

Вступ

ЧОМУ ТОВАРИ ТА ІДЕЇ СТАЮТЬ ПОПУЛЯРНИМИ

Перед переїздом до Філадельфії у березні 2004 року Говард Вейн уже мав за плечима чималий досвід роботи в готельній індустрії. Він здобув ступінь MBA з готельного бізнесу, допоміг мережі готелів Starwood запустити бренд W і орудував мільярдами доларів прибутку як корпоративний директор ресторанного сервісу цієї мережі. Але великий бізнес йому набрид. Хотілося чогось компактнішого, бажано пов'язаного з ресторанами. Тому він поїхав до Філадельфії, щоб узяти участь у розробленні й запуску нового ексклюзивного стейкхауса Barclay Prime.

Концепція була проста. Barclay Prime мав стати найкращим стейкхаусом, який лише можна уявити. Ресторан розташовано у фешенебельній частині Філадельфії: оздоблений мармуром вхід, тьмяне освітлення в залі. Замість звичайних стільців гості відпочивають на розкішних диванах, розставлених довкола мармурових столиків. Тут ласують морськими делікатесами: устрицями зі Східного й Західного узбережжя та чорною ікרוю. У меню є також картопляно-трюфельне пюре і палтус, спійманий та доставлений уночі простісінько з Аляски кур'єрською службою FedEx.

Однак Вейн знав, що якісної їжі та вишуканої атмосфери замало. Щоб втриматися на ринку, ресторан має стати найкращим. Адже понад 25% закладів банкрутують протягом року, ще 60% — закриваються протягом перших трьох років після відкриття¹. Ресторани зазнають невдач із багатьох причин. Насамперед через

значні витрати на все: від продуктів до оплати праці кухарів та офіціантів. А навколо повно конкурентів. На кожну американську забігайлівку у великому місті припадає кілька рівноцінних, розташованих відразу за рогом.

Як і решта малих підприємств, ресторани конче мають стати впізнаваними. Сама лише згадка про відкриття нового ресторану, не кажучи вже про схвальний відгук, — це битва не на життя, а на смерть. І якщо у великих готельних мереж, на які працював Вейн, передбачено колосальні рекламні бюджети, більшість ресторанів просто не має коштів на рекламу і маркетинг. Вони залежать від вражень відвідувачів, які можуть зробити ресторан успішним або знищити його репутацію.

Вейн знав, що йому потрібно трохи галасу. Філадельфія напхана десятками дорогих стейкхаусів, і Barclay Prime мусив якось вирізнитися. Вейн потребував «родзинки», щоб вирізнитись із решти і створити у клієнтів відчуття неповторного бренду. Але що саме це має бути? Як змусити людей заговорити про ресторан?

Хочете чизстейк за сто доларів?

Стандартний філлі-чизстейк коштує від чотирьох до п'яти баксів і продається майже в кожному міському генделику з канічками, бургерами та піццями. Рецепт доволі простий. Тонко покрайте шматок стейка, підсмажте на сковорідці, викладіть на мінібагет і додайте згори сиру проволоне або пасти Cheez Whiz. Смачний місцевий фастфуд, але аж ніяк не вишукана страва.

Вейн подумав, що йому вдасться привернути увагу, піднявши невибагливий чизстейк до нових кулінарних висот, і, відповідно, збільшивши його вартість. Отож він почав зі свіжої, щойно випеченої французької булочки бріош, змащеної домашньою гірчицею. Додав тоненько нарізаної бездоганної мармурової яловичини, карамелізованої цибулі, очищених помідорів елітних сортів і потрійну порцію сиру таледжіо. А на додаток — ще й очищених чорних трюфелів і обсмаженого в маслі хвоста лобстера. А щоб увиразнити смак розкішної страви, до чизстейка

подавали маленьку пляшку охолодженого шампанського «Вдова Кліко».

Відгуки були неймовірні.

Відвідувачі, які скуштували цей сендвіч, починали активно ділитися захопленнями. Дехто навіть вважав, що власники навмисно наймали людей, щоб поширювати «цю неправдоподібну історію як істину». Розповідали, що сендвіч «насправді перевищує всі сподівання. Нікому ще не вдавалося поєднати стільки чудових інгредієнтів і отримати достоту неймовірну страву. Відчуття таке, ніби їси золото»². З огляду на ціну це й справді було схоже на поїдання золота, тільки було значно смачніше.

Вейн створив не лише нову варіацію чизстейка, але й тему для обговорення.

І йому вдалося. Історія про стодоларовий чизстейк стала заразливою. Поспілкуйтеся з людиною, яка відвідала Barclay Prime. Навіть якщо вона не замовляла чизстейка, то, найімовірніше, все одно про нього згадає. Хто ніколи не був у цьому ресторані, теж любить розповідати про страву. Сендвіч став непоганим інформаційним приводом, тому USA Today, Wall Street Journal та інші медіа надрукували про нього статті. Канал Discovery зняв сюжет для програми «Найкраща їжа всіх часів». Девід Бекхем, опинившись у Філадельфії, не міг не скуштувати цього стейка. А Девід Леттерман запросив шеф-кухаря ресторану до Нью-Йорка приготувати чизстейк у його «Вечірньому шоу». І весь цей галас здійнявся навколо якогось сендвіча.

І розголос таки допоміг. Barclay Prime відкрили приблизно десять років тому. Незважаючи на різні труднощі, ресторан не просто живе, але й процвітає. Із року в рік цей заклад здобуває різноманітні нагороди і далі вважається одним із найкращих стейкхаусів Філадельфії. Та найважливіше, що Barclay Prime став по-справжньому популярний.

Чому товари, ідеї та моделі поведінки стають популярними?

Є чимало прикладів речей, які здобули популярність. Жовті браслети Livestrong*. Знежирений грецький йогурт. Стратегія менеджменту «Шість сигм». Заборона куріння. Низькокалорійні дієти. А також Аткинс, низьковуглеводна «дієта Південного пляжу» та захоплення їжею з малим вмістом вуглеводів. Дещо меншу шкалу цієї динаміки бачимо й на місцевому рівні. Модним стає певний спортзал, нова церква чи синагога, або ж тотальний захват від ідеї шкільного референдуму.

Це приклади соціального поширення, випадки, коли товари, ідеї чи моделі поведінки стають популярними серед населення. Усе починається з кількох осіб або організацій і, наче вірус, переходить від однієї людини до іншої. Це також може бути елітний вірус, згубний для вашого гаманця, — як столярський чизстейк.

Знайти приклади соціального зараження досить легко, важче зробити так, щоб люди цей вірус підчепили. Хоч скільки коштів витрачали б на рекламу і маркетинг, лише кілька товарів стають популярними. Більшість ресторанів занепадають, безліч підприємств банкрутують, а лєвова частка громадських рухів не розвивається³.

Чому одні товари, ідеї та моделі поведінки стають популярними, а інші зазнають невдачі?

Однією з причин поширення певних продуктів є їхня якість. Ми віддаємо перевагу легким у користуванні інтернет-сторінкам, ефективнішим лікам і науковим теоріям, що здаються правдоподібнішими. Якщо на ринку з'являється кращий продукт, люди перемикаються на нього. Пам'ятаєте старі моделі телевізорів і моніторів? Вони були такі важкі та громіздкі, що доводилося просити

* Браслети Livestrong (з англ. «Живи сильним») створені 2004 року Фондом Ленса Армстронга і компанією Nike в межах кампанії зі збору коштів для молодих людей, хворих на рак. — Прим. пер.

про допомогу кількох друзів або ж ризикувати пошкодити спину, тягнучи їх сходами самотужки. Пласкі екрани увійшли в моду, бо зручніші. Не лише через більші екрани, але й завдяки меншій вазі. Не дивно, що вони стали модні.

Інша причина популярності товарів — доступна ціна. Адже люди воліють платити менше. Тому якщо два схожі продукти конкурують, зазвичай виграє дешевший. А якщо виробник зменшує ціну вдвічі, продажі так само зростають.

Реклама теж має свою роль. Споживачі потребують інформації про товар, який збираються придбати. Тому виробники вважають: що більше вони витратять на рекламу, то популярнішим буде їхній продукт. Хочете, щоб люди почали активніше споживати овочі? Не шкодуйте грошей на рекламу, розповідаючи про користь городини, тоді люди негайно побіжать купувати броколі.

Звісно ж, якість, ціна і реклама сприяють популярності продуктів, однак це не головні чинники.

Візьмімо, наприклад, два імені — Олівія і Розалі. Обидва чудово пасують дівчаткам. Олівія в перекладі з латини означає «оливкове дерево» і асоціюється з плідністю, красою та миром. Ім'я Розалі має латинське й французьке коріння, родом воно зі світу троянд. Обидва імені закінчуються на голосний, мають однакову кількість літер, а також гарно скорочуються. Саме тому щороку тисячі немовлят називають Олівіями та Розалі.

Але пригадайте, скількох Розалі та Олівій ви знаєте? Можу закластися: щонайбільше одну Олівію, але, найімовірніше, жодної Розалі. А якщо знаєте бодай одну Розалі, б'юся об заклад, що серед ваших знайомих є кілька Олівій.

Звідки така впевненість? Олівія — популярне ім'я. У 2010 році, наприклад, у Сполучених Штатах народилося сімнадцять тисяч Олівій і лише чотириста дев'яносто дві Розалі. І, хоча ім'я Розалі було модне у 1920-ті роки, воно ніколи не здобувало такої неймовірної популярності, як віднедавна Олівія.

Коли ми намагаємося пояснити, чому Олівії популярніші за Розалі, знайомі тлумачення, як-от якість, ціна і реклама не спрацьовують. Одне ім'я не може бути «кращим» за інше, обидва вони є у вільному доступі, і немає різниці в ціні на них. Також не було

рекламної кампанії, що мала б на меті змусити батьків називати дівчаток Олівіями, і жодна комерційна фірма не намагалася довести, що це найкрутіше ім'я з часів покемонів.

Те саме можна сказати про відеоролики на ютубі. Жодної цінової різниці (усі безкоштовні), і лише кілька відео отримали рекламну чи маркетингову підтримку. Тільки деякі відео професійні, решта — вірусні, нечіткі та розфокусовані, зняті аматорами на дешеву камеру або мобільний телефон*.

Отже, якщо якість, ціна і реклама не пояснюють, чому одне ім'я популярніше за інше, або чому відеоролик на ютубі має більше переглядів, то як тоді це пояснити?

Соціальне поширення

Суспільний вплив і маркетинг поголосу. Людям подобається ділитись одне з одним історіями, новинами та корисною інформацією. Ми розповідаємо нашим друзям про красиві місця для відпочинку, ділимося із сусідами інформацією про вигідні покупки і пліткуємо зі співробітниками про потенційні звільнення. Ми ділимося своїми враженнями від фільму в інтернеті. Поширюємо чутки у фейсбуці і розміщуємо у твіттері рецепти приготованих страв. Протягом дня люди обмінюються шістнадцятьма тисячами слів⁴, щогодини у світі відбуваються сто мільйонів дискусій щодо брендів⁵.

* Послугуючись у цій книжці словом «вірусний», ми говоримо про речі, що поширюються від людини до людини. Аналогія із захворюванням непогана, але тільки до певної межі. Захворювання теж передаються від людини людині, але суттєве значення має очікувана тривалість ланцюга. Одна людина може легко стати джерелом хвороби, яка передається кільком людям, від них іще декільком. Аж поки велику кількість людей буде інфіковано через найпершого носія. Такі довгі ланцюги, однак, мають не так багато спільного з товарами та ідеями (Goel, Watts, Goldstein. *The structure of online diffusion networks*, 2012). Люди часто поширюють знання про товари й ідеї, але ймовірність того, що одна особа стане першою ланкою надзвичайно довгого ланцюга, дуже незначна. Тому, коли я пишу, що «дія X робить певну ідею вірусною», мені йдеться про те, що вона має шанс на поширення від людини до людини, незалежно від того, який завдовжки ланцюг «інфікованих» виникне в результаті.

Живе спілкування не лише звичне, але й важливе. Те, що ми дізнаємося від інших, з електронної пошти чи смс-повідомлень, суттєво впливає на формування нашої думки, на вибір книжок чи й сферу діяльності. Ми заходимо на інтернет-сторінки, рекомендовані сусідами, читаємо книжки, що сподобалися нашим рідним, а ще голосуємо за партійних кандидатів, схвалених друзями⁶. Особисті рекомендації — це у 20–50% випадків головний чинник впливу на рішення щодо купівель⁷.

Отже, соціум неабияк впливає на популярність товарів, ідей і моделі поведінки. Схвальний відгук нового клієнта ресторану означає двісті доларів прибутку для закладу⁸. П'ятизіркова рецензія на Amazon.com допомагає продати на двадцять книжок більше, ніж відгук із однією зірочкою⁹. Лікарі впевненіше випишуть рецепт на нові ліки, знаючи, що інші лікарі вже призначали їх¹⁰. Навіть курити покинути легше, якщо це вже зробили ваші друзі¹¹. Та водночас, якщо маєте друзів із ожирінням, ризикуєте також набрати кілька зайвих кілограмів. Традиційні методи реклами потрібні¹², але живе спілкування Джо та Джейн удесятеро ефективніше.

Чутки ефективніші за традиційну рекламу з двох причин. По-перше, вони переконливіші. Реклама зазвичай розповідає нам про переваги продукту. Ви вже чудово знаєте, що дев'ятеро з десяти стоматологів рекомендують Crest, а «чистота — це чисто Tide».

Творці реклами завжди переконують, що їхній товар кращий за решту, і це не викликає довіри. Чи можете уявити рекламне оголошення, у якому йдеться, що лише один із десятиох стоматологів рекомендує Crest, а четверо з решти дев'ятох вважають, що Crest зіпсує ваші зуби?

Натомість друзі, якщо вважають, що Crest справді допомагає відбілити зуби, скажуть про це прямо, але також вони не приховуватимуть, якщо цей засіб аж ніяк не відбілів їхніх зубів, а до того ж він іще й огидний на смак. Об'єктивність друзів, а також їхня доброзичливість, змушує нас довіряти, слухатись їхніх порад і беззастережно вірити.

По-друге, особисті рекомендації мають цілеспрямований характер. Компанії рекламують свої новинки, намагаючись охопити якнайбільше потенційних покупців. Скажімо, продавці