национальное общественное радио (National Public Radio) укоротило свое официальное название до аббревиатуры NPR, желая подчеркнуть, что теперь ему доступно вещание в мобильном формате и на прочих цифровых устройствах. В статье для издания *The Nieman Journalism Lab*⁷³ Джастин Эллис рассказал, как NPR измеряет ценность своих Twitter-фолловеров и поклонников на Facebook (которые кликали по кнопке «Мне нравится»). В частности, он отмечает: «Можно понять... желание мониторить осваиваемые платформы, поскольку NPR намеревается трансформироваться в компанию цифровых медиа.

В настоящее время на Twitter и Facebook приходится примерно 7–8% трафика на его сайте NPR.org, а за прошлый год данный показатель удвоился». Посещаемость сайта NPR постепенно растет; народ приходит туда через ссылки в Twitter и на Facebook благодаря тому, что они вплетены в социальный контекст, образующийся, когда в обновлениях друзей того или иного пользователя отображается сообщение, что они подписались на новости NPR, или когда эти люди выкладывают на своих страницах интересный материал с сайта NPR. Суть в том, что коммент близкого родственника или сослуживца, чьим суждениям вы доверяете, побуждает вас с большей заинтересованностью отнестись к рассказанной на NPR истории, чем если бы вы просто «нагуглили» ее в Интернете.

Именно этот социальный контекст и отзывы близких вам людей придают особую значимость той или иной истории, тогда как в ином случае вы могли бы просто ее не заметить. Разница между тем, как люди воспринимают информацию, полученную в результате поиска или из баннерной рекламы, и тем, как они реагируют на факты, упоминаемые пользователями Twitter или Facebook, примерно такая же, как разница в восприятии кричащей рекламы и молвы, передающейся из

Кое-какие полезные мысли вдогонку...

уст в уста. Если первое — не более чем случайный безличный контакт, который вскоре забудется, то второе — содержательный обмен мнениями, заслуживающий того, чтобы поделиться им с окружающими.

Страх мешает инновациям

Крупные потребительские бренды в последнее время все реже решаются на серьезные инновации и создание действительно выдающихся продуктов. Витаминные напитки под брендом Vitamin Waters, о которых мы говорили в главе 4, придуманы вовсе не Coke, а Pepsi не приложила руку к маркетингу бренда фруктовых соков Pom Wonderful. Оказывается, многие крупные компании настолько погрязли в своих страхах и заботах о насущном, что у них атрофировались творческое мышление и способность идти на риск. Процедуры и регламенты им милее, чем дерзкие идеи и инновационные продукты, они больше беспокоятся о стоимости акций или о том, что сохранить статус-кво. Где уж тут думать об инновациях? Вот и получается, что все новшества сегодня исходят от более мелких, менее надутых и бюрократизированных компаний — у них еще остаются страсть, драйв и неограниченная свобода для экспериментирования.

Потаенные намерения

Не будем закрывать глаза на то, что есть люди, кровно заинтересованные не подпускать бренды к социальным медиа. Конечно, при желании можно найти множество недостатков у показателей, отражающих эффективность социально-медийных инициатив, но разве их меньше у тех, что измеряют воздействие традиционных СМИ? В действительности бренды в конце концов найдут способы, позволяющие отслеживать

онлайную активность каждого потребителя, поскольку не бывает более правдивых показателей, чем конкретные мнения конкретных людей. И что будет, если бренды додумаются и от традиционных медиа требовать таких же стандартов точности в оценке эффекта маркетинговых кампаний? Что, если они осознают, что рекламный бюджет можно потратить с большим толком и гораздо эффективнее в онлайн, чем на телевидении?

В маркетинге и рекламе крутится куча денег, не говоря уже о расточаемых «в благодарность, что работаете с нами» материальных благах: билетах на бейсбольные матчи, приглашениях на феерические шоу и романтические ужины, увеселительных прогулках в курортный Канкун и коробках с этикеткой «Дом Периньон». Понятно, что немало людей будут всячески принижать пользу от социальных медиа ради того, чтобы сохранить за собой контроль над распределением этих благ. Кстати, взаимовыгодный обмен такими «благодарностями» часто налаживается между теми, у кого сохранились давние бизнес-связи. А это означает, что, если поступит выгодное предложение от стороннего рекламного агентства, заказ все равно получит тот, которому компания годами оказывает «особое» предпочтение. Так что абсурд – называть корпоративный бизнес «обезличенным».

P.S. А что вам мешает построить дружеские отношения через Twitter, Facebook или Tumblr? Кто сказал, что социальные медиа не представляют собой «бизнес для бизнеса»?

Смена тактики и стратегии

Я всегда провожу параллели между маркетингом и межличностными отношениями, но в последнее время не могу отделиться от мысли, что существуют отчетливые параллели между тем, как мы осуществляем маркетинг и рекламу, и тем, как воюем. Мировые войны всегда велись мощными огневыми

средствами – тяжелые бомбардировщики сбрасывали много-тонные бомбы с воздуха, военные корабли палили с моря, а танки вели массированный огонь на суше. Все было направлено на то, чтобы подавить противника, накрывая шквальным огнем как можно более обширные территории.

Однако во Вьетнаме такая тактика стала непригодна – война приобрела локальный характер, и боевые столкновения происходили в более мелком масштабе, так сказать, на уровне рукопашной. В недавнем прошлом то же самое наблюдалось в Ираке и Афганистане: пытаясь стабилизировать ситуацию во взрывоопасных районах, войска продвигались от деревни к деревне и от поселений одного племени к поселению другого. При этом важно было не только подавить деструктивные элементы, но и завоевать доверие местного населения.

Не возьмусь судить, насколько правильно или хорошо мы вели эти войны, как не решусь провести параллель между тем, как мы принимаем маркетинговые решения и как это ежедневно вынуждены делать наши военачальники и какие потери в результате таких решений несут наши войска. Единственное, в чем я уверен и о чем могу судить, – о том, что как со временем меняются стратегия и тактика ведения войн, так должны меняться и стратегии в мире бизнеса. И он знал времена, когда приходилось палить из всех орудий по обширным «территориям», для чего требовались такие крупные платформы, как телевидение.

Если продолжить военную метафору, то оно было танком (ну, танковым корпусом), а радио можно сравнить с воздушной армадой, действующей с воздуха. Теперь, когда мы пытаемся спуститься на местный уровень, для некоторых компаний начинается борьба чуть ли не в буквальном смысле и крупные средства вроде телевидения не помогут им победить. Как в Афганистане не могли дать никакого эффекта ковровые бомбардировки, так и в маркетинге на местном уровне нельзя победить, если потратить \$44 млн исключительно на средства «коврового» охвата – ТВ-кампанию, билборды и рекламные ролики на радио.

Я — адвокат социальных медиа

В достопочтенном сообществе признанных знатоков и ветеранов виноторговли я со своей детской рожицей смотрелся белой вороной, к тому же эти господа считали мои видеоблоги фиглярством, если не позорищем для отрасли. И даже когда всем стало очевидно, что мои методы приносят весомую выгоду нашей семейной виноторговой компании Wine Library, а сам я сподобился внимания СМИ как бизнесмен с хорошей хваткой, деловое сообщество продолжало относиться ко мне скептически и высокомерно. Но мне не привыкать, тем более что я обожаю отстаивать в спорах свою точку зрения. Я не боюсь высказать ее по поводу сдвига, который отчетливо просматривается в Сети, ибо знаю, что нет ничего слаще, чем бросить посрамленным скептикам: «А что я говорил?!» Впрочем, если я ошибаюсь, то смиренно приму от вас упрек: «А что мы вам говорили?!», но ни на секунду не пожалею о том, что высказался. Многие же опасаются поделить свои соображения не то что в публичном пространстве, но даже в комнате заседаний. А между прочим, автору личного бренда чрезвычайно важно иметь собственную точку зрения и собственное видение. Не бойтесь открыто высказать то, что думаете. Никогда. И к слову сказать, слушать тоже не забывайте.

Пагубность защитных кругов

Всегда жаль, когда некто громогласно объявляет о желании сделать достойную карьеру, а потом отказывается попробовать что-то новое на том основании, что перспективы, видите ли, не так хороши, как ему хотелось бы. Что ж, стремление обеспечить себе безопасную стезю я еще могу понять, но вот полное отсутствие любопытства — нет. Всякий раз, очерчивая вокруг себя защитный круг, вы сами себя обкрадываете и лишаете опыта познания, который в перспективе мог бы сослу-

Кое-какие полезные мысли вдогонку...

жить вам хорошую службу. Этими своими защитными кругами вы заточаете себя в оковы неведения.

Рентабельность инвестиций в эмоции

Рентабельность инвестиций в пользователя социальных медиа прочно связана с силой его чувства общности и эмоциональной привязанности к продукту. Если бы мне предложили на выбор две футболки — с логотипом Jets за 80 баксов или Cowboys за один доллар, последнюю я все равно ни за что не куплю. Такова моя эмоциональная привязанность к Jets. Если девчужке настолько нравятся соки Vitamin Water, что она влилась в ряды поклонников этой марки на Facebook, ее не порадует подарок от конкурирующего бренда, естественно при условии, что любимый ею Vitamin неизменно приветлив с ней в онлайн-общении.

Нет, она, конечно, скажет спасибо за подарок и мило поублажится, но едва у нее появятся карманные деньги, девчужка в же минуту побежит покупать Vitamin, потому что питает к этому бренду теплые чувства и он много для нее значит. Такова уж душа — она требует то, что любит. Конкурирующий бренд, может, и добьется первичной покупки, но и только. А вот с Vitamin у этой девчужки сложились взаимоотношения, которые в перспективе трансформируются в более значительные траты на продукты этого бренда. Кто хочет, тот увидит (а среди маркетологов много таких, кто не хочет), как происходит гуманизация бизнеса, и это произведет на торговлю доселе невиданный мощнейший эффект.

Как работают рейтинги Nielsen

А давайте посмотрим, как работает система рейтингов. Составляя выборку респондентов по тем или иным демографическим признакам⁷⁴, компьютерная программа случайным

образом выделяет домохозяйства, имеющие телевизор, и обращается к их обитателям с просьбой отследить особенности своего телесмотрения. На это соглашается всего половина выбранных домохозяйств, и рейтинговым компаниям приходится восполнять отсутствие остальных теми, которые больше всего соответствуют изначально заданным параметрам. В 2009 г. насчитывалось 114 900 000 домохозяйств с телевизорами⁷⁵. Среди них мониторинг осуществлялся в 25 000⁷⁶. Это означает, что 99,9% американских домохозяйств были полностью проигнорированы*. И вряд ли это такая уж новость для тех, кто занимается маркетингом, рекламой и медиабаингом.

Объем выборки значительно расширяется⁷⁷ во время сезонных замеров в ноябре, феврале, мае и июле, когда Nielsen обращается примерно к 2 млн человек с просьбой вести на бумаге зрительские дневники, чтобы потом их можно было отослать обычной почтой. Не надо быть психологом, чтобы привести множество причин, по которым такие дневники не отражают истинных пристрастий в телесмотрении того или иного зрителя. Прежде всего, использовать можно не более половины этих дневников, поскольку очень многие люди их так и не отсылают либо заполняют некорректно. И еще: быстрый поиск в Интернете выдаст вам множество статей, в которых сотрудники Nielsen сами признаются, хотя и не напрямую, что подумывали о том, чтобы сфальсифицировать или подправить свои отчеты по привычкам телесмотрения (а кое-кто действительно это делал)⁷⁸. Заметьте, такие признания исходят от тех составителей рейтингов, кто потрудился об этом написать, а сколько сотрудников Nielsen промолчали? И кто из них тоже занимался фальсификацией данных?

Nielsen и сама допускает, что процесс измерения страдает недостатками. Так, в 2009 г. компания опубликовала отчет⁷⁹, где говорилось, что рейтинги могут иметь погрешность в целых 8%. Почему, спросите вы? А потому, что участники обсле-

* Уважаю математику за то, что она додумалась, как обосновать, что такие мелкие выборки дают представление о предпочтениях больших групп людей, но все же нельзя в них не усомниться, не так ли? – *Прим. авт.*

дований неправильно пользовались своими пиплметрами, т. е. подключенными к телевизорам устройствами для оценки численности телеаудитории. В конечном счете неважно, что Nielsen потом учитывает эти ошибки, но главное в том, что она все равно полагается на честность и точность индивидов в каждом из 25 000 домохозяйств, участвующих в мониторинге. Хотя случается так, что один человек не нажал кнопку, подтверждающую, что он в данный момент смотрит телевизор, а другой забывает упомянуть, что во время просмотра получасовой передачи минут десять общался с девочкой-скаутом.

И потом, не секрет, что за последние несколько лет привычка телесмотрения существенно изменилась. В 2010 г. Nielsen опубликовала отчет⁸⁰, где утверждала, что 59% зрителей одновременно смотрят телевизор и бродят по Интернету, и таких людей на 35% больше, чем отмечалось в 2009 г. Только представьте, всего за 12 месяцев 35% телезрителей изменили свои привычки смотреть телевизор! Как уверяет Nielsen, в компании разработаны системы, учитывающие разрастание интереса телезрителей к кабельному и цифровому телевидению, а также просмотру телепередач на цифровых видеоманитонах. Более того, эти системы якобы способны учитывать и тот факт, что кто-то смотрит телепрограммы через iPhone и манипулирует разными видами мультимедиа, в то время как телевизор бубнит на заднем плане. Хотел бы я знать, что это за технологии, которые позволяют отследить такое количество разных платформ, но это конфиденциальная информация, и Nielsen не захочет ее раскрывать – и я могу понять почему. А теперь давайте предположим, что пользование социальными медиа отслеживается аналогичными методами, и я вознамерюсь сегодня, когда на дворе 2011 г., продать их руководителям компаний. Не кажется ли вам, что они наверняка укажут мне на кое-какие изъяны этих методов?

Не будем забывать, что Nielsen не всегда была единственным игроком в сфере маркетинговых исследований. В 1940-х и 1950-х гг.⁸¹ она конкурировала с пятью другими рейтинговыми компаниями: Videodex Inc., Trendex Inc., American Research

Bureau, С.Е. Hooper Inc. и The Pulse Inc. Компания Hooper занималась маркетинговыми исследованиями в золотую эру радио и занимала довольно прочные позиции на ТВ (пока в 1950 г. ее не купила Nielsen), так что продюсеры телесериалов в те времена при встречах приветствовали друг друга вопросом «Ну как ваш Hooper?»⁸² А потом она перешла к Nielsen, другие компании исчезли кто куда, вот и пришлось рекламодателям, рекламным агентствам и компаниям, занимающимся медиа-баингом, полагаться исключительно на показатели Nielsen.

Что берет народ за живое

Многие насмеются надо мной за мои напыщенные восторги по поводу команды «Нью-Йорк Джетс». Но разве не более смехотворно торчать девять часов у дверей книжного магазина только ради того, чтобы урвать продолжение «Сумерек»? Или шесть часов протолкаться в очереди за новой видеоигрой, новой версией смартфона или еще чего-нибудь в этом роде? А ведь сегодня, когда бренды стали более досягаемы и близки к потребителю, они тоже могут при некоторой креативности вызвать в душе потребителя такую же бурю страстей, которые внушает любимая спортивная команда или поп-звезда. Побеждают бренды, умеющие взять за живое и вызвать больше всего эмоций.

Campbell's прекрасно знает, что так оно и есть. В русле тотального обновления маркетинговой стратегии⁸³ компания выделяет огромные средства на биометрические методы изучения неосознанной эмоциональной реакции потребителей на свой продукт, проводя замеры влажности их кожи, давления, ритма сердцебиения, частоты дыхания и т.д. Сообразуясь с результатами подобных исследований, дизайнеры значительно изменили внешний вид банок знаменитых консервированных супов. В компании надеются, что новый дизайн усилит эмоциональный отклик покупателей, и они начнут охотнее покупать продукты Campbell's.

Неладно что-то в корпоративном королевстве

Исполнительный глава ВР покинул свой пост, унося многомиллионный бонус. Интересно получается: он стоял у штурвала компании, когда по ее вине произошла невиданная по своим масштабам и последствиям экологическая катастрофа, а в итоге его карманы чуть не лопаются от денег. Если для руководителя компании самый худший исход выглядит *именно так*, понятно, что он не станет особо заботиться о судьбе компании. Вот если бы в его контракте было написано, что цена акций не должна опускаться ниже определенного уровня, а иначе при отставке руководитель останется ни с чем, вот тогда он, уверяю вас, костями бы лег, чтобы спасти компанию в той жуткой ситуации с аварией на буровой вышке. Когда топ-менеджеру за крупные провалы в руководстве грозит не суровое наказание, а такие симпатичные отступные, не стоит ожидать, что он будет болеть за дело так, как был обязан. Точка.

Плейбойство корпоративной Америки

Корпоративную Америку вознаграждают за сиюминутные подвиги и достижения-однодневки — это к вопросу о степени уважения большинства корпораций-гигантов к своим клиентам. Так за что винить игроков, коли игра такова?

К вопросу о билбордах

Не верьте, будто большинство людей и компаний обращают внимание на билборды — щиты с придорожной рекламой. Человек, который ведет машину, сегодня так поглощен своим мобильным устройством, что и на дорогу-то не всегда смотрит, где уж ему замечать билборды. Права Опра*, когда призывает

* Имеется в виду известная американская телеведущая Опра Уинфри. — *Прим. ред.*

объявить автомобиль запретной зоной для мобильных телефонов. Лично я опасаясь ездить по тем же дорогам, что и такие водители.

Я люблю ТВ

Хочу расставить все точки над *i* — я большой поклонник традиционных медиа, и единственное, к чему у меня имеются претензии, — к цене и уровню креатива. Я вижу, что люди расстроены тем, что им выдают в виде печатной, радио- и теле-рекламы. На мой взгляд, эти каналы распространения информации недостаточно смело используют возможности креатива. А ввиду серьезных изменений в уровне замечаемости традиционной рекламы я не считаю, что радио, телевидение и печать заслуживают, чтобы я им платил столько же, сколько в 1994 г., когда это были единственные медиа, способные привлечь внимание широкой публики.

Опросы и карточки отзывов

Обращаясь к клиенту с просьбой ответить на вопросы анкеты или оставить комментарий в карточке отзыва по поводу качества обслуживания или работы компании, вы невольно ставите его в определенные рамки. Вообще, когда людей просят высказать свое мнение, они десять раз подумают, прежде чем ответить, и то будут осторожничать в выражениях. Объяснить это можно разными причинами: одни не желают стать причиной увольнения нерадивого сотрудника (а может, у него это нечаянный промах?); другие хотят блеснуть умом; третьи предпочитают тактично воздерживаться от резких слов, даже если они справедливы; четвертые, наоборот, по натуре склочники и специально пишут какую-нибудь гадость. Если вас действительно интересуют «неотфильтрованные» разговоры, мнения и отзывы потребителей, ступайте в социальные медиа. Это

Кое-какие полезные мысли вдогонку...

действительно кладезь ценнейшей информации для брендов, у которых хватает мужества посмотреть правде в глаза.

«Большинство брендов все еще неубедительны в Twitter»

Пока я писал эту книгу, в *AdAge* появилась статья под названием «Большинство брендов все еще неубедительны в Twitter»⁸⁴: конечно, эти бренды твитят маркетологи, но только пользователи едва ли их слушают». Может статься, кто-нибудь у вас в компании поспешил разослать эту статью остальным сотрудникам с припиской «Смотрите-ка, я был прав, когда твердил, что не стоит нам тратить время на Twitter». Так вот, хочу внести некоторую ясность по поводу содержания этой статьи.

В ней четко изложена суть проблемы: «Притом что маркетологи таких компаний, как Dell, Comcast, Ford и Starbucks, иногда умно проявляют себя в Twitter, подавляющее большинство остальных используют его как сервис для распространения небольших пресс-релизов. Лишь 12% их посланий адресованы конкретным пользователям микроблога, а это означает, что они все еще видят в Twitter скорее средство вещания, нежели ведения диалога». Как видите, дело не в Twitter; виноваты бренды, не умеющие им правильно пользоваться. Это все равно что утверждать, будто тромбон сломан, только потому, что 100 невежд пытались на нем сыграть, да не смогли. И потом, если вы хотите с кем-то наладить отношения, надо на некоторое время замолчать и позволить другому человеку вставить хоть слово. Брендам давно пора понять, что не они тут главные. Когда они только и делают, что пропихивают свой продукт, потребитель не видит смысла им отвечать. Сами подумайте, интересно ли дружить с тем, кто говорит только о себе и никогда не спросит, как у вас дела? Ручаюсь, вам это вскоре наскучит и вы постараетесь избавиться себя от такой «дружбы».

«Брендам удается заинтересовать лишь 18% пользователей». Ну и кто в этом виноват? Twitter, что ли?

Сервис Twitter существует всего четыре года, поэтому давайте относиться к нему соответственно. Погодите его клевать, дайте ему встать на ноги и проявить себя в полную силу, а там уж решайте, плох он или хорош.

С чего начать

Никто не ждет, что вы поплывете, как Майкл Фелпс*, но ради бога, хотя бы наденьте плавки (или купальник, если вы дама).

Упущенный шанс Джеффа Бэзоса

Бэзос купил две из совсем небольшого числа компаний, вызывающих мой интерес, — Zappos и Woot. Последняя — это сайт, который ежедневно продает со скидкой какой-то один продвинутый электронный продукт. Когда его запас кончается, кончается и «торговая сессия» на Woot, и пользователи вынуждены дожидаться полуночи (по центральноамериканскому времени), чтобы узнать, какой из сногшибательных девайсов поступит в продажу на следующий день. Сайт был запущен в 2004 г., и я сказал себе: «Черт! И как это я сам не догадался!» Woot и натолкнул меня на мысль «ответиться» от виноторговли.

Компания Amazon.com купила этот сайт в 2010 г., хотя должна была бы, как я считаю, года на три-четыре раньше. Меня немного удивляет, что Бэзосу потребовалось столько времени, чтобы оценить истинный потенциал Woot, — тренд продажи всего одного товара в день уже четко прослеживался, прямо-таки лежал на поверхности. Как же я теперь ругаю себя, что не начал заниматься этим сам и вовремя не запустил стартап на эту тему. Правда, я пробовал сотворить нечто подобное

* Майкл Фелпс — выдающийся американский пловец, единственный в истории спорта 14-кратный олимпийский чемпион и 26-кратный чемпион мира. — *Прим. ред.*

Кое-какие полезные мысли вдогонку...

с сайтом Free.WineLibrary.com, но дело не выгорело. Только к 2009 г. мне удалось вывести правильную формулу, и с сайтом Cinderella Wine у меня все получилось. Почет и уважение основателям Groupon и Living Social, которые очертя голову бросились воплощать эту идею и справились просто блестяще.

Извинения

Знаменитый баскетболист Леброн Джеймс определенно рассчитывал на способность публики прощать, когда счел разумным объявить в прямом эфире национального спортивного телеканала, что бросает свою родную команду «Кливленд Кавальерс», чтобы перейти в «Майами Хит». Подумать только, вонзить нож в спину тех, кто тебя любит! Думается, «Кливленд» когда-нибудь все же простит дезертиру. Но если бы Леброн Джеймс был поумней, он бы обязательно дал понять фанатам, что понимает их ярость, и устроил бы так, чтобы еще раз появиться в прямом эфире и сказать нечто вроде: «У меня были свои причины оставить “Кливленд” ради “Майами”, но я болван и очень сожалею, что так получилось». А если бы поумнее были тренеры и агенты Джеймса, они бы во время его выступления в эфире следили, что во время рекламной паузы пользователи пишут в Twitter, сказали бы ему, что народ в ярости, и он мог бы сразу же извиниться за то, что огорчил столько людей. Вот была бы новость! Но в любом случае извинения Джеймса должны были бы быть искренними. Подлинное работает всегда, в любые времена.

К вопросу о текучке

Работу в команде я ценю, наверное, больше, чем что-либо другое. Я очень редко кого-нибудь увольняю, но за прошедшие годы все же был вынужден указать на дверь пятерым из самых одаренных сотрудников, какие когда-либо работали в Wine

Library, только потому, что они не смогли сработаться с другими моими ребятами. А подобное неприемлемо для культуры моей компании.

Лидерство и культура

Билл Парселлс – лучший тренер на все времена. Хорошо Филу Джексону – на его месте и я выиграл бы парочку чемпионатов с такими звездами в составе, как Майкл Джордан, Шакил О’Нил и Брайант Коби. А Парселлс – действительно гений и величайший тренер в истории спорта. Стоило ему прийти в «Нью-Йорк Джайнтс», и эта команда, которая в американском футболе котировалась довольно низко, дважды взяла Суперкубок. Под его чутким руководством и «Нью-Йорк Джетс» всего через два года оказалась в шаге от финала Суперкубка, хотя за предыдущие два года эта команда всего лишь четырежды одерживала победы. А «Пэтриотс», которых Парселлс с жалкого 15-го места поднял до Суперкубка? А «Даллас», благодаря его стараниям неизменно доходящий до плей-офф? А какую чудесную метаморфозу он сотворил всего за один сезон с «Майами»? В истории НФЛ это беспрецедентное достижение. Почему этот тренер так успешен? Его рецепт прост: везде, где бы он ни работал, Парселлс воспитывает боевой командный дух, привлекает правильных людей и прививает правильную культуру. Он привносит свою ДНК во все, что делает. В нашем новом мире, где организация может более свободно контактировать не только с клиентами, но и с сотрудниками, стиль руководства Билла Парселлса становится все более и более необходимым.

Таланты

Компании, активно сопротивляющиеся экономике благодарности, не сегодня-завтра увидят, как утекают от них таланты.

Кое-какие полезные мысли вдогонку...

Их сотрудники, понимающие, в какую сторону меняется культура, но не встречающие со стороны руководства поддержки своим попыткам к ней адаптироваться, наберутся мужества и отправятся искать счастья к другим берегам. В коммунистических обществах люди сопротивляются скрытно. Их подавляют, они борются с системой, но, когда подворачивается возможность, бегут из страны.

Настанет день, когда компании, закосневшие в упорном сопротивлении переменам, наконец решатся вскочить на подножку экономики благодарности и начнут искать в своих рядах тех, кто способен проложить курс к новым берегам. Какова же будет их досада, когда выяснится, что люди, способные взвалить на себя этот груз, давно разбежались, не найдя отклика своим устремлениям к новому. Как будут сожалеть руководители этих компаний, что не ценили таланты, когда они были под рукой, и что хватились, когда было уже поздно.

Коммунизм и корпоративная Америка

Экономику и культуру связывают неразрывные узы, и я даже думаю, а скорее, уверен, что между ними можно поставить знак равенства. Любому, кто понимает суть культуры, в которой мы существуем сегодня, очевидно, что абсолютно ничего из того, что мог бы сказать сотрудник компании, не способно нанести ей фатальный урон, особенно если она быстро купирует проблему. Это и есть то важное, что осознал капитализм и что не дано понять коммунизму.

Письмо Тони Шея своим сотрудникам

В истории с приобретением компанией Amazon.com компании Zappos.com культурно значимым был и такой момент, как форма оповещения сотрудников Zappos.com об этом событии.

Генеральный директор компании Тони Шей обратился к своим подчиненным с письмом — невероятно искренним посланием, в котором разъяснял подробности сделки, ее значение для Zappos.com и то, как она отразится на положении сотрудников.

Дата: среда, 22 июля 2009 г.⁸⁵

От: Тони Шей (гендиректор Zappos.com)

Кому: всем сотрудникам Zappos

Тема: Zappos и Amazon

Прошу всех вас на 20 минут отложить дела и внимательно прочитать от начала до конца это электронное письмо. (Заранее приношу извинения за использованный кое-где в тексте официальный язык — по ряду причин я был вынужден объяснить некоторые моменты, прибегая к сугубо юридическим формулировкам.)

Сегодня великий день в истории Zappos.

Этим утром наш совет директоров одобрил и подписал так называемое окончательное соглашение, в рамках которого все наличные акционеры и инвесторы Zappos (а их более сотни) обменяют свои акции Zappos на акции Amazon. Когда этот процесс будет завершен, Amazon станет единственным держателем акций Zappos.

В ближайшие несколько дней вы, по всей вероятности, увидите в газетах заголовки, сообщающие, что «Amazon купила Zappos» или «Zappos переходит в руки Amazon». Хотя с технической точки зрения эти заголовки верны, в действительности они не во всей полноте отражают дух данной сделки. (Лично я предпочел бы заголовок в таком роде: «Zappos и Amazon подумали-подумали и решили...»)

Мы планируем управлять компанией Zappos по-прежнему, продолжая делать все, что считаем наилучшим для нашего бренда, нашей культуры и нашего бизнеса. С практической точки зрения все это выглядит так, словно мы просто поменяли прежних акционеров и членов совета директоров на новых, хотя юридически структура компании может выглядеть иначе.

Кое-какие полезные мысли вдогонку...

Мы полагаем, что сейчас настал удобный момент, чтобы объединить силы с Amazon, поскольку сложилась чрезвычайно удобная ситуация, когда мы можем усилить мощь друг друга, чтобы еще быстрее двигаться к реализации нашего долгосрочного видения. Что касается Zappos, то наше видение остается прежним: приносить счастье клиентам, сотрудникам и поставщикам. Просто мы хотим добиться этого как можно быстрее.

Такое решение вдохновляет нас по трем причинам:

- 1) мы считаем, что у нас появилась громадная возможность реально ускорить рост бренда и культуры Zappos, и верим, что в лице Amazon нашли наилучшего партнера, который поможет нам ускоренными темпами двигаться в избранном направлении;
- 2) Amazon поддерживает наше стремление и дальше развивать наше представление о себе как о независимой компании, существующей под брендом Zappos и в рамках нашей уникальной культуры;
- 3) мы хотим не только заручиться поддержкой акционеров и партнеров, действительно мыслящих на долгосрочную перспективу (как это мы делаем в Zappos), но и вести дела, соблюдая интересы наших нынешних акционеров и инвесторов.

Ниже я более подробно остановлюсь на каждом из этих трех пунктов, но сначала позвольте мне ответить на три животрепещущих вопроса, которые, как я догадываюсь, тревожат многих из вас.

ТРИ ГЛАВНЫХ НАБОЛЕВШИХ ВОПРОСА

Вопрос первый: сохраню ли я работу?

— Как я уже говорил, мы планируем, что Zappos и дальше будет работать как независимая организация. С юридической точки зрения она будет считаться «100%-ной дочерней компанией Amazon». Поэтому сейчас вы точно так же можете быть уверены, что вам гарантировано рабочее место, как и месяц назад.

Вопрос второй: ожидают ли Zappos перемены в культуре?

— Культура Zappos уникальна, она непрерывно развивается и совершенствуется, поскольку одна из наших ключевых ценностей — осуществлять перемены и идти вперед. Какой облик примет наша культура, зависит от нас самих, и так, как вам известно, было всегда. Как и прежде, мы держим свою судьбу в собственных руках и сами решаем, в каком направлении развиваться нашей культуре.

Интерес Amazon.com к нашей компании во многом основан на понимании ценности нашей культуры, наших людей и нашего бренда. В отношении нас намерение руководителей Amazon состоит в том, чтобы наша компания продолжала расти и развивать свою культуру (а может, надеются, что ее влияние скажется и на них).

Они не планируют наводнить нашу компанию своими людьми, чтобы поставить их управлять ею, и не сделают ничего такого, пока мы сами их об этом не попросим. Однако компания Amazon обладает огромным опытом и компетенцией во многих областях, и возможность позаимствовать у нее знания и ресурсы, особенно если это касается технологий, вселяет в нас энтузиазм. Все это позволит сделать бренд, культуру и бизнес Zappos еще мощнее, чем они есть сегодня.

Вопрос третий: не собираются ли уходить Тони, Альфред или Фред?

— Нет, таких планов у нас нет. Напротив, мы считаем, что находимся в самом начале реализации тех возможностей, которые открылись для Zappos, поэтому исполнены огромного оптимизма по поводу будущего нашей компании и всего того, что сможем сделать для Zappos с нашим новым партнером Amazon. Отчасти наш оптимизм связан с тем, что с ним мы способны достичь всего этого быстрее, чем в одиночку. В конце этого письма приведен еще ряд ответов на вопросы, которые могут у вас возникнуть, однако я хотел в первую очередь прояснить три самых важных для вас момента. Теперь, когда я уверен, что рассеял ваши тревоги, мне хотелось

бы подробнее остановиться на тех соображениях, которые подвели нас к этому решению.

Во-первых, мне хотелось бы принести свои извинения за внезапность этого объявления. Как вы знаете, одна из наших ключевых ценностей состоит в том, чтобы строить открытые и честные отношения в сфере общения, и, если бы это зависело только от меня, я бы гораздо раньше поставил вас в известность о том, что мы ведем переговоры с Amazon, чтобы все наши сотрудники могли участвовать в процессе принятия решения. К сожалению, поскольку Amazon является публичной компанией, законодательство о ценных бумагах не позволяло нам до сегодняшнего дня обсуждать этот вопрос с персоналом Zappos.

Вот уже много лет нас связывают дружеские отношения с Amazon, поскольку эта компания всегда питала интерес к Zappos, а также огромное уважение к нашему бренду. Несколько месяцев тому назад руководители Amazon связались с нами и предложили объединить компании, чтобы ускорить рост нашего бизнеса, нашего бренда и нашей культуры. Как они уточнили, им хотелось бы, чтобы мы и дальше развивали бренд Zappos (но не пытались подмять нас под себя). Мы сочли это предложение заслуживающим того, чтобы подробнее изучить, как могли бы выглядеть такого рода взаимоотношения.

Как мы выяснили, они действительно хотели, чтобы мы и в дальнейшем строили бренд Zappos и культуру Zappos нашим уникальным способом (подозреваю, что под «уникальным» они понимают «веселый и немного странный»). За последние несколько месяцев по мере того, как мы лучше узнавали друг друга, мы исполнялись все бóльшим воодушевлением по поводу открывающихся возможностей способствовать взаимоусилению наших компаний. Стало ясно, что и мы и они относимся к числу организаций, в первую очередь сфокусированных на клиентах, — просто у каждой из сторон свои представления о том, как сделать их счастливыми.

Amazon фокусируется на низких ценах, широком ассортименте и удобствах, что и делает ее клиентов счастливыми, тогда как Zappos добивается того же, развивая отношения с клиентами, создавая узы личных симпатий и обеспечивая высокий уровень обслуживания благодаря человеческим связям и тесным душевным контактам (Вау!). Мы поняли, что ресурсы, технологии и практический опыт Amazon способны грандиозно ускорить наш рост, так что мы смогли бы развивать бренд и культуру Zappos еще быстрее. Amazon тоже уяснила для себя кое-что полезное в процессе наших обсуждений: именно культура Zappos служит той основой, благодаря которой нам удастся на таком высоком уровне обслуживать наших клиентов. Джефф Бээс (генеральный директор Amazon) четко дал нам понять, что питает огромное уважение к нашей культуре и что его компания собирается всячески ее оберегать.

Мы спросили членов совета директоров, что они думают по поводу этой возможности. Майкл Моритц, один из наших инвесторов и членов правления, представляющий Sequoia Capital, написал следующее: «Перед вами открывается возможность ускорить прогресс Zappos и сделать название компании, бренд и все, что с ними связано, длительной и постоянной частью жизни людей... Это даст вам свободу для бескрайнего полета воображения, а также возможность рассматривать инициативы и начинания, которые мы не могли бы позволить себе в теперешних стесненных обстоятельствах».

Одно из прекрасных качеств Amazon состоит в том, что ее руководители думают о будущем точно так, как мы у себя в Zappos. Редко когда у партнера или инвестора обнаруживается приверженность к мышлению на далекую перспективу, поэтому нас охватили воодушевление и радость оттого, что Amazon и Zappos разделяют одну и ту же философию. В то же время решение о продаже компании далось нелегко. В течение последних нескольких месяцев нам пришлось тщательно взвешивать все за и против наравне с потенци-

альными рисками и выгодами, и в конце концов мы пришли к выводу, что, поскольку действуем в лучших интересах наших акционеров, то, по сути, все сводится к двум вопросам:

уверены ли мы, что продажа компании ускорит рост бренда Zappos и реализацию ее миссии доставлять счастье нашим клиентам;

уверены ли мы, что сохраним контроль над судьбой компании, чтобы и в дальнейшем развивать нашу уникальную культуру по нашему собственному усмотрению?

Мы достаточно долгое время общались с представителями Amazon и теперь лучше понимаем их намерения, поэтому решили, что ответим на оба предложенных вопроса «ДА» и «ДА».

Как и прежде, бренд Zappos будет существовать отдельно от бренда Amazon. Хотя мы получим доступ ко многим ресурсам этой компании, нам нужно и в дальнейшем строить наш бренд и нашу культуру так, как мы это делали всегда. Наша миссия останется неизменной: давать счастье всем нашим акционерам, включая сотрудников, клиентов и деловых партнеров. (Замечу попутно, что с последними мы планируем и далее поддерживать сложившиеся отношения, точно так же и Amazon продолжит по-своему работать со своими.)

В самом скором времени мы намечаем провести общее собрание коллектива, на котором поговорим обо всем этом подробнее. Если у вас возникли вопросы, пожалуйста, пришлите их на мой имейл, чтобы мы могли обсудить как можно больше интересующих вас проблем на общем собрании и/или в ходе дальнейшего общения по электронной почте.

Хотя мы сегодня и подписали так называемое окончательное соглашение, необходимо еще пройти процедуру его одобрения государственными органами. Таким образом, по нашим расчетам, оно официально вступит в силу не раньше чем через несколько месяцев. В соответствии с законодательством, Комиссия по ценным бумагам и биржам требует от нас соблюдения «периода молчания». И поэтому, если кто-либо

(клиенты, деловые партнеры или представители СМИ) обратится к вам с вопросами по поводу данной сделки, объясните им, пожалуйста, что не сможете на них ответить, поскольку в данный момент на нас распространяется законодательно установленный «период молчания». Так что пусть они направляют свои вопросы на специально выделенный для этого электронный адрес tree@zappos.com, а мы с Альфредом будем просматривать поступающую почту.

Кроме того, мы с ним хотели бы поблагодарить нескольких наших ребят из финансового и юридического подразделений, а также советников из Morgan Stanley, Fenwick & West и PricewaterhouseCoopers. За последние несколько месяцев они проделали поистине гигантскую работу, невидимую для стороннего глаза, и трудились день и ночь не покладая рук, чтобы эта сделка могла состояться. Прежде чем перейти к разделу «Вопросы — ответы», я также хотел бы поблагодарить всех вас за то, что вы нашли время, чтобы прочитать это пространное электронное письмо, и еще за то, что помогли компании стать тем, что она собой представляет сейчас.

Признаться, сегодняшний день для меня по-настоящему волнителен. Я испытываю те же чувства, что и в день выпуска из колледжа: к душевным переживаниям, связанным с нашим будущим, примешиваются теплые воспоминания о прошлом. Да, последние десять лет были временем невероятного прогресса, и теперь меня наполняет энтузиазм при мысли о тех свершениях, которых мы все вместе добьемся в последующие десять лет, продолжая развивать Zappos!

Тони Шей, гендиректор Zappos.com.

А теперь сравните это послание с чопорными, избобилующими казенным жаргоном письмами, которые многие руководители пишут сотрудникам, объявляя о серьезных решениях, касающихся судьбы возглавляемых ими компаний. В подобных посланиях не больше индивидуальности и живой души автора, сопереживания и заботы о людях, чем в тех,

Кое-какие полезные мысли вдогонку...

которые мог бы составить вымышленный компьютер HAL из научно-фантастического цикла Артура Кларка «Космическая одиссея 2001 года». Едва ли такое письмо способно умирить тревоги людей перед лицом грядущих перемен, скорее наоборот. Между тем большинство сотрудников Zarros, прочитавших письмо Тони Шея, как я полагаю, уверились, что решения, принимаемые от имени компании, продиктованы добрыми намерениями, которые, как мы уже не раз говорили, производят очень, очень большое впечатление.

Инновации подпитывают культуру

Действуя в творческом ключе, вы никогда не останетесь внакладе. Даже если ваша рекламная кампания не принесет того роста продаж, на который вы рассчитывали, корпоративная культура все равно обогатится, потому что вы сделали попытку в верном направлении. Талант притягивает другие таланты. Профессионалы с творческой жилкой, заметив ваше стремление пробовать инновационные подходы, вспомнят о вас, когда им придет охота к перемене мест и поиску новой работы.

К вопросу о выборе комьюнити-менеджера

На роль ответственных за работу с социальными медиа назначайте лучших людей; не ставьте тех, кому не знаете, где найти применение. Неужели спортивная команда, стремящаяся к победам, первым делом обратит внимание на вялых, растренированных игроков с лишним весом? Конечно, нет. Вот и вы не ставьте слабых сотрудников на место, которое требует расторопности, смекалки, гибкости и отзывчивого отношения к людям.

Вирусный пинг-понг

Публика любит, чтобы ее удивляли. Когда знаменитый актер, прославившийся своими ролями в кино или телесериалах, появляется на популярном видеоблоге Diggation или размещает какую-то интересную информацию в Twitter, это сразу же привлекает всеобщее внимание и становится объектом для обсуждения. Людям словно внезапно приоткрывается внутренний мир человека, которого они мечтали узнать поближе. Впрочем, еще неизвестно, чем это закончится: известный актер может с одинаковым успехом как завоевать, так и потерять симпатии зрителей.

Если бы бренд Hallmark ко Дню матери выпустил рекламные ролики с популярными в онлайн персонами – такими, как, скажем, Кевин Роуз*, iJustine** или Тони Шей, или если бы эти веб-знаменитости поучаствовали в печатной кампании типа гениальной Got Milk***, ручаюсь, этому контенту была бы обеспечена сумасшедшая виральность****. Увидев этих персонажей по телевизору или в печатной рекламе, публика поразилась бы не меньше, чем если бы узрела рыбку, которая разгуливает по улицам под зонтиком. А сколько еще шикарных возможностей невероятно поразить публику есть у брендов, которые додумаются выгодно сочетать «в одном флаконе» достоинства традиционных и социальных медиа!

* Кевин Роуз – создатель суперпопулярной новостной социальной сети Digg.com с месячной аудиторией 30 млн человек. – *Прим. ред.*

** Джастин Эзарик – жительница Питтсбурга, ставшая одной из первых обладательниц айфона Apple, отправила рекордное количество SMS, порядка 35 000 в месяц. – *Прим. ред.*

*** Запущенная в 1993 г. знаменитая рекламная кампания, которая приобрела невиданную популярность и даже стала символом американской поп-культуры. Ее слоган напоминает: «А у тебя есть молоко в холодильнике?» – «Got Milk?» – *Прим. ред.*

**** Виральность – распространение информации с помощью пользователей, которые делятся ссылками на нее со своим кругом общения. – *Прим. ред.*

Взаимодействие традиционных и социальных медиа

До сих пор бытует представление, что традиционные медиа, в отличие от социальных, отлично срабатывают в рекламе. Однако от понимания публики ускользает тот факт, что своей аудиторией первые во многом обязаны вторым. Церемония награждения «Грэмми» в 2010 г. собрала самое большое с 2004 г. число зрителей, а по сравнению с 2009 г. был зарегистрирован 35%-ный⁸⁶ взлет численности смотрящей аудитории. Может, причиной такой массовой популярности стал звездный состав номинантов музыкального мейнстрима, или рост числа поклонников, или различные промоакции, но лично я полагаю, что свою роль, и немалую, в этом сыграли социальные медиа. Когда Пинк, трепетная и почти обнаженная, перевитая белыми лентами-стропами наподобие артистки «Цирка дю Солей», вращаясь в воздухе, исполняла свою композицию *Glitter in the Sky*, Twitter взорвался сумасшедшими восторгами, и многие, прочитав эти твиты, наверняка тоже решили приобщиться к невероятному зрелищу. Вот примеры хвалебных постов, которые Пинк сорвала в Twitter:



@KatoriHall

Pink на «Грэмми» абсолютно ФЕНОМЕНАЛЬНА!!! ВОТ ЧТО ЗНАЧИТ настоящий исполнитель.

31 января



@Courtney_chow

Улет!.. Она превзошла всех!!!
Pink – что-то невероятное,
даешь не меньше трех «Грэмми»!

1 февраля

Те, кто не смотрел «Грэмми», прочитав в информационных лентах друзей, что они его смотрят и что представление абсолютно феерическое, говорили себе: «Дай-ка и я погляжу, чем это все так восхищаются!» Не правда ли, нам свойственно заражаться общими восторгами? Увидев по телевизору нечто сногшибательное, мы привычно хватаемся за телефон и названиваем друзьям: «Ты видел, что там показывают?!» Если бы мы были суперпродвинутыми в техническом отношении, то одновременно общались бы сразу с двумя приятелями, вместо того чтобы обзванивать их по одному. Интересно, что бы мы сделали потом – повесили трубку, набрали телефоны другой пары друзей, потом еще и еще? Вовсе нет! Мы, суперпродвинутые, одним-единственным кликом оповестили бы всех приятелей, чтобы ни один из них не упустил ни мгновения этого потрясающего телевизионного зрелища.

Тактика

Добрые намерения сделают вашу тактику ретвитинга более действенной. Она станет по-настоящему эффективной, если ее применению будет предшествовать целый год непрерывной, я бы даже сказал, маниакальной заботы о своем потребителе; но еще лучше, если такая позиция вовсе не будет «тактикой», а реально тем, что вы делаете по велению души. Словно вы поддерживаете хорошие отношения с симпатичным вам человеком и в какой-то момент просите его оказать вам услугу... Да и он гораздо охотнее пойдет вам навстречу и что-то сделает для вас, если вы для него – добрый друг или сосед, чем если вы, все это время живя с ним дверь в дверь, будете полностью его игнорировать.

Я тоже применяю кое-какие тактики, но их гораздо меньше, чем контактов и дружеских отношений, которые я поддерживаю. Воспринимайте тактику как что-то наподобие десерта. Он радует желудок и душу только в том случае, если вы не поедаете его каждый день на завтрак, обед и ужин.

Заработанные медиа

Весной 2010 г. наша Vaunermedia организовала кампанию с участием профессионального баскетбольного клуба НБА «Нью-Джерси Нетс» и геолокационного сайта Gowalla. Цель состояла в том, чтобы сделать команду «Нетс» более известной и привлечь больше зрителей на ее матчи. Сам клуб выделил на это благое дело 250 пар виртуальных билетов на посещение спортивных заведений, включая спортбары и спортзалы, расположенные поблизости от арен «Нетс» в Нью-Йорке и Нью-Джерси. По правилам рекламной кампании любой, кто зарегистрировался на сайте Gowalla, может найти там билеты на финальный домашний матч сезона и поменять их на реальные. Кроме того, в рамках кампании проводилась сувенирная акция: зрителям, зарегистрировавшимся на Gowalla во время матча, предлагались виртуальные тематические сувениры и подарки, которые потом можно было обменять на настоящие.

По мнению инсайдеров, эта кампания оказалась провальной, поскольку лишь 15,2% победителей акций Gowalla пришли на матч. Но они ошибаются. Во-первых, мы с самого начала понимали, что много людей на стадион вытащить не удастся: у «Нетс» был провальный сезон, матч проводился в понедельник вечером, а кроме того, стадион, где он проходил, расположен крайне неудобно, чтобы до него добираться общественным транспортом, которым, как известно, предпочитают пользоваться большинство ньюйоркцев. Учитывая эти неблагоприятные факторы, и такую цифру, как 15,2% человек, обменявших виртуальные билеты на реальные, нельзя считать слишком уж посредственным результатом.

Во-вторых, наши критики не сообразили, что, упоминая о кампании, пускай даже с единственной целью ее раскритиковать, они невольно поспособствовали ей, поскольку продлили медийную «жизнь» всей этой истории. Кроме того, она получила позитивный отклик крупнейшего спортивного интернет-ресурса ESPN, а еще ее живо обсуждали в блогосфере.

И наконец, сами участники получили много удовольствия и самым непосредственным образом помогали кампании работать. Может, в количественном отношении их было не так много, зато каждый с энтузиазмом распространял о ней молву: многие активно твитили весь матч напролет и постили фото с места события, а потом еще долго вспоминали событие и делились впечатлениями.

Некоторые люди предположили, что если кто и мог извлечь какую-то пользу от кампании, то только Gowalla, а совсем не «Нетс». А на самом деле команда нарастила свой бизнес, но главное, что теперь клуб имеет все основания провозгласить себя поборником расширения границ креатива. Обозвать нашу кампанию пустой тратой времени в деловом сообществе могли только люди невысокого полета, тогда как личности прозорливые и творческие определенно разглядели в предложенной нами инициативе рациональное зерно. «Вот бренд, с которым я хотел бы поработать» – такой вывод они для себя сделали. Те, кого волнуют одни только показатели, часто упускают из виду самую интересную сторону события. В результате нашей кампании и «Нетс», и Gowalla получили ровно то, чего хотели получить.

«Скрипучие колеса»

Некоторые люди сообразили, что, пока социальные сети еще молоды, можно добиться кое-какого внимания к своей персоне при помощи жалоб. Общение с этими «скрипучими колесами» подчас действует угнетающе, особенно когда подозреваешь, что своими капризами они хотят привлечь к себе внимание, или получить что-нибудь на даровщинку, или просто насладиться собственным красноречием. Но в любом случае вы должны держаться корректно, не переходя на личности. Игнорировать эту публику нельзя, вы должны проявлять заботу о каждом человеке, невзирая ни на что.

Самые грубые ошибки компаний в социальных медиа

Применяют тактику вместо стратегии.

1. Используют исключительно для того, чтобы разрешать конфликты.
2. Используют для самовосхваления.
3. Используют для распространения пресс-релизов.
4. Занимаются исключительно ретвитингом чужих контентов, вместо того чтобы генерировать собственный аутентичный контент.
5. Используют, чтобы проталкивать свой продукт.
6. Ожидают немедленного результата.

Заботишься о собственном наследии — принимай всерьез экономику благодарности

Мистер Баффетт, если хотите, чтобы ваше дело надолго вас пережило, убедитесь, что ваши компании учитывают в своей практике чуткость экономики благодарности к тому, как бизнес обходится со своими клиентами. На самом деле любой инвестор поступит совершенно верно, если возьмет на вооружение эту рекомендацию. Если вы унаследовали семейный бизнес и хотите, чтобы его можно было передать еще многим будущим поколениям, вам и карты в руки. В вашей власти изменить положение вещей и начать с самого верха насаждать культуру экономики благодарности.

Ловите рыбку в пруду

Facebook — далеко не единственная из значимых социально-медийных платформ, есть и другие! Но многие почему-то счи-

тают, что ловить рыбу стоит только в морях да океанах, а мелкие пруды и прудики не заслуживают внимания. И очень напрасно. Мелкие пруды, т. е. небольшие социально-медийные платформы (платформочки), чрезвычайно богаты на улов. Еще до Vaupermedia у нас с братом была идея запустить сайт фэнтези-спорта. Я скажу, что бы мы сделали, если бы пошли этим путем: в первую очередь закачали бы кучу денег на рекламу в Facebook, но одновременно тратили бы бесчисленные часы на то, чтобы подключиться к общению на 50 самых солидных блогах и форумах поклонников фэнтези-спорта. Конечно, народу на них гораздо меньше, чем на том же Facebook, зато это преданные и самозабвенные поклонники онлайн-игр, иными словами, мы выбрали бы самую подходящую для нашего начинания аудиторию. В общем, скажу я вам, пришло время, когда компаниям следовало бы некоторую часть маркетинговых средств, которые они вливают в медийные моря и океаны, перенаправить в небольшие пруды.

Почему большие компании фокусируются на больших платформах

На сегодняшний день многомиллионным маркетинговым бюджетом любой крупной компании, по сути, распоряжаются от четырех до шести человек. Из этих средств они оплачивают услуги рекламных агентств и сторонних консультантов, которым поручают проведение своих кампаний. Понятно, почему руководители отделов маркетинга сосредотачиваются главным образом на крупных платформах, где вложенным деньгам гарантирована солидная отдача, — а иначе как им оправдать свои грандиозные траты? И потому у них на совещаниях чаще всего можно услышать: «Давайте-ка сфокусируемся на этой одной платформе, а потом уже перейдем к другим».

Но на крупной маркетинговой платформе без солидного войска не обойтись — ведь не сможет же один боец маркетингового фронта «окучить» все поле боя, верно? Чтобы действо-

Кое-какие полезные мысли вдогонку...

вать на уровне рукопашной, нужно много солдат, а чтобы работать на крупной маркетинговой платформе, нужно много сотрудников. Вот я и говорю: пора бизнесам прекратить передачу своих маркетинговых функций сторонним исполнителям, пусть лучше начнут строить собственные небольшие команды для работы на новых платформах, о которых я тут толкую.

Чем социальные медиа покоряют публику

Я вовсе не собираюсь учить сегодняшних руководителей, как им вести бизнес, а только хочу сказать, что они могут делать это еще эффективнее. Все идет к тому, что ощутимые сдвиги в маркетинге, которые сегодня обеспечивают им всего лишь преимущество, станут необходимым условием успеха. Сегодняшний бизнес общается со своими потребителями на уровне межличностных связей, поэтому каждый клиент, вступая с ним во взаимодействие, вправе ожидать к себе человеческого отношения.

Многие люди, побывавшие в больницах, жаловались потом, что днями не видели своего лечащего врача, а когда он появлялся, то держался очень отстраненно и осматривал каждого пациента так академически бесстрастно, словно перед ним интересный в научном плане случай, а не живой человек со своими страданиями и чувствами. Если кто и помог пациенту легче перенести больничное время, так это медсестры и нянечки, которые ухаживали за ним каждый день. Выписываясь из больницы, человек, конечно, благодарен врачу или хирургу, который спас ему жизнь и поставил на ноги. Но он уносит в душе не менее горячую благодарность и чувство глубокой привязанности к медсестрам и нянечкам — за то, что подали лишнюю подушку, что растолковали пугающе-непонятную латынь, которой сыпал доктор, что задержались после смены, чтобы быть на месте, когда пациент вернется после болезненной процедуры.

Рассказывая о своих впечатлениях, бывший пациент порекомендует своего лечащего врача как знающего специалиста, но еще больше будет превозносить больничных медсестер за доброту и человеческую заботу. Он нуждался в докторе, точнее, в его профессиональных знаниях, которые помогли преодолеть болезнь, и нежно полюбил медсестру за ее участие, сострадание и человеческую заботу. Я подвожу к тому, что в экономике благодарности преуспеют бренды, сообразившие, как *совместить* в своей работе то, в чем человек нуждается, с тем, чего он хочет.

Часть V

**КАК ПРЕУСПЕТЬ
В ЭКОНОМИКЕ
БЛАГОДАРНОСТИ**

Тезисы

- Проявляйте заботу – о своих клиентах, о своих сотрудниках, о своем бренде – всеми, какие только есть, силами и средствами.
- Сотрите защитные круги, откройтесь новому – не бойтесь ступить на нехоженую тропу.
- Первым являйтесь на рынок, всегда, когда только возможно, а если невозможно, то непременно – в числе первых.
- Насаждайте в своей организации культуру заботы и отзывчивости; при этом важно:
 - четко представлять, кто вы есть;
 - обладать решимостью, чтобы внедрять перемены;
 - задавать атмосферу и тон личным примером – как словами, так и поступками;
 - инвестировать в своих сотрудников;
 - принимать на работу носителей культуры, сходной с вашей, а также культивировать свою ДНК среди участников уже существующей команды;
 - быть самим собой – в онлайн и в офлайн, говорить, что думаете, и думать так, как говорите;
 - наделять своих людей полномочиями; пусть будут решительны, смелы и великодушны, пусть мыслят широко и творчески.
- Помните, что за каждой сделкой на уровне B2B (бизнес для бизнеса) всегда стоит С – живой человек со своими чувствами и пристрастиями.

- Говорите с клиентом на его языке.
- Позволяйте потребителям оказывать вам помощь при формировании облика вашего бизнеса или бренда, но никогда не позволяйте им диктовать, в каком направлении двигаться.
- Сплачивайте людей вокруг своего бренда или бизнеса.
- Наладьте игру в пинг-понг между традиционными и социальными медиа; пусть общими силами поддерживают и продлевают ваш разговор с потребителем.
- Нацеливайте все свои маркетинговые начинания на эмоциональный центр и креативные крайности.
- Начинайте социально-медийные инициативы с добрыми намерениями, нацеливаясь на качество, а не на количество контактов с потребителями.
- Дарите восторг и трепет «аттракционами неслыханной заботы, доброты и щедрости», чтобы поразить воображение публики и быть у всех на устах.
- Применяйте тактику «притягивания» и неустанно напоминайте людям, за что ваш бренд заслуживает особых симпатий.
- Кто маленький, пусть играет, как большой; кто большой, пусть играет так, как будто он маленький.
- Не бойтесь ползти на первой скорости, прежде чем по-несетесь на четвертой.

Тсс!
Строго между нами:

Спасибо вам, что прочитали меня. Запишите мой имейл: gary@vaunermedia.com. Пишите мне, если вам понадобится моя помощь.

Примечания

- ¹ David W. Gardner, W. David. “Facebook, Twitter Influence Purchases,” *InformationWeek.com*, July 27, 2010 http://www.informationweek.com/news/software/web_services/showArticle.jhtml?articleID=226300075
- ² Bilal Hameed. “Facebook, Twitter Influences Up To 28% of Online Decisions,” *StartupMeme.com*, December 14, 2009, <http://startupmeme.com/facebook-twitter-influences-upto-28-of-online-buying-decisions>
- ³ Eric Caoili, “Farmville Sheds Another 9 Million Users in Latest Facebook Rankings,” *Gamasutra*, June 10, 2010.
- ⁴ Emily Yellin. *Your Call Is (Not That) Important to Us* (New York: The Free Press, 2009), 80–81.
- ⁵ Там же, с. 73–74.
- ⁶ Rick Burnes, “Twitter User Growth Slowed From Peak of 13% in March 2009 to 3.5% in October”, *Hubspot Blog*, January 19, 2010 <http://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/5496/Twitter-User-Growth-Slowed-From-Peak-of-13-in-March-2009-to-3-5-in-October.aspx>
- ⁷ Nilay Patel. “AT&T Warns Customer That Emailing the CEO Will Result in a Cease and Desist Letter” *Engadget.com*, June 2, 2010, <http://www.engadget.com/2010/06/02/atandt-warns-customer-that-emailing-the-ceo-will-result-in-a-cease/>
- ⁸ Giorgio Galante, *So Long and Thanks for all the Fish*, <http://attecpicfail.tumblr.com/>
- ⁹ Yellin. *Your Call Is (Not That) Important to Us*, 5.
- ¹⁰ Jeremy W. Peters “Some Newspapers, Tracking Readers Online, Shift Coverage,” *New York Times*, September 5, 2010, http://www.nytimes.com/2010/09/06/business/media/06track.html?_r=1&emc=eta1

- 11 Examples of Wufoo cards: Drew McClellan, "Marketing Tip #75: Handwritten Notes are Magic," *Drew's Marketing Minute*, July 14 2010, <http://www.drewsmarketingminute.com/2010/07/marketing-tip-75-handwritten-notes-are-magic.html>. Also see Gene, *Wufoo Loves Their Customers, Period Three Blog*, March 13, 2009, <http://blog.period-three.com/2009/03/13/wufoo-loves-their-customers/>
- 12 Julia Kirby, "Wall Street Is No Friend to Radical Innovation," *US Airways Magazine*, July 2010, 17–18.
- 13 Shane Snow, "The Rise of Text Messaging," Mashable.com, August 2010. <http://mashable.com/2010/08/17/text-messaging-infographic/>
- 14 Amanda Lenhart, "Cell Phones and American Adults," Pew Internet and American Life Project, September 2, 2010. <http://www.pewinternet.org/Reports/2010/Cell-Phones-and-American-Adults/Overview.aspx>
- 15 Nina and Tim Zagat, "Nina and Tim Zagat," Slate.com, June 1, 1999. <http://www.slate.com/id/29583/entry/29585/>
- 16 Heather Maddan. "Casting the Net," SFGate.com, June 18, 2006. <http://www.sfgate.com/cgi-bin/article.cgi?f=/c/a/2006/06/18/LVGO9JDMdv1.DTL&hw=yelp&sn=001&sc=1000>
- 17 Yelp.com, Press Page, "Company Announcements," <http://www.yelp.com/press/announcements>
- 18 Paul Tharp, "Zagat-about-'em," NYPost.com, September 8, 2009. http://www.nypost.com/p/news/business/zagat_about_em_FyHeEMeEeS2WHoNCUhv1UAK
- 19 Yelp.com
- 20 Tharp, "Zagat-about-'em," 2009.
- 21 Jillian Reagan, "Zagat me, Baby!," *The New York Observer*, July 7, 2009, <http://www.observer.com/2009/media/zagat-me-baby-new-mobile-app-will-tell-you-where-eat>
- 22 Yelp.com
- 23 Tharp, "Zagat-about-'em," 2009.
- 24 Peter Burrows, "Hot Tech Companies Like Yelp are Bypassing IPOs," Businessweek.com, February 2010 http://www.businessweek.com/magazine/content/10_07/b4166023271880.htm
- 25 John C. Abell, "Yelp Takes on Foursquare in latest iPhone App Upgrade," Wired.com, January 19, 2010, <http://www.wired.com/epicenter/2010/01/yelp-iphone-foursquare/>

Примечания

- ²⁶ Jenna Wortham, "Foursquare Signs a Deal With Zagat," *New York Times*, February 9, 2010. <http://bits.blogs.nytimes.com/2010/02/09/foursquare-inks-a-deal-with-zagat/>
- ²⁷ Zagat.com, Press Center, <http://www.zagat.com/About/Index.aspx?menu=PR192>
- ²⁸ Joshua Cooper Ramo, "Why the Founder of Amazon.com is our Choice for 1999", *Time*, December 1999.
- ²⁹ Michael Learmonth, "Study: Most Brands Still Irrelevant on Twitter," *AdAge.com*, July 27, 2010, http://adage.com/digital/article?article_id=145107
- ³⁰ Charles Hugh Smith, "Social Networking May Not Be As Profitable As Many Think," *DailyFinance.com*, July 20, 2010, <http://www.dailyfinance.com/story/media/social-networking-may-not-be-as-profitable-as-many-think/19560291/>
- ³¹ "Friending the Social Consumer," *Nielsen Wire*, June 16, 2010, http://blog.nielsen.com/nielsenwire/online_mobile/friending-the-social-consumer/
- ³² Maureen Stancik Boyce and Laura VanTyne, "Why Advocacy Matters to Online Retailers," *IBM Institute for Business Value Distribution*, November 18, 2008.
- ³³ Blackshaw deck, title of presentation TK, page 2.
- ³⁴ Blackshaw, Title of Lifetime Value deck TK, page 3.
- ³⁵ Там же.
- ³⁶ Lora Kolodny, "Study: 82% of U.S. Consumers Bail on Brands After Bad Customer Service" *TechCrunch*, October 13, 2010 <http://techcrunch.com/2010/10/13/customer-service-rightnow/>
- ³⁷ Pete Blackshaw, Title of deck TK, page 3.
- ³⁸ "Nielsen Unveils New Online Advertising Measurement," *News Releases*, *Nielsen.com*, http://en-us.nielsen.com/content/nielsen/en_us/news/news_releases/2010/september/nielsen_unveils_newonlineadvertisingmeasurement.html
- ³⁹ Brian Morrissey, "Value of a "Fan" on Social Media: \$3.60," *Adweek.com*, April 13, 2010.
- ⁴⁰ "KDKA Begins to Broadcast 1920" *A Science Odyssey: People and Discoveries*, *PBS.org*, <http://www.pbs.org/wgbh/aso/databank/entries/dt20ra.html>
- ⁴¹ <http://www.adi-news.com/comscore-twitter-overtaken-myspace-for-the-third-spot-among-social-networking-site-facebook-still-on-top/25263/>

- ⁴² Leslie Goldman, “Ann Taylor LOFT Ditches Models for Real Women,” iVillage.com, June 21, 2010, <http://www.ivillage.com/ann-taylor-loft-ditches-models-real-women/4-a-213041>
- ⁴³ LOFT, “How LOFT is Wearing Our Favorite New Pant,” Facebook, last updated around July 2010, <http://www.facebook.com/album.php?aid=183697&id=26483215676>
- ⁴⁴ “Tech Companies Miss the Point of Social Media,” Techeye.net, August 5, 2010. <http://www.techeye.net/internet/tech-companies-miss-the-point-of-social-media>
- ⁴⁵ Вся историю можно найти здесь: <http://www.rachel-levy.com/music-and-the-impact-of-a-tweet/>
- ⁴⁶ “This CEO Sucks Less: John Pepper of Boloco,” The Consumerist.com, January 25, 2006, <http://consumerist.com/2006/01/this-ceo-sucks-less-john-pepper-of-boloco.html>
- ⁴⁷ John Paul Morosi, “Joyce, Galarraga Make Up After Blown Call in Near-Perfect Game,” June 3, 2010, FOXsports.com, <http://msn.foxsports.com/mlb/story/Jim-Joyce-Armando-Galarraga-make-up-after-blown-call-060310>
- ⁴⁸ Tom Verduci with Melissa Segura, “A Different Kind of Perfect,” SIVault, Sportsillustrated.com, June 14, 2010, <http://sportsillustrated.cnn.com/vault/article/magazine/MAG1170587/3/index.htm>
- ⁴⁹ Там же.
- ⁵⁰ Joyce Tops Survey; Players Nix Replay,” ESPN.com, June 13, 2010. <http://sports.espn.go.com/mlb/news/story?id=5281467>
- ⁵¹ Noreen O’Leary and Todd Wasserman, “Old Spice Campaign Smells Like a Sales Success, Too,” Brandweek.com, July 25, 2010, http://www.brandweek.com/bw/content_display/news-and-features/direct/e3i45f1c709df0501927f56568a2acd5c7b
- ⁵² Joseph Jaffe, “Sugar and Old Spice,” Adweek.com, July 27, 2010. http://www.adweek.com/aw/content_display/community/columns/other-columns/e3i45f1c709df050192d35f3e8e86cc5a79
- ⁵³ Edmund Lee, “Old Spice Fades Into History While Samsung, Ikea, Twitter Scale Viral Chart,” AdAge.com, September 23, 2010 http://adage.com/digital/article?article_id=146030
- ⁵⁴ “Rapper 50 Cent Invites Dorky YouTube Fan “Sexman” to NYC to Hang Out,” Gawkk.com, <http://www.gawkk.com/in-nyc-with-50-cent/discuss>
- ⁵⁵ Anthony Schneider, “Open Rates and Click Rates are Declining,” Email Transmit Info Center, July 29, 2010, <http://infocenter.emailtransmit.com/2010/07/open-rates-and-click-rates-are-declining/>

Примечания

- ⁵⁶ “Web banner,” Wikipedia, http://en.wikipedia.org/wiki/Banner_ad
- ⁵⁷ Frank D'Angelo, “Happy Birthday, Digital Advertising!” AdvertisingAge.com, October 26, 2009, http://adage.com/digitalnext/article?article_id=139964
- ⁵⁸ Dirk Singer, “Happy Birthday Banner Ad ... Bet You Wish Click Through Rates Were still 78%.” <http://liesdamnedliesstatistics.com/category/click-through-rate>
- ⁵⁹ Подробнее об этой истории и о том, как Avaya работает с социальными медиа, читайте статью Кейси Хиббарда: Casey Hibbard, “It Pays to Listen.” <http://www.socialmediaexaminer.com/it-pays-to-listen-avayas-250k-twitter-sale/>
- ⁶⁰ Andrea Larrumbide, “Cone Finds That Americans Expect Companies to Have a Presence in Social Media,” Cone Inc., September 25, 2008, <http://www.coneinc.com/content1182>
- ⁶¹ Erik Qualman, “Social Media ROI: Socialnomics,” YouTube, http://www.youtube.com/watch?v=ypmfs3z8esI&feature=player_embedded#
- ⁶² Kerry Miller, “The Restaurant-Failure Myth,” Businessweek.com, April 16, 2007, http://www.businessweek.com/smallbiz/content/apr2007/sb20070416_296932.htm
- ⁶³ Pamela Seiple, “Restaurant Owner Increases Sales by 110% with Foursquare Swarm Badge Party, Hubspot Blog, March 8, 2010, <http://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/5697/Restaurant-Owner-Increases-Sales-by-110-with-Foursquare-Swarm-Badge-Party.aspx>
- ⁶⁴ Там же.
- ⁶⁵ Augie Ray, “Word of Mouth and Social Media: A Tale of Two Burger Joints,” Augie Ray’s Blog, March 28, 2010. http://blogs.forrester.com/augie_ray/10-03-28-word_mouth_and_social_media_tale_two_burger_joints
- ⁶⁶ Kathryn M. Kantes, “Joe de Vivre and the Art of the Hotel,” Hospitality.net, March 5, 2010, <http://www.hospitalitynet.org/news/4045696.search?query=joie+de+vivre%2c+dream+maker%2c+word+of+mouth>
- ⁶⁷ Pew Research Center, “61% of American adults look online for health information,” Pew Research Center press release, PewInternet.org, June 11, 2009. <http://www.pewinternet.org/Press-Releases/2009/The-Social-Life-of-Health-Information.aspx>
- ⁶⁸ BusinessWeek Tech Team, “The 25 Most Influential People on the Web,” BusinessWeek.com, September 2008, http://images.businessweek.com/ss/08/09/0929_most_influential/1.htm

- ⁶⁹ Loic LeMeur, “Does My Dentist Really Need a Facebook Fan Page, YouTube Channel, and a Twitter Account?”, *Loic Le Meur*, July 9, 2010, http://www.loiclemeur.com/english/2010/07/does-my-dentist-really-need-a-facebook-fan-page-youtube-channel-and-a-twitter-account.html?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+loiclemeur+%28Loic+Le+Meur+Blog%29
- ⁷⁰ Leena Rao, “How Social Media Drives New Business: Six Case Studies,” TechCrunch, July 17, 2010, <http://techcrunch.com/2010/07/17/how-social-media-drives-new-business-six-case-studies/>
- ⁷¹ John Schwartz, “A Legal Battle: Online Attitude vs. Rules of the Bar,” *New York Times*, September 12, 2009, http://www.nytimes.com/2009/09/13/us/13lawyers.html?_r=1&hp
- ⁷² Там же.
- ⁷³ Justin Ellis, “Twitter Data Lets NPR Glimpse a Future of App-Loving News Junkies,” Nieman Journalism Lab, October 8, 2010 <http://www.niemanlab.org/2010/10/twitter-data-lets-npr-glimpse-a-future-of-app-loving-news-junkies/>
- ⁷⁴ Lyn Schafer Gross, “Ratings” The Museum of Broadcast Communications, <http://www.museum.tv/eotvsection.php?entrycode=ratings>
- ⁷⁵ “114.9 Million U.S. Television Homes Estimated for 2009–2010 Season,” Nielsen Wire. August 29, 2009 http://blog.nielsen.com/nielsenwire/media_entertainment/1149-million-us-television-homes-estimated-for-2009-2010-season/
- ⁷⁶ “TV Ratings,” Nielsen.com http://en-us.nielsen.com/content/nielsen/en_us/measurement/tv_research/tv_ratings.html
- ⁷⁷ Lyn Schafer Gross, “Ratings”.
- ⁷⁸ There are many confessions to pick from: Lawrence, Christopher Lawrence, “Life on the Couch: Being a Nielsen family serious business”, *Las Vegas Review Journal*, March 22, 2009, <http://www.lvrj.com/living/41647782.html>; The Niensens, “Confessions of a Nielsen Family”, New York Daily News, <http://www.frankwbaker.com/nielsenconfessions.htm>; Anonymous, “My Life as a Nielsen Family”, *Slate*. July 15, 1997 <http://www.slate.com/id/3809/entry/24393/>; James C. Raymondo, Horst Stipp, “Confessions of a Nielsen Household”, *American Demographics*, March 1997 http://findarticles.com/p/articles/mi_m4021/is_n3_v19/ai_19165304/pg_2/; <http://www.lvrj.com/living/41647782.html> and

Примечания

- Mary Beth Ellis, "Confessions of a Nielsen Viewer," MSNB.c.com, March 27, 2006. <http://today.msnbc.msn.com/id/11716703>;
- ⁷⁹ Michael Schneider, "Fox Wants Answers From Nielsen," Variety.com, May 18, 2009 <http://www.variety.com/article/VR111800392,4.html?categoryid=14&cs=1><http://www.variety.com/article/VR1118003924.html?categoryid=14&cs=1>
- ⁸⁰ "Americans Using TV and Internet Together 35% More Than A Year Ago," March 22, 2010 http://blog.nielsen.com/nielsenwire/online_mobile/three-screen-report-q409/
- ⁸¹ Television Obscurities, Nielsen "Black Weeks," February 9, 2009 http://www.tvobscurities.com/articles/nielsen_black_weeks.php
- ⁸² Jim Cox, "Sold on Radio" North Carolina: McFarland, 2008, pg 46 http://books.google.com/books?id=RwVkMMLqMdkC&pg=PA46&lpg=PA46&dq=%22How%27s+your+Hooper%3F%22&source=bl&ots=qUfAze9xT0&sig=GNOC0Q7nTJ4gILmjquxsJPdRboU&hl=en&ei=pQOhTKL-N4L88AbZmsyNAw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=5&ved=0CCYQ6AEwBA#v=onepage&q=%22How%27s%20your%20Hooper%3F%22&f=falsehttp://en.wikipedia.org/wiki/C._E._Hooper
- ⁸³ Ilan Brat, "The Emotional Quotient of Soup Shopping," WSJ.com, February 17, 2010 http://online.wsj.com/article/NA_WSJ_PUB:SB10001424052748704804204575069562743700340.html
- ⁸⁴ http://adage.com/digital/article?article_id=145107
- ⁸⁵ Tony Hsieh, "CEO Letter," Zappos.com, July 22, 2009, <http://blogs.zappos.com/ceoletter>
- ⁸⁶ <http://www.variety.com/article/VR1118014540.html?categoryid=14&cs=1&nid=4749>

Вайнерчук Гари

ЛАЙКНИ МЕНЯ!

**Экономика
благодарности**

Руководитель проекта *Е. Гулитова*

Корректор *С. Чупахина*

Компьютерная верстка *А. Абрамов*

Дизайн обложки *DesignDepot*

Иллюстратор *С. Тимонов*

Подписано в печать 19.01.2012. Формат 70×90 1/16.

Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.

Объем 19,0 печ. л. Тираж 3000 экз. Заказ № .

ООО «Альпина Паблицер»

123060, Москва, а/я 28

Тел. (495) 980-53-54

www.alpinabook.ru

e-mail: info@alpinabook.ru

Маркетинговые Бизнес-Форумы и Конференции

Место встречи топ-маркетологов
Уникальные докладчики
Профессиональная аудитория

Marketing One
BEST MARKETING EVENTS

www.MarketingOne.ru
тел. (495) 649-0908

ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН ИЗДАТЕЛЬСТВА alpinabook.ru

АССОРТИМЕНТ:

самый качественный в сегменте деловой литературы.

Заходите, мы ценим наших клиентов!

КАЧЕСТВО И СЕРВИС:

отвечаем за качество, даем гарантии.

ДОСТАВКА:

вовремя и в любую точку мира.

ЦЕНЫ:

издательские – ничего лишнего.

СКИДКИ:

быть постоянным клиентом выгодно.

ПОМОЩЬ В ВЫБОРЕ:

прочитали сами – поделимся знаниями с вами.



+7 (495) 980 80 77
shop@alpinabook.ru

 **альпина**
ПАБЛИШЕР

«Альпина Паблишер» рекомендует



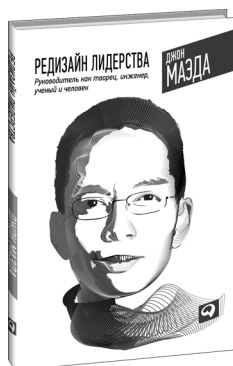
Эти важные мелочи

163 способа добиться совершенства

Том Питерс

Пер. с англ., 2-е изд., 2012, 607 с.

Новая книга гуру менеджмента Тома Питерса обращает внимание читателя на мелочи — вещи, которые мы часто не замечаем, но которые в итоге оказываются решающими. Благодаря множеству приемов, в том числе графических, мы слышим живой голос автора, который размышляет, иронизирует, требует, просит понять: в жизни нет мелочей. Если вы хотите достичь СОВЕРШЕНСТВА, важно абсолютно всё — ведь именно мелочи, детали, нюансы формируют отношения между людьми, направляют потребительский выбор и в итоге отделяют победителей от побежденных. Книга дает мощнейший импульс не только к анализу многих «важных мелочей», но и в первую очередь к действию.



Редизайн лидерства

Руководитель как творец, инженер, ученый и человек

Джон Маэда в соавторстве с Бекки Бермонт

Пер. с англ., 2012, 103 с.

Джон Маэда — всемирно известный дизайнер, автор бестселлера «Законы простоты», один из наиболее влиятельных людей XXI века, по мнению журнала *Esquire*. Возглавив Род-Айлендскую школу дизайна, из профессора, не признававшего авторитеты и любившего свободу и эксперимент, Маэда превратился в главу иерархической организации и вынужден был методом проб и ошибок учиться быть лидером.

В своей новой книге он делится опытом и сводит воедино различные точки зрения на лидерство — художника и дизайнера, инженера и ученого, преподавателя и просто человека.

Эти и другие книги вы можете приобрести в книжных и интернет-магазинах, а также заказать на сайте www.alpinabook.ru

Уже 14 лет мы выпускаем книги, которые помогают людям максимально реализовать свой потенциал в карьере и личной жизни.

У нас масса идей для вас!

Мы ждем возможности их реализовать!

Выполним полный цикл производства:

- купим права;
- сделаем перевод;
- подберем иллюстрации;
- рейтинг;
- редакционная подготовка текста;
- дизайн и верстка;
- продвижение.

Что мы умеем делать:

- корпоративные подарки;
- книги для личного PR и брендинга;
- книги с вашим логотипом;
- книги для развития вашего персонала;
- отраслевые и специализированные книги;
- каталоги, буклеты, брошюры;
- годовые отчеты, другие материалы для IR;
- нестандартные календари.

Наша команда в зоне доступа:

creative@alpinabook.ru

Тел. (495) 980-53-54



Мы сделали более 200 проектов с десятками российских и зарубежных компаний!

Оставьте с нами или станьте нашим клиентом!



«Альпина Паблишер» рекомендует

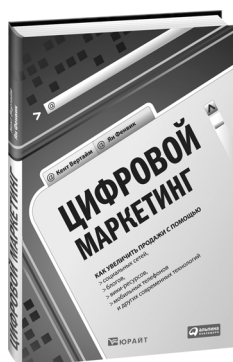


Новые правила маркетинга и PR

Как использовать социальные сети, блоги, подкасты и вирусный маркетинг для непосредственного контакта с покупателем

Дэвид Скотт, пер. с англ., 2011, 349 с.

Интернет в наше время стал основным источником информации. Как в этом случае правильно строить коммуникации компании? Как продвигать бизнес, когда роль традиционных СМИ неуклонно падает, а цены на их рекламные услуги постоянно растут? Новые правила маркетинга и PR, предлагаемые автором, позволяют при небольшом бюджете, используя преимущественно бесплатные интернет-каналы, обратиться к неограниченной аудитории покупателей. Автор рассказывает, как выявить целевую интернет-аудиторию вашего бизнеса, правильно использовать видео- и аудиоматериалы, дает пошаговые инструкции по созданию эффективного маркетингового плана, а также открывает секреты работы с инструментами интернет-маркетинга, в том числе с социальными сетями, такими как Facebook и Twitter.



Цифровой маркетинг

Как увеличить продажи с помощью социальных сетей, блогов, вики-ресурсов, мобильных телефонов и других современных технологий

Кент Вертайм, Ян Фенвик, пер. с англ., 2010, 377 с.

Рекламу нужно размещать там, где сфокусировано внимание потребителей. В эпоху Интернета и цифровых устройств люди все больше времени проводят в виртуальном пространстве — и это надо обязательно учитывать всем маркетологам. В книге дается полный перечень цифровых каналов коммуникации, которые стоит задействовать в рекламе вашего продукта, описываются нюансы использования каждого и даются методики планирования кампании. Особое внимание авторы уделяют защите личного пространства потребителей: никакая реклама, даже прямая, не должна быть навязчивой. Не забывают они и о том, как сочетать новые цифровые методы рекламы с традиционными.

Эти и другие книги вы можете приобрести в книжных и интернет-магазинах, а также заказать на сайте www.alpinabook.ru

«Альпина Паблицер» рекомендует



Увлечение — это бизнес

Как зарабатывать на том, что вам нравится

Гари Вайнерчук

Пер. с англ., 2011, 186 с.

Увлечение, хобби и зарабатывание денег кажутся большинству людей несовместимыми. Однако это не так. Развитие Интернета и социальных сетей открыло совершенно новые возможности для энергичных и творческих людей и сделало возможным преобразовать почти любое увлечение в реальный прибыльный бизнес. Автор книги Гари Вайнерчук показывает, как это сделать на практике — какие социальные сети задействовать, как привлечь к себе внимание и потом превратить трафик в деньги.



Сверхдостижения

Работая меньше, добивайтесь большего

Джон Элиот

Пер. с англ., 2011, 242 с.

Нас с детства приучали, что основа всех достижений — упорный труд, что нужно ставить перед собой амбициозные цели и напрягать все силы для их достижения. Автор опровергает эти общепринятые представления и на примере таких выдающихся личностей, как Майкл Джордан, Йоги Берра, Ричард Брэнсон, Тайгер Вудс, и многих других делает парадоксальные выводы. Усердно работать головой — полная глупость; чемпионы, как правило, вообще ни о чем не думают. Классические методики дыхания и релаксации только препятствуют рекордам; стресс — источник энергии и мощи. Нужно быть самоуверенным, даже наглым, гордиться своими успехами и не выискивать в себе недостатки.

Эти и другие книги вы можете приобрести в книжных и интернет-магазинах, а также заказать на сайте www.alpinabook.ru

«Альпина Паблишер» рекомендует



Пробуй — получится!

Когда в последний раз вы делали что-то впервые?

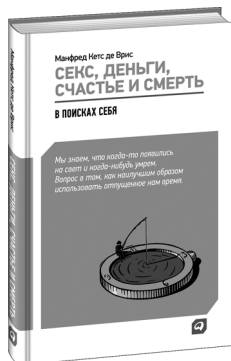
Сет Годин

Пер. с англ., 2011, 154 с.

Когда в последний раз вы начинали что-то по-настоящему новое? Новый бизнес? Новый проект? Если вы это делали уже давно, если вас останавливает страх неудачи или если вам непонятно, как к этому подступиться, то «Пробуй — получится!» — книга для вас. Часто, не решаясь сделать первый шаг, мы забываем о том, что все хорошие компании,

идеи и продукты созданы теми, кто постоянно экспериментировал и выходил за рамки «зоны комфорта». Реализация любого проекта всегда сопряжена с рисками, но, если вы занимаетесь делом, к которому у вас лежит душа, не стоит бояться неудач. Рано или поздно вы обязательно добьетесь успеха.

Сет Годин, автор деловых бестселлеров, блестящий блогер и успешный предприниматель, призывает выйти за рамки обыденного и взять инициативу в свои руки. Он показывает, как начать новое дело, изменяя к лучшему не только свою жизнь, но и весь мир.



Секс, деньги, счастье и смерть

В поисках себя

Манфред Кетс де Врис

Пер. с англ., 2-е изд., 2012, 312 с.

Как современному человеку достичь гармонии между собой и окружающим миром? Как стать счастливым? И обязательно ли для этого нужны деньги? Наконец, надо ли бояться смерти? На страницах книги известный психолог и специалист в области управления Манфред Кетс де Врис ищет ответы на эти важнейшие жизненные вопросы. Используя

свой опыт и знания в сферах менеджмента и психотерапии, он пытается получить «трехмерное изображение» человека и понять его сложнейшую природу. Готовых рецептов не существует, все ответы нужно искать внутри себя, но для этого придется совершить трудное и увлекательное путешествие в глубь своей души.

Эти и другие книги вы можете приобрести в книжных и интернет-магазинах, а также заказать на сайте www.alpinabook.ru

**TRY
THE BOOK**

““ Молва из уст в уста снова вступила в свои права. На нашей памяти прогресс обрубил связи между людьми, на которых прежде держалась жизнь мелких провинциальных сообществ, и все мы стали как муравьишки, снующие по скатерти, которую расстелили на земле для пикника: каждый спешит по своим делам, занят собой и не представляет никакой силы, потому что разобщен с остальными. Теперь, когда Интернет породил социальные сети, все эти безобидные с виду муравьишки могут сплотиться в могучую силу, и если им захочется, подлезут всем скопом под ту скатерть, да и уволокут ее куда подальше. Воистину слеп бизнесмен, если он не в состоянии оценить последствий той потенциально грозной силы, в которую превратилась онлайн-молва.

””