

Алекс Випперфюрт
Вовлечение в бренд. Как заставить покупателя
работать на компанию
Brand Hijack: Marketing Without Marketing



Издательства: Питер, Коммерсантъ, 2008 г.
Мягкая обложка, 384 стр.
ISBN 978-5-91180-507-4
Тираж: 4000 экз.
Формат: 70x100/16

Вовлечение в бренд - это присвоение бренда потребителями и их участие в его строительстве и развитии. Это - иллюзия «маркетинга без маркетинга» или наиболее изощренная форма маркетинга в условиях роста цинизма потребителей и всеобщего отвращения к рекламной шумихе.

Книга будет интересна руководителям предприятий, маркетологам и сотрудникам рекламных агентств, а также всем, кого интересуют бренды и брендинг.

Часть I

Маркетинг без маркетинга

1. Миф об отсутствии маркетинга

*Мы хотим кое-что сказать заправилам рекламного бизнеса.
Прекратите свою бесконечную болтовню, вы кричите так
громко, что ничего нельзя слышать!*

Из письма в редакцию New York Times

Корпоративная Америка в растерянности. Как иначе объяснить весьма странное поведение компаний из списка Fortune 500: Nestle вторгается на блог-сайты¹, Sony сочиняет поддельные рецензии, чтобы продвигать провальные фильмы. Самые успешные кампании по запуску брендов последнего десятилетия, для большинства из которых не использовались традиционные маркетинговые модели, окончились для флагманов корпоративного мира обидными оплеухами, полученными от невидимого противника.

В поисках ответов нам, профессиональным маркетологам, всегда помогало обращение к **непреложным законам маркетинга**: брендинг - важнейшая составляющая коммерческого успеха; представлять продукт целевой аудитории нужно обоснованно и убедительно; реклама должна строиться вокруг позитивных представлений, связанных с брендом. Эти и другие принципы всегда служили нам путеводной звездой.

Однако ряд недавних примеров успеха волей-неволей вынуждает задаться вопросом: а не устарели ли эти законы?

Как Starbucks и eBay заработали миллиарды без всякой рекламной кампании?

Как Palm и Red Bull, игнорируя пожелания потребителей, создают новые рынки?

Почему в 2002 году в США быстрее всего рос объем продаж пива Pabst Blue Ribbon, хотя на вкус оно напоминает тухлую воду, и вряд ли потребители связывают с ним какие-либо устремления?

Что это - случайности, счастливые стечение обстоятельств или свидетельства появления новых принципов маркетинга?

Газета New York Times связывает успех этих брендов с тем, что в их маркетинге не было маркетинга. Не верьте! За каждым из этих примеров - сложное сочетание действий, которые лишь **кажутся** не имеющими отношения к делу.

Такие бренды, как Starbucks и Red Bull, главные адепты маркетинга без маркетинга, ежегодно тратят сотни миллионов долларов на рекламу без рекламы, создавая у своих горячих поклонников иллюзию, что успех пришел к ним лишь по счастливой случайности. В минуту слабости PR-менеджер Red Bull признался журналисту Робу Уокеру:

Нам выгодно, чтобы люди думали, что за всем этим не стоят серьезные денежные вложения. Мы не хотим, чтобы люди считали, что у нас много денег. Но все это не так просто и дешево, как им кажется².

Парадокс в том, что потребители участвуют в розыгрыше, а вся корпоративная Америка отчаянно пытается скопировать новый маркетинговый шаблон, при этом вновь и вновь доказывая, что совершенно не способна понять его.

Почему Coca Cola, Pepsi и Anheuser-Busch не удалось испортить обедню Red Bull, несмотря на повсеместную дистрибуцию и толстые-претолстые кошельки? Почему ни одной голливудской студии, несмотря на все усилия, не удалось скопировать модель запуска на рынок и успех фильма «Ведьма из Блэр»?

Давайте признаем: в маркетинге XXI века потребители разбираются гораздо лучше профессионалов.

НОВЫЙ ВЫЗОВ

¹ Блог - интернет-дневник или другая форма регулярных заметок одного автора или коллектива единомышленников в Интернете; самый популярный блог в России - «Живой Журнал» (livejournal.com или ljplus.ru) (прим. перев.).

² Rob Walker, «The Marketing of Red Bull», Outside Magazine (April 2002) (прим. авто ра).

Каким должен быть маркетинг для аудитории, отвергающей маркетинг? Не смейтесь. Каким бы идиотским не казался этот вопрос, пришло время задать его. Потребители все чаще игнорируют открытые предложения американских корпораций. Они раскритиковали вездесущую рекламу Coca Cola на Олимпийских играх в Атланте, окрестив ее «красной сыпью»³. Компания Levi Strauss навлекла на себя огонь критики, когда в рамках кампании «Завоевание Квин-Стрит» заполнила рекламой джинсов SilverTab богемные районы Торонто⁴.

Конечно, все это не ново. Городская субкультура уже давно щеголяет своими антикорпоративными установками и гордится этим проявлением отваги. По иронии судьбы сообщество борцов с брендами одновременно являются одними из самых преданных приверженцев логотипов корпоративной Америки. Вот вам примеры: исполненные антикорпоративного духа курьеры-велосипедисты вроде Кайла Хансона клянутся своими сумками Timbuk2⁵. Вольные птицы фестиваля Burning Man, например Джинджер⁶, считают, что старенький Volkswagen - единственная стоящая машина. Кайл и Джинджер могут вызвать самоуверенную улыбку у обитателей корпоративных башен из слоновой кости, так как гарантируют сохранение актуальности брендинга.

Однако завоевать преданность разочарованных и бесправных людей - не главное для маркетологов. Главная задача состоит в том, что даже приверженцы брендов мейнстрима сегодня отвергают все очевидное и кричащее. Сегодня маркетологам приходится работать с людьми, которые кажутся невосприимчивыми к их заигрываниям.

Взять хотя бы Сигне Нордли⁷, чья фотография появилась в номере Playboy, посвященном «женщинам Starbucks». Она каждый день пьет двойной обезжиренный кофе-латте с миндальным сиропом, но покупает самый дешевый стиральный порошок из всех, которые увидит на полках супермаркета. А Марк Энтони⁸, этот записной поклонник Prada и знаток стиля, который известен тем, что подбирает солнечные очки под цвет футболки своей

³ Подробнее см. Naomi Klein, No Logo (New York: Picador, 2002) (прим. автора).

⁴ Летом 1996 года компания Levi Strauss сделала Торонто центром рекламной кампании новой серии джинсов SilverTab. Целая улица (Квин-стрит) была выкрашена в серебряный цвет, фасады многих зданий были превращены в рекламные щиты Levi's и украшены надстройками, зеркалами и неоновыми вывесками. Кампания вызвала протесты жителей города (прим. перев.).

⁵ Кайл Хансон (Kyle Hanson) - один из героев фильма «Переполох» (Ruckus) (1981, США, режиссер Макс Клевен). По сюжету фильма Кайл, ветеран войны во Вьетнаме, который так и не смог адаптироваться к мирной жизни, останавливается в небольшом городке, чтобы купить еды. Его неопрятный вид привлекает внимание местного хулигана, которым Кайл дает отпор благодаря полученным в спецназе навыкам. После этого население городка устраивает на него настоящую охоту. По ходу действия герой передвигается на велосипеде, который и стали изображать на афишах и постерах фильма. Timbuk2 - компания, специализирующаяся на производстве курьерских сумок (прим. перев.).

⁶ Burning Man - фестиваль сторонников радикального самовыражения, ежегодно (с 1986 года) проходящий в США в штате Невада в конце августа - начале сентября (инсталляции, перформанс, визуальное искусство, музыкальные выступления, уличный театр и т. д.; Джинджер (Ginger) - одна из активных участниц фестиваля (прим. перев.).

⁷ Сигне Нордли (Signe Nordli) - калифорнийская студентка, работающая в одной из кофеен сети Starbucks; в июле 2003 года была выбрана в качестве модели для совместного проекта Starbucks и Playboy Magazine; ее фотография появилась на обложке сентябрьского номера Playboy (прим. перев.).

⁸ Марк Энтони (Marc Anthony) - американский актер, композитор и певец; снялся в 14 фильмах («Хакеры», «Сбежавшая невеста» и т. д.), первый альбом выпустил в 1991 году (When the Night is Over) (прим. перев.).

девушки, пользуется недорогим лосьоном после бритья Kiehl, а не продуктом какой-то элитной марки. А Эллен Фейс? Похожая на наркоманку девушка из снявшего дурную славу рекламного ролика Apple «Переход»⁹ выглядит так, словно покупает себе одежду в магазине для малоимущих.

Эта крутая малютка пугает нас, профессионалов маркетинга, почище черта. Кто сможет убедить ее променять свои джинсы из магазина секонд-хенд на дизайнерские брюки с заниженной талией из Seven for All Mankind? И почему при этом она отдает предпочтение Apple?

Уверяю вас, все это неслучайно.

Похищение бренда (введение)

Менеджеры по маркетингу больше не контролируют ситуацию. Теперь это делают потребители. Миллионы проникательных, увлеченных и творческих людей во всем мире помогают улучшать и поддерживать революционные товары и услуги, порой без финансового участия корпораций. Что происходит? Назовем это похищением бренда.

Традиционная маркетинговая модель «большого взрыва» все еще работает для некоторых, а может быть, и многих товаров и услуг (например, при модификации существующего товарного предложения). Однако для того, чтобы бренд «пошел», чтобы он начал оказывать заметное влияние на культуру, имеет смысл сотрудничать с потребителями.

Эта модель создана совершенно разными брендами - миникомпьютерами Palm, ботинками Dr. Martens, экспериментальным лекарственным препаратом «Виагра», который изначально создавался для лечения ангины. Они символизируют простую идею из серии «больше, чем жизнь»¹⁰, которая будет распространяться и развиваться. Эти новые бренды используют рыночные факторы для создания собственной жизни и смысла. Компания Starbucks не просто предложила Америке новую сеть кофеен - она привила американцам нехитрое убеждение, что никто не должен просто пить кофе.

Похищение бренда - это допуск потребителей (и других заинтересованных лиц) к формированию смысла бренда и агитации за него других потребителей. Это - инструмент создания истинной преданности, не имеющей ничего общего с примитивным закреплением клиентов. Мы говорим не только о том, как вызвать ажиотаж. Речь идет о новой модели запуска товара на рынок, о сложном сочетании множества тщательно продуманных действий и, самое главное, о готовности сотрудничать с людьми, с которыми мы не привыкли сотрудничать, то есть с потребителями.

Новый потребитель

На первый взгляд идея похищения бренда дает компаниям удивительную новую возможность: использовать рынок так, как это делают энергичные разработчики продуктов и дешевые СМИ. В этом отношении потребителей можно рассматривать как недорогой,

⁹ В 2003 году корпорация Apple начала кампанию по стимулированию перехода на Macintosh. Большой резонанс вызвал рекламный ролик, главной героиней которого стала 15-летняя школьница Элен Фейсс (Ellen Feiss) - девушка с красными отеками глазами рассказывала, как «злойный Windows» на компьютере ее отца «угробил» письменную работу, которую нужно было принести в школу (прим. перев.).

¹⁰ Выражение «больше, чем жизнь» (bigger than life) описывает ситуацию, когда вымышленный персонаж становится объектом подражания (прим. перев.).

инновационный и широко распространенный ресурс.

Секундочку. Давайте не будем считать потребителей сборищем простаков. Они становятся приверженцами брендов не потому, что хотят обеспечить корпорациям бесплатный маркетинг. Они становятся ими, потому что бренды предлагают идею, с которой люди могут идентифицировать себя, нечто, с чем они хотели бы иметь глубокую связь.

В конце концов, вовлеченность в рынок позволяет получать более глубокий, увлекательный и богатый опыт потребления товара. Она вызывает у потребителей истинную преданность, позволяя вносить свой вклад в создание более тесных и долгосрочных отношений с брендом. При оптимальном раскладе вовлеченность в рынок становится культурным благом, придающим осмысленность нашему хаотичному миру.

Новый маркетолог

Добро пожаловать в маркетинг без маркетинга, в мир похищенных брендов. Пусть броский подзаголовок книги не вводит вас в заблуждение. Этот подход отнюдь не предполагает отсутствие маркетинга. Наоборот, мы имеем дело с самой изощренной и наименее изученной его разновидностью.

Книга «Похищение бренда» - это практическое руководство по маркетингу, который постепенно завоевывает рынок. Она предлагает альтернативу общепринятым представлениям о маркетинге, учитывающую такие проблемы отрасли, как перенасыщение СМИ рекламными сообщениями, эволюция потребителя и эрозия имидж-маркетинга. Ее цель в том, чтобы снять ореол таинственности с современного брендинга и сделать маркетинг нового поколения простым и легко осуществимым.

Однако позвольте предостеречь вас: если вы захотите следовать советам, предлагаемым в этой книге, это потребует от вас необычных и даже внешне нелогичных поступков. Маркетинг нового типа - не для всех. Вы должны быть готовы отдаться рынку. Вы должны быть достаточно уверенными в себе, чтобы не стремиться к контролю и не бояться непосредственности. Вам придется смириться с некоторой неопределенностью в процессе управления брендами.

В основе концепции похищения бренда лежит совершенно новая идея - идея **свободы**. Какая пугающая и заманчивая идея!

Философия нового маркетинга

Такой подход к брендам противоречит многим современным представлениям и приемам маркетинга. Многие маркетологи старой школы уже высказываются против вовлеченности в рынок. Так, неистовый Серджио Займан, бывший руководитель компании Coca Cola по маркетингу, предостерегал:

Никто не хочет отдавать все на откуп воображению потребителей. Потребители опасны, и стоит дать им возможность самим решать, как именно должны удовлетворяться их потребности, как для вас наступят тяжелые времена: вам придется воплощать их мечты в реальность. Лучше контролировать и сами мечты, и их осуществление¹¹.

¹¹ Sergio Zyman with Armin Brott, The End of Advertising As We Know It (Indianapolis, IN: Wiley, 2002) (прим. автора).

У меня есть сообщение для г-на Займана и всех маркетологов, настроенных сходным образом:

И помните: ни один из этих принципов не является **непреложным** .

МАРКЕТИНГ БЕЗ МАРКЕТИНГА:

МАНИФЕСТ ПОХИЩЕНИЯ БРЕНДА

Перестаньте заблуждаться, думая, что ваш бренд принадлежит вам.

Он принадлежит рынку.

Создавайте бренд в сотрудничестве с потребителями.

Забудьте о фокус-группах, увольте охотников за тенденциями и заставьте работать целевую аудиторию.

Помогайте самым влиятельным и преданным клиентам транслировать послание бренда на более широкую аудиторию.

Будьте терпеливы. На то, чтобы ваша инициатива начала работать, могут уйти годы. Или недели.

Будьте гибкими. Тщательно планируйте каждый шаг, но будьте готовы все менять по ходу дела.

Откажитесь от контроля. Освободитесь, чтобы иметь возможность ухватиться за новые возможности, которые появляются лишь на мгновение.

Сопровождайтесь параноидальному стремлению к последовательности. Научитесь ценить неожиданность и несовершенство.

Уважайте свое сообщество. Проведите границу между продвижением бренда и манипуляциями и навязчивостью, снижающими эффективность рекламы.

Позвольте рынку похитить ваш бренд.

Часть II

Похищение

Похищение бренда, или захват бренда потребителем - ситуация, в которой потребитель отбирает бренд у маркетологов и самостоятельно управляет его развитием.

2. Достояние общества и счастливая случайность

*Пристегни ремни, Дороти, Канзас говорит нам «до свидания».
Сайфер, «Матрица»*

О чем же вы думали?! Это был первый вопрос, который мы задали Шону Фэннингу, основателю Napster, когда встретились с ним¹².

Как оказалось, он вовсе не собирался устраивать революцию в музыкальном бизнесе и

¹² Спасибо моему бывшему коллеге по Plan B Нилу Коэну (Neil Kohen) - это он задал вопрос (прим. автора).

изобретать обмен файлами. Он просто подумал: «Как сделать так, чтобы в Интернете без проблем можно было найти музыку?»

Видите ли, Шон учился на первом курсе колледжа, и его с товарищем по комнате все сильнее раздражали неработающие ссылки, которые в изобилии попадались им при поиске редкой музыки в сети. Раньше искать музыку было сплошной морокой. Только представьте себе - после нескольких часов поиска обнаруженная вами ссылка вдруг исчезает. Более того, Шону приходилось часами выслушивать жалобы соседа по комнате... Ну, вы поняли.

В общем, Шон сел и написал программу, чтобы доказать возможность создания интерактивного указателя в Интернете.

Затем он послал бета-версию программы нескольким своим друзьям-хакерам. Свое послание он сопроводил словами, ставшими роковыми: «Не распространяйте это. Тестирование еще не окончено».

Так родилась компания Napster (это было детское прозвище Шона). Через несколько месяцев сотни тысяч пользователей получили программу, превратив ее в одну из самых быстрорастущих технологий в истории.

Действительно, всего за два года Napster из бренда-новичка превратился в быстрорастущий, а затем и глобальный массовый бренд и, наконец, бренд, вызывающий ностальгию, то есть прошел цикл, который другие бренды обычно проходят лет этак за тридцать (и при этом требуют сотен миллионов долларов рекламных вложений). Все это происходило параллельно с эффектным и шумным запуском портала, посвященного моде, - boo.com, фиаско которого Рэндалл Ротенберг¹³ прокомментировал в Advertising Age следующим образом: «Быстрый брендинг не срабатывает»¹⁴.

А вот и срабатывает! Просто его нельзя форсировать.

Случайная революция

К чести Шона Фэннинга, он не злоупотреблял неожиданным успехом Napster. На самом деле, он проявил незаурядную интуицию и чутье, позволив бренду развиваться самостоятельно. В первые месяцы ошеломляющего успеха Napster он не побежал в рекламное агентство, не потребовал регистрации торговой марки и не стал рекламировать ее. Шон не придумывал какие-либо сложные адресные программы завоевания и удержания пользователей.

Нет, он поступил гораздо умнее. Он нашел нетривиальное решение: ушел в сторону и позволил сообществу Napster придать смысл этому приложению-убийце.

Napster был случайностью. Если оставить в стороне этические и юридические аспекты, это - самый удивительный бренд конца XX века. Почему? Потому что все в нем - чистая случайность, причем случайность счастливая. Napster - бренд или программная платформа, которая была мгновенно похищена пользователями. Иными словами, в этом бренде было нечто большее, чем ловкий маркетинговый трюк или внушительный бюджет, и это связывало с ним людей. Продвижение Napster обеспечивалось рынком, а не маркетингом. Его успех - заслуга не штаб-квартиры корпорации, а потребителей, сообщества Napster, которое придавало смысл тому, что давал бренд.

Этот бренд попал в яблочко. За полтора года количество его пользователей выросло до

¹³ Рэндалл Ротенберг (Randall Rothenberg) - директор по маркетингу консультационной компании Booz-Allen&Hamilton, автор книги «Где бродят сосунки: история рекламы» (Where the Suckers Moon: An Advertising Story) (1994) (прим. перев.).

¹⁴ Randall Rothenberg, «Still Hooked on 'Fast Brand'? Ponder the Lessons of Boo.com», Advertising Age (May 29, 2000) (прим. автора).

80 млн человек, и это при маркетинговом бюджете в \$200 тыс. (Ну, это, положим, не совсем так: мы, так и быть, не будем учитывать \$2 млн, которые Napster выбросил на спонсирование турне Limp Bizkit, которых он никогда не продавал¹⁵.)

Так почему же бренд Napster так идеально подходил для того, чтобы быть захваченным рынком?

Карт-бланш

Не будучи носителем какой-либо идеологии, этот бренд обеспечивал нейтральную инфраструктуру, призванную облегчить обмен музыкальными файлами и их загрузку. Пользователи могли использовать эту платформу для того, чтобы самостоятельно скачивать музыку. Они создали дух сообщества с собственной иерархией, языком и нормами поведения.

Нематериальные стимулы

Бренд Napster предлагал очень простой стимул, побуждавший пользователей распространять программу: чем больше становилось сообщество, тем больше музыки оказывалось доступно. Это в корне отличалось от заранее просчитанных корпоративных приемов («Приведи знакомого и получи пять долларов!»).

Востребованность

Ценность Napster зависела от поведения и представлений пользователей программы. Стоило им понять безграничный потенциал Napster, как программа заработала.

Принадлежность к сообществу

Бренд Napster давал пользователям не просто чувство принадлежности к сообществу, а ощущение идейной солидарности с его членами. Программа предлагала доступ к одной из самых личных и эмоциональных форм развлечений: музыке. Разумеется, сыграло роль и то, что Napster подвергся преследованию со стороны компаний звукозаписи. Постоянные попытки закрыть сервис делали сообщество все более сплоченным: ведь у его членов была общая цель, общий враг и боевой клич: «Кто смеет нам указывать? Да пошли вы все! Ваше время кончилось!»

Napster превратился в клан, к которому вы либо принадлежали, либо нет.

Мудрый руководитель

Шон был честным парнем, который не собирался наживаться на своем детище. У него не было злого умысла, в котором обвиняли его компании звукозаписи. Кроме того, у Хэнка Барри, исполнительного директора Napster и заместителя председателя компании

Nummer Winblad, смекалки было не занимать. Этот бывший юрист был идеальным лидером в условиях постоянных нападков.

¹⁵ Eric Boehlert, «Napster Will Sponsor Free Summer Tour for Limp Bizkit», Salon. com (April 24, 2000) (прим. автора).

То, что менеджеры Napster ушли в тень и позволили сообществу управлять развитием продукта, стало их самым мудрым шагом. То, что менеджеры Napster ушли в тень и позволили сообществу управлять развитием продукта, стало их самым мудрым шагом.

Достояние общества

Итак, что же, на самом деле, символизировал бренд Napster? Сначала существовало заблуждение, что это всего лишь бесплатный сервис. Конечно, возможность бесплатного пользования - большой плюс для многих потребителей и решающее преимущество для узкой категории любителей халявы. Однако бренд был чем-то большим, чем просто бесплатной музыкой. Для одних он был формой протеста против компаний звукозаписи: программа не навязывала им очередных «фирменных» музыкантов, а позволяла потребителям самим определять, что и кого слушать. Для других он был своего рода фонотекой: на пике развития Napster на сайте можно было найти почти любую песню из всех когда-либо записанных. Третьи считали Napster пионером в области технологии обмена файлами: она породила мощное и преданное сообщество потребителей.

На самом деле бренд Napster сочетал в себе все названные качества. У него не было одного-единственного товарного предложения, как у многих традиционных брендов. Разным группам внутри сообщества он предлагал разные вещи.

Бренд принадлежал своим пользователям. Большинство из них поддержали движение за освобождение музыки от засилья компаний звукозаписи. Это цель возникла не внутри компании, а в рамках сообщества.

«Больше нам не будут навязывать всякую дрянь вроде Бритни Спирс», - таково было общее настроение, выраженное на досках объявлений на форумах во времена взлета Napster¹⁶. Программа стала великим уравнителем, усилившим позиции слушателей и музыкантов.

Бренд Napster породил революцию в музыке, двигателем которой выступили потребители музыки, а инструментом - программа, написанная первокурсником колледжа для личного использования.

Он стал настоящим общественным брендом: орудием в руках любителей музыки, которое со временем могло похоронить компании звукозаписи. Ничего удивительного, что последние предпочли сами выступить в роли могильщика.

Похищение бренда как счастливая случайность (введение)

Случаи, когда бренд полностью переходит под контроль рынка так, как в случае с Napster, очень редки. Когда подобное случается, бренд, по сути, становится **достоянием общества**; его контролирует и направляет сообщество пользователей. Как ни странно, такое полномасштабное похищение обычно происходит случайно. Реже оно бывает результатом инициатив или кампаний, родившихся в недрах отдела маркетинга.

Похищение бренда как счастливая случайность - получение потребителями контроля над идеологией, использованием и имиджем бренда в результате захвата бренда; как правило, бренд захватывают фанаты, представители определенных субкультур, причем неожиданно для отдела маркетинга и независимо от его усилий.

¹⁶ Доска объявлений MSNBC (прим. автора).

Границы между поколениями (и их стирание)

Napster - ни первый, ни единственный пример случайного похищения бренда. Одним из главных присвоенных рынком брендов стали ботинки Dr. Martens¹⁷.

Этот вид ортопедической обуви в середине 1940-х годов разработал немецкий врач Клаус Мартенс. Он сделал это для себя, чтобы облегчить последствия травмы, которую он получил, катаясь на лыжах в баварских Альпах. Он изобрел ставшую фирменной технологию Air-wair (ботинки с пружинящими подошвами) и начал продавать свою продукцию в Германии, ориентируясь на пожилых женщин, у которых были проблемы с ногами.

Об этих ботинках узнала британская обувная компания Griggs Company. Она приобрела эксклюзивную лицензию на производство подошвы с воздушной подушкой, и в 1960 году бренд стал британским.

Обувь понравилась потребителям. Особенно она выигрывала в сравнении с армейскими ботинками-костоломами. Позднее доктор Мартенс скажет: «Я сделал нужную вещь в нужное время»¹⁸.

Но как эта утилитарная, немодная, всепогодная обувь, которую носили преимущественно пожилые дамы во время работы в саду, стала символом субкультуры XX века?

Свою роль в подъеме «докторов» сыграл фактор времени. Ботинки появились в Великобритании, когда страна переживала беспрецедентные социальные изменения и культурный сдвиг. Кстати, «доктора» появились в продаже в том же году, что и противозачаточные таблетки.

Поначалу ботинки получили признание среди «голубых воротничков»: почтальонов, фабричных рабочих, строителей и т. д. Полицейским они тоже пришлись по вкусу. Сегодня «доктора» по-прежнему остаются частью униформы сотрудников британского почтового ведомства.

Затем благодаря скинхедам ботинки стали элементом контркультуры. Представители этого движения начали носить «доктора» как символ своего пролетарского происхождения. (Примечание: это было еще до того, как скинхеды начали брить головы. Именно тяжелые ботинки, а не прическа были отличительной чертой их внешнего облика.)

Как «доктора» стали настоящей «боевой обувью»¹⁹ скинхедов? Простое совпадение: британская футбольная полиция запретила носить «предшественники» «докторов» - ботинки со стальными носками (как весьма опасное оружие в драке). Вот бритоголовым и понадобились ботинки с мягкими носками, но выглядевшие не менее грозно.

Было и еще одно обстоятельство, обеспечившее «докто-рам» культовый статус. В 1972 году скандальный фильм Стэнли Кубрика «Заводной апельсин» заставил рукоплескать андеграунд и одновременно вызвал общественное недовольство. Через полтора месяца после выхода на экран показ «взрывоопасного» фильма, содержащего множество сцен насилия,

¹⁷ Информация об истории Dr. Martens почерпнута из бесед с клиентами и Dr. Martens (Italy, AirWair Limited, 1999) (прим. автора).

¹⁸ Там же (прим. автора).

¹⁹ «Боевая обувь» (bomber boot) - буквально «обувь для заварушек»; автор поясняет, что слово bomber (англ.) является сленговым вариантом глагола bother (англ.) - беспокоить, бузить, устраивать неприятности (например, устроить заварушку) (прим. перев.).

был запрещен, а сам фильм стал классикой пиратского кино. Бунтари начали подражать облику героев фильма, носивших тяжелые черные ботинки. По иронии судьбы это были не ботинки Dr. Martens, однако ошибка при опознании способствовала вхождению бренда в культуру хулиганов.

В следующие десятилетия, несмотря на все изменения молодежной культуры, ботинки оставались ее атрибутом. Благодаря таким героическим фигурам, как депутат-социалист Тони Бенн²⁰ и Пит Таунсенд из The Who²¹, «доктора» вскоре стали символом панк-движения.

В 1980-е годы «доктора» влились в мейнстрим. Эти ботинки пользовались особой популярностью среди британских гомосексуалистов, перенявших некоторые элементы облика скинхедов. К началу 1990-х годов популярность ботинок вышла за пределы острова - они стали неотъемлемым атрибутом американской грандж- и инди-музыки. Похоже, единственным крупным молодежным движением, представители которого не поддались соблазну «докторов», было движение хиппи.

Почему эти движения постоянно похищали бренд Dr. Martens, используя ботинки как средство самоопределения?

Практичность

«Доктора», несомненно, были функциональными, удобными и прочными рабочими ботинками. Более того, они от времени становились только лучше - так сказать, не изнашивались, а изнашивались. Поэтому их так полюбили «голубые воротнички».

Средство самовыражения

«Доктора» превратились в средство самовыражения, и рынок начал создавать с их помощью кодовые сообщения. Выбирая, через сколько дырочек (восемь, десять или даже двадцать) продевать шнурки, можно было сделать заявление. Чем выше шнуровка, тем агрессивнее выглядят ботинки.

Кроме того, можно было надеть так называемые «железяки», модель со стальными носками, а такие ботинки уже могли служить оружием в драке.

Впрочем, самое главное заявление делалось посредством выбора шнурков. В «Словаре отклонений от нормы» (The Deviants' Dictionary) есть такая статья:

Традиционалисты настаивают на том, что шнурки должны быть плоскими, как у футбольных бутс, хотя магазины на Ковент-гарден торгуют круглыми. Шнурки должны быть достаточно длинными, чтобы их можно было два или три раза обмотать вокруг голенища (то есть длиной, по крайней мере, 2 метра (для ботинок с 14 дырками)). Такие шнурки не так-то просто найти, разве что в Эдинбурге, которому почему-то повезло. Цвет шнурков также имеет значение. Черные входят в комплект и являются беспроблемным вариантом; желтые в некоторых кругах могут означать, что вы предпочитаете секс с мочеиспусканием; красные - любовь к фистингу (например, в символике BDSM²²) либо левые полити

²⁰ Тони Бенн (Tony Benn) - один из самых авторитетных членов Лейбористской партии Великобритании; первый европеец, которому удалось взять интервью у Садама Хусейна (прим. перев.).

²¹ The Who - известнейшая британская рок-группа (1964-1983); вопреки мнению автора, The Who не имели никакого отношения к панк-музыке (прим. перев.).

²² BDSM - от англ. bondage, domination, sadism, masochism - подчинение, доминирование, садизм, мазохизм (прим. перев.).

ческие убеждения. У скинхедов белые шнурки символизируют крайне правые или расистские взгляды, хотя такая трактовка не является общепризнанной²³.

Наконец, известно, что со временем индивидуальность «докторов» усиливается. Постепенно им передается частичка характера владельцев. В результате люди нередко испытывают сентиментальную привязанность к своей обуви, вместе с которой они прошли через важные этапы своей жизни.

Почти никакой идеологии

Одной из самых удивительных особенностей успеха бренда Dr. Martens была способность этой обуви завоевывать симпатии выразителей самых разных политических взглядов: крайне правых, крайне левых и почти всех остальных. Ни одному другому бренду не удалось столь же уверенно повторить этот подвиг. Вероятно, это было связано с тем, что сама компания не была выразителем какой-либо идеологии. Ее основатели были производителями обуви и фанатами футбола, а не политическими активистами. Их нейтралитет позволял разным субкультурам ассоциировать себя с «докторами».

Единственным серьезным убеждением производителей была симпатия к представителям английского рабочего класса. И по сей день все «доктора» производятся в деревне Уолластон в Англии.

Отказ от имидж-маркетинга

До прихода к власти имиджмейкеров в 1990-е годы маркетинг «докторов» оставался совершенно утилитарным - они преподносились просто как ботинки. Их упоминание в песне «Униформа» Пита Таунсхенда никоим образом не было инспирировано компанией. Реклама содержала практическую информацию, которую потребители могли интерпретировать по своему усмотрению. Типичная реклама ботинок Dr. Martens выглядела следующим образом:

Да! Рабочему человеку никогда не предлагали по-настоящему комфортную обувь. Ему приходилось мириться и с тяжелой работой, и с тяжелыми ботинками. Революционная подошва на воздушной подушке от Dr. Martens положила конец этой попытке.[...] Натруженным ногам хорошо в ботинках как никогда!²⁴

Бренд Dr. Martens сделал удивительную вещь: он позволил рынку завладеть собой. Благодаря ему ботинки стали для потребителей тем, чем они и должны быть.

Борьба была равна, боролись два...

На рубеже нового тысячелетия два пионера в области пивоварения - Pabst Blue Ribbon и Miller High Life - решили возродить свои франшизы. Давайте понаблюдаем за поединком

²³ The Deviant's Dictionary, <http://public.diversity.org.uk/deviant/frames.htm>, см. статью Boots and Shoes (прим. автора).

²⁴ Dr. Martens (прим. автора).

двух столь непохожих соперников. Оба бренда некогда были столпами своей отрасли. Оба медленно угасали вместе со своими стареющими потребителями. Обоим нужно было преодолеть кризис самоидентификации, чтобы привлечь новое поколение любителей пива.

Оба бренда преуспели, хотя и добились этого совершенно разными способами. И так, в одном углу ринга - Простой Парень²⁵, в другом - курьеры-велосипедисты.

Простой Парень как маркетинговая идея

Объем продаж пива Miller High Life, некогда бывшего гордостью Miller Brewing, в середине 1990-х годов упал до самого низкого уровня за всю историю своего существования²⁶. Компания Miller решила бороться с этим при помощи большого рекламного проекта. Рекламное агентство Wieden + Kennedy разработало превосходную телевизионную кампанию, построенную вокруг идеи роскошной жизни. В роликах не использовались привычные «пивные» клише (мужская дружба, женщины и спорт), что было нарушением всех законов рекламы для данной категории. В них ничего не говорилось об истории бренда и его традициях. В них не было ностальгии (хотя в конце концов Miller изменил дизайн упаковки, вернувшись к историческому облику). Помогло и то, что у агентства хватило ума не гоняться за «Святым Граалем» маркетологов - мужчинами в возрасте от 21 до 25 лет. Вместо этого оно сфокусировалось на забытой категории потребителей - представителях рабочего класса.

Можно сказать, что наконец-то стало ясно, что именно символизирует бренд Miller High Life. Иными словами, парни из Miller в конце концов примирились со своим «вторым я» из пригорода.

В рекламе говорилось о недостатках ключевого потребителя, однако делалось это с симпатией и пониманием - так слегка набравшиеся приятели подкалывают друг друга. Воскрешая архетип Простого Парня, компания словно предлагала незадачливому, стареющему, проработавшему всю жизнь герою Miller взглянуть на себя в зеркало. Так прославлялись столь близкие сердцу рабочего класса ценности.

Джефф Клинг, креативный директор W + K, объяснял это так:

Мы подшучиваем над Простым Парнем. Он у нас в крови, и нам недостает той его части, которую отнял у нас современный мир. Мы показываем черты былой жизни, которые, на наш взгляд, заслуживают внимания и восхищения.[...] Это так мило, так трогательно!²⁷

Кроме того, кампания привлекла внимание и представителей младшего поколения циничных любителей пива, которые поняли рекламу по-своему. Им понравилось, что Простой Парень не чувствует насмешки в этих немного ироничных пятнадцати- или тридцатисекундных роликах.

²⁵ Автор использует понятие Bubba, которое не имеет явных аналогов в русском языке. Эта модификация слова «брат» (brother) означает белого американца из южных штатов, обычно работающего на производстве, не слишком образованного и, возможно, даже недалекого, отличающегося консервативными вкусами и политическими убеждениями. Хотя Bubba не особенно преуспевает в жизни, он очень общителен и любит проводить время с себе подобными (прим. перев.).

²⁶ James B. Andorfer, «Miller Restages High Life Brand with Nod to Past», Advertising Age (May 18, 1998) (прим. автора).

²⁷ Интервью с Джеффом Клингом (Jeff Kling), 9 октября 2002 года (прим. автора).

В одном недавно запущенном рекламном ролике лысеющий мужик среднего возраста оказывается один на кухне после вечеринки. Он разглядывает тарелку с остатками фаршированных яиц:

- Эге, это последнее яйцо кажется таким аппетитным, - говорит себе этот выдавший виды, не хватающий звезд с неба герой. - Хотя я и так уже съел немало. Может, хватит? Впрочем, если выбирать что полегче, здесь (он показывает бутылку Miller High Life Lite), может быть, найдется местечко еще для одного... (берет последнее, устрашающего вида фаршированное яйцо и смакует его). Ну, вот. У того, кто живет в роскоши, всегда есть выбор.

Здорово, креативно. И это сработало. Длительное падение бренда было остановлено. Когда отдел маркетинга Miller в 2000 году прекратил кампанию, объем продаж сразу же упал на 5%²⁸. Поэтому в 2001 году корпорация возобновила ее. Чтобы усилить связь с архетипом, она даже спонсировала соревнования по таким популярным среди Простых Парней видам спорта, как боулинг и рыбная ловля. Возможно, пытаясь бежать впереди паровоза, парни из Miller, W + K и режиссер-документалист Эррол Моррис²⁹ готовят идеи для телевизионного шоу. Представьте себе Простого Парня в качестве нового Арчи Банкера³⁰. Как бы там ни было, стоило рекламе вновь появиться в эфире, как продажи стабилизировались.

Похищение нового символа оборванцев

В отличие от Miller, Pabst Blue Ribbon выбрала не столь привычный маркетинговый подход. После того как у бренда сменилось несколько хозяев, а его оборот долгое время падал, вряд ли могла идти речь о крупной рекламной кампании. Как оказалось, к счастью.

Внезапно, без каких-либо усилий со стороны компании, бренд PBR начал расти. К середине 2002 года он стал самым быстрорастущим американским пивным брендом. Темпы роста объема продаж измерялись двузначными цифрами³¹, хотя сегмент «народного пива», к которому принадлежал бренд, переживал спад.

Как же это случилось, если PBR остался частью портфеля брендов для «потребителей из ада»? Старые, бедные, одинокие мужчины вряд ли тянут на роль законодателей моды³², за которыми охотятся маркетологи. Эти консерваторы купят любую традиционную марку,

²⁸ Beer Handbook, «Popular Beer» (2001) (прим. автора).

²⁹ Эррол Моррис (Errol Morris) (род. в 1948) - американский режиссер, снявший фильмы «Темный ветер» (The Dark Wind, 1991), «Тонкая синяя линия» (The Thin Blue Line, 1988), «Врата рая» (Gates of the Heaven, 1978). В 2003 году получил «Оскар» за полнометражный документальный фильм «Туман войны» (разговор с Робертом Макнамарой о вьетнамской войне) (прим. перев.).

³⁰ Richard Linnett, «High Life Spots to Spawn Sitcom», Advertising Age (January 12, 2004) (прим. автора); Арчи Банкер (Archie Bunker) - персонаж популярного американского комического сериала 1970-х годов, артист, изображавший на редкость глупого политика-расиста (прим. перев.).

³¹ По данным внутренних документов Pabst Brewing (прим. автора).

³² Автор использует понятие trendsetter, которое можно перевести как «законодатели моды»; это лица, знакомящие общественность с новыми идеями и влияющие на восприятие оных; к их числу относятся, в частности, писатели-фантасты, журналисты и т. д., а также некоторые категории потребителей, предпочтения которых влияют на выбор широких масс (прим. перев.).

которая есть в продаже.

В целом успех PBR был вызван тем, что бренд был захвачен совершенно новым рынком. Он вдруг стал любимым пивом циников и людей, утративших иллюзии. Пропагандистами бренда выступили такие представители субкультуры, как курьеры-велосипедисты. В течение года в развивающихся регионах, например на северо-западе, темпы роста объема продаж удвоились.

Похищение бренда PBR отчасти было обусловлено благоприятным моментом. Сегодня все, что стоит на пути капитализма, будь то Napster, Linux или Adbusters³³, становится настоящим динамитом. В таком непросто культурном контексте неприятная эстетика PBR оказалась очень уместной. Она идеально отвечает полным самоиронии и лишенным пафоса установкам критиков и бунтарей, вознамерившихся выразить свое презрительное отношение к массовой коммерциализации.

Какие еще факторы способствовали похищению PBR?

Свое, родное

«Heineken? К черту эту дрянь! Вот Pabst Blue Ribbon! - это вещь», - таков был лозунг, направленный против элиты и ставший классическим благодаря психически неуравновешенному главному герою фильма «Голубой бархат», которого сыграл Деннис Хоппер³⁴. Пусть эта идея оставалась где-то на задворках больше десяти лет - пришло время, и она вновь стала популярной. Так PBR было узаконено в качестве любимого пива представителей андеграунда. (Посмотрим на это так: если бы Деннис Хоппер сказал «К черту эту дрянь! Schlitz - это вещь!», через 15 лет рынок мог бы похитить Schlitz, а не Pabst.)

PBR - марка пива, которую пьют на художественных выставках и музыкальных мероприятиях. Она также поучаствовала в возрождении культуры заведений, незаконно торгующих алкоголем. Вот что пишет Адам Дэвис в книге «Король лягушек»:

Sis's Place - нелегальный бар на Авеню Б, расположенный в подвале дома одной старухи. У нее нет ни лицензии на продажу алкоголя, ни разрешения на коммерческую деятельность в этом районе, ни других бумаг. Зато у нее есть вместительный старый холодильник, где она держит банки с Pabst Blue Ribbon. Это единственное пиво, которым она торгует. Думаю, она просто покупает его в обычном продуктовом магазине, несет его домой и кладет банки в холодильник³⁵.

Дешевизна

Пиво PBR - хороший выбор: оно не бьет по карману. На вебсайте Brian's Beer Belly оно

³³ Adbusters - международная сеть писателей, художников, активистов общественных организаций, студентов, преподавателей, которые стремятся к развитию социального общественного движения в информационную эпоху. Цель Adbusters - повлиять на образ жизни общества, минимизировать коммерциализацию ценностей и исключить влияние брендов. Сеть владеет журналом Adbusters (выпускается в Ванкувере, тираж - 120 тыс.) и рекламным агентством Powershift; поддерживает веб-сайт. Ежегодно проводит «День без покупок», когда предлагается бойкотировать магазины, и «Неделю выключенного телевизора» (прим. перев.).

³⁴ Деннис Хоппер (Dennis Hopper) - американский актер и режиссер, снявшийся в таких фильмах, как «Беспечный ездок» (Easy Rider, 1969), «Апокалипсис сегодня» (Apocalypse Now, 1979), «Водный мир» (Waterworld, 1995) (прим. перев.).

³⁵ Adam Davies, The Frog King: A Love Story (New York: Riverhead Books, 2002) (прим. автора).

получило 8.8 баллов из 10. Epinions³⁶ дал ему три звезды из пяти. Это единственное известное мне пиво, которое на распродажах продается за 25 центов за пинту. Бар Philly's Tritone даже придумал «специальное предложение»: стопка бурбона и банка PBR всего за 3 бакса. Бармен Рик Д. считает, что это работает: «Два дрянных напитка в сочетании дают отличный вкус»³⁷.

Путешествие во времени

Это легкое пиво, ассоциирующееся с годами учебы в колледже. Один преданный потребитель пишет на доске объявлений:

Каждый раз, когда вижу пиво PBR, я улыбаюсь. Это и понятно - ведь оно воскрешает воспоминания. Сколько раз я взбадривался этим магическим зельем? Дай-ка выпью его еще разок и испытаю это снова!³⁸

Боевой клич

Когда компания Pabst ликвидировала пивоваренный завод в Милуоки, пошли слухи, что она закрывается. Это вызвало сильнейшую обеспокоенность. Люди, как тот преданный потребитель, которого мы цитировали выше, чувствовали свою связь с брендом и требовали его возвращения. Они писали:

Во всем виноваты мини-пивоварни! Бросьте эту дрянь! Сохраняйте верность пиву массового производства. Давайте объединимся, чтобы спасти Pabst Blue Ribbon. Хватит покупать Guinness. Ради Бога, покупайте Pabst!³⁹

Ретро

Бренд имеет право на новую популярность. Родители нынешних потребителей его не пьют - это пиво их дедов.

В «Справочнике хипстера»⁴⁰ можно найти такой отзыв о нем:

Лучшая на вкус марка из всех американских марок пива. Пользуется большой популярностью у парней в клетчатых рабочих рубашках и девушек, предпочитающих ковбойский стиль. Единственный сорт пива, который принято

³⁶ Epinions - портал, посвященный отзывам о товарах (прим. перев.).

³⁷ «Pabst Blue Ribbon: Beer of the Year», Men's Journal (December 2003) (прим. автора).

³⁸ Постинг Google newsgroup alt. beer (прим. автора).

³⁹ Там же (прим. автора).

⁴⁰ Хипстеризм - контркультурное течение, получившее широкое распространение в 1960-е годы в США. Типичный хипстер - выходец из пролетарской семьи, отказывающийся работать не в знак протеста против социальных устоев общества, а из-за «природной лени». Манифестом хипстеризма считается книга Норманна Мейлера «Белый негр» (1957) (прим. перев.).

пить из банки⁴¹.

От дефицита пиво только выигрывает

Пиво PBR не так просто найти. Если оно вам попадается, это большая удача. Один из поклонников пива рассказывает:

Мы немного прошли по улице и оказались у дыры в стене. Заходим. Я оглядываюсь: стол для игры в пульку и никаких явных признаков того, что может утолить мою грусть. Спрашиваю бармена: «Что наливают?» Он произносит слова, которые отправляют меня напрямик в рай: «Pabst Blue Ribbon». Ура!⁴²

Сегодня представители антикорпоративного сообщества потребителей PBR с любовью называют это пиво «антиспонсор». Люди часто совершенно бескорыстно рекламируют его, даже без ведома производителей. Например, на Knees Up, пятничной вечернике со скидками в Сан-Франциско, PBR продается по специальной цене - не потому что компания договорилась с местным дистрибьютором Pabst, а потому что у бренда правильный имидж.

Несовершенная технология и обязательный атрибут молодежной культуры

Похищенный бренд - совсем не обязательно какой-то особый продукт. Главное - это ни с чем не сравнимое ощущение.

Существует множество примеров того, как совершенная технология проигрывала на рынке более слабым конкурентам. Рассмотрим подробнее одну из таких «неполноценных» технологий.

Речь идет о распространении текстовых сообщений SMS в Европе и Азии и последующем фиаско протокола для беспроводных устройств WAP.

Финляндия, 1991 год. Nokia и консорциум других телекоммуникационных компаний только что закончили работу над GSM, новым протоколом, позволяющим клиентам различных операторов мобильной связи общаться друг с другом. В качестве второстепенной детали протокола они включают простую технологию для обмена текстовыми сообщениями. SMS (система передачи коротких сообщений) разрабатывалась, главным образом, как инструмент продаж. Идея заключалась в том, чтобы дать компаниям-поставщикам возможность информировать потребителей о новых предложениях.

Nokia считала SMS чем-то вроде приложения, поскольку целевые потребители, в основном бизнесмены, при опросах ответили, что данная услуга им не нужна. Технология была очень простой: длина сообщений ограничивалась 160 символами, которые потребители набирали на маленьких клавиатурках и просматривали на крошечных экранчиках. Естественно, любой рационально мыслящий клиент предпочел бы просто позвонить.

Когда добропорядочные жители Финляндии начали осваивать сотовую связь, произошла забавная вещь. Операторы заметили, что количество отправленных текстовых сообщений постоянно растет. Этот феномен наблюдался по всей Европе. К 2001 году общее

⁴¹ Robert Latham et al, The Hipster's Handbook (New York: Anchor, 2003) (прим. автора).

⁴² Постинг Google news-group rec. motorcycles. harley (прим. автора).

количество отправленных сообщений достигло примерно 100 млрд⁴³. За 10 лет у потребителей появилась совершенно новая привычка - использовать мобильные телефоны для отправки и получения коротких текстовых сообщений. В результате все больше и больше игроков вскакивали на подножку доходного бизнеса, предлагая рингтоны, сообщения о доставке, игры и т. п.

Сегодня в мире ежегодно отправляется более 3 млрд SMS⁴⁴. Норма прибыли операторов составляет порядка 15%⁴⁵.

Как же получилось, что недооцененная и несовершенная технология добилась столь внушительного успеха?

Ею завладели тинейджеры. Стоило им установить новый обычай, как их примеру последовали представители старшего поколения. Обмен текстовыми сообщениями стал инструментом социализации европейских и азиатских специалистов, страдающих от нехватки времени, так же, как обмен мгновенными сообщениями (Instant Messaging) - американских.

Вот несколько причин, по которым тинейджеры похитили SMS.

Отсутствие рекламной шумихи

Когда тинейджеры стали пользоваться мобильными телефонами, они самостоятельно открыли для себя SMS. Поскольку эта услуга не рекламировалась, они воспринимали ее как свою собственность и с удовольствием использовали как секретное средство связи. Взрослые даже не понимали, что происходит.

Стимул к творчеству

Для тинейджеров ограничения SMS фактически стали вызовом, стимулом к креативности и лаконичности. Друзья разработали собственный словарь сообщений и картинок, которые отличали одну группу от другой. Вскоре сформировался настоящий новояз. Кодовая связь вкупе с мгновенной доставкой сообщений сделали SMS привлекательными для тинейджеров, одновременно развивая соответствующую привычку.

Средство общения

Если совершить экскурс в историю, станет понятно, что тинейджеры были идеальным первичным рынком для SMS. Благодаря дискретности и технологичности сообщения являются превосходным инструментом обмена слухами и шутками, популярными среди молодежи во всем мире. Обмен SMS быстро стал самым современным способом распространения слухов.

Счастлиное расположение звезд

⁴³ David Reed, «Texting 'Bout a Revolution», Direct (May 15, 2001) (прим. автора).

⁴⁴ «Text Craze: 360B Messages Expected to be Sent in 2002», Asia Africa Intelligence Wire (September 10, 2002) (прим. автора).

⁴⁵ Peter Martin, «Ruup4 multimedia messaging?» The Financial Times (March 12, 2002) (прим. автора).

Мобильные операторы невольно способствовали распространению SMS, сделав в результате принятия ряда мер целевой аудиторией тинейджеров.

Они создали телефоны с оплаченными контрактами, чтобы снизить затраты, связанные с приобретением телефона. Затем они дифференцировали цены, чтобы сделать текстовые сообщения более дешевым способом связи. Наконец, они сделали входящие сообщения бесплатными, чтобы получатель не считал SMS дорогим неудобством.

Связь без проблем

Отрасль обеспечила функциональную совместимость устройств, чтобы сделать обмен сообщениями легким и приятным.

WAP проигрывает

По мере распространения SMS в отрасли складывалось убеждение, что потребители ждут не дождутся более совершенной услуги. Конечно, пользователи не отказались бы от более совершенного протокола, который позволил бы им передавать более разнообразные данные, например картинки и цветной текст, а также дал бы им доступ в Интернет.

Поэтому в 1998 году, когда появился WAP - технология, обладавшая всеми этими возможностями, - компании были уверены, что дело верняк. Мало того, что WAP был более продвинутым продуктом, за ним стояли миллионы долларов, вложенные в маркетинг. WAP Forum и другие заинтересованные стороны преподносили его как беспроводной Интернет.

Всем казалось, что дни SMS сочтены. На фоне WAP текстовые сообщения выглядели как DOS в сравнении с Windows. Однако к 2000 году стало ясно, что более совершенная технология провалилась. В то же самое время ее «бедный родственник» - SMS - вошел в мейнстрим.

Чего же не хватило WAP? Вместо того чтобы поощрять креатив, компании-операторы диктовали потребителям свои условия. Они полагали, что люди будут пользоваться телефонами с WAP как ПК, и, соответственно, постарались создать контент, напоминающий ПК. В рекламе с такими ключевыми фразами, как «Путешествуй по мобильному Интернету!», демонстрировались люди, без проблем отправляющие картинки друзьям и скачивающие данные.

Однако реальный опыт не имел ничего общего с ПК: зона охвата была неплотной, контент - ограниченным, скорость соединения - низкой, а экраны - крошечными. Один отраслевой аналитик писал: «Назвав продукт беспроводным Интернетом, они оказали плохую услугу потребителям. Это был не беспроводной Интернет, а возможность получения информации на мобильный телефон»⁴⁶.

Научив потребителя думать о телефонах с WAP как об аналогах ПК, отрасль запрограммировала свое фиаско. Вместо того чтобы выкладывать деньги за новые телефоны, потребители решили продолжать пользоваться текстовыми сообщениями - «неполноценной» технологией.

Почему SMS провалились на рынке США?

Конечно, главный вопрос заключается в том, почему США так серьезно отстают в этой

⁴⁶ Donny Jackson, «Download; Settling the flap surrounding WAP», Telephony (January 8, 2001) (прим. автора).

области?

Некоторые утверждают, что по количеству SMS США никогда не догонят Европу и Азию, так как американцы слишком любят ПК. У них уже есть возможность передачи мгновенных сообщений и электронная почта. Текстовые сообщения им просто не нужны.

Другие говорят, что мы слишком много времени проводим в автомобиле. Текстовые сообщения стали побочным продуктом культуры пассажиров пригородных поездов и, как следствие, могут «выживать» только в городских районах, например в НьюЙорке.

Однако, независимо от культурных корней, очевидно, что сама отрасль не дала текстовым сообщениям реального шанса. При действующей политике обмен SMS процветать не может - для этого нет экономических и социальных стимулов.

В 2002 году шесть основных операторов наконец наладили межсетевой обмен SMS-сообщениями. Однако этого было явно недостаточно. Кроме того, они опоздали. Более дешевые тарифные планы с предоплатой не предлагаются. Большинство операторов нацелены на продвижение планов, привязывающих потребителей к минимальной ежемесячной оплате, годовым контрактам, скидкам в часы пик и невозможности использования неизрасходованных средств в следующий период. Кроме того, потребителям по-прежнему приходится платить за получение сообщений. Входящее сообщение не дешевле обычного разговора.

Все эти факторы не способствуют стихийному распространению обмена текстовыми сообщениями среди стесненной в средствах молодежи. Вот что говорит один SMS-предприниматель:

Всем надоели отговорки. [...] Некоторые утверждают, что из-за небольшого роста японцев SMS-сообщения могут завоевать популярность только в Японии. Естественно, европейцы доказали ложность этих нелепых рассуждений. [...] Какая недалёковидность! Кто захочет быть прикованным к ПК, когда есть возможность отправлять сообщения всем, кому мы хотим, где и когда угодно?»⁴⁷

Текстовые сообщения служат еще одним напоминанием о том, кто именно контролирует ситуацию. Восприятие качества продукта - вещь субъективная. Важно мнение не инженеров, а потребителей. Главный урок таков: облегчите потребителям освоение вашего продукта или технологии.

Как использовать секретное меню

Сеть закусочных на атлантическом побережье США In-N-Out Burger, существующая вот уже 50 лет, много лет добивается феноменальных результатов, позволяя своим клиентам ощутить, что бренд принадлежит им.

Том Макникол так писал о секрете успеха бренда в недавней статье в New York Times:

В прошлый вторник утром на Сенчури-Бульвар, рядом с ипподромом «Холливуд-парк» без особой помпы открылся 166-й ресторан In-N-Out Burger. Не было ни полощущихся на ветру растяжек с надписью «торжественное открытие», ни бесплатной раздачи блюд, ни рекламы, сообщающей об этом событии. Тем не менее событие вызвало немалый шум. К обеду ресторан был заполнен клиентами, а очередь из автомобилей растянулась вдоль всей улицы. Пришлось выделить специального сотрудника, чтобы регулировать движение. «Как только я, проезжая

⁴⁷ «SMS.ac Chief Challenges U. S. Wireless Operators to Help End Industry Woes», PrimeZone Media Network (March 5, 2002) (прим. автора).

мимо, заметила, что ресторан открылся, я позвонила своему сыну Шону, которому нравится In-N-Out», - говорит Маргарет Бетерс, работающая в службе городского хозяйства и проживающая поблизости. «Это - мой обед», - сообщает она, демонстрируя белый пакет с двумя двойными чизбургерами, один из которых с жареным луком, другой - без.

Сеть In-N-Out, основанная на западном побережье в 1948 году, непохожа на другие: она имеет культовый статус. Ее превозносят как фанаты гамбургеров, так и те, кто обычно воздерживается от фастфуда. Репутация сети основывается на двух убеждениях: фастфуд следует готовить «с нуля» и необходимо удовлетворять прихоти потребителей.

Даже Эрик Шлоссер, автор разоблачительной книги «Страна фастфуда», относится к числу поклонников сети. «Думаю, они молодцы, - заявил мистер Шлоссер. - В числе наименее приятных открытий относится тот факт, что в говяжьем фарше, предназначенном для предприятий быстрого питания, попадаются осколки костей. Пусть эту пищу нельзя назвать здоровой, но они этого не скрывают. Это честный бизнес»⁴⁸.

Сеть In-N-Out - загадка индустрии быстрого питания. Обслуживают здесь так медленно, что дальше некуда. В меню всего четыре блюда: бургеры, картофель фри, коктейли и безалкогольные напитки. Никаких специальных предложений и рекламы. Ресторанов мало. Сеть не идет в ногу со временем: последнее изменение было внесено в меню почти 10 лет назад, когда к газировке добавился Dr. Pepper. В технологии приготовления блюд с момента создания сети также почти ничего не изменилось. Здесь нет морозильных камер, инфракрасных ламп и микроволновых печей. Бургеры готовят из хорошей говядины, которую поставляют собственные мясоперерабатывающие предприятия компании. Картофель фри ежедневно готовят из свежих клубней прямо на месте.

Аналитики утверждают, что In-N-Out - это антисеть. При этом у нее есть элементы народного бренда: преданные поклонники и свой язык.

Со временем особые заказы клиентов из ограниченного меню превратились в так называемое «секретное меню». Это список популярных разновидностей бургеров - их нет в меню, но их названия передаются из уст в уста. Например, бургер «Зверь» подается с горчицей и солеными огурцами, двойной порцией специального соуса и жареным луком. Бургер «Желание» описать проще - это вегетарианский продукт, в котором нет ни мяса, ни сыра. Ну, а в бургере «Протеиновый» (для тех, кто избегает потребления углеводов) вместо булочки - лист зеленого салата. Наконец, есть величественный бургер «4 x 4», в котором четыре брикета мясного фарша и четыре куска сыра. Секретное меню - это не маркетинговое изобретение In-N-Out, и его популярность, похоже, загадка для менеджеров компании.

«Мы никогда не называли это «Секретным меню», - говорит Карл ван Флит, вице-президент сети по операциям. - Мы всегда готовили бургеры в соответствии с пожеланиями клиентов. Это они придумали такие названия, как бургер «Зверь»»⁴⁹.

«Секретное меню» нигде не вывешено, однако кассиры и официанты знают его наизусть.

Впечатляет и рекламная кампания In-N-Out. Их агентство, T amp;O Group, использует халтурные радио-джинглы продолжительностью в одну минуту, записанные 15 лет назад, в

⁴⁸ Tom McNichol, «The Secret Behind a Burger Cult», The New York Times (August 14, 2002) (прим. автора).

⁴⁹ Там же (прим. автора).

которых поется: «In-N-Out, In-N-Out, вот это настоящие гамбургеры!»⁵⁰.

Никаких заигрываний с целевой аудиторией, всего лишь старомодные, шаблонные и совсем не стильные, простенькие напоминания в духе 1950-х годов.

Перестаньте заблуждаться, думая, что ваш бренд принадлежит вам. Он принадлежит рынку.

3. Похищение бренда как счастливая случайность: руководство для маркетологов

Говорят, что ребенок фантазирует, и я пришел, чтобы положить этому конец.

Директор Скиннер, «Симпсоны»

Около десяти лет назад руководители компании Mattel пришли в ярость. Вместо того чтобы следовать инструкциям, потребители начали сами создавать мир Барби.

Во всем мире взрослые поклонники этого культурного символа начали делать то, чем на протяжении столетий занимались маленькие девочки: играть в куклы.

Они изменили облик Барби. Они стали придумывать для нее новые наряды и аксессуары, делать стрижки и накладывать макияж. Они устраивали посвященные ей вечеринки и создавали клубы Барби. Они читали журналы и каталоги Барби. Они тратили тысячи долларов, коллекционируя пластмассовых кукол и все, что с ними связано. В течение какого-то времени последним пискom моды были вечеринки с показом мод. Гости придумывали костюмы для Барби и делали копии для себя, а затем выходили на подиум.

Наверное, в Mattel заволновались. По крайней мере, это весьма вероятно.

SLAPP'ом по похищению

К сожалению, ребята из Mattel могут служить азбучным примером того, как не следует вести себя в случае случайно произошедшего похищения бренда. Они не смогли противостоять соблазну контролировать мир Барби. Корпорация начала одну из самых агрессивных, непродуманных и, в общем, безуспешных кампаний в истории, направленных против нарушения авторских прав и в защиту торговой марки. Поступив так, она не смогла позволить самым преданным поклонникам Барби направлять развитие сногшибательной блондинки в новом тысячелетии.

Одной из мишеней компании стал Пол Хансон, художник из Сан-Франциско, который выставлял собственные версии Барби в магазине на Кастро-стрит. Когда топ-менеджеры Mattel узнали о Барби-оборванке и Барби-лесбиянке, они не пришли в восторг и даже не улыбнулись. Вместо того чтобы радоваться тому, что художник-провокаатор искусно и не без иронии актуализовал Барби для весьма специфической аудитории, они вчинили ему иск. Компания Mattel добилась постановления о запрете продолжения противоправных продаж продукта, подав иск о защите авторских прав и прав на обладание торговой маркой. Более того, компания потребовала, чтобы Хансон перестал выставлять свои работы в художественных галереях. Во время процесса последний показал, что выручил от продажи

кукол порядка \$2 тыс.; Mattel потребовала возмещения ущерба в размере \$1, 2 млн⁵¹.

Неудивительно, что федеральный судья раскусил эту тактику запугивания. В своем постановлении он упрекнул Mattel в отсутствии чувства юмора. В конце концов, после судебного разбирательства, которое продолжалось целый год, Хансон сдался и согласился не продавать альтернативные версии кукол и не выставлять их в галереях⁵².

При этом он был лишь одним из тысяч фанатов Барби, на которых были нацелены попытки Mattel покончить с весельем.

Как ни странно, компания набросилась на своих самых преданных потребителей. Она запретила фан-клубам использовать Барби на благотворительных мероприятиях. Она также постаралась ликвидировать ведущие издания для коллекционеров.

В 1995 году компания Mattel предъявила иск Полу Дэвиду, энтузиасту, который в то время был одним из главных сертифицированных дилеров коллекционных версий Барби. По общему мнению, Дэвид «ел, пил и спал с Барби», но при этом время от времени позволял себе критиковать свою возлюбленную. Например, в своем каталоге он присудил приз «Самая уродливая Барби» Барби-королеве елизаветинской эпохи. И вновь Mattel не обрадовалась. При разбирательстве дела компания зашла так далеко, что стала диктовать Дэвиду, как использовать продукт. Любое представление в каталоге, которое не было «здоровым, дружественным, понятным, доброжелательным, заботливым, безопасным, жизнерадостным, веселым, талантливым и непредубежденным», было запрещено.

Крестовый поход Mattel в защиту авторских прав не принес компании ничего, кроме отрицательных откликов в прессе, унижений в залах суда и «розового бунта» со стороны охладевших поклонников Барби. В одном деле о посягательстве на торговую марку, которое дошло до Верховного суда США, судья апелляционного суда назвал компанию Mattel Годзиллой судебных исков⁵³.

Интернет по-прежнему наводнен веб-сайтами, направленными против Mattel. Компания считается одним из самых грубых нарушителей запрета на SLAPP (стратегические судебные иски, направленные против участия общественности), действующего в нескольких штатах.

Через два года, в течение которых Дэвиду запрещали продавать куклу, он и его деловой партнер вернули Барби в свой каталог. Однако, по словам коллекционера, тысячи других по клонников не были столь же великодушны:

Компания [Mattel] отрезала себе нос, чтобы досадить собственной физиономии. В 1990-е годы она потеряла тысячи коллекционеров и уже никогда не сможет вернуть их⁵⁴.

Лучше бы гигант по производству игрушек смирился со своей судьбой производителя кукол для страстных и креативных клиентов. В конце концов, большинство компаний не отказались бы от такого актива.

Флора Скивингтон, специалист по планированию из рекламного агентства, работавшего с Барби в период судебного преследования Хансона, говорит, что хотя

⁵¹ Jim Gardner, «Barbie Gets a New Outfit in San Francisco: A Legal Suit», San Francisco Business Times (November 1997) (прим. автора).

⁵² Lisa Bannon, «Barrister Barbie: Mattel Plays Rough», The Wall Street Journal (January 9, 1998) (прим. автора).

⁵³ Mattel vs. MCA Records, no. 10483, Ninth Circuit Court of Appeals, Opinion by Judge Alex Kozinski, July 24, 2002 (прим. автора).

⁵⁴ Интервью с Полом Дэвидом, 15 января 2004 года (прим. автора).

модификации куклы можно считать посягательством на торговую марку, возможно, это не так уж плохо:

Если люди чувствуют способность и желание делать собственных Барби, это говорит о силе бренда. Это свидетельство того, что бренд дает людям больше, чем предполагалось. Потребители берут дело в свои руки и домысливают его самостоятельно. Поэтому в конце 1990-х годов художники из Сан-Франциско делают Барби-трансвеститов⁵⁵.

Компания Mattel просто не поняла силу и потенциал захвата бренда потребителем. Вместо того чтобы попытаться мешать Хансону, Дэвиду и другим менять бренд на свой лад, ей следовало бы принять новых потребителей и энтузиастов бренда. В бессмысленной попытке контролировать культурный символ с более чем сорокалетней историей Mattel упустила свой шанс.

А как правильно?

Итак, вы сталкиваетесь со случайностью, затрагивающей ваш бренд. Что делать?

Подыграть движению бренда, вызванному сообществом, - одна из самых сложных задач в маркетинге. Здесь важно не перейти очень тонкую грань между сохранением духа бренда и его присвоением рыночным сообществом. Успех зависит не только от вашей способности не поддаваться искушению «крутого» маркетинга, но и от умения вовремя переключиться на привычные механизмы и инвестиции в бренд.

Осознанно или нет, ребята, управлявшие каждым из брендов, о которых шла речь в предыдущей главе, сделали правильный выбор, позволив рынку завладеть их продуктами. Исходя из их опыта, а также примеров других похищенных брендов, равно как и негативного примера Mattel, можно вывести следующие принципы правильного поведения в случае стихийного похищения бренда.

Прежде всего - правильное отношение

Не бойтесь потребителей!

Самый важный урок, который следует из истории Mattel, таков: лучше всего не обижаться на шутку. По крайней мере, если вас ударили по правой щеке, следует подставить и левую. Компании, которые не боятся своих потребителей (и их креативности), пойдут далеко.

Ваши самые необузданные пользователи подскажут вам важнейшие идеи, касающиеся развития бренда. Просто слушайте их и реагируйте соответственно. Если ваш бренд похищен, потребители могут направить ваши товары или услуги в неожиданном направлении. Они могут по-новому истолковать роль, которую бренд играет в их жизни (Барби на подиуме), или использовать его для социального самовыражения (Dr. Martens). Научитесь доверять им.

Посмотрите, например, на Burberry. С 2000 по 2002 год объем продаж бренда

⁵⁵ Интервью с Флорой Скивингтон, январь 2004 года (прим. автора).

удвоился⁵⁶. Такой гигантский рост можно отчасти объяснить рекламной кампанией, в которой модель Кейт Мосс появлялась в крохотном клетчатом бикини Burberry. Реклама была смелой и помогла обновить имидж некогда довольно скучного бренда.

Однако была и другая причина внезапного успеха Burberry. Группа потребителей, которую компания не стала тащить в суд, похитила бренд, сделала его актуальным и раскрутила. Речь идет о любителях хип-хопа. Такие звезды, как Jay-Z, Ghostface Killah и Cam'ron, сегодня выкладывают тысячи долларов за сшитую на заказ одежду, больше напоминающую о Комтоне, чем о Верхнем Ист-сайте⁵⁷.

Пора принять новую реальность: в наше время всевластия потребителей рынок иногда заявляет свои права на бренды. Так зачем же пугаться этой тенденции? Не лучше ли отнестись к ней как к (преимущественно) положительному явлению?

Не бойтесь мелких разногласий!

Еще одна ошибка, сделанная Mattel, заключалась в том, что компания восприняла все чересчур всерьез. Неужели она действительно думала, что шестилетние девочки разлюбят куклу из-за того, что в нескольких магазинах и арт-галереях Сан-Франциско появилась Барби-оборванка? Нельзя забывать о чувстве юмора, особенно если рынок похищает ваш бренд. Если потребители увидят, что вы умеете посмеяться над собой, это вызовет их симпатии. Более того, не бойтесь мелких разногласий. Выход за рамки приемлемого послужит подтверждением вашей уверенности в бренде.

Посмотрите на дешевого авиаперевозчика - компанию Southwest Airlines. Ее чувству юмора могут позавидовать большинство знакомых мне людей. Компания согласилась стать участником реалити-шоу на канале A and E и отказалась от любого редакторского контроля. Чтобы разрешить съемочным группам ходить за сотрудниками и выставлять напоказ драмы, разыгрывающиеся за стойкой, нужна немалая решимость. Президент Southwest Колин Баррет так объяснила это решение: «Я верю, что зрительская аудитория сразу поймет, почему Southwest считается компанией номер один с точки зрения удовлетворения потребителей»⁵⁸. Да, Southwest верит в потребителей, но ясно, что она верит и в свой бренд. Как непривычно!

А как насчет Palm? Для рекламной кампании «Просто Palm» бывший владелец ЗСОМ использовал провокационный образ обнаженной женщины, искусно посаженной так, чтобы скрыть интимные места, и держащей наладонный компьютер. Этот образ просто напрашивался на присвоение, и вскоре веб-дизайнер Джейсон Коттке вывесил на своем сайте пародию на рекламу, названную «Просто порно»⁵⁹. Юристы ЗСОМ быстро узнали об этом и выдвинули против парня обвинение в посягательстве на товарный знак. Они победили, напугав его настолько, что он убрал антирекламу с сайта.

Такое положение сохранялось до тех пор, пока друзья Коттке не ответили ударом на удар. Они поместили пародию на других сайтах. Вскоре история привлекла внимание СМИ. Когда Коттке и его приятели заострили вопрос в суде, ЗСОМ поступила разумно: она отступила. Возможно, компания не захотела привлекать дополнительное внимание к лжерекламе. А может быть, в ЗСОМ осознали, что доброжелательные пародии скорее полезны, чем вредны, так как символизируют участие рынка в бренде Palm.

⁵⁶ Emily Lambert, «Yo, Plaid», Forbes (October 14, 2002) (прим. автора).

⁵⁷ Там же (прим. автора); Комптон (East Compton) - лос-анджелесское гетто, «Мекка» хип-хоп культуры; Верхний Ист-сайд (Upper East Side) - респектабельный район Манхэттена (прим. перев.).

⁵⁸ Colleen Barrett, «Fasten Your Seat Belt», Adweek (January 26, 2004) (прим. автора).

⁵⁹ Josh McHugh, «Vox Unpopuli», Forbes ASAP (October 7, 2002) (прим. автора).

Похоже, что даже такие гигантские корпорации, как Viacom, иногда могут немного посмеяться над собой. Эта компания разрешила продюсерам своей дочерней компании - Paramount - атаковать свою «сестричку» MTV в неожиданно ставшем хитом фильме «Школа рока», в котором герой Джека Блэка раздражается таким откровением:

Боссы! Да вы не знаете, кто это такие! Они повсюду! Они в Белом доме, и здесь тоже! Директор школы мисс Малинз - тоже босс. Это боссы виноваты в разрушении озонового слоя. Это они уничтожают леса Амазонии. Это они выловили касаток и поместили их в резервуары с хлоркой!

Раньше был способ утереть нос боссу. Он назывался рок-н-ролл. И что же вы думаете? Э, нет, босс уничтожил и его при помощи одной штуки под названием MTV! Так что не тратьте времени, стараясь сделать что-то крутое, настоящее и удивительное, потому что босс все равно назовет вас толстым, никому не нужным неудачником и наплюет вам в душу. Так что сделайте одолжение, забудьте об этом!

То, что эти строки сохранились при окончательном монтаже, положительно повлияло на отношение к фильму как критиков, так и зрителей.

Или возьмем пиво Old Style. Раньше это было настоящее чикагское пиво, но постепенно оно начало исчезать из культурного ландшафта города. Поклонники дали своему старому любимцу несколько шуточных названий («Плесень», «Собачье пиво» и т. д.)⁶⁰. Несколько лет назад я порекомендовал компании разместить знаки с этими названиями в нескольких барах и магазинах города... Без комментариев. Компания Old Style нуждалась в том, чтобы вновь стать частью ночной жизни Чикаго, и такой шаг должен был привлечь внимание некогда лояльных приверженцев бренда и вызвать у них симпатию.



Не паникуйте, если имидж вашего бренда приобрел двусмысленный оттенок. Вы только выиграете, если будете относиться к этому с пониманием, рационально и, самое главное, с юмором. Это лучше, чем пытаться дать отпор. Подобные вещи и без того являются частью общественной жизни, и, если вы воспринимаете их как должное, это, скорее всего, усилит симпатию потребителей к бренду и продемонстрирует вашу уверенность в нем

Адаптация маркетинга

⁶⁰ Игра слов: Old Style (англ.) - марка пива, буквально «мягкое пиво», Mold Pile (англ.) - куча плесени, Doggie Style - собачье пиво (прим. ред.).

Почему бренд похитили?

Чтобы извлечь выгоду из счастливого стечения обстоятельств и добиться устойчивой популярности бренда, крайне важно понять, почему его похитили. Чаще всего владельцы брендов пытаются найти причины стихийного похищения при помощи фокус-групп, количественных исследований или дорогостоящих докладов, выявляющих тенденции. Все без толку! Это явление носит социальный характер и обуславливается множеством факторов.

Чтобы понять сложную природу похищения, можно, в частности, изучить его причины и отследить этот процесс. Составьте временную шкалу. Это поможет вам определить различные движущие силы бренда. Однако следует избегать чрезмерного упрощения: часто на похищение бренда рынком влияет куда больше факторов, чем может показаться на первый взгляд.

Я и мои коллеги использовали эту тактику применительно к Pabst Blue Ribbon. Считалось, что людям нравится PBR, потому что это пиво в стиле ретро. Однако то же самое можно было сказать и о нескольких других марках пива. Было очевидно, что «фактор ретро» был лишь одной из причин. Экскурс в историю бренда выявил множество других факторов, способствовавших внезапному росту популярности PBR. Упоминание в фильме «Голубой бархат» сделало его престижным. Появление нелегальных питейных заведений сделало его востребованным. Сыграла роль и его репутация символического конкурента. Этот список можно продолжить.

Другой пример такого подхода - «доктора». Мы составили график истории взаимоотношений обувной компании с различными молодежными движениями. Он показал, какие крупные группы воспринимали бренд и почему они это делали: «голубым воротничкам» нравилась практичность обуви, скинхедам - бунтарский стиль, американским гранджерам - альтернативный имидж, уже сложившийся в Британии, и так вплоть до массового принятия жителями Среднего Запада, что привело к утрате контркультурного значения ботинок.

Кто похитил ваш бренд и почему? Изучите исторический контекст. Постарайтесь понять, что значит похищенный бренд для потребителей и какие социальные факторы повлияли на его успех. По сути, вам предстоит проделать работу культуролога.

Преданность потребителям и верность себе: кодекс поведения

Хотя благодаря той страсти, с которой относятся к ним потребители, похищенные бренды могут быть куда более влиятельны, чем обычные, они также могут оказаться уязвимыми, если перестанут соответствовать базовым ценностям и убеждениям потребителей. Чрезвычайно важно сохранять уважение первичного рынка, оставаясь верным ценностям потребителей, но не теряя при этом индивидуальности бренда.

Именно поэтому не стоит жалеть денег на то, чтобы все сотрудники организации изучили ДНК похищенного бренда. Этого можно добиться за счет разработки кодекса поведения, направляющего маркетинговые усилия и гарантирующего сохранение оригинального духа бренда.

Для разработки кодекса поведения следует прежде всего рассмотреть бренд с точки зрения потребителей. Какие ценности для них важнее всего?

Изучая сложные и глубокие причины любви поклонников PBR к бренду, мы потратили немало времени на изучение литературы. Мы проштудировали яростную тираду Наоми Кляйн «Нет логотипам!», направленную против повсеместного распространения и влияния брендинга; циничный анализ явления, который дает Томас Франк в книге «Как стать

крутым»; «Антикапитализм» Джорджа Монбайота; «Культурные помехи» Калле Ласна и «Бессмертный класс: курьеры-велосипедисты и культ физической силы» Трэвиса Калли.

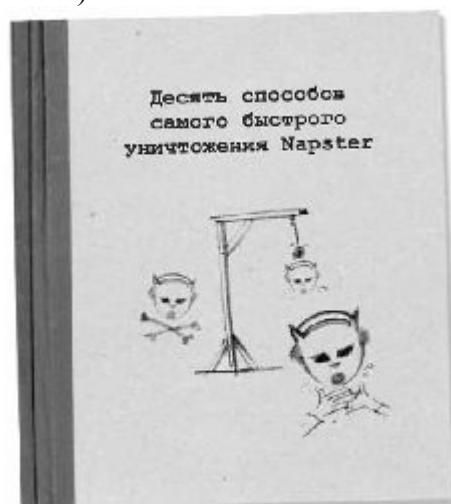
Эти книги легли в основу анализа боевого клича PBR как «безлоготипного» бренда. Они помогли понять некоторые основополагающие наклонности и мотивы сегодняшнего потребителя - скептика, настроенного против корпораций. И, что важнее всего, они позволили выработать некоторые правила маркетинга, позволяющие сделать так, чтобы Pabst Brewing оставался любимым брендом тех, кто воспринимает его потребление как форму протеста.

В частности, мы начали осознавать, что самые преданные поклонники PBR жили в соответствии с антиавторитарными принципами: «Зачем командовать? Вы что, с ума сошли? Это же испортит все веселье». Они также следовали строгому кодексу чести: «Пусть каждый идет своим путем. Делай все, что доставляет тебе удовольствие. Единственное правило - не вреди другим». Кроме того, они воспринимали общественные заведения как последний оплот демократии: «Это единственное место, где к тебе всегда относятся с уважением и где тебе благодарны за то, что ты даешь сообществу».

На основании этих заключений мы разработали кодекс поведения. Например, мы пришли к выводу, что отдел маркетинга должен способствовать самовыражению потребителей: «PBR является символом антиконсюмеризма. Позвольте рынку присваивать и использовать этот символ (то есть оставьте покрашенные черным зубы у девушки на постере Pabst, и пусть Starve⁶¹ упаковывают свои CD в картонные коробки PBR при помощи клейкой ленты)». Следовало отказаться от откровенной погони за прибылью: «Не поддавайтесь надувательству, хвастовству, жадности. Будьте честными и открытыми. В конце концов, в жизни не все сводится к всемогущему доллару». Кроме того, нужно было перестать защищать имидж пива: «Не гоняйтесь за пивными снобами. Некоторые люди всегда будут с презрением относиться к PBR. Ну и что?» Думаю, вы поняли идею...

Этот кодекс поведения может быть использован для обучения сотрудников отдела маркетинга и продаж Pabst Brewing, чтобы сохранять уважение и постоянную поддержку первичного рынка.

После того как вы выявите ценности и принципы главных потребителей, следует кодифицировать ценности и принципы самого бренда, то есть его индивидуальность. Составьте краткий список характеристик, определяющих суть похищенного бренда (не путать с ценностями его похитителей!).



Продаться

Ваше поколение очень не любит маркетинг. Мы видим его насквозь.

⁶¹ Starve - американская группа из Портленда, участница движения «панк-ривайвал», исполнявшая гаражный панк. Просуществовала сравнительно недолго и распалась в 2002 году. В оформлении диска «The Starve» (2001) использовалась этикетка Pabst Blue Ribbon (прим. перев.).

Мы знаем, что нами манипулируют, и понимаем, как это делается. Нас приводит в ярость то, что этот проклятый маркетинг все больше проникает в нашу жизнь. Мы хотим, чтобы нас, наконец, оставили в покое.

Как только Napster начнет вести себя как большие «молодежные» брэнды, то есть использовать те же грубые маркетинговые каналы, это будет выглядеть так, словно мы продались.

Нам следует очень осторожно подходить к использованию СМИ и промоакций. Мы не можем быть очередными «Олимпийскими играми в Барселоне» (с «официальным батончиком игр» и т. д.).

Внутренний кодекс брэнда: чего ни в коем случае нельзя делать

В случае Napster подобный документ стал напоминанием о том, чего ни в коем случае нельзя делать. Он был назван «Десять способов самого быстрого уничтожения Napster». Это был шуточный документ, родившийся внутри компании из множества перспективных идей, возникших в то время. Тем не менее он прекрасно описывал индивидуальность брэнда.

В Napster поняли, что каждый сотрудник - это лицо брэнда. Один менеджер по финансам, продающий в Интернете товары Napster, планирующий рекламу на баннерах или, хуже того, подписывающий договор о карте Visa Napster, может нанести огромный ущерб брэнду. (Не менее разрушительный вариант: менеджер по продажам PBR, заказывающий рекламные образцы с девушками в бикини.)

Как предупредил бывший маркетолог Nike и Starbucks Скотт Бедбери, «брэнд - это сумма хорошего, плохого, уродливого и незапланированного»⁶².

Не поддавайтесь соблазну заняться маркетингом

Самое сложное в маркетинге - сохранять нейтралитет. Мы, профессионалы, не любим оставлять все радости потребителям. В то же время именно такое поведение требуется в отношении брэнда, присвоенного рынком. Главная функция менеджера похищенного брэнда - сохранять нейтральность брэнда. Иными словами, брэнд должен оставаться чистым листом, чтобы рынок мог наполнить его содержанием и обогатить фольклором.

В известной степени, стихийные брэнды создаются при помощи **антимаркетинга**. Им нужны не помпезные кампании, в которых слишком много неестественного, а восхитительное дилетантство, которое необходимо тщательно культивировать.

Таким образом, планируя маркетинговую кампанию брэнда, следует придерживаться духа настоящего похищения - инспирированного не сверху, а снизу, настоящего, не имеющего ничего общего с надувательством, прозрачного и в то же время загадочного и даже чуточку несовершенного.

По сути, кампания должна выглядеть так, словно маркетинговый бюджет попал в руки непрофессионалов. В противном случае это становится сигналом, что брэнд превратился в жалкое подобие пошлой пародии на самого себя. Ничто не может быстрее убить интерес потребителей, чем такая пародия. Похищенным брэндам ни в коем случае нельзя имитировать маркетинговую версию некогда живых культурных ассоциаций и заявлений. По-настоящему крутые брэнды не говорят: «Мы - крутые».

Внешне удачная имидж-реклама Dr. Martens, запущенная агентством Cole amp; Weber в 1990-е годы, была роковой ошибкой. Парадоксально, но факт: эта кампания, которая способствовала карьерному росту многих креативщиков и в 1994 году получила престижную

⁶² Scott Bedbury with Stephen Fenichell, A New Brand World (New York: Penguin Books, 2003) (прим. автора).

награду Kelly Award⁶³, для «докторов» стала началом конца.

Пытаясь позиционировать отношение, бренд превратился в имитацию самого себя. Как ни хороша была реклама, она оказалась лишь жалкой пародией на эмоциональный накал, который провоцировала эта обувь, некогда бывшая символом бунта. В результате крутые «доктора» стали вызывать презрение. Компания злоупотребила положением, созданным для нее рынком, и начала верить собственной рекламе.

Сейчас бренд Dr. Martens практически полностью утратил актуальность. Эти ботинки больше не играют сколько-нибудь значимой роли в молодежной культуре. Современное отношение к ним можно сформулировать так: «Да, раньше я ходил в ботинках Dr. Martens на концерты... Но все это в прошлом»⁶⁴.

Справедливости ради нужно признать, что упадку бренда также способствовало важное культурное изменение: идея вызова была девальвирована корпоративными брендами, например Mountain Dew. Настоящее панк-движение оказалось до такой степени маргинализированным, что сейчас этот модный аксессуар можно купить в любом супермаркете. «Докторам» больше не на что опираться.

И все же они еще могут вернуться. Бренд по-прежнему вызывает уважение. Но маркетологам следует воздерживаться от заигрываний с потребителями и не гоняться за вожделенным ярлыком «Это круто!». Вместо этого им следует вернуться к своим рабочим корням и добиться харизмы, которую дает верность самому себе.



Надпись над рисунком, на котором британский полицейский настигает вора, пытающегося убежать с дамской сумочкой: «Как оказалось, компания Dr. Martens более 30 лет делала обувь для занятий бегом». Текст на другой стороне рекламной вкладки описывает достоинства ботинок Dr. Martens.

Отличный креатив! И все же это всего лишь жалкая пародия - начало конца «докторов» как настоящего вызова

Вовремя влиться в мейнстрим

Искусство управления народными брендами заключается не только в том, чтобы уважать и защищать ценности, созданные вокруг него потребителями, но и в том, чтобы расти, не продаваясь.

Вернемся к истории пива PBR. Когда захват потребителем только произошел, в Pabst Brewing не понимали, что происходит:

один из брендов внезапно начал расти с космической скоростью. Как себя вести в этой ситуации?

Компания решила защитить эту счастливую случайность. Менеджеры думали: «Мы не знаем, что произошло, но давайте постараемся ничего не испортить». Компания начала поддерживать антибрендовое сообщество, начав с курьеров-велосипедистов, а затем

⁶³ Kelly Award - премия, которая ежегодно вручается Magazine Publishers of America за лучшие рекламные блоки для иллюстрированных журналов (прим. перев.).

⁶⁴ Анализ разговоров потребителей Plan B, Сан-Франциско, лето 2001 года (прим. автора).

включив в него и сноубордистов, и музыкантов. Компания Pabst старалась не навязывать бренд рынку. В частности, выступая спонсором соревнований курьеров-велосипедистов, она воздерживалась от активного вывешивания растяжек и допускала продажу пива, производимого конкурентами. Этот нетривиальный ход привел к тому, что не бренд выбирал потребители, а они бренд.

Однако устойчивого успеха у маргиналов было мало компании, отчаянно нуждавшейся в увеличении объема продаж и прибыли. Pabst нужен был выход на более широкие рынки, но без подрыва доверия ключевых потребителей.

Люди пьют пиво PBR в знак своего отношения к массовому маркетингу и рекламной шумихе. Однако в этих рамках оказываются совершенно разные люди с совершенно разными установками, например курьеры-велосипедисты и стариканы-бедняки.

Pabst обладает способностью привлекать разные типы протестных потребителей, что сулит куда больший оборот, чем только курьеры-велосипедисты. Прежде всего, Pabst апеллирует к ретро-хипстерам, у которых все старье вновь становится крутым. Но эта группа потребителей не ценит пиво по-настоящему. Ее представители пьют PBR только потому, что сейчас это актуальная марка. Они не дают основы для долгосрочного роста PBR, поскольку быстро реагируют на все новые веяния. Во многих отношениях ретро-хипстеры являются аполитичными потомками все тех же старых хрычей.

Есть и другая группа, которая идеологически более совместима с бескомпромиссными курьерами. Это прогрессивные потребители. Для этой публики выбор бренда служит формой протеста против современной экономико-политической системы. Это те, кто может по-настоящему, органично способствовать росту бренда, поскольку их ценности согласуются с личностью и духом PBR. Кроме того, эти люди - школьные учителя, юристы и бизнесмены - могут обеспечить бренду прибыльность.

Когда товар или услуга становится последним писком моды, менеджеры бренда должны вмешаться. На этом этапе им следует вернуть себе контроль над его идеей и переключиться на традиционные, хорошо заметные маркетинговые ходы. Это станет сигналом для аудитории мейнстрима: «Бренд разумен и устойчив».

Если нужно, верните похищенный бренд

Позволить рынку создавать имидж вашего бренда - это заманчиво, не правда ли? Однако бывают ситуации, когда нужно вернуть бренд, поскольку он похищен «плохишами». В этот момент брендменеджер должен вмешаться, чтобы изменить имидж бренда или ограничить его связь с определенной субкультурой.

Например, наряду с недавним ростом популярности Burberry произошел взрыв подделок. Имитацию характерной клеточки Burberry можно обнаружить на всем что угодно - от подушек для Corvette до чехлов для мобильных телефонов. Вместо того чтобы огорчаться из-за подрыва бренда, компания Burberry решила не критиковать и не преследовать обманщиков публично. Она постепенно ослабила акцент на клетку и перешла на другой рисунок - полосочку.

Бренд Ben Sherman - другой пример незаконного присвоения бренда. Рубашки компании, основанной в 1963 году, в 1970-е годы стали пользоваться популярностью у скинхедов. К началу 1980-х в Великобритании эта ассоциация ослабла, и компания начала надеяться, что ее продукция сможет апеллировать к более широкой аудитории. Поэтому, когда в 1990-е годы компания заметила, что неонацисты во Франции, Германии и Италии вновь начали носить ее рубашки, было принято бескомпромиссное решение о прекращении дистрибуции в этих странах. «Мы отказались от поставок, а это означало утрату весьма выгодного бизнеса», - говорит Энди Ригг, менеджер по маркетингу Ben Sherman⁶⁵.

⁶⁵ Kevin Braddock, «When a Brand Becomes Guilty by Association», The Financial Times (July 17, 2003) (прим. автора).

Компания также стала выпускать меньше традиционных рубашек на пуговицах, так полюбившихся скинхедам.

Для Ben Sherman вопрос был ясен: правые были неподходящими клиентами. Поэтому компания решила отказаться от этого прибыльного, но этически сомнительного рынка. При помощи небольшой уловки она вернула себе бренд.

Стихийное похищение бренда в миниатюре

О, ты, владелец актуального бренда, ставшего крутым без каких-либо явных усилий маркетологов! Поздравляю тебя: тебе удалось добиться похищения бренда в самой совершенной форме. Возможно, это один из описанных выше случаев: Napster, Dr. Martens, PBR, SMS или In-N-Out Burger. Возможно, это Krispy Kreme, Hush Puppies, спецодежда Carhartt или фотоаппараты ЛОМО. Возможно, это бренд, переживающий рост сейчас. Рынок дал тебе шанс почувствовать себя гением маркетинга. А теперь докажи, что ты этого достоин!

Ниже приводятся некоторые важнейшие характеристики данной разновидности похищенных брендов и рекомендации, касающиеся соответствующего поведения. Естественно, они различны для каждой ситуации.

	Стихийное похищение бренда	Традиционный бренд
Тип бренда	Утилитарный, без завышенности	Обычный, конкурентоспособный
Участие владельца в управлении брендом	Бренд контролируется рынком; руководство компании космическое	Руководство компании контролирует бренд
Значение бренда	Бренд имеет разное значение для различных групп людей	Бренд стремится к простому и ясному товарному предложению посредством массовой рекламной кампании
Подход к маркетингу	Эксклюзивное движение снизу	Навязчивый массовый имидж-маркетинг
	Зависит от фольклора бренда; коммуникации остаются нейтральными и аккламаторными	Решения в СМИ, подкрепленные историей продукта

Но довольно примеров успеха случайного похищения бренда! Большинство из нас никогда не добьется такого успеха. Нам придется самим создавать его.

4. Иллюзия отсутствия маркетинга: совместное похищение бренда

Это не результат ваших действий. Это результат реакции потребителей на ваши действия.

Джон Грант, «12 тем: маркетинг 21 века»

Еще ни один новый продукт не терпел столь оглушительного фиаско. Таков был вердикт исследовательской компании, нанятой для проверки реакции потребителей на концепцию нового напитка. Первые результаты были ужасны. Бледный цвет напитка был признан неаппетитным. Липкая консистенция и вкус казались противными. Идея стимулирования умственной и физической деятельности была, в лучшем случае, неактуальной. «Не отказывайся от работы днем», - советовала компания предпринимателю средних лет, участвовавшему в опросе.

Но Дитрих Матешиц не собирался отступить. Ровно три года назад он покинул корпоративный мир, чтобы создать Red Bull, прообразом которого послужили энергетические напитки, популярные в Азии. До известной степени удручающая реакция потребителей была лишь началом злключения Матешица. Он уже вступил в затяжной бой с австрийским аналогом санэпиднадзора:

получить одобрение на первый энергетический напиток в европейской стране было задачей не из легких. Беда никогда не приходит одна: приятель, которого Матешиц привлек для ведения рекламы, не смог предложить ни одной стоящей идеи. Сегодня Дитрих говорит: «Это были три худших года моей жизни».

Конечно, сейчас Red Bull занял место в маркетинговом зале славы рядом с такими загадочными и чудесными брендами, как Hotmail, Palm, eBay и Starbucks. Компания преуспела, отказавшись от привычных маркетинговых моделей и создав эффективную новую схему запуска продукта.

Red Bull был инновационным, даже прорывным продуктом. Он создал новую категорию: легальных и в то же время хипповых стимуляторов. При этом вкусу не придавалось никакого значения. (На самом деле, не будет преувеличением сказать, что на вкус Red Bull напоминает смесь липкого мармелада с сиропом от кашля. Впервые оценивая этот вкус, отраслевой блог BevNet дал ему «отличную» оценку: двойку с плюсом.) Однако все это не помешало Матешицу продавать Red Bull по суперзавышенной цене - примерно в десять раз дороже, чем Coca Cola, причем без всяких объяснений и санкций свыше.

Как вы понимаете, для потребителя дорогостоящий гибрид газировки и возбуждающего средства со странным вкусом - то же самое, что подача в бейсболе, которую невозможно отбить. Впрочем, маркетологи Red Bull не искали легких путей.

Бык врывается на рынок напитков

Хотя Red Bull - эталон запуска инновационных брендов пищевых продуктов, рецепт его успеха до сих пор не ясен. Более того, толпы бюрократов из конкурирующих конгломератов так и не смогли скопировать его успех. Это отчасти связано с тем, что Red Bull по понятным причинам не спешит разглашать свою стратегию. Зачем отдавать добро за бесценок и допускать конкурентов к своему интеллектуальному капиталу? Red Bull отказался участвовать в отраслевых конкурсах, например в престижном IPA Effectiveness Awards⁶⁶, условия которого требуют подробного описания предпринятых маркетинговых усилий. Компании также удалось избежать сколько-нибудь детальных специальных исследований. Однако трудность копирования связана также с тем, что Red Bull в корне изменил модель запуска продукта на рынок. В общем, есть все основания рассмотреть этот случай подробнее.

Каким образом Red Bull стал одним из самых впечатляющих примеров успеха нашего времени? Компания отказалась от старых правил и придумала новые.

⁶⁶ IPA Effectiveness Awards - один из самых престижных конкурсов в сфере рекламы. Проводится ежегодно Британским Институтом практиков рекламы (IPA). По условиям конкурса участники должны доказать, что их инвестиции в рекламную кампанию способны принести отдачу (прим. перев.).

Опьяняющий коктейль: слухи, рекламная шумиха и осторожные оговорки

Для того чтобы компания могла продать хотя бы каплю напитка, его ингредиенты должны быть протестированы местными органами санэпидемнадзора на каждом из рынков. В ряде случаев процесс стопорился из-за безвредного, но несколько необычного ингредиента - таурина.

Эти задержки наверняка у Матеша вызывали немалую досаду, однако в итоге они оказались идеальным способом вызывать слухи и ажиотаж.

Прошло пять лет, прежде чем компания получила разрешение на экспорт продукта в Германию, которая стала вторым по величине рынком Red Bull (после Австрии, где расположена штабквартира компании). Когда это, наконец, произошло, немецкий рынок стал фундаментом успеха бренда и источником средств для его дальнейшего распространения. При этом задолго до завершения процедуры одобрения в Мюнхене, расположенном неподалеку от границы с Австрией, расцвела контрабандная торговля напитком. В этот период потребители начали задаваться интригующими вопросами. Почему напиток запрещен в Германии? Это что, энергия в банке, легальный наркотик? Правда ли, что таурин извлекают из бычьих семенников? Не является ли Red Bull подпольной «Виагрой»? Список вопросов и инсинуаций можно было продолжать до бесконечности. Вместо того чтобы пытаться снять напряжение, компания Red Bull дальновидно добавила на свой веб-сайт раздел «Слухи», что способствовало появлению все новых мифов.

Red Bull должен поблагодарить матерей за вклад, которые они внесли в общую шумиху. Как только продукт, наконец, появился в Германии, группа обеспокоенных матерей начала кампанию за его запрещение. Они утверждали, что напиток ассоциируется с употреблением наркотиков. Red Bull появился в тот момент, когда широкая общественность узнала о рейв-вечеринках, продолжающихся всю ночь, и употреблении экстази. Напиток в изобилии подавали в клубах, где он снискал любовь рейверов, предпочитавших безалкогольное «топливо». Маркетологи компании поощряли эти настроения, делая туманные намеки - например, разбрасывая пустые банки из-под Red Bull на полу в туалетах клубов. Они хорошо поняли, что отголоски наркокультуры и вмешательство родителей - безотказный рецепт крутизны. Как указывали Фаунтейн и Робинс в книге «Законы крутизны», «Дети хотят заслужить одобрение сверстников и эпатировать родителей»⁶⁷.

Благодаря бойкоту и длительной процедуре получения официального разрешения, Red Bull не только стал крутым, но и превратился в источник слухов, городских мифов, рекламной шумихи и соблазна. Сама компания оказалась не готова к последствиям - ее товарные запасы иссякли через три месяца после выхода на немецкий рынок. Это стало лишь еще одним позитивным сигналом для потребителей: исчезновение с полок сделало Red Bull повальным увлечением. Вскоре все больше людей начали вливаться в ряды поклонников бренда. Когда напиток распространялся на другие рынки, у него уже была устойчивая репутация. К 1995 году лондонские газеты были полны небылиц о том, как финансисты «подпитываются Red Bull», и сообщений об учащении потасовок в барах и случаев вандализма, вызванных употреблением напитка. Руководство компании устояло перед соблазном дать опровержение. Так продолжалось до тех пор, пока через Интернет не начало распространяться фальшивое медицинское заключение о том, что употребление напитка ведет к психическим отклонениям. Тогда компания Red Bull опубликовала данные, свидетельствующие о безопасности напитка.

Red Bull вызывает помешательство? Это легальный стимулятор? Напиток делается из бычьих семенников? Все это слишком хорошо, чтобы быть плодом усилий рекламных агентств с Мэдисон-авеню. Первые потребители Red Bull наложили отпечаток на репутацию компании. Однако это не означает, что ей просто повезло. У руководителей компании

⁶⁷ Dick Fountain and David Robins, *Cool Rules: Anatomy of an Attitude* (London, Reaktion, 2000) (прим. автора).

хватило ума позволить слухам свободно распространяться, не отвечать на бойкот матерей пламенными опровержениями и поощрять веру своих целевых потребителей в то, что те хотели видеть в продукте. В опубликованной в 2001 году статье «Жидкий кокаин» журналист из Salon Джефф Эдвардс сделал такой вывод: «Чем шире распространялись слухи о потенциально опасных последствиях употребления Red Bull и его возбуждающем действии, тем быстрее рос объем продаж». Именно этим ореолом загадочности он объясняет культовую популярность напитка.

Даже ребятам из штаб-квартир нравится игра в мифы. «Мне все время приходится летать в Памплону, чтобы обеспечивать по ставки бычьих семенников, - шутит Матещиц и весело добавляет. - Эти слухи не нанесли нам никакого вреда». (К вашему сведению, таурин действительно был обнаружен в семенниках быков, однако он давно синтезируется искусственным путем.)

Первичные рынки для затравки

Первый успех Red Bull строился на вызове: у начинающей компании, живущей за счет собственных средств, просто не было денег на масштабные рекламные акции. Однако, поскольку эти ребята знали, как обеспечить появление городской легенды, и им было понятно, как сделать потребителей добровольными участниками строительства бренда.

Маркетологи компании стали пионерами в области использования первичных рынков для затравки. Это означает, что компания сосредоточила свои усилия на охоте за определенной группой потребителей, используя для этого все средства. Топ-менеджеры Red Bull нацелились на несколько групп разом, позволив каждой из них принять участие в формировании индивидуальности продукта. Они подходили к каждой субкультуре с тем же напором и зарядом креатива, которые другие бренды направляют на свою основную клиентскую базу. Поступая таким образом, компания, по сути, помогла рынку похитить ее бренд.

Когда Red Bull вышел на рынок США, компания сфокусировала свои усилия по подготовке внедрения на рынок Нью-Йорка, где большая прослойка европейцев уже была знакома с брендом. Первое, что сделала компания, - тайком предоставила продукт сотрудникам модных баров, людям, нуждающимся в энергетической подпитке на рабочем месте. Она настаивала на доставке товара на такси, чем снискала поддержку водителей. Напиток мгновенно стал хитом для тех, кто формирует предпочтения в области заказов в барах. Критическим стал момент, когда Деми Мур нечаянно услышала разговор сотрудников одного бара о напитке. В то время Red Bull официально еще не продавался, и ей пришлось приложить немалые усилия, чтобы раздобыть себе упаковку напитка.

На свое счастье, Red Bull не гонится за имиджем. Компания не боится снискать любовь любых групп, членам которых нужна встряска, будь то звезды, крутые рейверы, фанаты-экстремалы или трудолюбивые работники офисов. Для того чтобы завоевать симпатии британских водителей грузовиков, компания заказала исследование у группы специалистов по проблемам сна и борцов за безопасность движения. СМИ сообщили о том, что, согласно полученным результатам, энергетические напитки могут помочь водителям не спать за рулем и способствовать снижению количества аварий. В то же время компания Red Bull запустила рекламу на бензоколонках, предоставив водителям возможность самим сделать выводы. Акция имела успех. Водители грузовиков по-прежнему остаются самыми преданными поклонниками Red Bull.

Интимный маркетинг

Бренд Red Bull усвоил и другое правило маркетинга похищенного бренда: он должен

быть близким потребителю, стать для него чем-то личным. Руководители компании поняли, что личный опыт и мнение коллег всегда будут козырем в рекламной кампании. «Для нас очень важно, чтобы люди становились сторонниками бренда благодаря собственному опыту», - объясняет специалист компании Red Bull по событийному маркетингу⁶⁸. Чтобы группы потребителей (будь то обычные люди или суперзвезды) начали поддерживать бренд, компания использует интимный маркетинг.

В частности, у Red Bull есть специальный менеджер высокого ранга, отвечающий за клиентов-звезд. Его обязанность - добиваться, чтобы их опыт потребления Red Bull всегда был позитивным. Компания не пользуется обычной практикой привлечения знаменитостей к рекламной кампании. Она не платит за VIP-поддержку никому, кроме спортсменов, занимающихся экстремальными видами спорта. Напротив, она стремится позиционировать Red Bull как элемент образа жизни знаменитостей. Одним из эффективных инструментов маркетинга стали бесплатные раздачи продукта производственному персоналу киностудий. Благодаря этим акциям многие звезды познакомились с брендом и установили с Red Bull собственные отношения. Даже Мадонна не раз пила напиток на сцене, хотя компания никогда не платила ей за рекламу.

Пилот «Формулы один» Дженсен Баттон был «завербован» не сотрудниками Red Bull, а своим коллегой по гонкам Эдди Эрвайном, фанатом напитка. Когда Баттон встретился с британской маркетинговой группой, он был очень удивлен характером «рекламного договора». Компания ясно дала ему понять, что не будет ни контракта, ни денег. Все, что им нужно, - его энтузиазм, а взамен компания предлагает бесплатную продукцию, VIP-доступ на мероприятия и т. д. Разница в том, что вместо стандартной принудительной рекламной поддержки Red Bull добилась истинной преданности Баттона.

Бренд Red Bull ненавязчиво апеллировал к представителям клубного сообщества, когда создал Музыкальную академию для начинающих диджеев. Вот еще одна модификация традиционной маркетинговой модели. Вместо того чтобы спонсировать концертные туры, как это делают другие «крутые» компании, Red Bull каждый год привозит диджеев со всего мира на семинары, организуемые в Академии. Кен Хайн из журнала Brandweek так описывает семинар, который состоялся летом 2005 года в НьюЙорке:

Группа из 60 начинающих диджеев из Хорватии, Новой Зеландии, Словакии и, естественно, США была приглашена, чтобы взять уроки вокала у такого мастера, как Деррик Картер. Его сменил Херберт, рассуждавший о том, как заставить танцевать пакет сухариков, и Дэвид Стил, говоривший о законе и музыкальной индустрии. Сцена была расписана Фредди Си, известным мастером граффити из Лос-Анджелеса. Это был уже четвертый семинар. Предыдущие семинары проходили в Берлине (дважды) и Дублине. Цель мероприятия заключалась в том, чтобы короли клубных танцполов, на которых Red Bull пользуется немалым спросом, получили уникальную возможность познакомиться со своими кумирами. В отличие от других программ, в рамках которых производитель напитков нанимает десять лучших диджеев и приглашает не менее 10 тыс. человек, наши семинары - интимное мероприятие. Когда студенты вернутся в свои страны, на родной танцпол, они часто будут говорить о том, что узнали и увидели в Академии.

Их не просят продвигать напиток или раздавать футболки и брелоки для ключей. На самом деле, от них вообще ничего не требуют.

Но когда они станут потчевать других диджеев и завсегдатаев клубов рассказами о своей поездке, они, скорее всего, не раз вспомнят Red Bull, тем самым обеспечив бренду жизненно важный эффект народной молвы⁶⁹.

⁶⁸ Kate Fitzgerald, «Red Bull Charged Up», Advertising Age (August 21, 2000) (прим. автора).

⁶⁹ Kenneth Hein, «Red Bull Charges Ahead», Brandweek (October 15, 2001) (прим. автора).

Впрочем, тактика интимного маркетинга не ограничивается работой со знаменитостями и любителями поп-музыки. Представители Red Bull пытались обратиться даже ко мне. В 2002 году, во время чемпионата мира по футболу, я устраивал несколько вечеринок для двадцати (или около того) поклонников этого вида спорта в Сан-Франциско. Каким-то образом о нас узнала группа по распространению образцов Red Bull и преподнесла нам сюрприз во время четвертьфинального матча Германия - США. В 4 часа утра к нам явились трое энергичных представителей компании, которые доставили столь необходимый нам источник энергии. Естественно, Германия в итоге выиграла, но мы, футбольные маньяки, забыли бы о матче гораздо быстрее, если бы не появление товарищей из Red Bull. Ни одна телевизионная рекламная кампания не способна дать такой личный опыт.

Потребителям предлагают проявить фантазию, чтобы найти для Red Bull место в своей жизни. Интимный маркетинг поощряет личное участие в бренде, дающее куда более мощный и долгосрочный эффект, нежели пассивная обработка абстрактного коммуникационного сигнала.

Меньше традиционной рекламы

Еще до запуска продукта Матещиц понял, что реклама будет играть весьма специфическую и ограниченную роль в маркетинге его сложного бренда: она применяется не для создания опыта общения с брендом, а для его усиления. Компания Red Bull начала размещать рекламу в эфире только после запуска, и до сих пор в маркетинге ей отводится сравнительно незначительное место.

Вначале рекламное агентство Red Bull, возглавляемое Йоханом Кастнером, вообще не могло придумать идею рекламной кампании. Однако стоило только понять, что единственная задача рекламы - информировать о бренде и повышать его привлекательность, и что не надо заниматься всем тем, чем обычно занимаются маркетологи (то есть привлекать внимание к бренду и обеспечивать признание в категории энергетических напитков), как задача креативщиков сразу же упростилась.

Как известно, приложив немалые усилия, команда Кастнера все-таки придумала слоган: «Red Bull окрыляет!». С 1988 года эксцентричный мультфильм, построенный по схеме «проблема - решение», транслируется на ТВ и радио во всем мире.

Компания также очень разумно подходит к более тонким нюансам планирования рекламы. В частности, она уходит из эфира во время пиковых летних месяцев, когда информационное присутствие в конкурентном пространстве в любом случае значительно падает. Чтобы охватить нужную аудиторию, специалисты по работе со СМИ фокусируются на прогрессивных и инновационных теле- и радиостанциях. Кроме того, Red Bull не использует печатные СМИ для передачи послания бренда. Этот «плоский» носитель не передает центральную идею Red Bull - идею энергии.

Не имидж, а функция

Выскажу предположение: Red Bull действительно оказывает какое-то действие. Компания никогда не отказывалась от своего заявления о том, что напиток обеспечивает быстрый приток энергии в организм. (Примечание: вопрос о том, насколько уникально действие Red Bull, остается открытым. Диетологи утверждают, что сочетание сахара и кофеина в Coca-Cola дает точно такой же краткосрочный эффект. Но речь не об этом.)
Маркетинг Red Bull

целиком построен на этой характеристике продукта, типичной для категории безрецептурных лекарственных средств. Напиток олицетворяет энергию и стимулирующее

воздействие буквально во всем, что делает компания.

По сути, Red Bull стал одним из первых современных брендов, который отказался от аспирационного имиджа. Это был смелый шаг с учетом того, что Матешич собирался конкурировать в сегменте прохладительных напитков, где имидж, в особенности ненавязчивый аспирационный имидж, решает все. В то же время руководитель Red Bull не захотел позиционировать напиток как обычный нутрицевтик, а создал маркетинговую модель, демонстрировавшую связь между напитком и образом жизни. Компания никогда не позволяла потребителям забыть, что Red Bull действительно помогает, когда нужна встряска.

Не товарное предложение, а личность

Стив Хенри, основатель радикального лондонского рекламного агентства HHCL, настаивает, что определение характера бренда гораздо важнее любого заявления о нем. Он считает, что такое определение характера, которое он называет «уникальной торговой личностью» бренда⁷⁰, скорее всего обеспечит успешный маркетинг и рекламу.

Преимущество подобного подхода заключается в том, что, в отличие от большинства брендов, Red Bull не обязан делать своим потребителям одно-единственное торговое предложение (как Tide, который лучше стирает, или Bounty, который вкуснее других батончиков). Вместо этого компании в течение длительного времени и в разных регионах прекрасно удается символизировать нечто более масштабное и гибкое: энергию и стимулирующее воздействие. В итоге Red Bull может иметь разное значение для разных людей. Потребители вольны интерпретировать бренд по собственному усмотрению, не затрагивая его ключевую функцию. Кен Хайн из Brandweek поясняет:

Попросите людей дать определение Red Bull, и вы услышите самые разные ответы. В частности, еженедельник The Fire Island (N. Y.) News окрестил его «новым сексуальным напитком», а 13-летний мальчик из местного гастронома заявил, что напиток заставляет его танцевать. По словам официантки из нью-йоркского винного бара, «если его смешать с сиропом от кашля, он помогает от простуды»⁷¹.

Red Bull находит себе место в жизни совершенно разных людей - водителей грузовиков, завсегдатаев клубов, поклонников экстремальных видов спорта, - не отталкивая никого из них. Он с легкостью преодолевает социально-экономические барьеры. Послание компании в том, что не существует одного-единственного правильного способа употреблять Red Bull или кодекса поведения, даже если сами потребители считают иначе.

Есть, впрочем, одна вещь, которая остается неизменной. Это личность бренда: его дух, облик и ощущения, которые он вызывает. Компания Red Bull немало потрудились над созданием «библии» бренда. Во все регионы были направлены тренеры-наставники, чтобы менеджеры компании научились интуитивно понимать, насколько то или иное действие или событие соответствует характеру торговой марки.

Одно из событий, обладающее энергичным, оригинальным духом Red Bull, - это Flugtag, что в переводе с немецкого означает «День полетов». Каждый год в живописных местах - в Веллингтоне или Санта-Монике - Red Bull спонсирует соревнования пилотов-любителей, создающих всякие безумные летательные аппараты. Они пытаются запустить гигантские воздушные шары и поднять самодельные вертолеты в воздух с причала или

⁷⁰ Игра слов: unique selling proposition (USP) (англ.) - уникальное товарное предложение, unique selling persona (USP) (англ.) - уникальная товарная личность (прим. перев.).

⁷¹ Kenneth Hein, «Red Bull Charges Ahead», Brandweek (October 15, 2001) (прим. автора).

эстакады. (Большинство из них шлепается брюхом в воду.)

Flugtag регулярно собирает толпы в десятки тысяч человек. Неважно, насколько успешным окажется мероприятие: куда важнее то, что оно олицетворяет характер Red Bull. Компания вознаграждает участников не за дальность полета, а за креативность и искусство представить свое изобретение. Как говорят организаторы, «бредовые идеи - именно то, что нам нужно; нечто, что с точки зрения физики и здравого смысла вообще не имеет шансов оторваться от земли»⁷².

Непоколебимая приверженность Red Bull идее эффективности бренда как энергетического напитка укрепляет его популярность среди сотрудников компании и потребителей. Бесспорно, последовательность послания - одна из главных причин того, что потребители с готовностью покупают напиток по завышенным ценам, не требуя доказательств того, что Red Bull стимулирует хоть что-то, кроме прибыли.

Контекст

Узнав, что продукт потерпел полное фиаско у отобранных для испытаний потребителей, Матешич извлек из этого важнейший урок: все решает контекст. Неудивительно, что продукт провалился в стерильной атмосфере исследований. Red Bull не нужно пробовать, его следует переживать. Gatorade⁷³ добился успеха на дегустациях, только когда участникам, страдающим от жажды, подали сильно охлажденный напиток. Также и Red Bull никогда не получил бы высоких оценок потребителей в лаборатории. По сути, Red Bull - функциональный напиток, призванный обеспечивать прилив энергии. Значит, его следовало «подавать» в условиях, когда в этом была необходимость.

Вместо того чтобы запускать массированную маркетинговую кампанию или забивать эфир рекламными роликами, Матешич использовал подход, который традиционные маркетологи называют BTL-подходом. Red Bull следует пробовать в соответствующем контексте, то есть когда люди устали, вынуждены всю ночь бодрствовать или по другим причинам нуждаются в тонизирующем средстве. Создание такого контекста стало движущей силой всех маркетинговых усилий компании. До сих пор, начиная с раздач образцов продукта и заканчивая спонсированием и организацией различных мероприятий, Red Bull фанатично придерживается этого принципа.

Вот наглядный пример из ранней истории компании. Тогда еще не было написано руководство по выходу на рынок. Как-то раз менеджер в Германии обнаружила опасный просчет: Red Bull начали предлагать в супермаркетах в пластиковых стаканчиках. Она тут же уволилась. Когда Йохан Кастнер, глава рекламного агентства Red Bull, узнал о произошедшем, он немедленно восстановил ее в должности. Затем он составил руководство по предоставлению образцов продукции компании, чтобы гарантировать, что напиток предлагается только в надлежащем контексте. Например, Red Bull нельзя подавать в стаканчиках, а следует раздавать в закрытых банках, чтобы потребители могли сами решать, когда и как выпить его. Кроме того, раздачи должны проводиться только в тех местах, где напиток оценят как стимулятор, например в барах и на спортивных мероприятиях.

Атмосфера эксклюзивности

Страсть нельзя купить или завоевать агрессивным маркетингом. Похищенные бренды

⁷² The Cleveland Plain Dealer (February 29, 2004) (прим. автора).

⁷³ Gatorade - энергетический напиток, позиционируемый как необходимый продукт для занятий спортом (прим. перев.).

завоевывают потребителей, находя путь не к сознанию, а к сердцу. Они соблазняют, очаровывают и, как показывает пример Red Bull, никогда не делают слишком явных предложений. Red Bull почти всегда избегает агрессивной тактики прямого давления, снижения цен и повсеместного присутствия, то есть набивших оскомину приемов, доминирующих в сегменте напитков. Red Bull нацелен на подсознание. Он обольщает, создавая у потребителя ощущение контроля над ситуацией.

Один из главных приемов соблазна, используемых Red Bull, - эксклюзивность. Что может быть притягательнее того, чем вы не можете обладать? Естественно, компания знает ответ на этот вопрос и всеми силами старается усложнить потребителю доступ к напитку - по крайней мере, поначалу.

Например, при раздаче образцов продукции (сэмплинге) Red Bull направляет свои усилия на замкнутые микросообщества. Компании не важно, сколько людей попробуют продукт; важно, кто именно это делает и как именно. Компания стремится обеспечить потребителю глубокое переживание, подчеркивающее назначение напитка. Поэтому она нацеливается на бары, рейв-вечеринки и киностудии (где, как уже говорилось, устраивает бесплатные раздачи сотрудникам во время съемок), то есть любые места, где людям нужна хорошая встряска.

Бренд Red Bull также культивирует чувство исключительности, ограничивая доступ к продукции со своей торговой маркой. Футболки и другие подобные изделия раздаются только спонсируемым компанией спортсменам. Покупатель к ним доступа не имеет. Отбирать цапки у потребителя - совсем не в правилах маркетинга напитков. Однако такой подход творит чудеса. Мюррей Патридж, бывший креативный директор TBWA London, называет этот прием «сделать продукт краденым». Идея заключается в том, чтобы заставить потребителей как следует потрудиться, чтобы заполучить что-либо из рекламных товаров Red Bull. В случае успеха они будут относиться к своей «добыче» как к самой ценной награде и, что не менее важно, рассказывать друзьям и знакомым, чего им стоило его получить, развивая мифологию бренда.

Наконец, Red Bull нагнетает ощущение дефицитности, умышленно ограничивая дистрибуцию продукта при выходе на рынок. Даже коммерсанты слышат в ответ: «Нет, пока мы ничего не можем вам предложить!», что определенно является новинкой для мира фасованных товаров. Когда Red Bull приходит в город, компания поначалу выбирает всего несколько точек, где будет продаваться ее продукция. Сравните эту политику с политикой в отрасли пивоварения, на рынке, где ни одному новому бренду не удалось добиться успеха с момента продуманного запуска Sam Adams десять лет тому назад. Мгновенное распространение, информирование и навязчивое продвижение (как в случае быстро исчезнувшего пивного бренда Tequila производства Anheuser-Busch) не способны очаровать первичный рынок или заставить потребителей почувствовать, что бренд принадлежит им.

Red Bull рассматривает дистрибуцию не просто как механизм сбыта, а как инструмент брендинга. Подобно тому как бренд Gatorade выработал концептуальный подход к дистрибуции, отдавая приоритет «точкам потоотделения» (обеспечивая доступность Gatorade там, где собираются спортсмены), Red Bull фокусируется на поставках в места, где продукт будет оценен - например, в клубы, бары и на соревнования по экстремальным видам спорта.

Чтобы стимулировать спрос на новые бренды, их обычно делают широко доступными, но Red Bull ставит этот принцип с ног на голову, стимулируя спрос до расширения доступности. Это дает потребителям чувство избранности: им кажется, что им удалось открыть что-то совершенно необычное, некий раритет на рынке шаблонных решений. Пожалуй, Хайн выразил эту мысль лучше всех:

Неудивительно, что компании-конкуренты, как и аналитики, совершенно сбиты с толку успехом Red Bull. Объем продаж напитка растет несмотря ни на что. Суть же в том, что вечеринка продолжается, а тех, кто активен в дневное время

суток, пока не пригласили⁷⁴.

Сотрудники компании верят в бренд

Нельзя забывать и об устроителях вечеринок. Сотрудники Red Bull также принадлежат к особой породе людей. Для них Red Bull - боевое задание, в выполнении которого задействованы все, вплоть до продавцов. Это - внутренняя культура, в основе которой лежит восприятие себя как молодого, но агрессивного конкурента, изо всех сил борющегося за выживание и пытающегося прыгнуть выше головы.

У такой компании особая духовная аура. И если у ваших сотрудников, партнеров, поставщиков и продавцов нет такой веры, им нечего передать потребителям. Если же она есть, сотрудники компании становятся образцами для подражания, согласующими внутренние ценности компании с внешними ценностями и принципами бренда. Чтобы повлиять на внешнюю аудиторию, необходимо привести в движение своих людей. Сотрудники Red Bull искренне верят в свой продукт. Эта вера передается по организации при помощи специального обучения и тренировок, напоминающих Ekip компании Nike (название компании, написанное наоборот; это слово вытатуировано на щиколотках членов группы обучения продажам Nike).

Сотрудники Red Bull успешно работают еще и потому, что структура компании ориентирована на предпринимательство. «Управление посредством организованного хаоса», - так описывает эту лишенную иерархии организацию Матешич. На Red Bull работает преданная команда, члены которой отличаются энтузиазмом в отношении продукта и нонконформизмом.

Харизматический лидер

Red Bull - организация, управляемая личностью. У ее руля стоит харизматический и жизнелюбивый Матешич. Он подает сотрудникам пример: работает три дня в неделю, чтобы иметь возможность активно заниматься экстремальными видами спорта, символом которых является его бренд.

До сих пор Матешичу удавалось противостоять соблазну стать публичной фигурой. Не испытывая давления со стороны правления и акционеров, заботящихся о показателях квартальной отчетности, компания может сконцентрироваться на том, что нужно бренду и бизнесу в долгосрочной перспективе. Как это увлекательно и старомодно! Вообразите себе компанию, которая может управлять не стоимостью акций, а брендом! Когда дело доходит до создания бренда в сотрудничестве с рынком, необходимо запастись терпением. На то, чтобы добиться успеха в США, потребовалось пять лет. Вряд ли найдется конгломерат, который позволил бы себе маркетинговую схему, требующую таких затрат времени. Но посмотрите: Red Bull сейчас доминирует на американском рынке энергетических напитков.

С точки зрения Матешича, компания, прежде всего, должна производить качественный продукт и обучать сотрудников. «Те, кто считает, что цель компании - максимизация прибыли, ошибаются. Черт, да это просто преступление!» - говорит он. Прежде чем вы посмеетесь над подобной наивностью и пренебрежением мирскими заботами, позвольте напомнить вам, что личное состояние Матешича оценивается примерно в \$5 млрд. Аминь.

Предательство идеалов

⁷⁴ Kenneth Hein, «Red Bull Charges Ahead» (прим. автора).

У маркетологов Red Bull далеко не идеальная история. Порой они совершали ошибки, как и все мы.

В конце 1990-х годов Red Bull заключила новаторский договор о позиционировании в игре для Playstation под названием WipeOut 2097. Когда Playstation появилась в Европе, это была одна из самых популярных игр - великолепная графика, вызывающая выброс адреналина динамика, убийственный саундтрек, к которому приложили руку такие звезды, как Prodigy, Daft Punk и Chemical Brothers.

Red Bull «включилась» в игру в соответствии со своей функциональной основой. Нажав на иконку Red Bull, игроки могли обеспечить себе дополнительную энергию и увеличить скорость реакции.

На первый взгляд, это была неплохая идея. Однако она сработала против компании. Геймеры поговаривали, что это выглядит несколько навязчиво и неестественно. Большинство игроков либо игнорировали эту опцию, либо приходили в негодование. Вот типичная рецензия, появившаяся в Интернете за подписью «Архимед»:

Быстрая, элегантная, продажная????? Wipeout XL - отличная игра, в нее можно играть снова и снова. Больше всего раздражает реклама напитка Red Bull. Компании, выбранные для участия в игре, - вполне достойные, но присутствие Red Bull создает ощущение, что ты попал не на гоночный трек, а в рекламный ролик. Если вам удастся не обращать на это внимания - отлично, но призыв «увеличить скорость реакции с Red Bull», который появляется каждый раз, когда игра загружается, - как бельмо на глазу.

К счастью для Red Bull, если в целом создается впечатление, что ты уважаешь свое сообщество, просчеты прощаются и забываются легче.

Провал маркетинга по принципу «я тоже»

После успеха Red Bull «большие парни» - Pepsi, Coca-Cola и Anheuser-Busch - тоже устремились в сегмент энергетических напитков. Все три компании попытались скопировать сдержанный подход Red Bull к маркетингу, но пока особого успеха не добились⁷⁵.

Coke и Anheuser-Busch запустили свои напитки - KMX и 180 - в 2000 году, попытавшись перенять стратегию дистрибуции и сэмпинга у Red Bull.

Coke начала продавать KMX на бензоколонках, в ночных магазинах и клубах на ограниченном количестве рынков. Компания нацелилась на любителей электронной музыки, спонсируя фестивали Area One, HiFiBi и Sunsation⁷⁶. Для дистрибуции напитка 180 компания Anheuser-Busch выбрала бары и ночные магазины, а в целях маркетинга использовала «спортивные» качества напитка.

Видимо, важные дяденьки из правления не сомневались в том, что съедят Red Bull с потрохами. Все, что от них требовалось, - скопировать модель и взять верх за счет неограниченных ресурсов и сбытовой сети мирового класса. Разве что-то могло пойти не

⁷⁵ По состоянию на март 2004 года AMP занимает третье место по объему продаж в аптеках и супермаркетах, KMX - четвертое, а 180 - десятое (прим. автора).

⁷⁶ Area: One - передвижной музыкальный фестиваль, впервые организованный в июле 2001 года; Sunsation - ежегодный благотворительный фестиваль в честь окончания сезона, проходит в конце апреля на американском горнолыжном курорте Копер Маунтин (прим. перев.).

так? Еще как могло!

Эти бренды не смогли оказаться захваченными потребителями по следующим причинам.

Вместо сотрудничества - иерархия

Вместо того чтобы постепенно внедряться в соответствующие субкультуры, бренды КМХ и 180 пришли в мир альтернативной музыки и спорта в традиционной маркетинговой манере, то есть в качестве спонсоров. Вот что писал один из посетителей о концерте Areal One:

Там были люди, одетые во все оранжевое, они продвигали новый энергетический напиток КМХ, который в маленьких пробирках предлагали всем желающим. Они были повсюду!⁷⁷

Крупные компании не старались сделать так, чтобы их сообщества приняли напитки, а попытались «купить» его. Поэтому они не были столь эффективны, как Red Bull, который, чтобы завоевать долгосрочную преданность потребителей, использовал тактику маркетинга, на реализацию которой потребовалось несколько лет.

Вместо функциональности - погоня за крутизной

Одно из главных заблуждений относительно Red Bull - думать, что компания гонится за крутизной. Вовсе нет! Она просто нацелилась на всех, кто нуждается в энергетической подпитке. Напиток стал крутым не потому, что был выбран тот или иной объект усилий, а потому, что его правильно позиционировали. Компании Anheuser-Busch и Coke решили приударить за крутыми субкультурами. Coke хочет ассоциироваться с более сложной социальной энергией (неважно, что это значит). Поступая так, эти компании отказались от идеи функциональности и вернулись к старому приему брендинга прохладительных напитков - торговле имиджем.

Нечестность по отношению к потребителям

«Большие парни» пытаются скрыть то, что энергетические напитки - их продукт. На бутылках КМХ стоит надпись Delaware Punch Company (дочерняя компания Coke), а сам гигант по производству газировки не упоминается. КМХ отсутствует в списке брендов Coke, помещенных на сайте Coca-Cola. Такой подход ведет к цинизму, а не преданности. Вот типичный постинг на доске объявлений:

КМХ - это энергетический напиток, производимый Coca-Cola. Мне кажется, Coke зарабатывает достаточно денег. Помогите маленькому человеку!⁷⁸

⁷⁷ www.playgroundsmag.com/features/areal.htm<http://www.playgroundsmag.com/features/areal.htm>(прим. автора).

⁷⁸ Постинг Google newsgroup rec. food. drink. beer (прим. автора).

Зарегулированность

Наконец, Coke, Pepsi и Anheuser-Busch пришли в сегмент энергетических напитков, пытаясь имитировать тактику Red Bull. Однако, переняв многие детали, они не смогли скопировать дух Red Bull. Будучи начинающей компанией, Red Bull научилась держать нос по ветру. Ее сотрудники поняли, что все новое на рынке может помочь - от слухов до контрабанды.

Крупные корпорации не научились справляться с такой неопределенностью. Они попытались контролировать участие потребителей в формировании бренда. Зайдите на веб-сайт КМХ. В разделе «Поговорим» потребителей призывают высказать свое мнение, но только на заданные темы. Им предлагают дать свои предложения относительно новых вкусов, событий и качества напитка. Разговор с потребителем приветствуется, только если он легко укладывается в рамки бесплатного анализа рынка Coke.

Совместное похищение бренда (введение)

Похищение не обязательно должно быть счастливой случайностью. Оно может быть спланировано. Однако для этого требуется готовность к активному участию рынка в открытии и установлении связи с брендом, а также в придании ему более широкого значения.

Совместное похищение бренда - приглашение субкультур к участию в формировании идеологии бренда, сферы его применения и индивидуальности, а также прокладывании дороги к его принятию мейнстримом.

Мгновенный успех требует длительных усилий

Причиной успеха Red Bull стало сочетание инновационного продукта, умелого внедрения, энергичного менеджмента и большой доли везения. Однако не все из этих факторов обязательны для организации похищения бренда. На самом деле, все можно обстряпать и без инновационного продукта.

Поговорим о фильме «Ведьма из Блэр». Это ничем не примечательный фильм ужасов без участия звезд, почти без пугающих моментов и прокатчика (по крайней мере, так было поначалу). Такие фильмы ежедневно снимают в киношколах по всей стране.

В то же время, возможно, никому еще не удалось столь же умело организовать совместное похищение, как создателям

«Ведьмы из Блэр» - Дэниэлю Майрику и Эдуардо Санчесу. Эта пара очень разумно распорядилась своими весьма ограниченными средствами. Вместо того чтобы заниматься маркетингом фильма, Майрик и Санчес сосредоточились на маркетинге большой идеи - мифа о ведьме из Блэр. Три года спустя этот городской миф принес \$241 млн. Неплохо для ленты, на производство которой ушло всего \$35 тыс.

Путь к \$241 млн выручки в прокате был вершиной тактического мастерства и состоял из множества небольших инициатив - приемов, апеллировавших к подсознанию зрителей. Некоторые из них были позаимствованы - ну хорошо, хорошо, украдены (об этом чуть позже), - но многие стали новинкой для киноиндустрии. При осуществлении своего плана маркетологи продемонстрировали потрясающую предусмотрительность и терпение.

Давайте подробнее проанализируем, как создателям фильма «Ведьма из Блэр» удалось

так эффективно организовать совместное похищение бренда.

Сначала был миф

Радикальная маркетинговая стратегия, использованная создателями фильма «Ведьма из Блэр», - это двухлетняя подготовительная стадия, предшествовавшая запуску фильма. За это время режиссеры создали новую городскую легенду.

Вместо того чтобы распространять информацию о фильме, они распространяли информацию о том, о чем он снят. Существует ли ведьма из Блэр на самом деле? Правда ли, что три студента-кинематографиста погибли в лесу, пытаюсь найти ее? Не относится ли фильм к категории «гасилок»⁷⁹? Вместо того чтобы обращаться к публике при помощи обычных роликов, раскрывающих фабулу фильма, они прибегли к такому проверенному временем социальному явлению, как слухи. Люди запрограммированы на повседневное общение: так мы соединяемся, устанавливаем связи и иерархию (хорошо информированные люди пользуются большим авторитетом). Позиционирование ведьмы из Блэр как городской легенды идеально отвечало этой наклонности. Люди говорили о фильме, и у них создавалось ощущение, что суэта вокруг фильма возникает спонтанно. Естественно, на самом деле шумиха создавалась шаг за шагом, со скоростью, которая в маркетинге считается скоростью улитки.

Затем маркетологи грамотно помогли распространению мифа, стирая грань между реальностью и вымыслом. Например, первые клипы преподносились не как анонс будущего фильма, а как настоящие, якобы кем-то обнаруженные документальные съемки. Перед первыми показами в колледжах группы из трех человек наводняли кампусы поддельными объявлениями о розыске якобы пропавших авторов фильма и похожими на привидения чучелами (которые ведьма делает, чтобы напугать героев). Это окружало фильм атмосферой таинственности.

В 1998 году Майрик и Санчес сделали свой веб-сайт. Неизвестно, собирались ли они тогда создавать форумы, но на сайте появилась масса сообщений о фильме, способствовавших распространению мифа. Впоследствии дистрибьюторская компания Artisan поместила на сайте «документальные свидетельства»: псевдоинтервью с полицейскими, «подлинные» странички из дневников «пропавших» авторов фильма и т. д.

Кроме того, Artisan вместе с каналом SciFi выпустила «документальный» фильм о проклятии ведьмы из Блэр, который был показан поздно ночью за несколько дней до выхода фильма на экраны. Эта подделка не только усилила ажиотаж вокруг мифа; те, кому посчастливилось ее увидеть, почувствовали себя особенными, словно им удалось обнаружить закрытую информацию.

Все это способствовало вознаграждению самых преданных поклонников и подпитывало страсти, разгорающиеся вокруг мифа о ведьме из Блэр.

Правильный выбор первичного рынка

Майрик и Санчес знали, что фильм поначалу вызовет интерес только у специфической публики, и поэтому их первые маркетинговые акции были ориентированы на людей, похожих на них самих, - маньяков Интернета, поклонников фильмов ужасов и киноманов. Как только миф получил распространение в этой среде, промоутеры инициировали распространение слухов среди любителей арт-хауса и голливудской элиты. Таким образом, был обеспечен волновой эффект, который постепенно смещался в сторону мейнстрима и, в

⁷⁹ «Гасилка» (англ. snuff movie) - фильм, героя которого по ходу действия убивают на самом деле (прим. перев.).

конечном итоге, захватил и его.

СМИ нравилось подавать режиссеров как новичков, и они обычно забывали упомянуть о поддержке, оказанной им ветераном независимого кино Джоном Пирсоном⁸⁰, который вложил в фильм \$10 тыс. Пирсон обеспечил мифу о ведьме из Блэр первую «засветку», рассказав о нем в августе 1997 года в своей программе «Комбинированные съемки», выходящей на каналах Bravo и IFC. Он также призвал своих поклонников обсудить историю о ведьме из Блэр на своем веб-сайте. Эти события привлекли внимание поклонников независимого кино и фильмов ужасов.

В течение нескольких месяцев до выхода фильма компания Artisan поставляла инсайдерскую информацию исключительно этой публике. Первый ролик фильма «Ведьма из Блэр» появился на тогда малоизвестном инсайдерском сайте Ain't It Cool News. Фильм был впервые показан не в кинотеатрах Нью-Йорка и ЛосАнджелеса, как это принято в киноиндустрии, а в кампусах сорока колледжей.

Однако Майрик и Санчес обращались не только к маргиналам. Когда пришло время и фильм начал вызывать интерес у киноманов, они взялись за знатоков киноиндустрии. Режиссеры настаивали на том, чтобы к членам киноэлиты относились так же, как к обычным зрителям. Это новшество было простым, но эффективным, поскольку в Голливуде именно влиятельные люди помогают режиссерам найти дистрибьютора, а затем создают вокруг фильма ажиотаж. Получив разрешение на вечерний показ фильма на кинофестивале в Сандансе⁸¹ (благодаря все тому же Джону Пирсону, который был членом оргкомитета), режиссеры завесили своими объявлениями «Разыскивается» весь Парк-Сити (штат Юта). Оригинальная тактика сработала: после фестиваля компания Artisan купила права на фильм.

Четкий график использования СМИ

Вплоть до недели, когда фильм вышел на экраны, в качестве главного инструмента его продвижения Майрик и Санчес использовали веб-сайт. Они размещали дополнительную информацию о мифе, поощряли участие поклонников, открывали форумы и предлагали клипы. Однако успех фильма не основан только на использовании Интернета. По мере роста аудитории фильма режиссеры, а затем и дистрибьютор задействовали новые СМИ - начав с Интернета, они подключили кабельное телевидение, независимые еженедельники и радио и, наконец, сетевые телеканалы и крупные газеты.

Эволюция фильма «Ведьма из Блэр»

До выхода фильма (1997-1998 годы)

Создание мифа:

Запуск мифа

Появляются слухи

- Майрик и Санчес появляются в телепередаче Джона Пирсона
- Они показывают восьмиминутную запись, утверждая, что нашли ее в лесу
- Распространяется слух о пропавших студентах

«Окучивание» мифа

Слухи распространяются

⁸⁰ Джон Пирсон (John Pierson) - исполнительный продюсер фильмов, входящих в категорию «интеллектуальное кино» (в том числе фильма «В погоне за ЭМИ» (Chasing AMI), получившего в 1998 году премию «Золотой Глобус» (прим. перев.).

⁸¹ Фестиваль Санданс - самый значительный американский фестиваль независимого кино; популяризирует малобюджетные ленты, снятые малоизвестными режиссерами, и документальное кино (прим. перев.).

- В передаче «Комбинированные съемки» показан второй клип
- Пирсон приглашает телезрителей обсудить слухи в Интернете
- Появляется веб-сайт, посвященный ведьме из Блэр
- Съемочная группа распространяет дезинформацию и привлекает посетителей на веб-сайт

После выхода фильма (с 1999 года)

Ожидание выхода фильма	Презращение фильма	Запуск фильма
Внедрение фильма	Презращение фильма от общедоступных людей	Паркциван-не темпа
Пополнение информации на сайте	Страничный планк фильма	Выход фильма на широкий экран
— Начиная показ в Сандансе	— Показ в <i>Angelica Film Center</i> в Нью-Йорке	— Показ в более 2 тыс. кинотеатров
— Art sat при-обретает права на дистрибуцию за \$1 млн	— Организация дистрибуция; огромные очереди; это отличный PR	— На этом этапе расходуется 30 % рекламного бюджета

Ожидание выхода фильма	Презращение фильма	Запуск фильма
— Предварительный показ в 40 кинотеатрах для студентов, ни не для критиков	— Начинается показ рекламных: печать, радио, затем телевидение	— Впускается клипы, CD и книга
— Упоминание на веб-сайте <i>Art's Cost News</i>	— На веб-сайте регистрируется 650 тыс. посетителей в день	— Фильм собирает в прокате \$224 млн
— Показ рекламы в <i>Art's Cost</i> , MTV и после фильма «Звездные войны»	— Фильмом начинают интересоваться СМИ; режиссер появляется на обложке журнала <i>Time</i>	
— На веб-сайте появляется только одну канальную свидетельства, создается поддельные сайты фанатов		
— Показ послед-документального фильма «Прошлые ведьмы из Блэр» на канале SciFi		

Атмосфера эксклюзивности

Компания Artisan понимала, что при выходе фильма необходимо поддерживать интерес к нему, и решила сделать просмотр эксклюзивным, ограничив дистрибуцию в кинотеатрах. «Купить билет было непросто, и это было частью концепции. Люди шли в кинотеатр, но не могли попасть на просмотр фильма», - объяснял один из руководителей Artisan Амир Малин⁸².

Такая тактика обеспечила длинные очереди в кинотеатры и полные залы, что только способствовало росту ажиотажа вокруг фильма. Очереди давали и побочный эффект: они гарантировали, что первые отзывы будут преимущественно положительными. Кто еще выдержит стояние в очереди, за исключением самых преданных фанатов, людей, заранее готовых высоко оценить фильм? И кто, потратив столько времени на охоту за билетами, захочет сказать, что фильм плох?

⁸² Tim Carvell, «How The Blair Witch Project Built Up So Much Buzz: Movie Moguldom on a Shoestring», *Fortune* (August 16, 1999) (прим. автора).

Неудачное продолжение

В итоге фильм «Ведьма из Блэр» стал одним из самых прибыльных в истории⁸³. Но даже маркетинговые перевороты подобного масштаба не всегда дают устойчивую власть.

Через пять лет после того, как Майрик и Санчес вместе со своим дистрибьютором Artisan переписали стандарты киномаркетинга, их фотографии в пору было помещать на поддельные объявления «Пропали без вести». Их попытка снять продолжение фильма «Ведьма из Блэр» провалилась еще на стадии подготовки, и обоим пришлось приложить немало усилий, чтобы вернуться в бизнес. Они, а заодно и актеры, и дистрибьютор попали в категорию «А где они сейчас?».

В том, что фильму не удалось достучаться до зрителей, виновата, прежде всего, компания Artisan. Похоже, она не до конца поняла волшебство, принесшее фильму успех, иначе она никогда не продалась бы, работая над сиквелом. Вместо того чтобы прибегнуть к тактике совместного похищения, сделавшей фильм «Ведьма из Блэр» мировой сенсацией, Artisan вернулась к традиционным моделям маркетинга. В результате продолжение провалилось, собрав всего \$26 млн. Бывший президент Artisan Амир Малин признает, что успех заставил их забыть об уроках, полученных благодаря «Ведьме из Блэр»:

С коммерческой точки зрения компания начала со стратегии эффективной работы, без раздутых накладных расходов и разумного планирования. Затем из-за внезапного успеха фильма и колоссальной прибыли все ранее определенные принципы были забыты⁸⁴.

Если руководители Artisan хотели и дальше делать деньги на фильме, им следовало сохранить верность его духу и бороться за сохранение интереса к мифу о ведьме из Блэр. Но вместо этого они выпустили рядовой крупнобюджетный сиквел без какой-либо предварительной подготовки, без мифотворчества и слухов, сопутствовавших оригиналу. Покров тайны был сорван, загадка исчезла.

Это было всего лишь кино, а не экстремальный, якобы документальный фильм. Без интриги сиквел оказался второсортной подделкой, и даже оригинальный фильм «Ведьма из Блэр» утратил часть своего очарования.

Факты, стоящие за мифом

Веб-сайт [...] совсем не кажется дешевым. Фабула и аннотация превосходны; когда мы впервые наткнулись на сайт, мы подумали, что фильм документальный - авторы немало потрудились над созданием бэкграунда этой истории!

Ладно, возможно, мы просто наивны. В любом случае стоит заглянуть на сайт.

Не забудьте скачать ролики!

*The Wild, Wild Web, август 1997 года*⁸⁵

⁸³ Richard Corliss, «Blair Witch Craft: Mix Eye of Heather with a Pinch of Horror, Promote Well and Serve the Film Event of '99», Time (August 16, 1999) (прим. автора).

⁸⁴ Jesse McKinley, «A Slump, or the Curse of the Blair Witch?» New York Times (January 19, 2004) (прим. автора).

⁸⁵ The 11thhour.com, September 1999. «1999's horror hit The Blair Witch Project isn't all that it seems. Just ask the

Если вы думаете, что эта рецензия относится к хваленому веб-сайту фильма «Ведьма из Блэр», вы ошибаетесь. Обратите внимание на дату: эти строки написаны за год до его появления. На самом деле, «Ведьма» была далеко не таким новаторским фильмом, как утверждают его поклонники. Рецензия в Wild, Wild Web посвящена сайту независимого фильма «Последняя передача», вышедшему в 1998 году, то есть за год до появления «Ведьмы из Блэр». Хотя пресса мейнстрима на все лады расхваливала новизну «Ведьмы», расхваливая буквально все - от операторской работы и сценария до веб-сайта и маркетинговых приемов, - независимая кинопресса указывала на подозрительное сходство «Ведьмы из Блэр» с фильмом-предшественником.

Сюжет

Сюжет фильма «Ведьма из Блэр» удивительным образом повторяет сюжет «Последней передачи». «Передача» рассказывает о четырех участниках кабельного шоу под названием «Правда или вымысел?», которые отправляются в ПайнБарренс в Нью-Джерси в поисках Джерсийского Дьявола. Один за другим члены группы пропадают или их убивают. Потом находят видеозапись их ужасного конца. Лента имитирует документальный фильм о пропавшей группе, в котором «документальные» записи перемежаются интервью с друзьями погибших, местными жителями и т. д. Режиссеры фильма Стефан Эвалос и Лэнс Вейлер не слишком расстроились из-за сюжетного сходства фильма с «Ведьмой».

«Нет, мы не собираемся подавать в суд, - завилы они. - В мире нет новых сюжетов»⁸⁶.

Кроме того, режиссерам «Передачи» казалось, что Майрик и Санчес честно пытались уменьшить сходство двух фильмов. Летом 1998 года, когда «Передачу» показывали на независимых фестивалях, Майрик и Санчес монтировали «Ведьму из Блэр». Они вырезали все интервью, решив построить фильм только на «найденных» записях.

Веб-сайт

Много говорилось об удачном веб-сайте фильма «Ведьма из Блэр». Однако, несмотря на распространенное мнение, его идея не была оригинальной. На самом деле, он стал почти точной копией сайта фильма «Последняя передача», появившегося пятнадцатью месяцами ранее. На сайте 11thHour.com читаем: «Оба сайта вызывают у посетителя ощущение, что кино - документальное: там приводятся данные о том, когда произошли эти вымышленные события, биографии «пропавших» членов съемочной группы, информация о происшествии, сфабрикованные интервью с участниками и зернистые снимки «места преступления»»⁸⁷.

Интересно, что сайт «Передачи» и сам был не нов: многое было заимствовано на сайте еще одного фильма - документальной ленты «Потерянный рай: убийцы детей из РобинХуд-Хиллз». Эйвалос честно признался в плагиате, а Майрик и Санчес были не столь откровенны относительно источников своего вдохновения. Под нажимом они признались Дайане Сойер, что видели сайт «Последней передачи» во время работы над «Ведьмой из Блэр», но больше ничего не сказали.

Маркетинг

Эйвалос и Вейлер также создали новаторские ролики фильма и объявления, которые позднее имитировали создатели «Ведьмы из Блэр». Поскольку они были

makers of The Last Broadcast: The Wild, Wild Web» (прим. автора).

⁸⁶ Там же (прим. автора).

⁸⁷ Там же (прим. автора).

ограничены в средствах, ролики «Передачи» не были похожи на типичные голливудские ролики с хорошим закадровым комментарием, музыкальным сопровождением и т. п. Они представляли собой простые клипы фильма в духе *cinema verite*⁸⁸. Конечно, в Artisan поступили также. Кто сможет забыть знаменитые ролики «Ведьмы из Блэр» с лицом Хизер Донахью, освещенным светом фонаря, налитыми кровью и полными страха глазами, ее перепуганный голос и тяжелое дыхание, отдающееся эхом в камеру?

В 1998 году «Передача» была показана на пяти кинофестивалях. В рамках промоакции Эйвалос и Вейлер изготовили объявления о «пропавшей» съемочной группе. «У нас были люди, которые раздавали флайеры, такие жуткие флайеры, понимаете? Люди уехали на съемки, и никто не вернулся. Что произошло? Наши флайеры всегда казались правдой, подаваемой как вымысел»⁸⁹.

Итак, если два фильма были столь похожи, почему же «Ведьме из Блэр» сопутствовал успех, а «Последняя передача» провалилась? (Она так и не вышла на широкий экран, хотя хорошо продавалась на видео благодаря дискуссии вокруг «Ведьмы из Блэр».) Возможно, это было связано с тем, что Эйвалос и Вейлер не распространили миф о пропавшей группе и Джерсийском Дьяволе заранее. Хотя они и использовали неплохой веб-сайт и мошеннический маркетинг для кинофестивалей, эти действия были направлены лишь на продвижение фильма. Если бы создатели фильма обеспечили более широкий контекст, возможно, им удалось бы привлечь больше внимания за пределами независимой кинотусовки. Это подводит нас к последнему совпадению. На самом деле, «Передача» была достаточно успешным независимым кино, которое планировали продемонстрировать во время ночного показа на фестивале Санданс-98⁹⁰, но в последнюю минуту отказались от этого. Вместо него была показана «Ведьма из Блэр». Все остальное, как говорится, - история.

Еще одна копия, еще одно проклятие

Джон Хегеман, маркетолог Artisan, обеспечивший успех «Ведьмы из Блэр» в прокате, утверждал: «Маркетинг неповторим, потому что звезды каждый раз располагаются по-разному». Прав Хегеман или нет, но многие представители индустрии развлечений и других отраслей пытались скопировать схему «Ведьмы из Блэр», но потерпели фиаско.

Одним из таких подражаний был фильм «Человек на Луне», снятый в 1999 году, - биографический фильм об Энди Кауфмане⁹¹, главную роль в котором сыграл Джим Керри. В интервью представители Universal Studios говорили, что образцом им по служила схема маркетинга фильма «Ведьма из Блэр». К сожалению, Universal, похоже, сделала неправильные выводы о причинах успеха «Ведьмы». Оглядываясь назад (это ведь так легко!) можно сказать, что студия допустила несколько промахов.

Что было сделано неправильно в маркетинге «Человека на Луне»? Почему провалилась

⁸⁸ *Cinema verite* (франц.) - «правдивое кино» - метод, основанный на интервью и наблюдении за реальными или искусственно провоцируемыми ситуациями; недокументальное кино, имитирующее документальное; возникло во Франции на рубеже 1950-1960-х годов (прим. перев.).

⁸⁹ The 11thhour. com, September 1999. «1999's horror hit The Blair Witch Project isn't all that it seems. Just ask the makers of The Last Broadcast: The Wild, Wild Web» (прим. автора).

⁹⁰ www.imdb.com (прим. автора).

⁹¹ Энди Кауфман (Andy Kaufman) (1949-1984) - американский комик, пародист, пользовавшийся популярностью в 1970-е годы. Снялся в комедийном сериале «Такси» (прим. перев.).

попытка совместного похищения?

Неправильная оценка роли веб-сайта

Конечно, сайт «Ведьмы из Блэр» был хорош, но важен он был только потому, что способствовал созданию настоящего мифа вокруг проклятья ведьмы из Блэр. Стирая грань между реальностью и вымыслом, сайт способствовал распространению сплетен. Извлекая выгоду из своего статуса «посвященных», фаны с готовностью передавали слухи, почерпнутые на вебсайте, создавая невероятный ажиотаж. Они не говорили о вебсайте как таковом; они говорили об инсайдерской информации, почерпнутой на нем.

Universal (и многие другие студии) не уловили этот принципиальный момент. Когда менеджеры по маркетингу пытались приложить модель «Ведьмы из Блэр» к «Человеку на Луне», они думали, что им нужен крутой веб-сайт. И они его сделали. При этом они не смогли найти притягательную идею Энди Кауфмана, за которую аудитория мейнстрима могла бы ухватиться и которую она могла бы с удовольствием обсуждать. Вместо этого компания Universal сделала сайт для привлечения давних поклонников Кауфмана. Сайт AndyLives.org подогревал слухи о том, что Кауфману, возможно, удался главный фокус: он смог убедить всех в том, что умер. Кроме того, он служил инструментом распространения слухов о «кауфманообразном» поведении Джима Керри во время съемок. Сравнительно небольшой круг поклонников Кауфмана, по всей видимости, нашел его забавным, но у основной массы потребителей миф «Энди жив» не вызвал особого интереса. Соответственно, ажиотаж вокруг фильма так и не возник.

Неправильный выбор первичных рынков

Хотя фильм «Ведьма из Блэр» стал одним из самых модных фильмов лета 1999 года, этот бренд начинал не с охоты на законодателей мод. Поначалу он ориентировался на маргиналов, затем начал обхаживать знатоков, и только потом пришла очередь мейнстрима.

Для запуска «Человека на Луне» Universal использовала аналогичную схему. Однако, нацеливаясь одновременно и на законодателей мод, и на высоколобых поклонников Энди Кауфмана, она неправильно выбрала первичные рынки.

Возможно, студия Universal понимала, что фанаты Кауфмана - слишком узкая целевая аудитория, раз решила адресовать кампанию еще и законодателям мод. Студия даже наняла DJ Swamp, чтобы тот сделал ремикс фирменной песни Кауфмана «Могучая мышь», а затем разослала виниловую семидюймовку по клубам. Она залепила улицы дикими плакатами, рассчитывая, что городские хипстеры придут в восторг и начнут говорить о фильме. Она привлекла «партизанского» художника Шепарда Фэри, чтобы обессмертить Кауфмана на наклейках и постерах. Увы, для двадцатилетних Энди Кауфман был никем - они родились слишком поздно, чтобы помнить первые передачи «Субботним вечером в прямом эфире»⁹². В общем, попытка Universal взбудоражить их оказалась напрасной.

Universal погналась за неправильными первичными рынками: один был слишком узким, другой - слишком удаленным. Более того, две целевые аудитории не общались друг с другом, так что успех у одной (старые поклонники Кауфмана) никак не влиял на успех у другой (двадцатилетние законодатели мод). Не получилось ни волнового эффекта, ни линейного распространения мифа, как в случае «Ведьмы из Блэр». Послание не пошло. Внедрив фильм среди фанатов Кауфмана, а затем обратившись к другой, более широкой

⁹² «Субботним вечером в прямом эфире» (Saturday Night Live) - популярное вечернее полуторачасовое телешоу компании NBC с короткими комедийными сценками с участием звезд шоу-бизнеса; выходит в эфир каждую субботу с 1975 года; в передаче начинали свою карьеру многие известные актеры, в том числе комики Эдди Мерфи и Билли Кристел (прим. перев.).

группе, при этом пересекающейся с первой, Universal могла бы обеспечить исходный ажиотаж, который медленно, но верно распространился бы и на мейнстрим. Но студия упустила возможность обеспечить успех (в общем неплохому) фильму.

Неудача

В конечном итоге «Человек на Луне» провалился, принеся Universal всего \$34 млн. На тот момент это был самый низкий сбор из всех фильмов с Джимом Керри.

Маркетинг «Человека на Луне» оказался дешевой имитацией маркетинга «Ведьмы из Блэр», то есть тонкого похищения. Там, где «Ведьма из Блэр» искусно культивировала интерес к новой городской легенде, «Человек на Луне» создавал шумиху, которая никого не трогала. Там, где маркетологи «Ведьмы из Блэр» терпеливо передавали послание бренда все более широкой аудитории, создатели «Человека на Луне» явно перестарались и не смогли привлечь первичный рынок. Совместно организованные похищения, такие как похищение фильма «Ведьма из Блэр», предполагают свежие, крупные идеи. Провалы же, например провал «Человека на Луне», зачастую бывают результатом не недостатков продукта, а узости товарного предложения.

Создавайте бренд в сотрудничестве с потребителями.

5. Опасная позиция

- Эй, это что, тина Weather Channel?

- Ага, э-э-э, прогноз, кажись, крут.

«Бивис и Батхед»

Можно ли сделать крутыми шлепанцы Birkenstocks? Хотите верить, хотите нет, но в 2003 году эта компания-производитель обуви попыталась переключить свой имидж и превратить обувь для немодных чуваков в элемент стиля хипстеров. Похоже, менеджеры компании стали жертвой помешательства маркетологов на погоне за самыми трудноосуществимыми мечтами. У всех крутых брендов есть своя «фишка» - стиль, внешний облик и особая позиция, которая как магнит притягивают людей. Это заставляет амбициозных руководителей корпораций постоянно требовать от своих маркетологов, чтобы те сделали бренд крутым.

Обманчивость крутизны

Однако, гоняясь за крутизной, эти парни играют в опасную игру.

Крутизна - особое позиционирование, используемое для того, чтобы бросить вызов авторитетам⁹³.

Действительно ли важные дяди из совета директоров хотят, чтобы их бренды были

⁹³ Dick Fountain and David Robins, Cool Rules: Anatomy of an Attitude (London, Reaktion, 2000) (прим. автора).

вызывающими и оппозиционными? Нет, им, скорее, нужны принятие мейнстрима и легкий флер актуальности.

В этом и заключается обманчивость крутизны: это не то, к чему вы действительно стремитесь. Тому есть несколько причин.

Крутизна мешает росту

Хотя налет крутизны сначала может вызвать рост вашего бренда, в конечном итоге он будет ограничивать его. То, что круто, по определению апеллирует не к мейнстриму, а к меньшинству. Ларри Дэвид⁹⁴ - возможно, самый крутой комик на телевидении - добился популярности благодаря высмеиванию мелочей и пустым шуткам. Однако, рассказывая о начале своей карьеры в качестве эстрадного комика, он говорит: «Я был не для всех. Я был интересен лишь очень ограниченной аудитории».

Крутизна быстро проходит

Крутизна проходит, потому что восприятие постоянно меняется. Вспомните рейтинги популярности In/Out и Hot/Not, которые ежемесячно появляются в журналах. Пока маркетологам впаривают мимолетные увлечения, выдавая их за последний писк моды, выясняется, что увлечение уже прошло. Даже если они понимают, как сделать бренд крутым, большинство компаний обнаруживает, что мода меняется слишком быстро, чтобы поспеть за ней. К тому времени, когда они выйдут на рынок со своей инициативой, представление о том, что круто, может измениться.

Не меняется с течением времени только одно: сегодняшние законодатели мод отвергают то, что считалось крутым у представителей мейнстрима и предшествующих поколений. Затем (через поколение) отвергнутое вновь входит в моду. Лишь немногие бренды всегда остаются крутыми. В случае успеха бренды постепенно достигают широкой популярности, и их статус сразу же меняется. Их первые, самые преданные поклонники обычно восстают против них. Подобное случалось даже с главными американскими кумирами, например, с Элвисом Пресли. Социолог Калле Ласн пишет:

За двадцать лет Элвис Пресли из олицетворения моды превратился в воплощение американских излишеств⁹⁵.

Крутизна неуловима

Что большинство людей могут сказать о том, что круто? Только то, что, увидев это, они понимают: это круто! Крутизна - очень тонкое понятие. Оно нередко неоднозначно и всегда субъективно - все зависит от наблюдателя (охотника за тенденциями). Понятие «крутизна» много раз менялось с тех пор, как оно возникло в Западной Африке (где оно означало «мягкость характера») и затем распространилось благодаря романтической поэзии XIX века⁹⁶. Сегодня это стиль отъявленного ванкстера Али Джи⁹⁷ в его ярко-желтых

⁹⁴ Ларри Дэвид (Larry David) - американский актер, сценарист и режиссер; активно участвовал в комедийных шоу (прим. перев.).

⁹⁵ Kalle Lasn, Culture Jam (New York: Eagle Brook, 1999) (прим. автора).

⁹⁶ Fountain and Robins, Cool Rules (прим. автора).

комбинезонах, шапочке Hilfiger и изогнутых темных очках. А завтра... Кто знает?

Крутизну нельзя измерить

Что еще хуже, в корпоративном мире постоянного мониторинга крутизну по определению трудно измерить. Это позиция, которую невозможно зафиксировать посредством привычных инструментов исследования рынка. Спросив самых преданных приверженцев вашего бренда, считают ли они его крутым (и почему), вы рискуете потерять их, поскольку заставите попытаться понять то, что существует только в подсознании. Более того, от ответов одного или двух человек, способных сформулировать отношение к вашему бренду, будет мало проку; большинство маркетологов предпочитают более масштабные выборки. (Впрочем, можно посмотреть на eВау. Количество упоминаний бренда и стоимость предложений служат хорошим индикатором преданности поклонников.)

Как уловить неуловимое

Вероятно, вы уже задались вопросом: «А можно ли вообще стать крутым?» Чтобы разобраться в этом, консультант по супербрендам Марсель Нобил⁹⁸ даже создал «Совет по вопросам крутизны» (Cool Council). Вот его вердикт:

Крутизна не поддается определению, и гнаться за ней бесполезно. Она зависит, главным образом, от мнения потребителей и устных отзывов. Ее почти нельзя сохранить, и приходится создавать снова и снова. Стать крутым очень трудно, но можно⁹⁹.

Итак, если недостатки крутизны вас еще не отпугнули и вы хотите попробовать это нелегкое занятие, давайте подумаем, как добиться этой непростой цели. Впрочем, запомните: правила игры в крутизну постоянно меняются. Мы говорим лишь о некоторых приемах, помогающих сегодняшним брендам стать крутыми.

Не бойтесь несовершенства!

Хотя крутые бренды уникальны, их никоим образом нельзя назвать совершенными. На самом деле, они становятся крутыми отчасти благодаря своим недостаткам и эксцентричным изыскам. Джеймс Дин¹⁰⁰ был воплощением крутизны в какой-то степени потому, что

⁹⁷ Ванкстер - от англ. wanksta, от wannabe (имитатор, подделка) и gangsta (искаженное «гангстер»); человек, пытающийся добиться авторитета, выдавая себя за уличного гангстера. Али Джи (Ali G) - британский шоумен, актер и певец (прим. перев.).

⁹⁸ Игра слов: автор называет Нобила «консультантом по супербрендам», обыгрывая то, что тот является председателем совета директоров компании Superbrand (прим. перев.).

⁹⁹ Marcel Knobil, «What Makes a Brand Cool?» Market Leader: The Journal of the Marketing Society (Issue 18, Autumn 2002) (прим. автора).

¹⁰⁰ Джеймс Дин (James Dean) (1933-1955) - американский актер, кумир публики в традициях Элвиса Пресли и Мерлин Монро; снялся в фильмах «К востоку от рая» (East to Eden, 1954, номинация на «Оскар» за лучшую

постоянно боролся с напряжением, которое, в конце концов, привело к трагедии. Apple давно стал крутым отчасти потому, что считается разработчиком второго ряда, и пользователи сталкиваются с проблемой совместимости. Мотоциклы Harley остаются крутыми в том числе потому, что ездить на них - сплошная мука. Ларри Дэвид, этот грубый неврастеник средних лет, крут отчасти из-за того, что ворует вилки из ресторанов, травмирует маленьких детей и неуклюже признается в том, что любит «озорной» массаж. Несовершенство рождает крутизну.

Крутые бренды превосходно используют такие нетривиальные ценности, как шероховатость и противоречивость, которые обеспечивают им долговременное расположение потребителя. Так завоевывается престиж на рынке, где все сильнее скептицизм и неприятие рекламной шумихи. Какой контраст с брендами из серии «15 минут славы», например с автомобилем PT Cruiser, задуманным как крутой и фантастически привлекательный¹⁰¹. Несмотря на дизайн, вызывающий очевидные ассоциации с чикагскими гангстерами, он исчез со сцены столь же быстро, как и появился на ней.

Дар предвидения

Крутым брендам доступно нечто, чего не видят другие. Они невероятно наблюдательны и обладают потрясающей интуицией. Они держат руку на пульсе социума и не боятся бросить вызов нормам. В результате они становятся лидерами, побуждающими нас видеть вещи в новом свете.

Бренды, меняющие категории, - крутые. Мини-юбки вновь стали крутыми - они воспевают маленький размер в категории, где больше значит лучше. Препарат «Виагра», нарушив табу, стал элементом вечеринок любителей джаза.

Эгоизм

В начале своей карьеры Ларри Дэвид выходил на сцену, окидывал взглядом собравшихся, говорил «Ну, вот и хорошо» и уходил¹⁰².

Самые главные клиенты владельцев крутых брендов - они сами. Конечно, они стараются зарабатывать деньги и продавать свой продукт. Однако их не очень заботит то, что о них думают люди, и предпочитают заниматься тем, чем хотят.

Телевизионный образ Ларри Дэвида неизменен и бескомпромиссен. Он никогда не смягчает своего юмора, чтобы соответствовать чьим-то вкусам, даже тогда, когда автор статьи в *New Yorker* задает вопрос: «Интересно, Ларри Дэвид - самый забавный из комиков или просто самый надоедливый?»

Одним словом, крутые бренды - это аутсайдеры, которые никогда не изменяют своим принципам.

Зачем что-то доказывать?

мужскую роль второго плана), «Бунтарь без причины» (*Rebel without a Cause*, 1955), «Гигант» (*Giant*, 1956); погиб в автокатастрофе, не закончив работу над последним фильмом (прим. перев.).

¹⁰¹ PT Cruiser - первый автомобиль, вышедший под маркой Chrysler после покупки компании концерном Daimler-Benz. Его дизайн представлял собой попытку романтического переосмысления дизайна американских автомобилей 1950-1960-х годов (прим. перев.).

¹⁰² James Kaplan, «Angry Middle-Aged Man», *The New Yorker* (January 19, 2004) (прим. автора).

Крутыми брендами управляют люди, которые стараются поделиться с другими тем, что они любят и ценят - опытом, продуктом, атмосферой. Они защищают свои убеждения, даже если это навлекает на них неприязнь масс. Для создания переживания, которое вызывает привязанность лично у них, эти бренды используют ряд принципов и особую интуицию.

Разработчик компьютеров Джонатан Айв вернул крутизну компьютерам Apple при помощи дизайна, навеянного Bauhaus. Делая это, он не гонялся за крутизной. Он заботился о простоте, функциональности, эстетике и т. д., но никак не о реакции фокус-группы законодателей моды. Даже если дизайн впечатлял лишь небольшую долю покупателей компьютеров, это вполне устраивало его и его босса Стива Джобса.

Крутые бренды - это не суетливая хозяйка вечеринки, которая изо всех сил старается всем угодить, вызывая у гостей чувство неловкости. Напротив, они спокойны и уверены: если сохранять верность своим взглядам, потребители придут. Это - дерзко, смело и откровенно. Это круто!

Удовлетворение потребностей

Крутые бренды заполняют культурные лакуны. Наш креативный директор Марк Льюман¹⁰³ объясняет:

Когда чего-то не хватает, появляется нечто и удовлетворяет эту потребность. Так возникает движение. Часть энергии, которая обеспечивает крутизну, связана с новизной, этим горючим творчества, которое появляется, когда люди открывают нечто, взаимодействуют с этим нечто и развивают его. Однако в основе этого движения лежит [...] потребность. Магазины эконом-класса были созданы для тех, кто не мог себе позволить модные вещи (или не хотел их покупать). Панки заполнили нишу, оставленную «легальным» стадионным роком. Экстремальные виды спорта стали противоядием от командных игр. Мастера граффити расписывали поезда, поскольку не могли попасть в галереи¹⁰⁴.

Маркетологи культуры против охотников за тенденциями

Многие начинают искать крутизну с привлечения охотников за тенденциями. Эти попытки зачастую ни к чему не приводят. Самые продвинутые охотники за тенденциями сажают за один стол представителей академической школы и шестнадцатилетних охотников за тенденциями. Однако и их выводы оказываются поверхностными. Мировой «тяжеловес» PR Hill amp; Knowlton привлек профессора Утрехтского университета, чтобы убедиться в том, что iPod действительно был самой актуальной технической новинкой 2003 года, и, представьте себе, звезды вновь популярны - особенно те, которые пережили какую-нибудь драму¹⁰⁵ (вспомните развод Николь Кидман или нелегкую жизнь 50 Cent¹⁰⁶).

¹⁰³ Марк Льюман (Mark Lewman) - журналист по образованию, колумнист, работал в контркультурных журналах Freestylin', Homeboy, Dirt Magazine и т. д., затем стал креативным директором агентства LookLook, которое объединяет журналистов, писателей, художников и фотографов и занимается проектами, связанными с молодежной субкультурой (прим. перев.).

¹⁰⁴ Интервью с Марком Льюменом, апрель 2004 года (прим. автора).

¹⁰⁵ D. Parvaz, «They're on a Quest for What's Cool», Seattle Post-Intelligencer (November 20, 2003) (прим. автора).

Такие «новости», как то, что слово smirting означает «курить и заигрывать», стоя на тротуаре¹⁰⁷, или что «русские - это тема» (они появляются в модных ночных клубах, особенно в Лондоне), могут заинтересовать некоторых охотников за тенденциями, но не приведут к похищению вашего бренда¹⁰⁸.

Вот настоящее откровение о механизмах успешного «направленного» похищения: бренды используют реальную возможность культуры, то есть потребность, которую, как они полагают, им по силам удовлетворить. Увидеть этот шанс могут лишь маркетологи культуры, а не охотники за тенденциями.

FCUK: охота за тенденциями

Для того чтобы показать разницу между тактикой генерации прихотей и использованием устойчивых возможностей культуры, рассмотрим гипотетический сценарий.

Возьмем пример возвращения French Connection U. K. в конце 1990-х годов. Оно произошло не потому, что охотник за тенденциями в лице семнадцатилетнего хипстера из Брайтона или Саус-Бич рассказал, что видел студентов колледжа в футболках, пародирующих бренды (на которых, например, было написано «Aberzombie», «Devil Inside», «Just did it» или (мое любимое) «Postal» (футболка с логотипом Управления связи в дырках от пуль¹⁰⁹).

Возвращение произошло благодаря пониманию более глубокого явления культуры. Маркетологи French Connection осознали важный культурный сдвиг в моде и брендинге: появление все большего количества совершеннолетних молодых людей, которым надоело служить ходячими рекламными щитами для брендов мейнстрима. В то время когда серии модных изделий отличались друг от друга лишь логотипами, им хотелось выделиться и заявить о себе при помощи одежды.

Итак, French Connection изобрела новую мантру: FCUK fashion¹¹⁰, или, если выразиться менее эпатажно, **«Не будь жертвой моды»**.

Идея обыграть намек, содержащийся в названии компании, была остроумной, но родилась совершенно случайно. French Connection десятилетиями использовала это сокращение в переписке между лондонским (FCUK) и гонконгским (FCHK) офисами. Просто понадобился авантюрно мыслящий руководитель рекламной службы, чтобы обратить внимание на «потенциал» аббревиатуры.

Впрочем, мантра была хороша тем, что была чем-то несоизмеримо большим, чем просто провокационной игрой слов. Выражение FCUK fashion стало не просто очередным разрекламированным слоганом, украшающим линию футболок; оно стало новым лицом компании. Иайн Уэбб, директор по моде журнала Elle, вспоминает:

¹⁰⁶ 50 Cent (Кертис Джексон) - американский рэпер, его второй альбом The Massacre был самой продаваемой работой 2005 года. Дебютный альбом Get Rich Or Die Tryin' тоже был бестселлером (прим. перев.).

¹⁰⁷ Smirting - от англ. smoking (курение) и flirting (флирт) (прим. перев.).

¹⁰⁸ См. материалы Euro RSCG 2003 года - The Power of Pop Culture (www.eurorscglife.com) (прим. автора).

¹⁰⁹ Aberzombie («Эберзомби») - пародия на бренд сети элитных магазинов Abercrombie&Fitch; Devil Inside («Дьявол внутри») - пародия на слоган Intel - Intel Inside; Just did it («Уже сделал!») - пародия на слоган «Just Do It» («Просто сделай это!») компании Nike (прим. перев.).

¹¹⁰ Игра слов: FCUK fashion (англ.) - мода от French Connection U. K., fuck fashion (англ.) можно перевести как «На хрен моду!» (прим. перев.).

Когда я впервые увидел это выражение [FCUK fashion], я был потрясен: каким же провокационным может быть столь простой слоган! Он идеально отражает чуткую к культурным тенденциям эстетику современной молодежи.

Модники ухватились за возможность сделать подобное заявление при помощи своего бренда. Всего за четыре года объем продаж FCUK вырос более чем вдвое, а операционная прибыль - втрое.

Современному бренд-менеджеру предстоит новая трудная работа, суть которой еще предстоит сформулировать. Однако она наверняка не потребует рассуждений на такие темы, как «Если синее - это будущее черное, что же такое будущее синее?»¹¹¹. Кроме того, она однозначно не предполагает расходование тысяч долларов на охотников за тенденциями, которые предскажут, допустим, что следующим увлечением хипстеров в Сиэтле будут короткие стрижки¹¹². Погоня за тенденциями наверняка не входит в круг должностных обязанностей маркетолога будущего.

Признания бывшего охотника за тенденциями

ОХОТНИК ЗА ТЕНДЕНЦИЯМИ

Марк Льюмен

Я готовлю отчеты о тенденциях для компаний из списка Fortune 500.

Мне платят за то, что я стравливаю бесправных с презируемыми и создаю у компаний из списка ощущение контакта с умными потребителями, которые отвергают несчастных, попавших в паутину культуры.

Я фасую вопросы и организую ответы, шлю послания мяснику, шантажирую пекаря, делюсь костным мозгом с подпольным производителем видеоигр.

Я рассказываю им о черных фанковых брадобреях из Мемфиса, опаляющих себе волосы. Шведскому молодняку до слез надоело пропитывать водкой тампоны, чтобы без помех надраться в школе.

Криспен Гловер¹¹³ присоединяется к Wu Tang Clan¹¹⁴, и никто не собирается в этом разбираться, но все говорят: «Чувак, это круто!»

Революция - кучка белых детишек, пристрастившихся к замусориванию баз данных, выкрикиванию лозунгов, размахиванию перевернутыми крестами, ношению перевернутых икон.

Pillsbury хочет обновить кнедлики и омолодить масло, так стукни засранца вилкой и позови маму, соскобли сало с роскоши и оставь его коптиться.

А какой-то парень в конференц-зале в Огайо говорит в спикерфон:

«Расскажите мне подробнее про краут-рок¹¹⁵ и абстрактные группы».

Я выбалтываю в ответ подробности и вытираю лицо рукавом, гоню новый

¹¹¹ Любимая поговорка главы агентства по охоте за тенденциями Youth Intelligence. Lev Grossman, «The Quest for Cool», Time (August 30, 2003) (прим. автора).

¹¹² См. прогноз в последнем издании агентства маркетинговых исследований L-Report (прим. автора).

¹¹³ Криспин Гловер (Crispin Glover) - американский актер, режиссер, продюсер и сценарист, снявшийся в таких фильмах, как «Мертвец» (Dead Man), «Ангелы Чарли» (Charlie's Angels), «Народ против Лари Флинта» (People vs. Larry Flynt), «Назад в будущее» (Back to the Future) и др. (прим. перев.).

¹¹⁴ Wu Tang Clan - американская хип-хоп группа (прим. перев.).

¹¹⁵ Краут-рок - немецкая разновидность психоделической музыки, развивавшаяся в конце 1960-х - начале 1970-х годов; наиболее известные группы - Can, Neu!, Faust (прим. перев.).

треп, не заботясь о конечном результате, просто делаю еще один шаг - организованное усилие по внедрению в эру технологии, чтобы заставить забыть о том, что все фасованные товары - одинаковы, а меняется только название, и игра перестраивается, и мир, в котором живет Уэйн¹¹⁶, можно делить на стадии, фазы, тренды, фишки и глюки.

Объявим войну демографии, заплатим максимальную цену за партизанскую тактику уличных афиш, расклеенных в местах, где собираются детишки, и педофилы мастурбируют, глядя на юношеские лица, где услуги предоставляются специалистом по граффити, экотеррористом, специализирующимся на возрождении тяжелого металла.

Его брендовандализм сеет вирусы, которыми мы торгуем вразнос:

Детишки из микроавтобусов должны жаждать конфет и химикатов, Отрицая мораль и почивая на лаврах, высмеивая Поли Шора¹¹⁷, - ведь их зависимость становится смертельной и они готовы заниматься проституцией за дозу.

А какой-то парень в конференц-зале в Огайо улыбнется: «Это круто для тинейджеров и круто для мамаш».

Что там в ходу, что можно назвать кошерным? Что еще не попало в камеру? Собирайте фокус-группу и меняйте инструменты, готовьте пилотов, чтобы дрессировать самолеты, и готовьтесь к заправке в воздухе.

Неужели детишки и вправду думают, что черный - это новый коричневый? Или что платиновый - это новый черный?

Кого мы пришьем и какая эпоха созрела для того, чтобы вернуться?

Ну, как, хотите, чтобы я направил мир по верному пути?

© 2001 Марк Льюмен

6. Совместное похищение бренда: руководство для маркетологов

Для того чтобы вас случайно открыли нужные люди нужным образом и в нужное время, придется немало потрудиться.

Ричард Киршенбаум

Безусловно, возможность похищения бренда меняет должностные обязанности традиционного бренд-менеджера. Отныне он, если выразаться кратко, становится **соучастником**. Успешные менеджеры обеспечивают постоянное взаимодействие вовлеченных постоянных клиентов с узнаваемым брендом. Для этого нужны ловкость, терпение и глубокое понимание предназначения бренда.

Отдел маркетинга в качестве соучастника или посредника? Звучит неплохо. Но что это означает? Как компания может организовать совместное похищение? Как привлечь рынок к строительству бренда?

Захватывающая цель

Традиционные бренды позиционируются как источники определенных благ для потребителя. Маркетинг этих практически равнозначных продуктов и услуг,

¹¹⁶ Имеются в виду фильмы «Мир Уэйна» (Wayne's World, 1992) и «Мир Уэйна-2» (Wayne's World 2, 1993) (прим. перев.).

¹¹⁷ Поли Шор (Pauly Shore) - режиссер и сценарист фильма «Поли Шор мертв» (Pauly Shore is Dead, 2003) (прим. перев.).

подчеркивающий нюансы, строится, главным образом, на создании аспирационного имиджа. Иными словами, владельцы бренда пытаются убедить вас, что использование или ношение определенного бренда сделает вас, скажем, привлекательным или успешным.

Похищенные бренды, напротив, предлагают потребителям нечто гораздо большее - смысл в рамках культурного контекста. В результате они играют в жизни людей **вдохновляющую** роль¹¹⁸.

Совместно созданный бренд, например Harley Davidson, символизирует образ жизни. Знаменитый английский прохладительный напиток Tango передает отношение потребителей. Авторы фильма «Ведьма из Блэр» создали городской миф. Компания Apple продает мировоззрение. Фирма Starbucks формирует новые общественные отношения.

Потребителей таких брендов связывают с ними личные отношения как с «одушевленными» предметами, имеющими узнаваемую индивидуальность и вызывающими определенные чувства. Эти бренды отличает, скорее, не имидж, а способность вызывать переживание, вибрацию. У них есть цель и послание. И, как мы видели на примере Red Bull, чтобы понять это послание в полной мере, нужен соответствующий контекст. Исследователи Венди Гордон и Вирджиния Валентайн называют это «моментом идентичности» бренда.

Изучите более глубокое значение вашего бренда для образа жизни сообщества, а затем культивируйте чувство принадлежности на основе особого объединяющего лозунга.

Эту более широкую цель каждый бренд должен сформулировать самостоятельно - с помощью лидера, наделенного даром предвидения, либо с помощью своей аудитории.

Все имеет значение!

При создании бренда, который должен стать элементом культуры, значение имеют даже самые тонкие нюансы. Все решают индивидуальные штрихи, так что позаботьтесь о деталях. Бренд нужно обдумывать, как подарок ко дню рождения. На большинство из нас самое глубокое впечатление производит не самая дорогая или экстравагантная вещь, а самая «личная» и содержательная - например, открытка ручной работы.

Компания Starbucks довела этот подход до совершенства. Бывший глава отдела маркетинга Скотт Бэдбери рассказывает такую историю:

Однажды я спросил у Дейва Олсена, главного кофейного гуру компании, что самое главное для Starbucks? Какая у компании волшебная палочка? Кофе? Кофейни? Люди? Олсен на секунду задумался и серьезно ответил: «Все». Мне показалось, что Олсен прекрасно сформулировал суть компании и бренда. Когда ты понимаешь, что человек, неустанно работавший над созданием лучшего продукта в мире, видит более широкую перспективу (в то время как многие компании единственным мотивом своего существования считают характеристики и преимущества своего продукта), это радует¹¹⁹.

Бэдбери именуется подход Starbucks защитой окружающей среды бренда. Он называет кофейни фирменными торговыми залами. Все, что вы в них видите, слышите, чего вы касаетесь и что испытываете, не случайно. Компания помешана на поддержании в своих заведениях атмосферы высочайшего качества. Поэтому она борется со всем, что может испортить ощущение от пребывания в кафе.

¹¹⁸ Автор противопоставляет понятия aspirational (англ.) - вызывающий желание, желаемый, желанный и inspirational (англ.) - вдохновляющий (прим. перев.).

¹¹⁹ Scott Bedbury with Stephen Fenichell, A New Brand World: 8 Principles for Achieving Brand Leadership in the 21st Century (New York: Penguin Books, 2003) (прим. автора).

Она запретила курение, чтобы защитить кофейные зерна от запаха дыма. Было решено сохранить менее выгодную маленькую чашечку кофе. Даже туалетная бумага - высшего качества.

Понимая, что постоянные посетители считают кафе уютным местечком, где можно расслабиться, Starbucks незаметно изменила даже процесс стояния в очереди. Вы заметили, что, пока вы ждете своей очереди, бариста вступают с вами в разговор? Чтобы вы не раздражались, вас развлекают, причем столь ненавязчиво, что вы едва ли замечаете шестерых человек, стоящих перед вами в очереди.

Вот какой уровень самоотдачи демонстрируют своим потребителям совместно созданные бренды.

Все то, что дает бренд

Один из непреложных законов маркетинга заключался в том, что все должно быть просто, целенаправленно и сфокусировано. Однако чем глубже вы вовлечены во что-то, тем больше вы хотите знать об этом. Это относится и к хобби, и к людям, и к похищенным брендам.

У каждого бренда, имеющего глубокое значение, есть своя история, есть сто различных способов рассказать ее и миллионы добровольцев, желающих ее продолжить. Именно фольклор вокруг бренда и делает его столь драгоценным.

Соответственно, преимущество похищенных брендов - в их сложности. Примите ее. Это позволит потребителям интерпретировать бренд в соответствии со своими потребностями, и они не будут чувствовать, что их заставляют следовать линии компании.

Это хорошо понимает компания Friendster¹²⁰. Главная идея заключалась в том, чтобы все было «как в жизни». Создатель сервиса Джонатан Эбрамс объясняет:

В реальной жизни люди не любят ходить на вечеринки, если все гости ужасно навязчивы. Им нравится знакомиться с людьми через тех, кого они уже знают. Я хотел создать способ знакомства через Интернет, более похожий на реальную жизнь¹²¹.

Изобретение Эбрамса - сложное животное. Friendster - это услуга, которая для разных людей означает разное и с каждым работает по-разному. Для одних это - сайт знакомств, для других - место сбора «племени». Кто-то просто использует его, чтобы заново найти себя, став совершенно новой личностью. Если желающие просто поглазеть предпочтут галерею («Посмотри на этих одиноких сексуальных цыпочек!»), то других привлечет раздел «Отзывы и пожелания». Здесь пользователи могут вновь почувствовать себя школьниками, давая забавные рекомендации друзьям, напоминающие те, которые они писали в выпускных альбомах. Для тех, кто при помощи этого сервиса поддерживает связь с единомышленниками (как в случае нашего бывшего офис-менеджера - дамы, которая пишет о защите окружающей среды и фауны), главной деталью становится доска объявлений, позволяющая держать знакомых в курсе событий.

Кроме того, Friendster может выполнять и другие функции. Странники Мэтта Гонсалеса, грозы демократов из «Партии зеленых» на выборах мэра Сан-Франциско в 2003 году, использовали его как канал для передачи политической информации. Они (явно не ставя в известность самого Гонсалеса) опубликовали биографический очерк кандидата, где

¹²⁰ Friendster - частная компания, владеющая одноименным веб-сервисом, предназначенным для знакомств в сети (прим. перев.).

¹²¹ Chuck Klosterman, «On Friendstership», Esquire January 2004) (прим. автора).

писали о его интересах¹²². Я узнал это, потому что сам пользуюсь Friendster для исследования рынков, а в постинге среди интересов Гонсалеса были названы «доктора». Таким образом, Friendster вполне может служить отличным новым инструментом исследования рынка для рекрутирования поклонников бренда и детального изучения их характера.

У Friendster нет единственного товарного предложения. У него нет главной «фишки». Пользователи могут сами выбирать, как использовать сервис. Поэтому Friendster и работает.

Наконец, сложность побуждает людей глубже осваивать опыт и создает у них ощущение, что бренд и правда принадлежит им.

Особая интонация

Если для случайного похищения требуется нейтральный или, по крайней мере, ненавязчивый подход, все маркетинговые сообщения в рамках совместного похищения требуют особой, но сдержанной интонации. Задача в том, чтобы просигнализировать потребителю: бренд особенный, а то и революционный.

Большинство совместных похищенных брендов носят оппозиционный характер, и поэтому в их посланиях всегда есть бунтарская нотка. Yahoo - это **йодль**. Tango **шокирует английские пригороды**. Nike **пылает страстью**. Red Bull окрыляет **тупых персонажей мультиков**. Все это - мгновенно узнаваемые черты индивидуальности брендов. Несколько секунд ролика или любого другого маркетингового материала - и вы сразу понимаете, какой бренд посылает вам сигнал. Все эти послания были прорывными для своих категорий (в отличие от непритязательной рекламы полностью присвоенных брендов вроде In-N-Out). Они создали новый язык маркетинга и тем самым выделились из толпы.

Поскольку потребители дают собственную интерпретацию совместно похищенных брендов и наделяют их особым значением, маркетинговые послания должны иметь интонацию, отражающую индивидуальность бренда. Поэтому главной задачей отдела маркетинга становится постановка «голоса» товарной марки.

Совместное похищение бренда в миниатюре

Да здравствует совместное похищение бренда! Как мы видели, в нем нет места случайности. В конечном счете, именно владелец бренда руководит тщательно спланированной и хорошо продуманной маркетинговой атакой, поощряющей участие рынка.

В приведенной ниже таблице суммируются некоторые ключевые характеристики двух разновидностей похищенных брендов (в сравнении с традиционными). Учтите, что если случайное похищение требует нейтральности, то для совместного похищения нужно нечто прямо противоположное: бренд должен символизировать серьезную идею и нести нетривиальное послание.

¹²² Интервью с Мэтом Гонсалесом (Matt Gonzalez), 17 апреля 2004 года (прим. автора).

	Стихийное похищение бренда	Совместное похищение бренда	Традиционный бренд
Тип бренда	Уникальный, без претензий	Прорывной, новаторский	Обычный, конкурентоспособный
	Зависящий от ценности	Зависящий от цели и личности	Зависящий от качества продукта
Руководство брендом	Брендом управляет рынок; владелец, бренд-помощники уговаривают	Рынок уступает в разработке инициативы бренда	Руководство крепкими контролирует бренд
	Специализация бренда	Совместное похищение бренда	Традиционный бренд
	Осуществляется субкультурами	Сначала осуществляется основной задачей	Нацелено на субкультуры, но ориентировано на индустрию
Экспозиция бренда	Имеет разное значение для разных групп людей	Прокладывает свою собственную траекторию развития	Стремится к простому и понятному поведению потребителей
	Чистый лист, босой юнец, созданный рынком	Более глубокое значение, предоставляемое владельцем бренда, обилием директивных предписаний	Низкой эстетической — да вы что, это же просто бренд!
Торговая марка	Эксклюзивное движение снизу	Последовательность целей и СМР: движение от низа к высшему	Наилучший из возможных маркетинг
	Стихийное похищение бренда	Совместное похищение бренда	Традиционный бренд
	Знает толбушка бренда, коммуникация остается нейтральными и эксклюзивными	Совместный маркетинг, сместь, нетривиальных традиций и фольклора для избранных аудитория	Вещательная реклама, подкрепляющая ценности продукта

Часть III

Похищение в корпоративном стиле

7. Кандидаты на похищение бренда

Мы продаем не просто печенье. Мы продаем соленую, масляную иллюзию счастья.

The Onion

Не всякий бренд годится для похищения. С другой стороны, кандидат на похищение не обязательно должен быть брендом, ориентированным на молодежную аудиторию или движение, связанное с определенным стилем жизни. Это может быть новая технология. Это

может быть повторный запуск напитка для взрослых. Это может быть лекарственный препарат (например, «Виагра»). Кандидат на похищение не обязательно должен быть продуктом компании, у руля которой стоит новатор или предприниматель. Солидные корпорации также могут (и должны) иметь установку на похищение бренда.

Однако при этом нет необходимости в запуске нового аромата свежести Tide. Это - конкурентный шаг. Небольшие усовершенствования существующих продуктов и услуг не требуют привлечения первичных рынков.

Скорее, важнейшим шагом для **прорывных** брендов является сотрудничество с субкультурами. К числу таких брендов относятся те, которые создают совершенно новые рынки или оказывают существенное влияние на культуру.

Диффузия прорывного бренда

Почему прорывным брендам нужна особая модель запуска на рынок, отличающаяся от модели запуска традиционных брендов?

Возможно, именно потому, что они настолько прорывные и новые, что поначалу могут отпугнуть мейнстрим и тем самым будут приняты лишь самыми смелыми любителями новизны. Другой возможный вариант: они требуют от людей радикальной трансформации поведения или внешнего облика.

Подход по принципу «сверху вниз» не работает для прорывных брендов, так как нет ничего более консервативного и с трудом поддающегося изменениям, чем базовые модели человеческого поведения и здравый смысл. Социолог Джеймс Томпсон¹²³ проводит разграничение между **опосредованным опытом** массовых коммуникаций, которые менее релевантны в контексте повседневной жизни, и сильным, непосредственным **живым опытом**, реальность которого потребители принимают на веру. Прорывные бренды должны следовать второму подходу - они должны позволить похитить себя. Как указывает Джон Грант, «главный фактор принятия бренда - потребители, учащиеся друг у друга и обучающие друг друга»¹²⁴.

Диктовать изменения невозможно. Изменения должны происходить сами, опираясь на рынок.

Вы следующий?

Существуют два типа прорывных брендов: функциональные («то, без чего нельзя обойтись») и социальные символы. Они олицетворяют различные типы брендов и по-разному вовлекают потребителей. Но чтобы преуспеть, им необходимо научиться сотрудничать с рынком.

То, без чего нельзя обойтись

Приспособление, без которого нельзя обойтись, предлагает прорыв в области **рабочих**

¹²³ Джеймс Томпсон (J. V. Thompson) - социолог, специализирующийся в области проблем управления организациями, создатель «классификации Томпсона» (классификация технологий) (прим. перев.).

¹²⁴ John Grant, After Image: Mind-Altering Marketing (London, HarperCollins UK, 2001) (прим. автора).

характеристик продукта. Это - новый неожиданный продукт, который с избытком обеспечивает и улучшает качество жизни. Примером могут служить такие продукты, как TiVo, Hotmail и «Виагра». Они предназначены для личного использования в приватной обстановке, и поэтому они не могут служить социальным символом. Потребители не передают с их помощью послание о своем общественном положении.

1. Функциональное приспособление, без которого нельзя обойтись:

Прорыв в области рабочих характеристик продукта

- создает новую категорию
- меняет ментальную карту категории

Социальный символ:

Последний писк моды

- дает возможность, предлагает позицию или настроение;
- становится частью определенного стиля жизни, атрибутом сообщества или вида деятельности

2. Функциональное приспособление, без которого нельзя обойтись:

Бренд предназначен для личного пользования

- бренд зависит от поиска потребителями истинных инноваций

Социальный символ:

Хорошо заметный бренд

- бренд зависит от желания потребителей быть «в курсе событий»

3. Функциональное приспособление, без которого нельзя обойтись:

Первичные рынки тестируют бренд и учат основную массу потребителей его использованию

Социальный символ:

Первичные рынки диктуют моду

Первичные рынки играют особую роль в области функциональных прорывов: потребители первыми тестируют продукты и учат их использованию основную массу потребителей.

Приспособления, без которых невозможно обойтись, добиваются прорыва одним из двух способов.

Создание новой категории

Hotmail был функциональным брендом, который создал новую категорию, предложив прорывную услугу - бесплатную электронную почту на базе веб-интерфейса, предоставил пользователям пожизненную учетную запись электронной почты, к которой они могли бесплатно обращаться из любой точки мира. Раньше электронная почта была привязана к одному ПК, установленному на работе или дома. Отныне электронная почта стала мобильной. Прежде адрес электронной почты был временным. Стоило сменить работу или провайдера, как вы его теряли. Теперь можно один раз зарегистрироваться и уже не волноваться о смене адреса. Наконец, раньше адрес электронной почты выдавал вашу личность. Сервис Hotmail дал возможность выбрать электронное имя и принять любой образ, то есть стать кем угодно.

Эта услуга была по-настоящему революционной. Бренд Hotmail обладал тем, что японцы называют не просто «ожидаемым качеством» (**атаримэ хинсицу**), а «завораживающим качеством» (**мирекутеки хинсицу**), то есть продуктом, без которого потребители будут чувствовать себя обделенными¹²⁵.

¹²⁵ См. David Lewis, The Soul of the New Consumer (London, U. K.: Nicholas Brealey Publishing, 2001) (прим.

Высоких оценок удостоилась реклама, помещаемая внизу каждого электронного сообщения, отправляемого через Hotmail: «Получи бесплатный почтовый ящик на Hotmail.com». Маркетологи часто называют ее детонатором взрывного роста Hotmail. Однако, по мнению Стива Даути, бывшего директора компании по маркетингу, это было не так. Только менее 3% пользователей связывали свое знание о Hotmail с ключевой рекламной фразой¹²⁶.

Пожалуй, главным фактором роста Hotmail был качественный опыт общения потребителей с продуктом. Именно это заставляло первых новообращенных рекомендовать бренд всем знакомым. Именно поэтому Hotmail был похищен.

Даути так объяснял мне успех Hotmail:

Стимулом была награда в виде закрепления клиентов. [...] Это было настоящее живое слово, которое все привело в движение.

Под наградой или закреплением клиентов я подразумеваю скорость, с которой сервис «находил» отдельного потребителя. Иными словами, одной из главных проектных характеристик Hotmail было время между первым опытом знакомства с почтовой системой и практическим использованием учетной записи Hotmail (менее одной минуты). Кроме того, мы продвигали две опции - «Входящие» и «Написать письмо». Отправка сообщений также была очень легкой. Это приводило пользователей в восторг и усиливало послание, полученное из надежного источника (отзыв знакомого). В известной мере, в основе народной молвы лежит общее восприятие или репутация продукта, обусловленная нематериальным активом удовлетворенных ожиданий. Его можно выразить одной фразой: «Эй, а ведь это и правда работает!»¹²⁷.

Изменение ментальной карты категории

Hotmail можно назвать новым решением, а Netflix - лучшим решением. Бренд Netflix не создавал новой категории, а пересматривал правила существующей. Компания обеспечила более совершенную систему видеопроката, устранив издержки традиционной процедуры.

Согласитесь, у расположенного по соседству магазина Block-buster¹²⁸ есть существенные недостатки: ограниченный выбор видеофильмов, отсутствие ориентиров, сравнительно высокая арендная плата и, что неприятнее всего, штрафы за просрочку. Бизнес-модель Netflix с самого начала была ориентирована на устранение этих проблем.

Netflix, считающая себя софтверной компанией (она как коммерческо-технологическая компания даже осуществила первый выпуск электронных акций), по сути, является предприятием сферы обслуживания. Его основная цель - ублажать пользователей. Компания предлагает выбор из более чем 12 тыс. наименований продуктов - почти все DVD, когда-либо выходившие в США. Она разработала алгоритмы - своего рода электронные инструкции, а также предлагает поиск по названию и тематический поиск. Кроме того, процедура возврата видеодисков имеет «защиту от дураков»: пользователю, взявшему напрокат диск, приходит оплаченный конверт (отличная идея!). Остается только положить туда DVD, заклеить конверт и опустить его в почтовый ящик.

Наконец, Netflix не штрафует за задержку возврата. Эта простая идея

автора).

¹²⁶ Интервью со Стивом Даути, 14 марта 2002 года (прим. автора).

¹²⁷ Там же (прим. автора).

¹²⁸ Blockbuster - одна из крупнейших сетей видеомагазинов, главный конкурент Netflix (прим. перев.).

революционизировала потребительский опыт проката видео. Netflix разрешает клиентам держать одновременно три DVD в течение любого срока. Просто, прежде чем взять напрокат новый фильм, нужно вернуть предыдущий. Компания дожидается возврата, но не берет ни цента с тех, кто задержал фильмы на пару недель, а то и на пару месяцев.

Благодаря Netflix сегодня можно спокойно посмотреть взятый напрокат фильм. А ведь раньше фильмы выбирались случайно, и это создавало массу проблем! Netflix изменила ментальную карту видеопроката.

Она добилась этого при помощи уникального подхода к маркетингу, идеально подходящего для прорывного бренда. Отказавшись от любого маркетинга, связанного с брендингом, Netflix поняла, что «прекрасные впечатления клиента - это тоже бренд»¹²⁹. Вице-президент по маркетингу Лесли Килгор, ранее работавшая в P amp;G и Amazon, сфокусировала всю кампанию на бесплатных пробах и рекомендациях коллег. Она говорит: «У нас 70% пробных использований основаны на отзывах»¹³⁰.

Килгор заботится о том, чтобы процедура регистрации пробного просмотра была легкой и не создавала проблем потребителям. Это простая двухнедельная программа, о которой потребители узнают благодаря кнопке «Расскажи другу» на веб-сайте Netflix, купонам на внутренней стороне конвертов для возврата, соглашениям о стратегическом партнерстве, заключенных с такими сайтами как DVDeasteregg.com, и рекламным вкладкам к новым DVD-плеерам - механизм, не требующим напряжения мозгов.

Однако именно пробный просмотр создает ощущение явного отклонения от норм, принятых в категории, и обеспечивает привлечение клиентов. Фантастический процент пользователей, испытывающих программу (90%), становятся ее абонентами¹³¹. По словам Килгор, «для большинства прозрение наступает, когда они возвращают фильм и забывают о нем, а через пару дней обнаруживают в почтовом ящике следующий»¹³².

Такова сила ублажения потребителя при помощи прорывного продукта или услуги. Именно это делает бренд серьезным кандидатом на похищение.

Социальный символ

Второй тип прорывного бренда, созревшего для похищения, - социальный символ. Социальный символ - это взятый на во оружие последний писк моды. Это бренд, который в первую очередь обеспечивает потребителю определенный статус или позволяет ему о чем-то заявить. Он хорошо заметен и порой сопряжен с социальным риском. Он делает потребителя «своим», и его роль зависит от первичных рынков.

Такие бренды - законодатели мод, указывающие, по выражению Эда Келлера и Джона Берри из агентства маркетинговых исследований RoperASW, «где обедать и что покупать».

Социальные символы добиваются прорыва одним из двух способов.

Новая возможность, отношение и настроение

Неслучайно долгие годы компания Gap была главным производителем одежды

¹²⁹ Steve Ditlea, «Netflix Effect», Adweek Magazine's Technology Marketing (November 2002) (прим. автора).

¹³⁰ Там же (прим. автора)

¹³¹ Там же (прим. автора)

¹³² Там же (прим. автора)

свободного стиля - ведь именно она фактически создала его. Эта компания - розничный продавец из Сан-Франциско - поощряла движение за свободный стиль одежды и продвигала хаки как любимую униформу его приверженцев.

Прежде всего, Gap нужно было улучшить восприятие хаки, считавшегося одеждой «голубых воротничков» или, в лучшем случае, сезонной одеждой. Сначала из хаки шили форму для американской армии, а также рабочую одежду для гражданских лиц. Однако Gap с помощью рекламной кампании «Легенды» внедрила мысль о том, что хаки - это классика. Черно-белая реклама представляла звезд и знаменитостей прошлого, одетых в хаки. Так ношение хаки в офисе стало приемлемым для мейнстрима.

Затем компания организовала программу просвещения корпоративных отделов по работе с персоналом в области стиля casual. Ее кульминацией стал крупнейший маркетинговый переворот: в 1997 году компания Gap снабдила одежду в стиле casual Friday 3 тыс. дилеров на Нью-Йоркской фондовой бирже. Событие, которое транслировалось по телевидению, стало сигналом для всей остальной Америки. Оно говорило о том, что стиль business casual - это надолго, а Gap - в авангарде движения.

Наконец, компания запустила знаменитые телевизионные рекламные ролики, в которых молодые работники офисов танцевали в брюках хаки. Кампания «Хаки танцуют» идеально передавала оптимизм эпохи электронной коммерции и ее новый «код» повседневной одежды.

Потребители с энтузиазмом приняли движение business casual и оценили роль Gap. Так компания добилась роста в конце 1990-х годов, за три года удвоив объем продаж в категории (до \$1 млрд). (Это продолжалось до тех пор, пока Gap не купилась на свою же собственную шумиху и не утратила статус культурного лидера.)

Часть образа жизни, атрибут сообщества или профессии

В 2001 году, когда компания Pepsi осуществила совместное похищение бренда, бренд Mountain Dew Code Red стал воплощением культуры черной городской молодежи. Компания не стала использовать навязчивую рекламу. Она начала скромно и создала ощущение аутентичности бренда. Напиток продавался только в ночных городских магазинах и только в небольшой упаковке, удобной для пробы и отвечающей динамичному стилю жизни городских тинейджеров. Более того, компания внедрила бренд среди «правильных» законодателей мод, разослав образцы спортсменам и диджеям. Благодаря Pirate Radio Tour городская молодежь могла слушать своих любимых местных диджеев, танцевать и расслабляться, пробуя новый напиток.

Только после этого Pepsi запустила традиционную кампанию в СМИ. Она рекрутировала звезд хип-хопа Mase Gray и Busta Rhymes, а также звезд NBA Криса Уэббера и Трейси Макгрейди¹³³ для создания рекламы на радио и телевидении и участия в ней. Хотя задержка была ненамеренной, на самом деле она способствовала распространению неброского инсайдерского имиджа Code Red, отвечавшего стилю жизни целевого рынка.

Подходит ли ваш бренд для похищения? Если так, то как его осуществить, работая в крупной корпорации?

8. Корпоративное похищение бренда: руководство для маркетологов

¹³³ Крис Уэббер (Chris Webber) - игрок баскетбольной команды Sacramento Kings; Трейси Макгрейди (Tracy McGrady) - экс-игрок Orlando Magic, с июня 2004 года играет за Houston Rockets (прим. перев.).

Ты должен забыть все, чему научился.
Йода, «Империя наносит ответный удар»

Участвует ли корпоративная Америка в организации похищений брендов? Как мы видели, похищения происходят, главным образом, в независимой предпринимательской среде. Могут ли крупные корпорации склонить на свою сторону потребителя и убедить его принять участие в формировании значения бренда?

Управление прорывным брендом - это не просто поддержка традиционной торговой марки. Оно требует интуитивного, нешаблонного подхода, не расписанного от начала до конца в литературе по маркетингу и инструкциях корпоративных отделов по обучению персонала. Пытаясь принять участие в похищении, многие корпорации обнаруживают, что впасть в маркетинговую ересь не так просто, как им казалось. Это одна из причин того, что многим компаниям, сидящим на золотой жиле, не удается использовать потенциал своего бренда для устойчивого успеха.

Обычно крупным компаниям, покушающимся на похищение бренда, мешают призраки традиционного маркетинга. Они легко допускают следующие ошибки.

Неправильное понимание причин успеха

Примеры успеха нетрадиционных брендов обычно ставят крупные корпорации в тупик. Хотя многие гиганты пытались понять магию таких похищенных брендов, как Starbucks, Red Bull и Napster, им редко удавалось сделать правильные выводы и применить их на практике.

Это не мешает маркетологам постоянно приводить названные примеры, чтобы вдохновить рядовых сотрудников. Маркетологи читают материалы, посвященные прорывным брендам, как Библию. Проблема в том, что их анализу чаще всего мешает непонимание причин успеха.

Скажем, фильм «Ведьма из Блэр» вызвал в мире маркетинга большой переполох, чем любой пример со времен революционной рекламы Билла Бернбаха для Volkswagen в 1960-х годах. Бывший топ-менеджер P amp;G признается:

Было время, когда все говорили о завоевании первичных рынков и нетрадиционных подходах. Лучшим примером считался проект «Ведьма из Блэр». Такой же подход пытались использовать несколько брендов, в том числе Physique [дорогая линия продуктов для ухода за волосами] в США. Через год они посмотрели на статистику и пришли к выводу, что у них невероятно низкая узнаваемость! Думаю, все зависит от того, чего именно вы пытаетесь добиться. Бренд Physique стремился стать ведущим игроком, а потому нуждался в традиционном подходе. Но если вы создаете новую категорию и готовы проявить терпение, новый подход совершенно оправдан.

Риск тактики «большого взрыва» заключается в том, что вы можете израсходовать все деньги, но ничего не получится. Риск «тайного» маркетинга - в том, что вам так и не удастся «оторваться от земли»¹³⁴.

Один из факторов успеха «Ведьмы из Блэр», который, видимо, не учла компания P amp;G в рекламной кампании Physique, - это то, что после запуска продукта стратегия внедрения должна быть нацелена на мейнстрим. Все начинается с приобщения эксклюзивного первичного рынка к переживанию опыта бренда путем воздействия на подсознание, но, чтобы привлечь массового потребителя, с течением времени стратегия

¹³⁴ E-mail Алексу Випперфурту (прим. автора).

должна меняться. Когда бренд готов к тому, чтобы влиться в мейнстрим, следует использовать традиционные маркетинговые модели для усиления узнаваемости и ублажения потребителей, менее склонных к риску.

Опора на надежных менеджеров

Крупные компании часто доверяют прорывные бренды надежным менеджерам - руководителям, добившимся своего положения благодаря успешному поддержанию или развитию статичных или эволюционных брендов в рамках традиционного подхода к маркетингу. Однако, если управлять похищенным брендом с установкой на бизнес в обычном понимании, провал гарантирован.

Для похищения бренда нужен целый комплекс новых навыков. Здесь потребуются готовность прийти на помощь, интуитивное чувство первичного рынка, терпение и легкая рука. Этому не учат в бизнес-школах, об этом не пишут в учебниках по маркетингу. Поэтому зачастую корпоративные отделы маркетинга (независимо от искренности намерений их сотрудников) оказываются плохо подготовленными для работы с прорывными брендами.

Неправильные критерии успеха

Запуская новый бренд, большинство компаний обычно обращается к традиционным критериям успеха, таким как узнаваемость бренда, объем продаж и оптимальная дистрибуция. Однако при распространении идеи бренда через первичные рынки (до выхода на мейнстрим) эти параметры неприменимы. У похищенных брендов кривая роста имеет дугообразный характер: сначала рост происходит медленно, затем, после того как массовый потребитель обращает внимание на тенденцию, - по экспоненте. Поэтому, если судить об эффективности прорывных брендов лишь на основании привычных критериев, похищение провалится еще до того, как получит шанс на успех.

В частности, компании считают святотатством просить торгового агента воздержаться от продаж. Однако именно это сделала компания Puma. Стремясь к захвату бренда потребителем, компания отказалась дать согласие на продажу обуви в таких магазинах, торгующих по сниженным ценам, как Footlocker. Она считала, что низкие цены негативно скажутся на восприятии бренда. Естественно, в краткосрочной перспективе это решение отрицательно повлияло на объем продаж и дистрибуцию. Однако в долгосрочной перспективе эта тактика принесла успех: Puma вернула себе статус крупного игрока на рынке спортивной одежды. Как утверждает исполнительный директор компании Йохан Цайц, «одна из причин сегодняшнего успеха заключается в том, что мы пошли по совершенно новому пути»¹³⁵.

Менеджеры, планирующие похищение, должны установить новые внутренние и внешние критерии оценки вероятности успеха.

Внутренние показатели - например, принимает ли менеджмент компании неортодоксальную модель запуска продукта на рынок и изменилось ли корпоративное поведение и мышление - должны сказать менеджеру, возможно ли похищение в рамках сложившейся структуры компании.

Внешние показатели должны отражать качество бренда и отношение к нему и указывать, может ли идея бренда стать последним писком моды. По сути, они должны помочь определить, симпатизируют ли бренду целевые первичные рынки и способен ли он добиться на этих рынках масштаба, привлекающего более широкие массы потребителей.

¹³⁵ Kevin J. O'Brien, «Focusing on Armchair Athletes, Puma Becomes a Leader», New York Times (March 12, 2004) (прим. автора).

Забудьте о непреложных законах маркетинга!

Да, большинство вышеприведенных примеров похищений бренда, как случайных, так и совместных, относятся к компаниям предпринимательского склада. Однако базовые принципы могут использовать и крупные компании. В большинстве своем те из них, которые пытаются осуществить похищение бренда, должны следовать той же схеме, что и начинающие предприятия. Нужно подготовиться к тому, что для реализации инициативы потребуется изрядная доля страсти, терпения и готовности отказаться от условностей.

При использовании данного подхода к запуску нового продукта корпорациям придется выработать качественно новое мышление. Прежде всего, потребуется готовность отделиться от ходовых событий. Да, и имейте в виду: впереди еще много еретических заголовков.

Не управлять, а направлять

Запуск Mountain Dew Code Red компании PepsiCo - самый успешный пример запуска продукта в истории компании. Более того, это прекрасный пример правильного запуска бренда как для самой Pepsi, так и для всех других компаний. Впрочем, не умаляя заслуг команды маркетологов, следует сказать, что на самом деле это похищение бренда было скорее случайным, чем намеренным.

Запуск Code Red был тщательно спланирован, однако немалую долю успеха бренду принесла **вынужденная** задержка с рекламой на телевидении. Изначально Pepsi и ее агентство BBDO не смогли договориться о проведении рекламной кампании. Когда ролики были уже сняты, заказчики не смогли получить одобрение актеров. В результате показ роликов был отложен, и PepsiCo начала внедрение продукта в центральных районах города без традиционной телевизионной рекламы. Принятие продукта городским потребителем способствовало популярности Code Red у широких народных масс.

Если бренд использует первичный рынок для распространения своей идеи, маркетологи оказываются не у дел. Вовлечение рынка требует гибкости и терпимости к отсутствию последовательности. Представление потребителя о бренде порой может не совпадать с планами компании. Встреча с каждой очередной «инкарнацией» требует от бренд-менеджеров готовности в два счета изобрести бренд заново и соответствующего воображения. Это далеко не идеальный сценарий для стандартной команды приверженцев учета и контроля из отдела маркетинга.

Запомните: отдел маркетинга может контролировать рекламные агентства, но не рынок.

Успех требует терпения

«Сколько времени на это уйдет?» - закономерный, но не слишком уместный вопрос при похищении бренда. Сроки предсказать невозможно. Иногда бренды взлетают мгновенно, как это случилось с Hotmail, Mountain Dew Code Red и IKEA, позиционировавшимися как выразители современных вкусов в Великобритании. Иногда их успех лишь кажется мгновенным, а на самом деле на его подготовку уходят годы. Скажем, сеть пончиковых Krispy Kreme стала мгновенной сенсацией после 70 лет движения к успеху.

Джерард Теллис, специалист по проблемам американских предприятий из Университета Южной Калифорнии, проанализировал количество времени, необходимого для раскрутки новых продуктов. Он выяснил, что на то, чтобы продукт быстро начал набирать популярность на массовом рынке после медленных продаж первичным пользователям, в

среднем нужно 6 лет¹³⁶. Потрясающе! Конкретный срок зависит от ряда факторов, например от того, насколько взаимосвязаны субкультуры первичного рынка и насколько «заразителен» продукт. Теллис предостерегает: «Менеджеры могут покончить с продуктом прежде, чем тот получит шанс взлететь»¹³⁷.

Корпорации, использующие в рекламных кампаниях стратегию внедрения, должны твердо держаться избранного курса, научиться терпению и не вливаться в мейнстрим слишком рано, иначе они разрушат все хорошее, что сделали.

Знаток индустрии развлечений Боб Лефзец проиллюстрировал эту идею в одном из своих выступлений против компаний звукозаписи:

Все дело в том, чтобы не запускать очередного Джона Майера¹³⁸. Ведь сколько людей его **любят**, столько же и **ненавидят**. Его буквально навязали нам - в видеоклипах он выглядел придурком, но получил премию Grammy... Я хочу сказать: как можно верить парню, который был буквально слеплен теми, кто им манипулировал?

А вот если альбом музыканта вышел без фанфар и **не было** ни видеоклипов, ни песен в радио-чартах «Топ-40», у него появляется своя секта **поклонников**, которые начинают говорить всем, кого знают: «Как, вы не слышали этого парня? Он великолепен!»

И они продадут вам CD. Сегодня вы не заставите всех слушать Джона Майера. Его и так уже все слышали! Но ведь это случилось не сразу. В сети он **провалился**, но его начали раскручивать с новой силой¹³⁹.

Похищение политического бренда

Крупные корпорации, которые хотят способствовать захвату бренда потребителем, должны равняться на самое красноречивое похищение бренда в политической истории: президентскую кампанию Говарда Дина 2004 года. Г. Дин, который еще за год до начала кампании был малоизвестным политиком, долгие годы внедрял свои идеи среди радикальных демократов, которым были нужны свежие силы. В 2000 году он съездил в Нью-Гемпшир, чтобы пообщаться с ключевыми партийными активистами штата, известного своим влиянием на судьбу кандидатов в президенты¹⁴⁰. Как только Г. Дин принял решение добиться успеха, он обратился к своему естественному «первичному рынку» (в данном случае, к первичным избирателям) - сообществу гомосексуалистов. В качестве первого губернатора, подписавшего закон, разрешающий браки между лицами одного пола, Г. Дин давно завоевал авторитет у этой категории населения. Его советники впоследствии рассказывали корреспондентам газеты The Washington Post, что лица нетрадиционной сексуальной ориентации устраивали все акции по сбору средств, которые Г. Дин посещал за пределами своего родного штата Вермонт в 2002 году. Сообщество распространяло послание Дина. По словам его финансового директора

¹³⁶ Gerard Tellis, Stefan Stremersch, and Eden Yin. «The International Take-Off of New Products» (Institute for Operations Research and the Management Sciences, Spring 2003) (прим. автора).

¹³⁷ «When Will It Fly?», Economist (August 9, 2003) (прим. автора)

¹³⁸ Джон Майер (John Mayer) - молодой американский певец, получивший на престижном конкурсе Grammy 2005 приз как лучший исполнитель в стиле поп (прим. перев.).

¹³⁹ См. материал Боба Лефзца «Stealth Marketing» (July 26, 2003) (прим. автора).

¹⁴⁰ В Нью-Гемпшире проводятся первые праймериз, соответственно, выборщики других штатов голосуют, учитывая их результаты (прим. перев.).

Стефании Шрек, «геи первыми признали силу духа Г. Дина после того, как тот инициировал принятие закона о гражданском браке для сексуальных меньшинств в Вермонте. Именно они первыми раскрыли двери своих домов для проведения предвыборных мероприятий и стали обращаться к друзьям и коллегам за средствами на кампанию». В начале 2003 года Г. Дин поставил на другую группу законодателей мод и влиятельных лоббистов: голливудскую элиту. В кампании 2002 года индустрия развлечений стала пятым по величине источником финансовых средств для кандидатов на федеральных выборах, и более 80% этих средств достались демократам. Получение первичной поддержки в Голливуде было необходимо кандидату, имя которого не было знакомо 75% избирателей-демократов¹⁴¹. Г. Дин заручился поддержкой Мартина Шина и Роба Рейнера¹⁴² (который пожертвовал \$4, 5 млн на избирательную кампанию 2000 года) и других. Финансовые вливания помогли ему избавиться от статуса маргинала вроде Д. Кусинича¹⁴³ и сократить отставание от лидеров кампании. А затем произошло то, что позволило массовому потребителю (то есть избирателю мейнстрима) принять реальное участие в создании бренда Г. Дина: от него ушел первый менеджер кампании, на смену которому пришел Джо Триппи. Этот ветеран Силиконовой долины обеспечил выход в Интернет для блогинга и сбора средств. Это был не столько элемент стратегии, сколько финансовая необходимость. Неважно, что сам Г. Дин точно не знал, что такое «блог» - избирательная кампания строилась на использовании электронной почты, веб-логов и веб-сайтов. Регулярные утренние электронные послания Джо Триппи для многих стали официальным представлением кандидата.

Члены сетевой группы поддержки постоянно общались друг с другом. Более того, они не ждали руководящих указаний от организаторов, а действовали самостоятельно. Кучка фанатов из Атланты изготовила собственные визитные карточки с логотипом «Жители Джорджии за Дина» и активно раздавала их репортерам. Странники обсуждали в Сети, что должно быть написано на листовках и где их нужно распространять. Был разработан даже специальный жаргон: хиппи, голосующие за Дина, назывались «динхедами» (Deanheads); молодые поклонники Дина, впервые участвующие в мероприятии в его поддержку, - «детками Дина» (Deanie Babies); ветераны, привлеченные подстрекательским либерализмом Дина, - «динократами» (Deanocrats). Суть происходящего была выражена в журнале, посвященном бизнесу. Линда Тишлер из Fast Company писала: Стратегия избирательной кампании была аналогична стратегиям, которые годами используются ушлыми корпорациями: наделение кадров на местах правом принимать решения, ориентированные на рынок, и отказ от постоянных согласований с головным офисом. Впрочем, это радикальный и, как считают некоторые, рискованный способ организации кампании, в которой контроль обычно носит тотальный характер. «В большинстве кампаний контроль, действительно, выстроен по принципу «сверху вниз», - говорит Кэрл Дарр, директор Института политики, демократии и Интернета при Университете Джорджа Вашингтона. - Их раздражает, что кто-то высказывает свое мнение о кампании, так как они боятся, что сказанное может отрицательно повлиять на

¹⁴¹ Данные Zogby International Poll (прим. автора).

¹⁴² Мартин Шин (Martin Sheen) - американский актер, режиссер и продюсер; снялся в таких фильмах, как «Апокалипсис сегодня» (Apocalypse Now, 1979), «Ганди» (Gandhi, 1982), «Уолл-стрит» (Wall Street, 1987), «Счастливая пропажа» (Lost & Found, 1999), «Поймай меня, если сможешь» (Catch Me If You Can, 2002) и т. д. Роб Рейнер (Rob Reiner) - американский актер, режиссер, продюсер, сценарист и композитор; снялся в фильмах «Мизери» (Misery, 1990), «Неспящие в Сиэтле» (Sleepless in Seattle, 1993), «Эд из телевизора» (Edtv, 1999), «История о нас» (Story of Us, 1999) (прим. перев.).

¹⁴³ Денис Кусинич (Denis Kucinich) - конгрессмен от штата Огайо, еще один кандидат от Демократической партии, боровшийся за право участвовать в президентских выборах 2004 года. По результатам праймериз занял восьмое место. Программа Кусинича была сходной с программой Г. Дина (прим. перев.).

имидж кандидата».

Однако отказ от подобного контроля дает определенные преимущества. Если тысячи людей начинают передавать информацию друзьям, соседям и согражданам, кампания развивается быстрее и активнее, чем при использовании других средств коммуникаций.

После полного похищения кампания врача, ставшего финансистом с Уолл-стрит, центриста и члена Национальной стрелковой ассоциации радикально изменилась, что, вероятно, было неожиданностью даже для него самого. Чем сильнее становилась его антивоенная риторика, тем большую поддержку он получал. Вступление в президентскую гонку в качестве кандидата с программой поддержки здравоохранения было быстро забыто. Дин стал антивоенным, интернетовским, мятежным кандидатом. Кандидатом, за которым стояло движение. Удачливым кандидатом! А затем Г. Дин совершил роковую ошибку. К августу 2003 года пресса мейнстрима подхватила его историю и растиражировала ее. Он появился на обложках журналов Time и Newsweek. Почему это было плохо? Всего четыре месяца спустя после первой пробы сил в Айове Г. Дин уже не мог изображать из себя Джимми Картера (лозунгом айовской кампании последнего был вопрос «Какой еще Джимми?»); Дин смоделировал свою стратегию по образцу кампании Картера 1977 года) - отныне он был ведущим кандидатом. Похищенный в силу своей свежести, смелости и маргинального положения Г. Дин посчитал, что сможет и дальше олицетворять «демократическое крыло демократической партии»

в качестве ведущего кандидата. Но вместо этого он превратился в Эла Гора образца 2000 года и получил такое же освещение в печати. Каждое его слово укрепляло его репутацию импульсивного человека и горячей головы. К январю, когда начались партийные собрания для назначения кандидатов, промахи и ляпы Дина получили широкую известность, а его лицо сильно примелькалось. Он занял всего лишь третье место на собраниях в Айове, а неделей позже - второе место по результатам предварительного голосования в НьюГемпшире. На следующий день Триппи ушел в отставку, и на его место был назначен инсайдер из Вашингтона. Период инноваций кончился. С этого момента кампания пошла по убывающей.

Если бы Дин подольше продержался в тени, он вполне мог стать главным примером похищения бренда.

Не позиционирование, а идея

Настало время распрощаться с товарным предложением. Когда я работал в P amp;G, мы оценивали рекламные идеи по тому, насколько они были оригинальными, провокационными и устойчивыми. Мы искали явные, пусть и незначительные отличия от конкурентов: «Это лучше, чем то-то и то-то, потому-то и потому-то».

Увы, менеджерам по маркетингу придется отказаться от вопроса «Ну и что же это такое - особое позиционирование?», потому что похищенные бренды работают иначе. Идеи, которые их подпитывают, столь просты, что кажутся избитыми. Примером могут служить лозунги Starbucks («Вы заслуживаете лучшего кофе!»), Nike («Вам будет не стыдно показаться на спортплощадке») или Apple («Не человек для системы, а система для человека»). Но эти бренды выполняют обещание с фанатичным вниманием к деталям.

Diesel Jeans живет согласно своей мантре «Мир от Diesel», стремясь быть «стопроцентным Diesel», чтобы осуществить мечту об «успешной жизни»¹⁴⁴. Вот что говорит пророк Diesel Ренцо Россо¹⁴⁵:

¹⁴⁴ «Успешная жизнь» - слоган международной рекламной кампании Diesel For Successful Living, запущенной в 1992 году (прим. перев.).

¹⁴⁵ Ренцо Россо (Renzo Rosso) - основатель и президент компании Diesel (прим. перев.).

Безупречность должна быть во всем - в оформлении витрин, на каждом квадратном метре магазина. Еще десять лет назад делать продукт и рекламу было просто. Сегодня приходится создавать всю окружающую среду, мир, в котором все соответствует друг другу. Мы начали торговать джинсами, а сейчас продаем образ жизни¹⁴⁶.

Организация решает все

Успех Saturn, Starbucks, фильма «Ведьма из Блэр» и «Виагры» не был случайностью. Он был прекрасно спланирован и организован за годы до запуска этих брендов, причем деталям уделялось такое внимание, которое потрясло бы большинство сторонних наблюдателей. Джо Кеннеди, исполнительный вице-президент Saturn по маркетингу и продажам, занял эту должность ровно за пять лет до запуска продукта компанией General Motors.

Самое серьезное заблуждение традиционных маркетологов по поводу похищенных брендов - видимость отсутствия затрат на маркетинг. Пусть компания Starbucks и иже с ней не финансировала крупных рекламных кампаний, затраты на развитие бренда все равно сравнимы с бюджетами всех крупных товарных марок США. Просто они предпочли тратить время и деньги не на развитие безличных инструментов массового маркетинга, а на обеспечение бесценного личного потребительского опыта.

СМИ как послание

Давно миновали дни, когда о медиасредствах задумывались только после подсчета суммарного рейтинга. Вскоре они окажутся в центре маркетингового планирования. Они стали частью послания, подчеркивая личность бренда и обеспечивая необходимый контекст для понимания роли, которую он играет в жизни людей.

«Книга лжи» от Nike - ироничный буклет, прилагаемый к европейским журналам о женской моде. В нем перечислены расхожие фразы женщин-спортсменок (например, «Главное - не победа, а участие»), рядом с которыми помещены опровергающие данный тезис фотографии (например, Мэри Пирс¹⁴⁷ с наградой в руках). Эта кампания разом обеспечила бренду авторитет в сегменте рынка, который до сих пор отторгал его.

Из операции, осуществляемой на заключительном этапе, медиапланирование превращается в концептуальную, креативную и интуитивную дисциплину, лежащую в основе маркетингового плана. В будущем специалисты по работе со СМИ, скорее всего, станут самыми динамичными представителями сектора маркетинговых коммуникаций и наряду со специалистами по работе с брендами и креативщиками будут играть ведущую роль как стратегические спарринг-партнеры владельцев бренда.

Отвечая на вопрос о том, что ей хотелось бы изменить в индустрии рекламы, Ли Энн Дэли, глава канала ESPN по маркетингу, сказала: «Я бы предложила не просто использовать медиастратегию в качестве креативной идеи, а сделать ее движущей силой всей работы».

Я считаю, что оперативный план работы со СМИ становится важнейшим инструментом планирования. Он определяет последовательность событий, используемых для запуска инициативы.

План начинается с описания того, как менеджеры бренда будут помогать первичным

¹⁴⁶ Ted Polhemus, Diesel: World Wide Wear (London, U. K.: Thames and Hudson Limited, 1998) (прим. автора).

¹⁴⁷ Мэри Пирс (Mary Pierce) - французская теннисистка (прим. перев.).

рынкам открывать идею марки и участвовать в ее формировании, а завершается переключением на массовый маркетинг. Как в случае с фильмом «Ведьма из Блэр» (маркетологи просчитали все, что касалось медиасредств - начиная с вебсайта, инициировавшего распространение мифа, и упоминания о нем на телевидении и кончая «документальным» фильмом, показанным по кабельному телеканалу), план становится частью послания и определяет его эволюцию.

Отказ от традиционного понимания качества

При похищении бренда качество по-прежнему имеет ключевое значение, однако оно определяется иначе. Значение имеет не более совершенная технология, а более совершенный опыт. Это - восприятие бренда, но не то, которое было задумано создателем продукта.

Возьмите устаревший российский фотоаппарат ЛОМО (производства Ленинградского оптико-механического объединения), делавший четыре снимка на кадр и не требовавший подготовки к съемке. Примерно в 1991 году этот аппарат внезапно освоили венские хипстеры. Вскоре он стал любимым атрибутом представителей мира альтернативного искусства и снискал любовь таких знаменитостей, как Брайан Ино и Дэвид Бирн¹⁴⁸. Потребители использовали особенности этого фотоаппарата для создания уникального стиля фотографии - ломографии. Один из лидеров арт-движения Матиас Фигль объясняет: «Ломография отличается анархическим подходом к миру изображений. Ее суть в быстроте, немислимых ракурсах, размытых и эффектных цветах, анонимности. Движение «ломо» не волнует, является ли оно искусством или нет»¹⁴⁹.

Похищение бренда требует, чтобы творцы идеи забыли о своем прошлом в качестве разработчиков и думали о том, какую пользу их продукт может принести сообществу. При таком определении высококачественным становится тот продукт, целевое значение которого у определенных групп было тщательно подобрано, а распространение осуществлялось с учетом данной цели.

Потребитель - не цель, а партнер

Потребители похищенных брендов стремятся к содержательной связи с продуктом. Она устанавливается благодаря не общему демографическому или даже психологическому знаменателю, а общей системе ценностей. Похитители создают сообщества вокруг бренда, поскольку верят, что бренд верит в них.

Поэтому маркетологам следует не столь активно предаваться экзерсисам в области таргетинга. В конце концов, вы не можете сотрудничать со статистическими показателями. Вы не можете создавать ваш бренд в сотрудничестве с «белым квалифицированным работником в возрасте от 21 до 35 лет, имеющим высшее образование и проживающим в пригороде». Но вы можете сотрудничать с группой людей, разделяющих общие ценности.

Более того, выявление аудитории похищенных брендов затруднительно, особенно посредством традиционных методов сегментации. Возьмем, например, музыкальный

¹⁴⁸ Брайан Ино (Brian Eno) - британский музыкант и продюсер, участник влиятельной глэм-рок группы Roxy Music, основоположник направления эмбиент; оказал влияние на формирование многих течений современной экспериментальной музыки. Дэвид Бирн (David Byrne) - вокалист группы Talking Heads, одного из самых влиятельных коллективов новой волны. После распада Talking Heads занялся сольной карьерой. Также известен как фотохудожник (прим. перев.).

¹⁴⁹ Bernard Cova and Veronique Cova, «Tribal Marketing», European Journal of Marketing (January 2001) (прим. автора).

фестиваль Coachella¹⁵⁰. Какие у вас шансы сегментировать этот рынок? Как шестнадцатилетний рейвер попадет в один сегмент с сорокалетним любителем музыки, мечтающим в последний раз насладиться воссоединением Pixies¹⁵¹? Во всяком случае, не в результате отнесения к какой-либо заранее определенной целевой аудитории! Из этого следует вывод: аудиторию надо не выявлять, а создавать.

Моя команда работала над проектом для крупного производителя виски. Наша цель заключалась в том, чтобы возродить привычку пить скотч. Вместо того чтобы домогаться внимания потребителей на типичном целевом рынке виски (лица старше 35 лет), мы проанализировали, какие общие ценности могут иметь любители напитка. Наша группа идентифицировала в качестве целевого потребителя «взрослого поневоле», этакое Питера Пена, человека, страдающего небольшой задержкой развития, мечущегося между желанием жить на широкую ногу и чувством ответственности.

Затем мы более глубоко проанализировали это умозрительное сообщество потребителей. Мы нашли книгу Дэна Зевина, в которой он замечательно описывает нашего Питера Пена, - «День, когда я перестал быть крутым». Эта смешная пародия рисует как раз тот тип мышления, к которому мы собирались апеллировать.

И вот почему-то наступил день, когда нам стало интересно ухаживать за газоном. День, когда мы вместо Pabst заказали Pinot Grigio. День, когда мы решили не ходить на концерты, на которых приходится стоять.

Разумеется, я говорю о дне, когда мы перестали быть крутыми. Еще совсем недавно, если бы вы попросили меня снабдить вас бесплатными билетами и поддельными документами или помочь снять квартиру на лето, я мгновенно вспомнил бы человек десять, к которым можно обратиться. Теперь я рекомендую дезинсекторов. А кровельщик вам не нужен? Сказать по правде, я и сам не верю, что стал другим человеком. Я по-прежнему считаю себя молодым и самым модным, что, очевидно, уже не так. Ну вот, перечитайте последнее предложение. Кто же так говорит: «самый модный»?

Я скажу вам, кто. Практикующие приверженцы стиля жизни, ориентированного на взрослых, - публика, с которой я никогда не чувствовал себя уютно.

Думаю, я тот, кого вы бы назвали взрослым поневоле, человеком, живущим в постоянном изумлении от того, что вот и он каким-то образом стал похож на своих серьезных и ответственных соседей, которые никогда не забывают запастись конфетами на Хэллоуин¹⁵².

Благодаря книге Зевина наши потребители стали для нас не абстрактными целями, а реальными, симпатичными людьми, принадлежащими к сообществу, частью которого мы и сами хотели бы быть. Затем мы проанализировали их предпочтения в области СМИ. Мы узнали, что взрослые поневоле могут читать как Maxim, так и Good Parenting¹⁵³. Все стало понятно. Таким образом, мы реально начали понимать своих соучастников по преступлению и по-настоящему заинтересовались работой с ними.

¹⁵⁰ Coachella Valley Music & Arts Festival - ежегодный фестиваль музыки и искусств, проходит с 2000 года на Ранчо Мираж (штат Калифорния) в конце апреля - начале мая (прим. перев.).

¹⁵¹ Pixies - известная американская независимая группа, существовавшая с 1986 по 1993 год и исполнявшая колледж-рок (прим. перев.).

¹⁵² Dan Zevin, The Day I Turned Uncool: Confessions of a Reluctant Grown-Up (New York: Villard, 2002) (прим. автора).

¹⁵³ Good Parenting - журнал для родителей, посвященный проблемам воспитания детей (прим. перев.).

Нельзя раскрывать тайну

Похищение бренда обеспечивается определенным сообществом, создающим вокруг него фольклор. С брендами происходит нечто особенное и волшебное. Может показаться, что следующим шагом должно быть признание бренда сообществом и распространение его фольклора среди более широкой аудитории для того, чтобы и она могла приобщиться к волшебству. Однако это может стать ошибкой.

Специалист по стратегии брендов Айван Уикстид указывает, что бренды, нацеленные на потребителей с высоким уровнем доходов, например BMW или Mercedes, часто не признают свое сообщество как целостность, предпочитая обращаться к ним как к индивидам. Ведь никому не нравится, когда с ним обращаются как с «винтиком». Более того, признание группы может раскрыть секрет магии бренда и самого сообщества. Стоит вам выставить напоказ особенности похищенного бренда, как вы сорвете с него покров тайны и уничтожите его для посвященных.

Взять, к примеру, инициативу «Создай свою чашку кофе», запущенную Starbucks в 2004 году. Кампания включала мероприятия, проводимые в кафе и подкрепляемые печатной кампанией, направленные на информирование общественности о ритуалах Starbucks (и привлекательности сети для снобов). Скорее всего, они будут иметь негативные последствия. Брэд Стивенс, маркетолог Starbucks, защищает программу:

Существует еще немало людей, которых мы можем познакомить с радостями эспрессо. Кроме того, подобная инициатива поможет нашим новым клиентам оценить удовольствие, которое получают его фанаты. Ведь это так здорово!¹⁵⁴

На самом деле, главное - отказ от особого статуса, которого долго добивались преданные инсайдеры, чтобы стать частью круга посвященных. Салонный журналист Дейл Храби¹⁵⁵ справедливо задается вопросом: «Неужели американцы настолько тупы, что не справятся с заказом больших (grande) и маленьких (venti) порций кофе без 22-страничной инструкции?» Starbucks отвечает на этот вопрос утвердительно!

Главный редактор Ad Ages Рани Грэйн ставит точки над i:

Каждый человек уносит с собой собственное переживание бренда, и рекламе, чаще всего, трудно передать его. Именно поэтому Starbucks редко пользуется традиционной рекламой, а когда это случается, она фактически оказывает негативное влияние¹⁵⁶.

Похищение бренда: отсутствие логики

Обычное управление брендом

- связано с брендингом

¹⁵⁴ Dale Hrabí, «Macchiato Morons», Salon. com (February 23, 2004) (прим. автора).

¹⁵⁵ Называя Храби салонным журналистом, автор обыгрывает тот факт, что Храби пишет для журнала Salon (прим. перев.).

¹⁵⁶ Raneé Grain, «Advertising Must Be True to the Brand Experience», Advertising Age (March 8, 2004) (прим. автора).

- связано с объемом производства и прибылью
- носит инклюзивный характер и нацелено на максимально возможное количество пользователей

- предполагает одностороннюю трансляцию через СМИ

Управление похищенным брендом

- связано с умелым внедрением; очередь брендинга наступает позже
- поначалу жертвует объемом производства и прибылью ради привлечения правильных потребителей и обеспечения более глубокого личного опыта
 - носит эксклюзивный характер, превращает опробование бренда и вызов; вызывает более сильную страсть
- предполагает допуск потребителей к участию в качестве соавторов инициатив бренда

Улыбка Crest

Иногда крупные корпорации все понимают правильно. Корпоративные похищения иногда обуславливаются удачей (например, Mountain Dew Code Red) или необходимостью (как в случае бренда Saturn, которому было необходимо дистанцироваться от самоубийственной детройтской модели бизнеса, или Kamel Red, вынужденного искать новые маркетинговые каналы). Иногда же компании отдают чреватую похищением инициативу на откуп группе первопроходцев.

Вспомните о триумфе Crest Whitestrips, ставшим самым успешным запуском продукта P amp;G за 20 лет.

Предложив продукт для самостоятельного отбеливания зубов, компания отказалась от старой модели маркетинга. Бренд-менеджер Винс Хадсон, имевший опыт работы в сфере электронной коммерции, убедил руководство использовать Интернет для дистрибуции продукта до его появления в розничной торговле. Хадсон полагал, что это обеспечит возникновение слухов, а значит, и ажиотаж.

Кроме того, он считал, что информация, собранная компанией при помощи сайта, поможет P amp;G выявить целевые рынки и начать работать с ними. Команда Crest, группировавшаяся вокруг генерального директора компании Oral Care Аймана Исмаила, также продумала ряд небольших, но тщательно спланированных инициатив, которые способствовали росту осведомленности о продукте.

Ко времени появления продукта в розничной торговле (в мае 2001 года) P amp;G уже удалось добиться 35-процентного уровня осведомленности о Whitestrips. Объем продаж продукта в первый год составил \$200 млн¹⁵⁷. Компания P amp;G также смогла демократизировать прежде дорогостоящий и неудобный способ личной гигиены и, добившись этого, создать совершенно новую категорию в области товаров для ухода за зубами.

Каким же образом?

Сначала была идея

Когда продукт был разработан, отбеливание зубов не было широко распространено в США. К этой процедуре прибегали менее 5% населения¹⁵⁸. Таким образом, P amp;G нужно

¹⁵⁷ «The E-Route to a Whiter Smile: P&G Discovered Huge Benefits When It Launched Whitestrips Online», Financial Times (August 26, 2002) (прим. автора).

¹⁵⁸ «P&G's Web Marketing Strategy Shows Its Bite», Cincinnati Business Courier (January 22, 2001) (прим. автора).

было не просто обеспечить осведомленность о Whitestrips, но и увлечь американцев самой идеей отбеливания зубов.

Для этого компания заключила договоры со стоматологами, которые должны были продавать наборы для отбеливания на рабочем месте. Компания поняла, что пациенты лучше воспримут идею отбеливания зубов в стоматологическом «контексте». Более того, поддержка авторитетных специалистов повышала вероятность того, что они попробуют продукт.

Кроме того, P amp;G начала PR-кампанию, нацеленную на журналы о здоровье и красоте, которые освещали новое течение. По оценке PR-агентства до начала розничных продаж было выпущено порядка 400 млн отзывов в СМИ¹⁵⁹.

Потребитель должен сам «открыть» продукт

До появления в розничной торговле Whitestrips восемь месяцев продавался через Интернет. Столь длительный подготовительный период сыграл важнейшую роль в создании у первичных потребителей ощущения того, что они сами «открыли» продукт и стали его приверженцами.

Стратегия была проста: нужно было распространить информацию о веб-сайте и позволить потребителям освоить его. Для привлечения интереса к сайту P amp;G затратила свыше \$2 млн на печатную рекламу и использовала перекрестные продажи. В течение следующих восьми месяцев количество посетителей сайта возросло, что свидетельствовало о том, что первичный рынок проглотил наживку. На самом деле коэффициент обновления сайта вырос до 12%, что в четыре раза больше среднего показателя по отрасли. Первичные потребители-энтузиасты также сыграли ключевую роль в продвижении Whitestrips¹⁶⁰. «Лучшие торговые агенты - это потребители», - говорит менеджер P amp;G

Рич Кайли¹⁶¹. Среднестатистический потребитель делился впечатлениями о продукте примерно с пятью друзьями.

Ориентация на конкретные субкультуры

Публично P amp;G преуменьшает величину своих затрат на поддержку розничных продаж Crest Whitestrips (\$50 млн). Однако вместо погони за представителями американского среднего класса (как было раньше) компания сфокусировала свои первые маркетинговые усилия на нескольких определенных субкультурах.

При помощи веб-сайта P amp;G обнаружила, что самыми активными потребителями являются гомосексуалисты, невесты, девушки-подростки и испаноязычная молодежь. Они и стали теми группами, за которые компания принялась поначалу. Джим Стенджел, глава P amp;G по маркетингу, поясняет:

С этими четырьмя целевыми группами можно работать с хирургической точностью. Мы активно участвовали в показах коллекций свадебных платьев и аксессуаров. Везде, где мы появлялись, наши действия носили адресный характер. Мы старались участвовать в мероприятиях, где все улыбаются и которые

¹⁵⁹ Jack Neff, «Will PR Kill Advertising? A Look at a Controversial New Book by Al Ries», Adage. com (July 16, 2002) (прим. автора).

¹⁶⁰ www.semaphorepartners.com (http://www.semaphorepartners.com) (прим. автора).

¹⁶¹ «P&G's Web Marketing Strategy Shows Its Bite» (прим. автора).

освещаются СМИ¹⁶².

Для «окучивания» субкультур компания P amp;G избрала комплексный подход. Возьмем, к примеру, ее действия, адресованные гомосексуалистам. Компания использовала печатную рекламу, постеры и открытки в барах, ресторанах и фитнес-клубах. Она использовала Smile Team - группу привлекательных мужчин с очаровательными улыбками, - чтобы распространить свое послание в таких гей-районах, как Кастро в Сан-Франциско. Она командировала особую группу для распространения образцов на праздничной вечеринке Нью-йоркской ассоциации журналистов-гомосексуалистов. Компания также спонсировала кинофестивали и прайд-парады в различных городах.

Как сохранить темп

Для информирования потребителей и подпитки интереса к продукту компания P amp;G не использовала какую-то одну тактику, а предприняла несколько небольших инициатив. В рамках интернет-программы потребителям начисляли по три доллара за каждого друга, которому они отправляли ссылку. Сетевое соревнование «Продемонстрируй обновленную улыбку» поощряло пользователей сохранять связь с брендом (что было очень важно, потому что Whitestrips был предназначен для использования раз в полгода). В 2001 году, за несколько недель до проведения церемонии вручения премий «Оскар», P amp;G распространила подарочные наборы среди номинантов. Несколько знаменитостей продемонстрировали по телевидению свои белоснежные зубы и упомянули о Whitestrips.

За два года при помощи необычно тихого запуска Crest увеличила объем операций в категории продуктов для отбеливания зубов с \$50 до \$600 млн.

Корпорация, которой не все равно

Помимо внутренних препятствий, связанных с менеджментом, корпорации, намеревающиеся осуществить похищение, могут столкнуться с проблемами, обусловленными восприятием потребителей. Естественно, молодой начинающей компании вроде Napster легко изображать альтруизм и подчинение потребителям - ведь она начинает с чистого листа. Напротив, компании из списка Fortune 500 непросто заставить забыть о своей многолетней истории. Несмотря на это, стереотипы потребителей с течением времени могут меняться.

Чаще всего завоевание репутации корпорации, «которой не все равно», - важнейшее условие сотрудничества с потребителями. Но что входит в это понятие? Гарвардская Mind of the Market Laboratory изучила ожидания потребителей относительно корпораций, стремящихся к удовлетворению интересов потребителя, и предложила список необходимых качеств.

Можно сказать, что компания, обладающая этими качествами, оптимально позиционирована для похищения.

Готовность к развитию

Компания постоянно развивает и совершенствует свои отношения с потребителем. Это требует веры в то, что отношения носят длительный и динамический характер, а также взаимодействия. Компания и потребитель учатся друг у друга и, соответственно, меняют свое поведение.

Честность

Здесь работает простая логика: если компания предоставляет откровенную и правдивую информацию о своих продуктах, потребители оценят ее честность и будут более лояльны к ее бренду.

Новаторство и креативность

¹⁶² «The E-Route to a Whiter Smile: P&G Discovered Huge Benefits When It Launched Whitestrips Online» (прим. автора).

Компания пытается постоянно разрабатывать новые продукты и услуги, повышающие ее способность удовлетворять потребности потребителей. Если она демонстрирует способность мыслить по-новому, менять правила игры и работать в различных ситуациях, потребители склонны верить, что все это делается ради них. Новаторство говорит об открытости нетрадиционным идеям в противовес строгой приверженности сохранению статус-кво.

Порядочность

Компания осознает возможные положительные и отрицательные последствия своей коммерческой практики и ведет себя порядочно.

Предусмотрительность

Компания пытается предотвращать проблемы, проявляя предусмотрительность, учитывая возможные последствия и проводя соответствующую подготовку. Есть и еще одна важная характеристика, не упомянутая в исследовании, но проявляющаяся во всех наших разборах похищенных брендов.

Альтруизм

Создается впечатление, что у компании есть более достойные цели, нежели краткосрочная прибыль и акционерная стоимость, и она ведет себя соответственно. В этом разница между культом Macintosh и Micro\$oft. Линдер Кани из Wired пишет: «Все убеждены, что Билл Гейтс гонится за каждым пенсом, а цель Apple - создавать великие технологии (или, как говорит Стив Джобс, изменять мир). Для Apple получение прибыли носит второстепенный характер»¹⁶³.

Допуск рынка к сотрудничеству в области управления брендом может казаться неразумным шагом, особенно бренд-менеджерам из числа традиционалистов. Но оно, несомненно, способствует созданию более сильных брендов. Похитители бренда не шлют рынку **сообщение** или, точнее, не навязывают ему значение бренда, а **общаются** с ним и направляют его с целью достижения взаимопонимания. Наступает эра новых брендов, и она требует нового склада ума.

9. Маркетинг на пороге новой эры

Все уже переосмыслено - и дистрибуция, и разработка новых продуктов, и цепочка поставок.

Только маркетинг застрял в прошлом. Потребители изменились до неузнаваемости, а вот о маркетинге этого не скажешь.

The Economist

Напрашивается вопрос: почему? Почему потребители похищают бренды? Какие факторы заставляют нас по-новому взглянуть на маркетинг и его **непреложные** законы?

Давайте для начала рассмотрим социальный контекст нашей жизни и примиримся с изменениями, которые произошли в западном мире.

Жизнь в обществе потребления

На смену поп-культуре, в которой бренды выступали лишь формой развлечения,

¹⁶³ Leander Kahney, «Mac Loyalists: Don't Tread on Us», Wired News (December 2, 2002) (прим. автора).

приходит потребительская культура, в которой бренды определяют цель нашего существования и придают ему смысл. Сейчас таким заявлением никого не удивишь. Никто не станет его оспаривать и критиковать. Возьмем, к примеру, Pets. com. Пусть кампания в итоге оказалась несостоятельной, однако игрушечная собачка из ее рекламных роликов получила свои пятнадцать минут славы и кое-что еще¹⁶⁴. Она приняла участие в торжественном шествии на параде Macy's по случаю Дня благодарения и дала интервью в программе «Доброе утро, Америка»¹⁶⁵. Электрокар Budweiser участвовал в инаугурационном параде президента Клинтона. Кульминацией нашей святой любви к студенческому спорту стали такие мероприятия, как «Персиковый кубок» и «Благотворительный кубок»¹⁶⁶. Многие признаются, что смотрят финальный матч Национальной футбольной лиги не столько ради самой игры, сколько ради рекламы.

А теперь посмотрите, что происходит в музыкальной индустрии. Coca-Cola научила мир петь. В Европе почти все песни, которые компания Levi's использовала в своей рекламе в течение 1990-х годов, вошли в десятку хитов. Неважно, была ли запись старой, вновь обретавшей популярность, как «Джокер» Стива Миллера¹⁶⁷, или новейшим «одноразовым» чудо-хитом вроде «Любовь под водой» в исполнении Smoke City¹⁶⁸. На самом деле, ВВН, рекламное агентство Levi's, даже создало особую компанию для музыкантов, не имеющих контракта с компаниями звукозаписи, - Lear («Скачок»).

Busta Rhymes в одиночку обеспечил возрождение коньяка Allied Domecq Cognac, выпустив в 2002 году ставший хитом сингл «Поделись Courvoisier!». И сделал он это без какой-либо финансовой поддержки со стороны компании.

Скажем этому брателле: «Поделись Courvoisier!»

Скажем этому брателле: «Поделись Courvoisier!»

А теперь все вместе: «Поделись Courvoisier!»

¹⁶⁴ Pets.com - крупнейший интернет-магазин товаров для животных, существовавший в конце 1990-х годов. Героиня рекламных роликов этой компании - веселая игрушечная собачка - завоевала сердца зрителей и из рекламного идола превратилась в идола поп-культуры. При этом рекламируемый сухой корм особой популярностью не пользовался. В итоге собачка осталась жить в виде игрушек, наклеек и т. д., а сама компания Pets. com канула в Лету (прим. перев.).

¹⁶⁵ Парад Macy's - шествие по Манхэттену в День благодарения, организуемое нью-йоркским супермаркетом Macy's, событие национального масштаба. Проводится ежегодно с 1927 года. Его главная достопримечательность - огромные надувные игрушки (герои сказок, мультфильмов и телепередач), которые на тросах проносят по Бродвею от Центрального парка до главного входа в супермаркет. Вечером накануне парада происходит церемония надувания игрушек, которая, как и сам парад, транслируется в прямом эфире по телевидению. «Доброе утро, Америка» - популярное утреннее телешоу на канале ABC. Ежедневно программу смотрит более 20 тыс. человек (прим. перев.).

¹⁶⁶ «Персиковый кубок» (Chick-fil-A Peach Bowl) - соревнования команд колледжей и университетов по американскому футболу, приуроченные к новогодним торжествам. Проводится ежегодно в Атланте (штат Джорджия). Официальный спонсор мероприятия - сеть закусочных быстрого питания Chick-fil-A. «Благотворительный кубок» (Crucial.com Humanitarian Bowl) - соревнования команд колледжей и университетов по американскому футболу. Проводятся с 1994 года в округе Бойз (штат Айдахо). С 1996 по 2004 год официальным спонсором мероприятия была крупная ИТ-компания Crucial, а в 2004 году спонсором стала компания MPC Computers (прим. перев.).

¹⁶⁷ Steve Miller Band - американская рок-группа, популярная в конце 1960-х годов. Песня The Joker в 2004 году вошла в репертуар Fatboy Slim (прим. перев.).

¹⁶⁸ «Smoke City Looking for Life after Levi's: U. K. Act Hopes Jive Set Will Benefit from Popular Ad», Billboard (April 19, 1997) (прим. автора). Smoke City - британский электронный проект, играющий в стилях downtempo, acid-jazz и trip-hop с нотками босса-новы и самбы (прим. перев.).

А теперь все вместе: «Поделись Courvoisier!»¹⁶⁹.

Самое забавное, что сам Busta Rhymes предпочитает Hennessy, однако петь ему больше нравится про Courvoisier.

Встает вопрос: бренд использует артиста или артист эксплуатирует бренд?

Исполнительница Алана Дэвис¹⁷⁰ дает другой пример жизни в условиях потребительской культуры. Разочаровавшись в своем контракте и «боссами» в целом, она ушла с Elektra Records и немедленно нашла себе куда более привлекательное пристанище. По этому поводу она говорит:

Вы хотите всем нравиться, не изменяя при этом себе? Для меня важнее иметь возможность спеть классную песню так, чтобы никто не предлагал нанять тебе хореографа и не нужно было переживать по поводу имиджа¹⁷¹.

Этой «лучшей формой выступления», альтернативой «измене себе», оказалась запись классической песни Crosby, Stills, Nash amp;Young «Продолжай» для телерекламы Sony Camcorder.

Неудивительно, что продвинутое маркетинговое агентство Agenda из Сан-Франциско снискало себе славу, создав программу American Brandstand, которая отслеживает упоминания названий брендов в текстах песен из Billboard Top 20¹⁷². Сильнее всех на брендах сдвинулся рэпер 50 Cent: в шесть своих хитов 2003 года он умудрился впихнуть 31 бренд. Диапазон его «интересов» весьма широк: это и автомат Калашникова, и Payless Shoe Stores, и элитные автомобили Maybach, и Ramada Inns. Со стороны брендов все рекорды побил Mercedes - 112 упоминаний в синглах-хитах за год. Фантастическая цифра! Маркетологи индустрии развлечений считают American Brandstand главным барометром релевантности бренда для молодежной культуры. Этого достаточно, чтобы «Наоми Кляйн поперхнулась «качественным» мокачино»«, - считает The London Sunday Times.

Бренды как явление культуры

Очевидно, что брендинг перевалил через пропасть, отделявшую его от культуры. Реклама стала искусством, а искусство превратилось в рекламу. Вспомните Энди Уорхола, Absolut Vodka, «След Bulgari» (книгу, заказанную ювелирной компанией у автора бестселлеров Фей Уэлдон), телевизионные мыльные оперы, названные так потому, что их создателем и продюсером была компания Procter amp;Gamble, которая стремилась установить контакт с домохозяйками...

Мы живем в век рекламы. Америка отныне - не страна, а многомиллионный бренд. Слово Калле Ласну:

¹⁶⁹ Песня Busta Rhymes «Поделись Courvoisier» (прим. автора).

¹⁷⁰ Алана Дэвис (Alana Davis) - американская певица, работающая в стиле adult alternative (прим. перев.).

¹⁷¹ John Leland, «A Chance to Carry on for 130 million», New York Times (January 19, 2003) (прим. автора).

¹⁷² www.americanbrandstand.com и отчет American Brandstand Report 2003 года (прим. автора). Название программы American Brandstand - от англ. bandstand - эстрада и brand - бренд (прим. ред.).

Американскую культуру сегодня творят не люди. Сказки, которые некогда передавались из поколения в поколение родителями, соседями и учителями, теперь рассказывают корпорации, у которых есть кое-что на продажу и кое-что для рассказа. Бренды, продукты, мода, знаменитости, развлечения - все это спектакли, явления культуры. Собственно, сегодня они и **есть** наша культура¹⁷³.

Некоторые действия представителей нашей профессии можно считать безответственными. Однако маркетинг как катализатор культурного развития не обязательно должен быть отрицательным явлением. Людям нравится, когда их развлекают с помощью рекламы и маркетинга в целом. Более того, они явно без ума от похищенных брендов.

На конференции Ad Age 2003 года Стив Хайер из Coca-Cola ошеломил своих слушателей, признав, что Coke считает себя и формой развлечения, и инструментом влияния на поп-культуру.

Как он выразился, при помощи бутылки можно «открывать кино, популяризовать и продавать новую музыку [...] и, возможно[...] получать прибыль [за счет индустрии развлечений и СМИ], подобно тому как [эти отрасли] используют для получения прибыли производителей напитков»¹⁷⁴.

Брендинг уже нельзя свести к дифференциации, простой попытке заставить одних потребителей подстраиваться под других или выделиться среди них. Бренды проникли в нашу жизнь гораздо глубже и определяют формат нашей культуры.

Бренды как моральные ориентиры

Давным-давно, когда еще не существовало СМИ, поверхностности и консюмеризма, жизнь была простой. Наши социальные роли передавались из поколения в поколение в форме правил поведения и традиций. Каждый имел четкую, определенную индивидуальность и роль в обществе, которая диктовала правила жизни.

Но мы восстали и добились свободы. Мы стали сами выбирать стиль жизни и индивидуальность. За это пришлось заплатить изрядную цену.

По мнению социолога Энтони Гидденса, сейчас нам угрожает ряд «дилемм личности», например неуверенность в себе, беспомощность и обезличивание. Мы погибаем, борясь со «смутной угрозой собственной бессмысленности»¹⁷⁵.

Вот тут-то и находится место потребительской культуре. Бренды предлагают выход из кризиса идентичности, давая нам смысл. Они помогают нам строить свой социальный мир. Иными словами, в исканиях своего места в обществе и цели жизни потребительская культура заменяет традицию.

Добро пожаловать в маркетинг нового поколения!

¹⁷³ Kalle Lasn, Culture Jam (прим. автора).

¹⁷⁴ Steve Heyer, «Steve Heyer's Manifesto for a New Advertising Age», Adage. com (February 6, 2003) (прим. автора).

¹⁷⁵ Anthony Giddons, Modernity and Self-Identity (Palo Alto, CA: Stanford University Press, 1991) (прим. автора).

Не стоит удивляться тому, что поскольку потребители все чаще обращаются к рынку в поисках смысла жизни, работа маркетолога существенно меняется. Мы становимся арбитрами культуры и помощниками в поисках идентичности.

В результате нам, маркетологам, приходится отказываться от старых **непреложных законов маркетинга** и опираться на новую систему ориентиров.

	С каких ног?	Что дальше?
Инструменты маркетинга	Определяние переживания	Неосозданное переживание
Роль бренда	Создание эмоциональной связи	Обещание более широкой цели
Потребитель	Восприимчивый изблю-датель	Активный участник

Давайте подробнее проанализируем, что означает каждое из этих изменений.

Инструменты маркетинга будущего

Потребители демонстрируют все более стойкий иммунитет к традиционному маркетингу. Вот некоторые из причин этого.

Потребители не доверяют маркетологам

Похоже, от брендов уже никуда не скрыться. Они везде - от салонов такси до коров на швейцарских пастбищах, которых продают как рекламные площади. Базирующееся в Лондоне «всеядное» агентство Cunning Stunts даже создало базу данных из пятисот привлекательных студентов колледжей, готовых стать носителями рекламы и наклеивать логотипы себе на лоб (по цене примерно семь баксов за час)¹⁷⁶.

Кроме того, создается впечатление, что не осталось ни одной уловки, ни одного приема, которые не были бы уже испробованы. Много говорят о том, что такие знаменитости, как Роб Лоу, Лорин Бэколл и Кэтлин Тернер¹⁷⁷, появляются на таких ток-шоу, как «Сегодня» на NBC и CNN, и нахваливают лекарства, отпускаемые по рецепту, не афишируя, что получают плату от производителей. Однако удивительнее всего то, что дискуссия, развернувшаяся по этому поводу в уважаемых изданиях, например в журнале Time и газете The New York Times, касалась не этической стороны вопроса, а эффективности этой тактики.

Наконец, большинство культурных мероприятий стали ангажированными. Стоит появиться новой форме искусства, как тут же из воздуха материализуется маркетолог, который предложит не поддержать ее, а купить. Вспоминается «Вудсток II». Организаторы концерта столь явно продались и жадным промоутерам, и бесчувственным спонсорам-брендам, что разрушили духовность и традицию, созданные первым фестивалем.

Все эти примеры свидетельствуют о том, что маркетологи не раз переходили грань допустимого. Неудивительно, что потребители не доверяют нам: мы это заслужили.

¹⁷⁶ Linda Stern, «Using Your Head», Newsweek (May 12, 2003) (прим. автора).

¹⁷⁷ Роб Лоу (Rob Lowe) - американский актер, режиссер, продюсер и сценарист, снявшийся в фильмах «Мир Уэйна» (Wayne's World, 1992), «Вид сверху лучше» (View from the Top, 2003), «Судьба Иерусалима» (Salem's Lot, 2004), «Джимми Глик в Ла Ла Вуд» (Jiminy Glick in La La Wood, 2004) и др. Лорен Бэколл (Lauren Bacall) - актриса, снялась в лентах «У зеркала два лица» (Mirror Has Two Faces, 1996), «Бриллианты» (Diamonds, 1999), «Догвилль» (Dogville, 2003), «Рождение» (Birth, 2004), «Мандерлей» (Manderlay, 2005) и др. Кэтлин Тернер (Kathleen Turner) - актриса, режиссер, продюсер; снялась в фильмах «Роман с камнем» (Romancing the Stone, 1984), «Жемчужина Нила» (Jewel of the Nile, 1985), «Девственницы-самоубийцы» (Virgin Suicides, 1999) и др. (прим. перев.).

Потребители страдают от рекламной шумихи

По оценке Media Dynamics мы ежедневно сталкиваемся с 142 объемистыми рекламными посланиями. По другим данным, мы получаем свыше 3 тыс. рекламных посланий в день (и это без учета рекламы в Интернете и спама). Современные американцы проводят перед телевизором в два раза больше времени, чем их родители, а запоминают увиденное на 70% хуже. Рекламные послания проникают по всюду. Американская ассоциация рекламы в местах продаж сообщает, что в 2002 году в туалетах стало на 15% больше рекламы, причем ей охвачено почти 200 тыс. точек. Хорошие новости для развивающихся агентств вроде Flush Media, плохие для всех остальных. Специалист по работе со СМИ Кен Сачарин утверждает, что время, когда мы могли считать, что уже привлекли внимание и от нас требуется только убеждение, прошло. Сегодня возникает новая дилемма, связанная со СМИ: как добиться внимания без особых проблем?¹⁷⁸.

Сохранение аутентичности

Я вовсе не против маркетинга. Реклама и впредь будет оставаться важным творческим элементом брендинга, и традиционные СМИ (и, прежде всего, телевидение) по-прежнему будут привлекать нас. Однако эффективность классических трансляций упала, и они уже не могут играть ведущую роль. Традиционным СМИ предстоит найти себе новое место в наборе инструментов маркетинга, в большей степени ориентированных на личность.

Многочисленные рассмотренные нами примеры похищенных брендов, начиная с eBay и кончая Friendster, указывают на один из важнейших факторов успеха в современной маркетинговой среде: позвольте вашим потребителям принять участие в формировании бренда. Однако сам по себе традиционный маркетинг не способствует этому. Дэвид Льюис в книге «Душа нового потребителя» пишет:

Аутентичность нельзя поставить на поток. Напротив, она создается почти на индивидуальной основе, при всестороннем учете индивидуальных потребностей, желаний, ожиданий и интересов¹⁷⁹.

Нетрадиционные средства рекламы будут играть более серьезную роль в работе со СМИ, так как они глубже вовлекают потребителей. По словам Ричарда Элиота, профессора маркетинга из Оксфорда, более широкое символическое значение имеет полученный опыт:

Естественно, существует много эмпирических данных, показывающих, что отношение, сформированное на основе непосредственного опыта, сильнее, доступнее, выражается с большей уверенностью и более предсказуемо, чем то, которое получено опосредованно, за счет рекламы¹⁸⁰.

¹⁷⁸ Ken Sacharin, Attention! (Indianapolis, IN: Wiley, 2000) (прим. автора).

¹⁷⁹ David Lewis and Darren Bridger, The Soul of the New Consumer (London, Nicholas Brealey Publishing, 2001) (прим. автора).

¹⁸⁰ Richard Elliot and Kritsadarat Wattanasawan, «Brands as Symbolic Resources for the Construction of Identity», International Journal of Advertising (Vol. 17, No. 2, 1998) (прим. автора).

Harley устраивает гонки мотоциклистов. Red Bull организует эксцентричные состязания летательных аппаратов. Эти бренды не просто **говорят** о переживании, а **обеспечивают** его.

Возможно, ближе всех к истине авторы «Манифеста пути», где рынки сравниваются с процессом общения:

Тезис N 18: компании, не осознающие, что их рынки превратились в сетевое сообщество, члены которого общаются напрямую, благодаря чему их интеллектуальный уровень растет и они все активнее втягиваются в беседу, упускают свой шанс¹⁸¹.

Инструменты маркетинга будущего будут включать многофункциональные медиасредства, которые будут использоваться в сочетании с приемами изложения истории. «При помощи историй жизнь приглашает нас стать ее участником», - объясняет писатель Стивен Деннинг¹⁸². Маркетолог будущего вступит с потребителем в беседу.

Бренд будущего

В нашумевшей книге «12 тем: маркетинг 21 века» Джон Грант называет бренды новыми традициями. Они не просто устанавливают эмоциональную связь с потребителем. Этот новый тип брендов означает нечто большее, чем характеристики изделия или имидж.

Потребители становятся все менее восприимчивыми к классической модели бренда, построенной на аспирационном имидже, и бросают ей вызов. Так что же, капитализм добился своего? Похоже, мы создали культуру чрезмерного изобилия. Ассортимент товаров в любом супермаркете в среднем включает 30 тыс. наименований¹⁸³. За последние сорок лет доходы населения удвоились¹⁸⁴. Мы почти достигли американской мечты о материальном достатке. Даже предметы роскоши более не являются символами статуса, поскольку стали более доступными. Чарльз Хэнди называет это «культурой достатка». В BMW уже нет ничего особенного. Возможно, кому-то и приходится поломать голову над тем, как именно оплатить автомобиль, но миллионы людей могут позволить себе покупку. В результате маркетологам стало крайне сложно вызывать у потребителя привязанность к бренду посредством игр с имиджем.

Представители сегодняшнего поколения потребителей гораздо более самостоятельны по сравнению со своими предшественниками. Их не так просто завлечь легендарными брендами. Успех реалити-шоу, начиная с «Чудаков» и кончая звездной «Семейкой Осборнов»¹⁸⁵, свидетельствует о том, что современному потребителю нужны не

¹⁸¹ Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls, and David Weinberger. *The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual* (New York: Perseus Publishing, 2001) (прим. автора).

¹⁸² Stephen Denning, *The Springboard Story: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations* (London, U. K.: Butterworth-Heinemann, 2000) (прим. автора).

¹⁸³ John De Graaf, David Wann, Thomas H. Naylor, David Horsey, and Scott Simon. *Affluenza: The All-Consuming Epidemic* (San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2001) (прим. автора).

¹⁸⁴ John Marks Templeton, «A Worldwide Rise in Living Standards», *The Futurist* (January 1999) (прим. автора).

¹⁸⁵ «Чудаки» (Jackass) и «Семейка Осборнов» (The Osbournes) - реалити-шоу, шедшие на канале MTV соответственно в 2000-2001 и 2001-2002 годах; «Семейка Осборнов» добилась максимального рейтинга популярности за всю историю канала (прим. перев.).

вымышленные кумиры, а нечто абсолютно реальное. (Хотя любой, кто употребляет понятие «современный потребитель» без нотки иронии, сам, видимо, не понимает, о чем говорит.)

В другой своей книге, «После имиджа», Джон Грант сравнивает имидж бренда с «новым платьем короля». Его таблица аспирационных брендов свидетельствует, что «в условиях иронической отстраненности постмодернизма имидж-бренды сразу же столкнулись с проблемами. [...] Имидж бренда обычно обещал нечто, не соответствовавшее действительности»¹⁸⁶.

Ложь бренда

- Chanel делает вас соблазнительными
- Fosters делает вас клевым парнем
- Nike делает вас героем

Что стоит за этой ложью

- Используя Chanel, вы пахнете так же, как ваша мама
- Благодаря Fosters от вас резко пахнет
- Nike делает вас беднее на \$100

Источник: John Grant, After Image

Иными словами, имидж бренда разоблачен и девальвирован. **Бренд нового типа** ставит перед потребителями более высокую цель. Подумайте о таких марках, как Apple и Linux, ценность которых не сводится к их функциональной и эмоциональной производительности. Их цель носит социальный, если не сказать политический характер. Бренд нового типа провозглашает не отдельное преимущество, а мировоззрение и будет играть значимую роль в жизни людей.

Потребитель будущего

Эра потребителя, прекрасно разбирающегося в средствах рекламы, началась уже давно. Если ваша фокус-группа может разгадать вашу маркетинговую стратегию (к своему огорчению, удивлению или радости, с этим сталкивалось большинство из нас), значит, пора делать следующий шаг: привлекать ее к разработке планов. Но если у нас было достаточно времени, чтобы понять, что потребители разбираются в медиасредствах, это еще не значит, что мы сами хорошо понимаем потребителей. В статье, опубликованной в журнале The Economist в сентябре 2001 года, читаем: «Потребители изменились до неузнаваемости»¹⁸⁷. Давайте разберемся, что это значит.

Поколение «Ну и пусть!»

¹⁸⁶ John Grant, After Image (прим. автора).

¹⁸⁷ Sameena Ahmad, «Who's Wearing the Trousers?» Economist (September 8, 2001) (прим. автора).

Современные критически настроенные потребители сильно отличаются от идеалистов 1960-х годов. Они были свидетелями упадка веры в традицию. Некоторые из них застали Уотергейт. Все они наблюдали крах Enron, события 11 сентября 2001 года, конец гарантированной занятости и высокую вероятность развода родителей. Эти факторы, наряду со многими другими, разрушили миф о «безопасности среднего класса» - убеждение, десятилетиями определявшее поведение американских потребителей.

Это первое поколение, сталкивающееся с маркетингом с момента рождения и осознавшее, что потребление может иметь пагубные последствия. Эти люди были свидетелями окончания холодной войны. Для них возникали и действовали самые значимые социальные движения прошлого века - за гражданские права, в защиту окружающей среды, за права женщин. Они выросли в условиях, когда завоевания этих движений уже вступили в силу. Чак Паланик, автор романа «Бойцовский клуб», пишет:

У нашего поколения не было ни Великой депрессии, ни великой войны. Наша война - духовная. Наша депрессия - это наша жизнь.

Таковы психологические мотивы современных потребителей, разочарования которых сделали их амбивалентными. Вот что говорит один из пользователей Napster, объясняя, почему фанаты с энтузиазмом участвовали в сопротивлении бренду индустрии звукозаписи и не возражали против необходимой (но так и не введенной) абонентской платы: «Потому что мы - поколение «Ну и пусть!»¹⁸⁸.

Зрелость

За последние 50 лет маркетинг прошел несколько стадий эволюции. В результате отношения между владельцем бренда и потребителем оказались перевернутыми с ног на голову.

Эра маркетинга. С 1950-х по 1970-е годы производители узнали потребности потребителей, и рынок возблагодарил их за это. И бренды, и маркетинг были чем-то новым и необычным. По большей части они стремились быть полезными потребителю. Вспомните рекламу стирального порошка, которую показывали во время трансляции «мыльных опер».

Эра желаний. В 1980-е и 1990-е годы потребители озаботились имиджем, начав конкурировать за символы статуса, поскольку больше всего их заботило то, что о них думают другие. Владельцы брендов откликнулись на это искусной имидж-рекламой, поощрявшей стремление потребителей к достижению социальных идеалов и делать тонкие различия между продуктами. Вспомните блестящих, привлекательных мужчин с рекламы часов и геля для укладки волос в журналах Esquire и GQ.

Эра «профессионального» потребителя. В середине 1990-х годов появился циничный потребитель, хорошо понимающий стратегию маркетинговых кампаний. В это время имел место беспрецедентный бум производства товаров, сопровождавшийся резким ростом количества рекламы. Был и короткий период скептического отношения к лицемерному маркетингу в духе «Я знаю, что ты знаешь, что я знаю», кульминацией которого стала кампания Sprite «Имидж - ничто. Жажда - все!» (которая, кстати сказать, дала невероятные результаты, поскольку Sprite заключил спонсорский контракт с NBA на \$285 млн)¹⁸⁹.

¹⁸⁸ Исследование Plan B, июнь 2001 года (прим. автора).

¹⁸⁹ «A Campaign to Remember», Adweek, Eastern Edition (December 11, 2000) (прим. автора).

Век равноправия с потребителем. Смена ролей произошла. Мы живем в мире практически неразличимых товаров. В не давнем исследовании JD Power отмечалось, что плохих ав томобилей больше нет - они все хорошие¹⁹⁰. Потребители знают, что обладают рычагами власти. Только от их выбора зависит, какой из сорока семи различных продуктов для отбеливания зубов, имеющихся в среднем американском супермаркете¹⁹¹, они купят, и купят ли вообще.

Потребители взяли контроль в свои руки и располагают доказательствами своей власти. Успешный бойкот вынудил Nike потратиться на стандарты этического производства. Резкая критика и акты вандализма в отношении ресторанов «Макдоналдс» побудили компанию организовать внутренние тренинги, направленные на повышение профессионализма, а затем пересмотреть нормы корпоративной ответственности. Идея Linux с выходом на NASDAQ стала реальностью.

Наконец, с маркетингом стали бороться его же собственным оружием - примером может служить кампания Adbusters

«День без покупок», вдохновителем которой стал художник из Ванкувера Тед Дейв¹⁹².

Потребитель будущего станет активным участником процесса формирования значения бренда и его продвижения другим потребителям. Отныне за это уже не будет отвечать только отдел рекламы. Исследователи рынка Венди Гордон и Вирджиния Валентайн считают:

Реальность такова, что значение брендов формируется не их владельцами, а потребителями. Конечно, бренд-менеджеры отвечают за распространение сигналов о бренде, однако то, как эти сигналы сопоставляются и интерпретируются, и то, как это было задумано, - зачастую совершенно разные вещи. Бренды живут в умах и сердцах людей¹⁹³.

Инструменты нетрадиционного маркетинга. Бренды, имеющие более высокую цель. Потребители, желающие принять участие в создании бренда... Мы стоим на пороге новой эры маркетинга, которая потребует от нас, маркетологов, фундаментального изменения поведения и пересмотра традиционных подходов. Впрочем, мы еще не ответили на главный вопрос: а кто похищает наши бренды?

Часть IV

Похититель

10. Коллектив потребителей

¹⁹⁰ См. Mark Earls, Welcome to the Creative Age (Indianapolis, IN: Wiley, 2002) (прим. автора).

¹⁹¹ www.peapod.com (прим. автора).

¹⁹² «Buy Nothing Day», Dollars and Sense (January 2002) (прим. автора).

¹⁹³ Wendy Gordon and Virginia Valentine, «The 21st Century Consumer: An Endlessly Moving Target», Market Leader: The Journal of the Marketing Society (Issue 11, 2000) (прим. автора).

Поколения Pepsi не существовало до тех пор, пока Pepsi его не создала.

Ричард Тедлоу

Как можно не замечать подобного безумия? Фанаты Nike носят татуировки с логотипом компании. Тысячи людей собираются на ежегодный фестиваль на заводе Saturn в Спрингфилде. О слетах владельцев Harley, на которых собираются толпы бухгалтеров, сегодня рассказывают так часто, что они давно приелись. Естественно, есть все основания считать, что немалую роль в этом сыграли толковые PR-отделы компаний.

Но как бы ни были искусны отделы PR, корпорации не несут ответственности за то, что только в 2000 году 353 новорожденных получили имя Лексус. Ни один бренд-менеджер не может записать себе в актив появление 298 маленьких Армани. Кэти и Джейсон Керизл из Корпус-Кристи (штат Техас) назвали сына в честь любимого бренда отца вовсе не потому, что послушались уговоров важного дяди, а потому, что название хорошо звучит, а папа - фанат марки¹⁹⁴. Будем надеяться, маленький Эспиан (Espn) полюбит спорт.

Что это - проявление преданности бренду или свидетельство упадка культуры? Ежегодно миллионы людей по собственной воле, без всякого внешнего давления преодолевают немало трудностей, чтобы впустить бренды в самую личную и интимную часть своей жизни. Они готовят свадебные пироги из пончиков Krispy Kreme и раздают гостям подарки, покрытые глазурью. Они пользуются услугами Джорджа Фиска-III, директора похоронного бюро из Массачусетса, который устраивает покойным фанам Harley «последнюю поездку» на катафалке Harley. Они совершают паломничества к брендам: скажем, Халима Рашид посетила Швецию, чтобы увидеть место, где был открыт первый магазин ИКЕА, а Джон Уинтер Смит решил пересечь порог всех кафе Starbucks на земле (3712 заведений, причем постоянно открываются новые)¹⁹⁵.

Познакомьтесь с Дядюшкой Гриффом, который живет в Вермонте. За счет личной харизмы, а также благодаря навыкам работы в Интернете и, пожалуй, выработавшейся у него некоторой компьютерной зависимости, он стал знаменитостью в мире eBay. В первое время существования сайта Дядюшка просто не вылезал из него. Он провел тысячи часов, торгуясь и продавая, помогая новым пользователям найти то, что им нужно, и, наконец, подсказывая им, как разжечь аукционную войну. Всюду на досках объявлений были советы Дядюшки и другие свидетельства его таланта. (Рассказывая о себе, Грифф описывает себя как «крупного немолодого косматого обитателя молочной фермы в Вермонте, питающего склонность к одежде своей матери и скачущего по пастбищам, воображая себя Джули Эндрюс¹⁹⁶».) Другие компании, скорее всего, постарались бы дистанцироваться от пользователей, явно тяготеющих к трансвестизму (вспомним Mattel), но ребята из eBay поняли, что нашли настоящее сокровище. В 1998 году они пригласили Дядюшку Гриффа руководить центром обслуживания клиентов, неофициальным главой которого он фактически и был. С этого началась его карьера в eBay. Он - автор «Официальной Библии eBay», ведет собственную еженедельную радио-программу про eBay и колонку eBay, а также является ректором Университета eBay - передвижного семинара для новых участников аукциона.

У традиционных брендов нет таких Дядюшек. Они не вдохновляют людей называть детей в знак привязанности к ним или устраивать свадьбы, выдержанные в пончиковом

¹⁹⁴ Mark Young, «Baby Named After Network», Corpus Christi Caller-Times (April 4, 2001) (прим. автора).

¹⁹⁵ «Furniture Fans Line Up Early», Palo Alto Online (August 29, 2003) (прим. автора).

¹⁹⁶ Джули Эндрюс (Julie Andrews) - актриса, снялась в фильмах «Звуки музыки» (Sound of Music, 1965), «Гавайи» (Hawaii, 1966), «Виктор/Виктория» (Victor/Victoria, 1982), «Как стать принцессой» (Princess Diaries, Princess Diaries-2: Royal Engagement; 2001, 2004) и др. (прим. перев.).

стиле. Они просто - как бы это сказать? - не заходят так далеко. А вот энтузиасты похищенных брендов могут ощутить себя частью чего-то большего, чем они сами. Фанатичное отношение к бренду придает смысл их жизни.

Более того, фанатичная преданность брендам свойственна не только маргиналам. Смит видит в своем квесте по Starbucks возможность сделать нечто, чего до него никто не делал. Впрочем, и он, и другие фанаты бренда быстро понимают, что они не одиноки. На открытии ИКЕА в Пало-Альто в одной очереди с Рашид стояли еще почти 5 тыс. человек. Назвав своего сына Эспианом, Кериэлы узнали, что у бедняги есть как минимум один тезка.

Именно поэтому, какой бы карикатурной ни казалась эта тенденция, не стоит ее игнорировать. Приведенные примеры, бесспорно, свидетельствуют о фундаментальном изменении отношений между потребителями и брендами, которые, похоже, выходят за рамки обычного фанатизма.

Ищите... племя

Отныне всем заправляет потребитель. Уже одно это требует от маркетологов серьезной корректировки поведения. Но приготовьтесь к главному: потребитель больше не действует в одиночку! Бренды похищают не индивиды. Похищения брендов Starbucks, Red Bull, PBR, SMS - групповые похищения!

Думаете, страсть Дядюшки Гриффа развилась от одиночества? Рост бренд-фанатизма - прямое следствие появления племени потребителей. Дядюшка не был индивидуальным пользователем eBay; он был кумиром племени этого бренда (пример неудачника, ставшего духовным лидером).

Современный маркетинг учит нас смотреть на потребителей как на индивидуумов, черпать у них идеи на индивидуальной основе и таким же образом обращаться к ним, словно они живут в изоляции. Но на самом деле потребители находятся под воздействием сложного комплекса межличностных отношений.

В сегодняшнем мире решения потребителей все чаще определяются принадлежностью к размытым социальным группам, возникающим примерно так же, как возникали древние племена. Однако если сообщества древности были, главным образом, связаны посредством **географии** и **борьбы за выживание**, то современные племена держатся на общности **хобби** и **системы ценностей**.

Племя бренда - группа людей, объединяемых интересом к определенному бренду и создавших параллельную социальную вселенную с особыми ценностями, ритуалами, словарем и иерархией.

Возрождение племени - явление, характерное не только для брендов. Социальные племена или группировки в целом играют роль, которую традиционно играла семья. Писатель из Сан-Франциско Итон Уоттерс открыл феномен племени, изучая жизнь и увлечения современной американской городской молодежи.

В своей книге «Городские племена» Уоттерс пишет, что был членом сообщества, объединяемого чем-то большим, чем просто интерес его членов друг к другу. В ходе исследования он, к своему изумлению, обнаружил, что страну населяют тайные городские племена, не сильно отличающиеся от его собственного.

В последние несколько десятилетий ткань общества радикально изменилась. Вера в СМИ, религиозные и политические институты была подорвана, а традиционные институты, начиная с гарантированной занятости и заканчивая браком, - разрушены. В результате важнейшие общественные институты утратили авторитет.

Отсутствие стабильности и ослабление социального взаимодействия возродили в нас древние племенные инстинкты. Мы ищем способы восстановить связи с окружающими людьми. Французский профессор маркетинга Бернар Кова видит в формировании племен свидетельство того, что индивиды пытаются защитить местные традиции в условиях глобализации, духовность - в условиях жестокой действительности и общность - в условиях разобщенности. Он считает, что «люди, которым, наконец, удалось освободиться от социальных ограничений, устремляются в обратном направлении, чтобы реконструировать свой социальный универсум»¹⁹⁷.

Почему же столь серьезная тенденция долгие годы оставалась незамеченной? Потому что формирование племен происходит в социальном универсуме, который недоступен непосвященным. Как объясняет Уоттерс, «эти группы остаются незамеченными - ведь то, что их связывает[...] лишено смысла для тех, кто не является их членами»¹⁹⁸.

Итак, если вы не принадлежите к племени, скорее всего, вы не поймете его значимость. Из этого вытекает несколько следствий для нас, маркетологов. В частности, отныне мы должны жить в мире своего бренда и рекрутировать потребителей из числа членов племени. Мы больше не можем полагаться на традиционные рынки. Племя, которое возникает и развивается, нельзя выявить при помощи привычных методов сегментации. Любые демографические или психологические критерии недостаточно полно передают характеристики группы. Чтобы найти свое племя, нам придется создать его.

Индивид и племя

Как члены племени, мы, потребители, видимо, все больше будем поддаваться влиянию своих сотоварищей. Исследования показывают, что социальные группы влияют на 80% всех совершаемых покупок¹⁹⁹. Датские специалисты по поведению потребителей Пер Йестергард и Кристиан Янсен выразили эту мысль следующим образом:

Индивид больше не считается самостоятельной единицей, пытающейся обрести новый опыт. Потребитель руководствуется не своими чувствами, а принадлежностью к племени²⁰⁰.

Может показаться, что племенное поведение не характерно для общества, в котором усиливаются индивидуалистические настроения. Однако ряд исследователей усматривают связь между этими двумя тенденциями. Да, люди все больше фокусируются на себе, все меньше заботятся о том, что думают о них другие. Однако под маской показного индивидуализма скрывается стремление к конвергенции.

Исследователи Джанина Лопиано-Мисдом и Джоанна де Люка объясняют это явление

¹⁹⁷ Bernard Cova and Veronique Cova, «Tribal Marketing», European Journal of Marketing (January 2001) (прим. автора).

¹⁹⁸ Ethan Watters, Urban Tribes (London, U. K.: Bloomsbury, 2003) (прим. автора).

¹⁹⁹ Mark Earls, Welcome to the Creative Age: Bananas, Business and the Death of Marketing (Indianapolis, IN: Wiley, 2002) (прим. автора).

²⁰⁰ Per stergaard and Christian Jantzen in Interpretive Consumer Research, edited by D. Beckman and D. C. Elliott (Copenhagen Business School Press, 2000) (прим. автора).

при помощи концепции коллективного «Я»²⁰¹. Один проинтервьюированный ими студент из Нью-Йорка говорит:

Когда я говорю «я», я имею в виду множество людей, обладающих тем же складом ума, что и я[...] множество людей, имеющих такие же цели, чувство коллективной ответственности, мотивы и мораль.

Журнал Wired называет это коллективным сознанием. Сегодня индивидов следует классифицировать по племенам.

«Протяни руку и загляни в кого-то»²⁰²

Смысл понятия «бренд» изменился. Сегодня это не функциональный продукт и личное переживание, а принадлежность к племени, инструмент и культурный символ. Эта фраза звучит очень наивно и идеалистически, но факт остается фактом: в контексте племени бренды получают более глубокий смысл.

Айван Уикстед иллюстрирует эту мысль на примере своего MP3-плеера:

Как вещь, iPod позволяет мне более эффективно организовывать музыкальные файлы и всегда иметь их при себе. Как инструмент общения, он позволяет мне быть уважаемым членом (музыковедом, DJ-ем, организатором вечеринки) музыкального клуба Apple²⁰³.

iPod - шизофренический, антиобщественный бренд, но в то же время он побуждает людей к сотрудничеству. Именно поэтому он является прекрасным примером племени бренда.

С одной стороны, iPod позволяет людям отключиться от окружающего. Майкл Булл, профессор СМИ и культуры из английского университета Суссекса, изучил влияние iPod на городскую жизнь. Вот его вердикт: «Возможность постоянно слушать музыку означает, что вам никогда не приходится настраиваться на окружающую среду. Вы можете пребывать в перманентной отключке». Торговец произведениями искусства из Нью-Йорка признается, что это маленькое устройство - «последний писк моды в сфере доставки грузов пневмопочтой»²⁰⁴.

Возможно, пользователи, засевшие в тесном кабинете преподавателя из Суссекса или бродящие неузнанными по Пятой авеню, стремятся к изоляции, но есть и обратная сторона медали - iPod играет роль социального символа и инструмента сотрудничества.

Начнем с дизайна. Много говорилось о простоте в использовании и функциональности плеера. Однако, возможно, самая важная часть iPod - это легко заметные в толпе белые наушники. Они издали позволяют узнать тех, кто входит в клуб iPod. У тех, кто не является поклонником бренда, характерная деталь вызывает враждебную реакцию. Один блогер из Craigslist дает следующий комментарий:

Меня не смущает, что другие пользуются iPod. Меня беспокоят люди,

²⁰¹ Janine Lopiano-Misdorn and Joanne De Luca, *Street Trends: How Today's Alternative Youth Cultures are Creating Tomorrow's Mainstream Markets* (New York: HarperCollins, 1998) (прим. автора).

²⁰² Название раздела позаимствовано из блога Дениса Ллойда iPodlounge (прим. автора).

²⁰³ Интервью с Айваном Уикстедом, 30 марта 2004 года (прим. автора).

²⁰⁴ Warren St. John, «The World at Ear's Length», *New York Times* (February 15, 2004) (прим. автора).

постоянно носящие белые наушники. Наушники - уродливые, но они их [используют], чтобы другие знали, что у них есть iPod. Надо продавать наушники отдельно, чтобы можно было делать вид, что у тебя есть iPod, хотя, на самом деле, шнур ни к чему не присоединен. Но, черт, это будет выглядеть круто. По крайней мере, для девушек, имеющих степень Ph. D. и носящих Uggs²⁰⁵.

Нравится вам это или нет, но эти наушники - явный символ принадлежности к «клубу» - способствовали появлению новых ритуалов. В общественных парках в Нью-Джерси, в кампусах в Кембридже и Оберлине и в мультипликационной студии Pixar Animation Studios (очевидно, в знак уважения к Большому Брату - Стиву Джобсу) пользователи iPod не просто узнают друг друга в толпе - они начинают заглядывать друг другу в плееры, чтобы посмотреть на плей-листы. Неуловимое признание других пользователей стало основой интимного общения членов племени. «Мы послушали по тридцать секунд, не произнося ни слова. Мы кивнули друг другу и разошлись», - так озадаченный пятидесятилетний инженер описал встречу с себе подобным Линдеру Кани из Wired²⁰⁶.

Культуролог Дуглас Рашкофф считает обмен iPod продолжением обмена файлами. «Есть здесь что-то от наркоты: это - как косячок, передаваемый из рук в руки на концерте Grateful Dead²⁰⁷». Блогер Андрей Орловский из британского Register доводит эту мысль до логического завершения:

[Обмен iPod] может иметь весьма существенные социальные последствия. Ты можешь общаться с любым незнакомцем. Можно сесть рядом и обменяться песней во время короткой поездки на автобусе. Можно создавать короткие специализированные индивидуальные передачи, которые сможет принять любой, у кого есть iPod с Bluetooth. Можно завести в меню опцию «Что я слушаю?» и поделиться своим выбором с конкретными людьми²⁰⁸.

Дальнейшим развитием контактов в сообществе iPod становится обмен аппаратами. Иззи Гринспен из журнала Village Voice называет iPod «микс-тейпом²⁰⁹ XXI века». Она поясняет:

Послушать чей-то iPod - интимный акт, граничащий с посягательством на права личности. С точки зрения саморазоблачения, это не совсем то же самое, что обмен дневниками, но гораздо более откровенная вещь, чем микс-тейп. Например, я совсем не ожидала увидеть в качестве последней воспроизведенной мелодии у моего [нового] бой-френда бесплотную кавер-версию Leaving on a Jet Plane, неверно приписываемую Бьорк²¹⁰. Кроме того, быстро возникает обратная связь:

²⁰⁵ Uggs - всесезонные женские сапожки из овчины, один из хитов моды 2004-2005-х годов (прим. перев.).

²⁰⁶ Leander Kahney, «Feel Free to Jack into My iPod», Wired News (November 21, 2003) (прим. автора).

²⁰⁷ Grateful Dead - американская психоделическая группа, одна из самых популярных рок-групп в США конца 1960-х - начала 1970-х годов (прим. перев.).

²⁰⁸ www.theregister.co.uk (прим. автора).

²⁰⁹ Микс-тейп - кассета с подборкой музыки, записанная в домашних условиях и представляющая собой срез музыкальных вкусов ее владельца. Микс-тейпы также могут записываться для определенных событий; в таких случаях они являются подобием тематической подборки (прим. перев.).

²¹⁰ Leaving on the Jet Plane - песня американского кантри/фолк-певца Джона Денвера, которую исполняло бесчисленное количество музыкантов (прим. перев.).

получив обратно свой iPod, я открываю список «Недавно воспроизведенные файлы», чтобы посмотреть, какие группы заинтересовали моего друга. И мой iPod честно сообщает мне, что я слушаю те же песни, что и он²¹¹.

Дать кому-то свой iPod - рискованный шаг. Это - как вывернуть душу наизнанку: есть шанс получить награду, если тебя сочтут за знатока музыки, однако есть и огромный социальный риск, ведь люди будут судить о тебе по твоей коллекции. Стивен Обри, студент Иллинойского методистского университета, уже успел дать такому суждению о музыкальных предпочтениях человека название: **плейлинизм**. В колонке университетской газеты он объясняет, что плейлинизм - это «дискриминация, основанная не на расовой, половой или конфессиональной принадлежности, а на плохом музыкальном вкусе, о котором свидетельствует библиотека iTunes»²¹². Из этого возникает ряд совершенно новых социальных последствий использования бренда.

Вероятно, самое общее из них - возникающая культура iPod- вечеринок, на которых любой, кто достаточно уверен в своем музыкальном вкусе, может подключить iPod к аудиосистеме бара.

Следуя призыву таких диджеев, как AndrewAndrew из ART²¹³, или по собственному почину, многие члены клуба начинают приносить свои iPod на подобные мероприятия.

И ведь существует немало MP3-плееров. Почему же все это происходит с iPod? Все дело в племени.

Мы - свидетели изменений в потреблении брендов. Дифференциация по функциональным признакам становится все более трудной. Сегодня капитал многих брендов носит социальный характер. Больше всех преуспевают бренды, имеющие максимальную социальную ценность, вдохновляющую на создание фанатичного племени бренда.

Точку в дискуссии ставит Гринспен: «Намеренно или нет, MP3- плеер Apple полностью реализует свой потенциал как устройство личного пользования только в том случае, если им делятся с другими».

«Племенной» маркетинг

Маркетологам необходимо понять тенденцию образования племен как основных социальных единиц, потому что племена сейчас возникают вокруг брендов. Кова считает сообщества брендов **главной** зарождающейся социальной тенденцией нового тысячелетия. Он указывает, что их членов объединяет не традиция или место, а общая страсть - например, увлечение роликами, участие в фестивале Burning Man или ломография.

Эти племена эфемерны; они постоянно возникают, распадаются и меняются. Тем не менее они с готовностью осваивают, принимают и меняют бренды, имеющиеся на рынке.

²¹¹ Izzy Grinspan, «Pod People: This Valentine's Day, the Fastest Way to the Heart May be Through the Earbuds», Village Voice (February 9, 2004) (прим. автора).

²¹² The Wesleyan Argus. Также см. Leander Kahney, «iTunes Undermines Social Security», Wired News (November 12, 2003) (прим. автора).

²¹³ Креативное агентство AndrewAndrew, организованное двумя братьями-близнецами, диджеями из Нью-Йорка; специализируется на дизайне интерьеров, графике, дизайне продуктов, одежды и т. д. Одно из направлений - разработка передач для радио и создание музыкального контента для i-вечеринок. ART - нью-йоркский ночной клуб, расположенный в одном из самых престижных районов (прим. перев.).

Йестергард и Янсен пишут: «Символизм продукта создает универсум племени»²¹⁴. Компании, которые научатся подкармливать и поощрять эти сообщества брендов, получат бесценный ресурс.

Зачастую поклонники бренда становятся племенем благодаря той или иной разновидности слухов. Верования и приемы, передаваемые при помощи фольклора, легенд, мифов, ритуалов и символических действий, - вот важнейшие элементы, появляющиеся у любого бренда, который созрел для похищения племенем.

Племена брендов выбирают продукты не так, как индивиды. Они стремятся к брендам не из-за их функциональной ценности, а из-за социальной. Им нужны товарные марки, поощряющие групповые ритуалы и переживания, создающие связи и определяющие групповую идентичность. Члены племени постоянно ищут символы и знаки, которые будут отличать их от тех, кто не является членом сообщества.

Вероятно, для маркетологов, пытающихся организовать похищение бренда, важнее всего то, что племена не принимают значение бренда в том виде, в каком его видит владелец. Они активно пытаются реконструировать и присвоить бренды в собственных символических целях. Кова объясняет: «Значения племенных символов не существуют сами по себе, а конструируются в условиях племенной культуры; они обсуждаются и интерпретируются представителями данной субкультуры»²¹⁵.

Возникновение племени бренда радикально изменит отношение маркетологов к потребителям. Разработка продукта будет направлена не только на достижение совершенства, но, скорее, на поиск оптимального способа дать потребителям возможность ощутить свою общность: **«Важны не вещи сами по себе, а ассоциации»** ²¹⁶. Маркетинговые исследования не будут больше опираться на традиционные опросы потребителей, а потребуют антропологического подхода, позволяющего понять субкультуры, их ритуалы и модели потребления. Маркетологи больше не будут ориентироваться на отдельных потребителей, а станут взаимодействовать с членами племени, чтобы и дальше развивать значение бренда.

Результатом нового шага в нашей профессии - «племенного» маркетинга - будет рост силы бренда. Бренд получит социальную функцию - он будет не столько удовлетворять **желание**, сколько служить **связующим звеном**. В этом контексте успех таких брендов, как Starbucks и eBay, уже не кажется столь загадочным, не правда ли?

Главная задача

Собратьями по племени совсем необязательно станут те, с кем вы поддерживаете тесные личные отношения. На самом деле, отличительной чертой племени бренда зачастую становится намеренная анонимность и дистанцированность его членов. Они обычно знают только тех, кого видят на сборищах, или тех, чьи экранные имена и адреса электронной почты им известны в виртуальном мире брендов. Писатель Майкл Льюис воспроизводит беседу с одним из лидеров движения Gnutella - Дэниэлом Шелдоном, интерактивным псевдонимом которого (the_dr) всегда были подписаны приветствия, появлявшиеся, как только Майкл заходил в чат.

- Вы когда-нибудь встречались с кем-либо из этих людей?

- Нет.

²¹⁴ Stergaard and Jantzen, Interpretive Consumer Research (прим. автора).

²¹⁵ Bernard Cova and Veronique Cova, Tribal Marketing (прим. автора).

²¹⁶ Это - лейтмотив постмодернизма (прим. автора).

- А хотелось бы?

- Да нет. Я предпочел бы, чтобы все оставалось как есть²¹⁷.

Почему люди, стремящиеся стать частью сообщества, предпочитают сохранять анонимность? За разъяснениями я обратился к экспертам.

Линдер Кани, автор блога The Cult of Mac, утверждает, что анонимность, в общем-то, не помеха тесному общению. По его словам, он знает множество сетевых примеров, показывающих, что субъекты общения могут быть изменчивыми, размытыми и почти анонимными, однако отношения между ними - искренние и личные. Кани указывает, что анонимность зачастую позволяет людям быть откровеннее друг с другом.

Джон Грант предлагает другой подход. Главной причиной того, что члены племени бренда предпочитают анонимность, он считает «потребительский кубизм». Люди не хотят, чтобы в их личности доминировало одно-единственное племя. (Зачем быть просто панком или просто стильным парнем, если можно быть панком, пользующимся Macintosh и ездящем на Harley?) «Если я люблю Икс и связан с ним, это лишь малая часть шарады, которой я являюсь», - объясняет Джон. Сохранение анонимности в каждом из тех племен, к которым мы принадлежим, наделяет нас множеством личностей с особыми характеристиками, потребностями и настроениями. Кроме того, это поощряет активное самоопределение. Для нас такие выдуманные личности и их «авторы» зачастую более реальны, чем люди с именами, данными им родителями. Взять, к примеру, Subgenius Bob. Это радиоведущий, известный также как 00afro (музыкант-электронщик). Родители же знают его как мистера Кола Огундипе. Вопрос на засыпку: а как зовут Папу Римского?

Дуглас Эткин, автор книги «Культ брендов: как сделать потребителя единомышленником», считает, что для того чтобы стать членом сообщества бренда, требуется воображение. Люди, которые активно отождествляют себя с брендом, зачастую поступают так потому, что думают, что так же ведут себя другие люди, похожие на них. Их влечет непреодолимое стремление быть с теми, кто на них похож, даже если это абстракция. То, что эти другие в лучшем случае анонимны, а возможно, вообще не существуют в реальности, не имеет значения. Представьте себе владельца BMW, который едет по шоссе, поглядывая на владельцев других BMW. Он совсем не хочет знакомиться с ними, просто ему важно проверить, насколько они «на уровне».

Бернар Кова идет на шаг дальше Эткина. Он полагает, что члены племени бренда предпочитают сохранять анонимность даже при личных встречах. Кова изучал общение на фестивалях, посвященных брендам, и установил, что, хотя люди хотят находиться вместе с другими себе подобными, но они необязательно хотят вступать с ними в контакт. Племенное «соединение» обеспечивалось одновременным присутствием в одном месте - достаточно было просто стоять рядом, улыбаться и иногда обмениваться впечатлениями.

Несмотря на столь явное предпочтение анонимности, я считаю, что у брендов, обладающих активными сторонниками, есть отличный шанс отказаться от безликости и еще более укрепить племя.

Взять, к примеру, Harley-Davidson. В начале 1980-х годов под угрозой вторжения более совершенных японских мотоциклов компания, несмотря на технологическое отставание, избежала банкротства. Успех бренду обеспечили сила воли и энергия сообщества, а именно Группы владельцев Harley, в которой сегодня состоит 400 тыс. человек (примерно 1 тыс. филиалов). Harley локализовал племя и сделал его личностным. Поездки и соревнования превратились в связующий элемент сообщества, то есть племени, члены которого знают друг друга по имени и по-настоящему дружат.

Нелишне отметить, что Apple никогда не пыталась трансформировать свои крупнейшие магазины, выступающие объектами племенного паломничества, в общественные центры. Представьте, что получится, если компания вместо того чтобы позволять фанатикам бренда

²¹⁷ Michael Lewis, Next: The Future Just Happened (New York: W. W. Norton and Company, 2001) (прим. автора).

бродить в одиночестве по этим, по сути, храмам техники, станет поощрять их взаимодействие. Что если бы, например, они начали устраивать в магазинах творческие семинары? Представьте, что могла бы сделать для бренда и самой себя такая прочная сеть пользователей, как приверженцы Mac.

Чем теснее связи, тем больше племя может сделать для бренда. Поэтому встает очевидный вопрос: как сблизить представителей племени?

11. Как устроено племя бренда

Меня зовут Линус, и я - ваш Бог.

Линус Торвальдс

Племена брендов. В этом есть что-то от культа, не так ли? На самом деле, невинные, казалось бы, шаги, предпринимаемые в мире брендинга, не так уж сильно отличаются от того, что делается в религиозных сектах.

Подобно сектам, племена брендов дают своим участникам более сильное ощущение цели. И тем, и другим свойственны процедуры инициации, обряды перехода из одного состояния в другое, а также приверженность общему идеалу (или бренду). Потратив время и силы на изучение обычаев, символов и ритуалов, люди могут добиться более высокого статуса в этих группах. Их усилия вознаграждаются обретением новых уровней посвящения. В конце концов, фанатики культов и племени бренда становятся проповедниками, передающими послание другим потребителям.

Мы с Джоном Грантом решили глубже изучить черты сходства в поведении сообществ брендов и религиозных сект²¹⁸. Мы проанализировали, как несколько известных сект рекрутируют и удерживают своих членов, а также то, чем они их «грузят». Естественно, поначалу мы сомневались в том, оправдан ли такой подход. В сложившихся условиях уподоблять эффективный маркетинг вовлечению в религиозную секту в лучшем случае некорректно. Однако мы сочли, что, не изучив секты, нельзя разобраться в племенах брендов.

Наше исследование порой вызывало у нас чувство брезгливости, и, вероятно, вы тоже его испытаете. Однако, на наш взгляд, результаты анализа оправдывают это: сравнение тоталитарных сект с похищенными брендами потрясает. В итоге нам удалось выработать модель, позволяющую стимулировать создание племен вокруг брендов и сделать их отношения более тесными. Кроме того, я хотел бы сразу подчеркнуть, что все эти приемы предполагают не принуждение, а соблазн; в конце концов, секты являются лучшими соблазнительями в мире бизнеса.

Первый шаг

Вопрос: как из обычного потребителя вы превращаетесь в фанатика бренда? Ответ: вы отправляетесь в путешествие, а любое путешествие начинается с первого шага.

Общая схема деятельности секты предполагает все более глубокое приобщение к переживанию. Этот же феномен лежит и в основе похищения бренда. Однако приманка, играющая главную роль в привлечении людей в секту и племя бренда, может оказаться для

²¹⁸ См. «How Cults Seduce and What Marketing Can Learn from Them», www.plan-b.biz (<http://www.plan-b.biz>) (прим. автора).

вас неожиданной: это не идеология, а чувство принадлежности.

Родни Старк, профессор социологии и сравнительного религиоведения из Университета Вашингтона, установил, что люди, вступающие в секту, «до этого обычно не отличаются религиозностью. Они оказываются привлечены к новым религиозным движениям по причинам преимущественно социологического, а не теологического свойства»²¹⁹. Он утверждает:

Важнее всего признать, что успех на самом деле зависит не от веры, а от отношений. Люди сначала устанавливают отношения и лишь затем принимают религию. В обратной последовательности это не происходит. Это очень важно, причем понять это можно только в процессе непосредственного наблюдения за новообращенными. Нам никогда бы не удалось установить это, сидя в библиотеке. Это также нельзя наблюдать в ретроспективе, потому что со временем люди начинают думать, что главное - это вера. Кстати, они не лгут. Они просто заблуждаются²²⁰.

Примерно таким же образом люди вступают и в племена брендов. Специалист в области маркетинга Эндрю Эренберг убедительно показал, что потребители меняют отношение к бренду только после того, как изменяют свое поведение.

В теории поведения потребителей все обстоит иначе, но для похищенных брендов это кажется справедливым: более широкое значение бренда возникает с течением времени и при участии рынка.

Может показаться, что это противоречит сформулированному ранее тезису о том, что похищенные бренды должны вдохновлять потребителя, ставя перед ним цель. Эти соображения по-прежнему верны с точки зрения владельцев бренда, но сейчас речь о том, как племена брендов возникают с точки зрения **потребителей**.

Иными словами, новообращенные **изначально** вступают в секту не ради идеологии, а потребители становятся членами племени из-за товарного предложения. Члены племени бренда, как и приветливая, радушная команда пропагандистов секты, - вот та приманка, на которую клюют люди. Только с течением времени потребители начинают участвовать в процессе совместного созидания, установления личной связи с брендом и, в конечном итоге, формировании его культурного значения.

Это как первая покупка компьютера Apple. Вы приобретаете его отчасти потому, что знаете, что, когда вы достанете ваш ноутбук в местном кафе, другие адепты «культы Mac» приветливо кивнут вам. Не смейтесь: получение их одобрения - серьезный мотив для покупки компьютера. Затем вы можете усвоить анти-Microsoft'овские установки и менталитет борца с лидером. Вас могут увлечь новые уровни сложности бренда. Вы можете даже превратиться в фанатика бренда, возглавив его «крестовый поход». Однако все это произойдет постепенно, с течением времени. Вхождение в племя, как и присоединение к секте, - процесс поэтапный.

Путь к просветлению

Члены сект и племен брендов на своем псевдодуховном пути совершают похожие шаги: сначала они ступают на порог, оглядывают собравшихся и знакомятся с инсайдерской информацией. Затем они проходят обряд инициации. Далее им предстоит доказать свою

²¹⁹ Toby Lester, «Oh, gods!» Atlantic Monthly (February 2002) (прим. автора).

²²⁰ Там же (прим. автора).

преданность и подняться по ступеням иерархии. Наконец, они полностью принимают идеологию и начинают способствовать ее развитию. Давайте внимательнее рассмотрим это путешествие.

Этап 1: любопытный потребитель преодолевает барьер «только для членов».

Этап 2: прошедшего отбор потребителя подвергают процедуре промывания мозгов.

Этап 3: преданный член племени бренда помогает создавать параллельный социальный универсум. Этап 4: фанатик «встает под знамена» бренда²²¹.

Несколько слов о методологии

Мы с Джоном Грантом изучили жизненный цикл четырех религиозных организаций: мунитов, последователей секты Махариши, Свидетелей Иеговы и сайентологов. Все они поощряют изоляцию от семьи и друзей, требуют больших личных жертв и изменения образа жизни. Во главе каждой секты стоит сильный лидер. Мы полагались на свидетельские показания бывших членов сект и их родных, а также на отчеты специалистов и внутренние материалы сект. Признания бывших адептов были лучшим источником информации о том, чем в действительности занимаются секты, хотя некоторые могут сказать, что эти признания могут быть и необъективными. Мы решили поверить этим людям на слово. Пожалуйста, имейте в виду: целью исследования был анализ не религиозных доктрин, а моделей поведения.

Этап 1. Преодоление барьера «только для членов»

Всплывающее предупреждение на сайте Irc

Этот сайт является частным, вход на него без соответствующего разрешения запрещен. Если вы являетесь представителем или сторонником правоохранительных органов, компании-разработчика ПО, организации по борьбе с пиратством, университета или федеральной/правительственной следственной группы или когда-либо в прошлом являлись таковым, доступ на сайт для вас запрещен и вы не имеете права обращаться к любым находящимся на нем материалам, вне зависимости от ваших мотивов²²².

Границы сект на замке. Вы - либо внутри, либо снаружи. Границы разделяют членов, способствуют возникновению сильного чувства принадлежности к группе единомышленников и закладывают фундамент групповых психологических конструкций (менталитет «свой - чужой»). Поляризация обуславливает солидарность членов сект.

У сообществ похищенных брендов тоже есть границы, хотя и куда более прозрачные. Они общаются с аутсайдерами посредством весьма скудной, осторожной и адресной

²²¹ Автор использует идиоматическое выражение Drink the Kool-Aid (англ.) - «пить Kool-Aid», которое на американском политическом жаргоне означает фанатичное принятие какой-либо определенной точки зрения или позиции. В форме отрицания (Don't drink the Kool-Aid - «Не доверяй радикальным идеям») идиома этимологически восходит к знаменитому массовому самоубийству в г. Джонстаун в 1978 году последователей проповедника Джима Джонса, которые выпили цианистый калий в смеси с растворимым напитком Flavor Aid (источник: www.wikipedia.org) (прим. перев.).

²²² Michael Lewis, Next: The Future Just Happened (прим. автора).

рекламы, PR и промоакций. Это придает брендам загадочность и обеспечивает вознаграждение посвященных. Отличной иллюстрацией того, как эта тактика работает и в сектах, и в племенах брендов, могут служить муниты и Linux.

Культ Линуса

В 1991 году Линус Торвалдс был студентом Хельсинкского университета и специализировался на вычислительной математике и кибернетике. Ему был 21 год. Облачившись в старый халат, он работал в темной комнате, пытаясь усовершенствовать операционную систему, отдаленно напоминавшую Unix. Это был его учебный проект. Линус опубликовал свои результаты на электронной доске объявлений, чтобы получить рецензии и комментарии. Так родился Linux²²³. Сделав свой проект открытым и пригласив пользователей поучаствовать в нем, Торвалдс невольно вызвал революцию в сообществе программистов. Программистов приводило в ярость то, что крупные компьютерные компании защитили коды операционных систем правом собственности. Они были готовы взбунтоваться. Торвалдс предоставил им эту возможность. Он позволил всем бесплатно скачивать Linux, если те соглашались бесплатно помещать в сети улучшенные версии программы. Linux превратился в постоянно развивающийся публично-правовой документ. По мере присоединения все новых и новых программистов родилось движение «За открытый исходный код». Его манифестом стала знаменитая книга «Собор и базар», опубликованная в 1998 году (на жаргоне программистов - CatB). Ее автор Эрик Реймонд призвал заменить иерархию и демагогию таких компаний, как Microsoft, на свободный и беспрепятственный обмен информацией. Сопутниками Linux стали Free Software Foundation, IRC и другие инициативы в поддержку открытого исходного кода. Они распространили послание еще шире. Как шведский мальчик сумел создать бренд, похищенный потребителями, и вступить в рукопашную с Microsoft? Он конкурировал вне царства капитализма - без финансовых интересов, но с чувством морального превосходства. По его словам, «программное обеспечение - как секс: лучше, когда за него не надо платить»²²⁴.

Не стоит удивляться тому, что последователи Linux похожи на членов секты.

Подальше от света прожекторов

Чтобы укрыться от внимания общественности, секты сооружают защитные барьеры. Только те, кто предан делу, обладают всей полнотой информации. Посторонних к ней, как правило, не допускают.

Муниты защищены статусом религиозной организации, обстановкой секретности и армиями адвокатов и лоббистов, имеющих связи в Вашингтоне.

В ответ на обвинения в промывании мозгов и тактике агрессивной пропаганды группа сменила название. Сейчас она называется Федерация «Семьи за мир и единство во всем мире». Большинство аутсайдеров даже не знают, что это все те же муниты.

В сообщество **Linux** долгие годы входили лишь отдельные хакеры. Оно было спрятано на досках объявлений в Интернете и в кампусах колледжей. Родоначальник программы держал в курсе происходящего только членов племени, передавая им конфиденциальную

²²³ Gary Rivlin, «Linus Torvalds: Leader of the Free World», Wired (November 2003) (прим. автора).

²²⁴ www.brainyquote.com<<http://www.brainyquote.com>>(прим. автора).

информацию. Сообщество верило ему и вело себя так, словно готовило революцию. Даже сейчас, когда численность пользователей Linux перевалила за 18 млн человек, они по-прежнему хранят тайну, предпочитая оставаться в тени.

Давид и Голиаф

Секты определяют себя через отрицание. Они находят могущественных врагов в окружающем мире и насаждают среди членов ощущение преследования с их стороны. Такая тактика способствует укреплению преданности делу.

Главный враг **мунитов** - христианство. Секта провозглашает, что «придет на смену христианству в США».

Кроме того, она учит, что «Иисус не в Царствии Небесном», потому что «не выполнил свою миссию», и что благословенные дети мунитов лучше Иисуса.

Духовным врагом **Linux** всегда был Microsoft. Поначалу истеблишмент не считал программу опасной: все было похоже на переход Ганнибала со своими слонами через Альпы.

Затем Microsoft заметил бунт и перешел в контрнаступление. Впрочем, Джим Аллчин, возглавляющий подразделение Microsoft по платформам, лишь обеспечил движению за открытый исходный код легитимность, назвав его антиамериканским: «Я - американец. Я верю в путь Америки. Я боюсь, что если правительство будет поощрять открытый исходный код...» и т. д.²²⁵

Внутренние и внешние связи

Члены секты обладают привилегированной информацией. Они тесно, подолгу и часто общаются. Посторонние обычно сталкиваются с совершенно иным отношением. Более того, секты ясно дают понять, что правда известна лишь инсайдерам, посторонних же слушать не следует.

Муниты жестко контролируют внутренние контакты членов секты. Новообращенным запрещено разговаривать с себе подобными, возможно, для того чтобы они не обсуждали свои сомнения или наблюдения. Во внешней среде организация зачастую использует для распространения информации родственные структуры.

Секта разрабатывает программу сексуального образования для учащихся средней школы под названием «Полное воздержание». Ей также принадлежит газета The Washington Times.

Контакты между членами племени **Linux** происходят практически исключительно в Интернете. Анонимность имеет принципиальное значение, поскольку большинство из тех, кто по ночам борется за дело Linux, днем работает в крупных компаниях, симпатизирующих Microsoft.

Ходит забавный анекдот. Технический директор FedEx направил своим подчиненным анонимное сообщение о секретной встрече приверженцев Linux, чтобы убедиться в том, что никто из них не работает над программой. На встречу пришли более 100 человек, включая

²²⁵ «Fightin' Words: Open Source Bad for Software and Intellectual Property Says Microsoft's Jim Allchin», Client Server News (February 26, 2001) (прим. автора).

некоторых его ближайших заместителей.

Утечка информации и другие уловки

Время от времени секты дают обществу крупницы информации об их внутреннем устройстве. Чтобы привлечь новых членов, они устраивают эффектные мероприятия, привлекающие внимание СМИ.

Муниты проводят экстатические массовые митинги и церемонии бракосочетания. Они привлекают к рекламе знаменитостей, устраивая благотворительные ужины с высокопоставленными политиками. Они демонстрируют известных новообращенных, например католического архиепископа Эммануэля Миллинго (в 2001 году).

Когда компания **Linux** решила «легализоваться», она стала акционерной компанией. В конце концов, в движении за открытый исходный код участвовали и ветераны Силиконовой долины. Они знали, что известность Linux может принести «коронация» на Уолл-стрит. При поддержке этих ветеранов VA Linux Systems, продающая ПО на базе Linux, осуществила самый успешный в истории первый выпуск акций: их стоимость в первый день торгов выросла на 700%.²²⁶

Этап 2. Промывание мозгов

Вступить в секту совсем не просто. Нельзя просто прийти и сказать: «Запишите меня!» Сектам не нужны люди, не подготовленные к вступлению, им незачем вкладывать средства в того, кто впоследствии не пригодится. Именно поэтому существует особый, часто детально расписанный процесс инициации. Эта процедура одновременно позволяет и искоренять «сорняки», и превращать новообращенных в преданных членов.

Похищенные бренды ведут себя сходным образом. Они намеренно жертвуют более широким рынком ради меньшего круга посвященных, которых они способны провести через продуманный процесс «инициации», призванный укреплять солидарность. Вступление в племя бренда - процесс, который мы называем **промыванием мозгов**.

В области воспитания и обучения эталоном могут служить последователи секты Махариши и компания ИКЕА.

Магазин, с которым не соскучишься

С самого начала миссия ИКЕА заключалась в том, чтобы «улучшить жизнь широких масс», предлагая более эстетичную продукцию по минимальным ценам, позволяющим получать прибыль. Бесспорно, это благородная цель. Однако перенос этого социалистического подхода на бизнес по требовал, чтобы компания полностью изменила ожидания людей относительно поведения розничного магазина. Главный вызов, с которым столкнулась ИКЕА, заключался в том, чтобы убедить потребителей в том, что самообслуживание, самовывоз и самостоятельная сборка - это не недостатки, а, скорее, элементы более совершенного опыта шопинга. Покупателей вынуждают записывать сложные кодовые обозначения, а затем искать эти часто отсутствующие в продаже товары на гигантском складе.

Даже если там удастся обнаружить искомые продукты, многие из них оказываются громоздкими и тяжелыми, и их непросто поместить на тележку.

²²⁶ «VA Linux IPO Soars Almost 700 Percent», Info World (December 13, 1999) (прим. автора).

Наконец, доставка продукта домой и сборка при помощи загадочных инструкций - великий подвиг.

Более того, открытие магазинов ИКЕА означает возникновение транспортных пробок и кошмара на парковках. В среднем на поездку в магазин у людей уходит до двух часов. Прибыв туда, они вынуждены двигаться по длинному фиксированному маршруту через все заведение и выстаивать длиннющие очереди в кассу.

Один нью-йоркский покупатель пожаловался: «Мне еще никогда не приходилось тратить столько усилий, чтобы потратить деньги»²²⁷.

Невзирая на все эти неудобства, ИКЕА стала крупнейшим в мире розничным продавцом мебели. Ее популярность продолжает расти. Очевидно, за этим стоит нечто большее, чем просто хороший вкус и низкие цены. Компания ИКЕА сумела заставить членов своего племени полностью принять ее модель шопинга.

Избирательный таргетинг

Вербовщики сект направляют свои усилия не на тех, кого можно привлечь, а на тех, кто к этому готов.

Последователи **Махариши** ²²⁸ знают, что из тех, кто переживает серьезные перемены в жизни, получают самые преданные адепты. Их мишенью становятся те, кто недавно стал студентом или развелся.

ИКЕА также обращается к людям, в жизни которых происходят изменения: молодым семьям с детьми, супружеским парам, начинающим самостоятельную жизнь, и студентам колледжей (которые получают 10-процентную скидку) - иными словами, к тем, чьи потребности выходят за рамки их бюджета.

Как забросить наживку

Никто не говорит себе, проснувшись однажды утром: «А вступлю-ка я в секту!» Чтобы завлечь людей, секты используют приманки, скрывающие их истинную цель. Это, прежде всего, различные действия, поощряющие частое посещение сект и постоянное общение с ее членами, а также знакомство со стилем и пространством группы.

У **Махариши** приманкой выступает трансцендентальная медитация - практика, в которой традиционные техники перемешаны с религиозными церемониями индуистов. Эти занятия часто становятся первым знакомством неопитов с сообществом Махариши.

ИКЕА заманивает обещаниями отличного стиля, моментального удовлетворения потребностей и низких цен. Она также облегчает шопинг, предлагая бесплатный присмотр за детьми. Ресторан дает возможность восстановить силы и возобновить покупки. Кроме того,

²²⁷ «The Swedes Are on the Beachhead», HFN: The Weekly Newspaper for the Home Furnishing Network (February 24, 2003) (прим. автора).

²²⁸ Махариши Махеш Йоги (Махеш Прасад Вайма) - основатель псевдоиндуистской тоталитарной секты, созданной в 1950-е годы и получившей широкое распространение на Западе и в России (прим. ред.).

покупатели вынуждены проходить через весь магазин, двигаясь из зала в зал по установленному маршруту. Найти выход - задача почти неразрешимая.

Это отличный способ познакомить покупателей с эстетикой компании, представить весь ассортимент продукции и заставить клиентов купить то, чего они покупать не собирались.

Бомбардировка любовью

Секты стремятся удовлетворить базовую человеческую потребность в чувстве принадлежности. Представьте себе встречу со странным и удивительным сообществом, все члены которого сразу же принимают вас и относятся к вам с любовью.

В ознакомительных занятиях трансцендентальной медитацией у **Махариши** участвуют только те члены секты, которые доказали способность привлекать и убеждать потенциальных рекрутов. В ходе нескольких дружеских встреч они устанавливают тесные отношения с новообращенными.

В каждом магазине **ИКЕА** есть детская комната, расположенная у главного входа. Пусть обычно в ней никого нет, забота имеет значение. Детская комната создает чувство единства. Программа «Великий американский обмен мебели» предусматривает скидки для тех покупателей, которые жертвуют средства Армии спасения или организации «Всемирная добрая воля» (Goodwill)²²⁹. Компания также пытается порадовать клиентов красивыми жестами. Например, в одном супермаркете в Калифорнии посетителям, стоящим в очереди на выезд, предлагают бесплатный кофе. Подобные инициативы создают у покупателей ощущение, что ИКЕА заботится о них и их сообществе.

Воспитание преданных адептов

Затем наступает этап вступления, важнейший процесс, который тщательно контролируется. Новички не могут стать членами секты мгновенно; они должны пройти через инициацию. Если промывание мозгов имеет место, оно производится именно на этом этапе. Это может быть сильное переживание, заставляющее новичков почувствовать себя в изоляции и призванное сломить их, чтобы секта затем могла снова принять их в ряды «правоверных».

После вводных занятий инструктор интервьюирует новичков, чтобы решить, готовы ли те к участию в последующих занятиях. Это делается для того, чтобы заставить новичков объявить себя «готовыми к обретению знания» и принять **Махариши** как единственный источник «внутренней истины». Если новички проходят испытание, им наконец показывают техники для избранных. Один из бывших адептов секты так описывает процесс инициации Махариши: «Это как большая рыболовная сеть в форме воронки, которую тащит за собой траулер

Чем глубже ты попадаешь в воронку, тем сильнее тебя засасывает. Наконец, в конце, происходит церемония инициации, называемая «уроком знания», призванная выбросить тебя

²²⁹ World Goodwill - неорелигиозное движение, созданное в 1932 году в США. Одной из целей организации является подготовка ко второму пришествию Христа. Позиционирует себя в качестве структуры, связанной с ООН (прим. перев.).

наружу, на шведский стол, за которым со столовым ножом для рыбы стоит мастер, готовый освободить тебя».²³⁰

ИКЕА известна тем, что обламывает клиентов. Спросите любого, и вам ответят, что процесс совершения покупок вряд ли можно назвать удовольствием: ужасные пробки на парковках; похожие на лабиринты коридоры, соединяющие торговые залы; предметы, слишком большие, чтобы поместиться в магазинную тележку; отсутствие товара в продаже, нехватка персонала и, в довершение всего, огромные очереди в кассу.

Однако компании также известно, что для завоевания преданности клиента его необходимо создать. ИКЕА постоянно - в каталоге, в магазине, на веб-сайте - рассказывает покупателю, насколько разумен его выбор.

Недавно компания развернула кампанию по борьбе с очередями, которая заметно сократила время ожидания у кассы после долгого шопинга. В результате процесс промывания мозгов ИКЕА создает у участников ощущение, что для завоевания своего места в племени необходимо потрудиться, однако эти усилия себя оправдывают.

Этап 3. Создание параллельного социального универсума

Секты используют различные тактические приемы, чтобы добиться от своих новых членов полной преданности и поддерживать всеобщую вовлеченность в работу. Их главная цель - изолировать человека от прошлого, заманив его в параллельный социальный универсум с особыми ритуалами, отношениями и переживаниями.

Точно так же и племя бренда держится на страсти, которую его члены питают к товарной марке. Сообщества нередко имеют особые ритуалы, лексикон и иерархию.

Свидетели Иеговы и eBay имеют сообщества страстных приверженцев, создавших собственные параллельные социальные вселенные.

Суд сообщества

В 1997 году аукцион eBay оказался в трудном положении. Сообщения о крупных махинациях поставили под угрозу его репутацию и модель бизнеса. Сделки, по надежности не уступающие продаже гаража соседу, могли превратиться в мерзкий и рискованный черный рынок. Два пользователя - Сонни Стемпл и Люань Чау - облапошили покупателей более чем на \$100 тыс. Появились сложные махинации при торгах. Так, трое жуликов с различными экранными именами подняли цены на более чем 600 аукционах. Самым неприятным случаем стал Кэтигейт - скандал, в котором оказались замешаны организаторы передачи «Сегодня»²³¹ - Кэти Курич и Мэтт Лойер. Они расписались на куртке, которую предполагалось продать с аукциона. Вырученные деньги должны были быть направлены на благотворительные цели. Мэтт и Кэти с гордостью заявили в эфире, что предложения достигли \$200 тыс., однако впоследствии выяснилось, что самые высокие предложения сделали подставные лица (самое крупное из «настоящих» предложений составило всего \$11 400). Однако компания понимала, что драконовские меры, введенные сверху в типичной корпоративной манере, убьют дух «народности» и разорят eBay еще быстрее, чем скандалы. Поэтому она обратилась к своему сообществу. Через некоторое время племя бренда выработало новую структуру доверия, этики и этикета, включавшую систему рейтингов, экспертиз и других способов сохранения бдительности. Сообщество объединилось

²³⁰ См. материал «How Cults Seduce and What Marketing Can Learn from Them», www.plan-b.biz (прим. автора).

²³¹ «Сегодня» (The Today Show) - популярная передача на канале NBC (прим. перев.).

ради спасения компании. Сегодня eBay - одна из крупнейших компаний мира²³².

Пирамиды

Руководители сект знают, что если относиться ко всем как к равным, никто не почувствует себя особенным и не станет делать больше, чем требует долг. Поэтому эти спаянные сообщества часто создают подобия эмоциональных пирамид: они заставляют членов карабкаться по иерархической лестнице, на каждой ступени расширяя их полномочия и давая им новую степень посвящения.

Организация **Свидетелей Иеговы** называется «Сторожевая башня». Каждый «Зал Царства» возглавляют старейшины. Членам не разрешается проявлять инициативу. Они должны ждать указаний от непосредственного руководителя. Любой, кто поставит его приказ под сомнение, исключается из секты за «нарушение законов братства».

eBay разработал «уровни лояльности»: чем чаще ты участвуешь в торгах, тем более высокую степень занимаешь в иерархии (рейтинг). Если ты обманываешь или мошенничаешь, тебя могут исключить из сообщества. Продавцы, обладающие высоким рейтингом, могут претендовать на надбавку до 30%. eBay поддерживает крупнейших клиентов, например живущих за счет участия в аукционах, а верхнюю ступень иерархической лестницы занимают «почетные продавцы».²³³

Активное участие

Секты постоянно дают людям какие-то занятия, чтобы у них не было времени остановиться и задуматься. У каждого члена секты множество обязанностей: домашняя работа, привлечение новых членов, забота о собственности секты и т. д.

Праздность - это грех. Самая распространенная жалоба бывших **Свидетелей Иеговы** - не на духовное содержание учения, а на отсутствие свободного времени. Свободное время членов обычно полностью посвящено работе, например ремонту крыши «Зала Царства» или обходу окрестных домов с целью распространения учения.

Пользователь **eBay** в среднем проводит на сайте 3,5 часа, что является рекордом для предприятия электронной торговли²³⁴. Простого посещения сайта мало: аукцион поощряет многократные посещения (покупатели отслеживают свое предложение). После каждой сделки пользователи оценивают другие стороны. Более того, началось распространение местных организаций eBay, а eBabes, национальный клуб продавцов eBay, проводит регулярные встречи для обсуждения стратегий и актуальных вопросов.

²³² Robert D. Hof, «The eBay Economy», Business Week (August 18, 2003) (прим. автора).

²³³ Daniel Roth, «Meg Muscles eBay Uptown», Fortune (July 5, 1999) (прим. автора).

²³⁴ Там же (прим. автора).

Психологические уловки

Секты живут за счет времени и средств своих членов. Однако, несмотря на распространенный стереотип, они редко прибегают к принуждению. Например, вы не можете просто пожертвовать деньги секте - вас должны попросить об этом.

Чтобы контролировать поведение своих членов, секты используют психологические трюки, например конкуренцию и давление со стороны коллег.

Свидетели Иеговы живут в соответствии со строжайшим кодексом поведения. Они должны избегать «вредных знакомств» (отношений с посторонними) и не имеют права лгать своим, а также употреблять алкоголь. Этот психологический трюк называется теократической стратегией, то есть системой исключений из правил. В частности, члены могут солгать о своей секте любому, кто «не имеет права знать».

У **eBay** есть несколько психологических уловок, включая то, что благодаря модели бизнеса компании электронная торговля превращается в азартную игру. Люди яростно торгуются. Победа вызывает выброс адреналина. Многие пользователи переживают при этом подъем и расстраиваются, если им приходится уступать. При этом легко вырабатывается зависимость. Одна дама, называющая себя «королевой eBay», призналась: «Мне в жизни ничего так не нравилось, как eBay. Я ежедневно слежу за торгами и радуюсь как ребенок». Сегодня веб-сайт, посвященный проблемам компьютерной зависимости, предлагает помощь людям, у которых сформировалось нездоровое влечение к Интернету, то есть «пристрастие к киберсексу, игре на бирже и eBay». Одна женщина начала сбор средств для выплаты eBay-долгов своего супруга. Естественно, она принимает платежи через PayPal.

Темп

Чтобы сохранять привлекательность, секты держат своих членов в постоянном напряжении. Если ничего не происходит, они сообщают о близящемся конце света, совершают безумные поступки (которые кажутся случайными) или требуют доказательств преданности. Все это делается для того, чтобы члены не утратили интерес к ним.

Журнал **Свидетелей Иеговы** - «Сторожевая башня» - с 1884 года пишет, что конец света наступит совсем скоро.

В ответ на угрозу мошенничества **eBay** ввел страхование против махинаций на сумму до \$200, услугу по проверке личности продавца, запрет на участие в торгах продавцов, реализующих собственные товары, и запрет на отказ от сделки для покупателей, выигравших тендер. Все эти программы запускались по очереди, каждый раз привлекая внимание СМИ.

К счастью для компании, племя eBay сейчас поддерживает активность самостоятельно. Целый IT-отдел одной из компаний Силиконовой долины недавно продал себя с аукциона другой компании, разочаровавшись в работодателе. Одна женщина устроила аукцион за право сочетаться с ней браком. Эти истории становятся информационными поводами, поддерживая интерес у преданных поклонников и обеспечивая компании приток новых членов.

Этап 4. Все под знамена!

Секты зомбируют своих членов.

(Вспомните известные примеры того, как адепты сект отказывались от медицинской помощи.)

Это достигается за счет наличия сильного лидера, кодовых сообщений, упрощенного взгляда на мир и четкой системы ценностей.

Аналогичным образом к преобразованию мира стремятся похищенные бренды, также построенные на ясной идеологии и возглавляемые «пророками».

Ярким примером могут служить сайентологи и компания Adbusters.

Нас бьют нашим же оружием

Для многих маркетологов Adbusters - это канадский журнал, ставший андеграундным хитом у молодого поколения специалистов рекламной отрасли (фрилансеров, дизайнеров и текстовиков). Однако на самом деле это не просто ежемесячник. Он становится выдающимся антипотребительским брендом. Его основатель Калле Ласн верит в использование силы образа и слова для того, чтобы шокируя людей, отучить их от привычной самоуспокоенности и конформизма. Помимо издания журнала, Adbusters поддерживает сеть так называемых «генераторов культурных помех» - гражданских активистов, которые партизанскими методами разрушают смысл рекламного послания, создавая антирекламу. Кроме того, они организуют кампании против консюмеризма, например «День без покупок» и «Неделя выключенного телевизора». Рекламное агентство Adbusters Powershift работает и на другие некоммерческие организации. Члены Adbusters могут сохранять анонимность и выбирать любую удобную им форму участия - денежные пожертвования на приобретение антирекламы, разработку мероприятий против консюмеризма, развешивание постеров и наклеек, которые можно скачать с веб-сайта, или даже собственноручное создание антирекламы.

Чтобы увековечить творческие достижения и дерзкие акции своих членов, Adbusters просит их после каждой кампании предоставлять «отчеты», которые вывешиваются на веб-сайте. Это помогает развивать чувство ответственности, обеспечивает должное признание, укрепляет мораль и способствует распространению информации.

Компания очень компактна: в ее штате всего девять человек. Тираж журнала небольшой - 100 тыс. экземпляров. Интересы Adbusters намеренно ограничены и касаются только воздействия рекламы на культуру и общество²³⁵. Однако влияние организации растет, так как она ставит перед собой задачу покончить с необузданной рекламной шумихой. Это послание кажется привлекательным тем, кто его слышит.

Харизматические лидеры

Секты обычно складываются вокруг сильной личности. История секты - это история ее лидера. Слово лидера - закон. Секты используют демонстрацию любви и привязанности со стороны лидера в качестве инструментов манипуляции членами сообщества. Доступ к лидеру - особая привилегия, которую получают только высокопоставленные члены организации.

Сайентологи почитают своего основателя Рона Хаббарда. Все, что он говорит, считается абсолютной истиной. Его сочинения даже именуют «данными». Все, что он сказал

²³⁵ Conor Dignam, «Adbusters Are After You», AdAge Global (May 2001) (прим. автора).

или написал, - «технология» (например, «психиатры бесполезны, потому что у них нет технологии»).

Adbusters - это Калле Ласн. Его книга «Культурные помехи: как покончить с самоубийственным увлечением Америки консюмеризмом и почему мы должны это сделать» вдохновляет крестоносцев антиконсюмеризма во всем мире. The Utne Reader окрестила его «самым страшным кошмаром рекламной индустрии». Его идеи - движущая сила журнала и издающей его организации. К числу известных апостолов Ласна относятся такие писатели-единомышленники, как Томас Франк и Наоми Кляйн.

Кодовые коммуникации

У членов секты - особый язык и особая манера разговора.

Руководители сект любят завершать дебаты или просто неуклюжие рассуждения «мудрыми словами». Члены сект подвергаются неявному социальному давлению, побуждающему их осваивать этот язык и изучать символы. Послание секты звучит следующим образом: «Если ты говоришь, как мы, ты - один из нас».

Сайентологи создали обширный собственный лексикон. Приемы Рона Хаббарда - это «технология». Иерархия - «шкала постепенности». Процесс разворачивается на «мосту». Привлечение новых членов - это «статистика». Дисциплинарные меры - это «этика».

Подобный лексикон призван придать учению наукообразность и искоренить споры. (Звучит немного похоже на маркетинговый жаргон, не правда ли?).

Будучи движением против рекламы, **Adbusters** насквозь пронизан жаргоном Мэдисон-авеню.

Для описания своих действий издатели журнала придумали такие понятия, как «антирекламные материалы», «культурные помехи», «рекламный саботаж» (subvertisements), «негамаркетинг» (negamarketing) и «демаркетинговые петли» (demarketing loops). Коммуникации Adbusters рассчитаны на тех, кто их понимает: знатоков рекламы и культурологов.

Тем самым они создают барьер, отделяющий посвященных от непосвященных.

Упрощенный взгляд на мир

Секты - мастера простых посланий.

Их привлекательность отчасти обусловлена тем, что они предлагают черно-белое представление о реальности, в котором нет места сложности настоящих отношений и жизненных конфликтов. Такое мировоззрение обычно привязано к некой широкой цели, с которой все согласны, например «мир и чистота». При помощи постоянных повторов они закрепляют эту цель.

Сайентология претендует на «духовное освобождение человека» и обещает научить людей принципам, сформулированным Роном Хаббардом.

Это учение - основа мировоззрения сайентологов, которые считают его абсолютной истиной. Учение преподают членам на специальных платных курсах. Если кто-то из них не понимает учение или ставит его под сомнение, им говорят, что они «не врубаются» и «нуждаются в обработке». В конце концов, они сами виноваты.

Мировоззрение **Adbusters** заключается в том, что любая реклама - зло: она загрязняет места общего пользования, порождает излишние желания и способствует ухудшению окружающей среды.

Соответственно, цель организации в том, чтобы обратить оружие рекламы против нее самой путем создания «антирекламы». Примерами могут служить Химический Джо - пародия на Верблюда Джо²³⁶ и карикатура на рекламу Calvin Klein Obsession, в которой женщина блюет в туалете.

Общие ценности

Ограничения, кажущиеся произвольными, сложные кодексы и правила поведения лишь помогают укрепить способ жизни группы. Они обеспечивают сообществу систему ценностей, в соответствии с которой то существует.

Сайентологи ценят умение хранить тайну и готовность повиноваться. Единственный способ «очиститься» - пройти через процесс «аудитинга», в ходе которого членов подвергают гипнозу, а лидеры помогают им достичь совершенства в «функционировании человеческого сознания». На это уходят годы, и требуются «установленные пожертвования» на сумму в десятки тысяч долларов. Те, кто публично высказывает сомнения, начиная с бывших членов и заканчивая крупными корпорациями, подвергаются судебному преследованию. В 1995 году сайентологи подали в суд на журнал Time в связи с публикацией статьи, в которой секте давалась негативная оценка. Хотя иск был отклонен, секта дала понять о своих намерениях.

Adbusters ценит конкуренцию, действия и креативность. Для членов организации культура - это война идей, и чтобы победить, необходимо прибегнуть к партизанской тактике. В рамках кампании «День без покупок» организация призывает своих членов распространять послание путем прямого воздействия, любым допустимым способом. Протесты включали вывешивание гигантской растяжки «День без покупок» в Mall of America, «походы за ничем» в Wal-Mart и предложение услуг покупателям в супермаркетах по разрезанию кредитных карточек. Ценности группы четко сформулированы в ее манифесте: «Мы предлагаем смену приоритетов и переход к более полезным, устойчивым и демократическим коммуникациям. Мы предлагаем отказ от маркетинга продуктов. На его место должны прийти поиск и формирование нового смысла.²³⁷

Исповедальня

Итак, у вас есть подробное руководство по сближению с племенем вашего бренда, основанное, главным образом, на приемах религиозных сект.

Я готов к тому, что меня раскритикуют за подобное исследование. Мы с Джоном Грантом часто задавались вопросом: «А нужно ли это? Мы что, серьезно хотим убедить

²³⁶ Верблюд Джо (Joe Camel) - рекламный образ сигарет Camel; игра слов: Химический Джо - Joe Chemo (прим. перев.).

²³⁷ «First Things First 2000: A Graphic Designers Manifesto», Adbusters, www.adbusters.org (прим. автора).

маркетологов вести себя как руководители религиозных сект, вовлекающих своих членов в эмоциональное противостояние, а порой и подвергающих их физической опасности?» Нужно ли это нашей профессии в то время, когда праведники вроде Наоми Кляйн и Томаса Франка называют маркетинг формой скрытого манипулирования людьми? Разве для того, чтобы испортить репутацию корпоративной Америки, мало Enron и WorldCom?

Впрочем, мы вовсе не собирались поощрять неэтичное поведение. Напротив, мы хотели бы обновить нравственные основы маркетинга. Социологи изучают секты, чтобы понять природу человека, а мы исследовали их, чтобы выявить составляющие группового поведения и строительства сообществ²³⁸. Мы с таким же успехом могли бы рассмотреть примеры «Анонимных алкоголиков», Weight Watchers или Amnesty International. Однако ни одна из этих организаций не дает столь наглядных сравнительных данных о племенах брендов. Стоило нам сопоставить поведение племени бренда с практикой сект, как все стало понятно. Я надеюсь, что это касается и этических соображений.

Прежде всего, наш анализ призван показать, что создание сообщества бренда не требует массового принуждения; речь не о насилии, а об искусстве соблазна. Секты пользуются успехом потому, что понимают это. Они выстраивают процесс рекрутирования таким образом, чтобы играть на особенностях человеческого характера, и удовлетворяют тех, кто ищет просветления.

То же самое должны делать и похищенные бренды. Они должны не принуждать, а соблазнять.

Демократизация брендов

Бренды, похищенные племенами, получают новый мощный инструмент позиционирования: **неэлитарную эксклюзивность**. По ряду ключевых параметров членство в клубе доступно широкому кругу лиц. По большей части оно не зависит от таких демографических критериев, как возраст, уровень образования или дохода. Привлекательность для снобов здесь ни при чем. Напротив, представителей этих сообществ связывает общее мировоззрение и система ценностей, и каждый, кто отвечает этим критериям, может к ним присоединиться.

Антрополог Мэри Дуглас называет эти современные племена, отрицающие и внешние атрибуты традиционного общества, и гиперконкуренцию индивидуализма, эгалитарными сектами²³⁹. Их ценность заключается в равных возможностях для всех вне зависимости от расовой, классовой или конфессиональной принадлежности. Компания Harley демократизовала мотоциклы. Компания Starbucks демократизовала кофе. Компания Apple демократизовала компьютеры. Эти бренды были похищены отчасти потому, что они принадлежат к категории брендов для всех.

Таким образом, племена брендов разрушают старые барьеры, но возводят новые. Членство в клубе по-прежнему дает определенные преимущества. Мы, люди, по своей природе склонны к иерархии, и забраться на верхние ступени любой социальной иерархии не просто. Вот почему статус в сообществах брендов не зависит от каких-то внешних критериев. Он определяется одним общим для всех фактором - преданностью делу.

Похищенные бренды не обязательно должны иметь революционное или религиозное значение и быть безупречными. Но чтобы привлечь потребителей, они

²³⁸ Я далеко не первый, кто извлекает уроки из сомнительных источников. Работая над массовыми сценами в фильме «Звездные войны», Джордж Лукас штудировал «Триумф воли» Лени Рифтеншталь (прим. автора).

²³⁹ Mary Douglas, *The World of Goods: Towards an Anthropology of Consumption* (New York: Routledge, 2001) (прим. автора).

должны быть аутентичными.

12. Забавный бизнес: как добиться привязанности потребителей

Я хочу оставить свой след во Вселенной.

Стив Джобс

Должен ли маркетинг превращаться в религию? Придется ли нам искать более высокое назначение каждого бренда? Не утратят ли бренды смысл из-за чрезмерного использования?

Внесем ясность: не всякому бренду следует вести себя как секте. Пожалуйста, давайте не будем все поголовно создавать новые секты и превращать маркетинг в торговлю Евангелиями. Восхищаться проповедническим талантом таких руководителей компаний, как Стив Джобс, опасно. От этого может развиваться ложное представление о том, что мы должны открыться (в профессиональном смысле) новому Богу или отправиться на поиски «Святого Грааля». Анализируя поведение сект, мы имели в виду совсем другое.

Нет, не только бренды, имеющие религиозных последователей, завораживают племена фанатиков и вдохновляют их на долгую преданность.

На самом деле, есть три главных способа, позволяющих вызвать у групп потребителей страсть к вашему бренду и желание похитить его. Вы можете сделать бренд открытием, заявлением или миссией.

Бренд-открытие	Бренд-заявление	Бренд-миссия
Примеры: Palm, фильм «Ведьма из Блэр»	Примеры: PBR, Jt, Martell's	Примеры: Apple, L'Oréal
<ul style="list-style-type: none">• Бренд привлекает потребителей, привлекая их восторг или делая при этом им тайны• Бренд обычно зависит от стратегии владельца базиса в рыночных инновациях	<ul style="list-style-type: none">• Бренд становится политехническим или социальным проявлением• Бренд обычно признается рынком	<ul style="list-style-type: none">• Бренд выражает иррациональное, противоположное взглядам здравого (Большого Брата)• Бренд обычно завязан на харизматическом, склонного к единоличному лидеру

Бренд-открытие

Люди нередко влюбляются в бренды, на которые натываются случайно. Никто не хочет, чтобы ему что-то навязывали, но все любят приятные сюрпризы. Когда люди считают, что открыли бренд самостоятельно, им кажется, что он принадлежит им, и они стремятся поделиться им с друзьями. Это то же самое, что найти отличный ресторан, неизвестного писателя или новую компанию друзей. Бренды-открытия обычно создаются новаторами рынка. Поэтому они в большей степени зависят не от продукта или потребителя, а от новаторства, то есть способности смотреть на вещи по-новому и менять правила игры. Бренды такого типа часто меняют облик существующей категории или создают новую.

Примерами брендов-открытий, которые распространились рынком, могут служить Palm и фильм «Жестокая игра», однако они стали открытиями по совершенно разным причинам.

Обещать меньше, делать больше

Силиконовая долина махнула рукой на не оправдавшую ожиданий категорию приложений для рукописного ввода данных. На ее глазах потерпели фиаско Apple Newton и GO - начинающая компания, финансируемая Kleiner Perkins. Это обошлось ей в миллиарды долларов²⁴⁰.

Однако Джефф Хокинс, один из поставщиков отрасли, смотрел на вещи иначе. Ему не нравился подход «больших парней», пытавшихся сделать эти устройства заменителями ПК. Хокинс видел в карманных компьютерах не замену компьютеру, а дополнение к нему. По его словам, он понял, что его конкурент - не ПК, а бумага²⁴¹.

В общем, в 1996 году он и несколько других парней создали собственную компанию - Palm Computing, Inc. Спустя полтора года после запуска продукта Palm производила более 1 млн устройств, ставших на тот момент самым активно продающимся компьютерным продуктом в истории. Она обеспечила карманным компьютерам широкое признание. Все это стоило ей гораздо меньше, чем крупным компаниям²⁴².

В основе триумфа Palm, бренда-открытия, лежал следующий закон успеха: обещай меньше, чем можешь, и делай больше, чем обещал.

Хокинс понял, что для овладения широкой клиентурой пользователей Palm должен быть таким же простым в использовании, как ручка и бумага. Поэтому вдохновляющей идеей Palm стала **простота**. Это касалось не только разработки продукта, но и всех аспектов работы компании. В частности, Palm произвел фурор на выставке-демонстрации, где состоялось представление продукта, когда, чтобы доказать его легкость в использовании, на сцену вышли матери трех основателей компании. Они наглядно показали, что устройством может пользоваться каждый.

Хокинс интуитивно понимал, что, поскольку карманный компьютер не будут использовать как ПК, необходимо порвать с парадигмой персонального компьютера. Во-первых, Palm не предлагал всех возможностей ПК. В нем был календарь, адресная книга, блокнот и список задач, а также несколько аксессуаров, включая калькулятор. Это позволило ему заменить традиционные бумажные ежедневники, которые десятилетиями использовались в деловом мире.

Во-вторых, устройство должно было постоянно находиться под рукой. Соответственно, задачей проектного отдела стало создание устройства, легко помещающегося в кармане рубашки. Известно, что Хокинс даже вырезал у себя в гараже бруски дерева и целыми днями носил их в кармане рубахи, чтобы определить оптимальный размер и вес Palm.

Приложением-убийцей для Palm стала революционная функция синхронизации. Нажав на кнопку, пользователи могли перенести содержимое Palm на настольный компьютер, и наоборот. Эта прорывная технология упростила ввод данных и избавила людей от страха потерять важную информацию.

Однако, несмотря на предельную функциональность и простоту, бренд Palm оставался скромным. Это был большой плюс, привлекавший людей. Какой разительный контраст с хвастливыми предшественниками Palm в данной категории, которые в итоге разочаровали пользователей! Из-за прошлого негативного опыта потребители поначалу относились к продукту скептически, но, взяв его в руки, уже не могли устоять. Гуру Силиконовой долины Джефффри Мур пишет:

Людам нравилась эта штука. Первыми пользователями стали менеджеры технологических компаний, но вскоре продукт начал распространяться среди «всех

²⁴⁰ Pat Dillon, «The Next Small Thing», Fast Company (June 1998) (прим. автора).

²⁴¹ Pat Dillon, «The Next Small Thing», Fast Company (June 1998) (прим. автора).

²⁴² Pat Dillon, «The Next Small Thing» (прим. автора).

нас», и страсть не ослабевала[...]

Главный урок: успех был достигнут благодаря простоте продукта. Потерпевшие неудачу компании, напротив, замахнулись на слишком большой целевой рынок, потому что стремились защитить свои вложения. По иронии судьбы, стремясь сократить рыночный риск, они увеличивали его²⁴³.

Компания Palm приняла решение: привести пользователя в восторг, - и не только выполнила его, но и сделала больше обещанного.

Причастность к тайне

Другая тактика открытия, отличная от подхода, использованного Palm, - посвятить потребителей в тайну и сделать их главными инсайдерами. Мы уже подробно разобрали эту тактику на примере фильма «Ведьма из Блэр», однако фильм «Жестокая игра» производства студии Miramax также заслуживает упоминания. Продвижение фильма строилось всего на одной вещи: повороте сюжета. Эта тактика принесла фильму \$62 млн.

Спустя 10 лет эта тактика была в модифицированном виде использована при запуске сериала «Одинокая» на канале ABC.

Фильм произвел фурор. В электронном письме менеджер Diageo по маркетингу объясняла суть произошедшего следующим образом:

Отхожу от потрясения, вызванного последней серией «Одинокой», которую показывали вчера вечером. Это был первый и единственный раз, когда я смотрела фильм, причем смотрела в компании девушек, и рекламщики нас всех надули! Реклама была очень хорошо продумана, потому что последние две недели они устраивали утечки информации по всему Нью-Йорку (через стилистов, законодателей мод, журналистов NY Post и т. д.), утверждая, что героиня фильма выбрала Чарли. Мы все слышали эти слухи из «достоверных источников». Одна моя подруга узнала о развязке непосредственно от стилиста сериала. Хотя я и считала нас умными нью-йоркскими женщинами, мы чересчур возомнили о себе и решили, что осведомлены относительно Чарли, финансового аналитика, а она, в конце концов, выбрала Райана, пожарного. Мы позвонили нашим «достоверным источникам» и узнали, что все это было частью плана создателей сериала по организации утечки информации.

Бренд-заявление

Другой способ добиться преданности потребителя - позволить бренду стать заявлением. Как только он получит статус символа, он обретет более глубокое значение для пользователей. Заявление может быть политическим или социальным. Иногда владельцы бренда выступают творцами идеи, лежащей в основе бренда этого типа. Но чаще, чтобы бренд стал заявлением, его должен присвоить рынок (вот вам и случайное похищение). В случае пива PBR заявление было политическим. Пиво стало протестом против логотипа, ненужного расхода ресурсов и маркетинговых образов. Бренд Dr. Martens, присвоенный самыми разными политическими движениями, напротив, вошел в молодежные субкультуры

²⁴³ Geoffrey A. Moore, Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Consumers (New York: HarperBusiness, 2002) (прим. автора).

преимущественно как социальное заявление о неповиновении.

Бренд-миссия

Но самый эффективный способ, позволяющий добиться преданности потребителей, - создать религию бренда. Бренды, имеющие четко определенную цель, способны превратиться в предмет культа. При этом племена брендов будут действовать так, словно их миссия - изменить мир. Преимущества такого подхода очевидны.

Если и существует мастер культового маркетинга, то это - Apple. Компания заслуживает самых высоких оценок по всем параметрам. Впрочем, она не скрывает своих намерений. Когда Стив Джобс увел из Pepsi Джона Скалли, он спросил: «Чего ты хочешь - продавать подсахаренную воду или изменить мир?»²⁴⁴.

Умберто Эко так выразил эту мысль в статье, опубликованной в итальянском общественно-политическом журнале Espresso:

Mac - как католическая церковь: он исполнен радости, любви и мира. Он рассказывает людям, что делать, чтобы если не стяжать Царствие Небесное, то, по крайней мере, добиться качественной распечатки файла²⁴⁵.

Музыкант Барри Адамсон²⁴⁶ в интервью The Guardian сказал:

Apple - как особый наркотик, которым невозможно пресытиться. Компьютер надо было назвать не «Mac», а «крэк»²⁴⁷.

Бывший исполнительный директор Apple Джил Амелио подытожил в интервью Computerworld:

Это - культ. Только благодаря этому мы и оставались на плаву, когда принимали самые неудачные деловые решения, о которых мне только известно²⁴⁸.

Как сохранить аутентичность

Весьма вероятно, что мешки для мусора Glad не смогут изменить мир. Но даже «необходимое зло» может быть похищено.

²⁴⁴ Andrew Leonard, «Do Penguins Eat Apples?» Salon. com (September 28, 1999) (прим. автора).

²⁴⁵ Leander Kahney, «Worshipping at the Altar of Mac», Wired News (December 5, 2002) (прим. автора).

²⁴⁶ Барри Адамсон (Barry Adamson) - бывший басист группы Nick Cave and the Bad Seeds, с конца 1980-х годов дающий сольные концерты (прим. перев.).

²⁴⁷ Leander Kahney, «Mac Loyalists: Don't Tread on Us» (прим. автора).

²⁴⁸ Там же (прим. автора).

Изучая «новую американскую роскошь», консультанты из BCG Майкл Сильверстайн и Нейл Фиск обнаружили, что потребители испытывают страсть к брендам таких неожиданных категорий, как товары для дома. В книге «Зачем переплачивать?» они описывают реакцию на Duet, стиральную машину с сушкой, - кажущуюся наивной, но оказавшуюся успешной попытку компании Whirlpool сделать прачечную центром семейной жизни. Такие комментарии, как: «Duet - это Ferrari в категории стиральных машин» или энергичное «Я скорее расстанусь со своим мужем, чем с Duet», могут заставить разочароваться в человечестве, однако, по сути, такое представление потребителей о счастье - мечта каждого маркетолога.

Успех Duet показывает, что для того, чтобы вызвать преданность потребителя, брендам совсем не обязательно создавать новую категорию, быть привязанными к политической идеологии или преследовать высокие цели. Есть и другой способ...

Возможно, общий знаменатель всех похищенных брендов - не идеология, а ощущение, что компания сохраняет верность своим ценностям, а продукт остается функциональным. Иными словами, ощущение того, что бренд **аутентичен**.

Похищенные бренды становятся похожими на людей. Один пользователь Duet признался исследовательской группе Сильверстайна: «Стиральная машина - член моей семьи». Действия бренда продиктованы не притворством маркетинговой кампании, а естественными стремлениями. Эти настоящие, свободные и спонтанные отношения между производителем и рынком воспринимаются потребителями как **аутентичность** - ценнейшее качество, которого так не хватает современной политике, СМИ, корпорациям и, прежде всего, маркетингу.

Похищенные бренды дифференцируются главным образом не по особым функциональным преимуществам, а по присущим им ценностям - например, простоте или особому эстетическому чувству. (У Napster это была открытость. Мы хотели усилить это ценное качество, установив веб-камеру, круглосуточно снимающую все происходящее в зале заседаний правления - процесс принятия решений, встречи с представителями отрасли и все остальное, что происходит в самом сердце компании. Идея настолько понравилась Милту Олину, бывшему операционному директору Napster, что он захотел снимать на камеру все собеседования с кандидатами при приеме на работу и использовать ее как исповедальню после рабочего дня для сотрудников. Однако нам так и не удалось реализовать эту идею - Napster был закрыт.) Аутентичность бренда позволяет рынку интуитивно понимать суть его ценностей без их открытого провозглашения или даже четкой формулировки.

Это качество - аутентичность и естественность похищенных брендов - быстро останавливает позеров. Вспомним спутниковую радиостанцию Sirius. Отчаянно конкурируя с лидером рынка XM-Radio, компания агрессивно продвигала длинный манифест, адресованный любителям музыки с идеалистическими воззрениями.

«Музыку нельзя преподносить как двойной эспрессо в алюминиевой банке или как джинсы на бедрах», - так начиналась речь против рекламы на радио. Затем Sirius позиционировала себя как платформа для «музыкантов-бунтарей, желающих осуществить прорыв». Как благородно! Проблема в том, что в кампании не было и намека на достоверность. Кого они хотели обмануть? Компания Sirius была спутниковым оператором, который оказался причастен к музыке, так как нуждался в контенте. Потребители быстро раскусили это нехитрое прикрытие. Победила аутентичность, а Sirius довольно скоро прекратила свою маркетинговую кампанию.

Итак, преданность потребителя нельзя подделать. Ее нужно заслужить .

Часть V

План похищения

13. Старт: идея похищения

Если вы хотите что-то изменить, поступайте не как все.

Стив Хенри

Все начинается с идеи. С идеи, которую вы рождаете, вскармливаете и возвращаете, чтобы со временем она стала новой культурной нормой. С идеи, продиктованной серьезной социальной потребностью. Бренд Napster был присвоен своим сообществом как инструмент борьбы против индустрии звукозаписи, манипулирующей людьми. Компания Southwest Airlines позволяет простым людям отправиться в путешествия, которые раньше были по карману только богатым. Бренд Red Bull стал «энергией в банке» для сегодняшних потребителей, которые ведут жесткий образ жизни. Бренд eBay построен на понимании того, что людям нравится торговаться друг с другом, но им мешает боязнь сомнительных посредников. Поэтому Пьер Омидьяр с самого начала сделал eBay честным торговым форумом (в соответствии с мифологией бренда, поначалу он предназначался исключительно для тех, кто коллекционировал дозаторы для конфет Pez²⁴⁹).

Автор нашумевшей книги «Точно в цель» Лиса Фортини Кэмпбелл утверждает, что великие бренды находят идеальное соотношение между характеристиками продукта и восприятием потребителя. Это - волшебный эликсир для традиционных брендов, но этого мало для того, чтобы люди похитили вашу марку.

Бренды, которые могут оказаться похищенными, способствуют изменению базовых привычек людей или, по крайней мере, их представлений об определенной категории. Поэтому для формирования идей брендов мало просто понимать потребителя. Идея должна родиться где-то посередине между характеристиками продукта и **его восприятием обществом**, ведь именно последнее обеспечивает более глубокое привлечение потребителя и создает мотивацию для его более глубокого погружения в мир бренда.

Выявление социальных установок ведет не просто к продукто-вым инновациям. Оно приводит к рыночным инновациям. Иными словами, бренды, основанные на понимании социальных условий, имеют возможность шагнуть вперед, нарушая статус-кво и меняя правила рынка. По существу, рыночная инновация достигается не за счет процесса, а благодаря свежему взгляду на вещи, за счет провидческого мышления.

Старая добрая интуиция

Во время деловой поездки в Милан Говард Шульц, бывший продавец техники, испытал озарение: нужно дать американским потребителям возможность почувствовать себя в итальянском кафе. Он основал кофейню Il Giugnale, которая позднее слилась с сетью Starbucks, потому что осознал и полюбил особое отношение итальянцев к кофе и кофейням.

Эта идея родилась без глубокого анализа данных об американском рынке кофе или прогнозов. Она возникла без участия фокус-групп, участники которых вопят о своем недовольстве ближайшей кофейней. Она появилась в результате провидческого личного убеждения и драйва.

С некоторых пор компании стараются ставить потребителя во главу угла, давая рынку то, чего он хочет. Однако такой подход не работает при формировании идеи бренда, который может оказаться похищенным, так как потребители обычно не делают новаторских шагов.

²⁴⁹ Дозаторы для конфет Pez, выпускаемые в самых разных вариантах, стали элементом популярной культуры многих западных стран и являются там объектами коллекционирования (прим. перев.).

Им сложно представить себе то, чего они не знают. Психологи называют это явление отсутствием функциональной гибкости. Фиксация на привычных способах потребления мешает творческому мышлению. Люди могут объяснить, чего ожидают, но редко бывает так, чтобы они просили чего-то нового.

Как сказал Генри Форд, «если бы я спрашивал у людей, чего они хотят, они сказали бы: лошадь, которая может скакать быстрее»²⁵⁰. А вот что говорит другой провидец, Стив Джобс: «Нельзя просто спросить у потребителя, чего он хочет, а затем дать ему это. К тому времени, как вы это сделаете, он захочет чего-то другого»²⁵¹.

Новаторы рынка не дают потребителям то, о чем они просят. Они предлагают им то, что, по их мнению, потребители хотят, хотя пока и не знают об этом. Эти провидцы поначалу игнорируют потребителей и критиков отрасли и действуют на основании собственных убеждений.

Когда Шульц создал Il Giornale, он педантично постарался воспроизвести все составляющие своего полученного в Италии опыта: галстуки-бабочки официантов, высокие столики, итальянская музыка, льющаяся из колонок, и никакого кофе с обезжиренным молоком.

Потребителям понравилась эта концепция, но они отвергли некоторые яркие детали. Не допуская отступлений от общей идеи, Шульц развил свою идею, которая сегодня получила воплощение в Starbucks.

Новаторы рынка позволяют потребителям улучшать продукты или приспособливать к своим потребностям, но не создавать их. Они предвидят скачкообразное изменение рынка и начинают пропагандировать его, чтобы посмотреть, примут ли его потребители.

Новаторские бренды продвигают провидцы-одиночки или небольшие команды, ведомые интуицией. Они вкладывают в бренд колоссальную энергию, дарят ему идеи и свою преданность. Осуществление мечты или использование возможностей культуры нередко оказывается важнее экономических соображений.

Я искренне верю в интуицию. Это творческая сила, обеспечивающая успех маркетинга. Но должна ли она быть столь непредсказуемой и оставаться уделом нескольких прирожденных провидцев? Неужели озарение должно зависеть от случайной деловой поездки в Милан? Можно ли развивать интуицию? Можно ли по-новому проводить рыночные исследования, чтобы точнее выявлять социальные установки, вызывающие рыночные новации и похищения брендов?

Не пора ли похитить исследования рынка?

Пора признать: рыночные исследования переживают трансформацию. Такие передовые мыслители, как Джерри Залтман, Дэвид Льюис, Дуглас Эткин, Эндрю Эренберг, Стивен Уокер и Венди Гордон, критикуют нашу зависимость от исследований при помощи сегментации, фокус-групп и изучения потребителя, равно как и тенденцию задавать при проведении маркетинговых исследований вопросы, ответы на которые очевидны.

Залтман утверждает, что большинство исследований - это «поверхностный анализ соображений потребителей о том, что менеджеры считают их мнением»²⁵². Стоп!

²⁵⁰ «Beyond Disruption by Jean-Marie Dru and Business Partners (Interview)», Sunday Business Post Online (October 6, 2002) (прим. автора).

²⁵¹ www.brainyquote.com (прим. автора).

²⁵² Gerald Zaltman, *How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003) (прим. автора).

Перечитайте еще раз последнее предложение. В нем заложен глубокий смысл.

Залтман говорит, что настоящие откровения можно почерпнуть не из поверхностного сознания рынка, а из его подсознания. Он считает, что нельзя анализировать привлекательность бренда и выбор потребителя в отрыве от социального контекста:

Потребители не принимают обоснованных решений. Как выясняется, выбор диктуется подсознанием и в огромной степени зависит от социальной и физической среды, в которой живут потребители. Они не могут с ходу объяснить свои мысли и поступки²⁵³.

Льюис утверждает, что массовых рынков больше нет. Говоря об исследованиях при помощи сегментации, он предостерегает:

Сегментационный подход по принципу «сверху вниз» неизбежно игнорирует развивающиеся нишевые рынки или не позволяет выявить их; кроме того, он вынуждает компании отвергать новаторские нишевые товары и услуги, потенциально обладающие огромной привлекательностью²⁵⁴.

Стивен Уокер из маркетинговой компании Headmint предсказывает, что условия проведения исследований скоро перестанут быть комфортными:

Любой, присутствующий сегодня на опросах фокус-групп, видит, что исследования «похищены» профессиональными респондентами, модераторами-марионетками и теми, кто действует по принципу «береги свою задницу». Нам нужны новые способы привлечения потребителя к совместной разработке и оценке маркетинга. Успешные маркетологи создадут новые методики, позволяющие проводить анализ и творить в сотрудничестве не со случайными, а с конкретными потребителями²⁵⁵.

Залтман, Эренберг и Гордон доказывают, что наши заповеди, касающиеся поведения потребителей, в корне неверны. Они утверждают, что эффективная реклама не связана с рациональным поведением потребителя, которое можно легко сформулировать в исследовательской среде. Эти специалисты полагают, что структура конкурентных брендов почти одинакова, а наше определение потребителя «коренится в модели сознания XX века»:

Последние 50 лет мы хотели быть алхимиками, то есть учились превращать грубый металл продуктов и услуг в золото. Мы создали особый язык, чтобы говорить о брендах. Бренд может быть сконструирован, его суть и индивидуальность - поняты. Кроме того, его можно проектировать, позиционировать, репозиционировать, развивать и передавать таким образом, чтобы привлекать потребителя. Или, по крайней мере, нам так кажется.

В книге «Как мыслят потребители» Залтман ссылается на профессора Гарвардской

²⁵³ Там же (прим. автора).

²⁵⁴ David Lewis and Darren Bridger, *The Soul of the New Consumer* (London, Nicholas Brealey Publishing, 2001) (прим. автора).

²⁵⁵ Интервью со Стивеном Уокером, 19 февраля 2004 года (прим. автора).

бизнес-школы Рохита Дешпанде, который установил, что «свыше 80% всех исследований рынка направлены главным образом не на проверку или выработку новых гипотез, а на подтверждение заключений, сделанных априори»²⁵⁶.

Дуглас Эткин, один из самых откровенных и прогрессивно мыслящих аккаунт-планеров, утверждает, что «хороший аккаунт-планер - его злейший враг». Он доказывает, что в настоящее время планирование сводится к манипулированию результатами исследований для повторной продажи креативных решений.

Планеры не создают бренды. Они лишь придумывают для них объяснения. Реальность никогда не бывает линейной.[...] Она становится таковой только постфактум²⁵⁷.

Если вы не знакомы с Эткином, вы можете подумать, что он - желчный и циничный ортодокс. Но он совсем не такой. Он - провокатор в душе и один из лидеров в области стратегических исследований и планирования XXI века.

На пороге культурологических исследований

Похожие, старые методы становятся бесполезными. Что же делать?

Нужен новый подход. Возникает новое направление исследований, позволяющее понять социальные условия при помощи углубленного культурологического анализа.

Культурологические исследования идут дальше анализа поведения индивида. Они изучают социальные тенденции, формирующиеся ценности или то, как потребители живут и ведут себя в рамках своих племенных групп. Если вам кажется, что это похоже на культурную антропологию, значит, это она самая и есть.

Позвольте еще раз объясниться: я говорю не о привлечении охотников за тенденциями. Фокус-группы и этнографические исследования тоже не позволяют понять социальные условия, в которых могут быть созданы прорывные бренды. Поверхностная описательная информация, получаемая от модераторов фокус-групп, по определению не имеет той тонкости и глубины, которые необходимы для получения знаний, порождающих новые инициативы.

Речь идет не о том, чтобы цепляться за очередную моду. Отчеты о тенденциях обычно посвящены преходящим прихотям и эфемерным увлечениям. Похищения брендов случаются только тогда, когда внедренные идеи подпитываются устойчивым пониманием культуры - пониманием, сохраняющимся в течение длительного времени.

Еще один недостаток отчетов о тенденциях - то, как они пытаются интерпретировать текущие события. Анализ зачастую доверяют наблюдателю, и проводится он постфактум, без тщательного и глубокого изучения взглядов самих потребителей на собственные предпочтения и поведение.

Нет, я говорю о совершенно новой вещи, о чем-то, что маркетологи только-только начинают делать. Я говорю о глубоком проникновении в культурный контекст первичного рынка с целью выявления устойчивых социальных тенденций.

Наука культурология включает анализ механизма работы сект и использование его результатов для изучения племен брендов; исследование общих ценностей и принципов современных потребителей, необходимое для понимания того, почему бренд PBR стал

²⁵⁶ Gerald Zaltman, How Customers Think (прим. автора).

²⁵⁷ Из выступления Дугласа Эткина на конференции APG Conference 2002 года (прим. автора).

символом антибренда; создание портрета целевого сообщества путем чтения тех журналов и книг, которые читают его представители, и просмотра тех телепрограмм, которые они смотрят; погружение в социально-исторический контекст идеи неповиновения в XXI веке для возрождения Dr. Martens.

Должностные обязанности исследователя рынка меняются. Представителям этой профессии пора встать у штурвала маркетинговой стратегии. На смену количественным и качественным исследованиям должны прийти исследования антропологические. Исследователям придется научиться мыслить, как журналистам, изучающим элементы культуры и занимательно пишущим о них. Им предстоит найти спусковые механизмы и зацепки, которые помогут заставить рынок принять новые (скорее всего, оппозиционные) социальные нормы. Исследователи из простых имитаторов поп-культуры должны превратиться в передовых мыслителей.

Они должны читать и размышлять о моделях социального взаимодействия: кто на кого влияет? Какие кодексы поведения и социальные сигналы мы используем в повседневной жизни? Обязанностью исследователя станет изучение того, как потребители живут и ведут себя в рамках своих племен.

Руководители исследовательских групп только выиграют, если начнут внимательно следить за тем, как их продукты используются в реальной жизни. В частности, когда лондонские бармены начали добавлять к водке немного фруктового сока, это привело к появлению Absolut Citron и других ароматизированных смесей, освеживших категорию.

Наконец, задачей исследователей станет поиск идеи внедрения на рынок в рамках полученных представлений об обществе и ее реализация на стыке продукта и культуры. Прочитируем авторитетного исследователя культурологического маркетинга из Гарварда Дуга Холта:

Менеджеры должны научиться предвидеть новые [культурные] противоречия и выбирать из них те, которые в наибольшей степени укрепляют авторитет бренда. Если же и этого окажется недостаточно, они должны выбирать соответствующую субкультуру, чтобы сблизиться с ней и изучить привычки ее представителей, чтобы создать убедительную и выразительную идею внедрения.

Такие знания нельзя получить благодаря фокус-группам, этнографии или отчетам о тенденциях - обычным приемам, используемым маркетологами для того, чтобы стать «ближе к потребителю». Скорее, их дают исторические и культурологические исследования, изучение идеологии во всех ее проявлениях, социологический анализ противоречий, порождаемых этой идеологией, и поиск литературными критиками путей развития культуры, вмещающей эти противоречия. Для поиска мощных идей внедрения менеджерам нужно стать ближе к культуре, а это требует гораздо менее традиционного взгляда на потребителя²⁵⁸.

Barbie наконец-то модернизируется

Дадим Mattel еще один шанс. Годы «розовой революции» остались позади, и Barbie служит отличным примером бренда, готового для нового похищения. Посмотрим, как культурологи ческие исследования могут способствовать переносу этого немного обветшавшего идола в XXI век.

Когда Barbie дебютировала в 1959 году, она была точным отражением тогдашнего идеала взрослой женщины, квинтэссенцией кокетливой и покорной красавицы-блондинки.

²⁵⁸ Doug Holt, «What Becomes an Icon Most?» Harvard Business Review (March 2003) (прим. автора).

Она была стюардессой в то время, когда еще не было бортпроводниц; секретаршей, когда еще не появились личные помощники; домохозяйкой, когда еще не было «папаш-домоседов». Роль женщины со временем менялась, но Barbie оставалась неизменной. В результате она утратила релевантность. Девочки, особенно подросткового возраста, больше не могут отождествлять себя с Barbie. Им требуется более точная ролевая модель.

Чтобы понять, какой мир отвечает Barbie как «современной женщине», маркетологи культуры могут обратиться за ответами к сериалу «Секс в большом городе». Почему бы для того, чтобы модернизировать Barbie, не проанализировать социальные установки, лежащие в основе телесериала? Не заходя слишком далеко, вот несколько представлений, которые могут прийти на ум культурологу.

Женщины хотят все

Фильм «Секс в большом городе» разрушил табу, которые давно пора было разрушить (например, табу на откровенные разговоры о сексе), и использовал штампы, которые были слишком забавны, чтобы от них отказаться (например, покупка новой пары туфель Manolo Blahniks решает любые проблемы). Создатели фильма успешно избежали ловушки и не превратили героиню в стереотипы. Они взяли одну крайность и добавили к ней другую и сделали женщин очаровательными, необычными и узнаваемыми.

Современные женщины хотят сочетать в себе лучшие черты традиционного архетипа и феминистки-революционерки. Они хотят, чтобы их считали умными, талантливыми и сексуальными. Важна не дерзость (эмоциональная, ультрамодная ценность классического бренда), а утонченность (социальная ценность бренда похищенного)²⁵⁹. Быть мудрой - значит всегда быть сильной.

Будет неверным просто сравнивать Barbie с Кэрри Брэдшоу²⁶⁰. Barbie - не модная, способная, но зачастую неуравновешенная героиня. Она - комбинация всех четырех женщин: профессионально успешная и игривая, серьезная и любящая веселье, храбрая и ранимая, сумасшедшая и самая обычная.

Подруга - больше, чем друг

Еще один вывод, который культурологи могут сделать, посмотрев фильм, касается роли подруг в жизни современной женщины. «Секс в большом городе» заявил о праве взрослых женщин на дружбу. Эмоциональная насыщенность и близость отношений между четверью главными героинями фильма раньше была возможна только в студенческой среде. Она была недоступна взрослым занятым людям. Сериал показал, что женщины могут поддерживать прочные эмоциональные и социальные связи с подругами и получать все, что им еще может понадобиться, от мужчин.

Вопреки последней серии, фильм «Секс в большом городе» разрушает стереотипное представление о том, что главная мечта Barbie - стать невестой. Напротив, Barbie должна жить в мире, где есть место настоящим, откровенным дружеским беседам. (Barbie 1960-х не могла участвовать в серьезной беседе и уж, конечно, не могла откровенно говорить о сексе.)

²⁵⁹ Игра слов: sassy (англ.) - дерзкий, бойкий, нахальный, savvy (англ.) - толковый, сообразительный (прим. перев.).

²⁶⁰ Кэрри Бредшоу (Carrie Bradshaw) - одна из героинь сериала «Секс в большом городе» (прим. перев.).

План похищения бренда

Теперь, когда вы поняли мою идею, что дальше? Как создать ажиотаж и привлечь потребителей? Как взрастить страстных приверженцев бренда, которые с радостью будут работать на него? Как завоевать мейнстрим?

Участие рынка проявляется тогда, когда бренд передает инновацию потребителям и позволяет новообращенным разрабатывать его послание. Успех похищения бренда зависит от силы идеи, выбранных первичных сетей равноправных участников и тактики, используемой для демонстрации идеи более широкой аудитории.

На ранних стадиях запуска главное отличие подхода, предусматривающего похищение бренда, от традиционного маркетинга, заключается в том, как именно прививается инициатива бренда. В идеале похищение бренда предусматривает первичный рынок, который может осознать потенциал идеи бренда и, в конце концов, снизить барьеры для его принятия основной массой потребителей. Прежде чем инициатива выйдет на широкий простор, чрезвычайно важно завоевать этот первичный рынок, причем не посредством традиционного предложения по принципу «сверху вниз», а воздействуя на подсознание. Процесс «открытия» усиливает преданность первичного рынка и позволяет ему завладеть брендом.

Только после того как идея бренда станет последним писком моды, основная масса потребителей будет готова переварить и принять ее. На этой стадии владельцу бренда следует вернуть себе контроль над посланием и переключиться на традиционные, хорошо заметные методы маркетинга.

В следующих главах я представлю вам дорожную карту похищения бренда. Мы сорвем покров тайны с процесса внедрения идеи и набросаем практический план организации похищения бренда.

14. Первая фаза: «племенной» маркетинг

*Аутентичность нельзя поставить на поток.
Дэвид Льюис, «Душа нового потребителя»*

Если вы определились с идеей, настало время начать пестовать первичный рынок.

Новаторы и первичные пользователи первыми осознают потенциал бренда и помогают снизить барьеры для его принятия основной массой потребителей. Они конкретизируют бренд, интегрируя его в ткань своего племени. Бренд на 50% сливается с ними.

Первичный рынок - это, чаще всего, субкультура, представители которой - преимущественно нестандартно мыслящие люди или идейные лидеры. Их мотивация определяется одним из двух факторов: поиском аутентичных продуктов или желанием продемонстрировать свои социальные представления.

Еще в 1930-е годы венгерский философ Карл Мангейм писал о том, как важно интегрировать этих законодателей мод первичного рынка, или, как он называл их, культурную элиту:

Даже при массовой демократии сублимация культуры, например в сфере искусства и моды, возможна только в том случае, если появились небольшие группы знатоков, формирующих вкусы. Эти группы постепенно распространяют содержание и технику сублимации среди остальных членов общества. Во всех сферах культурной жизни подобные элиты играют роль выразителей культурных и

психических сил в самой простой форме. Они руководят коллективной экстраверсией и интроверсией.

Если эти малые группы исчезают или сталкиваются с препятствиями, социальные условия, необходимые для возникновения и выживания культуры, исчезают²⁶¹.

Роль первичного рынка

Вовлечение рынка - это хорошо, но как это происходит на практике? Какие конкретные роли потребители и другие заинтересованные стороны будут играть в формировании брендов? Вот лишь некоторые возможные варианты.

Разработка продукта

В вашем распоряжении виртуальная армия преданных пользователей, только и ждущих того, чтобы помочь вам оптимизировать ваш продукт или услугу. Они готовы делать это совершенно бесплатно. Так почему бы не воспользоваться их творческой энергией? Linux, eBay и Palm - вот лишь некоторые примеры брендов, которые позволили рынку участвовать в разработке и совершенствовании продуктов.

Сатжив Чахил, бывший директор Palm по маркетингу, называет сотрудничество своей компании с рынком «экономикой Palm»:

Люди, не имеющие отношения к компании, - разработчики, провайдеры услуг, консультанты и даже представители сообществ - важные источники инноваций и развития. Мы стремимся к тому, чтобы люди разделяли с нами наше видение и использовали существующие возможности²⁶².

Фольклор бренда

Первичные рынки - ваши лучшие рассказчики. Они наделяют ваш бренд смыслом и помогают распространять его послание на более широкий и консервативный рынок, создавая вокруг него мифы и ритуалы. Как сказал бы Глэдуэлл, бренды зачастую созревают²⁶³ для принятия широкими массами лишь после того, как первичный рынок дает собственную интерпретацию их значения.

Источник достоверной информации

²⁶¹ Jay Newman, *Inauthentic Culture* (Montreal, Canada: McGill-Queen's University Press, 1997) (прим. автора).

²⁶² Jay Newman, *Inauthentic Culture* (Montreal, Canada: McGill-Queen's University Press, 1997) (прим. автора).

²⁶³ Автор имеет в виду выражение Малкольма Глэдуэлла «tipping point» (англ.) - критический наклон, после которого падение неминуемо (в широком смысле - критический момент) (прим. перев.).

Недавнее исследование консалтинговой компании Roper Report показало, что подавляющее большинство потребителей предпочитают получать информацию от других людей. Использование одноранговых сетей для распространения идей и брендов на рынке весьма перспективно, так как гарантирует естественность, аутентичность и устойчивость.

Roper Report: самые надежные источники идей и информации

	Исход	Реклама	Резюме
Какие бренды самые лучшие?	60 %	33 %	27 %

Реалии первичного рынка

Существует распространенное заблуждение, что первичные рынки должны быть частью крутой субкультуры. В конце концов, многие специалисты по партизанскому маркетингу зарабатывают себе на жизнь, формируя восприятие молодых, модных и красивых. Они облегчают себе задачу, накапливая заранее отобранные списки тех, кого считают крутыми, а затем продают маркетологам доступ к этим законодателям мод.

Одна из самых забавных особенностей нашей профессии заключается в том, что почти все бренды, похоже, занимаются непрерывным самообновлением. Все мы выявляем одного и того же целевого потребителя, добиваемся внимания одних и тех же субкультур и используем одни и те же инструменты маркетинга (никто не хочет стать спонсором музыкального мероприятия?).

Что такое типичная целевая субкультура? В большинстве маркетинговых планов в этом качестве выступают специально отобранные патентованные законодатели мод (с упором на диджеев, музыкантов и киношников), гомосексуалисты, представители городской культуры²⁶⁴ и молодежь. Эти затасканные общие категории объединяются не на основе общих ценностей, а лишь таких внешних параметров, как возраст, сексуальная ориентация и цвет кожи.

Однако маркетинг - не такая простая профессия. Для того чтобы разработать оригинальный и в то же время актуальный и эффективный план, требуется немало усилий.

Есть множество примеров похищенных брендов, инициативы по внедрению которых отнюдь не были ориентированы на самых крутых. Успех книге Майкла Мура «Тупые белые люди» принесли совершенно немодные библиотекари. Когда издательство

HarperCollins предложило Муру смягчить тон книги после терактов 11 сентября 2001 года, он отказался это сделать. В негодовании он отправился в местную библиотеку и организовал публичные чтения. Библиотекари быстро прониклись к нему сочувствием и обрушили на Harper шквал электронных посланий и телефонных звонков. В итоге издательство сдалось и опубликовало книгу без купюр, сделанных в интересах политкорректности. Она больше года оставалась в списке бестселлеров New York Times²⁶⁵. Еще один пример - Red Bull. Хотя некоторые акции компании нацелены на представителей «крутых» субкультур (учащихся школы диджеев, участников конкурса инсталляций из алюминиевых банок и т. д.), она ценит и обычных людей. Она ориентируется на водителей грузовиков и программистов Силиконовой долины - тех, кому во время долгого рабочего дня нужен источник энергии. Вряд ли многие маркетологи сочтут эти категории потребителей

²⁶⁴ Категория, охватывающая молодых жителей бедных кварталов, прежде всего, чернокожих (прим. перев.).

²⁶⁵ www.michaelmoore.com (прим. автора).

перспективными.

Давайте остановимся чуть подробнее на возможном возвращении Dr. Martens. Партизанское маркетинговое агентство предложило следующие меры: рассылку писем, оказывающих влияние на целевую аудиторию; раздачу образцов (сэмплинг) диджеям, профильным журналистам, учащимся колледжей, музыкантам из подающих надежды музыкальных групп и вообще всех существующих музыкальных коллективов; а также организацию скрытой рекламы во время звездных мероприятий.

Но насколько это предложение актуально для бренда? «Доктора» не имеют ничего общего с красивой жизнью. По сути, это практичная обувь для трудолюбивых голубых воротничков. Вместо того чтобы договариваться о сэмплинге с DJ Premier и Yeah, Yeah, Yeahs и платить им по \$2500 за концерт (или с Foo Fighters и Flaming Lips²⁶⁶ за гораздо более серьезные деньги), компании следует позиционировать себя как бренд не для самих звезд, а для тех, кто работает на поп-культуру.

Dr. Martens нужно сосредоточить свои маркетинговые усилия на командах и охранниках звезд - тех, кто не появляется в свете софитов. Ей нужно вернуться к своим рабочим корням. Скинхеды носили «доктора» потому, что считали себя героями рабочего класса. Пора отказаться от звезд и рейверов, от всей этой крутой публики. Чтобы вернуть авторитет, ботинки должны вернуться к истокам, к представителям нового рабочего класса. «Доктора» против ультрамодных кедров - все равно что Кен Лоач (режиссер, снимающий документальные ленты о таких событиях, как забастовка уборщиков-мексиканцев в Лос-Анджелесе) против Голливуда.

В сегодняшнем обществе племена становятся все более специфическими. Эта особенность обуславливает решающее значение точного таргетинга, возможного лишь при глубоком понимании потребителя. Вот как антрополог Грант Маккрэкен описывает многоликость и разнообразие современных потребителей:

Социальные группы быстро размножаются. В частности, тинейджеры раньше делились на тех, кто крут, и тех, кто не крут. Однако во время организованной экскурсии по супермаркету пару лет назад мне указали на примерно 15 разных стилей, характерных для тинейджеров, среди которых были металлисты, серфингисты, брейк-дансеры, готы и панки. Каждая из этих групп придерживалась собственной моды и слушала определенную музыку. Времена общеизвестного хит-парада Top 40 в прошлом.

Быстро растет число гендерных типов. Возник ряд новых категорий «вечной женственности». Расцвет переживает и «вечная мужественность». Модели гомосексуального поведения, количество которых было достаточно ограничено, быстро диверсифицировались. Образовались многочисленные подгруппы. Многие из них имеют собственную литературу, музыку и даже сообщества профессионалов розничной торговли. Они превратились в отдельные социальные миры. Новые формы социальной жизни могут возникать где угодно: вокруг рок-групп (Deadheads²⁶⁷); футбольных команд (фанаты Raider²⁶⁸); телесериалов

²⁶⁶ Yeah, Yeah, Yeahs - американская группа, играющая гаражный панк; Foo Fighters - американская инди-группа, основанная бывшим ударником Nirvana Дейвом Гролом; Flaming Lips - также весьма влиятельная инди-группа (прим. перев.).

²⁶⁷ Deadheads - поклонники легендарной рок-группы Grateful Dead, которая после смерти гитариста-основателя Джерри Гарсиа в 1995 году стала называться The Other Ones, а в 2005 году опять сменила название на The Dead. Deadheads кочуют по всему миру за своей любимой группой, ведущей активную гастрольную деятельность (прим. перев.).

²⁶⁸ Raiders - распространенная составляющая названий команд по американскому футболу, например Oakland Raiders, Tyrolean Raiders, Los Angeles Raiders (прим. перев.).

(Trekkiies²⁶⁹); вариантов досуга (синхронные танцы); транспортных средств («Ангелы ада»); видов спорта (Ultimate Frisbee²⁷⁰); фильмов («Шоу ужасов Роки Хоррора»); технологии (Geeks²⁷¹)²⁷².

Совершенно необязательно, чтобы оптимальный первичный рынок вашего бренда составляли маргиналы, с ног до головы покрытые татуировками и пирсингом. Первичный рынок - это сеть новаторов и неформальных лидеров, которые, скорее всего, откликнутся на ваш продукт. Точка.

Выбор правильного первичного рынка

Для того чтобы идея пошла, необходимо выбрать первичный рынок. Чтобы оценить ваш бренд, потребители должны иметь навыки, время и инструменты.

Сет Годин так объяснил, почему бренд Napster идеально соответствовал потребностям студентов колледжей: «У них было три вещи, необходимые для того, чтобы вирус начал размножаться: быстрое соединение, свободное время и одержимость новой музыкой»²⁷³. Именно поэтому Napster и обеспечил себе повсеместное присутствие в общежитиях колледжей (где он, кстати, и родился).

Пытаясь понять, может ли та или иная субкультура стать первичным рынком для вашего бренда, необходимо учитывать четыре основных фактора.

Доверие основной массы потребителей

Являются ли представители выбранной вами целевой аудитории авторитетными пионерами бренда? Перенимает ли их новации основная масса потребителей?

Когда компания Absolut в 1981 году вышла на рынок США, она стала одной из первых компаний мейнстрима, нацелившихся на геев. Она начала печатную рекламу в таких «голубых» изданиях, как The Advocate, и целевую дистрибуцию в популярных среди этой категории населения ночных заведениях, таких как район Кастро в Сан-Франциско.

Почему шведская компания избрала столь новаторский для того времени подход? Она осознала, что культурная и креативная часть сообщества геев, на которую она ориентировалась, ассоциируется с изысканностью городского стиля жизни. Как говорит демограф Гэри Гейтс, гомосексуалисты - «канарейки» творческих сообществ. Одобрение в данной среде было необходимым условием успеха никому не известного производителя

²⁶⁹ Trekkiies - поклонники сериала «Стар-трек» (прим. перев.).

²⁷⁰ Ultimate Frisbee - спортивная игра с диском, в которой участвует две команды по семь человек (прим. перев.).

²⁷¹ Geek (англ.) - человек, хорошо разбирающийся в технике. Поначалу понятие имело негативный оттенок (асоциальная личность, не интересующаяся ничем, кроме своего компьютера) (прим. перев.).

²⁷² Grant McCracken, «The Politics of Plenitude», Reason (August/September 1998) (прим. автора).

²⁷³ Seth Godin and Malcolm Gladwell, Unleashing the Ideavirus: Stop Marketing at People! Turn Your Ideas into Epidemics by Helping Your Customers do the Marketing for You (New York: Hyperion, 2001) (прим. автора).

алкогольных напитков, каковым была компания Absolut, вынужденная брать не происхождением и традициями, а качеством.

Как только элитарный и влиятельный гей-рынок освоил бренд, в ряды его поклонников влились представители других утонченных городских субкультур - богема, представители элиты и т. д. В конечном счете, они повлияли на основную массу потребителей, на которых был рассчитан бренд: женатых мужчин среднего возраста, проживающих в пригородах.

Ну и, естественно, этот первичный рынок повлиял на ставшую ныне классической рекламу Absolut, благодаря которой бренд является скорее модным аксессуаром, чем обычным алкогольным напитком.

Привлекательность идеи внедрения

Получит ли идея отклик представителей субкультуры?

Нет смысла обращаться к конкретной аудитории, если вы не можете убедить ее в ценности вашей идеи.

Создав блокноты для заметок с липким краем Post-It, компания 3M сочла их коммерчески бесперспективными. Она охарактеризовала продукт как «неудачный эксперимент с наклейками».

Однако изобретатель продукта Арт Фрай без устали убеждал своих боссов в широких возможностях продукта. В конце концов, те согласились изучить рыночный потенциал нового товара.

Поначалу результаты не впечатляли. Большинство людей смеялись, когда им говорили о бумажках с липким краем. Они считали эту идею глупой и никчемной.

Затем кто-то дал образцы помощникам топ-менеджеров. Этот первичный рынок открыл множество способов использования продукта в качестве записок, закладок и этикеток. Эти потребители сочли Post-It незаменимыми. По словам одного из них, «они удобны в использовании, к ним быстро привыкаешь, наконец, они очень хорошо сделаны»²⁷⁴. Исходя из этих результатов при запуске продукта 3M разослала многочисленные образцы секретарям топ-менеджеров крупных корпораций.

Сейчас трудно себе представить жизнь без листочков Post-It.

Готовность к участию и умение убеждать

Насколько первичные потребители готовы к участию? Способны ли они «раскачать» основную массу потребителей? Насколько широки их социальные связи? Насколько хорошо они осведомлены о бренде и способны ли они выражать свое мнение?

Компания Pfizer подняла тему импотенции. Прежде чем напрямую обратиться к потребителю посредством рекламы на телевидении, она прибегла к печатной рекламе, рассчитанной на урологов. Это было необходимо, потому что препарат «Виагра» отпускался по рецепту.

Урологи сыграли важнейшую роль в продвижении препарата как безопасного и эффективного средства против импотенции. Некоторые, например доктор Харин Падма-Натан, рекламировали ее в печатных СМИ, характеризуя продукт как совершенно безопасный.

²⁷⁴ Cliff Havener and Margaret Thorpe, «Customers Can Tell You What They Want», Management Review (December 1994) (прим. автора).

Другие убеждали попробовать средство отцов семейств. В частности, доктор Джон Стриплинг из Атланты выписал три сотни рецептов в первый же день после появления препарата в продаже. Некоторые даже распространяли лекарство через Интернет, давая эфемерные виртуальные консультации. За первые полгода эти специалисты выписали 6 млн рецептов (всего более 50 млн веселеньких синих пилюль)²⁷⁵.

Может ли бренд стать доминирующим?

Способен ли бренд набрать критическую массу - либо с точки зрения количества пользователей, либо с точки зрения влияния на культуру - и стать доминирующим? Насколько условия позволяют надеяться на успех инициативы в данной целевой аудитории?

Ориентироваться следует только на тот первичный рынок, на который вы способны повлиять.

При запуске Macintosh компания Apple отказалась от вынашивания грандиозных планов. Напротив, она решила работать «по мелочи», нацелившись «всего» на 500 клиентов, а именно на графические отделы компаний из списка Fortune 500. Это был рынок, который, очевидно, вдохновлялся верой Apple в то, что «люди, испытывающие страсть, способны изменить мир к лучшему, а креативность - это та сила, которая движет человечество вперед»²⁷⁶.

Хотя этот целевой рынок был ограничен количественно, компания Apple знала, что с точки зрения влияния он чрезвычайно важен. В конце концов, речь шла о людях, отвечавших за ключевой процесс - подготовку презентаций для топ-менеджеров и специалистов по маркетингу.

Рынок был доступен для легкого проникновения и быстрого распространения. Завоевав этот плацдарм, Apple обеспечивала себе авторитет внутри корпорации. Не обращая внимания на указания ИТ-отделов, топ-менеджеры и сотрудники отделов маркетинга и продаж аплодировали новой технике и восторгались «магией Macintosh». Более того, влияние данной группы распространялось за пределы компаний из списка Fortune 500, в том числе на подрядчиков, например креативные агентства и издателей. Apple создала новый стандарт, войдя на рынок с черного хода.

Выход на первичный рынок

Чтобы прорывная идея набрала критическую массу, нужны новаторы и неформальные лидеры, причем их количество зависит от ситуации. На первичных рынках маргиналы поощряют инновацию, а неформальные лидеры способствуют принятию основной массой потребителей. Критическая масса достигается, как только процесс принятия становится автоматическим. Установление контакта с вышеназванными группами - самая деликатная и важная стадия операции «Похищение».

Волновой эффект

²⁷⁵ «Dying for Sex», US News& World Report (January 11, 1999) (прим. автора).

²⁷⁶ Кампания Apple «Думай иначе» (Think Different) (прим. автора).

Для завоевания первичных рынков необходимы социальные инициативы.

Социальные инициативы хорошо заметны. Они призваны обеспечить потребителям на первичном рынке определенный социальный статус. Для этих законодателей мод открытие бренда и возможность рекомендовать его другим становится чем-то вроде социальной валюты. Это, прежде всего, относится к инициативам, касающимся фильмов, музыки и моды. На самом деле, это утверждение применимо к любому общедоступному развлекательному продукту или символу, в отношении которого можно легко оконфузиться в случае неправильной рекомендации или неудачного выбора модного изделия, однако привлекательность статуса проверенного источника информации о моде сильнее.

На законодателей мод обычно влияют социальные аутсайдеры - люди, существующие в еще большем отдалении от мейнстрима. Назовем этих новаторов **авторитетами для авторитетов**. Стоит только добиться их симпатии, и вы запустите цепную реакцию влияния: ультрамаргиналы будут влиять на массового потребителя. В книге «Преимущество отклонения от нормы» Райан Мэтьюз и Уотс Уокер описывают эту модель как «движение от эксперимента к маргинальному явлению, затем к крутизне, затем к последнему писку моды и, наконец, к общепринятому поведению». Мы назовем это **волновым эффектом**.

Этот эффект успешно продемонстрировал фильм «Ведьма из Блэр». Сначала посредством постингов на киношных сайтах в Интернете создатели фильма обратились к интернет-маньякам и законченным киноманам. Затем при помощи рекламных трюков на кинофестивале в Сандансе они соблазнили элиту - любителей арт-хауса. Далее создатели прельстили более широкие слои поклонников арт-хауса предварительными показами в колледжах и университетах. Только после того как эти действия вызвали ажиотаж среди названных сообществ и фильм вышел на экраны, агентство Artisan запустило рекламу фильма для широких масс потребителей.



Боулингом по юзерам

Завоевание первичных рынков, несомненно, требует индивидуальных инициатив.

Индивидуальные инициативы не столь рискованны, как социальные. Они менее заметны и обеспечивают, скорее, не статус, а функциональное влияние на отдельных потребителей. При этом важны не столько маргиналы-новаторы, сколько реальные первичные пользователи.

Правильный подход к первичным рынкам в случае персональных инициатив - не создание линейного волнового эффекта, а обеспечение эффекта масштаба за счет доминирования в определенной вертикальной нише. Пионер в области технологического маркетинга Джеффри Мур называет такую стратегию выхода на рынок «маркетингом дорожки для боулинга»:

Задача маркетинга дорожки для боулинга заключается в том, чтобы переходить от одной ниши к другой, наращивая темп. Каждая ниша - как кегля, то есть то, что может и само опрокинуться, и свалить другие кегли²⁷⁷.

²⁷⁷ Geoffrey A. Moore, Crossing the Chasm (прим. автора).

Благодаря этой стратегии ребята из Palm добились блестящих результатов. Запустив свой продукт, они поначалу нацелились на людей, похожих на них самих: топ-менеджеров из Силиконовой долины. Все происходило во времена технологического бума, когда все они были звездами новой экономики. Эти заметные фигуры стали идеальным первичным рынком для Palm: как только они приняли компьютер, он стал излюбленным персональным органайзером всех профессионалов новой экономики.

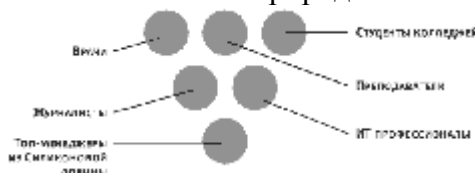
Но компания понимала, что с представителями других профессий дела пока обстоят не так хорошо. Поэтому она создала контент и дополнительные компоненты, которые могли бы привлечь другие вертикальные рынки, - например, электронные учебники для учащихся колледжей, базы данных лекарственных препаратов для врачей и аттестационные программы для преподавателей.

Фокусировка на вертикальных рынках помогла Palm несмотря на усиление конкуренции сохранять за собой основную долю рынка.

Искусство внедрения на рынок

Суть внедрения в том, чтобы найти эмоциональную зацепку, которая привлечет первичный рынок к переживанию бренда. Идея должна создавать у потребителей ощущение, что бренд принадлежит им, и подталкивать их к тому, чтобы стать проповедниками данной инициативы.

Похищенные бренды возвращаются на периферии. Внедрение не требует массового принуждения. Главное здесь - эффект периферического зрения, передача прав собственности первичному рынку путем воздействия на подсознание. Искусство внедрения - это искусство использования тончайших нюансов человеческой природы.



Рассмотрим четыре основные техники внедрения.

Провозглашение нового мировоззрения

Придайте вашей инициативе большой смысл и аутентичность, продвигая новую систему взглядов или яркого лидера.

ИКЕА - не просто розничный магазин, торгующий мебелью; компания также выступает глашатаем шведских ценностей - равенства, простоты и общинного духа. Всегда и везде, будь то оформление торговых помещений, каталоги или манифесты на веб-сайте, компания пропагандирует среди потребителей свои воззрения.

В основе философии основателя ИКЕА Ингвара Кампрада лежит идея единения. Он относится к сотрудникам, поставщикам и клиентам как к членам общины и строит отношения с ними на долгосрочной основе. Кроме того, компания укрепляет связь с потребителем, предоставляя услуги детской комнаты и жертвуя средства на благотворительные цели, например для международной благотворительной организации «Жилье для людей».

Именно это более широкое мировоззрение помогает сохранить лояльность потребителя, убеждая его примириться с неудобством шопинга. Кампрад добился очеловечивания своей компании. Несмотря на усиливающийся протест против корпоративной глобализации, ИКЕА удастся расширять свою мировую империю, сталкиваясь с минимумом публичной критики и сопротивления.

Запретный плод сладок

За счет ограниченного, избирательного и соблазнительно-ненавязчивого продвижения наделите представителей первичного рынка (и только их) статусом посвященных. На данном этапе следует не продавать, а убеждать.

Одежда Dickies Workwear более десяти лет оставалась последним пискom моды. Когда поклонники гранджа в 1990-х годах выбрали эту практичную одежду, компания с восьмидесятилетней историей была провозглашена развивающимся брендом. Покраснев от оказанного ей внимания, она пришла на молодежный рынок с линией верхней одежды.

Спустя десять лет компания по-прежнему остается «новым» хипповым брендом. Madonna пару раз надела сшитые по индивидуальному заказу брюки Dickies на одно из своих выступлений на церемонии вручения премии «Оскар». Рабочая одежда компании продается в роскошных бутиках по соседству с Armani и пользуется популярностью у таких звезд, как Пафф Дэдди и Кейт Мосс. На протяжении почти всего десятилетия ей удается поддерживать темпы ежегодного роста на уровне 10%²⁷⁸.

Как Dickies смогла сохранить шик? Делая все наоборот.

В 2000 году компания решила перестать охотиться за крутизной. Она прекратила выпуск уличной одежды и сфокусировалась на своем наследии - представителях рабочего класса. Слово креативному директору Dickies Марку Краутеру:

Это решение было принято в целях возвращения к нашим корням и отказа от продуктов, которые не отвечают требованиям, предъявляемым к рабочей одежде. Конечно, люди надевают наши вещи по совершенно разным поводам. Однако мы решили позиционировать свою продукцию как рабочую одежду. Пусть люди сами решают, зачем они ее покупают²⁷⁹.

Одновременно компания акцентировала «трудовое» послание, прибегнув к активному размещению продукта в магазинах, торгующих краской и инструментами, а также выступив спонсором ежегодной награды «Рабочий года». Это решение имело решающее значение для сохранения аутентичности Dickies.

Хотя компания больше не ориентируется непосредственно на хипстеров, она практикует косвенный таргетинг. Компания предоставляет одежду работникам модных ресторанов SoHo. Хотя реклама направлена на представителей рабочего класса, Dickies выбирает музыку и графику, актуальную для молодежи.

Отказ Dickies от открытой охоты за молодежным рынком основан на старом принципе соблазна: «Чем меньше женщину мы любим, тем легче нравимся мы ей». Вот что пишет Роберт Грин в книге «Искусство соблазна»:

Если целевая аудитория привыкнет к вашей активности, она будет вкладывать меньше собственной энергии, и напряжение ослабнет. Нужно

²⁷⁸ Kelly Barren, «The Kids Are Crazy About Them», Forbes (June 15, 1998) (прим. автора).

²⁷⁹ J. Dee Hill, «Dickies TV Only Looks Young», Adweek Southwest (January 10, 2000) (прим. автора).

разбудить ее, поменяться с ней ролями.[...] Начните с нотки отчужденности, неожиданной безучастности, намека, что вам становится скучно. Начните интриговать, проявляя интерес к кому-то другому. Не делайте ничего явно; пусть люди сами что-то почувствуют, а их воображение достроит все остальное, создав эффект сомнения, к которому вы стремитесь. Вскоре они захотят обладать вами...²⁸⁰.

Фольклор бренда

Хотите создать преданное сообщество? Придумайте особые обычаи, ритуалы, лексикон, отношения и переживания.

Компания Starbucks создала культуру потребления кофе и новый утренний ритуал. Раньше американцы по утрам кипятили воду, заливали ее в чашку с ароматизированным порошком и называли это кофе. В офисе, где вы получали чашку кофе из автомата за 50 центов, все было примерно так же. С появлением Starbucks все изменилось. Потребление кофе стало цивилизованным, обрело сложность и нюансы ритуала. Американцы научились покупать зерна, молотить их и варить настоящий кофе у себя дома. Прежде чем отправиться на работу, они могут зайти в кафе и ощутить разницу между маккиато и эспрессо, гавайским Копа и колумбийском Colombian. Помимо этих кофейных ритуалов Starbucks ввел новый лексикон: ранее для общения с бариста использовались совершенно другие слова. Степень владения диалектом показывает, насколько часто вы бываете в кафе. Заказ «большой порции» вместо venti может стать неприятной ошибкой.

В настоящее время у компании свыше 6300 точек. В значительной степени рост Starbucks можно объяснить так называемым общественным признанием. Длинные очереди, запах зерен, белые чашки, украшенные зеленым логотипом, - все эти сигналы, посылаемые вместе с клиентами Starbucks, помогают привлечь новых посетителей.

Проще говоря, люди осваивают новую манеру поведения, наблюдая за себе подобными. Чем чаще они видят, как ведут себя другие, тем больше вероятность того, что и они начнут поступать так же. Психолог Роберт О'Коннор подтвердил этот принцип, изучая поведение застенчивых детей. Он показал им видеозапись, включающую одиннадцать эпизодов, в каждом из которых ребенок сначала наблюдал за группой, а потом успешно присоединился к ней. После этого застенчивые дети начинали нормально общаться с другими. Через полтора месяца они превращались в самых общительных детей в своих школах²⁸¹.

Сходным образом потребители Starbucks освоили новые навыки потребления кофе, моделируя свое поведение по образу себе подобных. Общественное признание - ключевой фактор экспоненциального роста сети.

Вознаграждение инсайдеров

Социальная валюта первичного рынка - следование последнему писку моды. Сохраняйте эксклюзивность. Не позволяйте людям «приходить» слишком легко.

Когда компания Palm начала внедряться на первичные рынки, она показала себя

²⁸⁰ Robert Greene, The Art of Seduction (New York: Penguin Books, 2003) (прим. автора).

²⁸¹ Robert B. Cialdini, Influence: The Psychology of Persuasion (Perennial Currents, 1998) (прим. автора).

мастером соблазна. Компания использовала эффект эксклюзивности и труднодоступности - топ-менеджеры приобретали Palm Pilot по специальной цене на отраслевых мероприятиях. (Обратите внимание: компания не раздавала устройства бесплатно. Приверженность первичного рынка к новинке и радость от обладания ей усиливались оттого, что менеджерам приходилось платить за Palm.)

Исследования, например эксперимент с печеньем Stephen Worchel's, показывают, что люди всегда больше ценят все дефицитное. Потребителям предлагали печенье в банке. Одной группе досталась банка с десятью печеньями; другой - всего с двумя. Каждую из групп просили оценить вкус и качество продукта. Потребители, которым досталось меньше печенья, выразили желание приобретать его в будущем, а те, кто получил больше, продемонстрировали более прохладное отношение к продукту²⁸². Иными словами, мы автоматически считаем дефицитный продукт более желанным и ценным. Предложение Palm Pilot топ-менеджерам в эксклюзивной обстановке сразу же делало устройство более надежным и позволяло его обладателям почувствовать свою исключительность.

Palm также ввела инициативы для поощрения преданных инсайдеров. В Нью-Йорке компания установила 100 передатчиков, благодаря которым пользователи могли скачивать все что угодно, начиная с рецензий на рестораны и заканчивая хокку. Эта тактика порождала у пользователей чувство привилегированности и общности. Только они могли пользоваться этими ретрансляторами. В то же время, поскольку владельцы Palm пользовались этой возможностью на глазах у всех, они способствовали знакомству непосвященных с устройством.

Иными словами, Palm успешно использовала две модели соблазна.

Во-первых, предлагая бонусы, она использовала закон взаимности, согласно которому мы стремимся отплатить другому за то, что он сделал для нас²⁸³. Исследования доказали эффективность этого принципа. В одном из экспериментов профессор колледжа разослал рождественские открытки выборке незнакомых людей. Большинство получателей также прислали ему открытки, даже не поинтересовавшись, кто он такой. Передатчики работали на этом более глубоком уровне, повышая вероятность того, что потребители будут распространять положительные отзывы о Palm.

Во-вторых, поощряя использование компьютеров Palm на публике, компания добивалась общественного признания. Принимая решение в сложной ситуации, люди всегда обращаются к примеру других. В данном случае стал вопрос о принятии новой технологии: «Не обзавестись ли электронным органайзером?» Люди наблюдали за тем, как другие используют Palm, и это повышало вероятность утвердительного ответа.

Создание логического контекста

Теперь, когда мы рассмотрели некоторые модели внедрения, давайте несколько усложним ситуацию. Поговорим о том, как до внедрения бренда происходит создание социального контекста.

Не всякий бренд нуждается в подготовке к внедрению. Это требуется только в тех редких случаях, когда необходимо продемонстрировать логику, чтобы придать осмысленность идее вашего бренда.

Иногда для успешного запуска бренда бывает необходимо предварительно посвятить рынок в контекст, то есть дать ему представление о необходимых социальных условиях. В этом случае производителям следует продвигать не сам бренд, а условия, которые создает рынок. Так поступила компания Gap, которая, прежде чем предложить хаки в стиле business casual, внедрила идею о том, что это - не рабочая одежда, а классика.

«Виагра» также готовила рынок к внедрению. Этот препарат разрабатывался

²⁸² Там же (прим. автора).

²⁸³ Там же (прим. автора).

как средство против ангины. Я избавлю вас от дешевых каламбуров, но в ходе испытаний компания Pfizer пришла к выводу, что на участников исследований мужского пола препарат оказывает любопытное побочное воздействие.

Проблема заключалась в том, что «Виагра» была избавлением от того, о чем все предпочитали умалчивать. Пациенты страдали из-за своего состояния и зачастую были не готовы признаться в этом даже врачу.

В результате за несколько месяцев до выпуска препарата Pfizer начала публичную кампанию информирования общественности о широком распространении проблемы импотенции. Чтобы избежать навешивания ярлыков, компания прибегла к эвфемизму «нарушение эрекции». Стоило спрятать проблему за новым термином, как табу вокруг нее стало менее жестким, и СМИ буквально набросились на нее. Летом 1998 года, еще до того, как о запуске «Виагры»

было объявлено официально, понятие «нарушение эрекции» стало главным поводом для шуток в ночном эфире. К этому времени люди уже чувствовали себя достаточно комфортно, чтобы обсуждать свои проблемы с врачами и просить выписать рецепт, на что большинство никогда бы не решилось до подготовительной кампании Pfizer.

Небольшие инициативы - блестящие результаты

Для наращивания темпа похищенные бренды не сосредотачивают свои усилия на одной грандиозной рекламной идее, как это делают традиционные бренды, а используют серию небольших инициатив.

Они делают это, потому что стремятся не принуждать потребителей к участию в развитии бренда, а поощрять их. Если послание компании с самого начала звучит слишком громко, транслируется слишком широко или ориентировано слишком узко, потребители не почувствуют себя партнерами в области развития бренда. Создание слишком конкретного послания на раннем этапе также чревато промахом - ведь понимание маркетологами тонкостей бренда может оказаться неверным. При похищении бренда рынок должен оказывать существенное влияние на его реальное значение.

Джон Грант называет это «стратегией сеятеля». Запустите на рынок несколько маркетинговых программ, говорит он, и затем посмотрите, какая из них приживется и заживет собственной жизнью.

Хуберт Бигенд, вымышленный рекламщик из журнала «Распознавание образов» Уильяма Гибсона, предлагает такую формулировку:

Я хочу заставить потребителей осознать нечто, что они знают, но пока не осознают, или создать у них такое ощущение. Потом они подхватят это. Они будут считать, что первыми подумали об этом. Информация нужна, но она не должна быть слишком конкретной²⁸⁴.

Риск неправильного внедрения

Да, внедрение - сложная задача. Оно носит интуитивный и трудноуловимый характер. Оно противоречит большинству доктрин традиционного маркетинга. Однако данная тактика необходима для инициатив прорывных брендов, причем использовать ее нужно с умом.

²⁸⁴ William Gibson, Pattern Recognition (New York: Berkeley Publishing Group, 2004) (прим. автора).

Посмотрим на некоторые бренды, которые игнорировали потребности своих субкультур или подошли к внедрению в корне неверно.

Как все испортить: преждевременный выход на мейнстрим

Один из способов все испортить - полностью отказаться от внедрения.

Компания Nike посчитала, что может установить контроль над экстремальными видами спорта, сразу же обратившись к мейнстриму. Хотя ее рекламная кампания на телевидении 1998 года пыталась передать менталитет скейтбордистов, она была отвергнута. (В роликах полицейские преследовали бегунов и теннисистов и звучал вопрос: «Что, если бы ко всем атлетам относились, как к скейтбордистам?»)

Nike не смогла понять культуру своего первичного рынка. Ей не удалось выйти на сцену со сдержанными, пошаговыми инициативами и сфокусировать маркетинговые усилия на специализированных магазинах для скейтбордистов. Таким образом, компания совершенно не смогла продемонстрировать истинную преданность своему племени.

Реакция сообщества поклонников экстремальных видов спорта была единодушной и негативной: «К черту Nike. Поддерживайте тех, кто поддерживает спорт».

Культуролог Томас Франк описывал, как Nike пыталась исправить положение:

Компания Nike решила начать выпуск специальной обуви для скейтбордистов. Но возникла проблема. Речь шла не о том, насколько скейтбордисты действительно нуждались в специальной обуви, а о сопротивлении, оказанном аудиторией.

По мнению Келли Эванс-Пфайфер из Goodby, Silverstein [рекламное агентство Nike], проблема заключалась в том, что, «когда Nike решила выйти на данный рынок, она не встретила особого понимания у скейтбордистов». Как оказалось, этот вид спорта представлял собой альтернативную культуру, представителями которой были специфические потребители, «которым не очень-то нравилось внимание, оказываемое им компаниями мейнстрима». Культурная задача, вставшая перед специалистами по работе со СМИ, заключалась не в том, чтобы выяснять, насколько обоснована или заслужена эта враждебность, а побороть ее.

Целью рекламы стало не достижение определенного объема продаж, а куда более приземленная и важная вещь - установление отношений между Nike и скейтбордистами в результате убеждения последних в том, что в намерении компании выйти на их рынок нет ничего плохого.

Таким образом, ключом к завоеванию скейтбордистов было превращение Nike из врага в сочувствующего. Компания должна была осознать, что ее навязчивость вызывает раздражение, и избавиться от нее²⁸⁵.

Однако ущерб уже был нанесен. Nike все испортила и на несколько лет оказалась отрезана от данного рынка.

В последнее время, поскольку подросло новое поколение скейтбордистов, не столь решительно настроенное против корпораций, компании удалось добиться определенного прогресса. Стремясь на этот раз добиться взаимопонимания с первичным рынком, Nike наняла редактора журнала Transworld, посвященного скейтборду, приобрела компанию Hurley, производившую товары для серфинга и скейтборда, и значительно повысила качество своей обуви.

²⁸⁵ Thomas Frank, «Brand You», Harper's Magazine (July 1999) (прим. автора).

Как все испортить: предложение неправильного продукта

Другой способ все испортить - игнорировать специфические потребности первичного рынка.

Возьмем цифровые радиостанции. Отличная идея, не правда ли? Это радио работает на стероидах. Оно заставляет слушателя откинуться на водительском сиденье, позволяя ему слушать то, что он захочет, или давая ему возможность открывать новую музыку. Оно доступно везде, качество звука отличное, музыка звучит непрерывно. Несомненно, любители музыки, равно как и те, кто всегда хочет обладать последними техническими новинками, с готовностью заплатят хорошую цену за данную услугу. По крайней мере, так может показаться...

Однако прошло уже более года с момента запуска, а у XM- Radio всего 300 тыс. подписчиков. У конкурента - Sirius - в десять раз меньше слушателей.

Цифровое радио - революционная идея, главный кандидат на похищение бренда. Оно предлагает потребителям изменить свое мышление: люди не привыкли платить за радио и вкладывать в него деньги. Соответственно, можно предполагать, что маркетинг цифрового радио будет ориентирован на сотрудничество с первичными рынками, а его каналы - на новаторов и первичных пользователей.

Однако цифровое радио совершает ошибку, пытаясь представить первичным рынкам продукт, рассчитанный на широкого потребителя. Оно предлагает не новаторский продукт для энтузиастов, а усредненный продукт для представителей мейнстрима. В частности, в эфире есть станция, транслирующая «хип-хоп вообще». Однако для первичного рынка фанатов музыки это слишком широкая категория. Рэп старой школы не похож на даун-темпо, дэнсхолл, афробит и т. д.

Может ли дробная классификация альтернативной музыки обеспечить взлет цифрового радио?

Канал, прослеживающий историю музыки (генеалогическое древо музыкальных увлечений), канал BPM (определенное количество ударов в минуту), канал законодателей мод (диджеи - неформальные лидеры), канал редких джазовых записей - все эти микропредложения сделали бы услугу привлекательной для нишевых рынков.

Каким бы ни было решение, оно должно строиться не на стремлении как можно быстрее завоевать симпатию мейнстрима, а на понимании того, как наиболее полно удовлетворить потребность первичного рынка.

Как все испортить: недооценка идеи

Все можно испортить и в том случае, если вы будете недостаточно убедительно выражать внедряемую идею.

TiVo - новейшее приложение-убийца в сфере домашних развлечений, убийца категории. Отчасти этот бренд уже добился своего: он обладает небольшой, но преданной клиентурой, а слово «TiVo» прочно вошло в английский язык и иногда даже используется в качестве глагола. Но, несмотря на это, компания находится на грани банкротства. По состоянию на начало 2004 года стоимость ее акций упала до \$4, хотя в лучшие времена доходила до \$80. С момента запуска в 1997 году по зиму 2003 года компания затратила на рекламу более \$300 млн, но до сих пор не смогла привлечь и полмиллиона подписчиков. В результате затраты на привлечение новых клиентов достигают \$600 на человека. Циники могли бы сказать, что выгоднее раздавать продукт бесплатно.

Поклонники TiVo знают, что этот прибор полностью меняет их привычки, касающиеся

просмотра ТВ. Именно здесь TiVo и совершила свою ошибку. Компания продвигала свой продукт лишь как усовершенствованную версию видеомэгнитофона. Однако он может дать много больше. Он обеспечивает передачу рычагов контроля телезрителю. В маркетинге TiVo не хватает выражения мировоззрения этого прибора: «Вы управляете своим телевизором, а не он вами». Это серьезная идея, нечто, вокруг чего могли бы объединиться первичные пользователи, чему они могли бы оказать горячую поддержку. Это идея в духе «Давид против Голиафа». Это видение будущего телевидения. Неожиданная кампания, подчеркивающая многочисленные достоинства продукта, запущенная в эфир Goodby, сразу же стала бы легко воспринимаемой концепцией.

Как все испортить: выбор неправильных сетей

Вы уверены, что правильно выявили первичных пользователей?

Помните Betamax? Это была куда более совершенная технология, чем VHS. Однако стандартом видеозаписи стала именно система VHS, потому что, согласно легенде, она лучше понимала свой первичный рынок: порноиндустрию.

Компания JVC осознала, что обычные люди редко бывают первичными пользователями. Компания уяснила историческую тенденцию: как правило, первым контентом, создаваемым по средствам нового носителя, становится порнография. Sony этого не поняла и отказалась работать с индустрией порно. Это решение и определило судьбу Betamax.

Первые фильмы для видеомэгнитофонов были созданы в индустрии кино для взрослых. Действительно, порнофильмы появились за год до того, как на видеокассетах начали выпускать голливудское кино. В конце 1970-х - начале 1980-х годов более половины видеозаписей, взятых напрокат, принадлежало к категории «только для взрослых». Отказавшись работать с порноиндустрией, Sony собственноручно прострелила себе ноги. Она заставила первичных пользователей покупать VHS.

Как все испортить: отсутствие аутентичности

Потребители чувствуют разницу между настоящей страстью и обманом.

Никогда не забуду проводившийся в Лондоне семинар, посвященный новым подходам к маркетингу. Первым выступал Бен Коэн из Ben & Jerry. Он увлеченно рассказывал о миссии компании. Даже когда он порой впадал в чрезмерный энтузиазм (например, его слайды PowerPoint и таблицы выглядели нарисованными от руки, хотя было ясно, что их делали на компьютере - и все для того, чтобы казаться «ближе к народу»), его выступление звучало правдиво и убедительно. После него на подиум поднялся генеральный директор представительства Coca-Cola в Великобритании. Одетый в костюм в тонкую полоску, он вещал о кармическом и психоделическом свободном духе Fruitopia - напитка, который изменит мир к лучшему...

Все присутствовавшие сразу же поняли, что Fruitopia ожидает фиаско. Псевдохипповый имидж напитка в духе 1960-х годов мало соответствовал образу одетых в костюмы топ-менеджеров с американского Юга. Несмотря на титанические усилия Марти Кука и его группы креативщиков из Chiat/Day, корпоративная подделка была разоблачена еще до запуска.

Потребители ни на секунду не поверили предложению последней новинки Coke - «Отрывайся и веселись!». Один блогер написал:

Я вообще-то ненавижу рекламу. Но крайнее отвращение, которое вызывает у меня новейшая компания по продвижению Fruitopia от Coca-Cola, вызвано не только этим. (Кстати, вы знаете, что Fruitopia - это продукт Coca-Cola? Скорее всего, нет. Кампания, в частности, была нацелена на создание ощущения, что Fruitopia производит не большой, злобный, давящий на профсоюзы корпоративный террорист вроде Coca-Cola, а маленькая, дружелюбная компания вроде Snapple. Конечно, Snapple теперь принадлежит Quaker Oats; но, как обычно, важны не факты, а имидж.) Проблема заключалась не в лозунге «Отрывайся и веселись!». Проблема была в том, что этим все исчерпывалось, что это все, что предлагалось делать. На самом же деле мир, в котором все только и делают, что отрываются и веселятся, чудовищно слащав, скучен и лишен смысла. Таков же и бренд Fruitopia²⁸⁶.

В этой связи важно отметить, что речь идет не о том, что крупные корпорации не способны поддержать похищение бренда. Если бы дело было в этом, то поддержку операционной системы Linux со стороны IBM ожидала бы такая же скорая кончина. «Голубой гигант», поддерживающий антикапиталистическое движение? Да ладно! Конечно, действия IBM были продиктованы экономическими соображениями. Компания считала Linux отличной операционной системой и потому стала самым преданным корпоративным партнером бренда. Но IBM приложила немалые усилия для того, чтобы сохранить поддержку и вовлеченность сообщества Linux, и, похоже, эти усилия себя оправдывают.

Компания IBM посылает своих представителей на все конференции, посвященные открытому исходному коду. Она создает мощные веб-сайты для разработчиков ПО и предоставляет им необходимые инструменты. Она создает новые приложения. Она поддерживает открытый диалог с рынком. (Да и \$1 млрд, выделенный IBM на поддержку Linux, совсем не помеха делу.)

Наиболее заметная и, вероятно, наиболее эффективная тактика, которую использовал «Голубой гигант», - использование увлеченных проповедников для руководства усилиями компании в отношении Linux. В Linux Magazine Ирвинг Владавски-Бергер, штатный сотрудник IBM, так выразил искреннюю поддержку бренда со стороны компании: «Мы работаем в отрасли, которая призвана менять мир». IBM подкрепила эти пафосные заявления делом и отношением к потребителям.

Так что же нужно для того, чтобы рынок считал бренд аутентичным? «Напускная самоуверенность не помогает», - констатирует профессор Гарвардской бизнес-школы Джерри Залтман²⁸⁷. Чтобы добиться успеха, нужно по-настоящему верить в то, что делаешь. Он указывает на эксперимент с пациентами врачей-стоматологов, которым во время весьма болезненной процедуры в качестве обезболивающего давали плацебо:

Пациенты не испытывали дискомфорт **только в тех случаях**, когда стоматологи также полагали, что используемый ими препарат - настоящее обезболивающее. Бессознательные импульсы, посылаемые врачом, укрепляли веру пациентов в препарат. В тех же случаях, когда стоматологи знали, что лекарство - не настоящее, и лишь делали вид, что все в порядке, пациенты испытывали весьма неприятные ощущения²⁸⁸.

286 Запись в электронном журнале, 23 июня 1997 года, www.elharo.com/journal (<http://www.elharo.com/journal>) (прим. автора).

287 Gerald Zaltman, How Customers Think (прим. автора).

288 Там же (прим. автора).

Выбор и вскармливание первичного рынка, наиболее подходящего для вашего бренда, - чертовски сложная задача. Но отдачу от распространения послания основной массе потребителей трудно переоценить.

15. Вторая фаза: Совместное создание бренда

*Я хочу намекнуть аудитории на обстоятельства, и только.
Если сказать ей слишком много, ей нечего будет добавить.
А если только высказать предположение, она будет работать на вас.*

Орсон Уэллс

Как только удастся привлечь первичный рынок, он начнет управлять посланием бренда. Возникает так называемая народная молва. Малкольм Глэдуэлл называет это «точкой опрокидывания». Что бы ни говорили о народной молве, она остается одним из самых загадочных явлений в маркетинге. Большинство маркетологов считают народную молву всего лишь одним из инструментов или тактических приемов маркетинга. Однако обычно народная молва - не средство, а цель. Она является побочным результатом искусного внедрения бренда на первичном рынке.

На первой и второй стадии похищения бренда народная молва может выступать и как само послание, и как его носитель. Активное общение с коллегами может донести новую идею до широкого потребителя. Благодаря народной молве 20% законодателей мод становятся рекламными агентами, диктующими всем остальным, что считать крутым. Народная молва становится связующим звеном между законодателями моды и рядовыми потребителями.

Более того, народная молва способствует распространению послания бренда за счет межличностного общения.

Благодаря молве частью культуры становятся не сам продукт или услуга, а идея, лежащая в основе торговой марки. Соответственно, народная молва - это не просто шумиха. Она не только обеспечивает осведомленность о бренде, но и убеждает рынок в его ценности. Она становится мощным средством, позволяющим рынку «открывать» бренд, ощущать причастность к нему и, в конечном счете, участвовать в формировании его смысла. Это происходит только в том случае, если владельцы бренда позволяют рынку участвовать в его создании на добровольной основе, то есть проявлять энтузиазм и способность к убеждению.

В чем секрет народной молвы?

Народная молва обеспечивает такую эффективность передачи идеи основной массе потребителей, которая недостижима при использовании других рекламных носителей. Дело в том, что народная молва обладает свойствами, которые традиционные рекламные средства давно утратили.

Средство привлечения внимания

Народная молва воспринимается не так, как сотни тысяч обычных рекламных

объявлений, которыми нас ежедневно бомбардируют. Мы обращаем внимание на народную молву, потому что это свежо.

Инструмент обучения

Народная молва работает преимущественно на уровне подсознания. Психолог Дэниэл Вегнер как-то заметил, что «мы не знаем, что знаем большую часть из того, что знаем»²⁸⁹. Эксперты считают, что примерно 95% знаний мы получаем на уровне подсознания²⁹⁰ и именно поэтому народная молва столь эффективна. В этом отношении она намного предпочтительнее обеспечения узнаваемости бренда: мы активно принимаем новые нормы, которые доносит до нас народная молва, не отдавая себе в этом отчета.

Источник достоверной информации

Потребители считают, что рекомендации, полученные от знакомых, заслуживают в три раза больше доверия, чем информация, которую дают традиционные СМИ. Об этом, в частности, свидетельствует исследование, проведенное Henley Centre (Великобритания).

Сравнительная воспринимаемая надежность источников информации

Супруг/супруга/партнер-90%

Друзья-82%

Коллеги по работе -69%

Телевизионные новости-50%

Розничные продавцы-27%

Производители-27%

Правительство-14%

Реклама-14%

Источник: Henley Centre, Великобритания

Доверие растет, когда речь идет не об информации, а о подражании и т. д.

Надежность

Эффективности народной молвы способствует так называемый эффект гало. Если вы получаете информацию не от производителя, а от друга, вероятность того, что вы воспримете ее всерьез, выше.

Аутентичность

²⁸⁹ Daniel M. Wegner, *The Illusion of Conscious Will* (Cambridge, MA: Bradford Books, 2002) (прим. автора).

²⁹⁰ Цит. по Gerald Zaltman, *How Customers Think* (прим. автора).

Народная молва вокруг вашего бренда - главное достижение маркетинга. Это то, что невозможно скопировать или подделать. Она заставляет конкурентов завидовать вам, неопровержимо доказывая, что рынок считает ваш бренд аутентичным.

Многоликая народная молва

Народная молва - это информация, передаваемая от одного потребителя к другому. Однако это понятие часто трактуется неверно. Это нечто большее, чем просто передача устной информации. На самом деле, народная молва преимущественно носит невербальный характер. Народная молва в чистом виде - это сложное межличностное взаимодействие, в центре которого находится бренд.

Лингвисты Харлан Лейн, Джеймс Вертш и Джеффри Питман выяснили, что большая часть человеческого общения (75%) носит невербальный характер. Антрополог Эдвард Холл идет дальше. Он выявил десять основных систем передачи информации, лишь одна из которых носит вербальный характер²⁹¹. Ясно, что народная молва - это нечто большее, чем просто информация, передаваемая из уст в уста. Люди, принадлежащие к одному кругу, обычно общаются друг с другом преимущественно по невербальным каналам.

Народная молва может распространяться посредством различных вербальных и невербальных вирусных форм, каждая из которых связана с глубокими социальными процессами познания и адаптации.

Вербальная народная молва

Самая известная форма народной молвы - вербальная. Это народная молва, возникающая вокруг всех известных новостей. Именно слухи обеспечили роману Чарльза Фразье «Холодная гора» объем продаж на уровне 1, 6 млн экземпляров всего за девять месяцев 1998 года. Неплохо для первого романа писателя, в котором описывается путь домой солдата-конфедерата после Гражданской войны. Книга сразу же стала хорошо продаваться, особенно в независимых книжных магазинах и, прежде всего, в южных штатах, где она вызвала оживленные пересуды. Южане отреагировали на роман, потому что он давал представление о жизни их предков после войны, и рекомендовали книгу другим.

СМИ зачастую разжигают пересуды, а одна из самых влиятельных «болтушек» - Опра Уинфри. Производители TiVo объясняют высокий объем продаж тем, что телеведущая семь минут рассказывала в эфире о том, что представляет собой этот продукт. Броди Кист из TiVo подтверждает это: «В течение следующих двух недель мы добились беспрецедентно высокого объема продаж. Опра, которая сама пользуется TiVo, выступила в качестве коммивояжера».

Другая форма вербальной народной молвы - городские мифы. Вспомните, как повлияли на объем продаж текилы слухи о галлюциногенных свойствах червяка, питающегося мескалем.

Наконец, еще одна форма вербальной народной молвы - запоминающиеся фразы. Джей Конрад Левинсон определяет их как «не требующее пояснений послание, передающее всю идею целиком,[...] которое может быть воспринято мгновенно»²⁹². Пример такой фразы

²⁹¹ Edward Hall, *The Silent Language* (Westport, CT: Greenwood Press, 1980) (прим. автора).

²⁹² Edward Hall, *The Silent Language* (Westport, CT: Greenwood Press, 1980) (прим. автора).

дает телешоу «Подмастерье». Ключевая фраза Дональда Трампа «Вы уволены!» усилила влияние программы на поп-культуру.

Естественно, рекламщики ухватились за идею. Вероятно, первыми появились ролики Budweiser «Ну что там еще?», но за ними вскоре последовали и остальные. Ключевая фраза рекламы Verizon «Ну, а теперь ты меня слышишь?» была моментально скопирована Jay Leno и SNL, что наглядно свидетельствует о том, что запоминающиеся фразы стали частью нашего повседневного языка.

Визуальная народная молва

Несмотря на то что большинство людей знают только одну форму народной молвы - вербальную, другие ее формы могут быть еще более эффективными. Они работают, скорее, на уровне подсознания, а значит, обладают большим потенциалом с точки зрения обучения потребителей и формирования их привычек.

Народная молва может работать благодаря наглядности. Визуальная народная молва может носить либо поведенческий, либо символический характер.

Palm демонстрирует пример поведенческого ажиотажа. Каждый раз, когда кто-то пользовался компьютером компании во время встречи или в зале аэропорта, это превращалось в демонстрацию продукта заинтересованной аудитории. По мере роста компания Palm использовала этот прием для внедрения в другие ниши. Так, компания предоставила Palm Pilots журналистам на Каннском кинофестивале.

Другой важный поведенческий фактор - подражание. Модные символы, например сумка-багет от Gucci или одежда от Hilfiger, вызывают разговоры. Мейнстрим начинает подражать законодателям мод. Именно поэтому розничная компания Abercrombie amp;Fitch приглашает работать в своих магазинах популярных членов студенческого братства. Они носят одежду от A amp;F в кампусе и привлекают клиентов в универмаг.

Специалист по теории познания Альберт Бандура - один из основателей школы обучения через наблюдение. Он убедительно доказал, что на человеческое поведение воздействует наблюдение за другими людьми. В ходе довольно экстравагантного клинического эксперимента он заставил людей, испытывающих болезненную боязнь змей, наблюдать за человеком, который медленно приближался к клетке со змеей, открывал ее, усаживался в кресло и оборачивал змею вокруг шеи, при этом успокаивая себя вслух. Большинство из участников проекта, в течение всей своей жизни боявшиеся змей, смогли повторить этот эксперимент с первого раза, всего после одного просмотра²⁹³. Такого воздействия наблюдения и подражания.

Впрочем, визуальная народная молва также может носить символический характер, распространяясь за счет все более широкого знакомства со смыслом социальной инициативы. Так, в качестве ее усилителей могут быть использованы эмблемы. Красные ленточки (символ борьбы со СПИДом) использовались, чтобы объединить сообщество гомосексуалистов для предотвращения СПИДа и повышения степени информированности о заболевании. Лозунг «Против испытаний на животных» стал катализатором народной молвы, благодаря которой компания The Body Shop получила известность среди сознательных потребителей во всем мире.

Вирусная народная молва

²⁹³ George C. Boeree, «Albert Bandura», www.ship.edu (<http://www.ship.edu>) (прим. автора).

Наконец, народная молва может передаваться вирусным путем. В этом случае «заразой» выступают инициативы бренда, которые приводят в восторг первичных пользователей, потому что превосходят их ожидания.

О вирусной народной молве обычно говорят применительно к компьютерам. Было много шума по поводу рекламного слогана Hotmail «Получите бесплатный почтовый адрес на Hotmail.com», который вставлялся в каждое сообщение, пересылавшееся системой. Однако вирусный маркетинг не обязательно связан с компьютерами. Компания FedEx в свое время стала новатором рынка, используя в качестве ключевого инструмента маркетинга упаковку. Каждая отправленная посылка служила прекрасной рекламой компании, так как знакомила получателя с услугой.

Одна из важных особенностей вирусной народной молвы связана с тем, что ее последствия проявляются мгновенно и носят краткосрочный характер. Только вербальная и визуальная народная молва могут давать долгосрочный эффект.

Многоликая народная молва

Форма	Примеры	Факторы, усиливающие воздействие	Техники
Вербальная	Пилеры «Ведьма из Блэра», «Виагра», теле шоу «Подмастерье»	Слухи, городские мифы, СМИ, запечатленные кадры	Распространение новостей
Визуальная	Поведенческие: Palm, AbsolutVie & Faith Символические: информация о СПИДе, The Body Shop	Демонстрация, подрезание	Повышает наглядность
Визуальная	Hotmail, FedEx	Характеристики продукта	Повышает осведомленность о бренде
			Продукт превосходит ожидания клиента

Народная молва сильнее рекламной шумихи

Народная молва - не ловкий фокус, не крутая промоакция и не «липучка для мух». Иными словами, народная молва и рекламная шумиха - разные вещи. Народная молва отражает реальное мнение потребителей. По словам Дэвида Льюиса, «это - заразная болтовня, посредством которой один потребитель передает другому нечто по-настоящему для него интересное»²⁹⁴. Народная молва не лжет и поэтому вызывает доверие. Рекламная шумиха, напротив, обычно оплачивается владельцем бренда через СМИ и рекламу. Это - охота на потребителя, которая, соответственно, вызывает обоснованный скептицизм и недоверие.

Возможно, главное различие между народной молвой и рекламной шумихой заключается в том, что молва возникает вместе с серьезной социальной идеей, тогда как шумиха обычно связана с наступлением через СМИ. Послание, которое несет шумиха, посвящено, главным образом, не значению продукта, а самому продукту или искусственно вызванному интересу к нему.

Иногда при создании шумихи самонадеянность может заставить компании выступить с

²⁹⁴ David Lewis and Darren Bridger, The Soul of the New Consumer (прим. автора).

чересчур оптимистичными заявлениями и обещаниями. Компанию BT Cellnet обвинили в том, что ее реклама «Путешествуй по мобильному Интернету» в 2002 году вводила в заблуждение. На практике пользователи мобильной связи не путешествовали по Сети, а ползали по ней.

Шумиха - дурная привычка. Это относится в первую очередь к отраслям, в которых продукты не имеют объективного стандарта качества, например к индустрии развлечений.

В Голливуде шумиха дорого обходится киностудиям, так как снижает эффективность средств рекламы. Десять лет назад продвижение фильма в среднем обходилось в \$12 млн; сегодня эта сумма составляет \$31 млн²⁹⁵. В чем причина такого невероятного роста? Голливудская машина породила некое подобие рекламной «гонки вооружений», поскольку студии тратят на рекламу и промоакции все больше, опасаясь, что в противном случае конкуренты их перекричат. Результат - огромное количество рекламы. Недавнее исследование, проведенное Warner Brothers, показало, что каждую неделю по телевидению рекламируется в среднем 30 кинолент. Кроме того, гиперрасходы сократили жизненный цикл фильмов в кинотеатрах. «Если вы не добиваетесь статуса хита максимум за три дня, вы выбываете из игры», - сказал заместитель председателя Universal Studio Марк Шмугер²⁹⁶.

Два названных фактора способствовали превращению голливудской рекламы в синоним шумихи и самохвальства и даже вызвали у некоторых топ-менеджеров желание остановиться. Президент New Line по маркетингу Рассел Шварц говорит: «Было бы замечательно официально ограничить расходы, чтобы удерживать нас от вредных привычек».

Иногда шумиха возникает на нездоровой основе. Бренди Частейн и спортивный бьюстгальтер Nike прославились, когда Частейн сорвала с себя футболку, забив победный гол на женском чемпионате мира в 1999 году. Компания Nike извлекла выгоду из всплеска внимания, выпустив рекламу-пародию, в которой Частейн вступала в единоборство с Кевином Гарнеттом²⁹⁷ из NBA.



Впрочем, гораздо чаще вызывающие шумиху трюки становятся результатом маркетинговой кампании. Тактика партизанского маркетинга направлена на то, чтобы заставить человека врасплох,

увеличить его информированность о бренде, заставить его говорить о нем и, возможно, вызвать улыбку. Однако нередко подобные приемы не имеют ничего общего с самим продуктом. Будучи забавными и привлекательными, они не несут послания бренда. Компания Puma использовала Олимпийские игры в Атланте для одного из своих знаменитых фокусов, заплатив звезде беговой дорожки Линфорду Кристи за то, чтобы он надел контактные линзы с логотипом компании.

Партизанская реклама требует определенной смелости. Она не то чтобы незаконна, но она наиболее эффективна, когда разворачивается в «серой зоне» (в зоне, где нет установленных правил), намеренно провоцируя риск конфликта с властями. Конечно, маркетинговое озорство может вызвать обратный эффект, иногда совершенно неожиданно. Попытка Майкла Мура использовать фирменный стиль Nike при съемках фильма «Большая Америка» обернулась против компании. Он вызвал исполнительного директора Фила Найта на состязание по бегу. В случае победы Мура Найт должен был построить обувную

²⁹⁵ «Movie Marketing Costs 'Obscene'», Onfilm (November 2002) (прим. автора).

²⁹⁶ «Advertising Costs Scale the Heights», Los Angeles Times (October 20, 2002) (прим. автора).

²⁹⁷ Кевин Гарнетт (Kevin Garnett) - нападающий команды Minnesota Timberwolves (прим. перев.).

фабрику во Флинте (штат Мичиган). В случае победы Найта Мур должен бы был носить Nike на публике до конца своей жизни. Разумеется, Найт отказался от искушения.

От маркетологов не требуется полного отказа от шумихи. Эта тактика может быть вполне эффективным средством рекламы, однако она имеет серьезные ограничения. По определению, она криклива, агрессивна и дает краткосрочный эффект.

Народная молва, напротив, не имеет ничего общего с шумом; она строится на соблазне. Она вовлекает рынок в распространение большой идеи. Она помогает потребителям узнать о новой норме и может работать в течение длительного времени. Проще говоря, это - более совершенный инструмент маркетинга и рекламы.

Разница между народной молвой и рекламной шумихой

Народная молва

1. Естественна

2. Возникает при участии потребителей
3. Распространяется за счет стихийного общения между людьми одного круга
4. Передает аутентичное социальное послание; это - новость
5. Соблазняет и нарастает по экспоненте
6. Вызывает доверие

7. Модель познания в долгосрочной перспективе

Рекламная шумиха

1. Сфабрикована
2. Носит авторитарный характер, запускается владельцем бренда; потребители выступают не в качестве участников, а в качестве представителей целевой аудитории
3. Распространяется через СМИ и другие мероприятия
4. Передает необъективное послание продукта; это - **паблисити**
5. Отличается крикливостью и агрессивностью
6. Может вызывать недоверие
7. **Обеспечивает краткосрочную осведомленность о бренде**

Потребитель в роли арт-директора

Антрополог Тэд Полеми употребляет это выражение применительно к маргинальной моде. Но его можно использовать, говоря обо всех похищенных брендах: рынок становится одним из авторов или, что более символично, рекламным агентом бренда, который он с восторгом принимает.

Народная молва наиболее эффективна тогда, когда первичный рынок усиливает оригинальную идею бренда, создавая новые способы потребления продукта и соответствующие ритуалы, а затем передает это послание основной массе потребителей. В этих случаях народная молва может помочь бренду набрать критическую массу.

Бренд Palm вошел в мейнстрим, когда менеджеры из Силиконовой долины ввели новый ритуал обмена виртуальными визитными карточками. В конце заседаний они пересылали свои личные данные с одного компьютера на другой. Компания не смогла бы диктовать подобное поведение рынку. Потребители должны были придумать этот ритуал самостоятельно. Единственное, что могла сделать Palm, - это помочь им (оснастив модель Palm V технологией беспроводной связи), а затем позволить рынку осуществить похищение бренда.

Бренд Red Bull набрал критическую массу, когда бармены по знакомили Европу со Stoli

Bully. Ходили слухи, что легендарный коктейль, состоявший из Red Bull и водки Stolichnaya, оказывает тот же эффект, что и экстази. Опять же, менеджеры по продажам Red Bull никогда не смогли бы навязать барменам подобный напиток. Однако, нацелившись на дистрибуцию в правильно выбранных ночных заведениях, компания смогла способствовать эволюции потребления продукта. Вот как бывший руководитель исследований Lambesis Диди Гордон показывает, как первичный рынок способствует распространению той или иной тенденции от маргиналов к мейнстриму, на примере моды.

Эти ребята (представители первичного рынка) делают вещи более аппетитными для представителей мейнстрима. Последние видят, что делают по-настоящему крутые парни, и ухватываются за это. Они начинают вести себя так же, но кое-что делают иначе. Они делают вещь более доступной. Скажем, в школе есть парень, который закатывает свои джинсы и обклеивает их скотчем, изображая курьера-велосипедиста. Что ж, имитаторам нравится его прикид, но они не хотят пользоваться скотчем. Они покупают джинсы с застежкой-липучкой.

Или возьмем кукольные футболки. Одна девушка начинает носить крохотную футболку. Она идет в магазин игрушек Toys 'Я Us и покупает футболку Barbie. Другие говорят: «Это круто!» Но они, возможно, купят футболку побольше, и, возможно, на ней не будет Barbie. В любом случае, они могут изменить вещь и сделать ее более приемлемой. А затем она становится популярной²⁹⁸.

Все это примеры влияния, которое первичные рынки могут оказать на принятие новых идей. Потребители меняют инициативы бренда, придавая им собственный смысл и тем самым делая бренды понятными для основной массы потребителей. В результате названные инициативы обретают более широкое культурное значение.

16. Третья фаза: массовый маркетинг

Компании будут владеть не продуктом, а историей.
Ролф Иенсен, «Общество мечты»

Как только инициатива бренда становится последним писком моды, основная масса потребителей созревает для ее принятия. Маркетинг похищения бренда не сводится к тому, чтобы сделать продукт краденым. Он не предполагает отказа от СМИ и использования только межличностного общения. Он предполагает лишь последовательный подход к рекламе, учитывающий необходимость варьировать тактику на разных фазах выхода на рынок.

На этапе внедрения при похищении бренда используются межличностные каналы общения. Это делается для того, чтобы соблазнить первичный рынок и обеспечить принятие бренда основной массой потребителей. Но для того чтобы поддерживать темп и увеличивать осведомленность о бренде после того, как народная молва распространится с первичного рынка в мейнстрим, следует вернуться к традиционным, хорошо заметным методам маркетинга. Иными словами, наступает момент, когда владельцу бренда пора вернуть себе контроль над ним.

Массовый рынок: пассивные последователи

²⁹⁸ Malcolm Gladwell, «The Coolhunt», New Yorker (March 17, 1997) (прим. автора).

В отличие от первичного рынка, представители мейнстрима не стремятся к поиску себя и обретению статуса посвященных. Они не ценят инициативы прорывных брендов только из-за восторга открытия. Им нужны «редакторы» культуры, выбирающие понастоящему крутые истории, бренды, сообщества и способы поведения. Они подражают первичным потребителям, а затем превращают их девиантное поведение в норму.

Массовый рынок консервативен. Он не любит революций. В лучшем случае он развивается по законам эволюции, в худшем - полон пессимизма. Он скептически относится к мысли о том, что последний писк моды - это действительно новый стандарт. Если первичный рынок вдохновляется возможностью стать первым пользователем бренда, основная масса потребителей вполне довольствуется следованием за законодателями моды.

Первичный рынок заинтересован главным образом в культурных идеях, которые имеют потенциал развития. Законодатели мод и первичные пользователи не соглашаются с общим мнением. Они стоят выше иерархии Маслоу, так как у них есть потребность в самореализации. Однако, следуя собственным убеждениям, они также разделяют некоторые общие взгляды, например верят в культуру и творчество и питают отвращение к рекламе.

Основная масса потребителей, напротив, руководствуется сигналами извне. По мнению социолога Дэвида Ризмана, в 1950-е годы предложившего понятие «люди, ориентированные вовне», устремления основной массы потребителей нацелены на повышение их статуса в обществе. На них сильно влияет мнение окружающих, а потому они с готовностью перенимают статусные символы.

Разница в установках этих двух рынков объясняет, почему маркетологам следует варьировать рекламную тактику в течение всего жизненного цикла бренда.

Главное - не снижать темп

Первичным рынком движет народная молва, массовым - инерция. Если темп не снижается, это служит сигналом для мейнстрима, что инициатива легитимна и устойчива. Значение бренда установлено, а инициатива выражена при помощи понятий, доступных основной массе потребителей.

Подразделение BMW, производящее MINI Cooper, с самого начала нарушало все законы автомобильного маркетинга (например: запуск продукта нужно начинать с телерекламы; никогда не следует показывать машину грязной; необходимо всегда показывать автомобиль цвета металлик). Естественно, новаторский подход вызвал ажиотаж: такой автомобиль появился у Остина Пауэрса, Мадонны и Stinga. Впрочем, главной задачей бренда стало поддержание темпа в категории, в которой незадолго до этого две самые популярные марки года - VW Beetle и PT Cruiser - в кратчайшие сроки проделали путь от шумихи в СМИ до полного забвения.

Алекс Богуски, один из основателей Crispin Porter (агентства, которое немало поработало в области создания и поддержки брендов-хитов в сотрудничестве с рынком), так выразил проблему, которая стояла перед MINI Cooper:

Постарайтесь говорить не о хите, а об автомобиле. Вам нужно найти в поп-культуре нечто непреходящее. Добиться преходящей славы нетрудно. Фокус в том, чтобы добиться чего-то большего.

Агентство по большей части сохраняет дух оригинальной кампании, хотя некоторые элементы могут быть изменены для придания рекламе свежести. В качестве приложения к

серьезным журналам оно опубликовало манифест MINI, названный «Справочник по автоделу», чтобы потребителям было предельно ясно, что символизирует необычный британский автомобиль. Кроме того, агентство поощряет взаимодействие на веб-сайте MINI Cooper, где энтузиасты бренда могут модифицировать автомобиль в разделе «Придумай собственный MINI». Данная инициатива согласуется с общим маркетинговым посланием компании:

Идея заключается в том, что, если вы решите заняться дилерством Mini, у вас будет нечто совершенно индивидуальное. У каждого есть проект собственного Mini: «Я хочу, чтобы у меня было то-то и то-то». Мы говорим: «Хватит мечтать. Мы обеими руками «за». Сделайте что-то особенное»²⁹⁹.

Возможно, самая новаторская тактика, использованная агентством, была разработана на основании культурологических исследований. Оно решило поддерживать темп, относясь к MINI как к иконе. Глава отдела планирования Том Бирк поясняет:

Мы не хотели, чтобы автомобиль оказался преходящим увлечением. Более того, мысль о том, что так оно и есть, не давала нам покоя. Поэтому мы изучили лучшие образцы (как противоположность преходящих увлечений) как внутри, так и за пределами категории автомобилей. Мы выделили несколько характеристик брендов, ставших такими образцами, и затем попытались придать их новым MINI. Одной из особенностей образцовых брендов является фирменный облик (вспомните бутылку Absolut), и мы использовали размер MINI и контрастное сочетание цветов крыши и зеркал. Другая особенность - образцовые бренды держатся вместе, и поэтому мы сделали Evel Knievel³⁰⁰, Dukes of Hazzard и т. д. Еще одна особенность - образцовые бренды превращают простую лояльность клиентов в глубокую привязанность (помните Deadheads и Trekkies?), и мы создали свою «группу поддержки».

Почти на все, что мы делаем для MINI, мы смотрим сквозь призму образцовых брендов³⁰¹.

Верность первичному рынку

Для фазы принятия бренда широкими массами характерна одна особенность - верность первичному рынку. Успешным брендам удается вернуть себе контроль над посланием, сохранив особое отношение к первичным пользователям, например сделав бренд эксклюзивным. В конце концов, источником жизненных сил бренда были и остаются неформальные лидеры.

Такие бренды, как Levi's (в Европе), Red Bull и Sony Playstation, хорошо справились с решением данной задачи. Увеличив охват потребителей, они сохранили ядро целевой аудитории. Инициативы этих брендов обеспечили сохранность их авторитета.

Бренд Netscape оказался не столь предусмотрительным. Компания разочаровала своих первичных пользователей-провидцев, перестав предлагать новейший продукт, о котором те

²⁹⁹ Stuart Elliott, «Maximizing the Mini», New York Times (February 4, 2003) (прим. автора).

³⁰⁰ Evel Knievel - отрицательный герой одной из серий комиксов (прим. перев.).

³⁰¹ Интервью с Томом Бирком, 17 февраля 2004 года (прим. автора).

страстно мечтали. Ей пришлось заплатить за это: бренд, по сути, остался только в нашей памяти.

Обычно кончину бренда связывают с «Большим Братом» Microsoft, но на самом деле причиной конца Netscape стал не эффективный маркетинг. В действительности, компания Microsoft хотела встроить браузер в Windows 95. И только когда Netscape отклонила предложение, Microsoft разработала собственную программу.

Приверженцами Netscape были технически подкованные люди, горячо поддерживавшие решение бренда отказаться от союза с Microsoft. Печально, но факт: компания предала их. В период с 1999 года по 2002 год Netscape не осуществила ни одной программной новации. Более того, она полностью отошла от своей стратегии «тонких клиентов», направленной против Microsoft, - размер ее файлов вырос почти вдвое. Хотя компания Netscape была приобретена AOL, она не смогла вернуть себе большую и преданную клиентуру.

Airwalk - еще один пример бренда, который предал своих верных потребителей. Эта «ветренная» компания профукала лидерство в секторе повседневной обуви для активного образа жизни, переориентировавшись на мейнстрим и забросив свое ядро - скейтбордистов. Она не смогла оценить потенциал таких звездных скейтбордистов, как Тони Хок, спонсором которого была много лет, хотя никогда по-настоящему его не продвигала.

В то же время компания Vans заметила промахи стратегии Airwalk и не упустила свой шанс. Vans захватила первичный рынок и ублажала его строительством скейт-парков, поставками эксклюзивной обуви высшего качества в специализированные магазины, а также спонсорством фестиваля панк-музыки Warped Tour.

В настоящее время Vans - явный лидер рынка, а стоимость Airwalk сначала за шесть лет возросла с \$30 млн до \$330 млн, а затем резко упала. Экс-президент Airwalk Ли Смит признается: «Крутые бренды ведут себя с людьми достойно, а мы об этом забыли».

Непременное условие: развертывание запуска продукта и завоевание основной массы потребителей требует использования традиционной тактики работы с мейнстримом. Но не забывайте о своих корнях!

Отказ от контроля над идеей

Помните, что все начиналось с обсуждения того, как выбрать правильную идею, а затем внедрить ее на правильных первичных рынках? Кстати, удивительная особенность внедряемых идей заключается в том, что они растут и развиваются. После того как вы выбрали идею и внедрили ее, первичный рынок принимает ее и превращает в нечто совершенно новое. Она становится более ценной и приобретает большее социальное значение.

Когда Пьер Омидьяр запустил eBay, он хотел создать честную торговую площадку, на которой все покупатели и продавцы обладали бы равным доступом к информации. Поэтому за выходные по случаю Дня труда³⁰² 1995 года он написал программу для Auction Web (так сначала назывался eBay) и опубликовал ее в Интернете. Поскольку идея Омидьяра заключалась в том, чтобы сайт был справедливой платформой для проведения торгов, он сделал ее практичной, с крупным черно-синим текстом на сером фоне и ограниченным набором функций. Посетители могли выбирать только одну из трех опций: предлагать товар, просматривать предложения или участвовать в торгах.

С течением времени платформа Омидьяра развилась в нечто более крупное по сравнению с оригинальным замыслом. Аукцион

eBay стал заслуживающим доверия сообществом. Это был первый в мире виртуальный

³⁰² День труда - государственный праздник в США, приходящийся на первый понедельник сентября (прим. перев.).

блошиный рынок. Разбросанные в пространстве коллекционеры могли общаться и делиться своей страстью к игрушкам компании Beanie Babies, банкам из-под маринованных овощей и коробкам для ланча. Завязывались дружеские отношения, возникли обычаи. Пользователи пристрастились к постингу вечером, в 10 часов 22 минуты и 22 секунды, чтобы получить тэг 22:22:22. Сложилась определенная иерархия, поскольку продавцы, обладающие более высоким рейтингом, могли устанавливать надбавки к цене.

Сообщество росло не только потому, что его членов объединяли общие интересы, но и потому, что с первых же дней Омидьяр поощрял пользователей к самостоятельному урегулированию споров и решению возникающих проблем. Его отношение позволило пользователям почувствовать себя хозяевами и начать проявлять инициативу. Многие из них постепенно стали предпринимателями eBay.

Необходимо дать внедряемой идее возможность развиваться. Если вы позволяете рынку участвовать в строительстве вашего бренда, он придаст ему собственный смысл, сделав конечные результаты более масштабными.

Культурное преимущество

Участие рынка дает брендам новое измерение. Мы перестаем ориентироваться на то, чем является бренд (функциональное преимущество) или что он делает (эмоциональное преимущество), и обращаемся к культурному преимуществу, то есть к тому, что бренд означает.

Эта духовная составляющая создает основу для самых устойчивых отношений.

Для индивидуальных пользователей бренд, обладающий культурной составляющей, имеет большее значение, чем бренды других типов. Для общества в целом такой бренд становится частью социальной материи.

Преимущества традиционных брендов носят индивидуальный характер. Владелец бренда выявляет их после того, как получит правильное представление о продукте (его функциональных особенностях) и потребителях (их эмоциональных особенностях). Напротив, культурное преимущество принадлежит обществу. Оно создается совместно с рынком и основано на знании социальных условий. Напиток Red Bull стал «легальным наркотиком». Аукцион eBay неожиданно превратился в пользующееся доверием сообщество и приемлемую для общества азартную игру.

Индивидуальные преимущества		Социальные преимущества
• Выявляется владельцем бренда		• Создается совместно с рынком
Функциональное преимущество	Эмоциональное преимущество	Культурное преимущество
• Продукт	• Потребители	• Общество

Это - новый способ дифференциации брендов. Как показывают примеры Linux, Napster и Starbucks, бренды, обладающие культурным преимуществом, способны изменить мир.

Осторожно: привычка!

Самый эффективный способ увеличить скорость принятия новой идеи потребителями - поощрять их к изменению поведения и формированию новой привычки.

Привычкой считается повторяющаяся, часто бессознательная модель поведения, приобретаемая за счет частого повторения и в итоге становящаяся автоматической. Формирование новой привычки - сложнейшая задача маркетинга. Как инструмент маркетинга эта возможность постоянно недооценивается. В ходе разработки маркетинговых планов представители нашей профессии, как правило, фокусируются не на принятии бренда

первичным рынком, а на тестировании.

Побудить потребителей освоить новые привычки чрезвычайно трудно. Процесс формирования привычки зачастую кажется хаотичным и случайным. Однако в этом безумии есть своя логика: формирование привычки - перспективный подход, позволяющий превратить последний писк моды в новую социальную норму.

Так как же возникают новые привычки?

В 1905 году французский фольклорист Арнольд Ван Геннеп придумал термин «обряды перехода из одного состояния в другое», описывающий различные церемонии, которые человеческие общества проводят в критические, переходные моменты жизни. Эти обряды перехода из одного состояния в другое, связанные, например, с рождением, вступлением в брак и смертью, помогают осуществить перемещение от одного жизненного этапа к другому. Кроме того, они составляют коллективное сознательное культуры.

Лингвист Эдвард Берри развил понятие «обряды перехода», предложив разделить их на три ключевые стадии.

- **Стадия выделения:** индивид покидает привычную среду.

- **Стадия преобразования:** разрушается прежняя идентичность и создается новая.

- **Стадия включения:** индивид вновь интегрируется в общество, но уже в новом качестве.

Мы можем применить модель культурных обрядов перехода для понимания того, как формируются привычки. Подобно тому как общество использует обряды перехода для перемещения индивидов от одного жизненного этапа к другому, бренды могут использовать их для того, чтобы заставить потребителей сменить одну привычку на другую.

В приведенной ниже таблице я сравниваю анализ церемонии бракосочетания как обряда перехода (проделанный Кипом Уилером из Университета им. Антониу Гонзага) с похищением бренда на примере Starbucks.

Обряды перехода:

Стадия 1. Обряды выделения

Первой стадией в обряде перехода выступает процесс расставания с существующей формой, то есть утрата идентичности. В большинстве культур бракосочетание не происходит до тех пор, пока пара не готова покинуть родительский дом, выделиться из своих нуклеарных семей и создать собственную.

В большинстве культур люди вступают в брак лишь тогда, когда готовы покинуть родительский дом и родителей и создать собственную семью.

Похищение бренда:

Фаза 1. Формирование идеи похищения и «племенной» маркетинг

Первая стадия похищения - возникновение прорывной идеи бренда. Для того чтобы оказать глубокое и устойчивое влияние на повседневные обычаи и привычки, инициативы бренда должны использовать существующие тенденции, направленные против сложившихся норм.

Компания Starbucks сыграла на двух крупных культурных изменениях: появлении свободного времени, которым обладают формирующиеся субкультуры лиц, работающих на себя, и безработных и возможности «доступной роскоши», позволившей интеллигенции со средним достатком культивировать ауру процветания по доступной цене.

Обряды перехода:

Стадия 2: Обряды преобразования

Это - стадия неопределенности и изменчивости, пороговый, промежуточный период: участник обряда уже потерял старую идентичность, но пока еще полностью не включен в сообщество в новом качестве. Это период эксперимента.

Прежде чем принять на себя официальные обеты, жених и невеста зачастую проходят через продолжительный период помолвки. Этот период часто знаменуется несколько рискованным поведением (например, холостяцкие вечеринки). Он также предусматривает подготовку к браку. В частности, многие религии требуют, чтобы пара получила необходимые наставления и советы; сообщества зачастую засыпают пару подарками, чтобы обеспечить ее всем необходимым для самостоятельной жизни.

Похищение бренда:

Фаза 2. Совместное строительство бренда

Это - стадия адаптации и изучения бренда. Первичные рынки открыли новую инициативу и теперь активно преобразуют ее во что-то, что станет полезной частью их образа жизни и образа жизни других людей.

Поначалу сеть Starbucks вообще не пользовалась рекламой, полагаясь на своих клиентов. Отзывы потребителей, удобное расположение и фирменные чашки обеспечивали узнаваемость бренда Starbucks. Принося чашку только что сваренного кофе в офис, клиенты Starbucks способствовали формированию привычки. Не менее важным было и то, что эти клиенты помогли компании изменить представления американцев о кофе.

Кофе стало не просто напитком - оно превратилось в объект культа с особыми ритуалом (утреннее ожидание), местом поклонения (местный Starbucks), собственной терминологией (бариста, grande) и символами принадлежности (чашка с логотипом).

Обряды перехода:

Стадия 3. Обряды включения

На заключительной стадии изоляция участника заканчивается, и он присоединяется к сообществу в новом качестве. Он обретает более высокий социальный статус. В происходящем принимает участие все сообщество.

Традиционно невеста отказывается от своего старого имени и обретает новое. Во многих культурах ее лицо скрыто (вуаль). Сама церемония предполагает обмен подарками (кольца). Участники одеты в традиционные костюмы (смокинг и белое платье). После церемонии сообщество выражает свое одобрение, преподнося свадебные подарки, участвуя в совместной трапезе и танцах. Пара считается принятой сообществом в новом качестве.

Похищение бренда:

Фаза 3. Массовый маркетинг

На заключительной стадии инициатива от маргинальной аудитории смещается на мейнстрим. Отныне бренд добился принятия основной массой потребителей в качестве новой нормы.

После укоренения в США культуры кафе Starbucks отдает приоритет атмосфере своих заведений и проведению мероприятий, например дегустаций кофе и концертов. Компания осознает важную социальную функцию: ее заведения - это уютные местечки вне дома и офиса, где американцы могут пообщаться в публичной, но при этом интимной обстановке. Наконец, реклама Starbucks появилась на страницах журналов: это говорит о том, что бренд стал частью мейнстрима.

Как смягчить сопротивление

Существует несколько тактических приемов, которые владельцы бренда могут использовать для устранения препятствий на пути формирования новой привычки. Возьмем

в качестве примера eBay - компания не просто способствовала возникновению новой привычки, она превратила электронные аукционы в манию.

Близкое знакомство - залог доверия

Сделайте так, чтобы новая привычка перестала казаться революционной. Для этого нужно связать ее с существующей. В результате потребители будут воспринимать ее не как совершенно новую, а как пришедшую на смену старой.

Аукцион eBay смог связать в умах потребителей виртуальный блошинный рынок с реальным, материальным миром. Вместо того чтобы сосредоточить первичные маркетинговые усилия в Интернете (посредством баннеров и т. п.), компания отправилась на настоящие блошинные рынки и ярмарки коллекционеров, спонсируя различные мероприятия и размещая рекламу в специализированных изданиях. Кроме того, в 1999 году компания eBay начала очень успешные рекламные гастроли под названием «Наша домашняя страница у вас в городе», в рамках которой по стране ездили несколько фургонов с логотипом компании.

Благодаря этим инициативам революционная идея - платформа для справедливых электронных аукционов - обрела эволюционный вид, а значит, стала выглядеть менее рискованной.

Снижайте барьеры

Снижайте барьеры, облегчая людям опыт общения с брендом. Позвольте потребителям постоянно практиковаться в новой привычке.

Одной из причин быстрого принятия потребителями eBay стала структура ценообразования. Покупателям не нужно было платить за пользование сервисом (такое положение сохраняется до сих пор). Пьер Омидьяр решил, что платить должны только продавцы, да и то только после завершения сделки - именно тогда eBay взимает небольшой процент от цены победившего предложения. Кроме того, заинтересованные пользователи могут бесплатно просматривать сайт и даже участвовать в аукционе. Более того, это значит, что участники торгов могут постоянно практиковаться в своей привычке, что, собственно, они и делают: конкурируя с другими участниками аукциона, им приходится часто посещать сайт.

Закрепление клиентов

Постарайтесь уменьшить сопротивление новой привычке. Поощряйте более активное участие сообщества в развитии бренда.

С самого начала Пьер Омидьяр поощрял пользователей к самостоятельному решению проблем. Интуиция не обманула его. Эта установка на самоуправление привела к появлению серьезного сообщества, которое не смогли создать такие конкуренты, как Auction Universe и Amazon. В 1996 году Омидьяр способствовал взаимодействию и диалогу между пользователями при помощи форума отзывов (предшественника системы рейтингов) и доски объявлений, ставших для пользователей подобием храма. Благодаря доске объявлений и другим неофициальным сайтам, новые пользователи могли получить ответы на свои вопросы, завязать дружеские отношения и начать развивать новый бизнес.

Поскольку коллекционеры обычно изолированы друг от друга в пространстве, сайт стал прекрасным местом встреч людей с различными увлечениями. Люди смогли лучше познакомиться друг с другом. В первое время доверие было столь высоким, что продавцы нередко отправляли товар покупателям до получения денег. Однажды группа пользователей даже устроила покупку компьютера для одного из членов сообщества, машина которого сломалась. Именно эта атмосфера товарищества обеспечила закрепление клиентов, превратившее eBay в то, чем эта компания является сейчас.

Награда и восхищение

Правильное закрепление клиентов - важнейший фактор изменения поведения потребителей. Это прекрасный способ заставить людей попробовать что-то новое. Более того, чтобы потребители от разового использования продукта переходили к постоянному, восхищайте их, превосходя их ожидания.

Использование аукциона eBay сулит много приятного - от возможности легко и быстро найти редкие вещи (представьте, сколько времени нужно, чтобы отыскать редкую марку на блошином рынке) до победы в аукционе и получения посылки по почте. Азарт, который связан с участием в eBay, невозможен ни на одном блошином рынке. Именно это качество изумляет потребителей и часто вызывает у них привыкание к аукциону (а иногда и зависимость). Аукцион eBay не только удобнее и надежнее реального рынка, но и гораздо интереснее.

Похищение бренда: креативный бриф

Планирование

- Почему данный бренд (инициатива) должен привиться?
- Какова соответствующая внедряемая идея?
- Нужно ли готовить рынок к запуску бренда?

Внедрение

- Кто будет принимать участие в совместном развитии бренда?
- Как подать внедряемую идею первичному рынку?

Народная молва

- Какое послание в идеале мы хотели бы создать с помощью рынка?
- Как мы можем способствовать этому?

Мейнстрим

- Кто будет главным пользователем инициативы?
- Что позволит не потерять темп?
- Поддержка первичного рынка?
- Поддержка мейнстрима?

Культурное преимущество

- Какое более широкое значение в идеале мы хотели бы создать?

Часть VI Угрозы и возможности

17. Угроза: «а сейчас несколько слов скажет наш спонсор»

Coke революции не помощник.

Джил Скотт Херон

Будьте осторожны: попытка похищения бренда не дает нам лицензии на отстрел. Она не позволяет маркетологу переступить через этические ограничения, даже если мы создаем **иллюзию** маркетинга без маркетинга. Хотя сам по себе маркетинг - не зло, у представителей нашей профессии с течением времени сформировались вредные привычки. Сегодняшний упор на нетрадиционные приемы рекламы и соблазна может вызвать еще более сильное желание переступить черту...

Нужен диалог

Назрела необходимость обсуждения этической стороны маркетинга. Но создается впечатление, что спора как такового нет: просто высказываются две диаметрально противоположные точки зрения. С другой стороны, критики считают нас главной причиной роста количества социальных недугов, начиная с упадка морали и кончая извращением демократии. Мыслители этого толка, которые больше любят клеймить противников, чем вести конструктивный диалог, обычно добиваются только одного: неприязни со стороны оппонента, то есть сообщества маркетологов.

С точки зрения маркетологов, жизнь диктует свои суровые законы: у нас есть работа, мы погрязли в рутине разработки рекламных кампаний и погони за краткосрочными результатами. Мы нередко забываем о последствиях наших действий. Впрочем, мало кто из профессионалов станет отрицать, что маркетинг в Америке перешел через грань, какой бы трудноразличимой она бы ни была. Представители малых сообществ, то есть агентств и компаний, работающих над брендом, не проявляют достаточного чувства ответственности перед более широким сообществом - будь то сообщество наших коллег по профессии и общество в целом.

Именно из-за этого недостатка ответственности маркетологи вынуждены молчать в ответ на обвинения. Мы не можем вступить в плодотворное обсуждение, пока не признаем значимость своей роли в формировании социального ландшафта и не выработаем определенную линию поведения. Мы должны ответить на вызов. Маркетинг по своей природе - не зло. Представителям нашей профессии присущи креативность, артистизм и ум. Они дали миру значимые культурные символы и возможность коллективных переживаний, способствующих самоидентификации. Однако, как давно предупреждал французский философ Мишель Фуко, «власть, не ограниченная ответственностью» опасна.

Власть...

Конечно, некоторые могут усомниться в том, что бренды обладают значительной властью. Председатель Interbrand Рита Клифтон считает:

Говорить, что бренды могут обладать слишком сильной властью, - абсурд. Бренды в высшей степени зависимы. Если люди разлюбят ваш бренд, вы разоритесь. Я против неправильных решений и не рассчитанных заранее сроков. Напротив, я хочу подчеркнуть, что только правильная работа с брендом обеспечивает его реальную (а не искусственную) ценность в глазах потребителей³⁰³.

Эту идею поддерживают такие журналисты, как Самина Ахмад из The Economist: «Бренды не настолько влиятельны, как полагают их оппоненты, да и общественностью не так просто манипулировать. В реальности все гораздо сложнее»³⁰⁴.

Действительно, все сложно. В конце концов, в основе всего лежит природа человеческого сознания и старые как мир безнравственные попытки манипулировать людьми ради своей выгоды.

Некоторые эксперты, защищая современный маркетинг, недооценивают эффективность подобных попыток. Джерри Залтман настаивает:

Менеджеры не могут контролировать мысли людей и тем более сознательно или бессознательно заниматься промыванием мозгов, заставляя людей постоянно принимать неблагоприятные решения или совершать нежелательные покупки³⁰⁵.

Другие утверждают, что даже если бы менеджеры были способны на подобные чудеса, в этом не было бы ничего безнравственного. В своей книге «Искусство соблазна» Роберт Грин доказывает, что те, кто поддается соблазну, «делают это намеренно и с радостью. Они редко испытывают негодование; они прощают вам попытки манипулировать ими, потому что вы доставляете им удовольствие, а это редкий товар»³⁰⁶.

Практикующий психолог Стив Хассан, занимающийся депрограммированием бывших членов тоталитарных сект, согласен с этой оценкой. Он отмечает сравнительную безобидность культов брендов:

Несомненно, существует культ Macintosh. Думаю, что и я сам - служитель этого культа, а равно культа велосипедного спорта, подводного плавания и других вещей, которыми увлекаюсь. Между культом Macintosh и тоталитарными сектами - огромная разница. Первый совершенно безопасен, вторые разрушительны. Если бы все должны были одеваться, говорить и думать, как Стив Джобс, это был бы настоящий деструктивный культ. Но поскольку в нем нет ничего деструктивного, он вполне безопасен³⁰⁷.

Искусство соблазна

Многие приемы, практикуемые в мире маркетинга, никоим образом не являются современным изобретением. Путешественник Эрнст Шеклтон доказал силу соблазна 5 декабря 1914 года, когда опубликовал следующее объявление, чтобы набрать команду офицеров, исследователей и матросов для экспедиции в Антарктику.

Внимание!

Требуются мужчины для опасного путешествия.

Мизерная зарплата. Сильнейший мороз.

Долгие месяцы пребывания в условиях полярной ночи.

Множество опасностей. Возвращение не гарантировано.

Слава и известность в случае успеха. Эрнст Шеклтон Нашлись сотни желающих, однако лишь 27 человек были отобраны для участия в экспедиции, едва не закончившейся трагедией (судно застряло во льдах Антарктики, и лишь через два года капитан героически спас своих товарищей). Искусно составленное

³⁰⁴ Sameena Ahmad, «Who's Wearing the Trousers?» Economist (September 6, 2004) (прим. автора).

³⁰⁵ Gerald Zaltman, How Consumers Think (прим. автора).

³⁰⁶ Robert Greene, The Art of Seduction (прим. автора).

³⁰⁷ Leander Kahney, «Worshipping at the Altar of Mac» (прим. автора).

объявление было построено по принципу «все наоборот», что позволило привлечь и отобрать подходящих кандидатов. Никто из членов экспедиции не погиб.

...не ограниченная ответственностью

Рассматривая противоположные точки зрения на последствия маркетинга, я понял, что не могу полностью согласиться с позицией Interbrand. На самом деле маркетинг может обладать слишком большой властью. В целом действия маркетологов оказали колоссальное воздействие на общество. Они не просто отражали культуру - они серьезно влияли на нее. При этом мы создали подобие «дилеммы заключенного», снизив эффективность наших приемов и испортив нервы нашим потребителям.

Приведенные ниже критические замечания были почерпнуты из высказываний культурологов всех мастей. Они не претендуют на то, чтобы быть истиной в последней инстанции. Я привожу их в порядке обсуждения.

Маркетинг опошляет культуру

Критики называют это хищническим отношением к культуре. Они утверждают, что активное использование культурных символов и кодов для продажи продукта ведет к утрате смысла нашей жизни. В худшем случае такое отношение связано со спекуляцией на таких серьезных социальных вопросах, как справедливость и революционная борьба, которые используются всего лишь для того, чтобы продать как можно больше товара.

Именно так обстояло дело, когда канадский производитель напитков запустил Revolution Soda - новый бренд, на этикетке которого красовалось не что иное, как портрет Че Гевары. В компании Adbusters начали иронично рассуждать о роли газировки в революции.

Если вы хотите попробовать сладкий нектар поражения и насладиться моментом, когда лично для вас революция окончилась провалом, бегите - именно бегите, а не идите - в ближайший магазин и хватайте бутылку Revolution Soda. На ней вы увидите портрет Че - он утратил свой контекст, его АК-47 скрыт от взоров, а диктатор Батиста почти готов пожать ему руку. Но это все еще товарищ Че... Никто не может полностью изменить его, не так ли? Никто, кроме этих людей. Это они сделали «Рожденный в США»³⁰⁸ патриотическим гимном и пригласили Спайка Ли снимать рекламные ролики Nike. Это они заставили Ice Cube рекламировать портер. Они продвигали Volkswagen с помощью слогана «Если вы продали душу в 1980-е, у вас есть шанс выкупить ее обратно». Они победили! Когда Че, истекая кровью, прятался в боливийских лесах, чувствуя, как вокруг него сжимается кольцо правительственных войск, ожидая пули, которая навеки покончит со всеми политическими сложностями и сделает легенду о нем вездесущей и всемогущей, а его самого - таким светским Оби-Ван Кеноби, он, наверное, думал о том, что империалисты сделают все, чтобы опорочить его доброе имя. Однако он наверняка не мог предположить, что его изображение будет украшать бутылку газировки с сиропом!»³⁰⁹.

³⁰⁸ «Рожденный в США» (Born in the USA) - песня и название альбома американского рок-певца Брюса Спрингстина (Bruce Springsteen) 1984 года (прим. перев.).

³⁰⁹ Patrick Harrison, «The Revolution Will be Carbonated», Adbusters (Autumn 1998) (прим. автора).

Мы часто стараемся не добиться аутентичности, а скопировать ее. Почти каждый молодежный бренд хочет ассоциироваться с такими понятиями, как «городской рынок» или «хип-хоп культура». Но лишь немногим удается делать это искренне и уважительно. Бренды Ecko и Code Red стали частью молодежной культуры, найдя «правильных» новаторов и начав поддерживать их прежде, чем приступить к рекламе для своей клиентуры. По сути, они позволили похитить их, используя стратегию, обеспечивающую аутентичность.

Другие компании, стремившиеся ассоциироваться с черной культурой, делали это грубо или равнодушно. В погоне за прибылью они редуцировали ее до моды, громких слов и тенденций, совершая налеты с целью кражи «всего, кроме самого главного»³¹⁰.

В частности, компания Nissan использовала наружную рекламу и СМИ, воспевая «опыт чернокожих». Предполагалось, что речь идет об упорстве, свободе и надежде, однако, невзирая на все добрые намерения, что может японская компания рассказать афроамериканцам об опыте чернокожих? После жесткой критики в свой адрес компания свернула рекламу и опубликовала свои извинения.

От хищнического отношения к культуре страдают не только афроамериканцы. Почти каждое заметное меньшинство, известная субкультура или этническая группа могут быть превращены в маркетинговый символ. Вспомните, что случилось с панком, гранжем и экстремальными видами спорта или как понятие «дзен» сегодня используется для продажи всего, начиная с мебели и кончая одеждой и автомобилями.

Потребление или гражданская позиция?

После трагических событий 11 сентября 2001 года президент Буш обратился к взволнованным соотечественникам с призывом продолжать жить как обычно. В частности, он предложил им продолжать тратить деньги.

Нанося удар, террористы хотели создать атмосферу страха. Одна из главных задач войны, которую ведет наша страна, - восстановление доверия общественности к индустрии авиаперевозок. Я обращаюсь к тем, кому приходится часто путешествовать: садитесь в самолет. Занимайтесь своими делами по всей стране. Летайте и наслаждайтесь лучшими маршрутами США. Отправляйтесь в Диснейворлд во Флориде. Берите с собой семью и радуйтесь жизни, потому что мы хотим ей радоваться³¹¹.

Эти призывы не вызвали особой критики в прессе и тем более у простых американцев. Впоследствии туристическая индустрия запустила рекламные ролики, в которых фрагменты выступления президента перемежались с кадрами, где «говорящие головы» повторяли его призыв к патриотизму. Это было не очень тонкое напоминание о том, что главная обязанность американцев - не голосовать, а покупать.

История, правительство и церковь больше не являются центром нашей культуры. Цемент общества - это экономика, а ее движущая сила - маркетинг. Чтобы доказать это, профессор из Университета Флориды Джеймс Твитчел поставил небольшой эксперимент. Вместе со своими студентами он составил список понятий из книги «Что должен знать о культуре каждый американец» (например, плотина Гувера³¹², Национальная гвардия,

³¹⁰ Намек на книгу Грегга Тейта (Greg Tate) *Everything But the Burden: What White People Are Taking from Black Culture* (New York: Harlem Moon, 2003) (прим. автора).

³¹¹ Выступление Президента США в аэропорту О'Хара, 27 сентября 2001 года, www.whitehouse.gov/news/releases/2001/09/20010927-1.html (прим. автора).

³¹² Плотина Гувера (Hoover Dam) - самая большая плотина в мире. Ее строительство продолжалось с 1931 по

Чемберлен и т. д.). Затем он попросил студентов дать им определение или объяснить их. Ответом были пустые глаза и зевки. А когда он показал им список маркетинговых слоганов и джинглов, «все оживились и начали буквально выкрикивать предположения»³¹³.

На самом деле, конфликт между гражданской позицией и маркетингом наиболее заметен в системе школьного образования. Школы, страдающие от нехватки финансовых ресурсов, вынуждены обращаться к корпорациям. Это неудобное партнерство, поскольку и учителя, и маркетологи претендуют на то, чтобы определять границы нравственного.

Пример компании, постоянно пересматривавшей пределы допустимого, - General Mills. Она пришла в данную сферу с промоакциями и сэмплингом, замаскированными под дополнения к образовательной программе. Запустив новую линию конфет, компания разослала образцы вместе с брошюрами под названием «Гейзеры - одно из чудес света», в которых призывала детей больше узнать о гейзерах, попробовав карамель. В рамках другой промоакции General Mills платила десяти учителям из Миннесоты по \$250 в месяц за то, чтобы они украсили свои машины логотипом каши Reese's Puffs, а затем для достижения максимальной наглядности попросила их парковаться рядом со школьными автобусами.

Маркетинг и утрата невинности

Критики утверждают, что консюмеризм стал причиной раннего начала сексуальной жизни современной молодежи, а также деформации ее ценностей и проблем с самооценкой. Как утверждает Алиса Кварт в книге «Бренды: купля-продажа подростков», расходы на маркетинг, нацеленный на детей, с 1980-х по 1990-е годы выросли в 20 раз. Исследования показывают, что дети проводят перед телевизором больше времени, чем в школе. Это - социализация посредством брендинга, в результате которой дети усваивают взгляды, стремления и проблемы, не соответствующие их возрасту. Разве не забавно, что один крупный медиабренд объявил себя защитником детей под лозунгом «Просто верните нам свободу!»? На фокус-группах, проводившихся как часть кампании «Свобода» для телеканала Nickelodeon компании Viacom, дети говорили: «Нас ужасает сама мысль о том, что рано или поздно мы станем взрослыми. Родители запрограммировали нас. Нас торопят расти, и мы остаемся без детства»³¹⁴. Может быть, возлагать на бренды ответственность за ускоренное взросление детей - это чересчур, но было бы наивно игнорировать следующие факты.

Компания Abercrombie and Fitch вызвала спор национального масштаба, когда начала продавать нижнее белье девочкам 10-12 лет. Представитель компании заявил, что, по их замыслу, такие надписи на белье как wink wink и eye candy³¹⁵, - это «остроумно, весело и иронично».

Индустрия красоты атакует детей предложением spa-процедур, а в Нью-Йорке один салон красоты даже ввел для тинейджеров специальную сезонную услугу - эпиляцию при помощи воска (в период возобновления школьных занятий после каникул).

В Бруклине банда под названием Lo Lifes поднялась на кражах одежды Polo производства Ralph Lauren. Для них бренд служил символом хорошей жизни. Так они поднимали свой статус в глазах друзей и знакомых.

1936 год. Названа в честь экс-президента Гувера в 1947 году (прим. перев.).

³¹³ James B. Twitchell, *Adcult USA: The Triumph of Advertising in American Culture* (New York: Columbia University Press, 1995) (прим. автора).

³¹⁴ Фрагмент выступления Джерри Лэйборна на конференции APG 1999 года (прим. автора).

³¹⁵ Wink wink (англ.) - название одного из так называемых смайликов - «;»); можно перевести как «подмигивающая рожица» (прим. ред.). Eye candy (англ.) - жанр интернет-мультфильмов с хорошей графикой и звуком; можно перевести как «глаз радуется» (прим. ред.).

Для некоторых детей из более обеспеченных семей ритуалы обрядов перехода, например бар мицва и quinceaneras³¹⁶, утратили большую часть социального и религиозного значения и стали праздником богатства и неумеренной роскоши. В некоторых сообществах принято тратить на празднование бар мицва до \$40 тыс. и планировать это мероприятие за год.

Слово одному озабоченному родителю: «Это - неистовые празднества, на которых не отмечают превращение ребенка в полноправного члена сообщества, а буквально обожествляют его».

Некоторые дети до такой степени усвоили принципы маркетинга, что буквально начали торговать собой. В современном мире, переполненном рекламой, они стали одновременно и производителями, и потребителями. Один из наиболее искушенных - Джей Ти Лерой, писатель-тинейджер, автор полуавтобиографического романа «Сара», герой которого - юноша-трансвестит, занимающийся проституцией. Лерой превратил свою дурную репутацию в источник славы и богатства. Он утверждает: «Я как бы занимаюсь сутенерством для Сары».

Известно, что в Японии школьницы готовы отдаваться мужчинам за дорогие аксессуары, например сумки Prada. В США возник виртуальный вариант этого явления - девушки с веб-камерами. Девушки-подростки и даже девочки устанавливают камеры в своих спальнях и позволяют другим наблюдать за их жизнью. Они конкурируют за трафик, показывая больше «обнаженки», чем другие. В обмен на вайеристские удовольствия девушки вывешивают списки пожеланий с такими товарами, как видеоигры, CD, куклы и цифровые камеры, которые, как они надеются, купят им их фанаты. «Чем ты привлекательнее, тем больше подарков ты получишь», - говорит Лана.

Вне зависимости от того, согласны вы с этими обвинениями или нет, существует достаточно свидетельств, которые могут взять на вооружение критики современного маркетинга.

Решение?

В отличие от большинства критиков, я склонен осуждать не профессию в целом, а только недобросовестные приемы, которые мы начали использовать. В действительности вопросы, которые стоят перед нами, таковы: как покончить с этими практиками? Могу ли я, как **отдельно взятый** маркетолог, изменить свое поведение? Умение убеждать требует огромной ответственности и отказа от злоупотребления властью.

В 2002 году агентство Young amp; Rubicam запустило кампанию народной молвы для T68i (новой модели телефона Sony Ericsson с встроенной цифровой камерой) под кодовым названием «Фальшивый турист»³¹⁷. Актеры и модели выдавали себя за туристов, изображая неподдельный восторг от камеры и устраивая «естественные» демонстрации продукта.

В отчете Bloomberg эта кампания была названа человеческим спамом. Журнал Bandweek, напротив, признал кампанию лучшим образцом партизанского маркетинга. Маркетологи, например сотрудник маленького агентства из Питтсбурга, занимающегося

³¹⁶ Бар мицва - буквально «сын заповедей», иудейский обряд, знаменующий достижение мальчиком совершеннолетия (13 лет). Quinceanera (исп.) - пятинадцатилетие; обряд совершеннолетия (15 лет), который пышно отмечается в латиноамериканских семьях в США (прим. ред.).

³¹⁷ За неделю до начала продаж в Wall Street Journal появилась информация о готовящейся рекламной кампании. Как стало известно журналистам Wall Street Journal, на кампанию было выделено около \$5 млн, при этом в ней должны были быть задействованы нетрадиционные способы рекламы. Было нанято 60 актеров и актрис, которые должны были в течение двух месяцев на глазах у публики использовать новые аппараты (прим. перев.).

промоакциями, изображали полное непонимание: почему этот трюк кого-то оскорбил?

Я понимаю, почему у людей возникает чувство, что ими манипулируют, но я не вижу в этом ничего плохого. Я бы сказал, что у партизанского маркетинга нет правил. Весь мир - это сцена, а мы - актеры³¹⁸.

Нужно отдать справедливость Y amp;R и его подразделению по созданию народной молвы вокруг брендов - они были не единственными. Компания Volvo использовала сходные обманные приемы. Так же ведут себя все производители алкогольных напитков и почти все компании, использующие в качестве спонсоров знаменитостей. В конце концов, неужели вы действительно думаете, что Джеми Фокс пьет Coors Light?

Я сомневаюсь в том, что большинство маркетологов обманывают намеренно. Мы просто не думаем о последствиях своих действий. Мы не осознаем, что эффективность маркетинга народной молвы (сравнительно недавнее изобретение) может снизиться так же, как эффективность СМИ.

Так называемый партизанский маркетинг тоже страдает от загрязнения. Его инструменты - не продуманные комбинации, а дешевые трюки, а реклама строится не на приобщении потребителя к бренду, а на манипулировании людьми. Такие кампании не только всячески вредят нам, но и не дают никаких результатов.

Потребители заслуживают уважения, а уважительный маркетинг эффективен. Нам нужно вернуться к честной народной молве. Мы должны вызывать восхищение первичного рынка и приобщать его к бренду, не допуская злоупотреблений.

Один из самых серьезных промахов всех времен и народов допустил бренд OK Soda, долгожданный напиток «поколения Икс», запущенный Coca-Cola в 1980-е годы. Компания быстро потеряла клиентов, когда начала размещать фиктивные послания от «возмущенных тинейджеров», протестующих против слоганов и рекламы OK по горячей линии. Запуск продукта был приостановлен через несколько месяцев. Любопытно, что до сих пор у бренда есть преданные последователи из числа маньяков альтернативной культуры и энтузиастов содовой. Однако при честной народной молве бренд мог бы иметь миллионы приверженцев, на что и рассчитывала Coke.

Призыв к действию

Как изменить маркетинг и сделать его добросовестным? Как индивиды, мы должны осознать последствия наших действий для общества. Как представители отрасли, мы должны вести себя с учетом будущих потребностей.

В качестве первого простого шага я предлагаю иначе оценивать маркетинговые планы. Добавьте новый критерий оценки предложений агентства. Помимо стандартных критериев, почему бы не оценить **уместность** плана?

Это только начало. Мы также должны прислушаться к культурологам. Почему индустрия маркетинга не учла советы Наоми Кляйн и Томаса Франка, касающиеся разработки более этичных кампаний? Мы неразумно игнорируем даже самых миролюбивых представителей этой школы. Мне довелось выступить на одной конференции с Джоном Крюсоном, издателем The Onion - одним из лучших изданий, посвященных культурной сатире. Если кто и держит руку на пульсе времени, то это он. В своем выступлении Джон высказал несколько едких замечаний, используя материалы газеты. После конференции я поговорил о The Onion с одной клиенткой. Она сказала, что ее компания давала рекламу в

³¹⁸ «Guerrilla Marketing Catches On», Pittsburgh Post-Gazette (January 18, 2004) (прим. автора).

этом издании, использовала его как рекламный канал, но никогда не рассматривала возможность сотрудничества для создания аутентичного послания. Какая возможность упущена!

Главный шаг, который мы можем предпринять, - ввести добровольный кодекс поведения маркетологов. Звучит пугающе? Но это не так уж оригинально. И табачная, и алкогольная промышленность ради самосохранения уже выработали такие кодексы поведения.

Речь идет не о том, чтобы признать свою вину. Каждый опытный маркетолог, вероятно, принимал решения, за которые ему потом бывало стыдно. Я должен поблагодарить Рики Сидмана, бывшего главу Rock the Vote и моего коллеги по Napster, за то, что он отговорил меня от использования «неформальных цифровых групп»³¹⁹ в качестве «независимых» фанов сайта и для распространения информации о Napster в трудные времена. В моем маркетинговом «шкафу» есть и множество других «скелетов»!

Естественно, существует практический расчет. Чтобы повысить эффективность рекламных кампаний и защитить отрасль от угрозы неминуемой ответной реакции, мы должны сами проявлять инициативу. В качестве информации к размышлению предлагаю три рекомендации.

Не лгите!

Убедитесь в том, что люди понимают, что вы их разыгрываете.

Недавно бренд Dr. Pepper/Seven Up неожиданно для себя столкнулся с негативными последствиями блогинговой инициативы. Компания наняла пять популярных блогеров и завалила их халявой - футболками, подарочными сертификатами Amazon и поездками в штаб-квартиру компании в Техасе. Взамен их попросили выложить на своих страницах ссылки на сайт raging-cow.com и проинформировать своих друзей о Raging Cow - новом молочном напитке компании.

Проблема была в том, что их специально попросили не афишировать связь с производителем. Сообществу блогеров не понадобилось много времени для того, чтобы понять, что к чему. Разобравшись, они пришли в ярость:

Этот веб-сайт - фальшивка. Когда вы рекламируете что-то под вымышленным предлогом и не признаетесь в этом [...] это не просто неправильно, это безнравственно. Это отвратительно³²⁰.

Сайт Bloggerheads.com призвал к бойкоту бренда. Его пользователей оскорбила не навязчивость рекламы, а ложь. Dr. Pepper пытался войти в сообщество, не зная его правил и обычаев. Вот комментарий еще одного блогера:

Людам, принимающим финансовые решения, следует знать, что приход на нашу сцену с намерением получить все ни за что - неудачная идея. Если люди хотят установить с нами контакт, им следует понимать, что условия будем диктовать мы³²¹.

³¹⁹ Digital street team (англ.) - команда независимых фанатов, помогающих в проведении промоакций; используя цифровые технологии - Интернет, СМС, чаты, - ее члены помещают нужные слова на блогах, форумах и т. д. (прим. перев.).

³²⁰ Jim Heinzl, «Dr. Pepper/Seven Up Cowed by Web Plan», GlobeandMail.com (March 13, 2003) (прим. автора).

³²¹ Там же (прим. автора).

Этот случай - классический пример «тараканьего» маркетинга: маркетологи маскируют рекламу под спонтанное взаимодействие людей. Хотя производители алкоголя занимаются этим долгие годы в клубах и барах, брендам, стремящимся проникнуть в интимные племенные сообщества, следует с уважением относиться к их правилам.

Однако уважительное отношение не означает, что нужно быть скучным. Британский прохладительный напиток Tango вывел трюкачество на качественно новый уровень. Для запуска новой линии негазированных напитков компания запустила рекламу, предупреждавшую потребителей о «мошенническом» напитке и предлагавшую им сообщать о новом якобы выдохшемся Tango по бесплатному телефонному номеру. Триста тысяч позвонивших услышали в трубке: «С вами станцевали танго!»

Британский журнал ИТС отреагировал на это резко, заявив, что такие розыгрыши потребителей недопустимы. Однако ИТС не разобрался в сути дела. Обман Tango не был злонамеренным. Это был просто добрый невинный розыгрыш. Людям объяснили, что их разыграли. Кроме того, звонок был бесплатным.

Несомненно, мой призыв к честности вызовет споры о том, что следует называть «добрым невинным розыгрышем». Были ли осторожные отказы Red Bull от своего «дикого» происхождения и возможных побочных эффектов невольным грехом? Занимались ли создатели фильма «Ведьма из Блэр» мифотворчеством или просто вралли? Делают ли такие трюки и попытки подделать аутентичность жизнь людей богаче или подрывают доверие? Конечно, если, как утверждают многие критики, отзывы фанов в Интернете на фильм «Ведьма из Блэр» на самом деле были фальшивками, это безнравственно. Однако чаще всего трудно дать однозначный ответ. Все, что мы можем сделать, - это учитывать краткосрочные и долгосрочные последствия наших решений и опасаться любых инициатив, которые могут окончательно подорвать и без того слабое доверие потребителей.

Не навязывайтесь!

Убедитесь в том, что ваше присутствие - приятная неожиданность, и не навязывайтесь потребителям. Не стоит ждать приглашения, но если вы грубо врываетесь на рынок, позаботьтесь о том, чтобы вторжение принесло плоды.

Реклама появляется во все новых и новых местах - например, на чашках с кофе, в туалетах, такси, на турникетах и даже на боках у коров. Похоже, маркетинговое пространство имеет границы только в нашем воображении. Поэтому маркетологам трудно понять, где начинается навязчивость. Как определить, какое пространство можно использовать для рекламы, а какое - нет? Как узнать, будет послание принято с благосклонностью или отвергнуто?

Такие маргинальные движения, как Adbusters, возглавили поход против визуального загрязнения (реклама музыкальных дисков на бесхозных растяжках, рекламные шиты, которые портят городской пейзаж, и т. д.) и за чистоту общественных мест. Одна из их стратегий - призыв к творческому сопротивлению рекламе, уродующей городскую среду. Adbusters приветствует деятельность групп активистов (например, PAINTBAIT), которые рисуют картины на рекламных афишах. В рамках кампании, нацеленной на «дебрендизацию» США, раздаются призывы замазывать рекламные афиши черной краской. При помощи этих инициатив Adbusters создает движение - новый «-изм» XXI века - в защиту ментальной окружающей среды. У этого движения даже есть собственный манифест:

Мы утратили доверие к тому, что видим, слышим и читаем. Слишком много «инфоразвлечений» и слишком мало новостей; слишком много источников информации, рассказывающих об одном и том же; слишком много рекламной шумихи. Ежедневно эта рекламно-информационная система искажает наше

представление о мире³²².

Пока такие группы активистов - исключение из правил, но многие потребители разделяют их настроения. Чтобы перестать злоупотреблять доверием общества, нам следует воздержаться от вторжений в любое общественное пространство.

Один из способов гарантировать отсутствие такого вторжения - предлагать продукт, не требуя активного внимания. Бренд Guinness довел этот подход до совершенства, устанавливая бочонки в домах и гримерных голливудских звезд. Джордж Клуни, Бен Аффлек и Дэвид Аркет известны как обладатели домашних запасов Guinness. Это был сдержанный жест, но вскоре Guinness начал появляться в фильмах и стал излюбленным напитком некоторых знаменитостей.

Не переусердствуйте!

Убедитесь в том, что культурный капитал, который вы вкладываете в ваш бренд, не страдает от вашей деятельности.

Есть множество примеров рекламодателей, перешедших границы допустимого. Во время Олимпийских игр в Атланте рекламу Coca-Cola активно критиковали, называя «красной сыпью». Компания потратила \$500 млн, чтобы донести свои послания до аудитории родного города. Ее тактика включала массированную рекламу во время эстафеты олимпийского огня («Соке была заметнее, чем человек с факелом»³²³), строительство парка развлечений «Олимпийский городок Coca-Cola», множество промоакций, направленных на розничных продавцов и потребителей, а также запуск более 70 рекламных роликов.

Компания Coca-Cola явно подошла к Олимпиаде не как альтруистка, а как эгоистка. Вместо того чтобы вести себя как учтивая хозяйка, компания начала считать Олимпиаду своей собственностью, которую можно использовать для своей выгоды.

При взаимодействии с племенными сообществами бренды следует позиционировать как их членов. Бренд Absolut Vodka активно поддерживает богемное сообщество. Компания выступает в качестве спонсора, способствуя самовыражению членов этого сообщества. Она никогда не подходит к художнику или событию как к чему-то принадлежащему лично ей. Посредством таких инициатив, как «Выражение Absolut», она смогла сохранить верность принципам искусства.

Мы, маркетологи, несем ответственность за культуру. Ради сохранения отрасли мы должны действовать с особой осторожностью. Мы должны вступить в откровенный диалог с критиками, коллегами и разочарованными потребителями. Добросовестную практику не стоит вводить за счет регулирования маркетинга. Скорее, как и в случае похищенных брендов, стоит положиться на самих себя и заняться самоконтролем.

Я не призываю к тому, чтобы сделать маркетинг оборонительным, безопасным и скучным. Ни в коем случае нельзя душить творчество и отказываться от своего видения. Я прошу только, чтобы при планировании наших коммуникаций мы на секунду остановились, задумались и проявили немного здравого смысла. После того как мы сверим наши действия с внутренним нравственным компасом, можно радостно двигаться вперед.

Маркетинг должен остаться дерзким и смелым. Он должен потрясать. Он должен оставаться эффективным не за счет хитрых обманных приемов, а за счет завоевания преданности потребителей.

³²² Adbusters, «Media Carta Manifesto», www.adbusters.org (прим. автора).

³²³ «Cold Fun in the Summertime», Beverage World (May 1996) (прим. автора).

18. Возможность: конечный результат

Вокруг много достойных женщин, но мало таких, которые готовы принести вам на работу лезанью.

Большинство из них просто обманывают вас.

Молчаливый Боб, «Клерки»

Никогда не забуду тот момент, когда я осознал уникальность Napster. Мы готовились к важной конфиденциальной встрече с исполнительным директором Sony Нобуюки Иде. Хотя его студия и присоединилась к иску, поданному против нас, втайне он был большим поклонником сервиса. Томас Миддельхоф, который в то время был исполнительным директором Bertelsmann, устроил эту встречу, чтобы Иде мог поближе познакомиться с нами.

Готовясь к встрече, мы наткнулись на исследование Landor - Global ImagePower, проведенное в 2001 году. Результаты были потрясающими: при затратах на маркетинг менее \$1 млн всего за год компания Napster вышла на мировой рынок и заняла место в одном ряду с такими компаниями, как Sony, - а ведь совокупные инвестиции в этот бренд составляют как минимум \$1 млрд. Вы можете себе это представить? Стоимость молодого начинающего бренда, сделанного «на коленке», сравнялась со стоимостью одного из мировых супербрендов!

Вы можете сказать, что такое случается раз в жизни. Однако есть множество других примеров. В частности, такую же страсть у потребителей вызвал «театр пончиков» Krispy Kreme. Сегодня считается престижным простоять несколько часов в очереди за дюжиной глазированных пончиков. Самолет C-130 из ВирджинияБич еженедельно доставляет 350 коробок на базу НАТО в Кефлавике в Исландии. Это и проявление фанатичной преданности бренду, и свидетельство успеха бизнеса: за время спада 2002 года оборот Krispy Kreme вырос более чем на 30%, а прибыль удвоилась. Конкурирующая компания - Dunkin Donuts - оказалась побежденной по всем основным показателям³²⁴.

Невзирая на неблагоприятную экономическую ситуацию, компания Starbucks также продемонстрировала внушительные темпы роста, выражающиеся двузначными цифрами. Прибыль компании примерно в пять раз выше средней по отрасли, и ни один американский розничный продавец не может похвастаться более высокими показателями обращений клиентов³²⁵. Колумнист New Yorker Джеймс Суровецки так смотрит на эту ситуацию.

Об успехе Starbucks свидетельствует то, что компания вновь сделала Америку нацией кофеманов. За 1990-е годы численность потребителей кофе выросла почти на 40 млн человек. С 1996 года открыто более 7 тыс. новых кафе. Вместо того чтобы бороться за долю на существующем рынке, компания Starbucks создала собственный. Она последовала совету экономиста Йозефа Шумпетера, который в 1939 году писал: «Мало делать хорошее мыло, нужно еще убедить людей мылиться».

Эта мысль глубже, чем может показаться: одно дело - впаривать людям нечто преходящее, и совсем другое - оказывать глубокое и долговременное воздействие на их повседневные обычаи и привычки.

Компания Starbucks изменила не только предмет потребления (кофе), но и

³²⁴ «Krispy Kreme Net Income Up 47% System Sales Jump 28%», Nation's Restaurant News (September 1, 2003) (прим. автора).

³²⁵ James Surowiecki, «The Tastemakers», New Yorker (January 13, 2003) (прим. автора).

способ потребления. Вместо того чтобы на бегу глотать помой, люди получают удовольствие, неторопливо выпивая большую порцию кофе-латте и одновременно просматривая списки вакансий в одном из 6 тыс. уютных заведений Starbucks, разбросанных по всему миру³²⁶.

Бренд Starbucks обладает такой властью, что полностью изменил привычки людей. Всего десять лет назад количество кафе премиум-класса составляло всего 3% от общего количества кафе. Сегодня их доля выросла до 40%.

Компания Southwest Airlines, еще один совместно созданный бренд, является единственной крупной авиакомпанией в США, которая продолжает оставаться прибыльной. После событий 11 сентября 2001 года компания даже получила денежные пожертвования от постоянных клиентов, которые хотели поддержать ее после трагедии.

Похищенные бренды (как присвоенные, так и совместно созданные) завоевывают преданность клиентов. Их пользователи становятся не просто потребителями, но убежденными приверженцами - можно сказать, «соучастниками».

На самом деле, преданность бренду может сохраняться, несмотря на промахи корпорации. Линдер Кани из Wired пишет:

Одной из ключевых характеристик сообщества Macintosh является преданность Apple. И в горе, и в радости клиенты Apple хранят верность компании. Этим летом [2002 года] компания Apple расстроила сообщество Macintosh, внезапно объявив о введении платы в размере \$100 в год за mac online services - сервис, который ранее был бесплатным. Более того, апгрейд на OSX, за который пользователи обычно не платили, отныне должен был обходиться им в \$130. Новая политика в области ценообразования вызвала бурю протеста. Веб-сайты, интернет-форумы и газеты единодушно жаловались на надувательство и ложные обещания. Постоянные клиенты составляли петиции, рассылали гневные письма и впервые за долгие годы грозили вообще отказаться от платформы Macintosh.

Однако, несмотря на все стенания, массового переключения на Windows не произошло. Более того, похоже, произошло нечто обратное. Многие указывают на то, что все больше людей переходит на Mac.

Разве какая-нибудь другая [компьютерная] компания смогла бы добиться подобного? Вряд ли³²⁷.

Кроме того, преданность клиентов - не игрушка. Компании извлекают из нее прибыль. Большинство похищенных брендов может похвастаться внушительной итоговой строкой баланса.

Лояльность или удержание клиентов?

Маркетологи любят говорить о лояльности клиентов. Это их «Святой Грааль». Это цель, вокруг которой строятся все маркетинговые планы. Каждый крупный бренд за ней, измеряя количество обращений клиентов и коэффициент переключения на другие бренды. Проблема заключается в том, что то, что большинство маркетологов понимает под лояльностью, на самом деле ничего общего с ней не имеет. На самом деле это удержание клиентов. И дело здесь не только в словах. Удержание клиентов связано с поведением

³²⁶ Там же (прим. автора).

³²⁷ Leander Kahney, «Mac Loyalists: Don't Tread on Us» (прим. автора).

потребителей, лояльность - с их отношением к бренду.

Вернемся к примеру Napster. Во времена расцвета компании сообщество Napster было настолько предано сервису, что регистрация и поиск песен стала частью распорядка дня. Это был приятный отход от рутины.

Бренд Napster вызывал у пользователей положительные эмоции. Им нравились платформа и индивидуальность бренда; они ценили сервис; они верили в связанное с ним движение. Вот это - настоящая лояльность. Она проявлялась и в поведении: когда бренд подвергся юридическому преследованию со стороны компаний индустрии звукозаписи, почти 1 млн пользователей присоединились к Napster's Action Network, чтобы защитить его.

Теперь сравним Napster с AOL. Я пользуюсь AOL с 1995 года, и до сих пор услуги сервиса не вызывают у меня никаких эмоций. Я считаю, что другие интернет-провайдеры лучше AOL; качество обслуживания ужасное; компания не уважает своих клиентов. (Вы когда-нибудь пытались отказаться от подписки? Похоже, это можно сделать, только отказавшись от кредитной карты. В 2003 году штат Огайо подал на AOL в суд в связи с несанкционированными поборами, невозможностью отключиться после бесплатного испытания и вводящей в заблуждение рекламой.) Но в традиционном понимании я, несмотря на мое отрицательное отношение к сервису, - лояльный клиент. Почему? Да потому что я не хочу потерять свой адрес электронной почты. Именно поэтому я плачу пять баксов в месяц.

Дэвид Льюис, автор книги «Душа нового потребителя», называет это псевдолояльностью. Я называю это удержанием клиентов. Авторы книги «Управление клиентским капиталом» связывают эффект закрепления клиентов с высокими затратами на разрыв отношений с компанией³²⁸. Создавая высокие барьеры для переключения, AOL может помешать таким людям, как я, часто менять бренды. Однако она не поощряет лояльность - пользователи относятся к ней в лучшем случае нейтрально.

Это не значит, что инструменты удержания клиентов (например, программы накопления бонусных миль в авиакомпаниях или любые программы вознаграждения постоянных покупателей фасованных товаров) не играют никакой роли. Они могут способствовать росту количества клиентов, но не обеспечивают их лояльность. Как правило, такие программы - это стандартные инструменты, преимущества которых могут быть нейтрализованы конкурентами, копирующими их или вступающими в гонку с более выгодными предложениями. Они подкупают потребителя, а не приводят его в восторг.

Многие пионеры электронной коммерции на собственном опыте убедились в том, что истинную лояльность нельзя купить. Точно так же, многие партизанские маркетологи узнали, что нельзя купить живое слово. При всем уважении к Сету Годину, который платит потребителям за то, чтобы они изучили послание бренда, тактика, которую он называет «разрешительным маркетингом», - не выход. Разрешение, в лучшем случае, нейтрально. Предложение от имени бренда материальных стимулов добровольцам по определению не аутентично, а следовательно, неэффективно.

Однако подмена понятия «лояльность клиентов» понятием «удержание клиентов» - опасная тенденция не только в условиях новой экономики. Бренды-динозавры, добившиеся псевдолояльности, также могут оказаться убаюканными ложным ощущением безопасности.

Хороший пример того, насколько ненадежно удержание клиентов, дает британский рынок чая. С 1950-х годов бесспорным лидером этой традиционной и стабильной категории был бренд PG Tips. У него была «лояльная» клиентура, по привычке покупавшая чай благодаря его безупречной репутации. Так продолжалось до тех пор, пока не пришел конкурент Tetley, который застал компанию врасплох.

Джон Грант, работавший в свое время на PG Tips, вспоминает, что произошло в начале 1990-х годов:

³²⁸ Roland T. Rust, Valarie A. Zeithaml, and Katherine N. Lemon. *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy* (New York: Free Press, 2000) (прим. автора).

Бренд Tetley выступил с незначительной, казалось бы, инновацией - круглым чайным пакетиком. В соответствии с традиционными представлениями о маркетинге эта инновация была обречена на провал. Лояльные последователи бренда PG Tips, которых заполучили благодаря наличию у чая чуть более острого вкуса и устойчивому месту бренда в их жизни, а зачастую и в жизни их родителей, должны были отвергнуть рекламные трюки конкурента. Более того, новинка могла отпугнуть от Tetley и его старых поклонников, стремящихся следовать традициям. В лучшем случае такая инновация отбросила бы бренд назад. Если исходить из предположения, что рекламная кампания Tetley в большей степени соответствовала непостоянному духу времени, она должна была «привести» к бренду некоторое количество нелояльных к нему, маргинальных потребителей, склонных приобретать те товары, о которых больше всего говорят в данный момент. В действительности бренд Tetley в течение года сумел занять лидирующую позицию на рынке. Почему? Перефразируя известное высказывание Маршалла Маклюэна, можно сказать, что сам факт изменения стал важным сообщением. На вялом, устаревшем, скучающем рынке кто-то отважился на нечто новое и динамичное. Я ни на минуту не поверю, что круглым чайным пакетикам отдается предпочтение по каким-то тонким психологическим причинам, как и в то, что ломтик лайма на горлышке бутылки пива Sol появился благодаря движению гурманов. Бренд изменился, и теперь он процветает.

В свете рассказа о круглых чайных пакетиках нетрудно понять, что людям наскучили и пресный чай, и чопорные чайные бренды. Они воспринимались как нечто само собой разумеющееся, покупались по привычке, и на них уже никто не обращал внимания. И, следовательно, они созрели для инноваций. Это мой любимый пример, и я привожу его для того, чтобы марочные фарисеи остановились и задумались. Единственное изменение перечеркнуло все, что они в течение тридцати пяти лет называли лояльностью или благосклонностью клиентов³²⁹.

Аналогичная шутка произошла на стоматологическом рынке США с Crest, многолетним лидером рынка. Colgate заняла его место, предложив зубную пасту Total. Могут поспорить, что у бренд-менеджеров Crest на руках были внушительные данные, свидетельствующие о «лояльности» клиентов, и они никак не ожидали угрозы.

Истинная лояльность - нечто большее, чем удержание клиентов или пожизненная ценность потребителя, обусловленная финансовыми соображениями. Она зависит от аутентичности бренда и эмоций, которые он вызывает. Она побуждает действовать от имени бренда и представлять его. В конце концов, она обеспечивает рекордную ценность бренда.

Истинная лояльность

- отношение
- предполагает **активное** отношение к бренду
- носит долгосрочный характер
- «Святой Грааль» маркетинга

Удержание клиентов («псевдолояльность»)

- поведение
- в лучшем случае обеспечивает **нейтральную**, **пассивную** реакцию потребителя

³²⁹ John Grant, The New Marketing Manifesto: The 12 Rules for Building Successful Brands in the 21st Century (Texere Publishing, 2001) (прим. автора).

- носит преимущественно краткосрочный характер
- может оказаться опасно обманчивым, убаюкивая владельцев бренда ложным ощущением безопасности

Что мешает лояльности?

Приемы удержания клиентов напоминают макиавеллиевские. Да, они в течение какого-то времени заставляют потребителей покупать бренд, но это происходит без формирования тесных личных связей. Как только появляется лучшее предложение, потребители уходят. Истинная лояльность не требует уловок. Псевдолояльность главным образом обеспечивается одним из следующих факторов.

Ох уж эта привычка!

Несмотря на все наши усилия и закулисные ухищрения, потребители зачастую выбирают бренд только в силу стремления к комфорту, лени или привычки. К этому и стремятся лидеры рынков, особенно зрелых. Однако удержать такую позицию при появлении на рынке нового претендента невозможно. Старый бренд PG Tips полагался лишь на удержание клиентов, и для того чтобы увести их, было достаточно всего лишь круглых пакетиков Tetley. То же самое произошло в случае Crest и Colgate.

Ложная приманка

Доказано, что программы авиакомпаний по накоплению бонусных миль помогают привязать потребителя. Однако не существует никаких свидетельств того, что они обеспечивают истинную лояльность по отношению к бренду. Люди вовсе не обязательно привержены к United или American Airlines; они привержены к бесплатным полетам, льготам и т. д. По сути, большинство постоянных пассажиров «неразборчивы в связях» и готовы «прыгнуть в постель» любой компании, которая предложит лучшую сделку.

Напротив, пассажиры демонстрируют глубокую преданность таким компаниям, как Virgin Atlantic, Southwest и JetBlue. Эти авиакомпании не подкупают потребителя, а преуспевают, обеспечивая более приятный и менее затратный опыт путешествия. Они постоянно анализируют все аспекты обслуживания до начала, во время и после полета, чтобы гарантировать удовлетворение потребностей пассажира. Кредо Virgin гласит: «Мы срезаем цены, а не углы».

И они делают это артистически. Эти авиакомпании добились лояльности своих пассажиров благодаря своему обаянию. Они нанимают счастливых, а порой и просто забавных сотрудников. Virgin стала первой авиакомпанией, применившей технологию Walkman к наушникам и предложившей выбор горячих блюд для пассажиров эконом-класса. Это также единственная компания, предлагающая живые развлечения (чтение мыслей на расстоянии, фокусы и т. д.) и массаж во время перелета. Компания JetBlue награждает бесплатным билетом пассажира рейса, одетого лучше всех. Есть специальные веб-сайты, посвященные анекдотам о Southwest. Вот один из них:

Объявление во время полета: «Мы, стюардессы компании Southwest, вынуждены встать рано, чтобы успеть на рейс с самыми симпатичными

пилотами. Покидая самолет, загляните в кабину, и вы увидите, что вчера мы легли спать поздно»³³⁰.

Высокие барьеры для выхода с рынка

Удержание клиентов эффективно только до тех пор, пока конкуренты не найдут способ снизить барьеры для выхода с рынка или не обеспечат такое товарное предложение, которое оправдывает издержки переключения. Если бы интернет-провайдер нашел способ переадресовывать письма, приходящие мне на AOL, я бы мгновенно переключился на него.

Недавнее появление возможности сохранять номер мобильного телефона при смене оператора полностью покончило с барьерами для переключения в этой отрасли. Операторы, естественно, жалуются на то, что им дорого обходится стремление потребителей к более выгодным контрактам. Однако если они проявят мудрость, то поймут, что отныне у них появилась реальная возможность добиться лояльности потребителей.

Эпигоны

Главный вопрос, касающийся истинной лояльности: могут ли конкуренты скопировать ее? Стоит ли Netflix беспокоиться о Blockbuster и Wal-Mart? Должна ли компания Southwest Airlines волноваться по поводу Delta's Song? Этот вопрос подводит нас к главным принципам похищения бренда. Ответ на него таков: истинной лояльности могут добиться только оригинальные бренды.

Приход Blockbuster в бизнес электронного видеопроката не замедлил устойчивого роста Netflix. В действительности в 2003 году количество клиентов Netflix возросло на 75% по сравнению с предыдущим годом, а прибыль - на 80%. Потребители осознали, что Blockbuster - эпигон, который по ошибке решил, что сможет добиться преданности за счет размеров. Инициатива не принесла компании никакого авторитета. Один из клиентов Netflix выразил общее скептическое отношение рынка: «Корпоративная модель Blockbuster построена на предположении, что люди часто ошибаются»³³¹.

Конечно, SWA следит за JetBlue (исполнительный директор которой, Дэвид Нилмен, радуется, когда ему говорят, что его компания - новая усовершенствованная версия Southwest Airlines). Общеизвестно, что новичок в индустрии авиаперевозок в качестве платформы использовал модель SWA. Однако компания также изменила представления людей о полетах и доказала, что низкая стоимость авиабилетов не означает отсутствия наворотов. Каждое кресло снабжено монитором для просмотра передач спутникового телевидения в прямом эфире. В салонах предусмотрено дополнительное пространство для ног. Компания использует новые самолеты. Все это лишь некоторые удобства, которыми могут пользоваться авиапассажиры.

С другой стороны, Delta's Song напоминает неудачное упражнение в бенчмаркинге. Концепция «отель-бутик в небе» хороша на бумаге, но она не соответствует статусу дешевого авиаперевозчика - стильные эксклюзивные отели дороги. Более того, образ

³³⁰ www.wardell.org/jord/classic/flight_announcements.htm
(http://www.wardell.org/jord/classic/flight_announcements.htm)(прим. автора).

³³¹ Dina Elboghady, «Blockbuster Tests Netflix-style Program», San Francisco Chronicle (September 3, 2003) (прим. автора).

нонконформиста плохо согласуется с образом крупной корпорации.

Стюардессы и стюарды SWA забавны от природы. Компания тратит много сил и средств, подбирая нужные кадры и поддерживая свободную, приятную культуру труда. Поэтому шуточный тон во время полетов вполне естественен. Напротив, Song заранее расписывает реплики своих сотрудников, но ведь юмор нельзя регулировать.

Журналист Джонатан Ди столкнулся с призрачным опытом Song. Во время первого полета много шутили о блондинках, пели о любви к пиву (что пытается изобразить компания - «отельбутик в небе» или увеселительную поездку?) и постоянных повторов стратегических слов - «яркий» и «бодрый», то второй полет (обратный рейс) был типичным рейсом Delta. Очевидно, юмора и развлечений просто не хватило³³².

Сравните это с искренней попыткой JetBlue сделать полет приятным и обеспечить отличное обслуживание пассажиров. В 2003 году во время забастовки на восточном побережье большинство крупных авиакомпаний отменили свои рейсы. Но не JetBlue! Менеджеры из штаб-квартиры отправились в аэропорт JFK, чтобы помочь наземному персоналу не выбиться из графика. Даже главный консультант банка Джим Хнат был замечен за погрузкой багажа³³³.

Мой редактор Эми Херц рассказала, как ее родители летели утренним рейсом JetBlue из Флориды в Баффало. Когда самолет приземлился в аэропорту JFK, ее отец хотел выйти, чтобы купить номер The New York Times, но времени для высадки пассажиров было недостаточно. Стюарды сказали, что постараются что-нибудь придумать. Десять минут спустя один из них появился с номером, который стоил \$3, 50, и отказался взять деньги.

Разница между стилем Song, ориентированным на псевдолюяльность, и стремлением JetBlue к истинной лояльности очевидна: к сентябрю 2003 года Song продавала менее половины билетов на свои рейсы, тогда как JetBlue третий год подряд получает прибыль.

Как добиться истинной лояльности

Все начинается с истории, которую вы рассказываете. Она должна быть предназначена для конкретной аудитории. Рассказывать ее следует там и тогда, когда можно быть уверенным в том, что ее запомнят. Важно рассказать вашей аудитории именно то, что она хочет услышать (но не догадывается об этом). В истории не должно быть слишком много подробностей, чтобы оставалось место для воображения.

Важно превратить ваших слушателей в рассказчиков и позволить им украшать и дополнять историю, если они правильно понимают ее идею и основные сюжетные линии. Для этого вы должны быть не просто маркетологом. Вы должны также быть журналистом, редактором и антропологом. Вы должны изучать культуру и стремиться сделать ваш рассказ притягательным. Вы должны сделать так, чтобы ваша история сама нашла своих слушателей. Результат будет зависеть от опыта аудитории и взаимодействия между потребителями. Достижение конечного результата - устойчивой преданности потребителя бренду - чертовски трудная работа.

Посвящение и выражение признательности

³³² Jonathan Dee, «Flying in the Face of Mediocrity», New York Times Magazine (November 30, 2003) (прим. автора).

³³³ «Better Product, Lower Prices, and They Actually Give a Damn», Business 2.0 (October 2003) (прим. автора).

Эта книга посвящается моим родителям, Рольфу и Кати Вип перфюрт, которые не только терпели мой взрывной характер, но и способствовали его формированию

Спасибо всем, кто помог мне в работе над книгой: прежде всего - Эми Херц (Amy Hertz), Ань-ти Пхам (Anh-Chi Pham), Мей Мей Фокс (Mei Mei Fox), Кэт Хеннеси (Kat Hennessey) и Джону Гранту (John Grant). Я также благодарю Марка Льюмена (Mark Lewman), Робу Уокера (Rob Walker), Эверетта Харпера (Everett Harper), Бенно Дорера (Benno Dorer), Криса Сирчио (Kris Sirchio), Кейт Брукс (Kate Brooks), Стива Даути (Steve Douty), Лиз Брукинг (Liz Brooking), Айвена Уикстеда (Ivan Wickseed), Бернара Кова (Bernard Cova), Линдера Кани (Linder Kahney), Флору Скивингтон (Flora Skivington), Тома Бирка (Tom Birk), Рейнарда Маркенбюро (Reinhardts Markenbro), Гарета Харвуда (Gareth Harwood) и Джона Йетса (John Yates).

Спасибо моим наставникам: Томасу Паудлеру (Thomas Paudler), Рейни Спрингер (Reini Springer), Лорану Филиппу (Laurent Philippe), Крису Старту (Chris Start), Робу Малкольму (Rob Malcolm) и Жаклин Байернфейнд (Jacqueline Bauernfeind).

Спасибо ребятам из Plan B и тем, кто с ними работает: Скотту Барнуму (Scott Barnum), Бинку Грину (Bink Green), Нилу Коену (Neil Cohen), Лю (Lew), Гарету (Gareth), Кену Сахарину (Ken Sacharin), Франку Стрифлеру (Frank Striefler), Крису Стивенсону (Chris Stephenson), Джону Паркину (John Parkin), Рики Сейдману (Ricki Seidman), Стивену Уокеру (Stephen Walker), Остин Макги (Austin McGhie), Джо Кеннеди (Joe Kennedy), Мэри Кук (Marry Cooke) и Марку Камински (Mark Kaminsky), Нине Лалич (Nina Lalic), Стефану Моперу (Stefan Mauerer), Яну (Ian), Сухе и Стиву Портигэл (Suha and Steve Portigal), Дейву Ричардсону (Dave Richardson), Риццо (Rizzo), Джеффу Тремейну (Jeff Tremaine), Мэгги Хэллахан (Maggie Hallahan), Джессике Абель (Jessica Abel), Джеки Нибишу (Jackie Niebisch), Марку Бардену (Mark Barden), Джеффу Стинуру (Jeff Steinhour), Джереми (Jeremie), Джону Йосту (John Yost), Скотту Леонарду (Scott Leonard) и Джону Коэну (Jon Cohen).

Спасибо тем, кто повлиял на меня и сделал меня своего рода Milli Vanilli³³⁴ в мире авторов книг о маркетинге: Джону Гранту (John Grant), Дугласу Эткину (Douglas Atkin), Дэвиду Льюису (David Lewis), Наоми Кляйн (Naomi Klein), Томасу Франку (Thomas Frank), Адаму Моргану (Adam Morgan), дирижерам Cluetrain, Джеральду Залтману (Gerald Zaltman), Скотту Бедбери (Skott Bedbury), Робу Уокеру (Rob Walker), Малкольму Глэдуэллу (Malkolm Gladwell), Марку Ирлсу (Mark Earls), Дугу Холту (Doug Halt), Бернару Кова (Bernard Cova), Мэри Дуглас (Mary Douglas) и Джозефу Кэмпбеллу (Joseph Campbell).

Я признателен своим коллегам по бизнесу Адриану Закхайму (Adrian Zackheim) и Ричарду Пайну (Richard Pine) за возможность подготовить книгу к публикации и за их рекомендации и наставления. Спасибо Алану Уэбберу (Alan Webber) и Дугласу Эткину за поддержку и рекомендации.

Разумеется, я также благодарен моим друзьям: Сьюз (Suz), Слурпу (Slurp), И (E), Мэгс (Mags), Фанни (Fanny), Роттеру (Rotter), Джусу и Гопс (Juice amp;Gops), Линн (Lynn), Оби и Сьюзи Кью (Obie amp;Suzie Q), Джои (Joey), Лоре (Laura), почтенному Арту Агносу (Art Agnos), Томми Кей и Ине (Tommie K und Ina), Филу (Phil), Бергену (Bergen), Джанни (Gianni), Лиска Оу (Liska O), Мики Ти (Michi T), Дирку (Dirk), Эрику (Eric), Мани Майку и Венди (Money Mike amp;Wendy), Бену (Bennooo), Мартине (Martina), UlliUlliUlli, Каю (Kai), Шефу (Chief) и Мюррею Пи (Murray P).

³³⁴ Milli Vanilli - поп-группа, «сделанная» продюсерами. Два участника группы лишь открывали рты под чужую фонограмму. Когда об этом стало известно, группа была вынуждена вернуть полученную ей награду Grammy (прим. перев.).