

Крис Броган и Джулиен Смит

Формула эффекта

Как получить реальный
результат в социальных медиа



Chris Brogan and Julien Smith
The Impact Equation

Хороший перевод!

Крис Броган, Джулиен Смит
Формула эффекта
Как получить реальный результат в
социальных медиа

Эту книгу хорошо дополняют:

[Сарафанный маркетинг](#)

Как умные компании заставляют о себе говорить

Энди Серновиц

[Партизанский маркетинг](#)

Простые способы получения больших прибылей при малых затратах

Левинсон Джей Конрад

[Контент-маркетинг](#)

Новые методы привлечения клиентов в эпоху интернета

Майкл Стелзнер

[Платформа: как стать заметным в интернете](#)

Пошаговое руководство для всех, кому есть что сказать или что продать

Хайятт Майкл

[Маркетинг в социальных медиа](#)

Просто о главном

Джейсон Фоллс и Эрик Декерс

Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой-либо форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, без письменного разрешения издателя

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

Предмет этой книги – нечто большее, чем социальные сети

Сами мы вовсе не считаем, что как-то особо популяризируем социальные сетевые сервисы, но тем не менее на нас часто ссылаются, когда разговор заходит о социальных сетях, и даже называют нас авторитетами в этой области. Так вот: читайте дальше, и повнимательнее, у нас припасено много чего другого.

Возможно, выбирая эту книгу, вы думали, что в ней написано о социальных сетевых сервисах. Логично. Мы ведь уже написали один бестселлер, по версии газеты New York Times, – те, кто еще не прочитал его, думали, что он о социальных сервисах и сетях. То же самое можно сказать и об этой книге.

«Формула эффекта» – в сущности, книга о том, как заставить широкую аудиторию прислушаться к вашим идеям и начать действовать в соответствии с ними, как, полагаясь на этот опыт, научиться добиваться сплоченности сообщества таким образом, чтобы перевести его на более высокий уровень.

Когда мы рассказываем об этом, мы упоминаем об инструментах, с помощью которых строим свою платформу. Да, этими инструментами зачастую становятся социальные сети. Но рассматривать эту книгу как книгу о социальных сетевых сервисах – все равно что назвать роман «Моби Дик» справочником по плавсредствам. Инструменты действительно отчасти задают тон окружению. И мы на самом деле говорим, что строить платформу, пользуясь социально-сетевыми инструментами, гораздо проще, чем рассчитывая только на внимание СМИ.

Но вопрос не в этом. А в эффекте. В нашей книге объясняется, как развивать идеи, как распространять их в пределах платформы, чтобы их замечали и обсуждали, как наращивать вокруг них

человеческий фактор, чтобы люди на самом деле понимали, что вам небезразлично их участие.

Странно себя чувствуешь, продолжая повторять на разные лады одно и то же. Знаменитый велогонщик Лэнс Армстронг говорил: «Не в велосипеде дело». Никто и никогда не допытывался у Хемингуэя, на пишущей машинке какой марки он набивает свои тексты, – хотя нет, скорее всего, этот вопрос ему все-таки задавали, но мы надеемся, что вы нас уже поняли.

Мы пишем не о Twitter, Facebook, Google+, Pinterest и Path, потому что не в них дело. Все это временные явления, важны не они. Люди – вот что важно. Итак, вы с нами?

Часть 1

Цели

1. Работа с формулой эффекта

«В этом мире есть два типа людей, – говорил Бретт Роджерс. – Либо ты кочан латука, либо яблоня.

Вот смотри: если ты хочешь вырастить латук, то тебе надо посеять семена, затем поливать грядку, а через два-три месяца ты сможешь приготовить себе салат. Но латук вскоре после того, как созреет, начинает портиться – попробуй-ка, сохрани его на зиму! Не выйдет, его можно только свежим положить в бургер или в салат «Цезарь»!

Я же придерживаюсь во всех своих делах такого подхода, будто жизнь – это яблоня. Требуется примерно шесть лет, чтобы из семечка выросло плодоносящее дерево. Даже по человеческим меркам шесть лет – немало. Все эти годы дерево нуждается в уходе, но нет никаких гарантий, что оно доживет до плодоносного возраста. И знаете что? Когда пройдут эти шесть лет, яблоня начнет приносить яблоки – и даже при минимальном уходе будет плодоносить еще сотню с лишним лет. А яблоки хранятся гораздо лучше, чем латук. Вдобавок из них можно сделать сок, сидр, шарлотку и много всякой другой еды.

Значит ли это, что я особенный? Нет. Просто я считаю себя садоводом и продолжаю ухаживать за деревьями до тех пор, пока они не начинают приносить плоды».

Бретт Роджерс – авантюрист с невероятным прошлым. Если вы о нем еще не слышали, ничего страшного. Вам повезло, сейчас вы о нем узнаете.

Большинство из тех, кто хотя бы изредка смотрит телевизор, знают о приключениях Беара Гриллса и Леса Страуда. Любителям чтения наверняка знакомы имена Уэйда Дэвиса, выдающегося антрополога-путешественника, и Дэвида Судзуки. Бретта Роджерса пока мало кто знает, но когда-нибудь он непременно прославится.

Бретта вполне можно назвать речным капитаном. Рослый и почти по-медвежьи крупный, он на удивление молод для человека,

пережившего столько приключений. На судах, не предназначенных для использования ископаемого топлива, – в основном на старых и добрых легендарных плотках, – он сплавлялся по рекам Миссисипи и Юкон. Эти путешествия заняли долгие месяцы, и все это время Бретт снимал фильмы, которые должны были помочь другим людям узнать больше о его любимых реках и понять их.

Развитие карьеры Бретта завораживает, рассказы о его путешествиях увлекают, но самый интригующий момент заключается в том, что еще десять лет назад сделать такую карьеру не представлялось возможным.

Работа, которой занимается Бретт, – совершенно новое явление. В сущности, его путешествия по рекам никем не оплачиваются. В смысле – не оплачиваются никакими телекомпаниями: ни National Geographic, ни Discovery (хотя нет, изредка ему дают каких-то денег, конечно, но в целом дело обстоит иначе). На самом деле ему платят простые люди – такие, как вы и я.

Бретт работает не так, как большинство авторов документальных фильмов или даже искателей приключений. Почти всем этим людям приходится выигрывать гранты или занимать деньги, как они сами это называют, «у трех F», то есть: «friends, family, fools» или «трех “Д”» («дома, у друзей и у дураков»). Заполучив таким образом средства, они отправляются куда-нибудь, снимают фильм, а потом пытаются продать его. Так делает много кто, но только не Бретт.

Ему, конечно, не все равно, кто смотрит его фильмы. И реки, по которым он путешествует, имеют для него значение, и вряд ли ему безразлично руководство каналов, которое покупает права на показы его фильмов по телевидению, – однако больше всего он заинтересован в своей аудитории, в тех людях, которые хотят путешествовать вместе с ним. Вот как объясняет это сам Бретт:

«Когда мне было восемнадцать, мы с одним приятелем уехали автобусом на четыре дня из Торонто в Юкон. Мы прошли пешком восемьдесят километров по территории Национального парка Клуэйн, перебирались через бурные реки и горы со снежными

вершинами. Эта земля манила меня с детства, с тех пор как я увидел фильм National Geographic «Дорога через Юкон» (Yukon Passage) и прочел канадского писателя Пьера Бертон. Юкон оказался в точности таким, как я его представлял, и даже лучше. Обратный путь мы частично проделали на пароме по водным путям Юго-Восточной Аляски, затем на попутках пересекли Британскую Колумбию и достигли Джаспера. После дикой природы Юкона застройка Джаспера неприятно поразила меня. Да, это живописный город, но его окрестности – национальный парк, а не ответ провинции Альберта Диснейленду. Я забеспокоился.

В университет я поступал, твердо зная: я хочу сделать хоть что-нибудь, чтобы изменить этот мир к лучшему. Но шли годы, за время учебы мой задор поутих, и я понял, что должен вернуться к природе, в дебри лесов. Короче говоря, однажды воскресным днем октября 2003 года меня осенило: я построю плот и поплыву по реке Маккензи.

В Университете Уотерлу я специализировался на географии, на нашем факультете имелись видеокамеры, которые студенты могли брать напрокат на несколько дней, чтобы снимать материалы для различных проектов. Я рассудил, что, поскольку я направляюсь далеко на север, мои впечатления стоит заснять, и сделал все возможное, чтобы мне разрешили все лето пользоваться новехонькой камерой, купленной на средства из фонда пожертвований. В конце июня 2004 года я отбыл на Северо-Западные территории вместе с друзьями, сестрой и видеокамерой».

В этой экспедиции было отснято сорок четыре часа видеоматериалов, а через восемь месяцев Бретт продал права на фильм «Навстречу полярному дню» (Into the Midnight Sun) канадскому документальному телеканалу. Премьера состоялась в Университете Уотерлу и собрала сотни зрителей.

Однако самое удивительное случилось после премьеры: люди десятками стали обращаться к Бретту с просьбой организовать новую экспедицию. И он задумался: почему бы не построить плот и

не сплавиться еще раз – теперь по Юкону? Он разослал по электронной почте письма с предложением всем, кто выражал желание сопровождать его в экспедиции. В письмах была указана цена, которую сочли приемлемой восемь человек. Так Бретт собрал средства, необходимые для съемки очередного документального фильма, и в мае 2006 года участники экспедиции направились на территорию Юкона. Началось очередное приключение Бретта, на которое его не благословил ни один телеканал. А Бретт в этом благословении и не нуждался. Он сам сделал выбор.

Впервые мы услышали историю Бретта Роджерса на одном местном мероприятии, где он рассказывал о своих приключениях. Его истории воодушевили нас: Бретт действовал не так, как принято. Он ни у кого не спрашивал разрешения, ему не требовалось покровительство крупных организаций, чтобы заниматься своим делом. Бретт просто решил поступать по своему разумению, ориентируясь по обстановке. В этом решении его поддержал бы любой предприниматель, какими бы ни были его собственные приключения. Каждый, кому случалось рисковать, понимает, что такое шаг в неизвестность.

В каком-то смысле все, кто когда-либо отваживался на подобный риск, – братья и сестры. Все мы принадлежим к одному племени. Мы понимаем, насколько это опасная затея – броситься в омут с головой, шагнуть в неведомое. Каким бы большим или малым ни было наше предприятие, оно требует внимания, ему необходимы сторонники и поддержка. Авантюристы всех мастей понимают это.

Но не менее интересно и другое: Бретт снимает фильмы в расчете на широкую аудиторию, однако его настоящие клиенты – это его спутники, то есть те, кто отправляется вместе с ним в экспедиции. Лишь постфактум плоды его стараний производят впечатление на представителей телеиндустрии, равно как и на «влиятельных и незаурядных людей в целом», как говорит об этом сам Бретт. Он уже сделал нечто примечательное, то, что вряд ли придет в голову

совершить большинству людей, поэтому, когда он устанавливает контакт с широкой публикой, слава опережает его, усиливая способность оказывать эффект.

Но суть здесь не в Бретте. В некотором смысле его история – это ваша история. Бретт любит реки. Он пишет о них, путешествует по ним, следит за тем, как они меняются. А мы предлагаем вам задуматься о том, что может стать вашим уникальным вкладом, какое место оно способно занять в мире XXI века, где любое достижение почти моментально становится известно повсюду, – в мире YouTube, Twitter и миллиарда других каналов связи. Задумайтесь о том, что «соплеменников» – единомышленников – можно найти где угодно. А еще о том, каким образом можно производить впечатление на тех, чей голос оказывается решающим, собирая в итоге единомышленников вокруг себя. Мы хотим, чтобы их и ваша увлеченность стала общей силой, которая поможет вам оставить в мире свой след.

Словом, мы хотим, чтобы вы оказывали влияние.

Вот смотрите: мы живем в эпоху перемен. Всего сто, или пятьдесят, или даже двадцать пять лет назад мир средств массовой информации не имел ничего общего с нынешним. Наше время уникально.

Это время, когда распространение идей, возможно, впервые за всю историю человечества зависит не от того, кто их высказал, не от его положения и состояния, а от достоинств самих идей. Цитата, мем, яркая эмоция способны стремительно распространиться по сети, объединяющей людей, и способствовать политическим изменениям, созданию произведений искусства, даже консолидации общества – более заметной, чем когда-либо прежде. Идеи помогают преобразовать мир, в наше время каждый способен стать достаточно влиятельным, чтобы послужить катализатором перемен, имеющих для него значение.

Препятствия, мешающие поддерживать связь с теми, чье мнение имеет вес, немногочисленны – вы можете обращаться к этим людям напрямую. Именно по этой причине (и не только) лично мы считаем, что с эпохой нам крупно повезло. В другом мире, в давние времена таким людям, как мы, пришлось бы высказывать свои идеи на собраниях, в домашней обстановке, в кругу друзей – то есть в ограниченном пространстве, где этим идеям и было бы суждено осесть. Раньше идеи гибли еще до того, как им представлялся шанс достичь персон, мнение которых могло бы хоть что-то изменить. Сегодня же мы вещаем в сети, где наши идеи оказываются способны преобразовать людей, и, надеемся, помогают им изменить свою жизнь к лучшему.

Так что уникальность этой книги не в том, что она есть, а в том, что ее написали такие два человека, как мы. В нас нет ничего особенного. В другое время мы довольствовались бы работой с девяти до пяти со всеми прилагающимися к ней бонусами и полным отсутствием вертикальной маневренности. Нас сдерживала бы инфраструктура того, другого времени – теперь же нынешняя инфраструктура обеспечивает нам свободу. Мы обрели возможности просто по факту времени и места своего рождения.

Но все это относится не только к нам. Отговорок сейчас можно придумать куда меньше, чем когда-либо. Так что если вы давно собирались сделать что-нибудь, впервые осуществить идею, которую вынашивали с давних пор, – поздравляем, теперь самое подходящее время. Вероятно, более удачного времени и не представится, потому что именно сейчас барьеры ниже, чем когда-либо прежде.

Удачная идея сегодня уже не встречает сопротивления со стороны СМИ, потому что информационных каналов у нас с вами не пять, а пять миллиардов. Удачным идеям незачем попадать в New York Times, на ABC, NBC, CNN или на любой другой телеканал, прежде чем о них узнаете вы. В сущности, идея вообще может не иметь никакого известного вам источника, пока вы вдруг не наткнетесь на нее на Facebook, Google+ или еще где-нибудь.

Наша независимость от платформы теперь заметнее, чем когда-либо. Заходя на новый сайт, мы можем относиться к нему с доверием или с недоверием, однако гораздо меньше нас заботит, откуда взялась сама идея, и гораздо больше – кто воспринимает ее наряду с нами. Наш медиамир лишь отдаленно напоминает тот, в котором можно было смотреть исключительно новости CBS Evening News с Дэном Рэтером, и преобразился он главным образом потому, что все мы хотим быть причастными к нему.

В некотором смысле это книга о том, как быть лучшим носителем информации, – неважно, идет ли речь об отдельно взятом человеке, о небольшой группе, неожиданно получившей известность, или об огромной организации. Тексты в ней – результаты понемногу собранных знаний о том, что эффективно, а что нет, на что следует обратить внимание, а о чем можно забыть. Это итог наших успехов и неудач.

Книга стала необходимой по той причине, что далеко не все учились на журналистов, осваивали писательское мастерство или маркетинг, но тем не менее каждому приходится заниматься вышеперечисленным, а также многим другим. Все мы примеряем разные обличия в силу необходимости, а не по призванию. Именно поэтому всем нам нужен как можно более широкий список умений, которые помогут выделиться из общего ряда, превратить себя в бренд, поспособствовать процветанию нашего бизнеса.

Далеко не всё, что мы пишем, следует воспринимать как непреложную истину, тем не менее мы старались ни в чем не отступать от собственных принципов. Поскольку эта книга о том, как распространять идеи и добиваться известности, мы писали ее применительно к любой среде, будь то социальная сеть в интернете или выступление перед толпой на общественной площади.

Это оказалось возможным потому, что по своей сути все люди, подпадающие под действие идей, одинаковы, независимо от того, откуда они почерпнули конкретную идею – из Facebook или из телевизора. Вместо того чтобы вести речь о среде, мы говорим о

людях и приводим ряд показателей, необходимых для эффективного обращения к этим людям. Вот почему в основе книги лежит формула. Речь идет о том, что имеет значение для вас, и о том, как достучаться до людей, которые вам небезразличны.

Разумеется, авторы понимают, как устроены социальные сети, но предмет нашего внимания – не техника и технология, не на них мы строим свой бизнес. Мы не задумываемся о выборе оптимального места для расположения кнопки Twitter или о получении максимального количества ретвитов или лайков. Обо всем этом думают специалисты, к числу которых мы не относимся. Нас же в конечном итоге заботят люди.

Что бы ни случилось, как бы ни изменились технологии, люди всегда останутся людьми. Неважно, смотрят они в один экран или сразу в пять, чтобы расслабиться вечером, – их мышление все равно определяет тот же самый мозг, с которым родились и они сами, и их родители, и бабушки и дедушки. Работа с людьми, учет человеческого фактора всегда служили нам верой и правдой, так как означали, что мы понимаем «конечного получателя».

В общем, мы никогда не интересовались математическими способами выразить популярность или степень влияния – такими, как показатели Klout или численность фолловеров. Нам всегда было важнее развивать связь с каждым отдельным человеком и знать, как успешно делать это, а не как действовать в мировых масштабах.

Вот об этом мы и думали, когда разрабатывали формулу эффекта. Мы размышляли, что имеет значение для того, кто находится «на другом конце провода». Прикидывали, что окажет влияние на «конечного пользователя», которому адресована идея, и как он ее воспримет.

В каком-то смысле думать об отдельном человеке гораздо проще, но во всех остальных отношениях это сложный процесс: кто знает, что у этого человека на уме? Итогом задачи, которую мы поставили перед собой, стала формула эффекта^[1]:

$$\text{Impact} = C \times (R + E + A + T + E)$$

C – Contrast (Контраст). Когда идея попадает в цель, она должна восприниматься как нечто уже знакомое человеку, в то же время оказываясь достаточно своеобразной и потому заметной. Если бы все проявления рекламы были одинаковыми, мы не обращали бы на них внимания (возможно, какую-то рекламу вы действительно не замечаете). Можно назвать Контраст отличием, интересом, позиционированием. Если правило Контраста соблюдено, результат ваших трудов будет обращать на себя внимание людей как нечто примечательное.

R – Reach (Охват). Здесь все просто: чем значительней количество людей, с которыми вы взаимодействуете, тем большее влияние сможет приобрести ваша идея. Изначально Охват – это размер вашего списка друзей или читателей RSS-ленты, это количество фолловеров и вообще людей, с которыми вы тем или иным способом поддерживаєте связь. Чем их больше, тем лучше. По крайней мере, в тех случаях, когда эта переменная имеет значение.

E – Exposure (Интенсивность). Если Охват – это количество контактов, то Интенсивность – это их частота. Мы каждый день получаем горы спама, но вряд ли все эти объявления и воззвания способны оказать хоть какое-то влияние на наши решения. Почему? Принято считать, что чем выше интенсивность контактов – тем лучше, но это работает лишь до определенной степени. Правильное понимание критерия Интенсивности поможет вам определить, как часто следует поддерживать связь и какие средства будут для этого наиболее подходящими.

A – Articulation (Четкость). Есть расплывчатые, неопределенные идеи, а есть идеи, которым свойственна предельная ясность. Четко сформулированная идея подобна мечу, рассекающему туман в голове: он наносит удар именно так, как это нужно, чтобы идея была воспринята и осмыслена. Если Контраст предназначен для того,

чтобы сделать идею заметной, то благодаря Четкости она мгновенно становится понятной.

T – Trust (Доверие). Предмет множества книг, в том числе и нашего бестселлера 2009 года «Агенты влияния в интернете» (Trust Agents) [2], доверие так и не получило должного понимания. Оно явно оказывает воздействие – но почему мы доверяем кому-либо? Вариант «по наитию» не подходит. Нужен более точный ответ. И мы объясним почему.

E – Echo (Отзвук). И наконец, Отзвук – то есть ощущение, возникающее в процессе связи у читателя, гостя, участника. Единственный человек может и своевременно поддакивать, и проявлять полное неприятие к предмету разговора, в то время как огромная корпорация разом способна вызвать воодушевление, какого мы не испытывали с детства.

Все вместе эти свойства составляют аббревиатуру CREATE (по-русски – «творить») – простое и запоминающееся слово, лежащее в основе всех действий, относящихся к деловым играм XXI века. Творчество – центр почти любой вашей будущей деятельности, Влияние – ее цель. А наша задача – как можно доходчивее объяснить, как этой цели добиться.

Книга, которую вы держите в руках, – шанс, предоставленный временем. Читая ее, вы наверняка отметите, что отдельные моменты в ней касаются вас напрямую, а другие не имеют к вам никакого отношения. Это нормально. Если вы живете в маленьком городке центральной Луизианы, ваши потребности окажутся другими, нежели потребности жителя Нью-Йорка. Если вы поддерживаете обширные связи, ваш опыт будет разительно отличаться от опыта новичка. Это ожидаемо. Так что оценивайте книгу в зависимости от обстановки. Выясните, в какой мере этот шанс пригоден для вас. Представьте себе происходящее в виде игры, попытайтесь понять, какие шаги в ней будут самыми простыми и эффективными. Сделайте их и посмотрите, какими окажутся результаты. Если потерпите поражение – не беда. Повторите попытку. Эта методика

действует, надо лишь сообразить, какие из ее компонентов наиболее полезны именно вам.

Дело в том, что впервые за всю историю планеты мы являемся не только потребителями СМИ (наряду с несколькими поколениями наших предшественников, слушавших радио и смотревших телевизор) и их авторами (мы стали ими, когда в эфире появились реалити-шоу). Впервые за все время мы являемся также хозяевами СМИ. Это важно, на этом положении построена вся наша книга.

Будущее представляется нам радужным. И мы хотим указать вам путь к нему. Не к тому будущему, что наступит через десяток лет, а к другому – в которое вы можете перенестись прямо сейчас. Мы хотим поспособствовать этому.

Вот почему мы помогаем людям проявлять себя, оказывать воздействие на общество, и чем скорее, тем лучше, получать возможность распространять свои идеи с максимальной эффективностью – так, чтобы их подхватывали, ретвитили и сочетали с другими идеями ради усиления воздействия на окружающих.

Кто угодно может написать пост, но не каждый сумеет с помощью этого поста получить сорок тысяч лайков в Facebook или собрать семьдесят пять тысяч постоянных читателей блога. Нам удавалось и то и другое, но не потому, что мы особенные. Просто мы действовали методом проб и ошибок, как действуешь, когда учишься ездить на велосипеде. Мы предпринимали одну попытку за другой, благодаря чему теперь хорошо представляем себе, какой путь из точки А в точку Б окажется кратчайшим.

В нашем идеальном мире идеи не отвергают и не забывают, ими не пренебрегают только потому, что их аудитория слишком мала. В нашем мире люди знают, как убедить окружающих в том, что действительно имеет значение. В нашем мире люди умеют общаться, несмотря на то что в обществе становится все меньше потребности

во взаимодействии. В нашем мире все перечисленное дается естественно.

В нашем идеальном мире у каждого есть шанс быть услышанным.

Следовательно, эта книга на самом деле посвящена отнюдь не интернету, а идеям и демократичности платформ. В ней говорится о возможности направлять свои уникальные способности, какими бы они ни были, на помощь окружающим. Это книга о более эффективном решении местных и глобальных проблем, причем не только для обладателей денежных капиталов, но и для тех, кто располагает социальным капиталом, – иными словами, для всех.

Мы твердо знаем, что нам многое под силу. Мы убеждены: какая бы проблема ни стояла перед вами, где-то есть человек, у которого уже имеется решение вашей проблемы. Распространяя наши знания, мы помогаем вам связаться с этим человеком быстрее и проще. Мы уверены: когда вы найдете друг друга, свершится чудо. И мы надеемся, что вы тоже верите в это.

Почему формула эффекта имеет значение

О нас достаточно знать немного: мы принадлежим к миру бизнеса и СМИ. С одной стороны, мы реализуем проекты, которые приносят нам деньги в сети и в офлайне. С другой стороны, мы – создатели массмедиа, мы пользуемся сетевыми мультимедийными каналами, такими как Twitter, Google+ и блоги, чтобы укреплять свой бизнес с помощью связей с общественностью. Джулиен – один из первых преуспевающих авторов подкастов, Крис более десяти лет ведет блог, так что мы всегда пользовались производством СМИ и цифровыми технологиями, чтобы развивать свой бизнес. Все это повлияло на наше мышление.

Метаморфоза медиаландшафта, свидетелями которой мы стали, – в сущности, захват власти самыми быстрыми и сообразительными из нас. Тот, кто правильно оценил обстановку и сумел воспользоваться ею, оказался в наших рядах – по сути дела, там, куда стремятся все. Мы хотим помочь вам собрать информацию и, следовательно, облегчить путь к вашей аудитории.

Еще один ряд вопросов касается не только причин и степени значения этих действий: он относится к измеримому, конкретному пониманию самого процесса, а также, что еще важнее, помогает понять, когда наконец будет достигнут успех.

Мы здесь как на Диком Западе, который не настолько безобиден, как можно подумать. Мы понятия не имеем, как победил этот Дикий Запад, но нам известно, что при захвате новых территорий произошло полное отрицание множества правил прежнего мира. Поэтому здесь, в книге, мы прежде всего попытаемся разложить то, что имеем, на составляющие. Затем мы рассмотрим эти составляющие, попробуем оценить их количественно и получить представление о том, чем мы отличаемся от окружающих в лучшую или в худшую сторону. Задача непростая, но это нормально: трудности нас не пугают.

Мы намерены проникнуть еще глубже. Мы хотим дать вам набор критериев для работы – то, что можно будет предъявить команде или самому себе, чтобы понять, каков прогресс по конкретному проекту. Мы хотим помочь вам выяснить, как действовать эффективнее, заранее предвидя возможные повороты событий. Мы предлагаем вам то, что можно заложить в таблицу Excel или даже отобразить с помощью графика.

Как мы понимаем, основу любой формулы, помогающей понять, насколько заметными и привлекающими внимание должны быть результаты работы, составляют не технологии, а люди. Ведь технологии меняются, а люди – нет. Приведем пример: представьте себе, что вы разрабатываете для своей компании стратегию привлечения массового внимания к видеоролику, который вы сняли и выложили на YouTube. Измерить успех этой работы можно по оценкам зрителей, ретвитам в Twitter, упоминаниям в Facebook. Все перечисленное замечательно, но нам этого мало: нам надо понять, каким образом наш видеоролик производит влияние на людей. Его одними цифрами не измеришь. В 2001 году Дэвид Майстер, Чарльз Грин и Роберт Галфорд предложили формулу доверия, впервые опубликованную в книге «Советник, которому доверяют» (The Trusted Advisor)^[3]. Такие абстрактные, неопределенные понятия, как «авторитетность» и «близость», были представлены в этой формуле количественно, позволяя специалистам понять, в чем их сильные и слабые стороны в профессиональных взаимоотношениях.

Эта книга произвела на нас впечатление, и мы обратились к Чарльзу Грину, когда искали способ количественного представления явлений, с которыми сталкивались по работе. На такой шаг мы решились потому, что остались недовольны советами, которые сами давали в нашей предыдущей книге «Агенты влияния в интернете», помогая читателям понять, как надо вести себя в сети. Мы предлагали стратегии, но не знали, в каких именно условиях они эффективны. А если бы знали, то сумели бы избежать фиаско

множества кампаний и напрасного приложения немалых усилий, в том числе наших собственных.

Затронув концепцию «Советника, которому доверяют» в формуле, представленной в «Агентах влияния в интернете», мы лишь вплотную приблизились к тому, что должны были предпринять еще тогда, – но так и не сделали. Теперь же мы надеемся исправить свое упущение и предложить вам конкретный метод оценки ваших действий.

Рассматривая составляющие нашей формулы одну за другой, вы начнете понимать, в каких случаях вы поступали правильно, а где допускали ошибки или бездействовали. Вы увидите, в чем заключаются ваши сильные стороны, каким образом распространяются ваши идеи или почему они распространяются не так успешно, как вам хотелось бы. Вы поймете, над чем вам нужно поработать, и, возможно, даже сумеете предотвратить будущие ошибки.

Этот последний момент особенно важен. Да, всем нам свойственно ошибаться, но ошибки следует допускать не ради самих ошибок как таковых (действуя наобум), а скорее, с учебными целями (для более глубокого понимания). Так что когда вы начнете пользоваться нашей формулой, то сможете оглянуться на свои прежние усилия, начинания и т. п. и сказать: «А-а, так вот в чем моя оплошность!»

Возьмем, к примеру, Бретта Роджерса Мы уже познакомили вас с Бреттом Роджерсом и рассказали, как он сумел стать путешественником, организующим экспедиции и сплавающимся по рекам. Его карьера хороша тем, что он придумал ее сам, вырастил из своей увлеченности, ни у кого не спрашивая на это разрешения. Свои путешествия он финансировал, предлагая приключения товарищам по экспедиции. Чтобы процесс был непрерывным, он снимал происходящее на видео. По мере выхода на рынок сайтов вроде Kickstarter, занимающихся краудфандингом (или народным

финансированием), мы будем сталкиваться с подобными ситуациями все чаще, а история Бретта уникальна тем, что он стал одним из первых увиденных нами примеров этого явления.

Насколько соответствуют действия Бретта формуле эффекта? Давайте рассмотрим его как пример.

Контраст. Бретт действует так же, как многие другие кинодокументалисты, совмещающие съемки с путешествиями. Однако в этой связи нам вспоминается лишь несколько имен – например Рэй Захаб или Лес Страуд. Бретт относится к категории документалистов, и само это уже помогает ему выделиться из общего ряда, вдобавок он единственный в этой категории путешествует по рекам. Мало того: во время экспедиции по Миссисипи ему удалось заснять одни из последних материалов о Мексиканском заливе – о том, каким он был до катастрофической утечки нефти с платформы BP. Все перечисленное помогает Бретту позиционировать себя как автора фильмов и отличает его от других людей.

Охват. Сам по себе Охват Бретта сравнительно невелик. Ему удалось выпустить в эфир на канале Documentary несколько своих документальных лент, в итоге Охват стал шире, но с недавних пор Бретт наращивает свою аудиторию в сети с помощью веб-сериала под названием Old Man River («Река старого человека»). Если он сможет общаться с этой аудиторией, его Охват увеличится.

Интенсивность. Проблема кинематографистов заключается в том, что контакт со зрителями у них происходит очень нечасто, но, к счастью для Бретта, он присутствует в собственных фильмах. Недавно начатый веб-сериал поможет ему регулярно контактировать с аудиторией, поскольку выходит отдельными сериями. Такая форма выпуска способствует интенсивности контактов, в итоге зрители лучше запомнят Бретта.

Четкость. Бретта легко охарактеризовать. Его история уникальна, ее просто пересказать, услышав всего один раз, – «любитель приключений, который сплавляется по рекам, не тратя ни капли

бензина». Сразу становится понятно, что это значит, и запоминается моментально.

Доверие. Бретт снимает в грубоватом, «необработанном» стиле. При хорошем качестве видео это создает полное ощущение присутствия зрителя рядом с героями фильма. Мы видим, как Бретт перешучивается с товарищами по экспедиции, видим ошибки, которые они допускают в пути. Благодаря повествованию создается впечатление, что мы знакомы с автором, Доверие возникает также при чтении биографии и просмотре его достижений на сайте BrettOnTheWater.com.

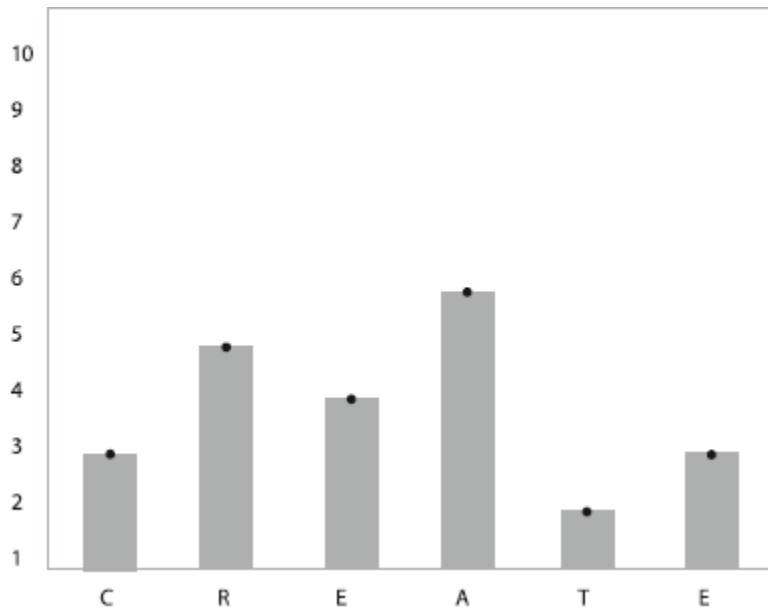
Отзвук. Этот критерий – причина, почему мы вообще установили контакт с Бреттом. Его история своеобразна, она вызывает живой отклик, а эмоции, которые ему удалось вдохнуть в нее, почти осязаемы. Видно, что реки, по которым путешествует Бретт, ему небезразличны, что он стремится защитить их и хочет, чтобы зрители поняли, в чем их значение. Мы смотрим, чем он занимается, и тоже утрачиваем безразличие.

Вот и вся премудрость. Так проводится анализ характеристик по формуле эффекта. Никаких цифр для этого не понадобится, но, если хотите, ими можно воспользоваться для оценки сильных и слабых сторон.

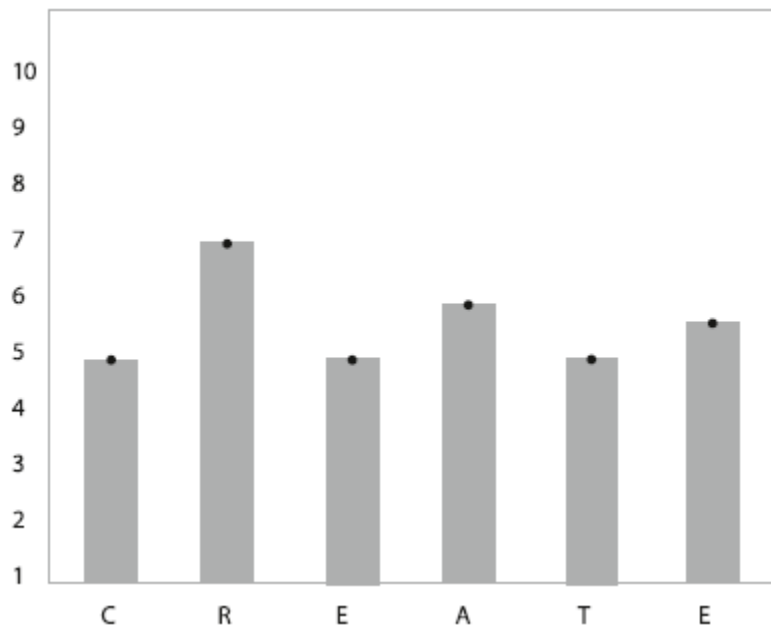
Анализ характеристик для себя

Итак, теперь вам известны критерии эффекта и вы готовы изучить каждый из них по отдельности. При этом вы наверняка узнаете немало нового о себе, о своем проекте или своей компании. Вот и хорошо, ведь именно это вам и требуется. Но сначала мы покажем вам три диаграммы – возможные варианты оценки одного и того же проекта.

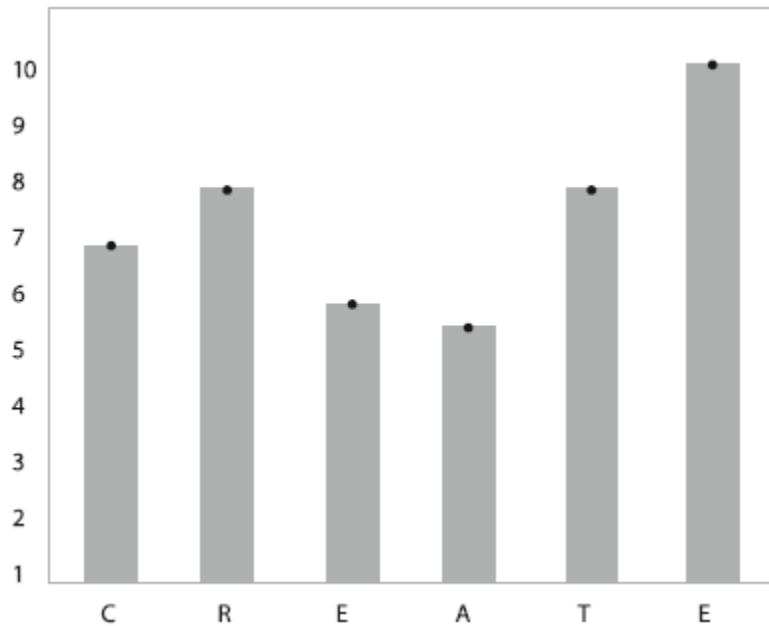
Энн кажется, что она пока только раскачивается (сверхнизкие оценки по всем характеристикам; пессимистичный настрой)



Бен работает над проектом уже некоторое время (средние оценки – есть и хорошие, есть и плохие; реалистичный настрой)



Чарли, скорее всего, профессионал (сверхвысокие оценки по всем характеристикам; оптимистичный настрой)



Прочитав эту книгу, Энн, Бен и Чарли задумались о своем проекте. И в первую очередь о том, как можно изменить к лучшему то, чем они занимаются. Энн ломает голову, как победить конкурентов. Ей кажется, что работа над проектом идет крайне медленно и плохо, вид диаграммы окончательно вгоняет ее в тоску. Бен рисует свою диаграмму и думает: «У меня все идет как надо», а Чарли считает, что он справляется просто блестяще. По его мнению, он схватил звезду с неба (ну или вот-вот схватит).

Энн, Бен и Чарли работают в одной команде, но при этом свой проект они оценивают совершенно по-разному.

Если в этой ситуации вы – Чарли, то, пожалуй, хватит одобрительно похлопывать себя по плечу. Пора повысить планку. Действительно ли «семерки» на вашей диаграмме – это блестящий успех? В вашей отрасли – возможно, да. Но попробуйте наметить себе цель повыше. Или разделите все свои оценки на два, чтобы вам было к чему стремиться.

Теперь обратимся к Энн. Она изводится, потому что видит перед собой непочатый край работы и непреодолимые препятствия. Возможно, в своих оценках она абсолютно точна,

но и ей не помешает отнести к ним с недоверием. При построении подобных диаграмм важно видеть разницу между сильными и слабыми сторонами. Если по всем характеристикам вы выставили себе единицы или двойки, подумайте как следует и успокойтесь. Но не стесняйтесь хвалить себя в тех случаях, когда эта похвала заслужена.

Участник команды, который в нашем примере сделал все правильно, – это Бен. Он видит и предстоящий прогресс, и пройденный путь. Бен дает себе возможность развиваться и обращает внимание на уже достигнутые успехи. И суть даже не в том, насколько объективна его оценка. Он понимает, где именно требуются улучшения, и сознает, что именно сделал так, как надо.

Так что если ваша диаграмма получилась похожей на диаграммы Чарли или Энн, не спешите присматривать себе отдельный кабинет или, наоборот, выбрасываться из окна. Измените систему координат, выберите другие объекты для сравнения, и ваши потребности станут очевидными. А если работы предстоит еще очень много, вспомните, что у вас есть запас времени и что вы, вероятно, преданы делу больше, чем многие другие. Вы ведь купили эту книгу, так?

Задуматься следует о многом, не только о характеристиках, которые, в свою очередь, также делятся на четыре категории. Благодаря им вы получите общий набор руководящих принципов, помогающих развивать работу в верном направлении. Вот эти категории.

Цели. Если вдуматься, поразительно, сколько людей предпринимают действия, не имея четкой конкретной цели. Когда мы впервые спросили предпринимателя Гари Вайнерчука о его целях, то услышали в ответ: «Купить “Джетс”», – еще до того, как закончили вопрос. Ни пауз, ни размышлений. Когда-то

мы полагали, что выбор практических целей и настойчивое стремление к ним – общая для людей черта, но со временем обнаружили, что большинству не помешало бы развить и усилить ее. Некоторые ставят перед собой цели, но не могут объяснить и передавать их, генерируя идеи. Другие изо дня в день ходят по протоптанной тропе некогда принятых решений, не задумываясь, куда она приведет. Для людей такое поведение естественно, но его не назовешь ни эффективным, ни обещающим большие достижения.

Идеи. Мы оба нередко сталкиваемся с людьми, которые добились приличного Охвата, прилагая усилия к созданию платформы, но так и не решили, за что они выступают или как можно воспользоваться этой платформой наиболее практичным и полезным для окружающих образом. В одних случаях все дело оказывается в том, что целям уделяется недостаточно времени. В других – что автор идей просто не может четко сформулировать их или заявить о них достаточно громко. Говорят, что все в мире рождается дважды: в первый раз – как идея, а во второй – как настоящий, осязаемый результат этой идеи. Но ни идея, ни результат ничего не значат, если о них никому не известно или же если все считают, что и то и другое ничего не стоит.

Платформа. В «Агентах влияния в интернете» мы слишком мало написали о необходимости иметь платформу – не просто стабильный поток твитов или постов в блоге, а ощущение нарастания голоса, которое со временем даст эффект. Возможно, дело в том, что нам этот процесс давался естественно или что мы ошибочно предположили, будто всем и каждому известно, как создавать платформу. Платформа – это способ докричаться не только до ближайших к вам ушей. Этот способ может быть как традиционным, вроде появления в телешоу или публикации статей в газетах и журналах, так и креативным, с применением одного и более сетевых

инструментов продуманным образом, с расчетом на разные платформы.

Человеческий фактор. Пожалуй, это была (и есть!) главная идея «Агентов влияния в интернете». Исходная предпосылка заключалась в том, что большинство людей пользуется интернетом, упуская человеческий фактор бизнеса. Практики, ориентированные на взаимоотношения, плохо поддаются переводу в новую среду. Благодаря социальным сетям и социальным сетевым сервисам появилась возможность устранить это упущение. Но со времен выхода «Агентов влияния в интернете» мы продолжали наблюдать, как многие пренебрегают аспектами взаимоотношений и объединения в интернет-бизнесе, а иногда и в офлайне. Нам еще предстоит долгий разговор о том, как помочь людям наладить коммуникацию и заниматься бизнесом с максимально возможным эффектом.

Итак, оставшиеся страницы этой книги будут посвящены идеям, платформам и человеческому фактору. А до конца данной главы мы успеем поговорить о целях, о том, почему они важны, узнаем, как ставить их, и т. п. Но, прежде чем продолжить, проясним еще один момент.

Эффект, который вы производите на своих нынешних, потенциальных и бывших клиентов и покупателей, – это бизнес внутри бизнеса. Когда этот эффект позитивный и значительный, ваши идеи распространяются сами собой. Даже бывшие клиенты могут упоминать о вас, так как вы чем-либо выделяетесь из общего ряда, – конечно, если это действительно так. Следовательно, хоть эффект, который производит ваш бизнес, и не настолько важен, как умение удерживать бизнес на плаву, но все же он значителен.

Теперь пара слов о внутреннем эффекте вашего бизнеса. Мы всецело убеждены: если вы не совершенствуете один или несколько из перечисленных нами пунктов – идеи, платформу, человеческий

фактор, – то просто-напросто совершаете ошибку. Сейчас мы все объясним.

Улучшение идей – ключевой компонент формулы. Как и построение платформы, и работа над человеческим фактором. Если время от времени вы ломаете голову над тем, как следует выполнять свою работу или как менять ее к лучшему, мы можем дать следующий общий ответ: в мире медиа значение имеют только три перечисленных аспекта маркетинга. Они определяют все, они подскажут вам, над чем стоит поработать.

Недавно Джулиен познакомился с одним невероятно умным человеком – Гэдом Саадом, преподавателем Школы бизнеса Джона Молсона. Он настоящий гений. Это он изобрел эволюционную психологию применительно к сфере потребления. То есть ему известно, почему вы купили Acura вместо Honda с теми же характеристиками, хотя пришлось выложить на двадцать пять тысяч больше.

У вас, наверное, тоже есть такие знакомые: блистательные, остроумные, приятные в общении, уважаемые в своей сфере и т. д. Но Джулиен невольно задался вопросом: почему этот человек до сих пор не мировая знаменитость? Можно, конечно, сказать, что ему не повезло, но мы считаем, что дело не в этом. Просто у профессора Саада нет платформы.

Всем прочим условиям формулы он соответствует полностью. Он нашел отличные идеи, открыл целую область деятельности и выделился с их помощью. Он не обделен умением выступать публично. Однако ему недостает просторной стартовой площадки для распространения собственных идей – и в итоге он зависит от чужих платформ. Это слабая сторона. Если знать об этом, становится понятно, что в первую очередь Гэду следовало бы поработать над собственной платформой, потому что именно она кардинально воздействует на результаты.

То же самое справедливо для людей, у которых есть и обширные платформы, и превосходные идеи, однако окружающие считают их

самовлюбленными и эгоистичными субъектами. Эти авторы идей не ладят с людьми – и поэтому, несмотря на то что их Охват достаточно широк, а идеи прекрасны, несмотря даже на продажу множества книг, семинары и пр., действительность такова: сотрудничать с ними никто не желает. Эти люди попросту неприятны в общении, поэтому организации поддерживают с ними связь без особого желания. О человеческом факторе такие авторы идей не задумываются, поэтому еле сводят концы с концами, хотя могли бы процветать.

И наконец, есть те, кто обладает обширными платформами и при этом умеет общаться. Они знают, как поддерживать широчайшую сеть связей, помнят всех знакомых по именам, у них сотни тысяч фолловеров в Twitter. Естественно, их работа приобретает большую известность и привлекает пристальное внимание общественности. Но недостаток по-настоящему интересных идей не дает им перейти на следующий уровень.

Вы, видимо, в растерянности. Фронт работ выглядит непомерно широким. По милости экономики вам почти не с кем разделить бремя, сражаться приходится за сущие крохи. Угодить клиентам уже не так легко, как когда-то. Преданности от них ждать не стоит. А дома растет гора неоплаченных счетов. Конца-краю всему этому не предвидится, вы понятия не имеете, за что хвататься, чтобы хоть как-то обеспечить себя. Значит, перед вами могут стоять следующие цели.

1. *Принять хаос как данность.* Осознать, что к прошлому возврата нет, и впредь помнить об этом. Смириться с тем, что отныне изменения будут перманентными, и действовать соответственно. Эта цель обеспечит вам комфорт: благодаря ей вы осознаете, что «гарантия занятости» – это миф. Возможно, вы также поймете, что вам не помешает пополнить банковский счет на случай новых перемен.

2. *Роман с тридцатью.* Да, это бизнес-цель. Тридцать лучших клиентов (или любое другое количество, с которым вы

способны справиться) надо обхаживать без устали. Необходимо уделять самое пристальное внимание всем их потребностям. Надо предоставить им эксклюзивное обслуживание, сервис по высшему разряду. Мало того: надо знать об этих клиентах гораздо больше, чем о любых других покупателях, которые появляются в вашем бизнесе и уходят из него.

3. Движение. Для вас важны физическая форма и здоровье. Прежде чем вы пообещаете себе проводить больше времени перед компьютером, задумайтесь, как будете сочетать выполнение этого обещания и поддержание физической формы. Каким образом вы привнесете в свой рабочий день гармонию и ритм, для которых необходимо движение? Наши примеры целей взяты с потолка, но, возможно, они вызовут у вас живой отклик.

4. Ничего лишнего. Да, это еще одна бизнес-цель. Возможно, вы решите сократить опции и услуги по своим предложениям до минимума. Или отказаться от наименее прибыльных проектов. Если вы работаете по найму и далеко не все решаете сами, вам не помешает понять, как лучше расставлять приоритеты, или убедить руководство поддержать ваш отказ от лишнего.

Теперь видите, что к чему? Каждая такая «цель» – это установка. Это способ принимать решения. Флаг, на который надо равняться. Вот так мы относимся к целям. «Сбросить к 30 апреля 10 кило, сократив потребление сладкого и налегая на салаты» – это не для нас. Наш метод – изучение картины в целом, чтобы можно было управлять ежедневными тактическими изменениями.

В данном случае понимание целей, безусловно, помогает разобраться с Контрастом, Четкостью и в некоторой степени – с Доверием и Отзвуком, а в других случаях относится к прочим свойствам эффекта. Сосредоточить все свои усилия на наращивании эффекта и на основных целях – это единственный способ поставить

себе на службу идеи, платформу и человеческий фактор и добиться желаемых результатов.

Одного присутствия в какой-либо сфере уже недостаточно.

Войны за внимание

Одно из самых существенных различий между способами связи, которыми мы пользовались раньше, и теми, которые строим теперь, – страшная дороговизна первых. Чтобы иметь телеканал или радиостанцию, организовать работу ВВС, печатать газету, надо обладать техническими знаниями и опытом, огромными суммами, а чаще и тем, и другим.

Но теперь все обстоит иначе. Раньше собственное радио было дорогим удовольствием, а теперь существуют станции, которые ничего не стоят, как и Twitter-каналы, которые поддерживаются за счет инфраструктуры компаний, а пользователям достаются даром. И, поскольку создание таких каналов связи ничего не стоит, их поддержка тоже обходится дешево. Они требуют только затрат времени.

Таковы фундаментальные изменения в процессе развития культуры нашей эпохи. Каждый может стать собственником канала связи, надо лишь захотеть. Расходы на содержание почти равны нулю. Тратить время приходится преимущественно на создание контента – вместо традиционных сфер вроде инвестирования, аренды и дистрибуции.

Давайте задумаемся о том, как в итоге меняется ситуация. Быть медиамагнатом (в традиционном понимании этого выражения) – значит быть богатым, что, в свою очередь, обычно означает быть довольно старым, в крайнем случае – человеком средних лет. Все империи нашего времени, все небоскребы и мегаполисы строились именно такими людьми, как правило, довольно пожилыми белыми мужчинами, дальновидными и желающими оставить о себе какую-нибудь память. Так создавались Америка, Канада, почти все страны – на средства промышленности и СМИ. Об этом свидетельствуют все башни в наших крупных городах – Bank of America, CBS, Goldman Sachs, – все они из этой категории.

А теперь дело обстоит иначе. В интернете тринадцатилетние дети становятся миллионерами, их отцы зарабатывали в десять раз меньше, тратя на это куда больше времени. И перед нами не просто аномалии, это наши самые шумные истории успеха. Цукерберг, Брин, Пейдж – все они начинали, пользуясь инструментами, не требовавшими унаследованных капиталов и десятков тысяч сотрудников в штате. Когда молодые люди оказываются способны приобрести столь значительное влияние – и благодаря состоянию, и благодаря своим компаниям, – меняется сама культура.

Но эта метаморфоза распространяется не только на них, а на всех. Теми же инструментами может пользоваться кто угодно, причем бесплатно, и даже если с их помощью вам не удастся стать новым Генри Фордом своего времени, по крайней мере, они помогут изменить к лучшему и вашу жизнь, и жизнь тех, кто придет после вас.

В том и заключается значение перемен. В давние времена промышленники заметили, что их Охват растет, и воспользовались этим преимуществом. Они стали героями своего времени, однако многие из увидевших эти перемены не предприняли ничего и никем не стали. О них давным-давно забыли. Они не смогли изменить мир к лучшему, разве что размышляли об этом.

Это действительность, метаморфозы в сфере медиа происходят на самом деле. Причем происходят прямо сейчас, в этот момент времени, который больше никогда не повторится в его нынешнем виде. И если вы одним из первых узнаете, как воспользоваться шансом, то далеко пойдете, вдобавок вам будут гарантированы преимущества, о которых вы даже не мечтали.

Но для этого большинство людей следует малость перепрограммировать. Надо отказаться от производственного склада ума, к которому приучены почти все мы, и начать мыслить, как подобает магнату. Мыслить надо так, словно вы только что получили огромное наследство, драгоценный ресурс, который не вечен, но способен принести процветание. Потому что в каком-то

смысле это правда. У вас есть шанс заполучить в собственность то, чего прежде не имел никто из ваших родственников, – ошеломляющую известность, колоссальный Охват, поразительный успех, а в дополнение к ним – некоторую сумму денег.

Но прежде надо отказаться от мышления работника по найму. На этот раз никто не скажет вам, что надо делать, потому что никто не пожелает делиться с вами успехом. Наемный работник по определению делает деньги для других – так и должно быть, иначе его не наняли бы. С другой стороны, собственник создает ценности для себя и своей семьи. Поэтому, каким бы способом вы ни создавали эти ценности – усиливая ощущение свободы, узнавая, как добиваться большего с меньшими затратами, или создавая новые источники дохода, – установка должна быть одной и той же: мыслите как собственник.

Например, собственники сами изыскивают возможности, а наемные работники ждут, когда эти возможности упадут к ним в руки. Собственники сами создают должности, а вместе с ними – и новые вакансии, в то время как наемные работники смотрят, когда освободятся уже существующие рабочие места, и надеются, что их повысят, – иными словами, ждут разрешения.

Придет время, когда все станут мыслить как собственники. Все будут знать, что у руля стоят именно они, потому что никто другой о них не позаботится. Проторенные тропы утратили прежнее значение: к примеру, можно утверждать, что нацеливаться на высшее образование для большинства людей уже не имеет смысла, так как следующий за ним шаг остается неясным. Последовательность действий сегодня не так очевидна, как раньше. Когда-нибудь люди будут вынуждены брать на себя ответственность, чтобы хоть чего-то добиться.

Однако это время еще не пришло, и тем выше важность нынешнего момента. Знать то, чего не знают другие, – выгодно, а если вы читаете эти строки, значит, вскоре будете знать больше остальных о том, как распространять свои идеи, строить платформу,

как налаживать коммуникацию. Это очень ценный актив. Мы надеемся, что вы сумеете извлечь из него столько же пользы, сколько получаем мы.

Расставим точки над «і»: разговоры об установках – не какая-нибудь белиберда из категории «помоги себе сам». И не «визуализация результата» – речь просто-напросто о том, что хорошо бы замечать возможности, которые в настоящее время более доступны, чем когда-либо прежде. Мы говорим о периоде, когда преимущества определенного рода получить легче, чем многие другие. Следовательно, наша книга – просто справочник, который поможет вам не упустить эти преимущества. Вот и все.

До сих пор мы упоминали в основном о каналах коммуникации, но ту же концепцию можно рассматривать в более широком смысле. Распределение тоже идет по каналам. С учетом вышесказанного задумайтесь, например, о следующем.

Zappos продает в интернете обувь. Эта идея раньше казалась безумием всем, от клиентов до инвесторов, считающих, что никто не будет покупать обувь в интернете (кстати, теперь эта компания продает не только обувь).

Крис купил свой Chevrolet Camaro по объявлению в интернете, увидев всего несколько снимков и обратившись за помощью к виртуальному дилеру.

Такие платформы, как Google+, способствуют развитию платного частного репетиторства и коучинга в небольших группах, хотя когда-то в этой сфере многое определялось географической близостью.

Публикации в любом цифровом формате или бесплатны, или обходятся до смешного дешево. Ни у кого не надо спрашивать разрешения на публикацию текстов, аудио-, фото-, видео- и прочих материалов. Распространение их тоже происходит бесплатно (при условии, если у вас есть доступ в интернет).

Гладкая, бесперебойная работа системы – все, о чем стоит задуматься, когда разговор заходит о затратах на содержание такого канала. В наших силах снизить трение при коммуникации и существовавшее ранее трение в инфраструктуре распространения, а также достичь почти беспрецедентного ценового уровня (зачастую сделать распространение безвозмездным).

Поскольку мы говорим о целях, важно понимать: даже если канал связи бесплатный или обходится недорого в денежном выражении, это еще не означает отсутствия других затрат. Как уже указывалось, на поддержание такого канала связи уходит немало времени и творческих усилий, вдобавок его потребуется долго и упорно формировать и лелеять. Значит, оценить свои возможности необходимо до того, как переходить к активным действиям.

Все мы – новые телеканалы

Мы убеждены, что для достижения эффекта следует воспользоваться формулой CREATE, перейти от целей к идеям на прочной платформе, а затем заняться заботой о человеческом факторе в своем сообществе. Мы настоятельно рекомендуем вам взять на себя новую роль создателя медиа – независимо от того, имеет она хоть какое-нибудь отношение к вашим первоочередным намерениям или нет.

Джулиен удачно подвел итог сказанному, заявив, что мы – вероятно, первое поколение не только массовых потребителей разноформатных СМИ, но и массовых создателей этих СМИ.

А если бы вы (или ваш бизнес) были телевизионным каналом? Средство связи у вас уже есть. Теперь надо организовать обеспечение его информацией и контентом – интересным, полезным и способствующим повторным визитам. Странно, если вы до сих пор не ужаснулись. Это же невероятный объем информации для осмысления! Это же работы невпроворот! Казалось бы, должны существовать более легкие способы приобрести авторитет и оказывать влияние. Исключите из своего лексикона слово «легкий». То, что действительно имеет значение, легко не делается. Да, порой способы оказываются простыми. Но легкими – никогда.

Об этом стоит задуматься всерьез. Если вы хотите установить и поддерживать связь с людьми, выделиться из общего ряда, представить идеи на подходящей платформе, значит, вам надо действовать, воспринимая себя как телеканал с неплохой стартовой позицией. Задумайтесь об ответственности. Если бы вы составляли программу телеканала «Недвижимость Портленда», как бы она выглядела?

Большинство предпринимателей подходят к этой задаче, создавая исключительно автобиографический контент. Что такое реклама, если не доза информации, подробно рассказывающая аудитории о

вас? В рекламе как таковой нет ничего плохого, но неужели вы предпочли бы всем прочим тот телеканал, на котором целыми днями рассказывают только об одной компании, или об одном человеке, или об одном продукте?

Наши настройки определяются увлечениями. Любитель игры в гольф смотрит канал о гольфе и считает это время потраченными не зря. Однако все передачи на таком канале разные. Каждая посвящена своему элементу или аспекту этой экосистемы увлечений. В одной вас научат совершенствовать замах или покажут, как правильно держать клюшку (никто из нас не играет в гольф, так что примеры взяты с потолка). В другой дадут интервью с профессиональными игроками. В третьей расскажут о современном снаряжении. В четвертой, возможно, речь пойдет о бизнесе, сопутствующем этому виду спорта. Если бы прямо сейчас вам понадобилось все бросить и составить список из десяти типов передач, которые подошли бы для канала о гольфе, скорее всего, вы справились бы с этой задачей.

А теперь выполните ее применительно к своим увлечениям и занятиям.

Большинство людей ошибаются, заявляя: «Я разносторонняя натура. Не могу ограничиться только одним увлечением». По-настоящему разносторонних людей совсем немного. Вот почему у вашего телевизора есть пульт дистанционного управления и вот почему в нем так много каналов. А ваша цель – собрать свои идеи в единую структуру, чтобы ваши «передачи» раскрывали те или иные нюансы тематики.

Рекламный слоган кабельного канала USA Network – «личности приветствуются». Тематика станции построена вокруг основной идеи интересных людей – это решающий фактор при отборе передач. Канал Bravo строится вокруг реалити-шоу (как низкопробных, так и учебно-просветительских). Тематику других каналов выявить труднее, но, что примечательно, мы обнаружили, что и рейтинги этих других каналов невысоки. По-видимому, эффективный в настоящее

время метод составления программ подразумевает определенную сосредоточенность на выбранной тематике.

Найти тему, которая охватывает все, что вы хотите охватить, можно, если рассматривать свои усилия, направленные на построение платформы и распространение идей, как процесс, подобный созданию телеканала. Следует поставить перед собой цель сделать эту тему настолько широкой, чтобы она в той или иной форме охватывала все ваши интересы (или большую часть интересов), но при этом сохраняла направленность и тематический элемент.

Рассуждая о телеканале, следует помнить, что мир изменился. Мы вовсе не говорим о том, что вам следует готовить столько видеоматериалов, чтобы их хватило на круглосуточное заполнение эфира. Подразумевается, что вам предстоит создавать тот контент, который вы намерены создать, и распространять его с помощью тех элементов своей платформы, развитие которых вам доступно. Имеются в виду рассылки по электронной почте, посты в блоге, видеоролики, твиты и т. п.

Задумайтесь на несколько минут, не спеша перейти к следующему разделу. Сделайте паузу, задайте себе вопрос, как выглядит ваш телеканал (или ваш бизнес, или и то и другое). Спросите себя, кому он служит. Определите, в состоянии ли вы придумать ровно десять сюжетных идей, подходящих по тематике. Устройте импровизированный мозговой штурм. Выплесните соки правого полушария мозга на следующую страницу – для того мы и оставили ее чистой.

Почему эта книга не про Facebook

Что ж, поздравляем: теперь вы счастливый обладатель аккаунта в Twitter. К сожалению, нам до него нет никакого дела.

Возможно, у вас есть и блог. Он нам тоже до лампочки. Признаться, нам все равно, есть ли аккаунты в Twitter и Facebook,

блог и страничка в Google+. Нам абсолютно безразлично ваше присутствие в Foursquare, Groupon и куда там вы еще соберетесь в следующий раз.

У вас есть самая новая игрушка из всех, какие только может предложить мир техники. А всем вокруг наплевать. Возможно, даже вам, хозяину этой игрушки.

На нашем радаре вас нет. На нашей карте тоже. На той странице словаря, где должна значиться ваша фамилия, красуется пустая строка, и даже если бы ваша фамилия там оказалась – никому в голову не пришло бы искать ее. Никто не знает, как вас зовут, ни у кого нет ни малейших причин интересоваться вами, а если на вас и натыкаются случайно, это ничего не значит, потому что на самом деле вы зануда.

Тем не менее мы повсюду слышим истории обычных парней и девчонок, на которых в сети свалился шумный успех, несмотря на их полнейшую заурядность. Так получилось. Их карьера – зеркальное отражение биографии близнецов Олсен: в один прекрасный день их тоже нашли как по волшебству, и они стали знаменитыми. Не понадобилось ни упорного труда, ни страданий, ни жертв. Все сложилось само собой.

Беда в том, что у каждого есть какой-нибудь да аккаунт. Все пользуются социальными сетями. К моменту написания этих строк в Facebook было зарегистрировано более восьмисот миллионов человек. То есть каждый одиннадцатый житель планеты. Так что одного присутствия в сети недостаточно. Если вы где-то обосновались, это еще не значит, что к вам сейчас же придут. Определенно не сейчас, а с учетом особенностей эпохи – скорее всего, никогда.

Мы начали раздел с обескураживающих заявлений, но, несмотря на это, не все еще потеряно. Мы только хотим подчеркнуть: для того чтобы производить эффект, мало находиться где-либо. Следующий шаг – выбор способа передачи информации, полезной людям, связь

с которыми вы надеетесь установить, а также способа построения выгодных отношений.

Вот с этой целью и следует пользоваться новыми каналами связи. Если вас интересует программное обеспечение для социальных сетей, не хватайте первое попавшееся только потому, что оно предоставляется бесплатно или «такое юзает весь молодняк». Время стоит денег, а крупнейший сегмент социальных сетей составляют пользователи в возрасте 30–60 лет, так что этот «молодняк» не так уж молод.

Логичнее будет поставить перед собой цель взять на вооружение простые, бесперебойно работающие технологии для установления контакта с людьми, имеющими интересы, подобные вашим. Залогиниться в Google+ и поискать, кто готов купить то, что вы продаете, – значит разумно распорядиться своим временем. Впрочем, залогинившись там же, чтобы выложить фотографии своей продукции, и ожидая, когда на нее вдруг возникнет спрос, вы можете так и не дождаться результата.

Да, кстати, слух вам пригодится точно так же, как голос. Просто кричать во все новые каналы связи – неэффективно. Внимание к себе вы, конечно, привлечете, но ограниченное. Гораздо полезнее слушать, что говорят другие, и учиться вставлять комментарии так, чтобы вписываться в новые взаимоотношения, а не просто продавать свой товар. Продавать тоже можно, но с большей степенью вовлеченности в цикл.

Перефразируем Клэя Ширки: теперь, когда эти инструменты уже перестали быть техническими новинками, они могут представлять социальный интерес. Они хороши не по причине своей новизны. А потому, что позволяют нам взаимодействовать по-новому. Ваш первый мобильник был крут лишь на протяжении нескольких недель, а потом стал инструментом, с помощью которого можно позвонить супругу и спросить, нужно ли взять домой молока на завтрак. Этот же инструмент дает возможность совершать сделки и прорабатывать планы. А теперь встречайте новые инструменты,

такие же, как прежние, только еще лучше, потому что вам уже известно, что с ними можно делать. Прямо «второй раз – в первый класс», не находите?

Повышение уровня

В любую видеоигру начинаешь играть с первого уровня. При этом у тебя меньше оружия, меньше способностей и меньше ресурсов. Какой бы ни была выбранная игра, принцип всегда одинаков: в процессе игры приобретаешь новые навыки, инструменты, опыт и таким образом готовишься к более сложным и закрученным испытаниям. Однако тут же присутствует один момент, который редко обсуждают.

Почти в каждой игре, имеющей сюжетную основу, есть возможность побегать кругами, собрать побольше ресурсов и опыта, изображая бурную деятельность (к игре *Rastan* это не относится, а вот к *World of Warcraft* – вполне). К примеру, в консольной игре *Skylanders* (настолько увлекательной, что ею не брезгают и взрослые!) персонажи приобретают способности, зарабатывая очки опыта, а для этого им нужно побеждать противников. При желании можно выбирать мелких и маломощных врагов, медленно набирая опыт, которого тем не менее хватает на игровые нужды. Кроме того, можно между делом собирать все попадающиеся сокровища и благодаря им прокачивать своих персонажей.

Как правило, такой способ развития особого удовлетворения не приносит, но во многих играх требуется перебираться с уровня на уровень хоть как-нибудь, пусть даже и так. Можно выбирать: или мочить толпами мелких монстриков и хватать каждую подвернувшуюся золотую пылинку, или на каждом шагу рисковать прогрессом своего персонажа. Совсем как в жизни, правда? (Почти не в тему: есть отличная книга – фантастическая, но очень жизненная – роман Кори Доктороу «Ради победы»^[4], в котором рассматриваются некоторые примечательные стороны этого явления.)

Сочетание двух стратегий

Итак, предстоит каторжный труд. Придется собирать золото и поминутно отбиваться от монстриков, хоть эта монотонная работа и не приносит удовлетворения. В реальном мире это означает ежедневную рутину на рабочем месте. Своевременную оплату счетов. Отработку повседневных действий, обеспечивающих успех. Вот о чем мы говорили выше.

Дело пойдет на лад, если оптимизировать практический опыт и каторжный труд, превратить их в рассчитанные скачки. Пусть поначалу маленькие, но вы сможете воспользоваться тем, что вам уже известно, экстраполировать знания и опыт, а потом совершить огромный прыжок, который доставит вас прямо к цели в обход трудоемких этапов.

Если у вас на языке уже вертится что-то вроде: «А не многовато ли болтовни в чате этой видеоигры, парни? Между прочим, на своем компе я даже пасьянсов не раскладываю», – хорошо, давайте отложим на время аналогии с играми (но к ним мы еще вернемся).

Два способа достижения целей

1. Выполнять каждодневную работу и практиковаться в тех задачах и навыках, которые обеспечивают определенный прогресс.
2. Делать шаги пошире (рассчитывая их хотя бы отчасти) в направлении целей, достичь которых не так-то просто.

Однажды Джулиен прошел пешком 800 километров (это было грандиозное и ставшее легендарным странствие). Нельзя просто взять и преодолеть такое расстояние. Оно значительно больше тех нескольких миль, которые проходишь пешком или пробегаешь каждый день, благодаря чему постепенно повышаешь свой уровень. Крис почти во всем следует такому принципу: сперва заложи фундамент, а потом начинай двигаться широкими скачками.

Приготовься устранять ошибки и вносить поправки, но свободно сочетай и практику, и стремление к цели.

Наглядный пример – работа над книгой. Мы оба блогеры. Нам неплохо удастся сложить вместе несколько десятков слов, чтобы получился пост. Но книга – это иная форма текста (к большому огорчению некоторых редакторов, привыкших иметь дело с книгами, больше напоминающими свалку постов из блога).

Как правило, книга – это значительная идея, раскрытая достаточно информативно и подробно, благодаря чему можно уловить суть, осмыслить и воспользоваться ею. Но умение излагать идеи не приходит само собой. Для того чтобы появилась такая книга, требуется уйма согласованных усилий в обеих вышеназванных сферах: надо и вкалывать, не отрываясь от клавиатуры, и делать гигантские шаги к значительным идеям и целям.

И снова о повышении уровня

Сейчас, когда мы пишем эти строки, культура видеоигр как источника дохода уже тихой сапой (а по правде говоря, не очень-то и тихой) обскакала американскую кинокультуру. Только вдумайтесь: люди берут отгулы, чтобы пройти очередную версию Madden NFL или Call of Duty. Однако никто не сваливает с работы, чтобы посмотреть кино. А если и сваливает, то всего на пару часов, тогда как прохождение игр вроде Skyrim занимает целые недели.

Уже не первое исследование доказывает: те, кто играет в видеоигры, обладают навыками, о которых сами ранее не подозревали, прекрасно проецирующимся на стремления в бизнесе. Да возьмем, к примеру, хоть армию США, где пилоты самолетов Predator играют в экстремальную видеоигру. Мы понимаем, кого-то наверняка покоробит такое сравнение. Да, мы согласны: война – это смертельно опасная реальность. Но в техническом отношении они орудуют джойстиком и приобретают

опыт с помощью цифровых и дистанционных средств. Это не игра, но схожий с ней опыт.

В таких книгах, как «Разбитая реальность» Джейн Макгонигал (Jane McGonigal, *Reality Is Broken*), «Продолжение игры» Джона Рэдоффа (Jon Radoff, *Game On*), и некоторых других показано, как культура игр постепенно проникает в культуру бизнеса и не только. Вам вовсе незачем верить нам на слово. Но какое отношение все это имеет к вашим целям и эффекту?

Действуем: займитесь своей игрой вплотную

Хотите мыслить категориями игр и перехода с уровня на уровень? Чего недостает большинству ситуаций в реальном мире, так это показательного подсчета очков и системы обратной связи (и еще кое-чего). К примеру, большинство наемных работников проходят ежегодную аттестацию. Но неужели обязательно целый год ждать, чтобы узнать, как идут ваши дела? Ждать месяц – тоже слишком долго, верно? Не правда ли, лучше самому выбирать сроки и другие показатели?

Об этом мы будем говорить на протяжении всей книги, формулируя мысль по-разному, но вам лучше осознать ее сразу: ваш путь – это ваш путь, и у него нет ничего общего с вашей нынешней «работой». Зато он имеет самое прямое отношение к вашим целям.

Вот и займитесь этой игрой вплотную.

1. Выберите показатели для оценки всех своих действий, имеющих значение. Если вы хотите преуспеть в маркетинге, возьмите за показатель количество подписчиков в вашей почтовой рассылке (или еще что-нибудь). Если хотите укрепить здоровье, вам пригодится показатель типа «количество дней, следующих один за другим, когда физическая активность была больше тридцати минут». Это очень просто. Выбирайте очевидные показатели. В чем ошибаются почти все, так это в попытках отслеживать слишком много цифр сразу.

2. Переходите с уровня на уровень. Если ваша цель – заработать в следующем году миллион долларов, посчитайте, каким должен быть ваш месячный доход (примерно 84 000 долларов), а потом включите в свой ежедневный распорядок хоть какие-нибудь действия, приближающие вас к этой цифре. Даже если к концу года вам удастся выполнить 10% этой цели, значит, вы молодец.

3. Замахнитесь шире. Здесь возможны варианты. Например, знакомство с человеком, который зарабатывает гораздо больше вас. Или попытка получить работу, для которой ваша квалификация недостаточна. Стремитесь претендовать на что-то большее, чем просто следующий по порядку уровень. Это риск, но он оправдан.

4. Играйте в новые игры. Как только освоитесь в своей нынешней игре, поищите свежих, еще не знакомых вам приключений. Несколько лет назад Джулиен начал тренироваться по системам MovNat и CrossFit, а после опробовал многие другие программы фитнеса, чтобы посмотреть, чего он способен добиться. Сейчас, во время работы над этой книгой, Крис снова занялся музыкой ради совместного проекта с Жаклин Карли, идея этого проекта – сочетание древнеиндийских песнопений с современными цифровыми инструментами и эффектами. Как только вам становится слишком легко играть в нынешнюю игру, наступает момент, когда вы рискуете потерять шанс подняться на следующий уровень.

Актеры и публика

Первое определение, которое обычно дают, услышав слово «актер», – тот, кто играет роль в пьесе, в фильме, в инсценировке. Само слово происходит от греческого «передать». Второе определение большинству людей кажется не столь интересным: это человек, занятый некой деятельностью, участвующий в чем-либо. Однако нас привлекает именно оно. Разница между актерами и зрителями колоссальна, и если вы хотите, чтобы ваши идеи производили эффект, вы должны стать участником действия.

У каждого занятия есть своя маленькая индустрия. На каждого профессионального баскетболиста, играющего на площадке, приходится куча народу, продающего хот-доги, собирающего мусор на трибунах после того, как все разошлись по домам, пишущего о состоявшемся матче, тренирующего спортсменов и т. д. Каждый из этих людей вносит свой маленький вклад в действие, все перечисленные – актеры, то есть действующие лица.

Если вы смотрите матч дома или на стадионе, то вы зритель. Спасибо, что потратили деньги. Взамен вы приобрели право присутствовать на стадионе (при условии, что вы не станете в ярости швыряться в кого попало бутылками). Если вы сидите дома, то расплачиваетесь за зрелище, одолжив свои глаза телеканалу, который продает время в надежде, что кто-то посмотрит не только матч, но и рекламные ролики. (А если вы платите за кабельное телевидение, то больше вам ничего не требуется, чтобы получить доступ к телевизионной игре.) Но в любом случае вы опять-таки зритель.

Во многих видах деятельности зрители по тем или иным причинам убеждены, что они тоже актеры. Кое-кто считает, что их любовь к кино должна помогать им оплачивать счета. Ситуацию усугубляют примеры таких людей, как Гарри Ноулз, который создал сайт специально для кинорецензий, понаписал массу негативных отзывов

на премьерный показ «Бэтмена и Робина» (Крис, фанат Бэтмена, считает, что этот фильм заслуживает в том числе и ругательных рецензий), а потом руководство студии обвиняло его в том, что из-за него фильм получил плохие сборы (хотя разумнее было бы винить в этом костюмы с сосками у Бэтмена со товарищи, а также единственную провальную роль Джорджа Клуни и... нет, об этом мы лучше промолчим).

На каждого Гарри, который действует, приходится тысячи человек, уверенных, что преуспеют и в роли зрителей, – совершенно напрасно уверенных. Один из первых и самых важных определяющих факторов – принадлежность ваших идей: чьи это идеи – актера или зрителя? На этот вопрос должны ответить вы сами, не мы. Кстати, у нас самих в запасе всегда есть идеи обоих типов. Суть в другом: для того чтобы идея, которую вы подыскиваете для формулы эффекта, возымела успех, она должна быть идеей актера, действующего лица.

Быть зрителем – это нормально... иногда

Не обязательно всегда выступать в роли актера. Стремиться к этому – значит снизить вероятность стать мастером в тех сферах или стремлениях, которые могут принести вам наибольшую пользу. Все мы зрители. Мы любим музыку, но, возможно, никогда не будем играть в «настоящей» группе. Мы обожаем кино, но вряд ли когда-нибудь попадем в блокбастер (ну, может, Джулиен и попадет). Мы заняты работой, в которой выступаем скорее в роли зрителей (Крис в большей степени, чем Джулиен). Но как только вы решите распространять собственную идею, выступая в роли актера, тут-то все и понесется.

И не стоит думать, что актерами становятся после какого-нибудь трубного гласа, исходящего от других. Когда вы решите быть актером ради некой идеи, мир не станет проще. Наоборот, жизнь, скорее всего, усложнится.

Актеров не только хвалят

Крис написал довольно противоречивую заглавную статью для журнала *Success*, посвященную маркетингу знаменитостей, и львиную долю этой статьи заняли упоминания о Ким Кардашян. Если вы понятия не имеете, кто это такая, то либо вас можно поздравить, либо вы свалились с луны. Ким известна в первую очередь как участница популярного телевизионного реалити-шоу, вдобавок она руководит выпуском нескольких линий товаров, работает по ряду рекламных контрактов и продюсирует на телевидении реалити-шоу о жизни сотрудников одного нью-йоркского пиар-агентства.

Читатели и комментаторы статьи были возмущены: они вовсе не считали, что Кардашян добилась того успеха, с которым у них ассоциировался одноименный журнал. Но при вдумчивом прочтении многих комментариев и писем нельзя было не заметить повторяющиеся жалобы на знаменитого отчима Кардашян и на то, что ей помог раскрутиться скандал с домашним секс-видео. (Подумать только, она прославилась лишь потому, что кто-то пустил гулять по сети порнографический ролик с ее участием! Казалось бы, при таком раскладе проще проиграть, чем добиться успеха.) Если б не реалити-шоу, утверждали другие, Кардашян было бы не видать успеха как своих ушей.

Человек, который принимает решение распространять идеи, строить платформу и лавировать в сфере человеческих взаимоотношений, обречен быть мишенью для критики. Под удар с самого начала подставляется каждый, кто осмеливается высунуться. Музыкант и бизнесмен 50 Cent не раз заявлял: многие, кто поддерживал его, когда он только начинал заниматься музыкой, решили, что он зазнался и «того и гляди выпрыгнет из штанов», когда ему предложили записать первый тиражный альбом.

У актеров столько же отговорок, сколько и у вас, а то и побольше

Семейная жизнь Райана Блэра, в прошлом уличного бандита, была кошмаром. Он учился строить бизнес, попутно набивал шишки, а теперь он – на редкость преуспевающий мультимиллионер. У сэра Ричарда Брэнсона дислексия. Но, насколько мы слышали, он не бедствует. Моторика Гленды Уотсон Хайатт крайне ограничена, ее речь трудно воспринимать на слух. Большим пальцем левой руки она написала целую книгу и продолжает регулярно выкладывать пространственные и содержательные посты в своем блоге (doitmyselfblog.com). У Джулиена – нарушения слуха и эпилепсия. У Криса – тяжелая форма клинической депрессии.

У каждого свои отговорки. На любом пути есть препятствия. Но, если вы хотите распространить свои идеи и произвести эффект, вам придется принять все эти оправдания, недостатки и препятствия как должное и действовать им вопреки. Вот оно, различие, о котором мы уже упоминали. Актеры не допускают, чтобы что-либо вставало у них на пути. Еще раз: мы имеем в виду не голливудских актеров. А участников, действующих лиц. То есть вас.

Опережая потребности

Возможно, вы не представляете, зачем вам прямо сейчас понадобилась платформа. Или не осознаете, почему каналы связи имеют такое значение не только для тех, кто выполняет некую миссию – к примеру, занимается бизнесом или добивается чего-нибудь, – а буквально для каждого. Скорее всего, вы рассуждаете так: «Моя жизнь ничем не примечательна. Мне незачем распространять идеи. Свежих мыслей у меня вообще нет. Зачем мне ввязываться во все это?»

Если ваши позиции таковы, то мы понимаем их. Не каждый чувствует потребность разглагольствовать в интернете, как это делаем мы. Дело ясное. Но развивать канал связи – это не просто разглагольствовать. Это стратегия, важный шаг для вашей личной жизни, вашего бизнеса и карьеры. И начинать заниматься этим следует не одновременно с работой над новым проектом, а гораздо раньше. Иначе будет слишком поздно.

Представьте, что вы переехали в незнакомый город и теперь вам нужна работа. Вы планомерно ходите по городу – из универсама в парикмахерскую, оттуда – в кинотеатр «на колесах» (да, в этом городе не самый современный уклад жизни). И повсюду вы рассказываете о себе. Сумеете произвести впечатление своим рассказом – получите работу: если вы способный продавец, значит, сможете продать и свои услуги. Но это относится далеко не к каждому, многие доходят до конца Мейн-стрит и понимают, что работы так и не нашли. В этом городе у них нет знакомых, ни у кого из местных жителей нет никаких причин доверять свое заведение чужаку.

А теперь представьте прямо противоположную ситуацию. Работа вам по-прежнему нужна, но теперь вы находитесь в родном городе, где знаете всех и каждого. С местными жителями вас объединяет прошлое. Здесь у вас имеется целая сеть связей, и вы, шагая по

Мейн-стрит, то и дело здороваются со встречными. А теперь задайте себе вопрос: сколько времени пройдет, прежде чем вам предложат работу? Скорее всего, немного. Если кто-то никогда не видел вас лично, то наверняка знаком с вашими родителями или с их родителями. Благодаря общей истории и связям возможностей существенно прибавляется.

Вспомните о своем соседе: вы поддерживаете с ним дружеские отношения не для того, чтобы когда-нибудь попросить у него стакан молока. Просто дружить – это неплохо, это приятно – знать соседей.

С таких же позиций следует подходить к остальным своим связям и к потребности в создании канала этих связей. Возможно, пока вы не знаете, зачем он вам, так как у вас нет ни целей, чтобы к ним стремиться, ни идей, чтобы их распространять, – вообще ничего нет. Но когда у вас появится такая идея или причина привлечь к себе внимание, разве плохо будет знать всю округу? И донести идею сразу до двухсот человек вместо, скажем, десятка?

Однако довести свой список до двухсот имен не так легко, как может показаться, и, конечно, это случается не вдруг. Вот почему так важно начать пораньше: по тем же причинам нам вечно твердят, что откладывать сбережения на старость надо смолodu, хоть никто и не следует этому совету. Ранние начинания зачастую бывают наиболее эффективными, даже если речь идет о друзьях и родственниках, и лишь потом круг знакомств начинает расширяться.

Внести в список будущей сети несколько первых имен непросто, поначалу эта задача кажется невыполнимой, но со временем аудитория начнет расти быстрее. Именно поэтому так важно пройти первый, самый трудный этап как можно раньше. Начать прямо сейчас – вот что необходимо.

У каналов связи, создание которых начинается заранее, есть и другие преимущества. В писательском ремесле чем больше практикуешься, тем легче пишешь, и попрактиковаться заблаговременно, пока никто на тебя не обращает внимания, бывает полезно еще и потому, что такой изъян, как недостаток мастерства, в

условиях нулевой аудитории почти незаметен. Со временем вы будете совершенствоваться, аудитория – расти, и к тому времени, как она приобретет достаточно серьезные масштабы, вы успеете набить руку.

Итак, смысл рекомендации прост: пройдите трудный этап сейчас, чтобы пожать его плоды потом. Этот совет еще не раз будет повторяться на страницах нашей книги, так как он имеет непосредственное отношение ко всем трем компонентам известности (идее, платформе и человеческому фактору), над которыми надо поработать, прежде чем они станут существенными активами. Иногда эта работа затягивается надолго.

Со временем, по мере прогресса в развитии идей, вы сможете уточнять и выверять их для себя; ваша модель создания контента, построения платформы и т. п. постепенно разовьется, станет уникальной, присущей только вам. Но при этом ни в коем случае не следует вести себя так, словно вы уже достигли цели, продвинулись достаточно далеко. Ведите себя как в первый день, когда ваши результаты были нулевыми.

Действуя так, словно собрать аудиторию вам еще только предстоит, своим упорством в работе вы превзойдете большинство окружающих. Кроме того, вы с меньшей вероятностью займете оборонительную позицию, защищая то, что считаете своим, и будете вкладывать силы в преумножение результатов, не боясь потерять то, что уже имеете.

Но как бы вы ни продолжали собирать аудиторию, приступить к выполнению этой задачи следует еще до того, как в ней возникнет потребность. Это все равно что беготня по Мейн-стрит в поисках работы: нелепо спохватываться, когда время уже поджидает. Возьмитесь за дело, когда у вас все хорошо и вы ни в чем не нуждаетесь. Результаты улучшатся, а когда возникнет необходимость, она вряд ли покажется чрезмерно острой.

Как и выбор целей, опережение потребностей играет немаловажную роль. Оно означает, что вы понимаете важность и

ценность внимания, следовательно, укрепление платформы позволит вам распространять идеи, которые постепенно оформятся и образуют нечто более ценное.

Удерживать внимание окружающих непросто. Особенно если не имеешь даже смутного представления о том, какую потенциальную аудиторию хочешь собрать. Вот несколько мыслей, которые могут послужить вам подсказкой.

Рассказывайте случаи из жизни тех, кто состоит в вашем сообществе. Даже если на новом канале связи это сообщество представлено всего пятьюдесятью участниками, можно рассказывать о людях, составляющих его. Начните делать это пораньше. Повторяйте почаще. Люди хотят видеть самих себя, отождествлять себя с сообществом, испытывать чувство принадлежности. Бизнес и есть принадлежность.

Приносите пользу. Чем чаще вы будете делиться способами выполнения тех или иных действий, имеющих значение для вашего сообщества, тем больше вероятность, что к вам придут за новыми сведениями. Людям свойственно воспринимать мир сквозь призму «что это даст лично мне», какими бы бескорыстными ни выглядели их поступки.

Оставайтесь человеком. Чем больше человеческих качеств вы продемонстрируете в общении с помощью канала связи, тем больше преимуществ он даст вам в дальнейшем. Все сведения, которыми вы делитесь, – прекрасная демонстрация ценностей вашей компании. Если вы расскажете о том, как ваш дед брал вас на рыбалку и как это отразилось на вашем подходе к решению проблем, ваши слова будут помнить еще долгое время после того, как из памяти изгладятся подробности вашего бизнес-сценария.

Будьте лаконичны. Не отнимайте у людей время попусту. При заблаговременном развитии канала, еще до того, как в нем возникнет необходимость, флуд и перегруженность не принесут

пользы. В мире мобильных устройств и повсеместных претензий на чужое время люди хотят потреблять информацию удобными дозами, «на один укус». Предлагайте тапас, а не шведский стол. Обращайтесь к компактному формату изложения во всех случаях, когда возможно. (Видите этот список? Мы так и сделали.)

Делитесь ценностями. Воспользуйтесь своим каналом, чтобы оказывать помощь членам вашего сообщества. Например, если вы познакомили двух своих друзей и они вместе занялись бизнесом (а вы при этом ни на что не претендовали), то старания такого рода наверняка запомнятся. В «Агентах влияния в интернете» мы назвали это «умением приобщиться к заключению каждой сделки».

Проявляйте оригинальность. Как можно чаще делитесь необычными взглядами, идеями, информацией, заимствованными из источников, далеких от тех, из которых принято черпать сведения в вашем сообществе. Если вы продаете снаряжение для рыбалки, не перепечатывайте статьи из журнала *American Angler*. Все ваши соседи уже прочитали их одновременно с вами. Лучше поищите интересные и полезные истории, распространяющиеся по каналам, далеким от местных. Это проще, чем вам кажется, – Google в помощь!

Для развития подобного канала связи не требуется больших денег. К счастью, в наши дни вопрос о деньгах вообще не возникает. Все зависит от вашей готовности к работе.

Но какой должна быть эта работа? Интернет огромен, в нем действует множество самых разных организаций. Вам наверняка уже случалось думать: «У меня море идей, я мог бы управлять любой из этих компаний». Или так: «Понятия не имею, чем заняться. Не знаю даже, с чего начать!»

Так вот, какой бы ни была ваша нынешняя позиция, значение имеет не она, а стартовый процесс. Взяться за дело сразу же, в любой день, просто. Начать действовать каждый день трудно, но только так будет создан ваш источник медиаинформации, так будет написана ваша книга и построена ваша империя. Как однажды сказал греческий писатель и художник Кимон Николаидес, «получить больше, чем ты вложил во что-нибудь, просто невозможно». Иначе говоря, работа создает результаты. Коротких путей здесь нет.

В этом ключе мы и представим в следующем разделе лабораторию для развития, уточнения, совершенствования идей. Да, от осуществления намерений зависит все, но, прежде чем что-либо осуществлять, необходимо продумать идею, поэкспериментировать с ней, как следует отшлифовать. Ее требуется прорабатывать до тех пор, пока она не будет приведена в наилучшую форму, и лишь затем выпустить в мир, где ее подхватит ваша аудитория. Но еще важнее иметь четкие представления о том, что такое удачная идея. Возможно, вы убеждены, что с первого взгляда узнаете хорошую, достойную распространения идею. Если так, вас можно поздравить, потому что в действительности такой способностью обладают немногие.

А мы намерены вооружить этими знаниями и умениями каждого. Так что если хотите учиться – читайте дальше.

Часть 2

Идеи

Посещение конференций South by Southwest в Остине немного напоминает путешествие в будущее.

Это ощущение возникает постепенно. Самолет приземляется, и твой iPhone вдруг сообщает, что в аэропорту одновременно с тобой находятся десять или двадцать твоих друзей. В центре города обнаруживается, что Wi-Fi есть абсолютно повсюду (в прошлом году одна из компаний отважилась на неоднозначный шаг: стала платить бездомным, чтобы те играли роль мобильных точек доступа). Расплачиваясь с таксистом, лайкаешь его в Facebook, а в отеле номер категорией повыше можно порой получить в зависимости от количества фолловеров у тебя в Twitter. Тебе известно, в какой ресторан сегодня собираются все твои знакомые, а телефон подсказывает тебе, где именно проводятся все сегодняшние вечеринки.

Вот так ощущается происходящее на этом фестивале продолжительностью в выходные, в Мекке для субкультуры инди, в том числе для многих личностей, известных в сети, а также их фанатов. Удивительно наблюдать, какая теснота воцаряется в пространстве и в мозгах.

Конференция и фестиваль South by Southwest – это место, где все понимают, в каком направлении развивается Всемирная паутина. Все присутствующие скачивают новейшие приложения. Все движутся со скоростью Кремниевой долины, а не со скоростью остального мира. Поэтому приезд сюда – что-то вроде посещения вечеринки в будущем, где у каждого есть блог или сетевое приложение, о котором он хочет оповестить остальных. Каждый выпускает какую-нибудь новую игру или предлагает попробовать новый сервис. Всех этих людей финансируют крупные венчурные компании, все

присутствующие твердо верят в свое дело. Увы, истина заключается в том, что выиграют далеко не все.

Гораздо быстрее, чем можно себе вообразить, к этой информационной бомбардировке и рекламной шумихе вырабатывается иммунитет. Поток информации ударяется о сетчатку и затухает, так и не успев дойти до мозга. Мы приступаем к строительству психической и эмоциональной крепости, защиты, как если бы мы шли через город, разоренный войной.

У нас нет выбора. Мы не в состоянии выслушать всех сразу. Мы наполняем скептицизмом. Перестаем прислушиваться к тем, кто выглядит чересчур заинтересованным и настойчивым. Даже приезжие из маленьких городков, привыкшие здороваться на улицах со всеми подряд, в том числе и с незнакомыми людьми, внезапно становятся замкнутыми и необщительными.

Этот фестиваль – материализация рыночной площади идей, по которой мы бродим ежедневно, если хоть как-нибудь пользуемся интернетом. Но физическое пребывание в таком месте – совсем другое дело, мало кто из нас привык к ощущениям, которые оно вызывает, к необходимости игнорировать почти всю происходящую вокруг суету, как в поселке золотоискателей на Диком Западе, где каждый пытается хоть что-нибудь продать приезжему, или на базаре, где покупателя переманивают от прилавка к прилавку, или даже на карнавале, на ярмарке в окружении зазывал. Каждый стремится что-нибудь да урвать. Все жаждут нашего внимания, потому что чем больше нашего внимания достанется кому-то, тем радужнее окажется его будущее.

Интернет не вызывает подобных чувств по одной-единственной причине: благодаря фильтрам, которые окружают нас и преграждают путь большинству идей. Мы видим лишь посты своих друзей или посты, попавшие в топ Reddit по итогам голосования, так что нас не осаждают со всех сторон, как в Остине во время фестиваля. Следовательно, в интернете мы чувствуем себя спокойнее и не видим необходимости защищаться. Мы чаще верим в то, что видим,

потому что поступающая к нам информация оказывается пропущена сквозь многослойные фильтры. Но в реальном мире люди находятся в одном физическом пространстве с нами. Игнорировать их гораздо труднее. Только тогда мы начинаем понимать, насколько многолюден и утомителен карнавал.

Вместе с тем личное присутствие на конференции – это возможность осознать, что в действительности представляет собой рынок идей. Можно увидеть, как много на нем людей, соперничающих за наше внимание. Столкнуться с действительно неудачными идеями, не отфильтрованными на дальних подступах. Их полчища зримы и находятся в пределах досягаемости. Можно выбрать, каким из них стоит уделить внимание, – конечно, если в таком хаосе удастся разобраться, что к чему.

Если вы сумели вообразить себе эту сцену (или вспомнить, если видели ее воочию), вы получили представление о том, какое будущее нас ждет. Для тех, кто живет в Нью-Йорке, оно может наступить раньше, для жителей Южной Дакоты – позже. Так или иначе, время идет, и чем дешевле будет обходиться производство и распространение контента, тем чаще вы начнете сталкиваться с новыми идеями, а значит, и учиться выбирать наиболее удачные из них. Иначе говоря, вы станете более разборчивым. Качество идей должно будет соответствовать стимуляции ваших психологических барьеров.

Вместе с остальной аудиторией вы, как на восточном базаре, станете гораздо более недоверчивым и придирчивым, чем сейчас. Завтра произвести впечатление на зрителей будет труднее, чем сегодня, как сегодня это сделать труднее, чем было вчера.

Значит, взяться за дело надо как можно раньше. Постарайтесь осознать, что почти все ваши идеи просто-напросто недостаточно сильны, чтобы выжить в современной экосистеме идей. Они не настолько развиты. Им недостает опыта, который приобретается в условиях испытаний. Вы пожалели времени и сил на то, чтобы с предельной точностью сформулировать их, отточить, как меч. Они не

в состоянии рассечь броню, которой окружен разум ваших потенциальных зрителей.

Это первый шаг к пониманию принципа действия формулы эффекта. Чем сложнее экосистема, чем острее конкуренция в ней, тем более адаптивными и целенаправленными должны стать ваши идеи.

Забудьте все, что вы слышали ранее, – все эти выдумки вроде того, что «хороший контент в маркетинге не нуждается». Возможно, когда-то они и были верны, но не сейчас. Да, выживают сильнейшие идеи, однако создатели контента с каждым днем становятся подкованнее и сообразительнее. Им известно, что вам нравится, на этом основании они и строят свою работу. Они помогают получить впечатления, приятные во всех отношениях, и если вы не сможете составить им конкуренцию в этой сфере, о вас просто забудут.

Идеи – не органические объекты, рождающиеся из мозга полностью сформированными. Над ними работают так, как писатели работают над каждой фразой или абзацем. Их редактируют раз за разом, превращая комья глины в шедевры. Но в лаборатории идей мало кто бывал, поэтому далеко не всем известно, как идет этот процесс. К примеру, представьте себе, как выглядела эта книга в виде рукописи и чем отличается она в своем нынешнем виде, в котором вы читаете ее. Какой из них лучше? Вы стали бы читать эту книгу в изначальном, неотредактированном виде?

Все это означает также, что большинству людей вряд ли удастся преуспеть, выдавая одну идею в год. Они должны быть последовательными в своих экспериментах, чтобы понимать, чего хочет рынок. Всем и каждому приходится совершенствоваться в сфере дизайна и наведения лоска. Только упорная работа поможет понять, при каких условиях идея выживет.

К счастью, в основе всех этих процессов лежит система, которую в той или иной степени понимают все, кто бывает в интернете. Одни улавливают ее суть интуитивно, другие со временем привыкают

пользоваться ею. Мы хотим научить вас тому, что узнали сами, и избавить от ожидания.

2. Контраст

О перчатках и бейсбольных мячах

В основе этого раздела книги лежит философия, которую мы принимаем как аксиому, хотя она, возможно, нуждается в объяснениях и доказательствах: форма идеи имеет значение.

Распространяясь, каждая идея (или мем) обретает отправителя и получателя. С давних времен существовали рассказчики и слушатели, сравнительно недавно появились писатели и читатели или же актеры и зрители. На интуитивном уровне понятно: чтобы рассказ оказал воздействие или чтобы идея пустила корни в голове слушателя, она должна найти у него отклик. Конечно, до сути идеи требовалось «дойти», но это было легко, так как рассказчик непосредственно видел слушателей – во времена, когда еще не существовало ни книг, ни планшетников, а только оратор и слушатели, первый из них без труда определял, понимают вторые смысл его слов или нет. А теперь мы вынуждены рассылать идеи вслепую.

Из-за этого разрыва между отправителем и получателем мы оказываемся неподготовленными к эффективному распространению идей и понимаем, в чем дело, лишь после многочисленных проб и ошибок. Вот почему, к примеру, лучшие комики – обычно наиболее опытные. За плечами у них множество выступлений, они точно знают, как рассмешить зрителей. Вдобавок им известно, как именно зрители покашливают или усмеваются, видя, что артист близок к провалу. Опытные комики умеют адекватно реагировать на различные ситуации, производя благоприятное впечатление.

Однако наши взаимоотношения с людьми постепенно смещаются в медийную сферу. Мы выкладываем треки, чтобы желающие прослушали их в удобное время, а не надрываемся, стоя посреди городской площади и надеясь, что нас услышат все, кто в этот

момент проходит мимо. Да, мы представляем аудитории свои идеи, но не задумываемся о том, как их воспринимают, потому что, в сущности, не видим самого процесса восприятия. Мы не знаем, каков он, потому что мы при нем не присутствуем.

О чем следует задуматься распространителям идей, так это об оформлении собственно идей, об их дизайне и внешнем виде. Представьте себе игру в бейсбол, где мяч круглый, а перчатка предназначена специально для того, чтобы ловить его. Теперь измените форму мяча, оставив перчатку прежней, – что получится? И бросок, и ловля мяча станут менее эффективными. Идея в нашем примере будет доходить до аудитории реже, чем прежде. Только самые сообразительные люди способны улавливать суть скверно сформулированных идей, и лишь при том условии, что им хватит терпения.

Именно в такой ситуации мы находимся сейчас. Почти все имевшие успех фильмы современной эпохи снимаются по определенному шаблону, так как их авторы знают, на что зрители откликаются особенно живо. А те фильмы, которые не соответствуют шаблонам (первыми в голову приходят картины по сценариям Чарли Кауфмана), обычно имеют успех благодаря эмоциональному резонансу. Художественная проза также следует определенным направлениям – маги, вампиры, научная фантастика и т. д. Авторы книг о бизнесе придумывают выразительные аббревиатуры, чтобы помогать читателям запоминать идеи. (И мы не исключение!) Проводятся даже известные во всем мире семинары, вроде STORY Роберта Макки, помогающие участникам создавать фундаменты для своих идей наиболее эффективными способами.

Между тем среди авторов медиаконтента появляется все больше непрофессионалов, делающих те же ошибки, что и начинающие писатели, режиссеры, рассказчики и предприниматели, – потому что нет мудрых наставников и учителей, способных удержать их от повторного изобретения колеса. Аудитория читает одинаковые посты в блогах, авторы которых убеждены, что сгенерировали

совершенно новую идею, хотя на самом деле она стара как мир и неэффективна. В этой среде витают мысли, напоминающие подростковые попытки философствовать, каким в юности предавались мы сами: «А если цвет, который я вижу как красный, ты видишь как зеленый? Ты об этом когда-нибудь задумывался? Обалдеть!» Да уж, обалдеешь от такого занудства.

Но суть этих упражнений не в оригинальности. Мы хотим, чтобы к нашим идеям обращались, чтобы воспринимали их и способствовали распространению. Нам надо, чтобы эти идеи выделялись на общем фоне, следовательно, они должны иметь броскую окраску. И наконец, их материал и вес должны быть подходящими, иначе путь, пройденный идеей, окажется совсем коротким.

По мере того как среда для распространения наших идей становится более конкурентной и беспорядочной, идеи утрачивают тривиальность. Наш друг Алистер Кролл однажды сказал, что среда, в которой наблюдается избыток информации, уничтожает то единственное, в чем на самом деле нуждается информация: внимание. Внимание становится редкостью, поэтому тем, что нам досталось, надо уметь распорядиться.

Мы научим вас делать это. Ваша идея и ее форма – вот к чему надо приложить максимум усилий, прежде чем выпустить идею в мир. Обойти этот этап работы нельзя. Поверьте нам: именно он принесет наилучшие результаты из возможных.

Экосистема идей

Идеи не побеждают и не терпят поражение. Подобно всем видам живых существ, они продолжают конкурентную борьбу и в конце концов либо добиваются монополии, как люди, либо полностью вымирают, как дроны.

Возможно, идеи никогда не ассоциировались у вас с конкуренцией, но у нас, авторов, нет иного выбора, кроме как

думать о них в таком ключе. У нас постоянно рождаются новые идеи, и у вас, вероятно, тоже. Какую продвигать, с какой повременить, а какую вообще отключить от систем жизнеобеспечения? Эти знания необходимы в деле распространения идей.

Рассмотрим три известные монотеистические религии: иудаизм, христианство и ислам. Иногда их называют взаимодополняющими – возможно, отчасти это правда, но в остальном это конкурирующие идеи в экосистеме человеческого мозга. Каждая из них пытается привлечь на свою сторону как можно больше людей. Только когда одну из этих религий станут исповедовать все люди, можно будет сказать, что она победила. А до тех пор они продолжают соперничать. И претендуют на одну и ту же территорию.

Может ли идея распространяться как вирус? Ряд эволюционных биологов, например Ричард Докинз, утверждают, что именно это и происходит. В своей книге 1976 года «Эгоистичный ген»^[5] Докинз объяснял, что идеи пытаются воспроизводиться совсем как формы жизни, а также дал таким идеям название, под которым они известны сейчас, – «мем» (по аналогии со словом «ген»).

Согласно определению из словаря Merriam-Webster, мем – это «идея, поведение или стиль, распространяющиеся от человека к человеку в рамках некой культуры». В данную категорию попадают и примеры с религиями. Эти невероятно удачные идеи распространялись на протяжении жизни сотен поколений. Можно даже назвать их самыми удачными идеями всех времен.

Но удачные идеи рождаются не только на территории Плодородного полумесяца^[6]: они появляются повсюду, притом ежедневно. Подобно другим объектам, они имеют определенную структуру и внешний вид, помогающие им эффективно воспроизводиться и задерживаться в памяти. Как уже было сказано, у идей есть «форма»: удачно оформленные идеи можно ловить, как теннисные мячики, бросать, заставляя подскакивать, а бесформенные идеи для этого непригодны.

Известен случай из жизни Малкольма Гладуэлла, автора книг, посвященных бизнесу, – возможно, самых популярных в наше время: «Переломный момент» (The Tipping Point)^[7], «Озарение» (Blink)^[8] и «Гении и аутсайдеры» (Outliers)^[9]. Гладуэлл изобретает выражения, вставляет их в свои тексты (самый известный пример – tipping point, переломный момент), а потом смотрит, будут ли другие журналисты пользоваться ими в их собственных статьях. Он поставил цель увидеть, смогут ли придуманные им выражения распространяться за пределами его текстов. Действительно, некоторым идеям Гладуэлла это удалось. Лучшие из них – концепция «десяти тысяч часов», «переломный момент» и т. д. – так прочно вписались в западную культуру бизнеса, что многие даже и не знают, откуда они взялись. Однако все эти выражения популяризировал именно Гладуэлл – значит, и вы можете сделать то же самое.

Мы живем не просто в эпоху медиадемократии, но и в эпоху «идеесоздающей» демократии. В сущности, это естественное соседство: чтобы распространять идею, надо либо придумать ее, либо позаимствовать у кого-нибудь. Можно даже сказать, что само предназначение интернета заключается в обеспечении связи с идеями; интернет помогает людям самостоятельно находить идеи, для этого и служат гиперссылки.

Итак, нас ждет эпоха, когда все больше идей будет распространяться со все возрастающей интенсивностью. При этом гораздо больше идей умирает естественной смертью, и раньше, чем это было прежде, потому что быстрее подвергается воздействию среды. Сравним писателя, который выдает по идее в год, с блогером, который каждый день генерирует новые идеи. Кто из них будет лучше известен читателям? Кто сможет совершенствоваться быстрее?

Видеоигра 2008 года Spore, разработанная Уиллом Райтом, – еще один взгляд на распространение идей или их гибель. В этой игре требуется создать форму жизни, которая развивается в своем

окружении, сначала как микроорганизм, затем как все более сложная форма, пока не покидает пределы своей планеты и не попадает в космос. Эта игра помогает понять, каким образом формы жизни «вписываются» в свое окружение, действуя либо эффективно, либо не очень. Они могут размножаться быстро или медленно. Могут рано вымереть или же преодолеть препятствия, созданные окружением, и просуществовать долго. Все перечисленное – следствия связи между формой жизни и средой, в которой она существует. Точно так же Охват идеи – это следствие ее способности вписаться в конкретную экосистему.

Рассматривая идеи таким образом, мы увидим, что далеко не каждая идея заслуживает продолжительного существования только потому, что она родилась. Большинство наших идей ни на что не годны. Даже идеи, которые увлекают нас, могут нагнать на окружающих скуку – чтобы убедиться в этом, достаточно почаще посещать званые ужины. Поэтому лучшие «генераторы идей» не просто креативны; в сущности, креативность – всего лишь один из аспектов создания идеи. Остальное – вопрос соответствия идеи ее среде, возможности вписаться в нее, поиска путей естественного и быстрого распространения и способности идеи существовать вне контакта с ее источником.

Освоение этих навыков требует больших затрат времени, существенной практики и умения учиться на своих ошибках. Однако без них никак не обойтись, если вы намерены оповестить о чем-либо широкую публику, написать книгу, опубликовать пост в блоге или даже если вы хотите донести некую мудрость до своих детей. Узнайте, как это сделать, – и ваши идеи естественным образом впишутся в предназначенное для них место. Начните бросаться идеями наудачу, как попало, – и они быстро погибнут, не задержавшись в памяти принимающей стороны.

Все это означает, что нужна технология. И методология. И лаборатория. К счастью, интернет уже эволюционировал настолько, что может предоставить все перечисленное.

Как распознавать неудачные идеи

Заглавная страница сайта Reddit (reddit.com) – вероятно, новое тайное и повальное увлечение Америки.

Открытый при поддержке инвестиционной компании Y Combinator, социальный сайт Reddit постепенно набирал обороты и в конце концов обскакал более известные аналоги – такие, как бывший любимец Web 2.0 социальный сайт Digg.com. В настоящее время Reddit вступил в фазу астрономического роста. Недавно численность одновременно присутствующих на нем посетителей превысила сто тысяч человек. У этого сайта столько пользователей, что некоторые идеи, передаваемые через него, становятся важными культурными артефактами, в том числе и за пределами сайта.

Reddit – социальный новостной сайт; это определение – приемлемый способ объяснить, что он совсем как газета, в которой можно выбирать, насколько важны те или иные материалы. Если вы республиканец, то вам в первую очередь покажут новости, представляющие интерес именно для вас; точно так же будет обстоять дело, если вы демократ или не поддерживаете ни ту, ни другую партию. Вы сами решаете, что вам предстоит увидеть на сайте, потому что подбором сюжетов для него управляете вы и миллионы пользователей, подобных вам.

Reddit – сайт, обслуживающий интернет-сообщество в целом. Особой репрезентативностью офлайна он не отличается, вдобавок порой непросто понять, желанный ты гость или нет. Это и кладезь странностей, и в то же время сила, предназначенная для всеобщего блага.

Почти все наполнение сайта Reddit – пользовательский контент, а это означает, что, как и на YouTube, почти весь он создан стараниями посетителей. Но, в отличие от YouTube, где пользуются системой рекомендаций на базе Amazon.com, Reddit дает пользователям возможность самим разгребать всю кучу, в том числе и худшие из

представленных материалов, причем делать это одним щелчком: кнопка «new» обеспечивает доступ сразу ко всем выложенным на сайт новым материалам.

Посетить страницу с новинками сайта Reddit – это все равно что окунуться в неотфильтрованную болтовню, в поток сознания обитателей психушки или же собрать у себя в гостях самых отъявленных зануд. Плоские шутки не пользуются успехом, люди говорят то, что не имеет смысла, иногда на языках, которых вы не понимаете. В этой мешанине полным-полно идей, провозглашенных их авторами лучшими в мире – только мир еще не успел оценить их.

Это понимают далеко не все, но когда мы читаем газеты или заходим на новостные сайты в интернете за суточной дозой информации, то обычно сталкиваемся лишь с удачными идеями, теми самыми, которые уже одержали победу. Редакторы уже отобрали их в качестве лучших новостей дня, а отсеянные идеи оказались в проигрыше. В гладиаторских боях идей худшим из них показывают большой палец, направленный вниз. Они – покойники. Лучшие идеи попадают на первую полосу, идеи качеством пониже – на вторую и т. д. до последних страниц, на которые плохие идеи помещают в виде платных рекламных объявлений.

Поскольку далеко не все следят за жизненным циклом идей, лишь немногие знают, когда умирает идея, почему и как.

Но ситуация уже начинает меняться. Для большинства людей первым знакомством с лабораторией идей оказывается их первый заход в Facebook. Впервые в жизни им представляется возможность напечатать любую мысль, какую они только осмеливаются озвучить, и посмотреть, сколько лайков и комментариев она соберет. Несмотря на всю ограниченность, эта возможность впервые показала людям, какие попытки поделиться окружающие считают достойными внимания, а какие нет. Свидетельства собственного успеха или его отсутствия появляются незамедлительно и безболезненно, обратная связь обеспечивается быстрее и в большем объеме, чем в обычной жизни.

Если обновления своей страницы в Facebook – единственный контент, который вы создаете в сети, тогда ваш опыт генерирования идей ограничен, как и представления о том, какие идеи оказываются неудачными. Те, кто создает более существенный контент, – блогеры, веб-дизайнеры, авторы, выкладывающие ролики на YouTube и пр., – понимают процесс гораздо лучше. Чем больше контента они производят, тем больше откликов могут получить.

Кстати, именно поэтому в интернете так трудно начинать. Когда обратная связь не налажена, будь то трафик, поступление комментариев, лайки в Facebook и т. п., невозможно понять, эффективно ты действуешь или нет.

Простейший способ обойти это препятствие – сразу же получить в свое распоряжение аудиторию, например на странице новинок в Reddit. Обидно наблюдать, как по итогам голосования твоя идея за считанные минуты уходит в Лету, но вместе с тем это поучительный опыт. Ведь лучше сразу понять, имеет хоть какую-нибудь ценность материал, который мы сами считаем забавным, интересным или глубокомысленным, либо же нам лучше начать все заново.

В большинстве случаев мы, узнавая, что именно мир думает о наших идеях, испытываем разочарование. Но это удача под маской неудачи, так как обратная связь помогает нам чаще выдавать более качественные идеи.

Если у вас уже есть канал связи, то, как мы говорили ранее, одной идеи никогда не будет достаточно. Каким бы удачным ни получился единственный результат работы, его не хватит для конкурентной борьбы, особенно когда пройдет время и на рынке появятся новые идеи. Следовательно, ваше положение определяется вашим очередным успехом. Вы должны постоянно выдавать идеи, причем так, чтобы они превосходили ваши предыдущие по Контрасту и Четкости – двум свойствам, по которым мы оцениваем любую идею. Добиться этого непросто. Но, к счастью, в подобном случае на вас работает потенциальная аудитория. Ваши зрители наверняка запомнят ваши удачные идеи и забудут неудачные. О самых

больших ваших победах будут долго говорить, а посредственные промежуточные результаты вычеркнут из памяти. Не надо бояться экспериментов, к ним следует стремиться.

Истории успеха любят все, даже если в действительности история – это целый шквал идей, как удачных, так и не очень. Остальное происходит у зрителя в голове: он сам домысливает повествование об успехе, даже если его и не было как такового.

Именно по этой причине скучные идеи не имеют значения. Вспоминать будут не их, а удачи – наряду с катастрофическими провалами. В этой и в следующей главах мы расскажем, как избегать их всеми силами.

Явно (но почему-то неочевидно) плохие идеи

Мы оба чрезвычайно предубеждены против характерных для крупных организаций способов пропускать идеи через своего рода систему «сглаживания и приглушения», подвергать ряду проверок, уравнивать их, вместо того чтобы проявить решимость и сразу выпустить идею на свет.

В то время как мы писали эту книгу, над американской сетью ресторанов быстрого питания Burger King нависла угроза. В войнах гамбургеров она проигрывала сети Wendy's, и мы с ужасом думали, что будет дальше, если под ударом окажутся Taco Bell и KFC. Ничего хорошего, считали мы.

В перечень скверных идей, которые компания попробовала применить, но потерпела фиаско, вошли:

- предложение обслуживания посетителей за столиками;
- еще одна попытка использовать образ «короля бургеров» – жутковатого с виду толстяка с пластиковой головой;
- выпуск рекламы, оскорбительной для женщин, поскольку типичный клиент компании – мужчина...

...и так далее. Ограничимся тремя перечисленными идеями. Обслуживание столиков – это прекрасно, вот только в рестораны быстрого питания ходят, чтобы перекусить на скорую руку, а не ждать официанта с подносами. Про «короля бургеров» вспомнили как раз в тот момент, когда звезда отрасли, McDonalds, свел до минимума присутствие Роналда Макдоналда в своей рекламе и в ресторанах; Burger King двинулся против течения, но, с точки зрения покупателей, этот шаг был бесполезен. Ну а что касается оскорблений в адрес женщин только потому, что, по статистике, мужчины чаще становятся клиентами Burger King... Мы крайне редко

высказываемся в поддержку оскорблений сегмента покупателей, составляющих пятьдесят процентов всего человечества.

Как эти идеи были представлены на рассмотрение? Мы точно не знаем. Но думаем, с помощью комбинированной стратегии. К примеру, за рулем люди часто начинают клевать носом и порой согласно кивают, даже не задумываясь, на какой вопрос отвечают «да». (С вами такое случалось?) Кроме того, попытки шокировать окружающих иногда ошибочно принимают за стратегические действия и считают, что если уж кто-то рискнул зайти так далеко, значит, он все тщательно продумал.

На этом последнем моменте стоит задержаться, чтобы рассмотреть его подробнее. Если вспомнить то, что мы писали о распознавании закономерностей, можно сделать следующий вывод: мы недостаточно хорошо распознаём идеи, которые настолько радикальны, что выглядят чуждыми, неприемлемыми, оскорбительными и так далее. Как уберечься от этой ошибки? Позднее мы еще поговорим о свойстве формулы эффекта, которое называется Отзвуком. Если ваша идея не рождает даже самого слабого Отзвука, вероятно, она никуда не годится. Возможно, этим простым правилом и стоит руководствоваться.

Распознавание закономерностей

Мы, люди, не что иное, как мощные машины для распознавания закономерностей, образов и структур.

Мы можем приехать на работу и обнаружить, что не помним, как добрались. Можем часами машинально щелкать по ссылкам в «Википедии», не сознавая, что попусту теряем время. Всему, что мы знаем, мы учимся, сначала распознавая структуры, а потом замечая нарушения в них.

Это естественно, так повелось испокон веков. В детстве вы ели только знакомую пищу, а вся остальная казалась вам странной и вызывала отвращение. В старости этот процесс может

возобновиться, но в промежутке большинство людей становятся восприимчивее ко всему новому, поэтому успевают многому научиться. Благодаря склонности к экспериментам дети учатся ходить, бегать, ездить на велосипеде и скейте и даже создавать компании, изменяя мир.

Распознавание закономерностей – основа всего, что мы делаем. Оно обуславливает наше поведение, наглядно показывая нам, что приносит результат, а что нет. Оно же помогает нам увидеть, какие действия достойны повторения, а о каких лучше забыть.

Нет ничего неестественного в том, что Контраст, или нарушение привычных закономерностей и структур, становится одним из важнейших компонентов формулы эффекта.

На жаргоне маркетологов Контраст иногда называют уникальным торговым предложением (УТП). Торговый и маркетинговый персонал пользуется УТП, чтобы выделиться из ряда других продавцов и сделать свое предложение отличным от прочих. В мире, перенасыщенном имитациями товаров и услуг, сделать УТП становится все труднее. Говорят, что участники панк-групп такие же одинаковые, как всё в мире, только в рамках своей субкультуры – бунт для них и есть проявление конформизма.

Иначе говоря, каждый Контраст – это конформизм в другой обстановке, внутри иной среды. Панки, работающие в офисном окружении, выглядят дико, кажутся не похожими на всех – за исключением случаев, когда речь идет о рекламном агентстве, где трудятся сплошь «творческие» люди и где визуальные отличия – неотъемлемая часть единообразия. Когда татуировки есть у всех и каждого, они перестают бросаться в глаза, и мы ищем новый способ выделиться. Мы стремимся зайти еще дальше.

Но когда мы генерируем идеи, мы стремимся не к уникальности в общемировых масштабах. Нам нужна уникальность в нашей узкой сфере. К счастью, добиться ее гораздо проще. Для этого надо задуматься о том, с кем мы пытаемся установить контакт, о нашем

идеальном читателе или зрителе. Словом, о том, кто станет получателем нашей идеи.

Иметь достаточно полное представление об этих получателях – знать, откуда они, каков их возраст, каким СМИ они уделяют внимание и т. п., – очень важно для разработки идеи, которую мы намерены представить аудитории. Когда у вас в голове сложится картина мира вашей аудитории, тогда вы и поймете, какой Контраст имеет значение для нее, выясните, на что она обратит внимание, а что пропустит мимо ушей. Пытаться распространять идею, не задумываясь о том, какова аудитория, для которой она предназначена, – все равно что пробираться по комнате в темноте: в обоих случаях приходится полагаться главным образом на догадки, впустую тратить слишком много энергии и периодически набивать шишки.

С другой стороны, давайте вспомним метод, описанный в классическом пособии по бизнесу «Стратегия голубого океана»^[10]: в нем рекомендуется одновременно представить себе то, что некая категория считает положением вещей по умолчанию – например, каким должен быть цирк, – и подумать, как можно создать «голубой океан», нишу, в которой вообще не останется конкуренции, скажем, нечто, подобное Cirque du Soleil, сочетающему в себе цирк, театр и развлекательные представления в целом.

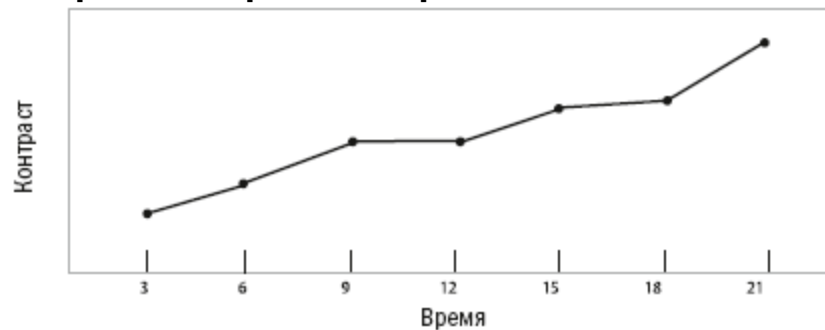
В том и заключается определение Контраста: это прочная позиция, цель которой – создание большей ценности, иногда из другой ценовой категории, в отличие от большинства конкурентов. Мы включили Контраст в формулу эффекта в качестве одного из множителей потому, что его значение не следует недооценивать. При низком Контрасте никакие ваши действия не возымеют должного эффекта. Но если вы сумели выделиться из общего ряда, если стали заметным, затереть вас будет не так-то легко.

Однако выделиться непросто. Если ваше предложение слишком напоминает остальные предложения вашей категории, оно, конечно, останется незамеченным, в итоге вам придется выдерживать все

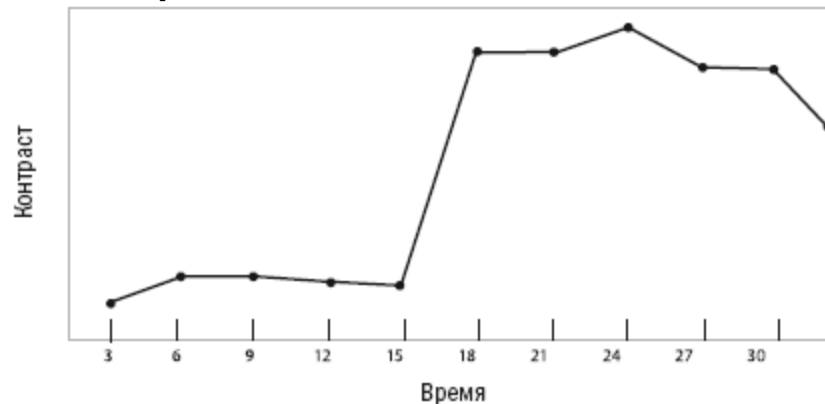
более острую конкурентную борьбу за цены, довольствоваться низкой рентабельностью, снижать значимость своей работы. А если ваше предложение окажется слишком непохожим на другие, кардинальное отличие от конкурентов либо вызовет у клиентов раздражение, либо отпугнет их.

Рассмотрим несколько стратегий проверки Контраста для вашего блога, бизнеса и т. д.

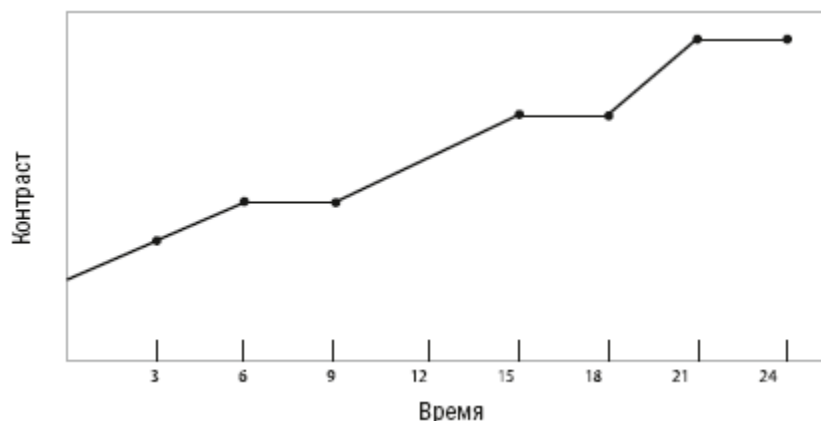
Медленный рост Контраста со временем



Резкий рост Контраста



Средний скачкообразный рост Контраста за несколько периодов



Одна из этих стратегий состоит в том, чтобы действовать не спеша, не рискуя кого-нибудь оскорбить или вызвать недовольство. Допустим, вы – хозяин книжного магазина, где также предлагают кофе, или бизнес-блога, специализирующегося в том числе и на маркетинге. Что бы конкретно вы ни предложили, это небольшой шаг – ничего особенного, но благодаря ему можно порадовать людей или немного эффективнее обслуживать их. Однако изменения могут оказаться настолько незначительными, что ваши клиенты их даже не заметят.

Вторая стратегия – гигантский скачок. Покрасьте стены в розовый цвет, распишите их граффити и начните изводить пожилых соседей дет-металлом. Мы, конечно, утрируем, но смысл в том, что вероятность вызвать у кого-нибудь раздражение существует всегда, и она совершенно реальна. Еще одним вариантом может стать радикальное ограничение предложения. Наглядный пример – BeautifulPeople.com: на этом сайте знакомств активно отвергают претендентов на основании их «уродства». Нет, мы не шутим.

Третий вариант – нечто среднее. Изменения умеренных масштабов, особенно с учетом существующего положения в данной категории, но без каких-либо источников раздражения. Вносите изменения в то, что делаете, – или на регулярной основе, или произвольно.

Читая о методах создания высокого Контраста и других идеях, задумайтесь, как вам следовало бы повышать его – резко или

медленно? А мы, раз уж заговорили об этом, предложим вам еще несколько идей, направленных на расширение аудитории.

Метод 1. Предложение более качественных идей

Почему люди выдают плохие идеи

Одна из причин, по которым мало кто выдает качественные идеи, – в том, что люди просто никогда не учились этому. На типичном рабочем месте им не приходится иметь дело с эффективными креативными методиками или выдавать по-настоящему блестящие идеи. Они не видят, как идеи конкурируют друг с другом либо внутри организации, либо за ее пределами, в собственной экосистеме. Они понятия не имеют, как разрабатывать удачные идеи, как совершенствовать их, как они вообще появляются на свет. Все компоненты формулы отсутствуют. Если что и есть в наличии, то лишь мозговой штурм и его ущербные подобию.

С рынком плохих идей тоже никто не сталкивается. Точно так же никто не имеет представления о смешном, пока, подобно опытному комедийному актеру, не узнает, что такое «не смешно» и почему: понять, как удачная идея становится удачной, можно, лишь увидев провал других похожих идей.

Волшебство дилетанта или начинающего состоит в том, что он может воспользоваться первым успехом, или «везением новичка»: так никому не известные авторы роликов вдруг производят фурор на YouTube, их материалы удостоиваются десятков миллионов просмотров и т. п. (как правило, потом они раз за разом пытаются воспроизвести первый успех – иногда им это удается, но гораздо чаще результат выглядит довольно жалко). Всем остальным требуется неуклонно совершенствоваться, переживать конфузы и учиться на ошибках, чтобы стимулировать разум и продолжать процесс обучения.

Спустя некоторое время вы поймете, что создание удачной идеи – не случайность. Ему предшествует определенный процесс. Надо разглядеть потенциал идеи, мелькнувшей в голове, а потом

вылепить ее, придать ей форму, как глине, прежде чем предлагать для общественного потребления. Чем чаще повторяется этот процесс, тем лучше и быстрее справляешься с ним, пока наконец не научишься, подобно маркетологу и блогеру Сету Годину, выдавать тексты объемом в 150 слов, которые ежедневно собирают сто тысяч читателей. Путь к такому совершенству неочевиден, непрост и нескор. Он занимает годы. Мы хотим провести вас лишь по одному этапу этого пути. Затем вы сможете продолжать совершенствоваться самостоятельно, работая над другими свойствами эффекта. Старайтесь, и вы научитесь распознавать удачные идеи и распространять их.

Единая опорная конструкция для разработки качественных идей

Порой идеи оказываются заковыристой и каверзной штукой. Они не возникают в тех случаях, когда их ждешь. Один из способов родить идею – построить простую опорную конструкцию, которая поможет идеям служить вашим потребностям. Давайте поговорим об этом подробнее.

1. Какова цель идеи? Прежде всего необходимо понять, зачем вам вообще понадобилась новая идея. Чего вы пытаетесь добиться? Вот типичная цель: мне нужно зарабатывать больше денег. И вот первый урок по разработке качественных идей: неконкретная формулировка бессмысленна. Скорее всего, вам надо не просто зарабатывать больше денег, а зарабатывать больше с меньшими затратами времени, предпочтительно без избытка специфической или повторяющейся работы.

2. Как эта идея вписывается в мой существующий распорядок? И вписывается ли вообще? Допустим, ваша цель – зарабатывать больше, но без избытка специфической или повторяющейся работы. А работаете вы учителем музыки. Да, особенность вашей работы не предполагает массового

производства, но если вы запишете несколько видеоуроков, то вполне сможете добиться цели. Заодно посмотрите, как сочетаются уроки разного типа. Именно так и совершенствуются идеи.

3. Сколько работы прибавит мне эта идея? Один из способов выдавать более качественные идеи – понять, как они вписываются в уже существующую структуру вашей жизни. Например, у Криса появилась идея для бизнеса, которую он считал превосходной, но когда произвел подсчеты, выяснилось, что для незначительного увеличения дохода придется работать на двадцать часов в неделю больше. Обдумывая идеи, учитывайте их воздействие на прочие сферы вашей жизни.

4. Что понадобится для осуществления этой идеи? Иногда у людей рождаются блестящие идеи, первым пунктом плана по осуществлению которых значится «купить баскетбольную команду NBA». Да, сама по себе идея грандиозна, но продвинуться дальше первого пункта будет трудновато. Составьте список действий, которые понадобятся для реализации идеи. По возможности перечислите основные этапы, а также укажите норму, которую требуется делать за день. Работая над этой книгой, мы поставили перед собой цель: тысяча полноценных слов ежедневно. Поскольку нас, авторов, двое, при таких темпах мы могли закончить книгу в разумные сроки, вдобавок у нас появился простой параметр для оценки сделанного.

5. Какие дополнительные ресурсы понадобятся для реализации данной идеи? Вот еще один вопрос, при ответе на который потребуется проработать детали. Предположим, к примеру, что вы надеетесь стать преуспевающим агентом по недвижимости в Палм-Спрингс, хотя до сих пор жили в Мумбаи. Вам понадобится обзавестись связями в Палм-Спрингс, чтобы приступить к созданию коммуникационной сети, изучить местную культуру и жителей. Какие еще ресурсы вам нужны?

Лицензия агента по недвижимости, полученная в Калифорнии. Потом – возможность находить покупателей и продавцов. Понадобятся знакомства и контакты. Поиск ресурсов поможет усовершенствовать идею.

6. *Как узнать, что предпринять дальше: продолжать работу или прекратить ее?* Книга, которую мы оба считаем обязательной для всех, кто возвращается в деловом мире, – «Бизнес с нуля» Эрика Риса (The Lean Startup)^[11]. В ней автор вводит термин «отправная точка» – это момент развития начинающего бизнеса, когда приходится решать, следовать первоначальному плану, плясать от этой отправной точки или выбрать поворот под новым углом. То же самое относится к личным идеям, деловым идеям и т. д. Как узнать, стоит ли впредь действовать по разработанному плану или же пора применить новый подход?

7. *Когда остановиться?* Рассчитана ли идея на какое-то время? Чем обеспечен ее успех или фиаско? Существует ли конкретный период, в течение которого идея остается полезной? Например, если вы решили выбрать, с кем пойдете на выпускной бал, а вам уже за сорок, значит, временной интервал для вашей идеи истек (это всего лишь пример).

Само собой, эта опорная конструкция пригодна далеко не для всякой идеи, но, прежде чем списать ее со счетов, стоит хотя бы предпринять попытку. Перечислим ключевые вопросы еще раз.

1. Какова цель идеи?
2. Как эта идея вписывается в мой существующий распорядок?
3. Сколько работы прибавит мне эта идея?
4. Что понадобится для осуществления этой идеи?
5. Какие дополнительные ресурсы понадобятся для реализации данной идеи?

6. Как узнать, что предпринять дальше: продолжать работу или прекратить ее?

7. Когда остановиться?

Ну, что скажете? Подходит этот список для вас или нет? Примените его к какой-нибудь из ваших нынешних идей и расскажите нам о результатах.

Распознавание удачных идей

Когда вы вплотную познакомитесь с рынком неудачных идей, порождая их в большем количестве, чем обычно, с помощью ассоциативных карт, «свободного письма» и других методов, вы гораздо лучше поймете, почему одни идеи терпят фиаско, а другие преуспевают. Постоянная демонстрация своих идей поможет вам отшлифовать навыки, но, когда идея едва успела родиться, как оценить ее, как понять, потрясающая она или всего лишь неплохая? Мы хотим помочь вам в этом.

Удачные идеи могут принимать самые разные формы; о том, как они действуют, написано множество книг, в том числе замечательная «Сделано надолго» (Made to Stick). Но вместо того, чтобы устраивать вам урок чтения, мы просто вкратце объясним, когда идеи оказываются долговечными, интересными и пригодными для распространения – иначе говоря, когда они действительно удачны.

Удачные идеи вызывают хоть какие-то чувства, какие угодно! Если идея не вызывает никаких чувств, она нежизнеспособна. Вы можете любить ее или ненавидеть, но если с конкретной идеей у вас не связано никаких чувств, вы не дочитаете и не досмотрите ее, и уж тем более не станете ни с кем ею делиться. Книгу Джулиена «Дрожь» (The Flinch) можно прочитать за час; по замыслу, она должна вызывать у читателей позитивные чувства, а в конце ее содержится обращенная к ним просьба распространять почерпнутые из нее идеи. Расчет оправдался настолько, что в первую же неделю книгу прочитало тридцать пять тысяч человек.

Удачные идеи присоединяются к другим концепциям, уже содержащимся в голове. Закрепленная на уже существующих идеях, ваша новая идея лучше запомнится аудитории. Так и происходит, когда мы пользуемся аббревиатурой CREATE для

достижения эффекта: возможно, она покажется надуманной, но на самом деле это просто форма подачи качественной идеи. Крис называет разработку формы «рукоятками, приделанными к идее», так как это позволяет аудитории уловить смысл, усвоить его, поместить новую идею в самую подходящую точку ассоциативной карты.

Удачные идеи удовлетворяют потребности. Высокоэффективные идеи помогают людям восполнять пробелы в голове, в том числе и те, о существовании которых они сами не подозревают. Ваше мнение может быть интересным и полезным, но, если оно не приносит конкретной пользы вашей аудитории, вряд ли вам удастся построить на нем что-нибудь значительное или долговечное.

Метод 2. Увеличение количества идей

«Штурм идей»

Прежде всего объясним, что термин «штурм идей» (IdeaStorm) принадлежит компании Dell, а одним из его источников служит LEGO Mindstorms. Смысл предельно прост: дайте людям возможность обмениваться идеями и голосовать за них и посмотрите, какая идея займет первое место в списке. Красота этого метода – в его простоте. Еще раз перечитайте этот абзац, и вы поймете, в чем его ценность. Над идеями работает не одна голова, а много. В голосовании могут участвовать все.

Это книга «Мудрость толпы» (The Wisdom of Crowds) Джеймса Шуровьески^[12] в действии. Мы без объяснений понимаем: чем больше идей, тем выше вероятность, что первым получишь благоприятный отзыв. Сама по себе концепция хороша и проверена, если бы не одно «но».

Она действует гораздо эффективнее, как только появляются начальные или базовые идеи. На сайте IdeaStorm компания Dell

предлагает покупателям поучаствовать в улучшении существующих моделей или устранить проблемы в уже имеющихся системах. При разработке LEGO Mindstorms поклонники предлагали дополнительные идеи и дорабатывали идеи уже выпущенных моделей.

Мы не видели случаев, когда традиционный мозговой штурм или его разновидности оказывались бы эффективными в самом начале процесса. В отсутствие ощущения контекста, основы, представлений о том, с чего начать, кажется нецелесообразным выплескивать поток идей в пустоту.

Впредь берегите «штурмы» до того момента, когда построите хоть какую-нибудь основу, а потом уже давайте волю фантазии.

Идеи, взятые штурмом

Смысл в следующем: передайте кому-нибудь частично или полностью разработанные идеи, чтобы их усовершенствовали. Для этого требуется:

- уже имеющаяся идея, которая выглядит достаточно проработанной, чтобы ею можно было поделиться;

- идея, которая может послужить другим людям (если она служит только вам, вряд ли ее возьмется дорабатывать кто-то, кроме вас);

- «экосистема», которая позволит идее стать частью чего-то большего, причем отчасти к этому процессу смогут приобщиться другие люди;

- маневренность в выборе чужих идей, способных дополнить ваши, – даже если чужие идеи сыграют второстепенную роль в ваших замыслах, они все-таки принесут пользу;

- награда, которая в большинстве случаев носит статусный, а не финансовый характер (в «штурмовых» сообществах, объединенных разработкой идей, люди чаще стремятся

получить признание за свое умение решать задачи или генерировать ценные идеи).

Такая система может распасться по множеству причин:

- при попытках построить неправильную или неприемлемую поощрительную систему;

- при обращении за помощью в тех случаях, когда у идеи нет сообщества.

- при изменении системы наград в разгар работы;

- когда все портит юридически неправильное построение взаимоотношений;

- при недостатках коммуникации.

Разбег бывает разным

Если вам посчастливилось собрать сообщество вокруг своего товара, идеи или услуги, можно попытаться провести собственную разновидность «штурма идей». Если условий для этого нет, не волнуйтесь. Совершенствовать идеи можно по-разному. Вам просто придется проделать большую часть работы самостоятельно.

Залп из дробовика

В интернете действительно полным-полно мусора, но вместе с тем глобальная сеть быстро становится крупнейшим в мире хранилищем поразительно разнообразной информации. Мусор, накапливающийся при ее сборе, – побочный продукт, неизбежный компонент процесса образования ценностей.

Если вы сами хотите создать нечто удивительное, лучше будет действовать по примеру интернета. Для того чтобы получить некоторое количество отличного и полезного продукта, смиритесь с появлением мусора.

Терпимость интернета к мусору чрезвычайно высока, он может вместить что угодно, в результате на этой свалке появляются настоящие драгоценности. Как мы уже говорили, Reddit работает потому, что хлам стремительно исчезает, не пользуясь популярностью. Ваше умение мириться с далеким от совершенства контентом будет прямо пропорционально количеству создаваемого контента, которым вы сможете гордиться. Иными словами, генерирование мусора сегодня – неизбежный этап создания чистого золота завтра.

В действительности речь идет о том, что аудитория сама, а не по чьей-то указке должна решать, что хорошо, что плохо. Таков «принцип дробовика», или, как любят говорить издатели, «швыряй об стену все и выбирай то, что пристанет к ней». Некоторые издатели так и делают, и, бог свидетель, того же принципа придерживаются некоторые из величайших компаний нашего времени.

Приступая к этому процессу, приготовьтесь удивляться. Реакция наверняка окажется совсем не той, какую вы ожидали.

Вы обнаружите, что наиболее эмоциональные, самые категоричные и нецензурные посты нравятся аудитории больше всех

– впрочем, то же самое относится к наименее тщательно продуманным постам.

Как только вы поймете, какие чувства способны пробуждать и как реагирует на них ваша аудитория, пора окружать эти чувства изысканным контентом, заворачивать их в оригинальные идеи.

Контраст: краткое определение

Когда мы в этом разделе говорим о Контрасте, мы рассматриваем его в разных ракурсах. И во всех этих случаях мы ведем речь о создании того, что выделяется из общего ряда. В некоторых учебных заведениях строго предписано носить форму. Если бы вы захотели отличаться от остальных учеников, как бы вы этого добились, не нарушая школьных правил?

Если правила позволяют, можно покрасить волосы. Можно завязывать галстук особенно щегольским или дерзким узлом. Можно сделать ставку на аксессуары – например, яркий, оригинальный рюкзак или обложки для книг. Да мало ли что еще можно придумать! Именно это мы и подразумеваем под Контрастом.

Как два отеля используют Twitter

Нам нравится Кристофер Линн и сотрудники отеля Colonnade в Бостоне. Все они социально активны и уже внесли немалый вклад в работу социальных медиасетей этого города и его окрестностей. Решив рассмотреть два предприятия с точки зрения Контраста, мы совершенно произвольно выбрали еще один отель и сравнили по десять последних твитов обоих. Поскольку второй отель мы намерены подвергнуть критике, то его название приводить не станем.

Девять последних твитов этого отеля (который не Colonnade) выглядели так:

- предложение бронирования мест на предстоящее мероприятие;
- восторженное описание вида из окон ресторана и еды в нем (именно в таком порядке);
- предложение дополнительной услуги – упаковки шоколадных конфет;
- совместное пользование сайтом TwitPic из отеля;
- ссылка на страницу отеля в Facebook;
- реклама свадебных предложений отеля;
- реклама мероприятий на весь 2012 год;
- реклама страницы отеля в Google+;
- реклама фирменного торта, который готовят в ресторане отеля (нет, мы ничего не выдумываем)...

Хватит, пожалуй. Мучить вас еще десятью подобными твитами мы не будем. Остановимся на десяти.

Для контраста вот вам последние девять твитов отеля Colonnade:

- ссылка на песню Killers (демонстрация музыкальных пристрастий);
- ответ клиенту, который выразил благодарность твитом;
- твит со словами еще нескольких песен;
- твит о бейсбольной команде Boston Red Sox (проявление интереса к делам сообщества);
- два твита с матча Red Sox;
- ретвит постояльца, который похвалил мероприятие, недавно прошедшее в отеле;
- еще один твит о Red Sox (опять-таки дела сообщества);
- рекомендована рекламная акция компании JetBlue для жителей Бостона и окрестностей;
- поздравление бейсбольного стадиона Fenway Park со столетним юбилеем.

Первый отель говорил только о себе. Отель Colonnade демонстрировал индивидуальность: показывал, какую музыку выбирает, сообщал, что Boston Red Sox участвуют в праздновании столетия стадиона Fenway Park (а это действительно важное событие для местных жителей), обменялся твитами с постояльцами. Нам понадобилось просмотреть сорок один твит, прежде чем мы нашли саморекламу. После первых двадцати четырех нам показалось, что мы видим нечто подозрительное, но, как выяснилось, Colonnade рекламировал услуги независимого свадебного фотографа, который проводил съемки на свадьбе в отеле. Отель давал ссылку на сайт этого фотографа и хвалил его снимки, таким образом побуждая читателей обращаться к нему.

Задайте себе вопрос: какой отель вы бы охотнее посетили? А теперь давайте будем реалистами. Большинству людей и в голову не приходит поискать в Facebook или Twitter тот отель, где они намерены поселиться. Им нет никакого дела до впечатления, которое этот отель производит. Но при виде резкого Контраста, обнаружив, что Colonnade вовсе не старается без устали рекламировать себя, складывается ощущение, что те же методы можно применить для своего бизнеса, своих идей, своих принципов распространения информации или сообщений.

К Контрасту можно относиться по-разному. Обратите внимание на высказывания конкурентов в своем окружении. Старайтесь избегать практически всех слов, которыми пользуются они. Возьмите на вооружение несколько специфических фраз, чтобы поисковым системам было проще находить вас, но не переборщите. Если ваши конкуренты в один голос твердят: «Мы дорожим нашими клиентами», не вздумайте заявить то же самое. Если они утверждают, что «пользуются технологиями следующего поколения», вычеркните это выражение из своего лексикона.

Подумайте о том, какую еще известность вы хотите приобрести, чем можете прославиться, помимо своих основных функций. Если вы специалист по финансовому планированию – вместо того чтобы

напрямую заявлять об этом, вы можете сказать: «Я консультирую по вопросам финансового планирования людей, которые ездят на скоростных мотоциклах и убеждены, что отпуск без синяков и шрамов – это не отпуск». Представляете, насколько иным станет подход к покупке ваших услуг?

Примечателен способ восприятия Контраста, позволяющий сразу сбрасывать со счетов часть потенциальных контактов. Представьте, что вам принадлежит ресторан, в котором подают только пиво категории «премиум», вино и крепкое спиртное. У вас нет ни капли самого простого, обычного пива. Если вы сообщите об этом в сети, в меню и других материалах, то люди, предпочитающие серьезные напитки, поймут, что ваш ресторан буквально создан для них, а те, кто по случаю не откажется от баночки Pabst Blue Ribbon, сообразят, что в вашем ресторане им делать нечего.

Работая над проблемой собственного Контраста, искореняйте бесполезные или глупые слова и фразы. Как правило, бухгалтерские компании, предлагающие свои услуги и убеждающие клиентов в своей точности и эффективности, используют стандартный набор фраз. А если пообещать: «Мы настолько сведущи в своем деле, что возьмем ваши налоги на себя», – то выражение, возможно, запомнится, а шутка будет оценена.

Уясните, что в жизни и бизнесе запоминается то, что выделяется из общего ряда. Если все вокруг ведут конкурентную борьбу, сбивая цены, и только вы нахваливаете качество своих услуг, тогда запомнят вас (веб-хостинг Rackspace умело пользуется этим приемом).

Контраст – это более углубленное понимание идей, понимание их формы и собственных действий, необходимых для того, чтобы идею усвоили окружающие, те, кому она нужна. Мы посвятили Контрасту так много страниц по причине нашего глубокого убеждения: если идея не выделяется в море других идей и мыслей, тогда уже не имеет значения ни прочная платформа, ни сплоченность сообщества. Контраст – вот что должно стоять на первом месте.

Идеи и храбрость

Софи Уокер было три года, когда она столкнулась с огромным львом. Софи протянула к нему руки, широко улыбнулась, а лев вздыбился и принялся бить ее обеими лапами. Ото льва Софи отделяло стекло, действие происходило в одном новозеландском зоопарке. Но в видеоролике мы видим только, как трехлетняя девчушка смело выдерживает натиск разъяренного льва.

«Храбрость» – одно из слов, несущих огромную смысловую нагрузку. Большинство людей, услышав, как их называют храбрыми, торопятся возразить: «Нет, что вы, на самом деле я трус, просто тогда я расхрабрился». Наверняка вы слышали такое, и не раз. Скорее всего, и вам случалось произносить эти слова.

Все мы иногда бываем храбрецами, а в других случаях – трусами. Противоположность храбрости – не страх. Страх присутствует во всех наших действиях. Довольно часто страх оказывается полезным инструментом, поэтому не стоит заблуждаться, принимая храбрость и страх за противоположности. Храбрость – просто существительное, некий выбор.

А в чем выражается храбрость идей? В Контрасте. Вот вам наглядный пример.

Однажды Крис работал в компании беспроводных телекоммуникаций. Он был старшим менеджером проекта по крупным закупкам компьютерных систем, жизненно важных для работы компании. Компания решила нанять консультанта, чтобы он помог осуществить проект, этот консультант оказался дипломированным и сертифицированным менеджером проектов, стиль его работы разительно отличался от стиля Криса. Новый консультант поминутно расписывал подробные планы вплоть до мельчайших деталей. И работа забуксовала.

Вскоре после этого на сцене появился рассудительный новый сотрудник (но уже уровня вице-президента) – Дэн Карни. Однажды

Карни отвел Криса в сторонку и спросил: «Это колоссальное, чудовищное планирование хоть чем-нибудь помогает вам?» Крис покачал головой. От услуг консультанта отказались. Дэн вместе с Крисом разделили работу над проектом на этапы совершенно новым способом.

«Ограничимся десятью пунктами. Предлагаю ежедневно проводить десятиминутные совещания по общему состоянию дел. Детали оставим тем, кто выполняет непосредственные задачи. Действительно ли вы лучше специалистов по базам данных Oracle знаете, что им надо делать для обновления базы?»

Крис покачал головой.

«Вот и хорошо, запишем для них дополнительную работу и обяжем отчитаться о ее выполнении».

На этом история не закончилась, но работу над проектом удалось выполнить вовремя, все сотрудники занимались своим делом, никто не опаздывал на десятиминутки, а Крис узнал новый способ управления проектами, превосходящий все, известные ему: нечто среднее между чрезмерной детализацией, которую предпочитал консультант, и минимализмом Дэна Карни.

Сама идея этого метода довольно смела. Карни дал командам, участвующим в работе над проектом, шанс взять на себя ответственность. Он предложил, чтобы одна строчка плана обозначала сразу несколько сотен детальных задач. Карни считал, что после небольшого инструктажа Крис сможет сам успешно завершить этот важный проект.

Храбрость заключается во внедрении новой идеи, идущей вразрез с очевидным и приемлемым. Храбрость выражается в предложении идей, настолько резко контрастирующих с прежними, что, к примеру, в рассмотренном случае методы Карни могли отвергнуть как чрезмерно упрощенные (вообще отзыва «слишком просто» в жизни часто удаются самые удачные идеи).

Работать на Контрастах – значит исследовать собственную храбрость.

Храбрость – это прогрессивный опыт

Есть храбрость, а есть психическое расстройство. Когда исследуешь собственную храбрость, приятно чувствовать в себе силы, позволяющие выделиться и предложить контрастирующие идеи и взгляды, однако при этом следует понимать: если разом вывалить на окружающих необычные для них идеи, их вряд ли примут с радостью и сразу же поддержат.

Тем не менее можно позволить себе проявить храбрость именно так, как хочется.

Эдди Иззард – блистательный британский комик, сценический стиль которого – безумная мешанина цитат из Шекспира, упоминаний об актуальных событиях и неожиданных нелогичных переходов. И еще одно маленькое дополнение: иногда Эдди надевает женскую одежду.

«Женщины одеваются, как хотят, вот и я тоже», – так говорит сам Эдди. Это не игра и не какая-то сценическая проблема. Она не имеет никакого отношения к ориентации актера. Он просто иногда одевается в женскую одежду.

Каково это было в первый раз? Иззард переодевается перед выходом на сцену, там, где его никто не видит. Однажды он решил – возможно, после многодневных размышлений: «Вот прямо сегодня возьму и выйду на сцену в платье». Интересно, как это получилось? Что привело к этому решению? Как бы там ни было, ход Иззарда сработал.

Вряд ли вам придет в голову переодеваться в одежду представителей противоположного пола, когда вы собираетесь на работу, но высказывание контрастной творческой идеи может потребовать не меньшей смелости. Возможно, вы всегда держали в секрете некие стороны своей личности или детали истории – из опасения, что они не впишутся в общий образ. Какой вклад эти тайны могли бы внести в ваше дело?

Справочник по храбрости для начинающих

Вот несколько мыслей и практических советов, с помощью которых можно добиться контрастности идей и научиться смело выдвигать их.

Ваше мнение имеет точно такую же ценность, как и мнение любого другого человека (поразительно, как мало людей верит в это).

Путь к большим победам лежит через маленькие. Если вы достаточно отважны, чтобы заказать блюдо, которое не значится в меню, и добиться, чтобы вам его приготовили, значит, можете попробовать действовать так же смело и в других сферах.

Смиритесь с тем, что вы не всегда бываете храбрым. Иногда вы просто не готовы проявлять отвагу. Но не считайте это обстоятельство оправданием. Просто признайте его и действуйте.

Храбрость редко обходится другим так же дорого, как нам, – в случае проигрыша.

Профессиональные трудности большинства людей можно приписать их личным перебоям в храбрости. Вступая в чужую игру или следуя к цели окольными путями, мы частично отказываемся от проявлений храбрости. Не забывайте вновь возвращаться к этому вопросу, если возникнет потребность.

Храбрость в выражении мнения создает Контраст. Если вы кому-то противоречите, в этом нет ничего плохого. Особенно если ваши возражения сочетаются с Отзвуком, о котором мы поговорим далее. В битву за любителем противоречить следуют немногие.

Храбрость зачастую вытекает из конфликта. Кто-то высказывает расистские взгляды, и вы обвиняете его в этом. Кто-то насмехается над рубашкой, которая вам нравится, и вы

начинаете защищать ее. Желанию выступить против мы поддаемся не всегда. Не обязательно высказываться в каждом подобном случае, но следует помнить: именно в такие моменты храбрость одерживает победу или терпит поражение.

Храбрость произрастает из готовности потерпеть фиаско.

Храбрость приходит с осознанием, что на ошибках мы учимся.

Проявить храбрость в вопросах руководства – значит признать, что вы не всегда оказываетесь самым умным из присутствующих.

Проявить храбрость во взаимоотношениях – значит поддержать другого, вместо того чтобы проталкивать решения, выгодные вам.

Проявлять храбрость – значит способствовать тому, чтобы выслушали идеи других людей, и в то же время предлагать свои.

Обо всем перечисленном мы можем рассуждать до бесконечности, но после упоминаний о Софи Уокер, Дэне Карни, Эдди Иззарде и вот теперь о вас лично у нас прибавилось храбрости. А у вас?

Почему «интеллектуальный контент» значит «эмоциональный контент»

Если бы вы были «Википедией», то могли бы просто накапливать информацию и в итоге приобрести редкий опыт и даже подобрать себе отличную компанию. Но большинству людей требуется иная стратегия.

Мы твердо убеждены: ценность некой порции информации снижается по мере того, как она становится все более доступной бесплатно, следовательно, если ваша работа связана с предоставлением информации – ее доступность не так примечательна или ценна, как человеческий, эмоциональный способ подачи. Это справедливо и в том случае, если вы войдете в роль весьма своеобразного, тонкого и высокопарного творца вроде Джонни Труэнта, и в том, если станете располагающим к себе, исполненным сочувствия гуру личностного развития, таким как Джонатан Филдс. Применение эмоций при создании контента необходимо, чтобы придать ему уникальную ценность, и способам этого применения надо научиться. Дело в том, что информация в чистом виде редко воздействует на людей. На такое способны только чувства.

Даже самым известным брендам приходится помнить об эмоциональных аспектах, действуя в сети. Когда мы смотрим рекламные ролики, лучшие из них чаще всего оказываются связанными с сугубо личным опытом.

На ум сразу приходит рекламный ролик Chrysler для Суперкубка – тот самый, в котором снялся Эминем, а финалом был слоган «Импорт из Детройта». Пользуясь в рекламе такими маркерами, как город Детройт, Chrysler демонстрирует уникальный эмоциональный опыт, который помогает зрителям ощутить ту же гордость, которую чувствует компания, а подобной эмпатии не добиться никаким количеством информации.

Для этой цели можно воспользоваться своим лучшим контентом или дождаться, когда это произойдет само собой. Если по вашему каналу связи не поступают тепло, сила, любовь и другие эмоции, ваша аудитория будет холодна, то есть настроена образом, прямо противоположным тому, который вам нужен. Известный афоризм интернета «хороший контент распространяется сам собой» в действительности означает, что «хороший контент вызывает желание распространять его». Это может произойти случайно, но чаще оказывается запланировано.

Эмоциональный отпечаток

Контраст оказывает настолько мощное влияние и в интернете, и где бы то ни было, потому что это один из немногих способов оставить эмоциональную память. Обратите внимание: при попытках в чем-либо убедить или что-нибудь продать большинство людей делают акцент на интеллектуальной стороне продажи, приводят веские доводы, считая, что они станут эффективным ответом на возражения клиентов.

Чем больше мы работаем в сфере маркетинга, чем чаще проводим презентации, пишем посты в блоги и реализуем проекты, тем лучше понимаем: информация не оказывает влияния на реакцию людей. Они реагируют не на информацию, а на эмоции, причем эти эмоции возникают, когда людям предлагают нечто необычное и удивительное.

Постепенно начиная понимать, что к чему, мы решили действовать по-новому. Крис принялся вносить в свою работу забавные элементы, которые выглядели естественно и помогали пробиться сквозь защиту людей, поскольку вызывали у них смех. Джулиен работал над созданием эмоциональной связи в своей деятельности, вдохновляя аудиторию, побуждая ее к действию. Мы оба заметили, что эти два способа гораздо эффективнее любых развернутых

списков и ситуационного анализа. Поначалу мы не понимали почему.

Но потом нам стало ясно: одна из причин этой эффективности – наша сосредоточенность на другом отделе мозга слушателей, на другой стене их ментальной крепости – не на той, которую принято атаковать. Вам случалось замечать, что самыми запоминающимися становятся те эпизоды телесериалов, в которых главные герои переживают события, связанные с большой эмоциональной нагрузкой? Вот и мы решили впредь действовать, помня об этом.

Привязка эмоций к идеям

Если вам нужна машина, чтобы добраться из пункта А в пункт Б, о чем тут долго думать? Находите на сайте электронных объявлений Craigslist машину, которая вроде бы исправна и доступна по цене, и радуетесь. Так и надо действовать, верно? Идеи особенно эффективны, когда с ними связаны эмоции. Возьмем для примера два коммерческих слогана:

«Пейте Molson, потому что это качественно изготовленное пиво».

«Собери друзей и воздай должное местному бару, где ты смеялся, забыв один телефонный номер, где плакал, когда Leafs так и не завоевали кубок, где ты впервые признал, что остепениться и обзавестись семьей – это, пожалуй, неплохо. Бери Molson, люби свой бар так, как любишь свое пиво».

Какой из них не оставил вас равнодушным?

Эмоцию, с которой захочется работать, можно выбирать, однако необходимо осознать: в своем деле надо быть предельно честным. Люди никогда не простят попытки манипулировать ими. Целью должно стать строительство моста между чувством, которое вы хотите вызвать у них, и тем, как ваша идея служит этому чувству. Ясно?

Экстраполяция, метафоры и «Игра Эндера»

Карьера Криса начиналась в службе поддержки телефонной компании. Поэтому удовлетворенность отдельных клиентов и сообщества в целом занимают центральное место в его представлениях о бизнесе. Он развил навыки, приобретенные в одной обстановке (в службе поддержки клиентов в сфере телекоммуникаций) и применил их к повышению эффективности действий крупной компании в деловых взаимоотношениях и улучшении продаж. Джулиен взял то, что знал и любил в культуре хип-хопа, андеграунда и независимой музыки, и в своем подходе к бизнес-задачам выдвинул эти знания на первый план, воспользовался ими как психологической установкой.

Экстраполяция – это умение прищуриться, навести резкость, разглядеть что-то и применить увиденное по-новому, следовать не готовому рецепту, а усвоенным концепциям. В своей книге «Сделайте новый шаг» (Find Your Next) Андреа Кейтс неоднократно повторяет: учиться надо не у конкурентов, а у людей, занимающих совершенно иные вертикали. Чему может научиться обувной магазин у мастерской, где меняют масло? Ваша задача – выяснить это.

Чему может научить вас в бизнесе Apple Store? Как тексты рэпера Джей-зи учат совершенствовать коммуникативные навыки? Как превратить труд фасовщика в магазине в феерию, чтобы в конце концов получить вожделенную работу главного оратора и прекрасно зарабатывать благодаря урокам, усвоенным еще в шестнадцатилетнем возрасте? Ваша задача – искать ответы на подобные вопросы.

Что такое метафора? Она существует для того, чтобы облегчить понимание. Метафоры – ментальная скоропись (кстати, это тоже метафора). Они дают возможность объяснить одну концепцию с помощью другой, уже понятной людям. Вот одна из любимых метафор Криса: «Социальные медиа – это телефон. Никаких отличий. Сто лет назад я твердил бы вам: «Обязательно обзаведитесь

телефоном! Он изумителен!» А теперь говорю, что освоить Twitter и Google+ чрезвычайно важно».

Социальные медиа – это телефон. Вот она, метафора. Она понятна. Это понимание приходит быстро. Метафора служит коротким прямым путем к пониманию.

Вы не представляете, как помогает добиться Контраста освоение метафор. Если хотите произвести эффект, попрактикуйтесь в понимании метафор. Научитесь перекидывать ментальные мосты между тем, что трудно понять, и тем, что понять гораздо проще.

В 2009 году наша концепция «агента влияния» была для компании чем-то вроде «Walmart greeter» – работника магазина, который только и делает, что приветствует покупателей. В 2012 году наша концепция играет скорее роль консьержа. Если вам известно, что означают обе эти роли, можете разрешить себе не читать оставшиеся 106 страниц: общее представление о концепции вы уже получили. Видите? Вот на что способна метафора.

Попробуйте!

Придумайте пять метафор для концепций, объяснение которых вызывает у вас затруднения. Метафоры должны быть предельно простыми и в то же время осмысленными. Чем сложнее концепция, тем лучше. Если вы объясните, что центр сбора и обработки информации похож на гигантский и дорогостоящий взорвавшийся компьютер, только гораздо больше, вы на верном пути.

Практикуйтесь в искусстве создания метафор на друзьях и знакомых. Высший пилотаж – ситуации вроде разговоров с соседом в поездках, когда всплывает ненавистный вопрос «чем вы занимаетесь?». Попробуйте отвечать метафорой, а не названием должности. Вы менеджер проектов? Нет. «Я нянька в компании, разрабатывающей программное обеспечение». Поверьте, реакция на такой ответ оказывается гораздо интереснее.

«Игра Эндера»

На случай, если вы еще не поняли, поясним: мы оба нёрды, то есть чудаковатые ботаны. Мы постоянно ссылаемся на научную фантастику, комиксы, видеоигры и т. п., отчего у вас голова идет кругом. Роман Орсона Скотта Карда «Игра Эндера» – на самом деле тайная инструкция, в которой говорится, как надо относиться к экстраполяции и с ее помощью улучшать Контраст в формуле эффекта.

Подробности романа почти не имеют значения для объяснения этой идеи (инопланетяне угрожают жизни на Земле, а маленький герой учится быть военачальником, чтобы спасти всех нас). Эта книга хороша тем – и если вы еще не сделали закладку, напишите себе памятку, чтобы не забыть, а если книга уже есть в вашем Kindle или Nook, сделайте закладку прямо сейчас, мы подождем, – так вот, книга хороша тем, что учит пересматривать прежние взгляды, выбрасывать карты и сверяться вместо них с GPS. Точка зрения, восприятие и желаемый результат – вот о чем задумываешься, читая «Игру Эндера».

Обращать внимание на инопланетян, жуков, лазерное оружие и прочее не обязательно: это лишь блестящая обертка. (Кстати, а вот перед вами и экстраполяция. Если вы научились извлекать драгоценные крупы из чужого опыта, значит, освоили экстраполяцию.) Здорово знать, что ворота внизу, несмотря ни на что. (Нет, мы не будем объяснять, что это значит, но тут заложена суть идеи. Читайте сами чертову книгу.)

Если пользоваться вашими терминами, или терминами бизнеса, или терминами Контраста, идея в следующем: тренируйтесь смещать точку зрения. Переосмыслите свой бизнес так, словно у вас не трое подчиненных, а тысяча. Что от этого изменится? Некто реализовал вашу идею лучше вас. Что теперь? Вы проболели целый месяц. Как это отразилось на вашем бизнесе?

А теперь добавьте в полученную смесь немного экстраполяции. Что вы узнали за последние несколько месяцев или лет и теперь могли бы применить к своему следующему шагу? А если бы вам пришлось переписать свое резюме – с условием, что вы уже сейчас играете следующую роль, не похожую на нынешнюю? Перепишите его, чтобы объяснить, чему вы научились, пользуясь терминами, связанными с новой должностью.

Экстраполируй и властвуй

Это все равно что думать о воздействии с помощью рычага, только рычаг в данном случае ментальный. Забирайте все, чему научились, и переходите к следующей игре. Подразумевается дальнейшее строительство на фундаменте уже имеющихся знаний, помогающее добиться более выраженного Контраста по сравнению с окружающими.

Так поступили производители видеокамер Flip Video. Пока все прочие выпускали камеры, перегруженные функциями, производители Flip Video придумали одну большую красную кнопку и заявили: «Нашей аппаратурой пользоваться легче легкого». Они айподировали нишу видеокамер (от iPod – да, теперь есть и такой глагол). Хотите увидеть еще одну экстраполяцию той же идеи? Отправляйтесь в ресторан сети Chipotle и посмотрите на его меню. Это одно из простейших меню сетевого ресторана. В мире ресторанов Chipotle – это Flip Video.

Только накрепко запомните одно: неудачно выбрав идею для экстраполяции, вы не оберетесь проблем. На что важно обратить внимание? В чем истинный секрет? Это уже решать вам.

Экстраполяция – мощный инструмент. Метафоры – ментальный путь напрямик. Вражеские ворота вниз.

Как McDonalds добавил к своим доходам сто миллионов долларов

Когда уже занимаешь положение крупнейшего и самого известного в мире ресторана быстрого питания, достижение значительного роста, какой хотят видеть акционеры, – непростая задача. Но McDonalds разработал план, включающий экстраполяцию, не пожалел средств на маркетинг и в конце этой радуги нашел сто миллионов долларов.

В McDonalds рассуждали так: «Родители приходят к нам потому, что детям нравится наша еда. А если мы предложим родителям кофе значительно более высокого уровня?» Вслух об этом не говорили, но мысль развивали следующим образом: «Заодно мы слегка осадили бы Starbucks, и, поскольку в число наших обычных конкурентов он не входит, эффект может оказаться более мощным, чем предполагается». И McDonalds принялся открывать «МакКафе».

Почва была подготовлена заранее. Задача оказалась одновременно простой, как ввод в меню нескольких новых наименований, и вместе с тем сложной, как изменение цветовой гаммы интерьера, разработка характерного вида стойки кафе в помещении ресторанов, психическая, эмоциональная и социальная подготовка клиентов к мысли, что McDonalds действительно способен предложить им качественные впечатления от посещения кофейни.

Ранее мы рассказывали о том, как Burger King выдвинул идеи экспансии и потерпел фиаско: одной из этих идей было обслуживание посетителей за столиками – неудачная идея, так как ожидание при этом увеличивалось. McDonalds понимал, что действия, ассоциирующиеся с посещением полноценного кафе, – такие как приготовление напитков со вспененными сливками, сбрызнутыми карамелью, – существенно увеличивают ожидание. И он направил всю свою магию оперативности на то, чтобы свести задержки к минимуму. Кроме того, посетители прекрасно понимали, сколько времени тратится на посещение ресторана быстрого питания, а сколько – на посещение кафе, особенно если часто бывали в Starbucks, а потому они спокойно восприняли этот контекстный сдвиг.

Хитроумный расчет оправдался. McDonalds воспользовался Контрастом, чтобы экстраполировать уже имеющийся ассортимент, добавить к нему впечатления от посещения кофейни и предложить напитки категории «премиум», в итоге в первый же год работы прибавил к своему доходу сто миллионов долларов. Вместе с тем он

применил Отзвук (см. главу 7), чтобы помочь посетителям понять: посещения «МакКафе» ничем не отличаются от посещений других известных им кофеен.

Контраст: как его улучшить

1. Оцените ценностное конкурентное предложение или предложения в нише, в которой действуете. Задумайтесь о блогах, с которыми вы соперничаете, или о товарах, которые опережают вас или отстают от вас по продажам или ценам. Что делают ваши конкуренты для своих клиентов? Какие предложения служат определяющими в этой сфере?

2. Изучите панорамный вид. Это и есть ваша ценная информация или эмоция? Она носит развлекательный или познавательный характер? Увеличьте панораму до предела и задайтесь вопросом, не слишком ли мелок ваш бизнес. Но не возносите чересчур высоко, не считайте себя компанией, предлагающей «бизнес-решения», если вы не IBM или ему подобные. Иначе вам не понадобилась бы эта книга.

3. В какой сфере вам приходится конкурировать, что играет в ней решающую роль, что необходимо для удержания позиций? Разоритесь ли вы, если лишитесь целой линии товара? Предложения, играющие решающую роль в вашей сфере, следует сохранить любой ценой или по крайней мере выявить.

4. Что можно сократить? Панорамный вид вы уже изучили, теперь проведите прямо противоположную процедуру. Сосредоточьтесь на каждом аспекте ценности. Что действительно имеет значение для вашей целевой аудитории? На самом ли деле ей нужен данный товар или в вашем бизнесе он представлен по остаточному принципу? Ваш бизнес уже оставил позади период актуальности этого товара? А если бы от него пришлось отказаться? Каким мог быть наихудший исход такого решения? Обдумайте эти вопросы применительно к каждому товару, который предлагаете.

5. От чего можно отказаться? Пора принимать жесткие решения. Ценности, которые вы предлагаете, не одинаковы для всех ваших клиентов, а для некоторых они просто ничего не значат. Цирк без животных – разве это цирк? Да, как считает Cirque du Soleil (и другие). Мало того: как только они отказались от животных, их начало посещать больше людей. И теперь этот цирк может повышать цену на билеты, прибегнув к отказу, который действительно имеет значение для посетителей.

Но, конечно, все это возможно лишь при вашем серьезном отношении к Контрасту. Каждый может выделиться из общего ряда, сделав какое-либо предложение или, напротив, отказывая клиентам в том, что его конкуренты предлагают не задумываясь.

Иначе говоря, вам решать, что творить и в чем конкурировать. Вы сами определяете, каким бизнесом заняться, как зарабатывать себе на хлеб и как получать прибыли. Мысль нестандартная, но верная. Вы принимаете решение, и вы же можете изменить его, когда хотите.

Пример эффекта: Skylanders от Activision

Видеоигры, в которых можно играть за одного из нескольких вымышленных персонажей, обладающих каждый своими способностями, уже не новость. Как и продажа фигурок персонажей, которые можно коллекционировать. И, конечно, фигурки, соответствующие некоему компоненту в интернете, – тоже не новинка.

Но сочетание всего перечисленного творит чудеса.

Игра Skylanders от Activision – это и многопользовательская видеоигра, и игра с фигурками персонажей в реальном мире. Эти фигурки становятся вашими альтер-эго в игре. Каждая изображает какого-то героя, однако благодаря дополняющей ее информации каждый игрок получает от игры уникальные впечатления. Так, если Джулиен приносит своего Чоп-Чопа

домой к Крису, чтобы поиграть, Чоп-Чоп Джулиена будет иметь другие уровни, свойства и особые способности, нежели Чоп-Чоп Криси, поскольку в игре можно делать выбор.

И дети, и взрослые бегают по магазинам, подолгу маются в очередях и стоят на ушах от редких, уникальных игровых фигурок. В розничной сети магазинов игрушек Toys «R» Us говорят, что не видели такого ажиотажа с 90-х, когда все сходили с ума по тамагочи (это такие виртуальные питомцы в виде яйца, если кто не помнит).

Но обладает ли игра Skylanders характеристиками, подтверждающими формулу эффекта?

Контраст. Skylanders выделяется из общего ряда благодаря полнофункциональному интернет-компоненту игры и необычным фигуркам. В большинстве случаев основным источником притяжения служит только один фактор из двух. В итоге игра отличается от других, и, поскольку впечатления от игры за того или иного героя зависят от реальной фигурки, можно перенести свои игровые навыки и инструменты на чужую игровую платформу, а это уже новый подход.

Охват. Так как это одновременно и видеоигра, и материальная игрушка, ее распространение затрудняется, и тем не менее игра пользуется успехом. Магазины Target, Walmart, Toys «R» Us и многие другие торгуют фигурками, тем самым привлекая к ней внимание. Медиакомпонент в игре пока отсутствует, но нетрудно представить себе комикс или мультфильм с теми же персонажами.

Интенсивность. Компания Frito-Lay получила разрешение изображать персонажей Skylanders на некоторых своих товарах. Такая Интенсивность почти наверняка поможет товару распространиться за пределами имеющейся аудитории и привлечет к нему дополнительное внимание. Ясно, что и компании Frito-Lay такие ассоциации только на пользу: этот союз снеков и видеоигры кажется заключенным на небесах.

Четкость. Skylanders – мир видеоигры в духе фэнтези, персонажи которого также являются игрушками в реальном мире, где существуют в виде фигурок. Все довольно просто, объяснить это можно кому угодно.

Доверие. Насчет Доверия пока сказать нечего. Возможно, если Skylanders окажется причастен к какому-нибудь скандалу, связанному с собиранием персонажей, или же если будущие версии выпустят несовместимыми с существующими, возникнут проблемы. Но к моменту написания этих строк показатель Доверия оставался нейтральным.

Отзвук. Пользователи игры отождествляют себя с персонажами, так как тратят силы на совершенствование их навыков, орудий, способностей. Дочь Криса, Вайолет, предпочитает играть за своего Хитрого Эльфа даже в тех случаях, когда другие персонажи лучше подошли бы для выполнения определенных задач. По нашему мнению, это говорит о явном Отзвуке.

Игра Skylanders примечательна тем, что миры видеоигр – чрезвычайно прибыльная индустрия, в которой создание уникального продукта – большая редкость. Видимо, в случае со Skylanders компания Activision решила ориентироваться в основном на неигровой рынок, на коллекционеров и поклонников карточек «Покемонов» и «Yu-Gi-Oh!». Начало оказалось на редкость успешным и многообещающим, и у создателей Skylanders наверняка припасено еще несколько козырей, благодаря которым игра останется популярной еще как минимум года три.

3. Четкость

Много лет назад Крис сидел, втиснувшись за неудобную детскую парту в маленьком колледже в Новой Англии. Старательно причесанный человек в элегантном костюме вошел, поставил свой дипломат, взгромоздил ноги на стол, переплел пальцы сложенных за головой рук и произнес речь, которую Крис запомнил и способен воспроизвести практически дословно даже спустя десятилетие.

Кеннет Хедж преподносил идеи для бизнеса – более основательные и осуществимые, чем все, которые Крис слышал ранее. В сущности, в плане практической ценности с его идеями мог бы потягаться разве что шедевр сэра Ричарда Брэнсона «Обнаженный бизнес» (Business Stripped Bare)^[13]. Хедж, низкооплачиваемый инструктор, выступающий в крошечном колледже перед полным классом слушателей, не похожих на потенциальных лидеров бизнеса, выдавал массу отличных идей. Все они легко запоминались, были полезными и осуществимыми. Вот почему Крис помнит их и теперь, спустя много лет. Один из уроков Кена Хеджа был таким: «Когда кто-нибудь приходит ко мне в офис и начинает разглагольствовать про сдвиг парадигмы в мировых масштабах, я вскидываю руку, дожидаясь паузы, а потом прошу: “Объясните это так, как будто я шестилетний ребенок”».

В этом и заключается метод Кена Хеджа, увековеченный здесь в знак признания. «Объясняйте так, как будто я шестилетний ребенок».

В стремлении к влиянию препятствием для людей нередко становится один момент: убежденность, что чем слова длиннее, тем они понятнее. Но гораздо чаще справедливо обратное. Если ваш богатый словарный запас кого-то впечатлил, это еще не значит, что и выдвинутую вами идею оценят по достоинству. Скорее, слушателя беспокоит незнание тех или иных слов, услышанных от вас, он будет опасаться, что вы заметите его недоумение и сочтете его глупым. Даже если вы сами перед употреблением каждого

заковыристого слова дважды посмотрели его в словаре, с точки зрения вашего собеседника, оно будет выглядеть явной попыткой приукрасить в остальном простую речь.

Пользуйтесь простыми словами. Если хотите, пусть их будет много (хотя чем меньше, тем лучше). В этом суть метода. Именно так люди устанавливают контакт с вашими идеями и учатся воспринимать их как собственные. Простая фраза, особенно контрастирующая с ожиданиями слушателя, гораздо успешнее оказывает влияние.

Компания Nike призвала: «Just do it» («Просто делай»). Она не стала объяснять: «Осуществляй и наполняй энергией свою пиковую результативность». Можете представить себе настолько громоздкий слоган? А многие компании предпочитают как раз такие слова.

Сводится ли простота к поиску наименьшего общего знаменателя?

Если в своих объяснениях я буду ориентироваться на самого глупого из присутствующих, не рискую ли я потерять внимание остальных слушателей? Короткие слова употребляются не для того, чтобы привлечь ограниченные умы. Применение коротких слов – это способ заронить идеи в чужую голову, не создавая ненужных барьеров.

Суть в следующем: выбранные вами слова и описания – это не аналог тайной приправы к идее. Это ветер, который несет бумажный самолетик к месту назначения. Ваши слова должны служить идее. Только и всего.

Проводя исследования для этого раздела книги, мы рассчитывали найти сжатую и выразительную фразу, действительно сказанную шестилетним ребенком, и указать на явные достоинства этой фразы. Таким образом нам удалось бы подкрепить свою точку зрения. Однако результаты наших поисков оказались весьма примечательными. В подавляющем большинстве случаев ребенка

изображают недотепой, а не обладателем творческого воображения, как следовало бы.

Подобные взгляды, неоднократно выраженные в виде шуток, как нельзя лучше иллюстрируют опасение, что просьба «объяснить как шестилетнему ребенку» побудит людей рассуждать и мыслить излишне просто. Поэтому теперь давайте рассмотрим проблему с другой стороны.

Упражнение: употребление коротких слов

В свободную минуту выполните следующие упражнения. Ответы должны состоять не более чем из двадцати слов с минимально возможным количеством слогов. Попробуйте. Настоятельно рекомендуем. Не пропускайте этот раздел, чтобы продолжить чтение. Это кто угодно сможет.

Расскажите, чем вы занимаетесь на работе. Объясните, чем занимается ваша компания.

– Перескажите сюжет фильма «Матрица».

– Если вам дадут пять миллионов долларов, как вы распорядитесь такой суммой?

- Изложите свое мировоззрение.

- Чего вы хотите в первую очередь от нового подчиненного или коллеги?

- Каверзная задачка, верно? Так и подмывает употреблять мудреные слова или давать витиеватые объяснения, однако этот порыв следует обуздать. Если вы не в состоянии рассказать об этих вещах просто, разве есть шансы, что кто-нибудь поймет их лучше, чем вы сами?

Держите глаза и мысли наготове – для моментов кратких слов и больших идей

Примеры четкого формулирования идей и обучения ему окружают нас повсюду.

Работая над этой частью книги, Крис уехал в загородный центр йоги. Его инструктор Ролф Гейтс (еще один Кен Хедж в своем роде) объяснял сложный философско-психологический термин «асмита» как «разум создал меня». Это слово имеет отношение к ограничениям, которые налагает на нас собственное эго. К примеру, убеждение, что вы погрязли в долгах навсегда, становится тюрьмой, которую вы сами для себя построили. Нет абсолютно никаких причин, по которым это убеждение должно быть истинным. А теперь вспомните простое выражение: «разум создал меня». Это «меня» создал мой разум, и я, осознав это, как ожидается, должен суметь отойти от прежних взглядов и начать учиться новому.

А теперь давайте возьмем эту концепцию и ее объяснение из трех слов (двусложных) и попробуем изложить ее своему ребенку. Вам невольно придется сдерживать себя в использовании слов, говорить так, чтобы ребенок все понял. Попробуйте проделать это.

Чем дальше вы будете учиться выражать свои мысли по методу Кена Хеджа, тем доходчивее и выразительнее сможете формулировать идеи.

Давайте поговорим еще об одной идее, имеющей отношение к Четкости и опирающейся на уже построенный фундамент.

Беспощадный редактор

Сколько слов вам требуется, чтобы выразить свою мысль? Подсказка: последнее предложение длинновато. Научиться Четкости – значит понять, как правильно выбирать слова. А еще – знать, какими словами можно пренебречь. И понимание, когда объяснение следует лишь немного дополнить, чтобы оно

имело смысл и приносило пользу. Вам нужен беспощадный редактор, и, поскольку больше на эту работу никто не согласится, за нее придется взяться вам.

За примерами всех трех ситуаций далеко ходить не надо: достаточно заглянуть в ящик электронной почты. Посмотрите на отправленные письма. Вам случалось отсылать длинные письма, суть которых можно было бы легко изложить какой-нибудь сотней слов и тем не менее выразиться совершенно ясно? Вы отправляли когда-нибудь сообщения, недостаток нескольких слов в которых приводил к затяжной переписке, и в итоге вам приходилось по десять раз подряд проверять почту? Пора устранить эти проблемы.

Один из наших любимых сайтов two.sentenc.es акцентирует внимание на этой проблеме и просит отправителей не присылать письма длиннее стандартной эсэмэски. Если суть дела не уместится в таком послании, значит, ее можно прояснить в телефонном разговоре, посте в блоге, с помощью другого канала связи. Но у этого условия есть и другой смысл: формат должен быть продиктован необходимостью, ограничения в действительности помогают четче сформулировать сообщение.

Четкость в действии: Chipotle

Вы бывали в ресторанах сети Chipotle? Весь процесс заказа изложен на четырех больших панелях над кассой и зоной приготовления: «Заказ» (определенная форма подачи блюд), «Выбор» (мясные или вегетарианские блюда), «Сальса» (соусы и цены) и «Дополнения» (чипсы и гуакамолы). Разобраться в том, как надо действовать, чтобы заказать себе что-нибудь поесть, можно довольно быстро. Там всего пять или шесть вариантов. В разделе «Выбор» значатся четыре мясных блюда и одно вегетарианское. Можно также добавить к обеду несколько соусов и дополнений. По

сути, это поток. Он расписан на панелях. И выглядит даже проще, чем обычное меню ресторанов быстрого питания.

Сеть Chipotle во всех случаях придерживается этого языка и стиля сообщений. Видели их рекламу? Зайдите на Chipotle.com и щелкните по ссылке Back to the Start (если к тому времени, как вы прочтете эту книгу, ее не уберут). Откроется видеоролик с рассказом об использовании в ресторанах Chipotle свежих продуктов. Все доводы изложены четко и просто, дополнены милой и выразительной анимацией, объясняющей, почему выбор свежих местных продуктов становится преимуществом для всех заинтересованных сторон. Совершенно ясно, чего хочет Chipotle: чтобы его идеи услышали, поняли и приняли как собственные.

Можете ли вы четко объяснить, что продаете, уместив эту информацию на нескольких простых панелях и оперируя немногочисленными словами? Если нет, то почему?

Обобщение

Одна из основных причин, по которым до сих пор сохраняется колоссальная разница между постом в блоге и полноценной книгой, заключается в том, что для обобщения, получения связной картины в книге требуется намного больше работы.

Сама концепция обобщений носит сугубо человеческий характер. Машине эта задача не под силу, а люди прекрасно справляются с ней. Только вздумайте: человек способен восполнить пробелы или соединить линией несколько точек, чтобы увидеть льва, а машина – нет. Значительную часть креативной ясности вашей идеи образует обобщение, соединение точек линией в правильно выбранном порядке.

Несколько постов в блоге могут представлять собой набор разрозненных идей, зачастую противоречащих одна другой. Опубликовать такие посты в виде книги – все равно что прорисовывать детали еще до того, как будет написана картина в

целом, – например, рисовать сначала звезды, а потом небо или сначала дерево, реку и гору, а потом ландшафт, на котором находится все перечисленное. В качестве кратко изложенных идей все эти объекты смотрятся прекрасно, но их не продать в художественном салоне и не повесить в музее (разве что как эскиз). Книжки, как и любые законченные, готовые носители информации, обладают выраженной Четкостью, так как обобщения в них сделаны, точки соединены линиями, в итоге многочисленные идеи образуют завершенное и конкретное объяснение.

Соединение точек линиями – способ увидеть общую панораму. В этом случае нам предстает вся картина, которая становится гораздо понятнее. Этот способ позволяет нам начать с самого начала, а не с середины, следовательно, снижается вероятность, что мы запутаемся и растеряемся. Иными словами, обобщения обеспечивают нам идею в целом, маркетинговую кампанию для проекта, над которым мы работаем, ощущение контекста.

Рассмотрим пример. Автор блога о недвижимости может годами рассуждать о ценах на жилье, ремонте кухонь и ванных комнат, о задних дворах и преимуществах тех или иных районов. После этого может родиться связная, пригодная для дела идея – например, «Как продать дом в Бостоне. Полный справочник». Этот окончательный продукт может обладать связностью, которой недостает небольшим советам, содержащимся в блоге или звучащим в личной беседе с агентом.

Но увеличение протяженности и глубины – не единственный способ увязать идеи в одно общее, большое целое. К примеру, если просто собрать в книгу все известные факты о Гражданской войне в США, можно легко заполнить не меньше тысячи страниц. Как мы видим, при создании единого целого из разрозненных точек важно не просто собрать все вместе – это под силу и машине. Необходим синтез, процесс, в ходе которого одному-двум неглупым авторам предстоит решить, что оставить, что вычеркнуть, как соединить отдельные фрагменты в новое целое. Гарвардский профессор Говард

Гарднер в книге «Великолепная пятерка» (Five Minds for the Future) [\[14\]](#) называет синтез одним из пяти навыков, без которых невозможно выделиться из числа сверстников и быть мыслящей личностью, отличающейся от машины.

Вот краткое руководство по обобщениям, которое поможет вам точнее представить идею в окончательном виде.

1. Собирайте данные из более разнообразных источников.

Прочитать то же самое, что читают все, кто работает в сфере недвижимости, и создать из прочитанного новый продукт – легко, но подобный продукт могла бы создать и машина. Если же вам требуется что-то вроде «Что общего между Гарри Поттером и недвижимостью», тогда придется обращаться к источникам данных, о которых не подумали другие. Сделать оригинальное обобщение отнюдь не значит просто собрать кучу данных из неожиданных источников. Именно так рождается юмор: неожиданное, но уместное обычно бывает очень смешным.

2. Находите неожиданные закономерности. Закономерности есть повсюду. Если присмотреться, вы заметите, скажем, связь между состоянием экономики и размером пиджачных подплечников. Например, в этой книге мы занимаемся тем, что сводим вместе различные концепции под зонтом неких закономерностей. Этот пункт неразрывно связан с первым, так как обнаружение закономерностей означает сбор большего количества данных из разных источников.

3. Устраняйте несущественное. Нужны ли для вашей работы все без исключения примеры или же можно заменить их единственным – но идеальным? Недостаток больших объемов работы в том, что одно и то же повторяется в них много раз, а новой информации не прибавляется. Конечно, здесь возможны и оговорки, но в большинстве случаев поиск закономерностей

(второй пункт) позволяет избавиться от многочисленных повторяющихся примеров и заменить их каким-то одним.

4. *Приводите произвольные данные.* Человеческий мозг – удивительное устройство для распознавания закономерностей. Если вам требуется сгенерировать новую идею или увидеть старую в новом свете, дополните картину произвольными данными – и вы убедитесь, что ваш мозг увяжет их с уже имеющимися. Этот известный прием обсуждали многие авторы, например Эдвард де Боно, а также Брайан Ино с его картами обходных или не прямых стратегий^[15].

Существуют и другие методы, но в основе всех лежит одна и та же идея. Берем обособленные, разрозненные концепции и объединяем их. Смотрим, что представляет собой их производная. Даем ей название и упрощаем ее. Затем повторяем тот же процесс, но вносим в него изменения до тех пор, пока не получится идеальная и простая концепция.

Если вы хоть в чем-то похожи на нас, то, скорее всего, открыли для себя интернет несколько лет назад. Возможно, вы ведете блог, но периодически. Вы не обязательно «писатель» – по крайней мере, вы не называете себя так. В университете вы, возможно, специализировались на литературе или филологии, следовательно, одно время писали длинные тексты, но это было давно. У вас определенно нет привычки к регулярной работе с текстами, значит, вы наверняка считаете, что пишете ужасно, – и, скорее всего, вы правы!

Не наше дело упрекать вас в том, что вы мало пишете, но вот что мы вам скажем: умение писать тексты – один из немногих навыков, необходимых, а точнее, обязательных для всех нас в XXI веке.

Только вдумайтесь: все больше и больше контента потребляется в интернете. Он приходит к нам на телефон, на планшет, на компьютер. Мы просматриваем больше текстовых СМИ, чем когда-

либо в истории. И вы всерьез считаете, что эта тенденция способна вдруг сойти на нет? Всем нам пора становиться квалифицированными авторами рекламных и прочих текстов. Многие поклонники интернета уже двигаются в этом направлении. Они овладевают наиболее эффективными письменными методиками продаж, чтобы добиваться поразительных результатов для любых хоть сколько-нибудь приличных товаров. Совершенствуясь в этом деле, они в некоторых случаях буквально создают сами себе работу, становятся лучшими продавцами, обладающими даром убеждения.

А тем временем мы, большинство, сидим себе, пассивно потребляя контент, вместо того чтобы создавать его. Мысли об упущенных возможностях раздражают нас. Не исключено, что и вас тоже. Мы очень надеемся на это как на важное для учебы условие.

Написание качественных, превосходных текстов станет одним из самых полезных инструментов, если вы хотите покорить мир. Умея хорошо писать и продавать, вы сможете собрать аудиторию и чаще обращаться к ней.

Но если вы не умеете ни писать, ни продавать, вам придется во многом зависеть от других людей. Ваш канал связи вряд ли удостоится пристального внимания, у вас не будет возможности развивать его. И даже если у вас уже есть канал с достаточно многочисленной аудиторией, вы ничего не сумеете ей продать. Значит, придется учиться убеждать окружающих с помощью слов.

Для этого надо в совершенстве овладеть языком, что, в свою очередь, требует огромной практики, которую мы за вас не пройдем. Так что вот вам пока советы для начинающих.

1. Освойте треклятое правописание. Неужели здесь нужны пояснения? Поверьте, это важно. Орфографические ошибки существенно снижают убедительность (один из факторов Доверия, о котором мы поговорим далее). Как минимум пользуйтесь компьютерной проверкой правописания. Это основа основ.

2. *Пополняйте свой словарный запас.* Прелесть электронных устройств для чтения в том, что в них обычно есть словарь. Достаточно выделить слово и щелкнуть на нем – и сразу получишь его определение. Можно ли придумать более эффективный способ усвоения родного языка? Представьте себе, каким трудоемким был этот процесс сто лет назад, и возрадуйтесь. И если встретите незнакомые слова, не раздумывайте. Просто узнайте, что они означают.

3. *Учитесь у мастеров.* Авторы текстов продают сотни тысяч книг, предназначенных для нас с вами, потому что написание продающих текстов для них сродни искусству. Они совершенствуются в этом искусстве до такой степени, что их тексты выглядят написанными легко и естественно и вместе с тем исподволь убеждают вас в чем-либо. Так изучите их!

4. *Копируйте шедевры.* Когда Джулиен впервые заикнулся в своем блоге, чем занимается, это выглядело нелепо (комментаторы так и заявляли). Но именно так поступали лучшие писатели нашего времени. Харуки Мураками перевел на японский горы английской литературы и теперь считается чуть ли не самым знаменитым из ныне живущих писателей. Хантер Томпсон во время работы в журнале Time перепечатывал на пишущей машинке произведения Эрнеста Хемингуэя и Фрэнсиса Скотта Фицджеральда. Копирование шедевров – на самом деле вовсе не блажь.

5. *Пишите постоянно.* Ничто не способствует улучшению стиля так, как ежедневная работа над ним. Не загоняйте себя в жесткие рамки перфекционизма, пишите то, что никогда не будете перечитывать, а может, и уничтожите сразу после написания. Или попрактикуйтесь в «свободном письме» с последующим редактированием, только не сочетайте эти две методики – как правило, они несовместимы.

Слишком много идей

Мы часто слышим от людей, что идей у них «слишком много». Они могли бы приступить к разработке одной из них – например, создать сайт, с помощью которого музыкальные группы искали бы репетиционные помещения, – но, прежде чем они успевают завершить работу, у них рождается новая идея, связанная с продажей экзотических сортов чая из Барбадоса, и они принимаются создавать компанию, занимающуюся импортом и экспортом. Однако на полпути к цели у них рождается еще одна идея, краше прежних: они вдруг понимают, как можно улучшить интернет-портал Netflix, надо только подумать, кому это предложить, а затем встретиться и все обсудить.

Такая напасть может приключиться с каждым, кто позволит идеям выйти из-под контроля. С Крисом это случилось в конце 2010-го и в 2011 году, оба случая негативно отразились на его бизнесе. Он то и дело носился с очередной идеей, чувствовал себя настоящим предпринимателем, но ни одно дело не доводил до конца, потому что хватался за новое. Джулиен тоже брался за реализацию идей и бросал их на полпути. Под влиянием интернета это естественно. Слишком много идей выглядят заманчивыми, однако значение имеет в первую очередь умение сосредоточиться на чем-то одном.

В сущности, обилие идей – неотъемлемая часть процесса. Из этого обилия следует выбрать одну или несколько идей, а потом проработать их, превратить из неформальной, сырой мысли в то, что может принести прибыль. Опять-таки под «идеей» можно подразумевать и проект, и точку зрения, которую хочется распространить, и задачу, и многое другое. Во всех перечисленных случаях суть действий остается одной и той же.

Появление обилия идей – отправная точка. Затем надо выбрать схему для выявления тех из них, с которыми стоит поработать. Именно на этом этапе спотыкается большинство людей.

Есть много способов преодолеть эту проблему, выбор лучшего в конечном счете зависит от типа, к которому принадлежат ваши идеи и цели. Давайте рассмотрим несколько общих схем и поговорим о том, как могли бы применить их вы.

Бизнес-идеи

Если вам нужен способ оценки бизнес-идей, можно действовать по следующей схеме.

- Соответствует ли эта идея вашим целям и задачам на ближайший и последующие годы?
- Принесет ли новая идея доходы (или сокращение расходов)?
- Что понадобится для осуществления этой идеи: деньги, время, какие-нибудь другие ресурсы?
- Кто мог бы продвигать идею, найдется ли у них время на это?
- Если бы прямо сейчас вы имели возможность работать со 100%-ной нагрузкой, на что бы вам понадобилось пойти, чтобы высвободить время и место для новой идеи?
- Сколько денег вы могли бы заработать по самым скромным подсчетам? Стоит ли овчинка выделки?

Изучив этот перечень вопросов, вы поймете, как избавляться от обилия идей. Возможно, ваша идея соответствует нескольким пунктам из перечисленных, но вы сразу заметите, что реализовывать ее не стоит, так как остальным критериям она не удовлетворяет. Если обращаться к этой схеме достаточно часто, идей у вас будет ровно столько, сколько нужно, притом по-настоящему ценных.

Творческие идеи

Если вы художник, музыкант или занимаетесь другими видами творчества, возможно, вам тоже нужен способ определять, стоит ли осуществлять какой-либо проект или нет. В этом вам помогут другие определяющие факторы.

- Связана ли новая идея хоть каким-нибудь образом с другими темами вашей работы?
- Помогает ли вам эта идея расти в сфере творчества или просто вынуждает повторять пройденное?
- Позволят ли ваши навыки реализовать эту идею?
- Сколько времени и других ресурсов может отнять реализация этой идеи?
- Важен ли для вас спрос, которым, возможно, будет пользоваться идея?

Наиболее эффективный способ просеять сквозь частое сито все обилие идей, рождающихся у вас в голове, – это применить к ним перечень вопросов, помогающих определить, какие идеи имеют наибольшее значение для вас и ваших стремлений. Еще раз повторим, что вопросы могут быть различными. Например, творческие личности обычно в меньшей степени заботятся о доходности нового проекта, зато придают большое значение развитию с помощью новых идей собственных навыков или способностей.

Насколько живучи ваши идеи?

Еще одна проблема, связанная с обилием идей, – необходимость четко сознавать, сколько они проживут. Можно сгенерировать отличную идею, продумать ее, оценить по четкой схеме, реализовать на своей платформе. А вдруг ей просто не хватит времени для развития? Или, если взглянуть на проблему времени под другим

углом, вдруг ваша идея останется жизнеспособной лишь на протяжении короткого времени?

Изучение идеи сквозь призму потенциальной долговечности – еще один полезный способ «регулировать» поток возможностей и решать, стоит дать какой-нибудь из них шанс или нет. Однажды Крис взялся за проект, для которого ему предстояло снимать видеообзоры во время всех деловых поездок. Подразумевалось, что Крис постоянно будет в разъездах, и на момент запуска проекта он действительно много путешествовал. Но вскоре после этого поездки Криса стали более редкими, и осуществить проект так и не удалось. Если бы Крис рассмотрел эту идею с точки зрения долговечности, он вообще не стал бы браться за проект и оставлять в сети еще один заброшенный сайт.

Оценка идей на предмет долговечности поможет вам сократить их число до вполне приемлемого.

Сюжет, упаковка и обилие идей

Представьте, что вам дали задание снять фильм. Вы решили, что в нем должны фигурировать гигантские роботы. Потом – что в нем обязательно должны быть греческие боги и мифология. И что надо дополнить их гангстерами в духе 30-х годов. И наконец, что это будет мюзикл. Скорее всего, у вас ничего не выйдет.

То же самое относится к обилию идей. Важно уметь ограничивать себя в том, чем занимаешься. Скажем иначе: придерживаясь одной выраженной темы или сюжета, вы повысите свои шансы на успех, ограничитесь более перспективными идеями.

Прелесть ограничений в том, что они позволят действовать в рамках определенного набора параметров и отсекал посторонние «шумы». Если вы решили в ближайшие несколько месяцев заняться укреплением здоровья с помощью бега и зарядки, не стоит заниматься еще и баскетболом. Пожалуй, исключить придется и поездки на новом горном велосипеде, так как это не бег и не зарядка.

Точно так же в случае появления грандиозной идеи задайтесь вопросом, соответствует ли она сюжету, который вы собираетесь изложить. Если вы намерены сосредоточить свои усилия на продаже видеопроектов крупным компаниям, мелкое деловое консультирование в эту картину не впишется. Такое мышление по принципу соответствия основному сюжету позволит вам без проблем разбираться с чрезмерным обилием идей.

Как раз в то время, когда мы писали эти строки, планшетные компьютеры и смартфоны вытеснили ноутбуки и настольные компьютеры как предпочтительные устройства коммуникации. Людям стало неудобно читать длинные и бессвязные послания, сидя за письменным столом. Их стали просматривать по пути в туалет, в перерывах между встречами. Или в паузах во время селекторных

совещаний. Их почти всегда читают, постоянно отвлекаясь, в напряженные моменты дня.

Возьмите, к примеру, самого себя: вы ведь теперь так и проверяете электронную почту, верно? Вам редко удастся налить себе кружку кофе, сесть, удовлетворенно вздохнуть, размять шейные мускулы и наконец заглянуть в папку «Входящие». Вместо этого вы наскоро просматриваете почту, чтобы убедиться, что ни начальство, ни клиенты, ни другие значимые для вас люди не подложили в вашу тарелку ничего нового и аппетитного.

Бывает и хуже: если письмо, которое вы отправили кому-то, оказалось слишком длинным, на нем щелкают, не дочитав, и оно попадает в список «серых», не выделенных жирным шрифтом писем, оказывается в категории никому не интересных, не нужных и не читаемых входящих (или, что совсем плохо, его стирают сразу!). Если такая участь постигла ваше письмо, ответа на него можно не ждать.

Но как так вышло? Почему получатель забыл про вас? Неужели вы не заслуживаете ответа хотя бы из вежливости?

Давайте зададимся следующими вопросами.

Была ли тема вашего письма очевидной, призывала ли она к действию? Не обусловлена ли реакция получателя исключительно темой письма?

Удалось ли вам изложить все самое важное в первом абзаце письма?

Вы закончили письмо единственным и самым главным вопросом?

В этом письме содержался один вопрос или несколько?

Было ли это письмо в формате.html, отправленное через почтовый адрес «donotreply@»?^[16] (Иначе говоря, была ли это информационная рассылка?)

Вам доводилось в последнее время (за последние несколько месяцев) отправлять этому же получателю письма, не содержащие вопросов и просьб?

Письмо содержало меньше трехсот слов?

Мог ли получатель прочесть его быстрее, чем за 30 секунд?

Есть несколько причин, по которым получатели перестают своевременно отвечать на электронные письма, и большинство этих причин связано с тем, что ящик забит входящими, а также с тем, что отвечать на все письма становится труднее и труднее. Вот вам намек: если популярность SMS растет, почему вы по-прежнему отправляете электронные письма длиной в 1400 слов?

Краткость и Четкость

Высказать то, что вы хотите, проще, если помнить о лаконичности. Иногда сама мысль о ней вызывает нервозность. Учителя советуют нам изъясняться обстоятельными, распространенными предложениями, демонстрировать способность писать прекрасную прозу, которую по достоинству оценят поклонники Германа Мелвилла, а заодно показать, что вы сведущи в грамматике.

Чушь! Пишите коротко. Хотите научиться? Читайте «Корабельные новости» Энни Прул^[17]. Нет, это не про бизнес. Это художественная проза. Опубликовано несколько лет назад. Не важно сколько. Она вылечит вас от привычки выражаться сверхдлинными предложениями.

Правилами предписано делить текст на абзацы так, чтобы в каждом содержалось не меньше трех предложений.

Чушь номер два.

Добро пожаловать в стан умельцев добираться до сути. Если ваша идея прячется за частоколом слов, считайте, что она потеряна. Чем быстрее вы научитесь снимать лишнюю стружку и доходить до сути, тем раньше вы начнете получать ответы на свои письма.

Четкость и краткость идут рука об руку. Для того чтобы идею поняли, она должна быть выражена предельно кратко и сконцентрированно.

Вы сможете изложить ее в трех словах?

Кстати, это гораздо труднее, чем вам кажется. К примеру, фирма Криса, Human Business Works, специализируется на стратегическом консультировании и помогает средним и крупным компаниям приобретать клиентов с помощью цифровых каналов связи – и т. д., и т. п. А теперь то же самое – тремя словами.

«Цифровая маркетинговая стратегия». Продавать идею с помощью этих трех слов можно гораздо эффективнее. То есть если мы вставим их в электронное письмо первой строкой, вероятность прочтения этого письма будет гораздо выше, чем вероятность прочтения подробного рассказа о приобретении клиентов и прочем. Видите, как действует этот метод?

Если вы не в состоянии упростить слова, фразы, синтаксис, сделать свои тексты более понятными, в том числе и для написания ответов, вы обречены.

Вы уже поняли, что мы писали этот раздел с тем расчетом, чтобы продемонстрировать, какими должны быть ваши цели в электронной переписке? (Если вы слушаете аудиокнигу – то, скорее всего, не поняли. Тогда представьте, как выглядит услышанное: это очень короткие, простые, понятные предложения, разделенные на маленькие абзацы. Теперь ясно?)

Четкость обеспечит вам получение ответов.

Ясность как одна из форм Контраста

Если вы умеете выражаться четко и ясно, возможно, Четкость (или ясность) поможет вам выделиться из общего ряда, сделает вас заметным, а ваше влияние – не нулевым, а высоким.

Когда Стивен Хокинг опубликовал «Краткую историю времени»^[18], еще не существовало настолько четких формулировок, относящихся к устройству вселенной и времени. Однако сами идеи новыми не были. В отличие от их формулировки и упаковки. Этого оказалось достаточно.

Теперь давайте рассмотрим подзаголовок «от Большого взрыва до черных дыр». Он ясно свидетельствует, о чем говорится в книге, и в то же время не производит впечатления грандиозности ее предмета. Схемы в книге помогают понять, как устроены четыре измерения. Увидев их, мы сразу понимаем: да, это можно изучить.

Хокинг не только занял важную нишу в пространстве, но и опубликовал первую книгу по физике, предназначенную для массового читателя, распроданную тиражом более десяти миллионов экземпляров и продержавшуюся в списке бестселлеров четыре года.

Вот как надо пользоваться ясностью и Четкостью, чтобы отличаться от всех.

Пояснение выгоды. «Как собрать тысячу фолловеров в Twitter за один час». Преимущества, предлагаемые в заголовке, часто говорят людям именно то, что они хотят услышать. Если ваша аудитория стремится к этой цели, то обратит внимание на предложение и немедленно воспользуется им. А вы получите преимущество за счет одного только пояснения.

Визуализация данных. Если 2008 год был, вероятно, годом лучших интернет-десяток, то 2011-й можно назвать годом инфографики. Известная посвященным как «визуализация данных», инфографика пользуется в сети большим спросом ввиду ее способности пояснять данные (а иногда и вводить с их помощью в заблуждение). Будет ли она действовать к тому времени, как у вас дойдут до нее руки? Проверьте – увидите сами.

Сконцентрированный или расширенный контент. Выражайтесь либо точно и ясно, либо детально, не скупясь на подробности. При правильном применении и тот и другой метод может стать формой ясности. В блоге южноафриканца Глена Олсоппа Viperchill.com материалы настолько длинны, что двадцати тысячам его подписчиков остается лишь считать

каждую статью предельно всеобъемлющим руководством, при подготовке которого были проведены тщательные исследования (так и есть). На другом конце спектра – Сет Годин, он создает настолько сжатый контент, что практически каждую его строчку можно распространять саму по себе, без каких-либо объяснений. И тот и другой подход лучше середины, где не происходит никаких событий, тем более примечательных.

«О, у меня идея!»

Поскольку мы оба занимаемся бизнесом, притом довольно успешно, друзья, знакомые, а также незнакомые нам люди хотят поделиться с нами идеями. Довольно часто они рассчитывают на положительную оценку и вдобавок просят нас тем или иным образом поучаствовать в реализации своих замыслов. (Обычно мы вынуждены отказывать, так как у нас на это нет времени.) Выслушивая множество чужих идей, мы узнали, каких представлений о бизнесе обычно придерживаются люди.

«Если это нужно мне, значит, нужно и еще кому-нибудь»

Такие идеи мы выслушиваем постоянно: «Я искал в продаже деревце-бонсай и вдруг понял, что в интернете нет сайтов с достаточно большим выбором бонсаев, которые предлагали бы действительно что-то интересное для тех, кто хочет начать с нуля. И я решил заняться этим бизнесом». Прежде чем мы продолжим, важно понять: ниша найдется для каждого, так что, прежде чем отмахиваться от чьей-либо бизнес-идеи только потому, что она слишком причудлива, вспомните, что в мире есть немало людей, которые преуспевают, занимаясь на редкость странными вещами. Тем не менее несколько моментов следует учесть.

Не стоит полагать идею для бизнеса удачной только потому, что лично у вас возникла некая потребность. Надо еще убедиться в том, что точно такая же потребность может возникнуть у других. Однако, перефразируя Генри Форда, можно сказать: большинство людей считало, что им нужны быстрые кони, а не автомобили. Возможно, вам так и не удастся найти свидетельства тому, что у других людей есть такая же потребность, как у вас. Можно создать прототип и опробовать концепцию на нескольких желающих. Под

«несколькими» могут подразумеваться тысячи. Все зависит от того, о каком товаре или услуге идет речь.

Есть и другие способы получить отрезвляющие результаты, когда дело доходит до идей в бизнесе.

«Я прекрасно понимаю этих людей, потому смогу продать им свой товар»

Мы давно потеряли счет людям (обычно в возрасте чуть за двадцать), которые делятся с нами идеями помощи музыкальным группам. Раньше мы вежливо выслушивали все эти предложения, но вскоре они начали путаться у нас в голове. Чаще всего мы даем один ответ: «У групп нет денег».

Все очень просто: если вы относитесь к той же демографической группе, в которой намерены торговать, или считаете, что понимаете некий сегмент рынка, это еще не значит, что ваша идея имеет ценность для бизнеса. Как мы только что указали, у музыкальных групп нет денег. Создавать сайт для продвижения музыкальных групп (кстати, несколько таких попыток уже было успешно осуществлено) вам придется за счет средств из какого-нибудь другого сегмента. Обдумайте как следует вот такой пример. Слушателям не нравится платить. Да они вообще не любят платить за музыку. Будут ли платить звукозаписывающие компании? Вряд ли. Не настолько часто. Помешает предубеждение, проблема «чужого изобретения». Итак, что мы имеем? Блестящую идею, которая не принесет вам денег.

«Я действительно знаю толк в этом деле, значит, могу заняться бизнесом»

Нам тоже кажется, будто мы заимствуем идеи из книг Майкла Гербера про малый бизнес (E-Myth), и все-таки: если вы прекрасно готовите, это еще не значит, что вы отличный бизнесмен. Набор

навыков, необходимых для приготовления пищи, не имеет ничего общего с набором навыков, необходимых для управления рестораном, привлечения клиентов, повышения прибыли и совершенствования своего товара.

Есть люди, которым прекрасно удаются портреты или оригинальный стрит-арт, но неспроста всем нам знаком образ «голодающего художника». Искусство либо продается превосходно, либо не продается вообще. А рассчитывать на посмертные тиражи вам вряд ли захочется.

Существует множество разновидностей проблем, связанных с этой конкретной идеей.

Людям свойственно путать свои склонности и способности с залогом успеха в бизнесе. В мире немало превосходных аккордеонистов. Можем назвать одного: «Странный Эл» Янкович. Видите, к чему мы клоним?

Способы преобразования бизнес-идей

Простой способ определить потенциальную жизнеспособность бизнес-идеи – пробежаться по вопросам приведенной ниже памятки.

Есть ли у меня рынок для идеи? Известно ли мне, как установить контакт с людьми, которым это может понадобиться?

Есть ли у меня ресурсы, время и склонности, чтобы заниматься этим? (Вспомните свои цели из первой части книги, спросите себя, согласуется ли с ними новая идея.)

Станут ли люди платить за такое? (Оценивая спрос, об этом часто забывают.)

Насколько стабилен этот бизнес? Можно ли заниматься им достаточно продолжительное время?

Пользуется ли этот бизнес спросом? Смогу ли я со временем передать его кому-нибудь?

Отвечать на эти вопросы можно так, как вы считаете нужным. Если вы работаете в крупной компании, эти вопросы можно приспособить к своим потребностям. Если вы единственный владелец или собственник небольшого бизнеса, с подобными вопросами вам придется сталкиваться чаще. Помните: если заменить слова «бизнес-идея» словами «новый товар или услуга», те же вопросы будут применимы и к уже сложившимся компаниям.

Крису не очень везет в развитии бизнеса, пользующегося спросом. Его бизнес-идеи сосредоточены вокруг его способностей и опыта и не преобразуются в то, от чего со временем можно отойти. Джулиену в этом отношении повезло. Так или иначе, об этом обязательно следует задуматься, если речь идет о вашем бизнесе и вы хотите найти способы развивать свой потенциал.

Не падайте духом

Десятки (сотни? тысячи?) человек скажут вам, что из вашей идеи ничего путного не выйдет. Еще столько же сочтут, что вы просто повторяете то же самое, что уже сделал кто-то раньше. Всякий раз выслушивайте их с вежливой улыбкой. Когда сэр Ричард Брэнсон основал Virgin, уже существовало много авиакомпаний, однако он преуспел. Немало людей продавали MP3-плееры, когда Apple выпустила iPod. Многие предлагали семинары по личному совершенствованию и обучающие материалы, когда Тони Роббинс сделал то же самое и добился шумного успеха.

Кто бы ни уверял вас, что с помощью той или иной бизнес-идеи вы ничего не добьетесь (в том числе и мы), храните верность самому себе. Историй о том, как «одному ныне преуспевающему человеку постоянно отказывали», известно столько, что мы даже не будем приводить их список. И во всех говорится: человек, в успех которого не верили сотни окружающих, оказывался одной из наиболее выдающихся личностей в своей сфере.

То же самое может относиться и к вам. Проработайте свою идею. Постройте прочную платформу. Изучите человеческий фактор. Уложите все эти компоненты в формулу эффекта, и вы узнаете способ генерировать значимые идеи.

* * *

Люди, имеющие привычку машинально рисовать что-нибудь, пользуются дурной репутацией. Вы рисуете что попало и на чем попало, когда задумываетесь? Мы – да. Если когда-нибудь вас спросят, где вы витаете, только потому, что в эту минуту вы штриховали своего Бэтмена, нарисованного на полях в стиле «палка, палка, огуречик», не расстраивайтесь. Мы считаем, что существует

много способов использовать образное мышление для совершенствования своих идей.

Вы уже пробовали строить ассоциативные карты? Это процесс визуального переноса идей. И прекрасный способ подготовить мыслительные процессы, открыть их для логического потока идей.

Основной прием прост: берем чистый лист бумаги (для этой цели написаны сотни компьютерных приложений – мы пользуемся XMind и MindNote) и рисуем в середине небольшой овал. В него вписываем первичную идею. Например, «Популярное видеошоу в интернете».

От этого овала рисуем линию, или ветку, к другому овалу, в который нужно вписать: «Препятствия на пути к успеху». На этой же ветке добавляем овалы с надписями «Недостаток средств», «Отсутствие навыков видеосъемки», «Объективно уродливая внешность» и т. д., по одной на овал.

Затем рисуем из центра новую ветку в другом направлении и пишем в очередном овале: «Темы для видеосъемки». Эту ветку делим на различные возможности – например, «Футбол», в свою очередь поделенный на «NFL» и «Колледж». Снова вернувшись к овалу «Темы...», чертим новую ветку – «Хоккей» – и делим ее.

Построение ассоциативных карт – по сути дела, образное составление плана, которое в итоге оказывается гораздо эффективнее традиционных методов. Оно позволяет наглядно представить идеи, проработать возможности, выявить непредвиденные обстоятельства. Ассоциативные карты применимы для разных целей. Можно строить их, чтобы проверить идею, убедиться, что вы всесторонне обдумали ее, решить, что еще вам требуется для ее успешной реализации, и т. д.

Джулиен пользуется ассоциативными картами как планами для постов в блог и игр с друзьями. Эти карты действуют потому, что соответствуют способу обработки идей мозгом, тому, как они соединяются одна с другой. Кроме того, рисовать карты гораздо удобнее, чем просто думать: благодаря картам к некоторым концепциям можно вернуться вновь, развить их позднее.

Когда Крис только начинал работать над своей частью этого раздела книги, он вдруг заметил, что у него запущено приложение для рисования ассоциативных карт. На открытой странице обнаружилась небольшая карта соображений об успехе.



Составление этой карты сопровождалось размышлениями о путях к успеху. Вы актер или зритель? Вы учитесь всю жизнь или ограничились получением диплома? Меняете контекст или детали, то есть видите картину в целом или ее фрагменты во всех подробностях? Вы щедрый строитель (тот, кто тратит деньги, меняя мир к лучшему) или охотник за скидками (тот, кого тревожит скудность ресурсов)?

Все это – одна сторона вопроса. Была и другая: Крис писал о внешних функциях действующего лица. Он (или она) должен верить, что его функция в жизни – маркетинг, продажи, клиентское обслуживание идеи. Он должен быть опытным рассказчиком, понимающим, как вывести идею из темного леса к лагерному костру (да, еще одна метафора), и при этом уметь «делать героев», то есть для того, чтобы добиться подлинного успеха, помогать преуспеть другим. И наконец, по-настоящему преуспевающий человек должен

иметь прочные ворота под названием «Нет», то есть уметь сказать «нет» возможностям и путям, уводящим его в сторону от успеха.

С помощью ассоциативных карт мы наглядно представляем идеи. Можно делать это ручкой на бумаге. Можно рисовать. Можно найти множество других способов мыслить образами. Если хотите почитать интересную книгу о том, как применять образное мышление и игры для пользы бизнеса, поищите «Геймштурминг. Игры, в которые играет бизнес» (Gamestorming) Дейва Грея, Санни Брауна и Джеймса Макануфо^[19] (см. www.gogamestorm.com). Загляните также на сайт Чака Фрея www.innovationtools.com – это ведущий авторитет в области ассоциативных карт и наш главный советник в вопросах изучения всего нового и интересного, что есть в этой сфере.

Но не ограничивайтесь этими рекомендациями. Образное мышление может принимать разные формы. Открываться новым способам генерирования идей так же важно, как обращаться к другим советам из этой книги.

Наши товарищи Хью Маклеод (gapingvoid.com) и Марс Дориан (marsdorlian.com) могут свести захватывающую идею к схеме на обороте визитки. Их стиль образного мышления поможет вам по-новому взглянуть на собственные идеи. И хотя мы пишем конкретно об ассоциативных картах, имейте в виду, что и с ними можно работать разными способами. Может быть, вам принесет пользу небольшой комикс? Или его «озвучка» – тот самый внутренний голос, который вы пока не решаетесь признать своим?

Или же вместо ассоциативных карт вам требуется раскадровка?

Карен Ллойд (karenjlloyd.com) пишет в своем блоге о раскадровке, указывая, что этот способ пригоден не только для людей искусства. Возможно, у вас возник вопрос, связанный с бизнесом, на который не дает ответа ассоциативная карта. Так почему бы не «рассказать историю» с помощью раскадровки?

Не знаете, как применить этот метод? А вы подумайте. Что, если бы вы вели спор о том, надо ли уезжать в другой город, где вас никто не знает, и там искать новую работу? Как выглядела бы эта

история, изложенная в виде отдельных кадров? Можно рассказать, каково это – создавать с нуля сеть знакомств и связей. Или задуматься о новых проблемах с детьми, связанных с тем, что поблизости нет ваших родителей, которым можно на время подкинуть внуков. Видите, как процесс рисования смещает мыслительную перспективу?

Хотя мы оба пишем книги, посты в блоги и другие тексты линейной, повествовательной направленности, мы также осваиваем различные методы развития образного мышления, когда нам требуется усилить свое влияние. Письменная речь способна вызвать ощущение свободы, например, когда в дневниках «изливаешь душу бумаге», но может оказывать и сдерживающее воздействие, поскольку приходится пользоваться синтаксическими конструкциями, имеющими определенную нагрузку. Другими словами, когда излагаешь идеи в письменной форме, порой бывает труднее заметить альтернативные возможности или препятствия.

Откройте для себя новые горизонты. Опробуйте ассоциативные карты. Посмотрите, какое применение вы сможете найти другим методам образного мышления. Разве от вас убудет?

Поиски основной идеи

В своей замечательной книге «Понимание комикса» (Understanding Comics) автор и художник Скотт Макклауд объясняет, как иллюстрировать эмоции. Он показывает: когда наше лицо выражает какую-либо эмоцию, как правило, на нем возникает не простое выражение, а комбинация двух еще более простых чувств. К примеру, удивление – это сочетание страха (брови вверх) и потрясения (рот широко открыт).

Таким образом можно разложить немало понятий: разделенные на две части, они становятся более доступными для понимания. Например, фильм «Чужой» поначалу представили руководству студии как «“Челюсти” в космосе». Эту идею можно было бы развить, предлагая и другие «Челюсти» где-нибудь – например, в Африке (в итоге получилось бы что-нибудь вроде «Призрака и Тьмы» с Вэлом Килмером в главной роли).

Можно воспользоваться тем же способом, чтобы лучше понять самого себя, свою компанию и свой проект. Если как следует потрудиться, можно даже добраться до сути своей идеи, выяснить, что она означает, и тогда вам будет гораздо легче представлять ее другим.

Метод 1. Метод треугольника

Представьте себе треугольник. Если вы – компания, тогда каждая точка этого треугольника – тоже компания. Если вы – отдельно взятый человек или если у вас блог, тогда каждая точка треугольника – личность или блог соответственно. В середине треугольника – вы.

Думайте об этом треугольнике как о цели, а приблизить вас к ней поможет работа. Помните: ничего страшного, если вы не попадете в цель с первого раза, главное – чтобы не очутиться за границами треугольника.

Теперь подумайте, какие три компании или три человека могли бы помочь вам достигнуть цели. Например, несколько лет назад, когда Джулиен впервые выполнял это упражнение, ему помогли попасть в цель Маршал Маклюэн, Сет Годин и Тони Роббинс. Узнав об этом упражнении, Крис выбрал сэра Ричарда Брэнсона, Леди Гагу и Говарда Стерна. (Сейчас мы оба сделали бы другой выбор, но суть метода от этого не меняется.)

Всякий раз, когда вам потребуется выразить идею, вы сможете ориентироваться на свою цель, думая об этом треугольнике. Вы движетесь в верном направлении? Идея правильно изложена в письменной форме? Если же вы целитесь куда-то за пределы треугольника, подумайте о том, чтобы сменить свою основную тройку.



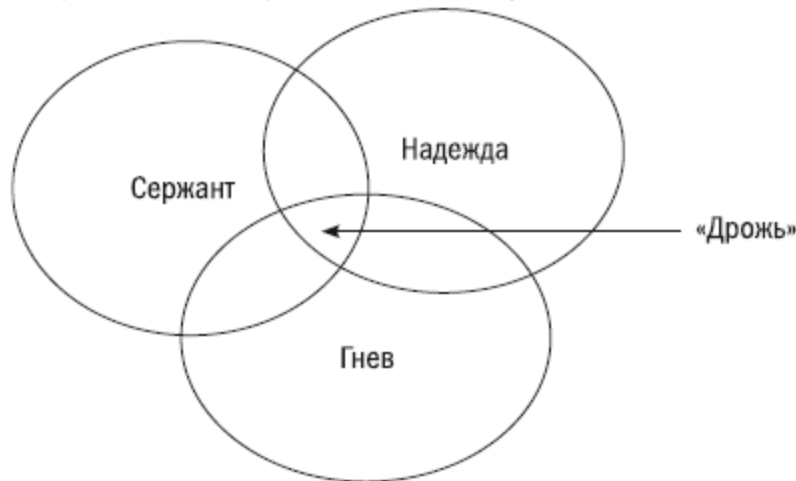
Метод 2. Эмоции + информация

Второй метод такой же интересный, но совсем другой. Попробуйте любой из них или оба сразу, если найдете время. А потом повторите попытку через несколько лет, и вы увидите, как много всего изменилось.

Проработав несколько ключевых идей, задумайтесь об основной информации, относящейся к ним. Как правило, это можно сделать с

помощью категорий (социальные медиа, бизнес, связи и т. п.). Нарисуйте круги для каждой из них, посмотрите, как они пересекаются, – например, воспользуйтесь диаграммой Венна. Если круг у вас получился всего один (к примеру, если речь идет исключительно о кофе), попробуйте разделить его на идеи (честная торговля и т. п.).

Когда найдете несколько таких идей, задумайтесь об эмоциях, к которым они могут иметь отношение. Это поможет вам осознать, что представлять идеи надо с помощью эмоций, иначе им будет недоставать Отзвука (это еще одно свойство эффекта, о котором мы поговорим далее). Если вы представляете только информацию, окружающим будет не так удобно поддерживать связь с ней.



Один из примеров этого явления – книга Джулиена «Дрожь» (The Flinch). Мы часто слышим от людей, что она написана словно армейским сержантом, любителем муштры. Это означает, что информация для личного развития изложена в ней таким образом, что в ней ощущается гнев и капля надежды. Вы заметите, что сочетание информации с такими чувствами, как печаль и раскаяние, служит совсем другой идеей для совершенно иной аудитории.

А теперь попробуйте применить эти сведения к своему проекту. Если вы вкладываете в него определенную идею или если вам не удастся установить контакт с той группой клиентов, на которую вы

ориентируетесь, спросите себя: какую эмоцию вы присовокупляете к этой идее? Соответствует ли она тем, кого вы хотите привлечь?

Метод 3. Быть X из Y

Однажды Джулиен провел целую конференцию (кажется, трехдневную), помогая людям разобраться в себе и в том, как они представляют себя миру. Ему удалось открыть отличную тактику, которая почти всем помогала понять, кто они такие, и не только отдельным личностям, но и небольшим компаниям, и стартапам. Этот метод обманчиво прост, но чрезвычайно эффективен. Вот он.

Начните с единственного персонажа, обычно (но не обязательно) вымышленного. Это может быть персонаж мультфильма, имеющий специфические особенности (допустим, Капитан Планета), или реальное историческое лицо (например, Улисс Грант). Личность должна быть известной, но не из первого ряда (не Джеймс Бонд), потому что в противном случае происходящее станет похожим на хвастовство. Выберите того, кем вы восхищаетесь, на кого смотрите снизу вверх.

Затем решите, к какой отрасли вы хотели бы принадлежать. Политические блогеры, обладатели MBA и др. дают каждый свой ответ на этот вопрос. Какую бы отрасль вы ни выбрали, убедитесь, что не только у вас, но и у других людей есть желание работать в ней, потому что цель этого метода – вызвать у окружающих интерес.

Затем объедините эти два компонента, чтобы получился «X из Y». Вот и все.

Результатом такого упражнения почти всегда становится самоидентификация, более примечательная, чем прежде. К примеру, одна женщина, автор Harvard Business Review, стала агентом Макгайвером в сфере инноваций (она собирает небольшие характерные фрагменты, составляя из них более совершенное целое). Вы можете стать Акваменом глобализации (соединив два обособленных мира, воду и воздух, и помогая им прийти к

консенсусу). Что бы вы ни выбрали, мы гарантируем, что это поможет вам представлять себя миру эффективнее, чем прежде. Попробуйте.

Четкость: как присвоить себе рейтинг

Насколько ясна ваша идея? Это важный компонент формулы, потому что у вас есть всего один шанс произвести неизгладимое впечатление. Считайте его своей «речью в лифте» – краткой презентацией идеи. Станет ли результатом этого единственного шанса, использованного прямо сейчас, четкое впечатление у целевой аудитории, или вы в конце концов сконфужитесь, так и не сумев объяснить, чем занимаетесь и в чем заключается ваша идея?

Идеям уже не дают второго шанса. Следовательно, надо уметь ясно выразиться с первого раза.

А теперь предположим, что другие детали вашей концепции не мешают слушателям понять вашу идею. Например, когда кто-то спрашивает, чем новый блог будет отличаться от всех прочих блогов о социальных медиа, речь идет о Контрасте, а не о ясности. В нашем примере вопрошающий понимает, что вы делаете, просто считает, что это скучное занятие (и он, возможно, прав).

Так что здесь мы сосредоточимся на прояснении идеи, поставим перед собой задачу заинтересовать людей не потому, что раньше они ничего подобного не видели, а потому, что идея сразу запала им в голову.

Дайте название своей составной идее. Простота – основной компонент ясности, и если вы сумеете дать идее название (в голову сразу приходит «переломный момент» Гладуэлла), то гораздо быстрее завладеете воображением слушателей.

Аббревиатуры. Вообще-то мы собирались отказаться от них, так как они выглядят надуманно, но потом решили, что отсутствие упоминаний о них будет выглядеть упущением,

поэтому вот что у нас получилось. Свойства эффекта примечательны сами по себе, а если выстроить их в таком порядке, чтобы в итоге получилось слово CREATE, эти свойства станут еще и запоминающимися. Этим же методом мы пользовались, заново формулируя уравнение доверия Дэвида Майстера, Чарльза Грина и Роберта Галфорда в предыдущей книге. Так $T = C \times R . I / S$ превратилось в $C \times R . I / S = T$. Как правило, идеи с использованием мнемонических приемов выглядят более запоминающимися и ясными, чем практически любые другие, так как люди – вербальные существа, обучение которых строится на нарративе и сюжете.

Расскажите историю. Когда требуется изложить сложную идею, это лучший способ упростить ее. Мы естественным образом учимся на сюжетах и метафорах, поэтому изложение идей с их помощью – простой и эффективный метод. Вот почему отвратительные книжки с «бизнес-притчами» так хорошо продаются: в них простые идеи выражены через нарратив. Подлинная история или вымышленная – несущественно (говорят, к примеру, что история в «Богатом папе, бедном папе» Роберта Кийосаки^[20] полностью выдумана); главное, чтобы она вызвала эмоциональный отклик у читателя. Мы вернемся к этим моментам позднее, когда будем обсуждать Отзвук, а пока запомните, что при надлежащей Четкости идея становится запоминающейся.

Еще один прекрасный пример Четкости – решение компании Chrysler, вновь приступившей к выпуску автомобилей марки FIAT в США. Компания получила прибыль в нише, освобожденной Mini Cooper, а также за счет цен на бензин в США и вернула на рынок автомобиль, которым долгое время пренебрегали. Каким образом Chrysler объясняет на своем сайте, что именно мы покупаем?

Там упоминаются «итальянский стиль», «эмоциональность дизайна», «рациональная притягательность» и широкие

возможности персонализации. Благодаря нескольким коротким фразам создается впечатление, что Chrysler хочет, чтобы вы узнали о его машине.

Обратимся к сайту Mini Cooper: здесь преобладают такие выражения, как «потрясающе низкий расход топлива», «новейшие технологии», «легендарное качество работы» и «улыбка».

Покупка машины – интересная и удобная возможность задуматься о Четкости. Это упражнение на оправдание с начала до конца. Если какое-то время вы жили без машины, вам приходится объяснять самому себе, почему теперь вам необходимо вновь обзавестись автомобилем. Если у вас не новый, но все еще исправно функционирующий автомобиль, приходится искать оправдания своему решению обновить его. Предпочтение, отданное не экономичным, а спортивным машинам, требует сочинения целой истории – сначала для самого себя, а потом, в некоторых случаях, – для остальной семьи.

Еще интереснее бывает, когда в рекламе автомобиля упоминается непреодолимая причина, по которой мы на самом деле покупаем эту машину: тем самым нас снабжают информацией, необходимой нам для того, чтобы остальные участники нашего решения (или только мы сами) не мучались, считая его неоправданным.

Оба сайта, FIAT и Mini, рассказывают о том, как экономичны эти машины, как разумно они расходуют топливо, что их дизайн и технические характеристики достойны восхищения. Они охватывают обе основные причины, и, кстати, каждая реклама на сайте составлена менее чем из четырнадцати слов.

О краткости мы говорим на протяжении всей книги, но ее значение невозможно переоценить. Во всех случаях, когда требуется что-либо разъяснить, краткость – основной коммерческий довод. Она уводит гораздо дальше, чем все

попытки живописать словами. Убедитесь сами.

Пример эффекта: Instagram

В тот день, когда стало известно, что социально-сетевой гигант Facebook покупает приложение для обмена фотографиями Instagram за миллиард долларов, высказывались разные мнения о том, что это значит и что будет дальше. Наши мнения разделились: Джулиен считал, что это удачная покупка, и ссылался на тридцать миллионов вновь приобретенных пользователей, а также на возрождение обмена снимками, который явно угасал на собственной платформе Facebook, не говоря уже о том, что для последнего представляло серьезную угрозу доминирование Instagram в сфере обмена фотографиями, сделанными с помощью мобильных телефонов. Крис напоминал о неких отчетах, где говорилось, что с помощью Instagram Facebook может прорваться в Китай^[21]. И мы решили рассмотреть Instagram, выяснить, насколько он соответствует формуле эффекта.

Контраст. В магазинах Apple и Android предлагают сотни (а на самом деле – тысячи!) фотоприложений. Но Instagram подкрепляет свое приложение социальной сетью, где можно следить за тегами, конкретными фотографами и т. п. Увязывание приложения с сетевым сайтом единомышленников – выраженный Контраст, но его одного недостаточно. Только когда основатели выпустили третью по счету версию фотоприложения, с каждым разом упрощая его, у них получился продукт с Контрастом, ориентированным на победу.

Охват. Если Instagram действительно «стартовый наркотик», с помощью которого Facebook может прийти в Китай, то это прекрасный способ расширить Охват. И даже если нет, Facebook приобрел тридцать миллионов увлеченных пользователей Instagram и обеспечил их возможностям обмена фотографиями мощную поддержку. Поскольку сам по себе

Instagram продолжает существовать, он, бесспорно, будет и впредь развиваться.

Интенсивность. Facebook как бренд даже не упоминается в Instagram, но это ничего не значит. Для тех, кому это важно, Instagram остается более ценным брендом, и всякий раз, когда появляется новый удачный снимок, Интенсивность Instagram растет.

Четкость. Instagram – почти идеально простое приложение. Бери, редактируй снимки и делись ими. Если вдуматься, фотографии – прекрасная валюта для социальных сетей. Чем нам нравится делиться и меняться? Фотографиями наших детей, наших новых машин, нашего чего угодно. Повысить Четкость социальной сети этого приложения очень просто, гораздо проще, чем в Facebook или Google+. В Instagram собираются люди, которым нравится обмениваться снимками. Instagram получает высшую оценку по Четкости.

Доверие. Пользуется ли Instagram нашим Доверием? Скорее всего, его рейтинг выше, чем у компании, которой он теперь принадлежит. Facebook то обретает Доверие общественности, то теряет его из-за проблем с конфиденциальностью, а также из-за других скандалов, негативно отражающихся на уровне комфорта его пользователей. А Instagram? За последние несколько лет он завоевал Доверие. Он пользовался огромным спросом на рынке Android в первые несколько недель работы на этой платформе, в зените славы он вышел на третье место. Это что-то да значит.

Отзвук. Вы видите себя в Instagram? Чтобы ответить, большого ума не надо. Это приложение разработано для того, чтобы делать, редактировать и распространять кадры из своей жизни. Крис шутит, что Instagram превращает в целом скучное существование в дизайн обложки для альбома. Кроме того, Instagram добивается Отзвука, обеспечивая доступ во всевозможные социальные сети помимо Facebook, и таким

образом соединяет, как мост, приложение и место, где находится ваша аудитория.

Мы считаем Instagram на редкость успешным примером использования формулы эффекта. Может, и вам повезет услышать, как Facebook предлагает миллиард долларов за вашу компанию, а если нет, подумайте о том, как Instagram воспользовался своим Контрастом и как подчеркнул ценность своего продукта. Возможно, вы не принадлежите к тридцати миллионам его клиентов, но вам наверняка будет полезно задуматься о том, как опыт социального взаимодействия пользователей может способствовать развитию вашего товара.

О результатах приобретения говорить пока рано, но мы думаем, что интеграция пройдет гладко, благодаря новому продукту люди будут активнее пользоваться фотосетью и вести гораздо более интенсивный обмен снимками. Говорят, лучше один раз увидеть, чем тысячу раз услышать, но очевидно и то, что покупка возможности видеть стоит потраченного на нее миллиарда долларов.

Часть 3

Платформы

Спросите любого уроженца Лос-Анджелеса об Анджелине, и вас засыплют теориями. Одни считают, что она жена короля щитовой рекламы, но никто не может точно сказать, какого именно. Другие помнят ее по какой-то панк-группе 80-х годов. Но никто из этих теоретиков не знает правды, а если и знает, то помалкивает.

Анджелина впервые появилась на афишах, развешанных по городу, в 80-х годах XX века. Позднее она заняла место на рекламных щитах, и те приобрели такую известность, что появлялись на заднем плане в фильмах – например, «Достать коротышку», «Вулкан», «Фанат».

Если вы посмотрите какой-нибудь из этих фильмов или погуглите, то увидите живописный портрет Анджелины, а не фотографию в традиционном стиле рекламного плаката. С виду он напоминает нечто среднее между «Джетсонами» и Джоан из «Безумцев». Эти рекламные щиты – гигантские монолитные сооружения, не заметить которые попросту невозможно. Высотой пятнадцать метров, не шутка! Их видели все, даже те, кто не знал, кто такая Анджелина.

Анджелина действительно существовала, ее видели в городе, но сфера ее деятельности оставалась загадкой. Модель, актриса, певица? А важно ли это? Если ее портреты красуются на рекламных щитах, значит, она что-то собой представляет... или нет?

Щиты, безусловно, дорогие, но никто не знает точно, кто оплатил их или почему Анджелина предпочла развесить свои изображения, стилизованные под Бетти Пейдж, на тридцатиметровых носителях по всему городу. Время шло, Анджелина постепенно становилась знаменитостью особого рода – не потому, что обладала неким талантом, не за выдающиеся достижения, а по той простой причине, что ее имя знали все.

Анджелина первой в Америке «прославилась тем, что прославилась», подобно Пэрис Хилтон и многим другим после нее. Иначе говоря, Анджелина – свидетельство возможностей платформы.

Даже теперь, спустя много лет, у Анджелины по-прежнему есть свой фан-клуб – говорят, в нем состоит сорок тысяч человек, которые платят ежегодный взнос за эту привилегию. Выбранная платформа пронесла Анджелину через долгие годы, помогла зайти дальше, чем сумели большинство знаменитостей или те, кто добился разового успеха.

Если рекламных щитов хватило, чтобы сделать знаменитой Анджелину, хватит ли влиятельной платформы для того, чтобы вознести на вершину вас? Очень может быть. Если ваша платформа достаточно прочна, для вас может разыгаться сценарий «имущему воздастся». Однако не все просто: не стоит рассчитывать, что вам вот так возьмут и дадут отличную платформу. Вам пока не предлагают контракт на звукозапись, ни один кинопродюсер не хлопает вас по плечу, заметив в очереди, и, уж конечно, владельцы рекламных щитов не горят желанием помещать на них ваше лицо.

Наш разговор может начаться только с идей, потому что без идей вы – ничто. Но на этом работа не заканчивается: одной истории или идеи, несмотря на все их совершенство, никогда не было и не будет достаточно. Следующий шаг – создать собственный передатчик, свою газету, свой телеканал. Вот что подразумевается под платформой.

Сравнительно недавно пользовалось известностью выражение: «Не спорь с человеком, который закупает чернила бочками». К счастью, теперь чернила дешевы. Той же властью может обладать любой, в том числе и вы. Все, что вам понадобится, – это план или набросок.

Эффективная платформа не возникает сама собой. Ее надо строить, и это замечание относится скорее к тому, что происходит за пределами платформы, нежели к чему-то внутри нее. При этом

совершенно не важно, где существует платформа – в виртуальном пространстве или в реальной жизни.

Предположим, вы хотите провести конференцию – мероприятие, где, скажем, любители собак смогут собраться и обсудить все, что касается их питомцев. На самом деле тысячи подобных мероприятий уже проводятся повсюду, но не суть, для простоты будем считать, что их изобрели вы.

Вам нужно заняться логистикой мероприятия. Оно намечено на выходные дни в ноябре, местом проведения выбран конференц-зал в вашем городе. Стоимость билетов – двадцать долларов для тех, кто явился пораньше, и двадцать пять для любителей опаздывать. Пока все в порядке. Теперь предстоит собрать участников мероприятия.

Вот тут-то и возникают вопросы. Как вы поступите?

– Будете ходить по паркам, где разрешен выгул собак, беседовать с хозяевами, расклеивать листовки?

– Или встанете посреди только что арендованного конференц-зала и начнете кричать погромче в надежде, что хозяева собак вас услышат?

Да-да. Вот именно.

Все платформы, от Twitter до Google+, от социальных сетей до публичных выступлений, требуют внешней работы. Их нельзя строить изнутри. Им предстоит развиваться снаружи внутрь, следующую платформу строят с предыдущей.

Представьте себе ту же картину, но уже в Twitter. Вы создали аккаунт, добавили симпатичную фотографию и информацию о пользователе. И начали публиковать интересные замечания, но, увы, вас никто не слышит.

Если это происходит с вами, если вы ждете, что кто-нибудь наткнется на ваш канал, твитнет о нем, вызовет шквал интереса и

приток фолловеров, то вы напрасно тратите время и, скорее всего, находитесь во власти иллюзий.

Чрезвычайно маловероятно, что единственный нужный человек, во-первых, наткнется на ваш канал, во-вторых, найдет на нем что-то интересное для себя, в-третьих, заинтересуется настолько, что решит поделиться находкой с людьми своего круга, и, в-четвертых, пользуется достаточным влиянием. Другими словами, у вас куда больше шансов выиграть в лотерею.

Так что в этой части книги мы уделим основное внимание практическим рекомендациям по созданию канала, имеющего значительную аудиторию, объясним, как пользоваться преимуществами каналов, созданных другими, и в конце концов заложить прочную платформу для себя.

Что мы подразумеваем под платформой

У слова «платформа» есть множество определений. Мы имеем в виду сочетание инструментов, с помощью которых можно устанавливать контакт с окружающими и распространять идеи. В традиционном мире у большинства людей почти не было доступа к платформам с достаточно широким охватом. К основным СМИ относились телевидение, радио, газеты и журналы. Отдельно взятые люди располагали телефонами, личной перепиской, возможностью давать рекламные объявления в различных СМИ. На заре существования веб-сайтов их создание и поддержка обходились в десятки тысяч долларов. Как же все изменилось с тех пор!

Теперь мы можем пользоваться недорогим или вовсе бесплатным сайтостроением. У всех нас доступ к каналам распространения видеоматериалов (YouTube или сотням других подобных платформ). Мы можем составлять списки почтовой рассылки, соперничающие по широте распространения с любой известной газетой. Можем построить социальную сеть, по сравнению с которой население некоторых крупных городов покажется карликовым. Можем всего за несколько сотен долларов купить видеокамеру и снимать свои передачи и шоу, если есть такое желание.

Когда мы говорим о платформе, мы имеем в виду создание некоторой комбинации перечисленного. Даже в мейнстриме знаменитости сейчас действуют в мультимедийном режиме. Ким Кардашьян прославилась благодаря телевизионному реалити-шоу, но значительно усовершенствовала свою платформу, регулярно публикуя посты в блоге и активно пользуясь Twitter. Есть и те, кто поступил прямо противоположным образом.

Лукас Крукшенк, автор невероятно раздражающего персонажа Фреда Фигглхорна, начал с нуля. Видео с Фредом он размещал на YouTube, количество просмотров стремительно росло. Крукшенк стал первым пользователем YouTube, собравшим миллион подписчиков.

Это преимущество не пропало без пользы – Крукшенк вместе с Nickelodeon снял фильм о Фреде, потом еще один, потом телесериал, а вскоре обещает выпустить и третий фильм (к этому моменту вам следовало бы бросить чтение, зайти на YouTube, набрать в поиске Fred и узнать наконец, о чем мы говорим).

Крукшенк превратил свою платформу на YouTube в инструмент присутствия в мейнстриме и не упустил ее многочисленные возможности. Да, мы понимаем: вряд ли вы, дочитав эту книгу, начнете учиться говорить визгливым и скрипучим голосом, непременно делая записи. Тем не менее важно понять: именно этот процесс привел миллионы зрителей и обеспечил славу и успех (причем довольно длительный успех) одному молодому человеку, не имеющему доступа к традиционным каналам СМИ.

Крукшенк не один в своем роде. Бывшая сотрудница дома престарелых Аманда Хокинг написала семнадцать «паранормальных» романов. Она пыталась опубликовать их традиционным способом, но ее рукописи неизменно отвергали. До ее романов никому не было дела. И она решила опубликовать их сама, на Amazon.

Вскоре она уже продавала свыше девяти тысяч книг в день. Да, свыше девяти тысяч!

Аманда заработала на самостоятельных продажах больше двух миллионов долларов главным образом потому, что оценивала книги очень низко, в итоге их покупали, не задумываясь. Потенциальных читателей становилось все больше, о книгах говорили, они поднимались к первым строчкам таблицы бестселлеров Amazon, их популярность росла. Вскоре Аманда стала автором, сотрудничеством с которым можно было бы гордиться.

Тогда-то издательство St. Martin's Press и предложило ей контракт еще на два миллиона долларов.

Аманда начала с нуля. А что теперь? Ее платформа разрослась до гигантских размеров. Аманда ведет блог и пишет в Twitter,

пользуется Facebook и постоянно поддерживает связь с поклонниками, которые покупают каждую ее новую книгу.

Не пренебрегайте этим опытом, даже если вы водопродчик или продаете кондиционеры корпоративным клиентам. Такого же успеха можете добиться и вы. Это шанс найти способ построить практическую платформу для своего бизнеса. Наш друг Маркус Шеридан так и сделал – специально для продаж бассейнов и их обслуживания. А наш друг Джоэл Либава – для консультирования в сфере франчайзинга. Мы знаем немало преуспевающих людей, товары и услуги которых не назовешь самыми притягательными в мире, тем не менее эти люди преуспевают.

Смысл наших слов вот в чем: платформа – неотъемлемая и действенная часть эффекта, на разработку которой не стоит жалеть сил. Мы разбили главу о платформе на два раздела, «Охват» и «Интенсивность», о которых и поговорим далее.

4. Охват

Скажем прямо: причина, по которой большинство людей выбрало эту книгу, – не Доверие и не Контраст. Да, и то и другое – важные компоненты формулы, к ним стремятся все, но мы подозреваем, что в действительности людям требуется нечто более очевидное, не «снайперская винтовка», а скорее «гигантская лазерная пушка». Так понятнее?

Об Охвате мечтают, поскольку к нему зачастую прилагается престиж. Девушка, у которой в Twitter сто тысяч фолловеров, верховодит в своем кругу. Можно, конечно, купить Охват – приобрести фолловеры в Twitter, новые почтовые адреса для пополнения своего списка рассылки или еще что-нибудь, что вас интересует. Но хотя такие варианты и возможны, на самом деле это не Охват в том смысле, в каком подразумеваем его мы. Скорее, это временный псевдоохват.

Приведем такой пример: однажды мы услышали историю, как один парень собирал чужие чеки из банкоматов. Из них он откладывал только чеки с крупными суммами, сохранял их, а потом пытался показывать девушкам, чтобы вызвать интерес к себе. Вот и псевдоохват – что-то вроде чужих чеков. Может, однажды он и сработает, но гораздо чаще обман будет быстро раскрыт, интерес если и вспыхнет, то вскоре угаснет. Так что имитировать Охват в принципе можно, но этот путь никуда не ведет. Чтобы обрести свой настоящий Охват и расширить его, понадобится упорная работа. И вдобавок действовать придется напрямую, в отличие от большинства случаев.

Охват почти никогда не создается быстро. Музыкант может годами гастролировать по стране, но так и не обзавестись сотней тысяч поклонников, желающих купить его записи. Скорее, он приобретает поклонников по одному за концерт и, возможно, с такой же скоростью – в промежутках между концертами. Это мучительно

медленный, но эффективный процесс, так как он неразрывно связан с практикой и дает возможность совершенствоваться. Именно так Луис Секей стал одним из самых известных комиков мира – не в одночасье, а за пятнадцать лет, с каждым новым просмотром YouTube по чуть-чуть набирая популярность. Вот что такое настоящий Охват. Он занимает немало времени, но сохраняется надолго.

Мы проведем вас на эту вершину.

Крис – френд знаменитого на весь мир писателя Пауло Коэльо. Его произведения переведены на семьдесят языков и опубликованы более чем в ста семидесяти странах. Он даже установил мировой рекорд в этой сфере распространения. Несколько месяцев назад Крис смотрел запись какой-то речи Барака Обамы, в которой президент то и дело ссылался на самый популярный роман Коэльо, «Алхимик».

Тем не менее Коэльо, как и многие из нас, по-прежнему нуждается в прочной платформе с широким Охватом.

Почему? Потому что идеи без Охвата – все равно что растения без солнечного света. Они чахнут, вянут, гнутся к земле. Даже лучшие идеи теряют силу, если о них забывают. Подобно всему живому, идеи процветают благодаря Охвату.

«Алхимик» – по сути дела, рассказ об Охвате и эффекте. Роман был написан в форме притчи после того, как Коэльо совершил путешествие из Сантьяго-де-Компостела протяженностью пятьсот миль (кстати, Джулиен тоже прошел этот путь). В «Алхимике» молодой пастух покидает знакомые места, чтобы отправиться на поиски сокровища, а по дороге изучает язык мира.

В пути юноша постоянно встречает тех, кому чего-то недостает. Иногда проблема заключается в том, что людям недостает воображения, чтобы правильно сформулировать идею. Иногда – в том, что идеи есть, но нет платформы и Охвата. В других случаях

люди не в состоянии понять, какой Отзвук вызывает их история, поэтому обречены блуждать в своих тесных мирках.

Но если кто-то настолько знаменит, что уже установил рекорд по широте распространения и перевода, если он настолько прославлен, что даже президент США ссылается на него в своей речи, разве этого мало, чтобы заполучить Охват? Чего же не хватает? Всего-навсего настоящей платформы.

Прежде всего интересно отметить, что значительные идеи и тезисы, содержащиеся в работах Коэльо, широко известны благодаря выдающимся, занимающим высокое положение людям. Коэльо обращается к разным группам, таким, как жители США и значимые личности повсюду в мире. Но это не значит, что он пользуется вниманием «людей в целом». Почему? Потому что высокопоставленным лидерам свойственно собираться вместе, и хотя они впитали идеи из книг Коэльо (те, кому посчастливилось прочитать их), эти идеи не всегда распространяются «по нисходящей» (мы пользуемся этим словом не оценочно, а подразумевая, что в данном случае имеем дело с иерархией) до других кругов их организации.

Определенную ценность тут имеют и так называемые корни травы, широкие массы. Переключимся с формирующих мир идей, которые содержатся в книге, впервые опубликованной в 1988 году, на сферу YouTube 2011 года и постараемся осознать, что видео «Пятница» Ребекки Блэк, нравится нам это или нет, набрало за пару месяцев более 167 миллионов просмотров, и это количество продолжает расти.

Мы и вправду только что противопоставили Пауло Коэльо Ребекке Блэк? Да, именно. А потом мы сравним Коэльо с знаменитым музыкальным продюсером Deadmau5 (произносится как «dead mouse», «мертвая мышь»). Ох уж этот Пауло Коэльо! Он вращается в особых кругах.

Даже если книга представлена в интернет-магазине текстов для Kindle или Nook, для ее распространения требуется приложить

немало усилий. Во-первых, нужны деньги. Во-вторых, кто-то должен прочитать книгу и проникнуться ею. В-третьих, делиться книгой затруднительно (вероятность близка к нулю в цифровом формате, если не допускать пиратства, а в физическом мире книгу можно только передать из рук в руки).

Видеоматериалом Ребекки Блэк, если сравнивать его с книгами, можно поделиться с помощью одного-единственного щелчка мышки. Потратив некоторое время, можно распространить это видео сразу по нескольким социальным сетям и обеспечить его автору еще несколько миллионов просмотров. Даже если вы сами уже видели его раньше, найдется несколько тысяч человек, которые узнают об этом видео только сегодня, составят о нем свое мнение (зачастую негативное) и поделятся им (в знак оценки, отвращения или просто для того, чтобы к кому-нибудь другому прицепилась та же песня).

Достижение Охвата иногда бывает непростой задачей.

Сравнивая эти два впечатления, можно подробно поговорить о популярности, звездности, успехе и славе – но не об эффекте. Думаете, Ребекка Блэк имеет тот же уровень доступа к мировым лидерам, как и Пауло Коэльо? Ничего подобного. Думаете, Ребекка Блэк будет вносить вклад в культуру на протяжении трех десятилетий, а скорее всего, еще дольше? Маловероятно. Вспомним ли мы ее имя и наследие через несколько лет? Поживем – увидим.

Но кого пригласят в этом году на ночное ТВ-шоу? Блэк. Кто пользуется чужими платформами, обеспечивая себе еще более широкий доступ и Охват? Блэк.

Справедлив ли в данном случае Охват? Нет. А мы хоть раз, хоть где-нибудь в этой книге упоминали о справедливости? Нет. И не будем. «Справедливость» – ложь, которой утешаются побежденные, зализывая раны. В Охвате нет и тени справедливости.

Для того чтобы Охват оставался действующим и давал эффект, следует тем же образом оценить Отзвук и Четкость. В данном случае Отзвук относится к поддержанию идеи и попыткам приспособить ее к современному окружению. Сюжет «Алхимика» стар как мир,

однако он и сегодня находит отклик в душе людей. Поймет ли его следующее поколение?

А если появятся пересказы того же сюжета в виде современных притч? Если двенадцать современных авторов изложат каждый свою часть сюжета собственным неповторимым стилем? Если Пауло Коэльо перейдет от текстов к видео? Может, вашему смартфону требуется приложение «Алхимик», чтобы эта идея продолжала жить?

Отзвук позволяет обновлять идею, поэтому даже тем, кто познакомился с ней только что, она кажется уместной. Людям свойственно несправедливое предубеждение «это уже устарело», поэтому, когда мы встречаем то, что появилось годом ранее, мы считаем, что актуальность находки давно утрачена.

Благодаря Четкости идея преподносится кратко, дозами «на один укус». «Алхимик» – не самое длинное произведение даже по современным меркам, но мы живем в мире, где за один раз прочитать более 140 символов проблематично. Все больше людей получают сотни электронных писем в день, все меньше читают ради развлечения, поэтому «закусочный» вариант «Алхимика» мог бы дать Коэльо шанс привлечь к его меняющим мир идеям новую аудиторию (и расширить Охват). Но стоит ли игра свеч?

Не спешите сочувствовать Пауло Коэльо. На момент написания этих строк у него было более семи миллионов поклонников в Facebook и три миллиона фолловеров в Twitter, он собрал более восьмидесяти тысяч читателей в первые же три недели после регистрации в Google+. Он располагает впечатляющей и активной платформой любящих его творчество людей. Вместе с тем ясно: чтобы добиться своей цели, изменить мир, ему требуется гораздо более широкая аудитория.

Кстати, если вы еще не читали «Алхимика», обязательно прочтите. Возможно, он изменит всю вашу жизнь.

Почему платформа необходима для привлечения аудитории

Испокон веков продавцы идей и вещей пытаются заинтересовать потенциальных покупателей своим товаром. Для этого они пускают в ход различные стратегии: рекламу, слухи, громогласные объявления в толпе с возвышения и т. д. Они испробовали все. Одни методы оказались действенными, другие – не очень. Тем не менее каждый день новые люди пытаются продавать свои идеи, пользуясь явно неэффективными методами. Они заново изобретают колесо, хотя проще было бы посмотреть, как пытаются пользоваться им другие, и сделать выводы.

Один из лучших способов во всем разобраться – просмотр рекламы. В настоящее время союз телевидения и этой индустрии постепенно распадается. Телереклама уже не настолько эффективна, как была когда-то, однако новые бизнесмены продолжают сосредотачиваться на ней, привлекая внимание к своей компании. Иногда ситуацию осложняют их представления о том, что им непременно нужна витрина и вывеска, чтобы их заметили. Иначе говоря, они пользуются теми методами, о которых слышаны. Это естественная реакция, хоть и неэффективная. По той же причине среднестатистический человек боится нападения акулы больше, чем автомобильной аварии: первое гораздо живее и реальнее в его воображении, несмотря на то что аварии случаются куда чаще, а их последствия не менее ужасны.

Так и самые распространенные методы обретения известности на самом деле наименее эффективны. По определению они же наиболее востребованы, поскольку владельцы компаний в первую очередь задумываются об этих методах, следовательно, именно в этих сферах в первую очередь развивается конкуренция. А для нас конкуренция означает смерть. Нам требуется место, где о нас будут вспоминать как можно чаще. Эту потребность удовлетворит

построение собственной платформы. Особенно если это окажется платформа в интернете, доступная для всех.

Платформа – второй элемент нашей конструкции, возможно, самый важный из них, поскольку буквально каждый, кто располагает достаточным Охватом, может поддерживать связь и оказывать влияние на группу, которая по своим размерам способна влиять на общество. Кроме того, разрушить этот элемент конструкции особенно важно, так как гегемония владельцев платформ в доинтернетовскую эпоху привела к тому, что непропорционально малый сегмент пользуется слишком значительным влиянием на остальное население.

Иными словами, нам и без того слишком долго внушали, что нам делать. Теперь наша очередь.

Преимущества платформы XXI века в том, что она доступна каждому, в любое время и в любом месте. Она была одним из решающих факторов на выборах президента США в 2008 году, когда связь Барака Обамы с его избирателями посредством современных платформ способствовала быстрой мобилизации в случае необходимости. Это же обстоятельство должно сыграть еще более важную роль в 2012-м, в год публикации этой книги, поскольку поддерживать связь таким образом проще и эффективнее, чем даже устанавливать ее напрямую посредством мобильных телефонов.

Тот же феномен доступен каждому: если значительная аудитория создана, ее наличие облегчит достижение почти любой цели. Разветвленная сеть, прилегающая к огромной платформе, поможет справляться с задачами гораздо быстрее. Можно переориентировать эту сеть с одной цели на другую, способствуя при желании смене карьеры, а также получению информации и преимуществ, которых просто нет у других людей. Иначе говоря, платформа преумножает силу. Чем она обширнее и эффективнее, тем больше ваша сила.

Однажды наступит время, когда у каждого появится значительная платформа – в сущности, это время уже на подходе. Мы видим, как сообщения распространяются быстрее, чем когда-либо, благодаря

аккаунтам в Facebook, как они способствуют появлению медиадемократии, существование которой ранее было невозможно, а сейчас она возникает благодаря строительству платформ и распространению идей.

Мы надеемся убедить вас, что создание платформы – самый эффективный способ удержать свой бизнес на плаву и в хорошие, и в трудные времена. Надеемся ясно дать вам понять, что в любой момент ваш самый действенный инструмент поиска работы – это ваш блог или аккаунт в Google+. Возможно, это даже самое эффективное средство поиска спутника жизни. Но мы, пожалуй, опережаем события.

Каким бы ни было ваше семейное положение, платформа имеет значение потому, что без нее вы чересчур зависимы от чужих методов распространения. Мы утверждаем, что существует огромная разница между построением платформы и зависимостью от чужого Охвата – этот феномен мы будем называть «ажитоажем», а вам он, возможно, лучше известен под традиционным названием «рекламирование».

При рекламировании вниманием аудитории завладевают, а затем направляют его на то, что требуется продать. Объявления в газетах, на телевидении, на рекламных щитах обычно отвлекают людей от их интересов и направляют их внимание на какой-либо объект. Но платформа действует иначе.

Сама платформа представляет собой канал. Когда люди собираются вокруг телевизора, чтобы посмотреть новую серию «Безумцев», они уделяют внимание серии, а не рекламе, вставленной в нее (кстати, мы тоже заметили парадокс: примером нам служит сериал о рекламе). Реклама отвлекает. Во время рекламных блоков зрители спешат в туалет или начинают звонить по телефону. А когда идет серия, они этого не делают, ведь ради нее они и сидят у телевизоров.

Вот почему платформа имеет значение: она не отвлекает зрителей от их собственных интересов. Те, кто увлечен автомобилями,

сосредоточат внимание на автомобильном канале, а весь прочий ажиотаж пропустят мимо ушей. Те, кто увлечен модой, будут игнорировать рекламный материал между фрагментами контента – с одним исключением: если для них важна и направленность рекламы, тогда и у ажиотажа появляется шанс. Но в большинстве случаев реклама терпит поражение. Кроме того, платформа более эффективна, более прибыльна, лучше работает в течение длительных сроков и, наконец, лучше поддается управлению.

Вскоре платформа станет поистине необходимой для успешного ведения бизнеса. Давайте заглянем в будущее и попробуем понять, как она работает.

Целенаправленное создание контента

Цель новой платформы – образование аудитории. Следует отметить: даже если уже сейчас у вас есть превосходная идея, но вы сидите, сложив руки, то вероятность вашего влияния на значительную часть населения невелика. Потому и надо устанавливать контакт с людьми, с достаточно большим количеством людей, чтобы создать поток доходов или оказывать влияние на группу, которая при любых других условиях недостижима.

Так что новая платформа – все равно что новый бизнес или даже человек в новом городе: она должна способствовать установлению контактов с новыми людьми или включать их в сеть. При этом Охват возрастает экспоненциально. Способ не только эффективен, но и предельно прост.

Установление контакта с людьми ничего не даст, если не пообещать им достаточно весомую выгоду, которая побудит их оставить все дела и принять участие в работе вашего канала. Следовательно, пост в блоге должен быть хорошо написан или же должен содержать историю, которая вызовет у читателя мысль:

- что это интересный новый голос;
- что он всегда об этом думал и вот теперь видит, как озвучили его мысли;
- что ему такое и в голову не приходило!

Этот список примечателен отсутствием реакции читателя на попытку превратить его в клиента, заставить платить за информацию, получить от него выгоду другим каким-нибудь способом. Для этого вы еще не в той стадии (ее Тим О’Рейлли назвал бы «стадией сокращения») – вы сейчас в стадии расширения, а оно требует свободы, так как свобода почти до нуля уменьшает трение.

Возможно, вы уже задались вопросом о том, сколько продлится эта стадия. В конце концов, невозможно собирать аудиторию вечно, наращивать ее до тех пор, пока у вас не кончатся все сбережения и не иссякнут идеи. Как обычно в таких случаях, мы отвечаем: «Смотря по обстоятельствам». Что может означать также и «должна продлиться максимально».

Другими словами, чем дольше вы будете откладывать процесс получения выгоды от своей сети и каналов, тем быстрее соберете аудиторию и завоюете ее расположение. В этом случае благосклонность и выгоду можно будет эффективнее получить позднее, когда потребность в них станет особенно актуальной.

Получение выгоды

Если у людей и возникают трудности в стремлении оказывать влияние, то чаще всего они связаны с пониманием, как и когда следует получать выгоду от своей платформы. Напомним, что под «выгодой» не всегда подразумеваются деньги. Она может означать доступность. Или социальную значимость. Или еще что-нибудь. Но, конечно, в некоторых случаях «выгода» – это деньги.

Понимание, как и когда следует получать выгоду, – очень важный компонент формулы эффекта, о котором многие забывают. Не судите себя слишком сурово, если в прошлом вы потерпели фиаско. Это случилось не только с вами. Вот краткий пример.

Несколько лет назад аудиоподкаст комика Рики Джервейса был самым популярным в мире. В то время его скачивали чаще, чем любой другой подкаст. Джервейс располагал обширной и завидной платформой. И в этот момент он решил, что пора снимать урожай (возможно, на этом настаивал какой-нибудь менеджер). Он обратился к другой модели и сделал подкасты платными. Джервейс не сомневался, что его многочисленная и увлеченная аудитория, которую еженедельно пополняли новые подписчики, не откажется

платить назначенную им мизерную сумму, и в итоге он сорвет большой куш.

Как только Джервейс (или его консультанты) сделали доступ к его контенту платным, он сразу же покинул первое место в чарте подкастов iTunes и канул в Лету. Джервейсу удалось заработать на первых платных скачиваниях, но они почти сразу прекратились. И, конечно, когда позднее он решил отменить платный доступ, никто из прежних поклонников не бросился вновь скачивать его подкасты.

Что еще мог предпринять Джервейс? Мог последовать примеру другого юмориста, Адама Кароллы. Подкаст Адама приобрел популярность сравнительно недавно, тот избрал более традиционный путь – стал искать спонсоров, желающих получить доступ к его аудитории. Выгоду Адам получал от спонсоров, поэтому его слушателям не пришлось платить. Результаты оказались гораздо более удовлетворительными, несмотря на всю традиционность метода.

Джервейс не сделал ничего плохого, попросив денег у слушателей. Кстати, на такой же модели построена работа общественного радио: более 50% доходов радиостанции получают от отдельных жертвователей, а не от спонсоров или страховщиков. Просто подкаст Джервейса не вписался в ландшафт. Подкасты – новая, непростая платформа, обеспечивающая достаточно широкий выбор, следовательно, Джервейс просто неправильно оценил среду, в которой пытался получить выгоду.

Мысли о выгоде и источниках

Выгода от большой платформы отчасти зависит от того, какие действия от нее потребуются на основании ваших рекомендаций. Если вы Опра Уинфри и советуете прочитать какую-либо книгу, эта книга будет продаваться гораздо лучше, чем стоящие рядом с ней на полке. Если вы Крис Броган и просите свою аудиторию пожертвовать 20 долларов в фонд помощи голодающим детям, вы

достигнете своей цели, потому что аудитория считает, что получает от вас пользу. Еще один способ извлечь выгоду из большой платформы – предложить рекламные услуги тем, кто хотел бы установить контакт с данным сообществом. Можно также извлекать нефинансовую выгоду – к примеру, предлагая участие в проектах. Но для всего перечисленного платформа должна быть действительно большой.

Ценность платформы меньшего размера – прочно спаянное сообщество. Например, если вы интернет-сообщество врачей Sermo, то вы представляете собой небольшую группу профессионалов с потенциалом другой выгоды. Если вы – Vistage, то объединяете группу во главе с представителями старшего руководства, обслуживающую интересы бизнесменов в целом. Вместе с изменением размера появляется возможность извлечения большей выгоды. Если не считать премиум-аккаунтов, стоимость учетной записи на LinkedIn равна нулю долларов. А за право состоять в Vistage понадобится платить несколько тысяч долларов в год. Vistage извлекает больше выгоды из более ограниченной и определенной сферы взаимодействия, чем LinkedIn – из работы с более широкой группой людей, которые платят значительно меньше.

Когда следует получать выгоду

Кое-кто считает, что «немедленно» – это ошибочно выбранное время для получения выгоды. Но их правота не абсолютна. Многие зависят от контекста. Например, если вы готовите почву для товара или услуги, которые стоят денег, вам может понадобиться ознакомительная ставка; при этом следует понимать, что дальнейшее повышение оплаты способно вызвать проблемы. Люди привыкают к определенному положению вещей: если поначалу что-то достается им даром, они и позже не выразят желания платить. Привыкнув к одному уровню цен, они не рассчитывают на повышение. Разве что...

Заманчиво звучит это «разве что», правда?

Обратимся к автомобильной индустрии. Honda, Volkswagen, Toyota и многие другие неамериканские автомобильные компании вышли на рынок США благодаря предложению недорогого товара, которое побудило американских покупателей задуматься о смене излюбленной марки по ценовым соображениям. После этого компании перешли на выпуск более дорогого товара, который преподносили как товар «высшего качества» или «элитный». Вот еще один метод, о котором стоит задуматься.

А теперь посмотрим, чем отличаются действия Джервейса и компании Honda. Джервейс не предлагал товар «элитной» категории. Просто сделал платным все тот же подкаст. Чувствуете разницу?

Об одной только выгоде можно написать целую книгу. Вот что надо знать: предоставляя бесплатно максимум и назначая цену лишь за самые сложные компоненты товара, можно пользоваться обоими преимуществами новой модели получения выгоды, которая положительно отражается на вашем влиянии. Именно так действуем мы, эта же модель служит и нам.

Блогеры взрослеют

Об этом мы говорили в «Агентах влияния в интернете». Высказывание «малыши-блогеры взрослеют» принадлежит оратору и провокатору Лиз Стросс. Смысл в том, что нам следует по-доброму относиться к успешным представителям нашего мира, так как неизвестно, чем и где они займутся дальше. Мы оба признали справедливость этой концепции и рекомендовали ее тем, кто занят строительством платформы.

Один из способов построения платформы из ничего – поиск других успешных специалистов и объединение их в сообщество. Можно оставлять комментарии к их постам. Взаимодействовать с ними в социальных сетях. Если рядом с вами кто-то тоже пытается строить платформу, обмен информацией и перекрестная реклама придутся кстати. Например, если вы специалист по недвижимости в Спокане, что в штате Вашингтон, то продвижение идей и постов жителей Юджина в Орегоне или Донкастера в Великобритании вам не повредит, зато пользы может принести немало. Чем усерднее вы рекламируете добросовестную работу других людей, тем больше у них будет желания хвалить и рекламировать вашу работу, когда придет время.

Еще один способ построения платформы – расчет на тех, кто учится. Если вашу профессию получают в колледже или специальном учебном заведении, можно устанавливать контакт с педагогами, преподавателями курсов, способными принести вам выгоду, и общаться с ними лично или по Skype. Два или более раз в месяц Крис беседует с учащимися курсов маркетинга и пиара в местном колледже – главным образом ради самого общения и оказания поддержки, но еще и по той причине, что рано или поздно эти люди закончат учебу, попадут на работу в разные, в том числе и крупные, компании, займут видные посты. Безусловно, произвести на них позитивное личное впечатление полезно, чтобы в дальнейшем не упустить удачную возможность.

Наращивать платформу – значит добиваться баланса. Мы говорим о продвижении успешных специалистов и работе со студентами (тоже успешными специалистами, но если рассматривать их в другом ракурсе), вместе с тем важно устанавливать контакт с людьми, занимающими чуть более высокое положение в вашей отрасли. Один из методов – публиковать «гостевые посты»^[22] блогеров, имеющих более широкую аудиторию (прежде чем отметить идею обсуждения вашей сферы с блогерами, зайдите на alltop.com и попробуйте найти людей, пишущих о вашей отрасли).

Если вы решите двинуться этим путем, полезно будет оставлять комментарии в чужих блогах, стать частью сообщества и только после этого предлагать другому блогеру публикацию «гостевого поста». Хозяева больших платформ часто выслушивают просьбы о помощи, предложения написать «гостевые посты» и в большинстве случаев отказывают новым знакомым просто потому, что таких обращений поступает слишком много. Если вы хотите, чтобы ваше предложение приняли, постарайтесь стать неотъемлемой частью сообщества этого блогера. Как? Почаще комментируйте его посты. Отвечайте на его твиты или сообщения в других социальных медиа. Действуйте так же, как при рекламировании успешных специалистов. Просто ставьте перед собой немного иную цель.

Один из кумиров Криса в бизнесе – сэр Ричард Брэнсон из компании Virgin. За работой и книгами Брэнсона Крис следит уже много лет. Нетрудно представить себе радость Криса, когда после долгих лет этого бизнес-путешествия ему вдруг представилась возможность взять у сэра Ричарда интервью для большой статьи в журнале. И это еще не все: Крис рассчитывает воспользоваться своим опытом, чтобы встретиться с кем-нибудь еще из своих кумиров, а если повезет – добиться и личного знакомства с Брэнсоном.

В своей книге «К черту “бизнес как всегда”» (Screw Business as Usual)^[23] Брэнсон буквально сыплет известными именами – от

далай-ламы до Билла Клинтона. Он начинал с самостоятельного издания ученического журнала в шестнадцать лет, не имея никаких знакомств и связей. А теперь он – сила глобальных масштабов, с которой нельзя не считаться. Доступ такого рода не возникает сам собой.

Свой первый контракт на издание книги мы заключили потому, что у нас была платформа, а значит, и аудитория. Книга, которую вы сейчас читаете, – результат предыдущей, и еще факта, что та попала в список бестселлеров New York Times. Доступ обеспечила нам книга.

Целенаправленный доступ

Важно отметить: получив доступ к влиятельным людям, мы не заваливаемся к ним с вопросами – вместо этого мы ставим перед собой цель оказать услугу, принести пользу. Когда Крис обратился к сэру Ричарду Брэнсону, целью была подготовка статьи для крупного журнала, направленной в поддержку новой книги Брэнсона. А сбывшаяся мечта Криса – установить контакт с легендой – имела второстепенное значение.

Почти во всех случаях целью нашего обращения к влиятельным людям становится в первую очередь стремление помочь им. Побочное преимущество – социальная значимость, которой мы явно обладаем, если на нас потратили время настолько известные люди.

И опять-таки подчеркнем: обращаясь к людям, необходимо в первую очередь предлагать им какую-либо помощь или услугу. Такой метод наиболее полезен, он сопровождается максимальным эффектом для всех заинтересованных лиц. Являться к кому-либо, протягивая руку за помощью, не так красиво, как создавать нечто полезное для человека, с которым стремишься войти в контакт.

Оптимизация платформы

Разрабатывая свою медиаплатформу и канал связи с увеличивающимся количеством людей (или с определенной группой), пользуйтесь ими, чтобы привлечь тех, кому есть чем поделиться. В этом мире каждый пытается привлечь внимание к своему проекту или проблеме, каждому нестерпимо хочется поведать о них как можно большему числу людей. Да, порой нам настолько надоедают претензии на наше время, что СМИ приходится использовать выборочно. Сделайте все возможное, чтобы в этом случае ваш канал связи оставался наилучшим выбором.

Самый распространенный способ добиться такого – публиковать интервью в своем блоге или на сайте. Но прежде вам придется научиться проводить интервью с гостем так, чтобы представить его в наиболее выгодном свете, сделать интервью полезным для своего сообщества. В этом деле особенно важна практика.

Маленькое отступление – или домашнее задание, связанное с этим советом. Учиться брать интервью лучше всего на примере великих интервьюеров. Посмотрите, как работал Ларри Кинг. Как работает Дэвид Леттерман. Изучите превосходные журнальные интервью Тома Чиареллы. Возьмите себе за правило анализировать вопросы в интервью и пытаться адаптировать их под свои интересы. Экспериментируйте, проявляйте смелость. И еще один, бонусный, совет: ни в коем случае не ставьте первым вопросом «с чего вы начинали?». Это признак непрофессионализма.

Благодаря своим «победам» расширяйте собственную сферу доступа. Когда возьмете интервью у Боба Айгера, Тони Роббинса и сэра Ричарда Брэнсона, перед вами откроются и другие двери. С чего начать? Постарайтесь дотянуться как можно выше, оттуда и начинайте. (Опять-таки неизменно старайтесь оказывать услуги, а собственные цели и потребности ставить на второе место. В противном случае ваши действия будут пахнуть аферизмом и стремлением как можно скорее взобраться по социальной лестнице.)

Теперь поговорим о том, что именно такая Интенсивность может принести вам и тем, кому вы помогаете по ходу дела.

TED – технологии, развлечения, дизайн

Разговор о платформе был бы неполным без упоминания об одной из самых знаменитых современных платформ интернета – конференции TED.

С точки зрения большинства, TED не нуждается в представлении. Это мероприятие мирового уровня посещают президенты США, миллиардеры, руководители крупнейших компаний, а также самые

прозорливые и вдохновенные художники и ученые нашего времени (не говоря уже о как минимум одном авторе этой книги, который как-то раз ухитрился туда пролезть). Проводимая раз в году в городе Лонг-Бич, конференция TED породила также ряд побочных мероприятий, таких как TEDGlobal и TEDAfrica, не говоря уже о сотнях независимых конференций, получивших название TEDx и организовывающихся университетами и энтузиастами всего мира. С 1984 года TED стала глобальным брендом, символом превосходно проработанной идеи и общей цели.

Но значение TED заключается не только в этом – по крайней мере, так считаем мы. Хотя TED – мероприятие, о котором узнали миллионы зрителей, к которому имели отношение многие, вместе с тем это идеальный образец платформы, поскольку сами организаторы не создают презентации, а просто заимствуют и организуют их. Это важное отличие, означающее, что они могут сосредоточить внимание на платформе, и только на платформе, превращая ее в лучшую в мире.

Но и это не все, что можно подвергнуть анализу. Действительно, большинство конференций не занимается разработкой презентаций, однако прочие мероприятия по уровню далеки от TED. Девиз TED – «идеи достойны распространения», однако сами организаторы не создают эти идеи, а просто распознают их и предоставляют им платформу, на которой те могут быть услышаны.

Таковы все лучшие платформы: Huffington Post, самые известные в мире журналы и т. п. Все они агрегаторы. Они сосредоточены на том, что им особенно удается, – на получении Охвата, а потом, посредством его, на росте Интенсивности, пока другая команда выполняет то, чем и славится TED, – обеспечивает конференции контентом мирового уровня.

Тем не менее они неразделимы. Без превосходного контента платформа бесполезна, ей грозит запустение и заброшенность. Без платформы отличную идею не видят и не слышат в какофонии идей на рыночной площади.

Что мы узнали о платформах благодаря TED? Некоторые характеристики этой конференции – чистая случайность, воспроизводить их незачем, но другие необходимы для успеха платформы, и наша задача – отделить первые от вторых и извлечь правильные уроки. Вот как нам это представляется. Убедитесь, что наши выводы совпадают с вашими.

Большая платформа означает широкий доступ. Если вы построили эффективную платформу, она сама становится брендом. К нему проникаются любовью, в работе платформы участвуют благодаря позитивным коннотациям бренда (читайте об Отзвуке в главе 7). Мы видели, как несколько лет назад это случилось с Huffington Post – с тех пор это свойство перестало бросаться в глаза, потому что кажется, будто бы на этой платформе пишут решительно все.

Большая платформа эксклюзивна. Это тоже часть доступа, поскольку эксклюзивность по определению вызывает у группы причастных ощущение, будто бы их опыт уникален. Еще одно мероприятие, Summit Series, приобрело репутацию якобы благодаря доступу, открытому только для миллионеров не старше 25 лет. На самом деле это неправда, но такой имидж породил у людей любопытство и желание самим выяснить, правда ли это. Те, кого приглашали на это мероприятие в качестве гостя или выступающего, не могли не признать, что они были польщены.

Хорошая платформа должна создавать ощущение привилегии, обычно оно и возникает у присутствующих. Организация предусматривает строгий отбор приглашенных, что также ограничивает Охват, увеличить который мы таким образом стремимся, – по крайней мере на первых порах.

Большая платформа порождает почти исключительно превосходный контент. Если ваш контент далек от совершенства, то же самое ждет и ваш бренд. Сайт TechCrunch, проданный в прошлом году компании AOL за сорок миллионов, был эксклюзивным, посещаемым ресурсом, где содержались все технические новости и

сплетни. Благодаря его сетевому компоненту на этом сайте в первую очередь публиковали все известия из мира техники и технологии, в итоге он сохранял эксклюзивность.

Лучшие платформы чем-то напоминают рэперские супергруппы. Благодаря им слушатели и поклонники каждого исполнителя могут собраться и оценить целое. Если Will.i.am из Black Eyed Peas объединится с Дженнифер Лопес и Миком Джаггером (как они сделали для исполнения песни Т.Н.Е. в декабре 2011 года), тогда фанаты Мика Джаггера обратят внимание на Дженнифер Лопес и Will.i.am, и то же самое справедливо для остальных участников.

Сет Годин после книги «Фиолетовая корова» (Purple Cow)^[24] опубликовал продолжение «Сказать свое “Му-у!”» (The Big Moo)^[25]. Объединившись с группой авторов, в том числе Малкольмом Гладуэллом, Марком Кьюбаном, Томом Питерсом и другими (вместе они образовали Group of 33), Годин создал сборник, который благодаря престижу и аудитории каждого автора обеспечил им всем более пристальное внимание расширенной аудитории.

Мы могли бы многому научиться у TED, Group of 33, даже у Джеязи и Кэни Уэста. Они понимают принципы наращивания аудитории, чего недостает интернету, где большинство каналов создано отдельными людьми и остается при них, а звезды выступают поодиночке в своих попытках заложить платформу. Мы должны понять: умение «падать на хвост» другим каналам – наиболее естественный и эффективный способ продвижения вверх, а если мы уже наверху, то обязаны помочь подняться туда же преуспевающим новичкам.

Как осуществить запуск

Музыкантов, создателей конференций и авторов книг отличает еще и понимание концепции запуска. Они публикуют что-нибудь не каждый день, а раз в месяц, а может, и раз в год, потому им известно, что это событие должно быть громким и что обставить его требуется правильно.

Скажем прямо: день запуска имеет значение. Пусть речь идет о новой книге, продукции, изменении цены на какой-нибудь старый, но интересный товар. Это событие должно привлечь внимание, как привлекала реклама в *New York Times*, журнале *Life* или прочих СМИ, которым раньше придавали большое значение.

Но мы живем в XXI веке. Мы уже не нуждаемся в такой помощи людей или крупных учреждений. Не поймите нас превратно – разумеется, любая помощь будет кстати. Но участие крупных СМИ уже не считается необходимым для успешного распространения информации. Для этого нам не нужны центральная пресса, телевидение, радиостанции и т. п. Достаточно компании друзей, разумно пользующихся информацией, вычитанной из этой книги.

Каждый человек, применяющий инструменты, о которых мы пишем здесь, в состоянии собрать аудиторию, несколько отличающуюся от любой другой, какими бы схожими ни оказались темы его аудитории и прочих. Если ваша подруга пишет о том, какво это – быть мамой, и вы пишете о том же, у вас образуются схожие, но разные аудитории, в зависимости от ваших свойств характера, информации, которой вы делитесь, затрат труда на ее представление. Эти особенности способны помочь вам в любом запуске. Неважно, насколько они выражены или малозаметны: эту стратегию можно масштабировать и применять где угодно.

1. Не сосредотачивайтесь на своей аудитории, ориентируйтесь и на другие. Причина проста: свою аудиторию

вы уже убедили, потому она и прислушивается к вам. Любая созданная вами порция контента, будем надеяться, укрепляет вашу аудиторию в мнении о том, кто вы и чем занимаетесь, поэтому вам уже незачем использовать свой дар убеждения на полную силу. Займитесь лучше сбором союзников.

Собирать их можно разными способами, самый значительный из которых – просто заведение друзей. Чаще посещайте различные мероприятия, как местного, так и других уровней; если на них вам удастся привлечь к себе внимание, значит, затраты были не напрасны. Пишите гостевые посты для блогеров или просто поддерживайте переписку, не забывая уважительно отзываться о результатах работы того, к кому пишете. Неуклонно устанавливайте контакты с людьми, найдите группу, идеи которой созвучны тем, что пытаетесь распространить вы. Составьте список таких групп, чем больше, тем лучше.

2. С просьбами обращайтесь заранее, а не в день запуска. Все мы занятые люди. Даже если вы создаете то, что по-настоящему интересно окружающим, все равно на первом месте для них останется собственная жизнь. Поэтому, для того чтобы получить что-либо в назначенный день, начните переписку за месяц. Выясните, как люди относятся к цитатам, к материалам, которые можно ретвитить, к интервью. Если все перечисленное приемлемо, напрямую объясните, что у вас есть такой материал. Вы будете удивлены, сразу получив согласие. В конце концов, блогеры – новые журналисты: их бизнес напрямую зависит от удачного контента, и, если у вас есть таковой, они его оценят.

3. Создайте эффективный стимул и/или дефицит. Что приобретают люди в ваш день запуска – ваши идеи, ваше внимание или способность лучше обслуживать своих клиентов и помогать родным? Усиьте это ощущение, создавая различные стимулы для людей, входящих в вашу или соседскую аудиторию.

Крису это особенно удалось (кстати, это мнение не его, а Джулиена) при выпуске книги о Google+ в декабре 2011 года: он не просто продавал книгу и содержащиеся в ней знания (выгодная покупка стоимостью около десяти баксов), но и предлагал бесплатный вебинар о том, как издавать книги, предназначенный для купивших его книгу в определенный день. В итоге книга продвинулась вверх в списке бестселлеров Amazon с поразительной быстротой даже для такого заметного автора, как Крис. Он добился этого результата, задавшись вопросом, что ценит его аудитория, помимо явных советов в области социальных медиа. Вдобавок он осознал, что значительная часть его аудитории также интересуется книгоизданием. (Честное слово, это какое-то повальное увлечение! Книги издают все!) Так что это дополнительное предложение, сделать которое Крису было легко, оказалось по-настоящему ценным для его аудитории, и она пополнилась новыми клиентами.

4. Качество вашей работы неизменно должно быть превосходным. Лучшая реклама вашего запуска – вереница клиентов, которые уже сделали покупки у вас и подробно рассказали об этом.

Охват: как обеспечить себе рейтинг

Охват – показатель, количественно оценить который проще, чем какой-либо другой. Легко сравнить себя по числу подписчиков, фолловеров, френдов и т. д. с кем-нибудь другим. В то же время легко упасть духом, глядя на чужие Охваты. Когда видишь, что у кого-то в твоей же сфере уже собрана гигантская аудитория, невольно расстраиваешься, если у тебя такой нет. Но не все еще потеряно.

Ускоренное приобретение Охвата зависит от множества факторов, но, как правило, мы не принимаем во внимание продолжительность существования конкретного канала.

Именно ее следует учесть, прежде чем впасть в депрессию, думая о том, как мала ваша аудитория.

Например, можно обратиться к сайту Zen Habits (zenhabits.net) нашего друга Лео Бабауты и сравнить его с еще одним минималистским блогом, The Minimalists (theminimalists.com), который ведут наши приятели Джош Миллберн и Райан Никодемас. В абсолютном выражении Zen Habits с четвертью миллиона подписчиков выигрывает. Он существует с января 2007 года и до сих пор имеет рекордное для блога такого типа количество читателей. В отличие от него, The Minimalists существует всего шестнадцать месяцев, у него двенадцать тысяч читателей. В абсолютном выражении этот разрыв ошеломляет, но если вспомнить о том, как давно существуют первый и второй, разница между ними предстает в совершенно ином свете. Другой метод проверки – количество подписчиков в пересчете на один пост. Сравнить два канала можно разными способами.

Еще одна причина спокойно относиться к Охвату – нелинейность его графика. Со временем расширение Охвата ускоряется. Иначе говоря, один читатель может рассказать о том, что ему нравится, меньшему количеству людей, чем могут десять тысяч читателей. Так что со временем распространение одних и тех же идей становится более широким.

Крис часто повторяет: понадобилось восемь лет, чтобы его сайт набрал первую сотню читателей. Для Джулиена ситуация складывалась таким же образом. Охват способен вогнать в депрессию, если все время смотреть в прошлое. Так что лучше обратиться в будущее и найти способы улучшить Охват.

Пример эффекта: Dollar Shave Club

Можно без преувеличения заявить, что Крис и Джулиен буквально очарованы сайтом Dollar Shave Club (dollarshaveclub.com). Его бизнес-модель проста: выбери лезвие

одного из трех типов, вноси ежемесячную абонентскую плату и получай эти лезвия до тех пор, пока остаешься членом клуба.

Примечательно то, что эта простая модель, во первых, приносит владельцам большие деньги, во вторых, наверняка убедит Gillette (крупнейшего конкурента компании) приобрести клуб или, по крайней мере, начать подражать ему. Еще примечательнее другое: Dollar Shave Club в избытке располагает всеми компонентами формулы эффекта. Сейчас мы в этом убедимся.

Сайт устроен просто. Двухминутное видео в комическом ключе разъясняет, что требуется для вступления в клуб. Все остальные элементы рассчитаны на то, чтобы превратить посетителя в подписчика.

Он выбирает один из трех вариантов, платит и навсегда забывает о проблеме покупки лезвий. Вот и все. Просто смех. Майкл Дабин и его партнер Марк Ливайн не разглашают цифры, но они открыли компанию, располагая 45 тысячами долларов личных средств, а с момента запуска приобрели уже десятки тысяч клиентов. Если предположить, что в месяц каждый клиент платит в среднем 5 долларов, а клиентов 20 тысяч, получается уже 100 тысяч долларов в месяц. Эксплуатационные затраты такого бизнеса явно невысоки. Съемки вирусного видеоролика обошлись в 4500 долларов. На наш взгляд, это успех.

Пробежимся по компонентам формулы эффекта.

Контраст. Dollar Shave Club продает всего три типа лезвий, единственный технический наворот которых – увлажняющая полоска с алоэ. У станков их конкурента, Gillette, облегченные ручки с подвижным креплением и вдобавок поддержка знаменитостей. Благодаря видео на первой странице («Хороши ли наши лезвия? Нет. ОНИ ОФИГЕННЫ!») продукция Dollar Shave Club продается сама.

Охват. Видео Dollar Shave Club на YouTube получило три миллиона просмотров в первую же неделю. Оно фигурировало во всех крупных бизнес-медиа США, а также в технических медиа и на социальных сайтах.

Интенсивность. Dollar Shave Club отправляет подписчику по почте каждый месяц новое лезвие, которое обеспечивает отличное бритье, в итоге подписчик в очередной раз поддается магии бренда. С этой Интенсивностью связано постоянное напоминание о преимуществах сервиса.

Четкость. Нет ничего проще одного доллара за два лезвия, четырех – за пять и шести – за девять. Это и вправду очень просто. На наш взгляд, Четкость – десять баллов из десяти.

Доверие. Вот с Доверием у Dollar Shave Club напряженка. Этот бренд людям незнаком. Главу компании они не знают. Им не от чего плясать. Но Dollar Shave Club бросил вызов Gillette, задавая вопрос, зачем вам, клиенту, переплачивать Gillette, чтобы эта компания, в свою очередь, могла платить за участие знаменитостей в рекламе. Иначе говоря, клуб пробил брешь в броне Доверия своего главного конкурента, в итоге повысил критерий Доверия собственного бренда.

Отзвук. И видеоролик, и весь сайт Dollar Shave Club намеренно вызывают у посетителя ощущение шутки, понятной в узком кругу. Он, посетитель, крут и клев, и принадлежность к Dollar Shave Club – атрибут этой крутизны. Мы еще не слышали (пока), чтобы об этом упоминали на вечеринках как о символе статуса, но убеждены, что долго ждать не придется.

Несмотря на то что эта компания существует только в интернете, а своим успехом на рынке обязана видео с YouTube, сам по себе ее бизнес – традиционное, всем известное снабжение, распространение, удовлетворение потребности. Никаких высоких технологий. Никакой клубнички. Просто удобство. Вместе с тем Dollar Shave Club действует решительно

и круто. Мы можем назвать лишь несколько сравнимых примеров распространения влияния компании.

5. Интенсивность

Ажиотаж и канал

Далее будет рассказано, как можно определить, вызывает ли ваш контент ажиотаж и имеет ли он значение вообще. Это важное отличие, особенно если вы пытаетесь надолго собрать большую аудиторию. Поддерживаете ли вы контакт с людьми в течение длительного времени – или просто отвлекаете их, сбиваете с толку в попытке заполучить еще один шанс? В этом ключевом вопросе стоит разобраться. Вот памятка для быстрой проверки:

- ваши материалы из тех, которые бывает приятно найти;
- ваш отдел, компания, ваши клиенты с нетерпением ждут ваших рассылок, вы сами ждали бы их с таким же чувством;
- ваш контент больше похож на телесериал, чем на рекламный блок в нем.

Все перечисленное – вовсе не мелочи. Это компоненты постоянного самоанализа, необходимого при построении платформы в цифровую эпоху.

За исключением таких примеров, как Суперкубок, в настоящее время уже никто не интересуется рекламой, не ищет ее и не стремится получить. Поскольку эти строки мы пишем непосредственно после Суперкубка-2012, то без труда вспоминаем, что Мэттью Бродерик засветился в шикарной рекламе, пародирующей «Феррис Бьюлер берет выходной». Но помним ли мы, какой автомобиль в ней рекламировали? Определенно нет, и, скорее всего, вы тоже не помните.

С помощью ажиотажа можно добиться колоссального внимания, и если вам когда-нибудь придется давать рекламу на Суперкубке, вы в этом убедитесь. График посещаемости вашего сайта или страницы

проекта напоминает гауссиану: во время рекламы и вскоре после нее кривая резко идет вверх, а в остальное время превращается почти в прямую горизонтальную линию.

Рассмотрим ситуацию применительно к блогу. Во-первых, его строительство обходится не так дорого, и это к лучшему, ведь у вас все равно нет трех с половиной миллионов долларов. Вместо денег вкладывайте усердие, добавляйте каждый день что-нибудь. Медленное и неуклонное совершенствование своего канала многому научит вас – в отличие от суперзнаменитого режиссера, снимающего ваш тридцать первый ролик.

Когда кто-то заинтересуется вашей работой в блоге, Twitter и т. п., то заглянет в них не только сегодня, но и завтра. Если у вас появился канал на YouTube и кто-то подписался на него, просить того же человека подписаться еще раз не понадобится. Зато можно убедить второго потенциального зрителя, что будет уже легче, так как примером ему послужите вы сами и ваш первый подписчик. То же самое касается и третьего зрителя, которого будут убеждать уже трое, и т. д. С каждым разом процесс упрощается, привлечь сто первого зрителя проще, чем первого, а тысяча первого – проще, чем сотого.

Если взглянуть на график эффекта, который оказывает ваш канал, то вы увидите не колоколообразную кривую – с резким подъемом, таким же резким спадом и почти прямым продолжением, а сплошной и бесконечный горный склон. Со временем высота этого пика увеличивается, мы видим, как линия взбирается на немыслимые высоты. С каждым шагом создавать аудиторию становится проще, и в отличие от ситуаций с ажиотажем резкий спад до нуля здесь не наблюдается.

Иначе говоря, ажиотаж угасает, а построенный канал вечен.

Но есть одно «но». Купить рекламу легко. Воспользоваться ажиотажем любого типа – тоже. Этими каналами владеют другие люди, следовательно, управлению они не поддаются. И потом, по определению ажиотаж – это попытки отвлечь людей от того, что они

хотят видеть. Когда в эфире «Безумцы», мы не ерзаем от нетерпения, ожидая, что очередную серию прервет реклама Banana Republic.

Если не считать вида кривых, основная разница между ажиотажем и вашим каналом в следующем: если у вас есть канал, тем, кто его смотрит, он действительно небезразличен.

Что такое Интенсивность?

Интенсивность – умение неоднократно задевать людей до тех пор, пока они не решат предпринять какие-либо действия. В своей простейшей форме Интенсивность – это частота. Именно она заставляет будущего покупателя автомобиля наконец отправиться к дилеру Nissan, а читателей блога – дать наконец блогеру свои почтовые адреса. То же самое происходит, когда New York Times наконец вынуждает кого-либо согласиться, что да, его предложение стоит того, чтобы платить за него высокую цену.

Все сводится к Интенсивности: надо мелькать повсюду и при этом ухитриться не оскорбить свою потенциальную аудиторию. Это искусство и те, кто владеет им, преуспевают. А дилетанты попадают в папку «Спам». Интенсивность требует бережного отношения.

На одном конце спектра – нечто столь безобидное, что язык не повернется назвать его рекламой или даже повторением, так как каждое впечатление уникально. На другом конце спектра – специалист по телепродажам, который звонит вам в самый неподходящий момент и действует самым неудачным образом, хотя пользуется средой, предполагающей максимальную интимность.

Что бы ни происходило с вашими сообщениями, они размещаются где-то посередине между этими крайностями. Здесь важно действовать как можно более правильно. Речь идет обо всех вопросах, от элементарных, которые часто задают в блогах, до самых замысловатых, касающихся нюансов создания сообщения.

Если работа над Интенсивностью проведена правильно, ее даже не заметят. Когда идея распространяется с помощью множества разных средств и переосмысливается каждым участником, она воспринимается слегка по-другому. Или когда люди постоянно сталкиваются с вашим личным брендом в рамках разнообразных идей или проектов и он кажется им новым.

Далее представлено практическое руководство по достижению Интенсивности. Вероятно, вы, как и все мы, уже выполнили часть этой работы, но вам по-прежнему есть что совершенствовать. Давайте и займемся этим.

Ошибочные представления о необходимости обширной платформы

Все мы придерживаемся различных мнений об идеальной частоте контактов при построении платформы. Пару лет Крис постил в блог ежедневно, иногда чаще раза в день, а Джулиен решил, что вполне достаточно публиковать посты раз в одну-две недели. Цифры свидетельствуют о том, что у Криса больше читателей. Но больше ли у него и деловых возможностей?

Сравнение некорректно. Бизнес Джулиена имеет совсем другие источники, нежели бизнес Криса, которому дают преимущества посты в блоге, объясняющие потенциальным покупателям, что именно Крис делает для их индустрии. Кроме того, никому из нас не нравится вести наблюдения и заниматься систематизацией, поэтому собранная информация отчасти беспорядочна. Однако то, что заметил Крис относительно разницы двух наших платформ, стоит разобрать подробно.

Частота публикации постов в блоге влияет на количество подписчиков, этот показатель легко измерить. Публикуйте посты раз в неделю, и количество ваших подписчиков пойдет на убыль. Публикуйте посты раз в день, и подписчиков станет больше. Публикуйте посты трижды в день, и подписчиков станет еще больше. Но количество подписчиков играет существенную роль, только если вы работаете по принципу «стоимости показа». Когда Крис принялся экспериментировать со снижением частоты публикаций в блоге, подписчиков стало меньше, но качество комментариев и общий уровень взаимодействия сохранились на прежнем уровне. Однако влиянию подверглась социальная значимость Криса. Его рейтинг упал: если в списке 150 блогеров Advertising Age раньше он занимал пятую строчку, то теперь скатился на седьмую. Потрясение основ? Нет, но для некоторых людей это имеет значение.

В социальных сетях множество простых действий, таких как быстрые ответы через Twitter, воспринимается получателями как знак, что вы видите их, относитесь к ним уважительно и рады общению с ними. В итоге происходящее порождает положительные чувства. В этом случае результаты экспериментов с сокращением количества обновлений будут несущественны, разве что под сокращение попадут такие действия, как позитивные отзывы на чужие посты. Как выяснилось, комментарии и любые другие ответы ценятся гораздо выше, чем публикация оригинального контента, о чем свидетельствуют параметры вовлеченности и реакции. В социальных сетях менее частые публикации снижают темпы прироста количества новых читателей, но редко приводят к отказу прежних читателей от подписки.

Интересно было поэкспериментировать и с качеством контактов. С некоторого времени Джулиен начал раз в неделю созваниваться с людьми, у которых мог чему-то научиться, а также с теми, кому мог чем-то помочь, – и эти разговоры принесли ему немало пользы. В своей работе с социальными медиа Крис сосредоточился на небольшой группе людей, успешно обеспечивающих связь с другими людьми и представляющих для него ценность, – вместо того чтобы следить за всеми, кто вступает с ним в контакт. Эффект проявился ощутимо и незамедлительно.

По-видимому, обширная платформа сама по себе еще не означает усиление эффекта, хотя мы и не отрицаем, что вместе с известностью усиливается и потенциальная поддержка. Никому из нас пока не предлагали свою парфюмерную линию, как Ким Кардашьян, с другой стороны, от нас не требуют отказа от конкретных товаров, как от Майка «Ситуации» Соррентино из реалити-шоу «Побережье Джерси» (Jersey Shore), который получил от компании Abercrombie & Fitch письмо с предложением платы за то, что он перестанет носить их одежду.

Мы полагаем, что акцентировать внимание следует на заполнении своей платформы теми, кто качественно обеспечивает связь и

создает ценные взаимоотношения, полезные для вас и социальной сети. Неплохо привлекать и других, кто не так успешно поддерживает связь или предлагает не такие возможности на будущее, – общение с этими людьми тоже не помешает. Мы не говорим, что в построении платформы надлежит придерживаться строго делового подхода, – это грубо. Мы просто отмечаем: если уделять больше внимания отношениям с теми, кто обеспечивает связь, размеры платформы уже не будут играть особой роли.

Ладно, и все-таки: как часто надо постить в блог?

С тех пор как появилось само это явление, блогеры задаются вопросом: «Как часто надо постить в блог?» С таким же успехом можно спрашивать, какой длины обычно бывает бечевка. Публиковать посты надо по мере того, как появляются идеи для них. Пишите всякий раз, когда у вас появится достойный предмет для поста.

Если вам нужны цифры и прочая статистика – они существуют, но в общем виде, и формул, подходящих всем без исключения, не дают. Однако мы много экспериментировали с блогами. И вот что мы узнали в результате собственных экспериментов.

1. Если постить в блог ежедневно, количество подписчиков будет расти (почти во всех случаях, но, если посты ерундовые, темпы прироста окажутся ниже).
2. Если каждый день публиковать в блоге два и более постов, количество подписчиков будет расти еще заметнее.
3. Если размещать новый пост раз в неделю, это еще не означает потери подписчиков.
4. Если публиковаться раз в месяц, подписчиков можно потерять. Или сохранить.
5. Воскресенье – своего рода чудодейственный день для публикации постов в блоге, потому что в какой-то момент дня

большинство людей устраивают себе передышку, чтобы разобраться с вопросами, не связанными с домом, и тогда комментируют посты дольше обычного, читают блоги дольше обычного и т. д. Почему? Понятия не имеем. Но всякий раз, когда выкладываем посты в воскресенье, результаты неизменно радуют.

6. Чудодейственного времени суток для публикаций в блоге не существует. Крису нравится выкладывать посты, когда на восточном побережье половина пятого утра, но у него есть читатели в Индии и в Великобритании вдобавок к американским. Любое время публикации кому-нибудь да покажется неожиданным. При всем при этом публикации около 17:00 в пятницу – неудачная затея.

Мы тоже беспокоились обо всем перечисленном, когда считали, что от этого что-то зависит. На самом деле – ничего подобного. Время и частота публикаций в блоге не так важны, как предоставление информации, которую могут использовать другие люди, – информации, помогающей им поддерживать с вами некие отношения.

Суть в следующем: если вы не пытаетесь взять на себя роль традиционного СМИ, например нового журнала или источника сенсационных новостей, вам вовсе незачем публиковаться чаще одного-двух раз в неделю. В мире, где все недовольны круглосуточным потоком новостей, стоит ли подражать традиционным СМИ?

И наконец, постарайтесь осознать: привычки людей, связанные с потреблением, – самая что ни на есть реальность, и объем потребления растет. Появление планшетников и других «облегченных» устройств означает, что люди все чаще стремятся к пассивным развлечениям и получению информации и потребляют их, не вдумываясь и не погружаясь слишком глубоко.

Если раньше стратегия увеличения количества подписчиков многим казалась правильной, то теперь уже ясно, что гораздо важнее активная часть аудитории. Именно этот показатель необходимо оценивать.

Так как же часто следует публиковать посты в блоге? Настолько часто, насколько это позволяет добиться реакции, полезной для ваших целей. Настолько, насколько вы готовы тратить свое время и силы на сообщество читателей вашего блога. Именно так. Вам не до блога? Ну, времени вообще никому ни на что не хватает. Но вы же спрашивали о другом.

Проблема «посмотри на меня»

Эта проблема – весомая причина, по которой люди ошибаются с таким компонентом формулы эффекта, как Интенсивность. Название проблеме мы взяли из обычного детского требования: «Мама, посмотри на меня!» Мы так жаждем внимания, что ошеломляем окружающих потребностью быть замеченными... за что и расплачиваемся.

Интенсивность и заметность

Между Интенсивностью и вниманием есть разница. Интенсивность – это сочетание возможности и способности быть частью различных платформ. У Джимми Фэллона ночное телешоу, обеспечивающее ему огромную Интенсивность. Благодаря ей он способен привлекать внимание. Не располагающие такими возможностями люди вынуждены вести борьбу за то, чтобы их заметили, жаждать внимания и страдать от недостатка Интенсивности. Различие глубокое, но зачастую понимаемое превратно. А теперь давайте поговорим о том, с чего обычно начинаются проблемы.

Располагая некоторым уровнем поверхностного доступа, например возможностью обмениваться сообщениями с кем-нибудь в социальной сети, люди ошибочно принимают эту возможность за Интенсивность. К примеру, можно отправить твит Эштону Кутчеру в попытке привлечь его внимание к какой-либо проблеме или проекту. Но пока вы пишете это предложение, внимание Кутчера пытается привлечь еще 74 человека. Думаете, он замечает хоть какие-то из этих сообщений? Вряд ли.

И что же делать, если вы – «неизвестная личность»?

В этом случае практически все совершают одну и ту же ошибку: выбирают самое громкое имя, какое только могут найти в сети и за ее пределами. Если им кажется, что в их силах связаться с мэром города, так они и поступают. Если они убеждены, что могут вступить в контакт со знаменитостью меньших масштабов, то без колебаний предпринимают попытку. Но идея оказывается неудачной.

Если вам требуется добиться Интенсивности, вот несколько эффективных стратегий (этот список далеко не исчерпывающий).

Начните с единомышленников. Если вы заинтересованы в сохранении мест обитания полярных сов, подумайте, кто еще может проявлять такую же заинтересованность, и обратитесь сначала к этим людям. Вам необходимо достичь определенного уровня Интенсивности в кругу тех, кто увлечен одним с вами делом, и только потом пытаться обратить на него внимание общественности на более высоком уровне.

Приводите примеры и рассказывайте истории, имеющие отношение к людям, которые не разделяют вашей увлеченности. Если вы рассчитываете убедить кого-либо пожертвовать велосипеды жителям Африки, не так важно, известна ли рассказываемая вами история собственно африканцам. Гораздо важнее, чтобы ее понимали те, от кого вы надеетесь получить деньги.

Рассказывайте истории, в которых героем предстает покупатель. Если ваш бизнес – изготовление идеальных водосточных желобов, кому до него есть дело, кроме человека, интересующегося, как повысить стоимость своего дома?

В первую очередь помогайте другим. Большинство людей терпят фиаско, потому что являются к окружающим с просьбами и протянутыми руками, ничем не заслужив право претендовать на их внимание. Если вам требуется внимание, заслужите его. Помогайте людям. (Намек: круглосуточные ретвиты чужих постов не в счет.)

Опережайте время

Если же вам требуется самый чудодейственный из всех фокусов, вот он: оказывайтесь на месте еще до того, как кто-нибудь узнает, кто вы такой. Что мы имеем в виду? Допустим, вы продаете в Мичигане домашнее пиво. Почему бы не стать заодно и человеком, который выпускает сетевой журнал «Ежемесячник мичиганских пивоваров»? Тогда вы приобретете известность еще до того, как станет ясно, что вы принадлежите к этой сфере. Ясно?

При этом важно в равной мере представлять и других пивоваров. Не стоит хвалить свою продукцию чаще, чем чужую. Это обязательно заметят, и вам перестанут доверять. В сущности, лучше ничего не скрывать. Объясните, что вы тоже принадлежите к той экосистеме, о которой пишете. Чем успешнее вы сумеете занять положение человека, освещающего события в некой нише и при этом являющегося ее частью, тем больше у вас шансов на приобретение и авторитетности, и Интенсивности.

Джеремая Оуянг так и поступил – еще давно, во время работы в компании Hitachi Data Systems. На wiki-движке он создал очень полезный сайт для всех крупных складских компаний, продвигающих товар конкурентов наряду с его собственным. Люди знали, что Джеремая представляет Hitachi, но его сайт оказался настолько полезным, что товары сравнивали и в итоге иногда покупали его товары, а не чьи-то еще, – просто в знак признания за труд, потраченный на создание сайта.

Поразительно, как мало компаний применяют этот подход. Они предпочитают удивляться: «Что? Нет у нас никаких конкурентов. Их не видно и не слышно. Посмотрите – это же наш товар!» Звучит нелепо, но с таким подходом мы сталкиваемся постоянно. Мы видим, как компании, выпускающие кредитные карты, а также автомобильные компании отказываются упоминать о своих конкурентах, даже когда это необходимо. И к чему это приводит? К снижению Доверия.

Хотите значительно повысить Интенсивность? Научитесь быть ресурсом, к которому обращаются постоянно, а не выпрашивать крошки внимания у людей, которых считаете влиятельными.

Как можно облажаться с Интенсивностью

Единственный существенный способ вызвать резкое снижение Интенсивности – это без должного уважения отнестись к тому, что свято чтит наша аудитория.

В контексте нашего разговора такой «святыней» является подразумеваемая часть общественного договора, который вы заключаете с представителем своей аудитории. У каждого человека в мире есть «святыня», будь то культовое место (в буквальном смысле слова) или папка «Входящие» в почтовой программе.

Парадокс «святыни» в следующем: трудно угадать, что чтят ваши читатели и на какую территорию можно заходить без опасений. Одних не смущает присутствие новостей блогов в их почтовом ящике, а другие находят это присутствие отвлекающим и назойливым. Но как определить, кто тут кто?

Ситуация обстоит так, что для понимания Интенсивности порой приходится нарушать социальный кодекс, принятый между вами и аудиторией, причем нарушать его умышленно – но, само собой, осторожно.

Как можно нарушить общественный договор

Нарушение общественного договора – непростой этап развития отношений с аудиторией, особенно если плохо понимаешь, чего хотят или не хотят эти люди. Наше понимание собственной аудитории ограничено: к примеру, мы можем видеть, что они проводят много времени на нашем сайте, но почему – неизвестно. Разобраться во всем с помощью обычных средств обратной связи тоже не удастся: комментарии могут и не отражать мнение группы в целом.

Ваши представления об аудитории неизменно оказываются неполными и всегда будут такими. Это высказывание справедливо, даже если аудитория – один человек, знакомый вам лично, а тем более в случае медиаканалов, которыми мы пользуемся сегодня.

Единственный способ по-настоящему понять, что чувствуют представители вашей аудитории, – пробовать что-нибудь новое и смотреть на реакцию. Пределы Интенсивности можно обнаружить лишь в том случае, если пытаться влиять на аудиторию слишком часто, оскорбительным или отличающимся от обычного образом, чтобы представители аудитории изменили поведение (и вызвали изменение ваших аналитических показателей – процента переходов, продолжительности пребывания на сайте и т. п.), отреагировали на ситуацию в комментариях или окончательно ушли.

Так что, если перечисленное вас тревожит, лучше сразу изменить подход. Можно обратиться к книге Джулиена «Дрожь» или к его блогу (inoveryourhead.net), чтобы понять, насколько оскорбительным может быть контент, в то же время продолжающий действовать. Преодолев страх потерять аудиторию, вы убедитесь: при явной рискованности эксперименты обычно оказываются благодарным делом.

Нанесение на карту ценностей аудитории

Любую порцию контента на вашем канале следует рассматривать как эксперимент. Что ваши читатели разошлют своим знакомым? Как они воспринимают то, что вы производите? Чем больше контента вы создаете, тем лучше знаете, как его воспринимают, и даже неудачи подсказывают вам, что важно для аудитории. По мере разрастания контента и достижения разных зон интернета создание идеального читателя и аудитории становится, вероятно, одним из наиболее значимых этапов процесса.

С этой идеей нас познакомил первым наш друг Джеймс Шартран, подробнее о ней можно узнать на сайте MenWithPens.ca. Вот что написал Джулиен для своего блога некоторое время назад, когда только пытался понять, какими должны быть его читатели. При этом он пользовался так называемым методом свободного письма – записывал все, что приходило ему в голову, ничего не оценивая и не задумываясь, лишь бы список получился предельно длинным. Попробуйте последовать его примеру. Изложив идеи на бумаге, выполните это упражнение, чтобы получить для потенциальной аудитории список эпитетов – например «циничный», «дружелюбный», «начинающий».

Упражнение «Идеальный читатель блога Джулиена»

Идеальный читатель – человек в возрасте 20–30 лет.

Он просматривает этот блог по утрам, как только проснется.

Он либо фрилансер, либо имеет работу, которая не совсем устраивает его, – возможно, в области рекламы или интернет-маркетинга. Его род деятельности каким-то образом связан с интересами Джулиена. Или же у него самая обычная, но нудная работа, какая когда-то была у самого Джулиена.

Он экологически сознателен. Он либерал (возможно, либертарианец). Он «социально либерален, но фискально консервативен».

Он горожанин, или, по крайней мере, у него городской склад ума. Он из Нью-Йорка, а не из, допустим, Омахи. Довольно

циничен.

Возможно, он состоит в браке, но придерживается «свободного» подхода к отношениям. Он хочет от жизни большего, может этого добиться, но никак не соберется предпринять необходимые шаги.

Может быть, у него есть дети. Может, домашние питомцы. Или ни тех, ни других.

Он закончил колледж, но не работал по полученной специальности. Ему важно продолжать обучение и образование.

Его достижения выше прогнозируемых – или же он мечтает об этом.

А в целом он заурядный кадр, что бы это ни значило. Как у всех, у него есть свои причуды, но ничего из ряда вон выходящего. У Джулиена странностей куда больше. Поэтому его блог и привлек внимание читателя.

Идеальный читатель, подобно Джулиену, имеет активистский склад ума.

Так или иначе, он хочет брать от жизни все, как это делает Джулиен. Какую бы часть его личности ни представляло стремление к этой идеальной жизни, именно к ней обращается Джулиен.

Теперь вы видите: только представив себе идеального читателя (и поэкспериментировав со своими предположениями), мы можем осознать, какие люди уделяют внимание конкретному каналу и каковы ценности этих людей. Кое-что можно понять, наблюдая за реакциями этих людей. К примеру, зрители Fox News могут разволноваться при виде результатов опроса, свидетельствующих, что попытки президента Обамы сократить безработицу оказались успешными, а зрители BBC – расстроиться, если будет прерван показ «Улицы Коронации». Иначе говоря, их ценности становятся очевидными, когда они считают нужным заявить о своих чувствах.

Грядущая проблема перенасыщения

Мы постоянно говорим об интернет-каналах и широких возможностях, которые они открывают, и до сих пор ни разу не упоминали о назревающей серьезной проблеме. Тем, кто пользуется этими новыми инструментами для установления контакта и поддержания связи, уже грозит перенасыщение. Посмотрим, какое отношение оно имеет к вам.

Вы получаете по электронной почте около двухсот писем в день, а то и больше. У вас несколько сотен друзей и знакомых в Facebook, некоторые из них довольно часто обновляют посты. У вас есть аккаунт в Twitter, где все, за кем вы следите, публикуют обновления еще чаще. Вы читаете ряд блогов и новостных источников в сети. Вы смотрите видео на YouTube, TED.com и Hulu.

Будем откровенны: всего перечисленного настолько много, что вам некогда следить даже за теми людьми, которые вам особенно дороги. Вы пропускаете, не читая, половину рассылок, на которые подписались. Вы не успеваете разбирать почту. И в то же время вас не перестает мучить информационный голод, вы продолжаете потреблять информацию, искать что-то новое – из страха отстать от жизни или в надежде первым узнать очередную сенсацию.

Вы не одиноки. Все наши знакомые сталкиваются с тем же набором проблем, то же самое относится и к вашей целевой аудитории. Что тут можно предпринять? Как быть выше этого шума? Вот вам комплект инструментов.

Целенаправленное создание медиа

Во-первых, постарайтесь осознать: каждый ваш пост для социального канала (в том числе электронное письмо) – это информация. Вы добавляете информацию в ту же очередь, которую выстраивают люди, принявшие решение получать ее. Эти люди оценивают то, чем вы можете поделиться.

В зависимости от того, как вы хотите использовать свою платформу, следует задуматься о ее целенаправленном строительстве. Не обязательно быть убийственно серьезным. Мы вовсе не убеждаем вас ходить застегнутым на все пуговицы и никак не демонстрировать свой характер. Так не пойдет. Мы оба сторонники предельно человеческого подхода.

Но мы рекомендуем вам действовать целенаправленно. Спросите себя, кого вы пытаетесь привлечь информацией, которой делитесь. Затем задайте еще один вопрос: полезна ли, интересна, увлекательна, притягательна та информация, которой вы делитесь, для конкретного человека. Помните, что мы говорили в первой части книги о новом телевизионном канале? Те же соображения применимы и здесь.

Краткость и мобильность в тренде

И развитие этого тренда неизбежно: смартфоны и планшетники вытесняют ноутбуки и настольные компьютеры в качестве предпочтительных устройств для потребления информации. Все больше народу видит то, чем вы делитесь, на трехдюймовом или семидюймовом экране. Если вы не организуете свою информацию так, чтобы она удобно смотрелась на мобильном устройстве, то в войне платформ вам не миновать поражения. Если вы пишете недостаточно кратко, чтобы вашу информацию можно было потребить, водя пальцем по экрану, вы потеряете читателей.

Вот несколько поправок, которые можно быстро внести прямо сейчас (а не через месяц).

Создайте мобильную версию своего сайта или сайтов. Это недорогое удовольствие. Больше всего усилий потребует понимание, что именно может в первую очередь понадобиться тому, кто просматривает ваш сайт, но при этом не сидит за рабочим столом. Ответ не всегда будет таким же, как для настольного компьютера с большим экраном.

Откажитесь от замысловатых HTML-шаблонов почтовой рассылки, упростите их. Пользоваться HTML можно по-прежнему, но отдавайте предпочтение текстам и лишь во вторую очередь думайте о графике.

Упростите электронные письма до единственного призыва к действию, начинайте их фразой, объясняющей суть основной мысли, которую вы пытаетесь высказать. Прочитав одну-две строчки вашего письма, люди принимают решение, отвечать на него или нет. У вас есть всего двадцать пять слов, чтобы побудить кого-либо к действию. Выбирайте эти слова осмотрительно.

Представления о потреблении

В настоящее время люди вгрызаются в контент и поглощают его быстрее, чем когда-либо прежде. И это почти хорошая новость. Плохая же заключается в том, что людям требуется все более и более упрощенный контент. Никто уже не читает «Моби Дика». Все читают посты «на один укус», постепенно переходя на визуальные форматы – такие как видео и инфографика. Если хотите, чтобы ваша платформа выжила, придется подстраиваться под вкусы аудитории.

Задумайтесь об электронных книгах, видео и инфографике. Люди потребляют их в большем количестве, чем прежде, и в меньшей степени заинтересованы в простом тексте. Создавайте электронные

книги для планшетников и ридеров. Создавайте видеоматериалы, которые можно потреблять понемногу (роликами продолжительностью не более трех минут). Готовьте инфографические материалы или рисуйте иллюстрации, объясняющие сложные идеи или показатели в простом визуальном формате.

И опять-таки краткость рулит. Весь ваш контент должен быть модульным, пригодным для загрузки на мобильное устройство и достаточно притягательным, чтобы завладеть вниманием зрителя.

Опасности перекрестных социальных каналов

Проблема перенасыщения усугубляется, когда мы публикуем одну и ту же информацию с помощью разных каналов, возможно, с помощью сервисов массового продвижения. Вдобавок сейчас многие социальные платформы принадлежат к перекрестно населенным, занятым одними и теми же людьми, специально для нашего удобства. Многие настраивают свои аккаунты в Foursquare (сервисе регистрации по месту) таким образом, чтобы одновременно с ними обновлялись аккаунты в Twitter и других сетях. У многих аккаунт в Twitter связан с аккаунтом в LinkedIn. Все это создает проблемы.

Если постить один и тот же контент по всем своим социальным каналам, подписчики нескольких каналов получат его не один раз, в итоге он с меньшей вероятностью побудит их к действию. Более того, некоторые из них решат отписаться от того из ваших каналов, который они особенно ценят, задвинуть вас в дальний угол и таким образом негативно повлиять на ваше развитие и поддержание прочной платформы.

Поэтому подумайте о создании оригинального контента для каждой платформы. Твиты совсем не похожи на обновления в Facebook или Google+, а вступление к информации, предназначенной для LinkedIn, следует писать не так, как для

контента, который будет выложен на любой другой платформе. Теперь вы понимаете, как это работает?

Дублируя информацию, вы помещаете ее на платформу, которая не принесет ей никакой пользы. Пересмотрите свои последние двадцать твитов. Вы хотели бы, чтобы все они появились в LinkedIn? Мы готовы поручиться, что нет. Если вы чекинитесь на Foursquare и ваш клиент видит, что за один день вы пять раз успели побывать в Starbucks, сорвав при этом последний срок, ничего хорошего это вам не принесет.

Разрывайте подобные связи. Сети работают эффективнее, если применять к каждой из них особый подход.

Так как же вам следует действовать?

Перенасыщение – не выдумка

Эта проблема уже встает перед нами. Задача заключается в том, чтобы прорваться сквозь шум и толкучку и создать влияние и ценность.

Контраст – умение выделиться, несмотря на перенасыщение. Интенсивность – это уже проблема. Необходимо найти способы установить контакт с людьми и привлечь их внимание, но если вы переусердствуете, вас перестанут замечать. Отзвук играет важную роль, поскольку делиться понадобится информацией, находящей отклик у людей, с которыми вы пытаетесь построить отношения. Об этом стоит задуматься всерьез.

Как не злоупотребить доверием: правильное применение высокой Интенсивности

Если ваша Интенсивность неуклонно растет, улучшая ваши возможности влияния, можно пользоваться этой ситуацией по-разному: способствовать развитию – либо вызывать у окружающих в лучшем случае усмешку, а в худшем – отторжение. Линия между полезной Интенсивностью и Интенсивностью, вызывающей неприятие, очень тонкая, точно описать ее нам вряд ли удастся. Зато мы подскажем, что способно помочь, а что – показаться оскорбительным для людей.

iPod поставляют в комплекте с гладкими белыми наушниками-вкладышами (и не просто наушниками), потому что по ним издали можно определить, что у вас именно iPod. Чем больше вкладышей мы видим вокруг, тем чаще думаем об iPod. В конце концов мы задумываемся о покупке такого плеера и однажды засовываем в уши такие же вкладыши и подаем окружающим сигнал, что им тоже пора обзавестись iPod.

Примечательно то, что Интенсивность – один из основных элементов мощного подрывного явления. Большинство людей склонны считать: если в какой-то сфере есть укоренившийся лидер, бессмысленно бросать ему вызов. Однако следует понять, что всегда существуют новые способы делить рынок, заниматься предпринимательством, следовать за готовым идти на риск лидером.

Так поступил и Кевин Планк. По окончании учебы в колледже на его пути встретилась развилка. Он неплохо играл в футбол, но знал, что всю жизнь заниматься им не сможет. Ему предлагали неплохую работу в сфере страхования жизни, но при мысли о таком существовании его тошнило.

Вдобавок у Кевина имелась идея. Он разработал функциональную ткань и заказал майки из нее. Сами по себе они не сулили особого успеха. Но Кевин понял: незачем продавать их исключительно спортсменам. Основная масса покупателей задумается о приобретении, если он сумеет добиться достаточной Интенсивности и профессиональной поддержки.

За сравнительно краткое время компания Under Armour достигла половины размера Nike, своего крупнейшего конкурента, по сравнению с ней другие производители спортивной одежды стали казаться карликами. Ее логотип приобрел такую же известность, как всемирно знаменитый «росчерк» Nike. Бренд-соперник появился потому, что Кевин Планк поработал в социальных сетях и постарался одеть в свои майки как можно больше профессиональных спортсменов. Он воспользовался своей Интенсивностью, чтобы заключить больше сделок с профессионалами, в его положении было удобно вести продажи напрямую среди клиентов, которые хотели носить то же самое, что и чемпионы.

Компания Under Armour победила почти исключительно за счет Интенсивности, без участия других свойств эффекта.

Можно придумать разные способы повышения Интенсивности. Можно размещать скрытую рекламу товаров на более крупных медиаканалах, можно продвигать товары с помощью рецензий.

Можно обращаться за поддержкой к знаменитостям. Можно устраивать бесплатную раздачу образцов на определенных мероприятиях, чтобы у людей появилась возможность попробовать что-то новое.

Ситуация осложняется, если задуматься об Интенсивности применительно к идеям или к людям.

Прямой эфир из Нью-Йорка

Передаче Saturday Night Live («Субботним вечером в прямом эфире») присуще особое волшебство. Она либо изумительная, либо просто отличная. Она бывает или взрывом мозга, или просто взрывом, но в любом случае, если в субботу вечером вы дома, не волнуйтесь: SNL придет к вам.

При правильном подходе Интенсивность – чудодейственная штука. Она создает по умолчанию статус в голове принимающей стороны, внушает ей: «Даже если не останется ничего другого, это есть и будет всегда». Для субботнего вечера есть Saturday Night Live – при таком названии трудно забыть день недели, когда эта передача выходит в эфир. Пользоваться этим преимуществом можно в любое время.

При повторяющейся деятельности в мозге образуются глубокие бороздки. Если каждый день после пробуждения вы чистите зубы или, еще лучше, если выполняете это действие следом за чем-либо другим, например за принятием душа, оно становится автоматическим. Не выполнить его почти невозможно. То же самое справедливо для медиа. Каналов может быть бесконечное множество, но в действительности вам достаточно занимать место в первой десятке, чтобы аудитория вспоминала о вас постоянно. Излюбленные блоги Джулиена – SethGodin.Typepad.com, AVC.com и Kottke.org – адреса по умолчанию, куда он направляется, если больше некуда идти. Человеку свойственно разрабатывать определенные маршруты, создавать структуры и закономерности,

поэтому все, что от нас требуется, – увеличить Интенсивность (и следить за сохранением качества), чтобы оставаться в первой десятке. По той же причине вы, вероятно, до сих пор помните номер телефона в доме, где жили в детстве.

Когда Крис и Джулиен только познакомились на заре существования подкастов, одним из любимых подкастов у многих был Daily Source Code. Его вел экс-виджей MTV Адам Карри, подкаст выходил каждый день с редкими исключениями, к нему по умолчанию обращалось великое множество слушателей, особенно тех, кому приходилось по часу добираться с работы и на работу. Они готовились провести час в дороге – а Карри готовился представить им свой подкаст; этот общественный договор оставался нерушимым на протяжении почти пяти лет.

Разумеется, передачи не всегда бывали безупречными, перфекционистам незачем указывать на это, но никто и не ждет от СМИ совершенства. Вместо этого они действуют как стакан, вода в котором вдруг переливается через край, стоит только попасть внутрь последней капли. Они либо хороши, либо нет. Сайт Rotten Tomatoes действует по тому же принципу: при 59% фильм считается «гнилым», при 60% вдруг становится «свежим».

Если вы в состоянии наступить на горло своему перфекционизму, увеличение Интенсивности таким способом приносит особую силу. Продюсеры Saturday Night Live тоже могли каждый раз ждать, когда передача получится идеальной, однако они не ждали, а представляли тот материал, которым располагали, именно вечером в субботу. Да, без накладок не обходилось, но временами возникало и волшебство – потому что авторы работали в условиях давления. Чем больше давление среды, тем интенсивнее эволюция. То же самое относится и к вам.

Ладно, но как часто надо твитить?

Прежде всего, вы можете чувствовать себя сколь угодно глупо, когда вам с серьезным видом приходится пользоваться словами вроде «твитить». Мы себе разрешили. «Твиты», «блоги», «Вики», «Пинтерест» и прочие новомодные изобретения совершенно никчемны, из-за них нам все время кажется, что мы в детском саду. Так что не стесняйтесь. Вы среди своих. Можете спокойно говорить о «твитах», имея в виду «общение с людьми в социальных сетях».

Что касается вопроса в заголовке, у всех на этот счет свое мнение, есть даже компании, которые тратят уйму времени, придумывая показатели, параметры, диаграммы, чтобы найти наиболее эффективный и приемлемый способ публикации твитов. Существуют сотни (или тысячи?.. ох) постов блогеров и экспертов в области социальных медиа, объясняющих, почему мы действуем неправильно и почему они, эксперты, знают, как надо.

Как и во всех прочих случаях, эти показатели служат рекомендациями, в рамках которых всегда найдутся более или менее эффективные стратегии. Мы поделимся с вами тем, что нам известно.

1. Лента Криса в Twitter наполнена ответами другим людям – теми самыми, которые эксперты обычно запрещают, утверждая, что в ответах не содержится ценной информации. Всякий раз, когда Крис кому-нибудь отвечает, у него прибавляется еще несколько сотен фолловеров, потому что людям нравится, когда на них обращают внимание (это одна из базовых потребностей человека).

2. Твитить исключительно по теме – значит, выбрать путь, который никуда не ведет. Вы превратитесь в робота, наполняющего ленту новостей, на которые никто не обращает внимания. Научиться публиковать интересные сообщения не по

теме и в то же время обслуживать тех, кто предпочел следить за вами, – достойная цель.

3. Если вы твитите больше ста раз на дню, то, скорее всего, попадете в список редко просматриваемых твитов или растеряете читателей. Тем не менее – каждому свое. Мы фолловим аккаунт @duukawasaki, хотя прекрасно знаем, что шуму от него хоть отбавляй: для этого аккаунта пишут несколько «литературных негров», он пестрит запрограммированными сообщениями и, в сущности, уже почти не имеет отношения к самому Гаю Кавасаки. Так почему же мы до сих пор с ним? Потому что нам нравится то, что он говорит (а еще он наш друг).

4. Если вы твитите четыре раза в день, каждые шесть часов, это означает, что вы тем или иным способом охватываете все временные пояса.

5. Мы оба сторонники ответов людям и разговоров в наших лентах. Но если кто-то предпочитает видеть в них ленты новостей – пожалуйста (возможно, эта стратегия окажется еще эффективнее). Мы просто действуем иначе, и результаты нас устраивают.

Допустить ошибку при пользовании Twitter можно множеством разных способов. Можно программировать твиты (как делаем мы). Можно заменить свою фотографию логотипом (этого мы не делаем). Можно твитить объявления о продажах и предложениях вместо любых других высказываний (как делаем мы). Можно болтать, не придерживаясь одной темы (и так мы тоже делаем). Поверьте, если кто-нибудь захочет убедить вас, что вы действуете неправильно, он найдет, к чему придраться. Есть всего несколько неидеальных методов использования Twitter, но, как правило, самостоятельные эксперименты позволяют выявить и изучить их. В этом наша помощь вам не понадобится.

* * *

Если век массмедиа и научил нас чему-то, то в первую очередь следующему: когда нам достаточно долго вбивают в голову один и тот же джингл, рекламную песенку, она в конце концов застревает так прочно, что ее звучание неизменно побуждает нас к покупке. Интенсивность – вероятно, самое известное из свойств эффекта, то самое, которое широкая публика постигает интуитивно. Тем не менее Интенсивность тоже можно понять превратно, о чем мы уже говорили, – следовательно, пора поговорить и о том, как пользоваться ею правильно.

На одном конце спектра Интенсивности располагается личная беседа. Она не масштабируется. Она происходит один раз, принимающая сторона в ней – только один человек. Поскольку это личная беседа, она оказывает глубокое влияние. Интенсивность низка, зато другие свойства эффекта (Доверие и пр.) высоки, поэтому величина Интенсивности не имеет значения. Это призыв торговца или личное одолжение. Оно действует благодаря взаимоотношениям, а не по причине неоднократного повторения.

На другом конце спектра находится спам. Электронная почта масштабируется как почти ничто другое. Рассылка миллионам и даже миллиардам получателей почти ничего не стоит. Письмами можно осаждать человека постоянно, тысячи раз в день. Интенсивность чрезвычайно высока, а эффект на удивление низок. Спам свидетельствует о необходимости наличия других свойств эффекта для успешного распространения идеи.

Но между этими крайностями есть немало работающих промежуточных вариантов. Даже некоторые виды спама действуют на людей, нечувствительных к обману. Если для вашей аудитории нехарактерен скептицизм, а вы хотите воспользоваться Доверием, Отзвуком и другими свойствами, то при условии достаточно высоких

показателей Доверия и Отзвука, а также при наличии разнообразия Интенсивность тоже может стать сравнительно высокой.

Любопытное совпадение: пока мы писали этот раздел, от «Википедии» пришло письмо с просьбой о пожертвованиях. Поскольку это идеальный пример высокой Интенсивности, высокого эффекта и высокого Доверия, давайте поговорим о нем. В конце концов, на нас оно подействовало (мы только что пожертвовали «Википедии» двадцать долларов – пожалуй, и вам стоило бы).

«Википедия» пользуется высоким Доверием, потому что, заходя на сайт «Вики», вы наверняка много раз видели лицо ее основателя, Джимми Уэйлса, в обстановке, никак не связанной с продажами. Вы вспоминаете о «Википедии» ежедневно или хотя бы раз в неделю, когда ищете что-нибудь странное, а она рассказывает вам об этом бесплатно. В большинстве случаев, когда вы заходите в «Википедию», она ничего от вас не просит. Но примерно раз в году, во время сбора пожертвований, «Википедия» поворачивает рукоятку Интенсивности до полной мощности и обращается к вам и другим пользователям за пожертвованиями, пока не наберет требуемую сумму (она нужна, чтобы и впредь обходиться без рекламы и постороннего влияния).

Можно рассматривать происходящее иначе: показатель Интенсивности «Википедии» идеально высок круглый год. Она никогда не вступает в контакт с вами, а вы неизменно контактируете с нею, когда вам требуется узнать что-то, что пробудило в вас любопытство. Поэтому и Доверие остается высоким, нарастает на протяжении всего года, пока не начинаются просьбы. Кое-кого они слегка раздражают (нас – нет), но, поскольку они длятся недолго, вскоре после их прекращения Доверие сразу начинает расти вновь.

На наш взгляд, это идеальное применение Интенсивности. Мы надеемся, что оно вам понравится и поможет понять, как часто надо устанавливать связь и в какие моменты.

Интенсивность: как обеспечить себе рейтинг

Только вам решать, как экспериментировать при строительстве собственной платформы. Мало какие из ваших действий способны нанести необратимый ущерб. Пробуйте, экспериментируйте, смотрите, что получается. И вы найдете формулу, наиболее подходящую для вас.

Но не вздумайте считать, что вам достаточно довести платформу до некой величины и на этом успокоиться. Платформа – активный опыт, глагол, подобие слова «любовь». С таким же успехом можно установить термостат в доме на двадцать один градус, а через несколько дней обнаружить, что иногда температуру приходится повышать, а иногда – понижать.

Постарайтесь понять, что речь идет о сохранении контактов в рабочем состоянии, а также о строительстве и поддержании взаимоотношений. Ваша роль вожака с большим опытом никогда не закончится, а восприятие происходящего сквозь призму формулы эффекта не даст вам притормозить и пропустить в гонку еще несколько машин. Это испытание и вызов.

Хвалите блестящие умы, которые наблюдают за вашей платформой, всегда относитесь к ним как к индивидуальностям, собравшимся вокруг источника сходных идей, но не считайте их своим сообществом, а уж тем более – «своими ребятами». Вы ориентированы на успех, вам дается шанс улучшить собственное влияние, возвращая взаимоотношения, играющие жизненно важную роль для вашей истории в целом.

Мы посвятили человеческому фактору целый раздел, зная, что именно с ним связано большинство ошибок и оплошностей. Если вам показалось, что строить платформу трудно, скоро вы поймете, что самая каторжная работа – это применение навыков, которые принято называть (иногда язвительно) «навыками социального общения», и что лишь немногие

предприятия способны существовать в полном отрыве от понимания человеческих аспектов влияния.

Об этом мы и поговорим далее.

Пример эффекта: Рейчел Хокинс

Рейчел Хокинс – писатель, автор недавней молодежной серии книг о Софи Мерсер^[26], девушке, отправленной в «Гекс-Холл» – школу-интернат для трудновоспитуемых ведьм, оборотней и эльфов, которым полагается вести себя тихо и сливаться с толпой. Книги ориентированы на тех же читателей, которым нравятся «Сумерки», «Голодные игры» и т. п.

Первую книгу Рейчел Крис скачал на Kindle по рекомендации и прочел довольно быстро. К целевой аудитории он не относился, но книга оказалась увлекательной, читалась легко и понравилась ему. Позднее он провел быстрый поиск в Google, нашел Рейчел Хокинс в Twitter (@ladyhawkins) и отправил ей сообщение:

@ladyhawkins: только что дочитал «Гекс-Холл»! Затягивает, хотя я из другой аудитории.

Не прошло и двух минут, как Хокинс ответила:

@chrisbrogan: о, спасибо большое! Я ценю моих Взрослых Читателей с Причудами:)

Дает ли эффект такое взаимодействие? Мы считаем, что да. А теперь обратимся к свойствам формулы.

Контраст. В сущности, книга Рейчел ничем не отличается от других образцов этого жанра. Художественная проза для подростков и молодежи, а точнее, паранормальные романы, переживает ренессанс, какого еще не видывали на американской почве. Но разговор с автором в Twitter явно выделяет Рейчел из общего ряда. (Крис однажды пробовал восторгаться другим молодежным автором, Скоттом Вестерфельдом, но тот не проникся^[27].)

Охват. Охват у Рейчел такой же, как у большинства подобных авторов. Она публикует книгу, которой приходится соперничать с другими книгами на той же полке. Есть ли у нее какие-нибудь особые преимущества? Нет. Но Рейчел весьма активна в Twitter, Tubmlr, Facebook и т. п., она ведет большую работу, создавая сообщество своих читателей и поклонников. Опять-таки, это обеспечивает ей больший Охват, чем другим авторам, которые могли бы рассчитывать на лучшие продажи, но не заметили «угрозы» со стороны Рейчел Хокинс, завоевывающей расположение фанатов.

Интенсивность. Здесь мы видим повторение первых двух пунктов. У Рейчел невысокая Интенсивность, как у большинства авторов прозы: она очень редко публикует книги. Однако ей помогает использование социальных платформ для построения сообщества. Удивительно наблюдать за развитием ее блога. Она регулярно выходит на связь с читателями, высказывается по многим вопросам, и не только о книгах, с каждым новым постом сообщает аудитории еще немного о себе, в итоге все это способствует продаже книг по мере их выпуска.

Четкость. Серия Рейчел, «Гекс-Холл», балансирует на тонкой грани между родительским одобрением и достаточной свободой героев от родительского надзора. В пользу Рейчел говорит старательно проработанная главная идея книг: все они посвящены чувствам, которые нельзя себе позволить, тайнам, которые все скрывают от тебя, а также тому, что не всё вокруг так просто, как кажется.

Доверие. Рейчел публикуется уже некоторое время. У аудитории она пользуется Доверием, и, хотя Крис не принадлежит к группе ее читателей, быстрый ответ на его сообщение свидетельствует о надежности, одном из аспектов Доверия.

Отзвук. Рейчел – часть ее сообщества. У себя в Tumblr она рассуждает об «Игре престолов»^[28]. Она публикует забавные

твиты о книгах в жанре фэнтези. Она в точности такая, как люди, которые читают ее. Обратите внимание: я говорю не о героине ее книг, Софи Мерсер, и не о других проработанных персонажах ее серий. Речь идет о самой Рейчел. У нее превосходная формула эффекта, потому что, когда люди знают, кто стоит за любимыми книгами, они понимают, что встретились с собой, в итоге искренне желают автору успеха. Это редкость.

Вот в чем заключается главный урок этого примера: ваш товар или услуга не обязательно должны оказаться особенными. Так, если вы продаете страховые полисы, они могут быть такими же, как у других страховых компаний, но, если вы способны что-нибудь предпринять, чтобы сделать самого себя более интересным, олицетворяющим свойства формулы эффекта, у вас есть шанс.

Лишь немногие известные авторы художественной прозы ведут большую работу, общаясь с фанатами и объединяя их в интернет-сообщества. В том же жанре, в котором работает Рейчел, наш фаворит – Нил Гейман, который завел блог еще в 90-х годах, почти одновременно с Крисом, и присутствовал на том мероприятии, где мы подписывали свою первую книгу «Агенты влияния в интернете». Нил активно продвигает свое сообщество, благодаря его усилиям это сообщество видно и слышно. Однако он представляет мощную силу в своей сфере и, вероятно, не нуждается в работе над формулой эффекта, чтобы преуспеть.

А Рейчел Хокинс пробивает себе путь в толпе других жаждущих внимания, публикующихся, но пока малоизвестных авторов тем самым способом, пример которого мы и привели здесь. Можно прочесть о нем и пожать плечами: «Ну и что? Так всякий сможет». Подсказка: сможет и вправду всякий. А книги Рейчел покупают потому, что она действует.

Часть 4

Сеть

Поздравляем, вы добрались до последнего этапа трассы «американских горок». Вам уже надоело визжать, сердце гулко колотится у вас в груди. Возможно, вы даже готовы остановиться, но мы-то еще не закончили. Самые важные свойства эффекта еще впереди.

Можно иметь огромный Охват и прочную платформу, обеспечивающую связь со всеми и каждым. Можно генерировать гениальные идеи и преподносить их так, чтобы они мгновенно производили неизгладимое впечатление на людей. Можно отличаться от всех в своей сфере и приобрести шумную известность. Но если вам не доверяют, если вы не пользуетесь авторитетом, вы – ничто.

Доверие было предметом нашей предыдущей книги, но мы не углублялись в подробности его действия, не рассказывали о том, как между людьми возникает доверие друг к другу, как разрастается сеть контактов. Мы не обсуждали, какой тайный ингредиент необходим, чтобы войти в чей-либо ближний круг, – отчасти потому, что нам не хватило на это места, а отчасти потому, что в то время мы были настолько одержимы новинкой – социальными сетями, что думали куда больше об этом инструменте, а не о человеческом факторе.

Теперь мы решили исправить упущение и сделаем это прямо сейчас. Как мы уже говорили, если после прочтения этой книги вы все еще будете не в состоянии предсказать степень влияния своей компании, если не научитесь производить более выгодное впечатление на людей, чем раньше, значит, мы потерпели фиаско.

Мы хотим рассказать про человеческий фактор так, чтобы это надежно запечатлелось в вашей памяти. Вам сразу должно стать

ясно, в чем вы ошибаетесь, а где поступаете правильно, как будто за вашими действиями следит наставник и дает советы.

А нам предстоит самая сложная и устрашающая часть работы. Почему? Человеческий фактор – один из самых хрупких, непрочных, неопределенных элементов формулы. К счастью, именно в этом случае у нас есть возможность постоять в тени титанов.

Вопрос о том, что побуждает людей доверять друг другу, занимает их испокон веков, чему имеется немало свидетельств. Долгое время этот же вопрос лежал в основе деловой литературы, о чем говорят многочисленные книги – от «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей»^[29] до «Советника, которому доверяют». Об этом предмете по-прежнему не забыли, поскольку искусством человеческих взаимоотношений овладеть в совершенстве невозможно.

В сущности, подробные исследования вопросов доверия, авторитетности и прочих навыков человеческого общения не проводились. В этой области всегда оставалось чему учиться – вот еще один аспект, понимание которого ускользает от нас и, возможно, будет ускользать всегда. Но есть правила, высеченные в камне, есть эффективные методики, известные многим, но не применяемые. Одна из наших задач – придать вам ускорение в решении этих вопросов.

Методы построения сообщества существовали всегда, но лучшие из них так и не были толком исследованы, особенно в новых, сложных условиях взаимодействия в интернете. Мы часто видим, как люди, претендующие на роль экспертов, делают те же ошибки, что и новички, вновь доказывая, что эти уроки так и не были усвоены.

Считайте себя вечным студентом, если вы заинтересованы в том, чтобы добиться совершенства в искусстве постижения человеческих отношений, будь то продажи, построение социальных сетей и т. п. Пределов совершенству нет, и мы надеемся, что сумеем преподать вам урок-другой.

Аудитория, сообщество, сеть

Мы часто слышим от людей, что их сообщество построено вокруг их бизнеса или же что у них есть огромное сообщество в той или иной социальной сети. С этими заявлениями мы не согласны. Гораздо чаще у них есть аудитория, и она представляет собой людей, которые предпочли получать информацию из данных конкретных источников. Аудитория может быть физической, например люди, собравшиеся на конференцию, или же виртуальной – например группа, получающая электронные рассылки. Но ни в коем случае не следует путать аудиторию с сообществом.

Ваше сообщество – те люди, которые прилагают усилия, чтобы поддерживать непрекращающееся взаимодействие с вами. Никогда, ни при каких условиях не совершайте ошибку, возлагая на свою голову корону короля или королевы этого сообщества. Лучше попробуйте уяснить, что вам принадлежит привилегия и честь служить сообществу, хотя эти люди сами предпочли собраться вокруг ваших идей, товаров, услуг или других результатов вашей работы. Помните, что в этом контексте сообщества непрочны и легко рассеиваются.

Допустим, вы поклонник Apple и, к примеру, обожаете свой MacBook Air. Возможно, вы даже участвуете в работе интернет-форумов, посвященных MacBook и Apple, обмениваетесь идеями, советами или полезной информацией с другими пользователями Mac. Мы знаем лишь несколько человек, которые называют себя фанатами Apple, и еще меньше из них считают этот ярлык первичным. Можно быть страстным фанатом группы Nine Inch Nails, но, если вы не ведете раздел сплетен в клубе фанатов, скорее всего, это лишь одна из сторон вашей личности.

Вы принадлежите к нескольким сообществам. У вас есть Chevrolet Camaro, вы следите за новостями и обмениваетесь информацией в этой сфере. Вы практикуете контактный бой крав-мага и стараетесь

быть в курсе новостей. Вы слушаете Боба Марли и знаете трибьютные группы. Кроме того, вы смотрите анимационный сериал «Время приключений», и вам настолько по душе его главный герой – мальчик Финн, – что вы носите футболки с его изображением. Как правило, мы не ассоциируем себя лишь с одним сообществом. Тем не менее забота о тех, кто предпочитает тратить время, внимание и силы на сообщество, которому вам посчастливилось служить, должна быть приоритетной задачей.

Сеть – нечто совсем иное. Сеть охватывает не одно сообщество. Если нам нужен человек с навыками в области мобильного маркетинга или опытом в организации продаж, мы знаем, что надо обратиться к Тиму Хейдену из Остина. Если нам нужен человек, сведущий в технической стороне цифровой издательской индустрии, мы беспокоим Хью Макгайра из PressBooks, что в Канаде. Мы знаем, что Джоэл Либава имеет опыт работы с франшизами. Мы научились создавать сети, охватывающие много разных стран и потребностей.

Три совершенно разных взаимодействия

Ваши затраты времени при общении с разными типами людей зависят от того, как каждый из них вносит свой вклад в ваш успех и выгоду. Если ваш бизнес связан с разовыми сделками, например с продажей большого количества бургеров с неким предельным размером прибыли, тогда аудитория будет прекрасно соответствовать этой потребности. Вам незачем создавать бургерное сообщество. Вероятно, вам не понадобится даже сеть, чтобы справиться с этой работой. Если вы продаете дорогостоящий товар, имеющий чрезвычайно длинный цикл, сообщество станет ценным вкладом вашего времени и сил, так как исходящие от него рекомендации окажут вам существенную помощь. Если вы действуете на многочисленных вертикалях или в нишах, разнообразная сеть будет необходима для вашего выживания.

Мы убеждены, что иметь приличную сеть важно, независимо от того, каким бизнесом вы занимаетесь. Более того, мы считаем, что многие уделяют слишком мало внимания возвращению и диверсификации своей сети, но узнают об этом тогда, когда уже ничего нельзя исправить. Мы постоянно получаем по электронной почте письма от людей, которые вдруг остались без работы, и вновь и вновь на нас сыплются просьбы помочь им вернуться в нормальную колею. Как правило, мы не слышим о них ничего как минимум год, а потом в первом же письме к нам они просят помощи в поиске работы. Видите, почему так все складывается?

Поддержание сообщества требует огромных затрат времени и сил, это инвестиционная сделка, в полезности которой особенно трудно убедить своего нанимателя (а иногда и себя самого). Тем не менее повсюду в современных книгах приводятся примеры, показывающие, как полезно иметь прочное сообщество.

Сферы, которым приносит пользу подход, направленный на создание сообщества

Человеческий фактор в формуле эффекта особенно полезен для тех сфер бизнеса, в которых для завершения продаж требуется не просто разовая сделка.

Сфера недвижимости значительно выигрывает от наличия такого элемента, как сообщество. Станьте центром, где можно узнать местные новости и найти партнеров по бизнесу, и к вам будут обращаться чаще, чем прежде.

Товары и услуги для корпоративных клиентов идеально сочетаются с локальными продажами, так как у вас возникает возможность свести вместе неконкурирующих клиентов и обсудить успешные методы использования ваших товаров, что способствует более активному применению и продажам.

Продажи сложной продукции, например компьютерных программ или товаров для творческих людей, таких как фотоаппараты или музыкальные инструменты, идут успешнее благодаря сообществам, поскольку то, что можно создать с помощью этих товаров (снимки, музыку и даже документы в Word), становится достоянием публики. Более того, наличие сообщества способствует перекрестному обучению и разрешает мелкие проблемы без вмешательства компании. Например, у Dell есть весьма активные форумы пользователей, где люди часто решают проблемы друг друга без вмешательства сотрудников Dell.

Зачастую единомышленники объединяются в сообщества. Например, если вам нравится журнал Entrepreneur, вы наверняка не прочь побеседовать с другими его читателями. Такие сообщества легко создаются, если часто появляется новый материал, способствующий общению. Так, любители пива могут обсуждать новые сорта, которые попробовали.

Взгляните на компанию Yelp. Одни посетители ходят на ее сайт, чтобы смотреть отзывы, а другие считают себя активными «йелперами», убежденными в том, что помогают людям принимать более взвешенные решения о покупках. Видите, в чем польза?

Ценность сообществ и сетей для компаний

Компаниям еще только предстоит осознать все, изложенное выше, – за редкими исключениями. Кое-кто понимает, что ценность продавца – в его умении выстроить сеть и сделать так, чтобы перед ним открывались двери. Но ведь как обычно действуют компании? Они стесняют свободу продавца всевозможными ограничениями, не дают ему пользоваться своими связями, боясь, что продавец сменит работу и уведет клиентов за собой.

Все начинается с опасений. «Сейчас Шерон тратит наше время и деньги, создавая сети, а потом уйдет, и эти ее люди уйдут за ней – таким образом, окажется, что мы вкладывались в актив, которым не в состоянии пользоваться. Значит, надо разработать правила и ограничения, при которых ничего подобного не произойдет». Так компания подтверждает, что сеть имеет большое значение для нее, и тут же по каким-то причинам начисто об этом забывает.

Надо ли поощрять выстраивание сети сотрудником клиентской службы? А почему бы и нет? Надо ли поощрять создание сети финансовым отделом? Принесет ли пользу вашему бизнес-сообществу приобретение нового опыта?

Крис Грэмс из Red Hat (это компания, разрабатывающая программное обеспечение Linux) рассказывал нам, что один из их юристов развил заметную активность в сообществе Red Hat. Когда пришло время для новой версии логотипа Fedora, этот юрист взял на себя задачу помочь людям понять юридические аспекты их действий. Вместо того чтобы выглядеть надоедливым чужаком, он стал центром тяжести всего события.

Мы убеждены, что все сотрудники компании способны внести свой вклад в увеличение ее ценности, если им позволят строить новые взаимоотношения, развивать сообщество компании и даже будут поощрять в этих стремлениях.

Каким образом все это увеличивает ценность? Представьте, что ваш потенциальный покупатель знает не только как обратиться к продавцу, но и как задать вопрос о товаре человеку, который занимается его созданием или поддержкой. Насколько это будет способствовать решению покупателя? Теперь поставьте себя на место покупателя товара или услуги – покупателя, у которого есть возможность выбрать, с кем обсудить то или другое (мы оба постоянно пользуемся этой возможностью, беседуя с сотрудниками компаний, представляющих товары и услуги, которыми мы пользуемся, – это яркие, усиливающие друг друга ощущения).

Процесс действительно работает, если смотреть с позиции приобретающей стороны: я могу поговорить с теми, с кем считаю нужным, поэтому я больше знаю о предстоящей покупке. То же самое полезно и с точки зрения длительности использования: я не знаю точно, какой способ применения данного продукта будет наилучшим в моей ситуации, но могу поговорить с тем, кто поможет мне использовать его более совершенным образом (что, в свою очередь, способствует выбору и дальнейшим покупкам). Если вы стремитесь создать и поддерживать платформу, чтобы с ее помощью пользоваться человеческим фактором, вызывать рост количества покупок и побуждать все большее число людей и впредь пользоваться тем же продуктом, неужели перечисленное не имеет ценности?

Мы считаем, что ценность тут определенно есть. И в последующих главах докажем это.

6. Доверие

Итак, что же такое Доверие? Просто ли это чувство – или у него есть рациональная структура? Можно ли нарастить его быстро – или для этого требуется время? Ответ, как и во многих подобных случаях, – «смотря по ситуации».

За годы конференций, деловых встреч и личного общения мы видели аудитории, которые за каких-нибудь сорок пять минут удавалось очаровать настолько, что они были готовы отдать оратору немалую часть заработанных трудом денег. Мы видели также, как люди одной-единственной фразой ухитрялись разрушить Доверие, которое строилось годами. И то и другое оказывалось возможным не из-за информации, которую излагал оратор, а из-за эмоций, которые он вызвал у аудитории.

В каком-то смысле Доверие нетрудно понять. Все мы знаем это чувство и легко можем определить, доверяем мы кому-либо или нет. Доверие – это в первую очередь убедительность и надежность. Доверие – ощущение близости к человеку. Легко понять, что мы кому-то доверяем, а как узнать о том, что кто-то доверяет нам? Вот это задача потруднее.

Людам, с которыми мы общаемся, мы посылаем тысячи подсознательных сигналов сотни раз на день. Читая эти сигналы, непосредственно взаимодействуя с нами, видя нас в записи и в реальности, люди с каждым разом принимают базовые решения, связанные с Доверием, – например, стоит ли просить нас заглянуть в их ноутбук в местном кафе. Причина, по которой мы так успешно принимаем подобные решения, – их встроенность в наши гены. В определенный момент любое отклонение от нормы может привести к роковому решению.

Однако интернет – совсем другая среда, где в некоторых случаях правила меняются. Многие сигналы, которые мы обычно получаем от окружающих, эта среда отсекает. В настоящее время мы общаемся

посредством таких медиа, как Twitter и эсэмэски, чаще, чем в реальности, в итоге сигналы перемешиваются и путаются. Кому доверять, как возникает доверие? Наша задача значительно осложняется. По сути дела, проблема доверия осталась прежней, но технический способ передачи сигналов преобразил их восприятие.

Возможно, вы знакомы с нашей предыдущей книгой «Агенты влияния в интернете», в которой рассказывалось о возникновении индивидуума нового типа, адаптированного к использованию инструментов интернета и способного обращать себе на пользу их преимущества. Если да, вы наверняка будете рады узнать, что здесь мы зайдем в обсуждении еще дальше и рассмотрим больше важных моментов. «Агенты влияния в интернете» состоят из примерно трехсот страниц, здесь их у нас столько же и мы намерены мудро распорядиться ими.

Формула Доверия

Еще до того, как эта книга появилась в виде рукописи и даже в виде замысла, нас знали в первую очередь как авторов «Агентов влияния в интернете». Возможно, вы читали ту книгу – ее читали многие – и могли заметить: несмотря на то что в ее основе лежит идея Доверия, мы почти не обсуждали механизм действия Доверия. Вместо этого мы сосредоточили внимание на том, как строить аудиторию и оставаться человеком в сети, давали общие указания и подразумевали, что понимание Доверия придет само. Но теперь, оглядываясь назад, мы уже сомневаемся в том, что именно так и следовало поступить.

Мы часто отмечаем, что лучшими книгами или частями книг нередко оказываются те, где есть разделы с предельно подробными, четкими разъяснениями. В книгах на Kindle Криса обычно выделенными оказываются наиболее точные фрагменты. Люди часто удивляются, узнавая, сколько часов тратят профессионалы на социальные медиа, сколько раз в день они публикуют посты и

делятся какой-либо информацией. Мы бы не подумали, но оказывается, порой точность – именно то, чего и хотят люди.

Работая над данной книгой, мы задумали представить общую панораму, но вместе с тем знали, что каждое свойство эффекта понадобится представить конкретно, потому что иначе идеи вряд ли распространятся и привьются. Помня обо всем этом, мы представляем вам формулу доверия, на которой целиком построена идея «Агентов влияния в интернете» (ей мы обязаны книге «Советник, которому доверяют» Дэвида Майстера, Чарльза Грина и Роберта Галфорда).

$$C \times R \cdot I / S = Trust^{[30]},$$

где C – Credibility (Авторитетность), R – Reliability (Надежность), I = Intimacy (Близость), S = Self-interest (Ориентация на себя).

Credibility (Авторитетность) – то, что можно подтвердить рекомендациями и другими документами. К примеру, сотрудник Harvard Business Review более подготовлен к разговору о действии Доверия в бизнесе, чем среднестатистический Джо, по мнению некоторых, мы более подготовлены к разговору о формировании аудитории в сети, чем какой-нибудь произвольно выбранный блогер, и т. д. Если Авторитетность достаточно велика, то зачастую потому, что в наличии есть признаки квалификации – например дипломы или отраслевые награды.

Reliability (Надежность) – то, что сознаётся, когда мы держим слово, делаем то, что обещали сделать. Например, когда мы говорим, что «к следующей неделе можем обеспечить на ваш сайт приток тысячи новых посетителей», и выполняем обещание, это значит, что мы надежны. Мы назвали Надежность «тайным сетевым ингредиентом», так как в сети люди склонны действовать так, как им нравится, в итоге демонстрируя низкую Надежность. Поэтому выигрывают те, кто регулярно сдерживает обещания. Высокая Надежность означает, что вы часто выполняете то, что обещаете

выполнить. Если это явление, на ваш взгляд, – нормальное и естественное человеческое качество, вы явно никогда не имели дела с интернетом.

Intimacy (Близость) – «тайный ингредиент» другого типа. Он варьируется в пределах от «он мне нравится, поэтому я ему помогу» до «она по-настоящему понимает меня» или даже до «он умеет слушать». Близость – это теплые человеческие отношения разного уровня, складывающиеся зачастую по личным причинам, никак не связанным с бизнесом, но тем не менее ежедневно влияющим на деловые решения. Вам когда-либо случалось принимать решение о сотрудничестве с человеком только потому, что он славный малый и заслуживает участия в вашем бизнесе, несмотря на свою ненадежность и отсутствие авторитета? Вот это и есть Близость в действии.

Уже после выхода «Советника, которому доверяют» выяснилось, что Близость – самый важный компонент этой формулы (вот почему мы дали ему здесь отдельное название – Отзвук – и отвели под него собственный раздел).

Self-interest (Ориентация на себя) – последний компонент формулы. Точно так же, как Контраст в формуле эффекта многократно усиливает прочие компоненты, Ориентация на себя оказывается серьезной проблемой в любых отношениях, завязанных на доверии. Когда кто-то напоминает вам продавца подержанных автомобилей, значит, у этого человека высокая ориентация на себя. Если же кажется, что он действительно хочет помочь и желает вам добра независимо от пользы для собственного бизнеса, значит, его Ориентация на себя низка.

Ориентация на себя также имеет отношение к умению слушать. Вы ждете своей очереди высказаться, вы внимаете собеседнику, стараясь понять, что для него имеет значение. Разница между высокой и низкой Ориентацией на себя зачастую бывает малозаметной, так как требует понимания языка тела и других нюансов, распознать которые нелегко.

В следующих нескольких разделах мы поговорим обо всем этом, а также выскажем идеи, которые помогут вам понять, какую важную роль Доверие играет в способности производить благоприятное и стойкое впечатление на людей. Разумеется, одного Доверия будет мало для достижения всех поставленных целей: необходимо также, чтобы окружающие прислушивались к вам и вашим идеям. Но при выполнении этого условия высокое Доверие способствует широкому распространению идей, повышает Интенсивность и другие факторы, существенно сокращая затраты времени и ресурсов.

Тогда и теперь

Работая над этой книгой, мы заметили, что с особым трепетом подходим к главе, посвященной Доверию. Многие компании и индивидуальные предприниматели, которых мы рассматривали в качестве примеров, продемонстрировали самые низкие показатели Доверия. Подчеркиваем: это не значит, что никто из них не заслуживает доверия. Просто это явление усложнило разговор о механике Доверия и процесс его демонстрации компанией или отдельным человеком, стремящимся оказывать влияние.

Тем не менее мы неоднократно убеждались, что Доверие – действительно один из самых важных параметров формулы. Множество других свойств ничего не значат, если отдельные предприниматели и компании не могут завоевать Доверие, доказать, что достойны его в деловых взаимоотношениях.

Когда мы рассказывали о том, как компания Dollar Shave Club совершила мощный рывок от чрезвычайно простой идеи к значительному успеху, затруднение представляла неочевидность Доверия, следовательно, требовалось некоторое время, прежде чем компании удалось завоевать его. Если люди ценили товар, получали его своевременно и в целом сделки проходили успешно, тогда отчасти «шум» впечатлений и репутации отфильтровывался, и люди демонстрировали Доверие.

В отдаленной перспективе можно сказать, что Доверие – одно из самых неуловимых и сложных свойств эффекта и что придется потрудиться, чтобы заслужить его. Оно имеет огромное значение для клиентов, перспектив, партнеров и т. п. Доверие в небольших городах раньше было вопросом времени. То же самое справедливо для бизнеса в интернете: ценности небольших городов определенно занимают заметное место при укреплении Доверия к компании. Почитайте «Правила маленького города» (Small Town Rules) Барри

Молтца и Бекки Маккрей, там об этом написано во всех подробностях.

Возможно, вы обретете некоторый успех и без работы над Доверием, но мы включили его в формулу эффекта не просто так. Для того чтобы поддерживать стабильный бизнес в условиях современного рынка, Доверие должно быть постоянным и более заметным компонентом формулы, чем когда-либо прежде. В мире рецензий, жалоб в интернете и невозможности скрыть неприятные впечатления от будущих покупателей Доверие – мощное и важное свойство.

Основное поведение человека

Во время чемпионата мира 2010 года в Южной Африке главной знаменитостью стал не диктор, не футболист и даже не судья, а традиционный южноафриканский инструмент – вувузела.

Вы наверняка помните, где находились, когда узнали о катастрофе «Челленджера» или гибели принцессы Дианы, – следовательно, помните и первый раз, когда слышали звуки вувузелы. Они ужасны, забыть их невозможно. Они слышались фоном во время каждой трансляции матчей чемпионата, они оглушали и были нескончаемыми. Многие обнаруживали, что единственный выход – полностью отключить звук. Телесетям приходилось при трансляциях пользоваться аудиофильтрами, чтобы хоть немного приглушить раздражающие звуки.

Но кто-то в YouTube явно был с ними не согласен. К концу июня 2010 года на YouTube появилась кнопка вувузелы. Блоги, Twitter и почти все другие социальные сети захлестнул ужас, когда она начала возникать на каждом видеоролике YouTube – иными словами, на миллиардах роликов.

Как работала эта кнопка? Она выполняла одну-единственную функцию: выдавала громкое звучание вувузелы. Каким бы ни было содержание видеоролика, что бы в нем ни звучало – фортепианные

концерты Баха, норвежский хэви-метал или Рик Этли, – вувузела все равно играла с той же громкостью. Убавить ее было невозможно, только включить или отключить нажатием простой кнопки в форме футбольного мяча.

Представим себе на минутку весь ужас ситуации в глобальных масштабах. В любой момент времени повсюду в мире пользователи просматривают тысячи, если не миллионы роликов на YouTube, посвященных всевозможным предметам. Вувузела не сочетается ни с одним из них, даже если ролик имеет отношение к чемпионату мира. Вувузела была признана одной из самых раздражающих культурных ценностей, вывезенных из Южной Африки, именно потому, что она вторглась во все матчи, которые могли смотреть футбольные фанаты. Мир не нуждался в добавочных вувузелах. Их, наоборот, требовалось как можно меньше.

Но тут вмешался YouTube. Там не просто обсуждали ситуацию в кулуарах, а в буквальном смысле слова создавали ее. Миллионы вувузел повсюду в мире звучали в каждом динамике, в офисах и домах, пугали некоторых и тревожили многих. Поклонники Google Analytics в один голос заявляли, что в такой ситуации увеличится показатель отказов от просмотра, снизится время, проводимое на сайте, уменьшится количество кликов по рекламе. Иными словами, для бизнеса принятое решение оказалось абсолютно неудачным.

Но оставим на время преувеличения. Вопрос в другом: зачем YouTube так поступил? Почему в верхах Google кто-то решил, что это удачная мысль? Зачем они все целенаправленно сокращали время, проводимое на сайте, увеличивали количество отказов от просмотра и намеренно раздражали миллионы пользователей?

Ответ уже должен быть очевиден: потому что это шутка. Это смешно. От этого люди смеются.

В этом есть нечто фундаментальное, что мы должны сообщить вам – и, в сущности, всем. Этот урок люди понимают интуитивно, зная нравы общества, в котором живут. Чутье и подсознание подсказывают им, что приемлемо, а что нет. Они чувствуют это нутром, и

хоть не понимают, почему и как, но все-таки следуют внутреннему голосу. А компании, естественно, не делают этого – просто потому, что они не люди.

Вот почему люди идут на жертвы, чтобы помочь и друзьям, и зачастую посторонним, даже если это противоречит их интересам. Они знают, что их действия «эффективны», в то время как компании в этом сомневаются. Вот почему люди шутят, будучи уверенными, что их друзья, знакомые и даже читатели в Twitter поймут, в чем соль, и не возмутятся. Вот почему люди признают свои ошибки, даже если им нелегко, – еще один поступок, который дается компаниям с трудом.

Во всем этом скрыт урок. Объединяясь, люди интуитивно понимают, как надо действовать сообща. Внутри компании образуются группы, работающие лучше отдельных сотрудников, и шутки, понятные внутри этих групп, – обычное явление. Люди ведут себя, как полагается людям при общении с коллегами. Это нормальное поведение, которое незачем анализировать или подвергать сомнениям. Оно просто действует. Проблемы возникают только при общении за пределами группы. Когда компания обращается к посторонним собеседникам, внезапно на первый план выходит иерархия. Нам кажется, что мы должны выразаться иначе. Общение «своих» с «чужими» – это не общение с себе подобными.

Вот в чем заключалось волшебство кнопки, включающей вуузелу на YouTube. Она означала риск. По сути, представляла собой шутку, которую понимали внутри компании. Барьер между обычными внутрикорпоративными шутками и внешним миром был разрушен. YouTube смешал эти две сферы и стал выглядеть человечно.

Короче, это и есть секрет. Для того чтобы стать частью культуры интернета, надо действительно быть его частью. Незачем пытаться подражать человеческому поведению. Надо на самом деле стать человеком во всех возможных смыслах этого слова. Иначе мы рискуем попасть в «зловещую долину» социальной сети: это

происходит, когда мы выглядим почти как люди, но не совсем, и это «не совсем» рушит всю формулу. Все распадается, иллюзия исчезает.

Поэтому вам необходима данная часть книги. Она гораздо важнее, чем вам кажется: как только вы начнете предпринимать публичные жесты так, как это делают люди, и так, как делают ваши клиенты, – видящие это начнут меняться. В их отношении к вам наметится сдвиг. Если вы идете на жертвы, если делитесь шутками, если проделываете все это публично, то люди начнут совершать ответные действия по отношению к вам.

Вечеринка с коктейлями

Объясняя, как ощущается общение в сети, мы довольно часто приводим в пример вечеринку с коктейлями. Мы задаем вопросы, очевидный ответ на которые – «нет», например: «Вы подошли бы на вечеринке с коктейлями к совершенно незнакомому человеку, протянули бы ему пачку своих визиток и попросили бы раздать эти визитки его ближайшим друзьям?» Вы наверняка ответите отрицательно. Именно по этой причине мы настолько часто прибегаем к такому сравнению.

График развития социальных сетей и общения в них все еще представляет собой поднимающуюся вверх кривую. К моменту написания этих строк в Facebook было зарегистрировано более восьмисот миллионов пользователей. В Google+, запущенном в июле 2011 года, – более ста пятидесяти миллионов пользователей, в Twitter за пять с лишним лет существования набралось более ста миллионов пользователей. Мы все обращаемся к этим сетям с разными целями. Некоторые поддерживают связь с друзьями и родными. Цели других лежат в области маркетинга и делового общения. Важно помнить: если заменить слова «социальная сеть» словом «телефон», смысл останется прежним – мы пользуемся и тем и другим с разными целями.

Но вернемся к вечеринке с коктейлями.

Рассуждая об интернет-версии человеческого фактора, важно выдвигать идею вечеринки с коктейлями как лакмусовую бумажку, позволяющую понять, насколько социальные инструменты помогают нам в бизнесе. Если вы стремитесь устанавливать контакт с людьми и создавать Отзвук, связь между своими идеями и их интересами, то вам потребуется взаимодействие, которое приведет к строительству взаимоотношений. Перечислим не столь абстрактные, а вполне конкретные действия.

С другого конца комнаты. На вечеринке, как и в интернете, нам свойственно подходить к тем людям, которых мы находим привлекательными, которые кажутся нам интересными с первого взгляда. Поэтому мы красиво одеваемся (выбираем для аватарки красивую фотографию) и говорим что-нибудь интересное (либо в постах, либо в профильной информации).

Первый контакт. Подходя к кому-нибудь на вечеринке, мы обычно говорим то, что касается напрямую этого человека: «Вижу, вы предпочитаете красное вино» или: «Если не ошибаюсь, вы поклонник Энди Уорхола?» То же самое правомерно и для интернет-пространства. Наиболее эффективная стратегия – найти точку пересечения, общую для вас и для того, к кому вы подошли, – неважно, для чего, чтобы наладить личные или деловые отношения. «Я видел у вас в профиле, что вы увлекаетесь ловлей нахлыстом. Часто ездите рыбачить?» И наоборот: начинать разговор с себя в интернете так же невежливо, как на вечеринке.

Поиски деловых знакомств. Если вы явились на вечеринку в расчете завести деловые знакомства, вы наверняка начнете задавать предварительные вопросы: «Значит, вы работаете в PepsiCo? А чем именно вы занимаетесь?» Возможно, ваш собеседник не относится к числу ваших потенциальных покупателей, но может познакомить вас со своим коллегой, отвечающим за решение вопросов определенного рода. То же самое относится и к знакомствам в интернете. Не стоит излагать свое торговое предложение младшему разработчику программ в Microsoft, если для продажи своего товара вам требуется установить контакт с вице-президентом по финансам. Выясните, с кем вы говорите, а уж потом решайте, как будете продолжать.

Мягкое зондирование почвы. Вечеринка – неподходящая обстановка для того, чтобы открывать ноутбук или искать ближайший экран для презентаций в Power Point (да, и такое

случается, но нечасто). То же самое справедливо для общения в интернете где-нибудь на страничке в Facebook. В такой среде происходит мягкое зондирование почвы, для которого требуются дополнительные усилия, чтобы выявить интерес, а затем назначить время для встречи (виртуальной или в реале) и обсудить дальнейшие шаги.

Представления. Вечеринки с коктейлями ценны тем, что на них можно знакомить людей друг с другом и оставлять беседовать, не ввязываясь в разговор. То же самое можно делать в интернете. Чем чаще вы сможете знакомить людей, потенциально способных стать деловыми партнерами, не извлекая из их знакомства никакой личной выгоды, тем чаще у вас будут появляться возможности, возникающие неизвестно откуда.

Продолжение в узком кругу. Вечеринку можно считать успешной, если удастся убедить нового знакомого продолжить ее вдвоем. Когда мы пользуемся для построения взаимоотношений интернет-платформами, аналогом такого продолжения может служить, к примеру, предложение зайти на свой сайт. Если между вами возникло взаимопонимание и стало ясно, что вам есть о чем поговорить, предлагайте собеседнику уединиться и перейти к делу.

Просмотрев этот список, вы поймете, как можно вести дела в сети – по крайней мере при общении один на один. Прелесть интернета в том, что лично присутствовать при этом общении вовсе незачем: потенциальные собеседники могут приступить к нему, изучив ваш профиль и ваши посты, пока вы спите. Если прочитанное заинтересует их, вам отправят письмо, а когда переписка приведет к сделкам, можно будет с уверенностью утверждать, что бизнес вы ведете в буквальном смысле слова во сне. Вдобавок вести можно не один разговор, а сразу несколько. Можно находиться на вечеринках с коктейлями в разных концах света, даже не выходя из дома.

Как приобрести Авторитетность

В роли одного из ключевых факторов в формуле доверия Майстера, Грина и Галфорда лидирует Авторитетность. Характер интернета таков, что большинство хозяев сайтов или мелких компаний – никто, люди, почти или совсем не имеющие авторитета, именно поэтому у них возникают такие сложности с влиянием. Допустим, вы нашли отличную статью о том, как пользоваться сервисами StumbleUpon или Reddit, но не знаете, кто ее автор, – и что из этого? Мы предпочитаем считать, что удачная идея важнее, и в какой-то степени мы правы, но лидеры в то же время являются и авторитетами, иначе говоря, обладают статусом. У них есть рекомендации и награды. С их фамилиями ассоциируются заметные публикации, они состоят в браках со знаменитостями и т. д.

Иными словами, множество сигналов указывает на то, что они уже давно занимают прочное положение и что им доверяют многие.

В «Агентах влияния в интернете» мы обсудили всем известную историю о Донни Браско и о том, что он, агент ФБР, проникал в высшие круги, многое замечал и идентифицировал людей так, как прежде ФБР не удавалось.

Рассказывая об этом, мы не упоминали, хотя должны были, что все это стало возможным главным образом благодаря Авторитетности. Для оказания существенного влияния на любую группу или культуру Авторитетность чрезвычайно важна, так как многие полагаются на нее, прежде чем уделить кому-либо внимание. Журнал People не отдает кому попало первую полосу: это происходит после того, как редакторы много раз увидят этого человека или услышат его фамилию.

В более широком смысле Авторитетность – необходимый индикатор, препятствующий распаду и разрушению иерархии в человеческом обществе. Он обеспечивает стабильность этого общества. Далек не каждый может быть профессором Гарварда – в противном случае это звание не значило бы ничего. Выявлять

высокий уровень и навыки непросто; в обществе, где часто взаимодействуют незнакомые люди, нам необходимы индикаторы качества. Роль такого индикатора выполняет Авторитетность.

Но каким образом она приобретается? По опыту мы знаем, что ответ может быть только один: медленно. Уровни непринужденности расположены в порядке от наибольшей до наименьшей, – Близость/Отзвук, Ориентация на себя, Надежность и, наконец, Авторитетность.

Итак, если близости добиться довольно легко, а умение расположить к себе окружающих – один из первых шагов на пути к Доверию, приобрести Авторитетность особенно трудно, однако это один из самых верных путей к вершине. С другой стороны, Авторитетность хотя бы отчасти можно имитировать – например, упомянув названия компаний, с которыми вы работали, сферы деятельности, награды и другие достижения.

В любом случае приобретение Авторитетности – длительный процесс, где нет замены неуклонной, упорной работе, результаты которой должны быть неизменно превосходными. То же самое относится и к Надежности.

Качество – это стержень Доверия. Ни в коем случае не забывайте об этом.

Как приобрести Надежность

Несмотря на все увещевания не делать этого, почти все пренебрегают таким аспектом формулы доверия, как Надежность. Надежность с трудом дается многим людям, особенно тем непостоянным массам, которые мы встречаем в блогах, Twitter и т. п. Выдавать идеи для контента нелегко, особенно если речь идет о высококлассной работе, мгновенно привлекающей внимание, а не построенной на дешевой тактике. Но без идей не обойтись. И как ни парадоксально, Надежность указывает нам путь к ним.

Производство контента не ведет к быстрому расходу идей, а помогает генерировать их продуктивнее, чем прежде. Если вы публикуете твиты или посты в блог один-два раза в неделю (или в месяц!), поначалу необходимость ежедневно выдавать тексты может насмерть перепугать вас, и не без причины. Ведь вы же считаете, что сейчас работаете на пределе своих возможностей, так усердно, как только можете. Но вы ошибаетесь.

Напомним: речь идет не о посещении совещаний, не о своевременной подготовке презентаций и т. п., хотя все перечисленное имеет значение и влияет на ваш «рейтинг Надежности», если можно так выразиться. Мы ведем речь о создании контента – достаточно регулярном, чтобы вас считали надежным и постоянным источником.

В действительности Надежность – это в первую очередь постепенное увеличение усилий. Когда мы только начинаем работать в сети, мы почти не располагаем информацией о том, как часто надо создавать контент, как часто отвечать на обращения и т. д. Мало кто способен дать нам точный ответ, какие поступки в этом случае будут правильными. Приходится действовать по обстоятельствам, самостоятельно выяснять, чего хочет аудитория. Вот несколько советов, которые вам помогут.

Тематические планы. Можно либо разработать свой шаблон на основе компьютерного календаря, либо пользоваться такой системой управления контентом, как WordPress. Планируйте будущие публикации, в том числе их время, и ваши представления о контенте и о том, как стать заметным, радикально изменятся. По внешнему виду не скажешь, но некоторые самые известные блогеры действуют, подобно журналам, расписывая тематические планы на месяцы вперед.

Регулярные графики. Установите для себя график ежедневного создания контента. Много времени на это не понадобится, зато поможет генерировать удачные идеи любыми методами, которые мы упоминали ранее. Найдите тридцать минут в день или даже выберите определенное количество слов (допустим, тысячу в день, как делает наш друг Крис Гильбо), в итоге вы сможете готовить достаточно материала для всех своих целей за очень краткое время.

«Три маленькие привычки». Метод создания привычек Б. Дж. Фогга мы узнали совсем недавно. Согласно его теории, создание эффективных привычек само по себе привычка, которая дает неоспоримые преимущества. Чтобы воспользоваться ими, загляните на TinyHabits.com, а для того чтобы начать, выберите наименьшее из возможных изменение поведения, которое вам под силу, – например, «записывать одно слово», и делайте это сразу после любого другого дела (например, после ужина).

Что может рассказать нам о личностном росте покемон

Дочь Криса сейчас увлечена покемонами, главным образом – обменом карточками, но вместе с тем и видеоиграми для Nintendo DS. Чтобы быть причастным к ее увлечениям, Крис купил еще один экземпляр видеоигры и одновременно с дочерью начал играть в свою версию. И между делом кое-что узнал о том, как усилить влияние.

Сначала объясним, в чем заключается сюжет и суть игры, а также как в нее играют. Если вам случалось играть в покемонов

на DS, пропустите пару абзацев, если нет – читайте все подряд (можете считать эту часть книги разделом «выбери себе приключение»!).

В мире покемонов люди ловят и тренируют различные существа (обобщенно называемые покемонами), чтобы участвовать в товарищеских боях. Ваш персонаж в игре – тренер покемонов, вы ловите этих существ в покеболы и выпускаете сражаться против вражеских покемонов – или диких, или принадлежащих другим тренерам. Пока все ясно? По сути, в игре надо управлять командой существ с разными способностями, которые сражаются с другими дикими или принадлежащими тренеру существами, причем сложность поединков постепенно растет.

За каждый выигранный поединок у существ прибавляется опыта, а после достижения определенного количества очков опыта начинает расти уровень. Есть также финансовые награды, но они не имеют никакого существенного значения в контексте нашего разговора. По мере перехода на новые уровни существа получают возможность осваивать новые и более эффективные приемы боя, наносящие больше ущерба противнику. Следовательно, если существо тридцатого уровня сражается с существом пятого уровня, можно с уверенностью предположить, что более опытный покемон сокрушит противника – как правило, одним ударом.

Но вернемся к Крису и его дочери. Крис тренировал всех своих покемонов одинаково, давая каждому шанс выигрывать одну битву за другой, поэтому все шесть его существ находились на уровнях между двадцатым и тридцать пятым. В отличие от Криса, у его дочери Вайолет имелся один покемон тридцать пятого уровня, несколько не достигших двадцатого и чуть выше двадцатого, а остальные – шестого-седьмого уровней. Она попросила отца «прокачать» своих слабых

покемонов, сделать их более сильными, и тогда Крис начал обращать внимание не только на динамику игры.

Вайолет было бы проще оставить в покое более слабых покемонов, поймать покемона более высокого уровня и дополнить команду, вместо того чтобы «прокачивать» уже имеющихся у нее слабых. Есть ли в этом смысл? Можно ли часами сражаться вместе с покемоном шестого уровня, пока он не дойдет до двадцатого, или сразу поймать покемона двадцатого уровня и пополнить им команду.

А теперь забудьте на минуту, что мы говорим об игре, и задумайтесь о своей работе, какой бы она ни была. Если вы искусный и опытный музыкант, как вы поступите – начнете создавать группу из новичков или решите поработать с людьми, обладающими определенным уровнем навыков? Если вы писатель с достаточно развитыми способностями, возьмете ли вы в соавторы дебютанта? Легко ли узнать, что требуется, чтобы подняться на более высокие уровни, если окружить себя людьми, находящимися на начальных уровнях? Может, лучше поднапрячься и узнать, как овладеть навыками, превышающими нынешние?

Кем вы окружены прямо сейчас? Если вы наемный работник, вряд ли вы в состоянии уволить ваших нынешних коллег и нанять новых, способных лучше выполнять работу. С другой стороны, может, это означает, что вы уже переросли свою нынешнюю должность?

На такую ситуацию есть разные точки зрения. Может, ваша нынешняя работа не имеет никакого отношения к вашему призванию. Может, здесь вам просто платят, благодаря чему вы получаете возможность заниматься тем, что вас по-настоящему привлекает. Или же вы пользуетесь нынешней работой как тихой гаванью, где отдыхаете в промежутках между приключениями. Так или иначе, важно понять, что изложенная

выше информация вам все равно пригодится, даже если вы не в состоянии применить ее непосредственно к работе.

Кем вы окружаете себя на рабочем месте? Вы таким образом бросаете себе вызов или чему-то учитесь у коллег? Кем вы окружаете себя за пределами работы? Что помогает вам «прокачаться»? Как вы тратите свободные от работы часы? Где ваше место на графике обучения – на вершине или на подходах к новой кривой, еще более крутой?

Кого вы видите своим спутником в путешествии к достижению ваших мечтаний? Основную работу вам придется выполнить самому, но это не значит, что рядом с вами не должно быть друзей, союзников, конкурентов, помощников и коллег.

Если вы не занимались йогой и тридцати минут за всю жизнь, тогда вам полезно будет посетить занятие для начинающих. Вы быстро перерастете этот уровень и обнаружите, что вас манят новые высоты. Когда вы дойдете до определенного уровня вместе с инструктором, вам понадобятся занятия для более продвинутых. Это не значит, что ваш инструктор ни на что не годится. Это значит, что ваши цели изменились и в прежней обстановке их уже не достичь.

Крис многому научился от Джулиена, от сэра Ричарда Брэнсона, Джея-зи и пр. В последнее время Джулиен многому научился от Говарда Шульца из Starbucks. Мы продолжаем поддерживать дружеские отношения с людьми, с которыми познакомились на разных этапах пути, но в определенные моменты наши с ними пути разошлись. Когда начинаются новые этапы, нам требуется помощь более высокого уровня, чтобы расти и преуспевать. Обучение искусству записи подкастов и обучение подготовке бизнеса к продаже отличаются, как небо и земля.

Поддерживайте дружеские отношения с теми, кого вы считаете друзьями. В этом нет ничего плохого. Но когда речь

заходит о вашем развитии, росте и обучении, важно уметь вовремя перейти на более высокий уровень. Точно так же, как при совершенствовании собственных навыков, поиск контактов с людьми, сумевшими развить свои способности, повышает ваши шансы узнать то, что позволит вам преодолеть следующую череду препятствий.

Доверие: как обеспечить себе рейтинг

Когда речь заходит о Доверии, необходимо добиваться в первую очередь того, чтобы вам доверяли как профессионалу. Поскольку проявления такого доверия могут варьироваться в зависимости от ситуации, мы приведем ряд примеров, и вы получите возможность экстраполировать их.

Люди отвечают на письма, отправленные вами по электронной почте? Они делятся с вами конфиденциальной информацией? У вас спрашивают совета? Вы ввязываетесь в споры чаще, чем просто участвуете в разговорах? Вас приглашают поучаствовать в важных беседах и встречах? Если вы ответили утвердительно не на все вопросы, значит, ваш фактор Доверия невысок в среде людей, которые вас окружают.

Эти несколько вопросов помогают точно оценить Доверие людей к вам. Восприятие мира сквозь призму Доверия – полезный тест, позволяющий определить, как вы общаетесь с миром в целом. Завоевание Доверия требует времени. Нельзя просто появиться где-либо и обеспечить себе все необходимое взаимодействие. Об этом полезно помнить в самом начале пути.

Кроме того, не помешает пользоваться формулой доверия. Все ее компоненты (авторитетность, надежность, близость, личная заинтересованность) помогут вам оценить, насколько вы преуспеваете и в чем испытываете недостаток. Оцените каждый показатель по шкале от одного до ста и посмотрите, что у вас

получится.

Пример влияния: Dolbeau.ca

Дэвид Гросс и Дэвид Каплан – основатели Dolbeau, небольшой компании из Монреаля, занятой выпуском мелких, но примечательных аксессуаров для одежды. Все они – от платков до галстуков и браслетов – соответствуют нескольким базовым принципам: в любом случае они изготовлены из высококачественных материалов и адаптивны.

«Когда начали появляться книги Сета Година, мы перечитали их все, – рассказал нам Дэвид Гросс, – и задумали сделать что-то настоящее, а не цифровое. Мы ничего не знали о моде, продажах, одежде и т. п., но у нас появилась простая идея, и мы попробовали воплотить ее».

Модные блоги как раз начали приобретать шумную популярность, когда Гросс заметил нечто вроде «эффекта просачивания»: если тебе удалось попасть в крупные модные блоги, известия о новой продукции постепенно будут доходить и до блогов поменьше, а затем – до еще меньших. Идея заключалась в выпуске товара, специально ориентированного на тех, кому интересно поговорить о нем.

«В то время я изучал маркетинг и бизнес, возвращался домой и сразу применял на практике все, что узнал за день, – объясняет Гросс. – Если мы видели, что в некоторых блогах придается большое значение «местным производителям», то старались соответствовать. Если в моду входил камуфляжный рисунок, мы старались найти лучшие камуфляжные материалы и применяли их. Мы сразу адаптировались к замеченным трендам, стараясь действовать как можно быстрее».

В первые же сутки после запуска своего сайта и начала продажи товара Dolbeau произвел фурор в сфере модных блогов. В настоящее время эта марка ищет поклонников с помощью таких приложений, как Instagram, устанавливает

непосредственный контакт с теми, кто заинтересован в ее аксессуарах, показывая моменты выбора материала, его обработки и т. п. Эта возможность увидеть секреты производства позволяет следить за выпуском новой продукции, в настоящее время товары этой марки продаются повсюду в мире, качественные аксессуары рассылаются в такие страны, как Германия, Дания, Швеция, Южная Африка, Бразилия и Япония.

Как Dolbeau оценивает свою формулу эффекта? Сейчас узнаем.

Контраст. Адаптируясь точно к потребностям своей сферы и в особенности к тем, кто находится на пике тенденций, Гросс и Каплан знают, что в состоянии производить нечто достойное внимания еще до того, как их продукция окажется в тренде. Поначалу их способности к адаптации были ограничены, но после двух лет работы они стали реагировать на изменения гораздо быстрее, чем прежде. Прибавьте увлеченность, которая видна на сайте повсюду, и получите нечто весьма любопытное.

Охват. У маленькой компании Охват невелик, но возможность Гросса и Каплана устанавливать контакт с аудиторией увеличивалась за счет самой аудитории, внимание которой они стремились привлечь, – блогеров и пользователей Tumblr. Кроме того, создатели сайта дополнили его блогом и наняли самого стильного сотрудника, которого знали, чтобы он вел беседы о моде непосредственно на сайте, в итоге на Dolbeau.ca значительно прибавилось посетителей.

Интенсивность. Dolbeau использует Instagram, чтобы поддерживать связь с поклонниками, поэтому всякий раз при запуске нового товара или материала об этом узнают все. И, поскольку Dolbeau не продает одно и то же, а скорее, каждый раз предлагает новый товар, его Интенсивность не имеет никакого отношения к спаму. Более того, каждую неделю компания выпускает новый аксессуар ограниченной серии, в

итоге люди раз в неделю стабильно возвращаются, чтобы увидеть новое предложение. Такой же стратегией пользуются марки вроде Zara и H&M, чтобы покупатели возвращались к ним, а марка выглядела свежо.

Четкость. Историю Dolbeau легко продать. Требуется всего три с половиной сотни слов, чтобы объяснить кому угодно все, что ему надо знать об этой марке. Если вы принадлежите к целевой аудитории компании, то заинтересуетесь сразу же. Четкость сообщения ускоряет и облегчает процесс.

Доверие. Как всегда, количественно оценить Доверие особенно трудно. Как перспективная марка, Dolbeau, скорее всего, пользуется Доверием в пределах от низкого до среднего. Требуется повысить его и получить признание за добросовестную работу. Судя по опыту использования сайта, он стал авторитетным, что хорошо, его регулярные еженедельные обновления позволяют держать посетителей в курсе дел, однако Доверие можно обеспечить лишь с помощью постоянства в течение длительного срока. Не переключайтесь!

Отзвук. Забавные шутки на страницах Dolbeau вызывают ощущение, что этот сайт делает не просто компания, а живые люди. Плюс слоган на главной странице: «Ручная работа. Свежие решения. Честные цены». Это залог победы.

Разумеется, пределов совершенству нет, но в случае с Dolbeau ситуация неуклонно меняется к лучшему. Как можно помочь? Что следовало бы изменить? Можете сообщить об этом непосредственно руководству компании на сайте Dolbeau.ca.

7. Отзвук

В сентябре 2011 года британская певица Адель выступала в лондонском Альберт-холле перед залом, битком набитым восхищенными фанатами. На концерте шла запись, которую мы вам настоятельно рекомендуем найти и послушать. Неважно, нравится вам ее музыка или нет (Крису вот нравится), – это полезный пример влияния. Вы убедитесь, что Адель пользуется преимуществами разных компонентов формулы, но Отзвук придает ее ошеломляющему успеху и другие, еще более полезные свойства.

Первое, что можно заметить на записи концерта, – разнообразие аудитории. В зале присутствует и молодежь, и люди постарше, и пары, и приятельские компании, и дети, и старики, и представители разных этнических групп – все они ценят музыку Адель. Это не случайное совпадение. Адель поет песни о любви и разлуке, которые находят отклик в душе у людей самого разного возраста. Под откликом мы подразумеваем Отзвук, повторение чувств слушателей, помогающее Адель укреплять свою платформу.

Однако гвоздем этого видеоролика мы считаем вовсе не песни. Нет, они чудесны. Но гораздо больше нам нравится наблюдать, как Адель общается с залом в паузах между песнями. Она говорит со слушателями не как знаменитость, а словно они ее друзья, возможно, соседи, при этом делится своими эмоциями: вот она стоит на сцене всемирно знаменитого концертного зала, она взволнована и немножко нервничает – ведь тут так шикарно (это она сама так рассказывает)!

И так продолжается на протяжении всего концерта. Она говорит о том, как чувствуешь себя, когда ссоришься с друзьями. Говорит о том, как тяжело расставаться с кем-то (в ее альбомах немало песен, посвященных бывшим партнерам). Все эти слова она произносит так, будто ей еще никогда не доводилось вести подобные разговоры,

как будто обращается непосредственно к вам, в итоге ей легко посочувствовать.

Об этом стоит задуматься. Если вы когда-нибудь смотрели записи других концертов или посещали их, вам известно, как много исполнителей обращаются со слушателями, словно с безликой массой. Есть, конечно, группы и музыканты, которые этого не делают, но гораздо чаще мы видим варианты на тему «привет, Кливленд!» на протяжении всего концерта.

Адель и другие, кто считает необходимым пользоваться Отзвуком, знают, что каждый такой момент – это возможность сказать «вы», имея в виду единственного слушателя. Чем чаще устанавливаешь контакт с каждым по отдельности, тем лучше. Если вам представляется шанс продемонстрировать, что вам нравятся люди, которым вам посчастливилось служить (ваша аудитория или, будем надеяться, ваше сообщество), пользуйтесь этим шансом. Эффект гарантирован.

Этого не стоит избегать даже тем, кто уже «прославился». На всех корпоративных уровнях мы встречали людей, забывающих о значении Отзвука и о том, как важно поддерживать контакт с окружающими. Странно напоминать об этом тем людям, роль которых менее значительна, но вы наверняка помните случаи, когда к вам обращались снисходительно, так или иначе давая понять, что перед вами – недостижимая персона, не имеющая никакого отношения к вам и вашему миру. Вы в состоянии простить этого собеседника?

Много лет назад у Криса был непосредственный начальник, который называл его и остальных трех подчиненных «моим персоналом». По имени – никогда. Если в организации проводилось совещание нескольких отделов, этот начальник мог сказать: «Хорошо, что мой персонал здесь. Не придется делать записи самому». Как будто он особа королевских кровей. Как ни странно (хотя, в сущности, тут нет ничего странного), на своем посту этот

начальник продержался недолго: через несколько месяцев с ним распрощались.

Когда об Отзвуке лучше не заикаться

Порой некрасиво выглядят попытки знаменитостей посочувствовать людям, ведущим обычную приземленную жизнь, особенно когда ясно, что эти знаменитости уже избавлены от многих ее превратностей. Немало музыкантов, уже имеющих огромные состояния, поддержали движение Occupy Wall Street в Нью-Йорке, натянув драные джинсы и пытаясь демонстрировать солидарность. Единственную проблему представляло то, что доходы этих знаменитостей относились к тому самому 1%, который вызывал негодование протестующих. (Между прочим, ни у кого не повернулся язык указать на это.)

Непросто идти по пути «я понимаю ваши чувства», когда пытаешься вызвать отклик и установить контакт с людьми. Мы можем и не знать, что эти люди чувствуют на самом деле. Мы можем принадлежать к разным группам, иметь различную предысторию. Как быть в этом случае? Как показать, в чем наше сходство, не рискуя вызвать диссонанс?

Чему может научить Адель

Обратимся к концерту Адель еще раз. Она говорила о том, как ей недостает возможности выпить в кругу друзей теперь, когда она довольствуется газировкой. Упомянула, как досадно быть вечным трезвенником и устранять беспорядок, устроенный подвыпившими друзьями. «Они не нарочно», – эту реплику «трезвенницы» Адель повторила под общий смех. Очевидно, большинству ее слушателей хотя бы раз случалось оказываться в подобной ситуации.

Отзвук – это в первую очередь поиск общего опыта, с помощью которого можно дать почувствовать людям: тебе понятно, как они

живут. Насколько безбоязненно можно делать это? Забудем обо всех гарантиях и примем как данность, что проблемы могут возникнуть когда угодно. Но вот несколько советов.

Говорите языком аудитории. Шутки на тему «Звездных войн» в комнате, полной технарей, – беспроигрышный вариант. Замечание о том, что взгляды на воспитание детей заметно изменились со времен доктора Спока, обеспечит вам целую минуту внимания в комнате, полной педиатров. Найдите подходящий для аудитории язык и воспользуйтесь им. Но остерегайтесь повторения ситуации с пончиками (известно, что Кеннеди однажды сказал слушателям в Германии: «Ich bin ein Berliner» – он имел в виду, что и он берлинец, совсем такой же, как жители Берлина, но из-за артикля его слова прозвучали как «я берлинский пончик»). Не употребляйте термины, значение которых представляете себе смутно.

Найдите точки соприкосновения. Когда Крис брал интервью у тогдашнего главы Disney Боба Айгера, первым делом Боб поинтересовался, откуда тот родом. Крис ответил, что из Мэна. Тогда Боб спросил, случалось ли Крису ходить под парусом у берегов Мэна, особенно в Сирспорте. Крис ходил под парусом всего раз в жизни, на восьмидесятитрехфутовой старинной яхте с деревянной мачтой, но это было именно в Сирспорте. Боб знал тамошние воды. Крис превратил свое единственное плавание в точку соприкосновения с боссом Disney, и интервью удалось.

Поделитесь своими чувствами. Обычно в сфере бизнеса дают прямо противоположные советы. Считается, что чувства уродливы и что их надо скрывать. Но если вы нервничаете, разумно признаться в этом. И если вы чем-то взволнованы, зачем молчать? Делиться ликованием порой бывает чревато, так как оно нередко выглядит похвальбой, признание в негативных чувствах может вызвать недовольство, тем не

менее это один из способов создать Отзвук между вами и аудиторией.

Независимо от того, нравится вам музыка Адель или нет, посмотрите ее концерт в Альберт-холле: то, что происходит в паузах между песнями, стоит проанализировать и повторить. Приклеивать накладные ресницы не обязательно: ограничьтесь имитацией поведения. И обратите внимание на то, как реагирует на Адель аудитория. Это волшебство в чистом виде.

Преимущества самопожертвования

В общении людей есть фундаментальные аспекты, понятные большинству и не нуждающиеся в обсуждении. Самопожертвование к ним не относится.

Самопожертвование представлено в социальной сфере недостаточно широко, так как принято считать, что общению следует быть обоюдовыгодным, что правильно, когда все выигрывают в нем, что мы всегда должны оставаться довольными сложившимися договоренностями. Это неверно.

На самом деле лишь в трудные времена мы начинаем понимать, что наши друзья – это те, кто готов отдавать, даже когда нуждается сам. Отдающая сторона в дальнейшем становится принимающей, так как действует во благо сообщества и его отдельных членов. Им отдается предпочтение потому, что своим самопожертвованием они доказали, что и в будущем могут принести пользу.

Рассмотрим два метода, или стратегии, принадлежности к сообществу. Приверженца первого из этих методов мы назовем «скопидомом»; он знакомится с людьми и оберегает их от других ради блага всей группы. Он никого ни с кем не знакомит, опасаясь, что неудачные связи могут бросить тень на него самого.

А вот другая стратегия, приверженец которой – «плодовитый коннектор». Он всегда находит способы свести людей вместе, предоставить им возможность побеседовать и не задумывается, как при этом выглядит, поскольку считает, что двое собеседников сами способны сделать выводы.

Задайте себе вопрос: какая из этих двух моделей поведения полезнее в игровой среде. Которая принесет больше пользы? Благодаря какой социальный капитал окажется солиднее? Ответ таков: модель человека, способного отдавать – иначе говоря, идти на самопожертвование.

Самопожертвование – фундаментальное человеческое поведение, которое в былые времена демонстрировало, кому следует доверять. Если люди что-то отдавали, это означало, что сами они выживают, не голодают и способны позаботиться еще и о нас. Мы доверяли им, они становились нашими лидерами и друзьями. Самопожертвование помогало нам создавать максимально сильные и стабильные коллективы. Стремление делиться и жертвовать укрепляет группы, вот почему мы находим их в любом обществе мира.

Самопожертвование, стремление отдавать, щедрость – как бы мы ни назвали эту черту, она является основополагающей для человеческой культуры, и те, кто обладает ею, демонстрируют долгосрочный потенциал, в отличие от остальных. Вот почему все верят блогерам, которые регулярно публикуют отличный контент, вот почему нам нравится проводить время с людьми, часто устраивающими званые вечеринки. При всех прочих равных условиях они воспринимаются как дарители, в итоге мы ощущаем потребность ответить им тем же.

Спросите себя, как можно воспользоваться этой информацией в работе. Помните: все, что вы получаете, прямо пропорционально тому, что, по ощущениям окружающих, исходит от вас. О чем вы подсознательно сообщаете им – о том, что вы прижимисты или что щедры? Какими бы ни оказались ваши сигналы, аудитория ответит соответственно, так что будьте осторожны.

В тебе я вижу себя: что общего у Deadmau5 и Пауло Коэльо

Джоэл Циммерман на сцене носит гигантскую мышиную голову и крутит рукоятки перед беснующейся толпой взбудораженных фанатов. Более известный как звезда электронной музыки Deadmau5 (произносится «dead mouse»), Циммерман входит, вероятно, в мировую пятерку лучших музыкантов такого рода. Нам нравится его музыка, а еще больше – как он создает Отзвук,

устанавливая контакт со своими фанатами и превращая их в соавторов и сообщников.

В тот день, когда были написаны эти строки, Циммерман предложил поклонникам вместе с ним поучаствовать в концерте в прямом эфире, так как у него возникли проблемы с выкладыванием предыдущих треков на сайт для музыкантов. Циммерман беседовал со всеми участниками, перешучивался с ними, рассказывал, как делаются песни, буквально излучал типичные человеческие впечатления. Он что-то терял, путал и забывал, и, поскольку такое случается с каждым, это дополняло впечатление.

Джоэл никогда не называет своих фанатов «фанатами», он не из тех, кто обращается к группе «вы, народ». Словом, он всесторонне использует Отзвук. Он изо всех сил старается показать, что он нормальный человек (насколько может быть нормальным тот, у кого на шее вытатуирован персонаж восьмибитной игры Space Invaders и кто надевает на себя гигантскую мышиную голову). У многих людей это создает ощущение истинной причастности к происходящему, а не просто присутствия в качестве лиц в толпе.

А теперь посмотрим, как пользуется тем же методом Пауло Коэльо. Примечательно, как он смещает фокус внимания на тех, кто любит его произведения. Рассмотрите фон его Twitter по адресу <http://twitter.com/paulocoelho>. Почитайте его ответы в любой социальной сети, и вы увидите множество примеров двустороннего общения и людей, которые тепло рассказывают о том, что представляет для них интерес.

Работы Коэльо отличаются тем, что в них читателям удастся разглядеть самих себя. Именно по этой причине «Алхимик» был распродан многомиллионными тиражами. Писатель обращается к читателям на всеобщем уровне, то есть пользуется высшим проявлением Отзвука. Но он проводит огромную работу, усиливая это ощущение, общаясь с читателями и проявляя к ним интерес, касающийся не только книг.

Несомненно, перечисленное выше способствует продажам, но Коэльо старается не ради этого. Он просто увлечен людьми. Эта увлеченность проявляется во всем, чем он занимается, это признак человека, понимающего, в чем сила Отзвука.

Еще один пример: уже не Отзвук

Мы решили обратиться к еще одному популярному музыканту, чтобы посмотреть, как он укрепляет отношения в интернете (дело в том, что мы не располагаем сведениями о том, как действуют или не действуют музыканты в реале, – за исключением сообщений в новостях).

Понадобилось какое-то время, чтобы найти музыкантов, которые не были бы увлечены примитивным ретвитом изъятий фанатской любви к ним. А когда мы нашли таких, то выяснили, что общением в интернете за них ведают пиарщики или менеджеры. Мы не склонны выливать негатив на тех, кто не разделяет наши взгляды, но, пожалуй, приведем здесь несколько уроков, усвоенных благодаря музыкантам, за которыми мы наблюдали.

1. Делиться похвалами в собственный адрес – это как-то глупо. Лучше хвалить других.

2. Называть своих фанатов «фанатами» – значит возводить себя на пьедестал. Попробуйте также исключить из своего лексикона выражения вроде «вы, народ».

3. Если вы уверяете, что вам безразличны люди, докажите это делом. Устанавливайте с ними контакт и поддерживайте его. Незачем тратить на это целые дни, но ежедневно выделять некоторое время не повредит.

4. Полностью игнорировать людей некрасиво. Если ваше сообщество прилагает старания, чтобы установить с вами контакт, ответьте ему.

Парадокс, но в интернете у Отзвука появилась новая жизнь. Например, если вы до сих пор считаете, что MC Hammer остался в 90-х, значит, вы не общались с ним в Twitter или Facebook. У него появилась масса возможностей заниматься бизнесом, потому что

благодаря интернет-общению он стал «одним из нас». Ежедневно демонстрируя, кто он такой, тем, кто может проявить к этому интерес, Хаммер дает отпор бороатым шуткам и давним воспоминаниям и постепенно выдвигается на более интересную территорию.

Что касается писателей, не пользующихся Отзвуком, мы нашли немало таких, кого можем привести в качестве примера. Многие, по-видимому, берегут свои контакты и общительность для печатных страниц. Есть авторы, которые создают аккаунты в Twitter и Facebook, но пользуются ими исключительно для объявлений о выходе новых книг или для распространения другой, еще менее интересной информации.

Нам удалось найти немало писателей, которые отвергли все возможные шансы создать Отзвук. Препные методы ведения бизнеса допускали такое. Роль автора не предусматривала маркетинга в среде покупателей: автору полагалось соблюдать издательский график (по крайней мере, попытаться выдерживать сроки).

Если вы хотите узнать, что стоит и чего не стоит делать автору, – то вот вам.

1. Прекратите вести обратный отсчет до выхода в свет очередной книги. Лишь немногие заинтересованы в этом так же, как вы.

2. Нам, как и вам, смешно смотреть, как люди обмениваются своими снимками, сделанными в книжных магазинах. Приберегите ретвиты, перепосты в Facebook и т. п. для того, чтобы лишний раз похвалить свою аудиторию.

3. Не жалейте двадцати минут в день на общение с людьми по интернет-каналам. Это ничего не стоит, а покупатели и читатели оценят. Об одном таком случае Крис даже написал в этой книге – когда писательница ответила ему.

4. Поменяйтесь с читателями местами, прорекламируйте их. В итоге подписчиков у вас только прибавится.

Отзвук – один из самых каверзных компонентов формулы эффекта, но мы предлагаем вам задуматься о том, как общаются в интернете Deadmau5 и Пауло Коэльо: если вам требуются примеры того, как взаимодействовать с людьми и вызывать у них чувство причастности к событиям вашей жизни, вы не найдете никого лучше двух вышеназванных джентльменов.

Как вдохновлять

Невозможно рассуждать о формировании сообщества, о понимании особенностей человеческого восприятия и ни разу не упомянуть об эмоциях, которые мы хотим получить плодами своих трудов. Базовый, основополагающий аспект Отзвука заключается в том, что мы стремимся вызвать у людей определенное отношение к нам, к нашему бренду, к нашему контенту, но если мы не знаем, как этого добиться, то упускаем один из самых эффективных компонентов создания материалов в интернете.

Обратимся к фактам: в интернете можно найти море информации по всевозможным вопросам. Если вам вздумалось освоить езду на велосипеде, зайдите в Google – и готово, вы уже знаете, как этому научиться. Недостатка в информации не ощущается, не хватает только мотивации, вдохновения, веры. Вот что нам требуется, а не пошаговое руководство. Обучение езде на велосипеде (или чему-нибудь другому) – это не информация, а эмоции, которые вам нужны, чтобы учиться регулярно и ежедневно, пока изучаемое занятие не станет естественным и не войдет в привычку.

Поэтому для нас вдохновляющая или эмоциональная составляющая нашего контента играет решающую роль, если наша задача – не просто гонки по нисходящей, публикации в интернете как бизнес с наименьшим общим знаменателем. Когда мы вызываем

у людей какие-либо чувства, будь то ощущение комфорта, собственной силы или любая другая позитивная эмоция, эти чувства ассоциируются у них не просто с информацией, которую мы предоставляем, а с нами или с нашим брендом. Мы получаем более выраженный отклик, сумев достучаться до сердца слушателей.

Но сказать легче, чем сделать. С чего начать? Над этим вопросом мы работаем уже довольно давно. Джулиен прилагает старания, чтобы его публичные выступления становились не просто способом передачи информации аудитории, – именно потому, что эмоции помогают слушателям лучше усвоить эту информацию. Крис делает все возможное, чтобы рассмешить слушателей, и уже добился в этом деле значительных успехов. Мы оба считаем: если достучаться до сердца собеседника, то завоевать его расположение будет гораздо проще.

1. Конкретизируйте идею. Доводите ее до предельно сжатой и точной формы. И мы имеем в виду вовсе не «Google Panda^[31], усложнившую для мелких сайтов индексацию в поисковых системах». Если ваш способ подачи материала соответствует ожиданиям вашей аудитории – прекрасно, но умейте представлять его и в сжатом виде. С помощью тона, слов и т. п. вкладывайте в свои сообщения больше смысла, предназначенного для ваших слушателей. К примеру, вышесказанное можно представить как «крупные игроки осложняют конкуренцию для мелких». Тогда ваше высказывание будет напоминать скорее кино 80-х, чем презентацию в PowerPoint. Мыслите масштабно, панорамами размером десять тысяч футов. Большое само по себе эмоционально, а поисковая выдача Google – нет.

2. Выясните, какова основная эмоция, заложенная в идее. Например, мы годами пользовались лозунгом «не бойтесь пробовать новое» как основной идеей наших презентаций в сфере социальных медиа. Как только у вас появится большая,

нечеткая идея на десять тысяч футов, можно задуматься о том, какие чувства она должна вызывать у людей. Поскольку основных эмоций немного, можно выбирать или прямо отсюда, или из «Википедии»: надежда, благодарность, радость, гордость и пр. Но помните, что идея, связанная с неверно выбранной эмоцией, способна создать диссонанс, который насторожит аудиторию и даже заставит кого-то заподозрить, что ими пытаются манипулировать.

3. Вызывайте это чувство неоднократно, показывайте его в разных ракурсах. Начните с нюансов. Сотворите чудо, рассказывая о том, как другие справились с проблемой X или какие удивительные и неожиданные результаты последовали, когда персона Y попала в переделку и предприняла шаги Z. Действуйте так, как будто рассказываете одну из величайших историй человечества в своем простом посте в блоге, в презентации, видеоролике. При этом работайте, словно ставите один кубик на другой, а не вываливаете весь материал разом.

4. Сочетайте третий пункт с подробными примерами. Не впадайте в заблуждения, считая, что для последовательной работы хватит и вдохновляющей речи в духе лектора-мотиватора. Ваша аудитория должна чувствовать, что ваши слова опираются на некий фундамент. Переходите от возвышенного к приземленному, от общего к частному, а затем возвращайтесь обратно. Использование примеров послужит для вас прочным основанием и поможет слушателям следить за вашей речью.

5. Практикуйтесь... и еще раз практикуйтесь. Необходима огромная работа, чтобы научиться вдохновлять любую аудиторию как в интернете, так и при личной встрече. Надо уметь предвидеть и чувствовать эмоциональное состояние аудитории, а эта способность приходит лишь с опытом. Поэтому еженедельные, если не ежедневные, попытки вдохновлять

помогут вам понять, что эффективно, а что нет. Обойтись без них не удастся.

В последнее время мы оба серьезно работали над самосовершенствованием – за неимением лучшего термина. Мы оба старались стать собой, более определенными версиями того, что мы чувствуем и во что верим. Вот один из советов, касающихся этого процесса: оформляйте свои причуды.

Что мы под этим подразумеваем? Такими, какие мы есть, нас делает множество уникальных особенностей. При правильном формировании и расстановке наши причуды и особенности помогают нам позитивным образом выделиться из толпы. «Оформление» – это просто вдумчивый и внимательный подход к тому, как вы представляете себя окружающему миру.

Мейталь Коэн, играющая на ударных в Лос-Анджелесе, старательно строит платформу с помощью интернет-видеороликов, представляющих ее выдающиеся музыкальные способности. Мы познакомились с ней благодаря ее каверам различных песен в стиле хард-рок и хэви-метал. Задумайтесь о том, какая это странная и своеобразная ниша. Мейталь родилась в Израиле, она играет в хард-рок-группе в Лос-Анджелесе, почти все время посвящает подготовке каверов, снимает их и выкладывает на YouTube. Как по-вашему, достаточно ли это причудливое сочетание?

Она пользуется шумным успехом. Немало людей уже выяснили, что их причуды – путь к успеху.

Дуг Куинт, школьный товарищ Криса, – еще один пример человека, который воспользовался преимуществами своих причуд. Дуг – профессиональный фаготист в Нью-Йоркском филармоническом оркестре. Однажды он решил на пару со своим деловым партнером Брайаном Петроффом арендовать фургончик и продавать мороженое с необычным вкусом. На этом Дуг не остановился. Свой фургончик он назвал «Мороженое от Толстяка».

Благодаря таким вкусам, как «Соленый пупырь», «Беа Артур», не говоря уже о знаменитом «Чернильном шоквиче» (сэндвиче с шоколадным мороженым между двумя шоколадными печенинами, промазанными, на минуточку, мармеладом из бекона), «Мороженое от Толстяка» стало, вероятно, одной из самых удивительных историй о причудах, проложивших путь к успеху, какую мы только можем привести в пример. Кстати, Дуг и Брайан старательно создавали платформу с помощью Twitter, Facebook и блога, чтобы донести свою идею до быстро увлекшейся аудитории поклонников.

Перес Хилтон и стратегия «штучки»

Существует грань между «человеком с причудами» и «ходячей катастрофой». Есть выражение, которое мы впервые услышали от Переса Хилтона^[32], – «штучка» (hot mess). Сетевой словарь Urban Dictionary дает ему следующее определение: «человек, чьи мысли или внешность в беспорядке, тем не менее обладающий неоспоримой притягательностью или красотой». В кругах знаменитостей «штучки» сразу заметны, но в реальном мире не так очевидны.

К примеру, полезно ли всякий раз, напиваясь до свинского состояния, выкладывать собственные фотографии? Вам – вероятно, нет, если только у вас не весьма своеобразная аудитория. Может, никогда и не появится второго Чарли Шина, который стал чем-то вроде антизвезды, демонстрируя публичный переход границы между человеком и «штучкой».

Можно делиться личными впечатлениями, но что вам это даст, станет ясно в зависимости от того, как именно вы пользуетесь этим процессом и каким представляете себя сообществу. Важно не столько умение быть самому себе цензором, сколько точное представление о том, какие из своих личных черт вы хотите продемонстрировать.

У сэра Ричарда Брэнсона дислексия. Он довольно часто упоминает об этом – отчасти чтобы объяснить свои проблемы с официальным обучением, а также чтобы подчеркнуть увлеченность журналистикой, в результате которой он написал несколько книг, несмотря на свои ограниченные возможности. Вот прекрасный пример причуды, благодаря которой в целом рассказ Брэнсона о себе выглядит лучше.

И все-таки переходите черту с осторожностью, чтобы не переборщить с откровенностью и не вызвать реакцию типа «какой ужас!».

Причуды усиливают коммуникабельность

Крис обожает Бэтмена. Он напоминает об этом разными способами, в том числе подчеркивает, что купил черный Chevrolet Camaro SS 2010 года только потому, что тот похож на бэтмобиль. Джулиен вот уже двадцать лет увлеченно играет в «Подземелья и драконы». Всякий раз, упоминая об этом, мы получаем сообщения от тех, кто разделяет наши увлечения, но не стремится поведать о них всему миру. Никогда не угадаешь, что может стать точкой соприкосновения.

А вот еще одна история о контактах, которую можно отнести к категории «для каждого найдется свой единомышленник». Однажды Крис завел разговор о странной, малоизвестной видеоигре Katamari Damacy и добавил, что подумывает купить PlayStation 2 на eBay только для того, чтобы играть в нее. И оказалось, что повсюду скрываются сотни фанатов Katamari Damacy! Как сказал Сет Годин в своей недавней книге «Все мы оригиналы» (We Are All Weird)^[33], эпоха массовости завершилась, началась эпоха узких ниш. Так что, какой бы ни была ваша причуда, оформите ее и предъявите миру. Благодаря упоминанию о «Подземельях и драконах» Джулиен устанавливает контакт с бóльшим количеством читателей, чем у него получилось бы, если б он вообще не заикался о своем хобби. То же самое относится и к вашим тайным увлечениям: вынесенные на публику, они работают на вас, так что начинайте гордиться ими.

Если хотите знать наш лучший и самый тайный фокус – вот он: ответы. Только и всего. Да, верится с трудом, тем не менее это настоящее чудо.

Джулиену удается отвечать по электронной почте лучше, чем Крису. Крис предпочитает отвечать людям в своем блоге или таких сетях, как Twitter. Однако оба мы ценим возможность отвечать людям, и нам совершенно ясно: когда кто-то получает ответ, он почти всегда изумляется, за неимением более точного термина.

Поясним: люди изумляются не потому, что мы важные персоны (таковыми мы себя не считаем). Они изумляются потому, что в наши дни лишь немногие снисходят до ответа или реакции. Да, увы, планка упала так низко. Ответив кому-либо, вы, возможно, победите в конкурентной борьбе. В покере это то же самое, что иметь в сдаче «двойку» и «тройку» – и при этом сорвать банк.

Для этого требуется работа. Требуются график и усилия. Но ответы окупаются таким образом, который не отображается в электронных таблицах.

Вдумайтесь: вам когда-нибудь случалось послать сообщение человеку, которого вы считали «очень важной персоной», и получить ответ? Как вы при этом себя чувствовали? Какую компанию вы цените выше – ту, которая удовлетворяет ваши потребности и поддерживает контакты на личном уровне, или ту, которая потребности удовлетворяет, но не проявляет особого дружелюбия?

Откровенно говоря, некоторым компаниям сходит с рук даже недостаток личных контактов. У Apple тьма поклонников (мы оба пишем эту книгу на компьютерах MacBook Air), однако компания мало что делает, чтобы увеличить человеческий фактор своей формулы эффекта. Он не имеет значения. Мы (объединенная аудитория фанатов и рьяных пользователей Apple) делаем это за компанию.

Но вы не Apple. И, скорее всего, никогда не станете ею. Остальной вселенной приходится вступать в контакты с людьми и отвечать им.

Если уж речь зашла о фокусах, признаемся, что этот довольно прост, но им почему-то пренебрегают. А вы? Вы отвечаете людям? Вы пишете ответы на письма, полученные по электронной почте?

Знаете, как много писем маркетинговой рассылки отправляются с адресов, которые выглядят как «donotreply@pleasedontrespondtothis.com»?^[34] Подсказка: большинство. Вы когда-нибудь пытались нажать кнопку «Ответить» на письме от компании, приславшей вам рассылку? Куда попало ваше письмо? Никуда.

Но мы уверены, что привычка отвечать имеет ценность. Мы считаем, что в получении ответов есть своя прелесть. Нам кажется, что это реальная ценность для бизнеса, способная преобразоваться в доллары независимо от того, можно отследить обратный путь или нет.

Почему так происходит? Честно говоря, мы сами не знаем точно, только полагаем, что в нашем мире многозадачности, апатии и стремления возвыситься ответ на письмо поклонника (или любое другое) ничего не значит. Мы бесчисленное множество раз получали письма, которые начинались словами «Вы, наверное, постоянно получаете такие письма» и заканчивались заверением «Отвечать на письмо незачем, мне просто хотелось поделиться». Никто не ждет ответа, но, когда получает его, проникается благодарностью к вам.

Людям известно, что написание писем и твитов отнимает время. Это небольшие жертвы, подразумевающие, что вы выделили минутку, несмотря на всю свою загруженность. Это противоположность автоответчикам, объясняющим: «Простите, я получаю очень много писем». Уж лучше живой ответ, даже самый короткий: «Да, я занят, но мне не все равно». Это очень важно.

Разговор на языке собеседника

Если мы скажем, что рубашка дала нам «плюс пять к защите от свиданий», небольшая группа читателей понимающе усмехнется. Еще одна группа подумает: «Не понимаю, о чем они говорят, но, сдается, это какая-то технарская шутка», и, наконец, самая большая вежливо улыбнется и будет терпеливо ждать, когда текст книги вновь станет понятным.

У каждого племени свой язык. Если вы знаете толк в интернетовских мемах, то сможете отличить планкинг от оулинга, а к тебоунгу даже подступаться не станете. Дети Криса, которым в момент написания этого раздела было десять и шесть лет, могли перечислить около пятидесяти малоизвестных интернетовских шуток, понятных только посвященным, и не сбиться. Они не перепутают восторженный смайлик с надоедливym апельсином^[35].

Футбольные фанаты рассуждают о зонах защиты, времени на атаку и границах вратарской площадки. Специалисты по недвижимости сыплют «залоговыми правами», «эскроу» и «сервитутами». Все эти языки имеют значение для тех, кто их понимает.

Когда мы говорим об Отзвуке в формуле, речь идет о том, как люди реагируют на ваши идеи и как видят себя в них.

Мы оба выражаемся профессионально, в итоге нередко оказываемся перед интересными и уникальными аудиториями. Мы обращаемся к работникам стекольной промышленности (людям, которые делают все – от стекла Gorilla Glass для смартфонов до тонирования облицовки для небоскребов), к представителям авторемонтной и лакокрасочной промышленности, к группам архитекторов и розничных торговцев. Во время каждой встречи первые несколько минут аудитория «принюхивается» к нам со смесью предвкушения, доверия и почти однозначного отрицания.

Почему? Потому что, пока мы «не одни из них», мы вряд ли понимаем, в чем заключается их бизнес.

Столкнувшись с такой возможностью (а это действительно возможность, а не проблема), мы зачастую находим способ подать знак, что заранее выполнили домашнюю работу и разузнали, с какой отраслью имеем дело. Иногда для этого достаточно повторить понятную знатокам шутку, подцепленную на вечеринке с коктейлями накануне. В других случаях мы упоминаем несколько имен, показывая, от кого знаем о положении дел в данном бизнесе.

Но всякий раз в таких случаях мы обращаемся к жаргону, профессиональному языку, и пользуемся им как знаком, что мы отчасти разбираемся в мире своих слушателей.

Поверхностное умение говорить на языке аудитории и понимание проблем, стоящих перед ней, – не одно и то же. Есть также разница между проявлением эмпатии и демонстрацией, что мы подготовились к встрече и теперь знаем, как будет лучше. Мы предпочитаем давать слушателям понять: нам известно, с кем мы говорим, мы представляем, что происходит, мы можем применить свои идеи к потребностям аудитории. Мы никогда не говорим, что понимаем чувства слушателей или что мы пережили то же, что и они, если это неправда. В таком случае изображать понимание бесполезно.

Но, если добавить немножко жаргона, слушатели поймут, что вы по крайней мере знакомы с их миром.

Отзвук на рабочем месте

Если вы рассуждаете с точки зрения рядового сотрудника, с какой стати руководство будет воспринимать вас как-то иначе? Если вы представляете свои запросы, мысли и идеи с позиций приглашенного консультанта, зачем компании повторно обращаться к вам за помощью, ведь у нее сложились более благоприятные отношения с другими, заслуживающими доверия советниками?

На протяжении долгих лет, независимо от официального названия должности, Крис также играл роль «человека, который может объясниться и с руководством, и с техническим отделом так, чтобы и те и другие поняли». Проработав несколько лет в сфере беспроводных телекоммуникаций, он приобрел немалый опыт в области центров хранения данных, а также их масштабной обработки, а благодаря интенсивному чтению и стремлению держаться в курсе новостей мира бизнеса Крис также знал, как объяснить главному финансовому директору, почему планирование непрерывной деятельности бизнеса обойдется дороже и что означает разница между «наличием резервных копий» и «аварийным восстановлением» с точки зрения оперативной деятельности.

Полезно также и противоположное. Если ваша работа не связана с технической стороной дела, неплохо иметь возможность общаться на понятном языке с теми, без чьей помощи вам не реализовать свои идеи. Например, если вы рассказываете команде веб-разработчиков о каком-либо проекте и не знаете разницы между регистрацией домена и хостингом, трения неизбежны. С объяснениями вроде «я купил у GoDaddy веб-сайт, но, когда ввожу www, ничего не происходит» в наши дни далеко не уедешь.

Отзвук на рынке

Вам часто случалось читать в новостях статьи о том, как некий руководитель «отстал от жизни»? Несколько месяцев назад компания Yahoo! объявила, что Джерри Янг наконец оставляет основанную им компанию. Это известие могло вызвать сразу несколько вопросов.

1. Yahoo! еще существует?
2. Сможет ли тонущая компания выплыть без своего основателя?

3. Что это означает или не означает для бизнеса в целом?

По крайней мере, в США рынок ценных бумаг «говорит» на другом языке. Если некая компания делает глубокие долгосрочные вложения, рынок ценных бумаг недоволен. (Джефф Бэзос слышал это годами, зато теперь может напомнить, насколько полезной оказалась такая установка для плана развития Amazon.) Если компания получает прибыль, но в недостаточном количестве, акции снижаются. Ряд самых известных компаний в мире вышел из бизнеса из-за нелепых проблем рынка, которые сама компания просто не могла контролировать.

Что тут можно предпринять? Иногда важна не столько коммуникация, сколько речь на языке, понятном слушателям. Известно немало случаев, когда компаниям удалось изменить свое положение на рынке, а прежде привести свои идеи в соответствие с «языком» меняющихся рыночных тенденций. Наглядный пример этого явления – Amazon. В последние годы (теперь, когда люди наконец-то сообразили, как мыслит Джефф Бэзос) он разработал эффективную стратегию цифрового распространения благодаря Instant Video, музыки в формате MP3 и Kindle – как раз в то время, когда затраты на выкладку и прочие накладные расходы стали тяжким бременем для его конкурентов.

Применение языка слушателей

У формулы эффекта есть одна забавная особенность. Один ее компонент – Контраст (отличие от прочих), другой – Отзвук (соответствие чувствам окружающих). Разве между ними нет противоречия?

Нисколько. Знаете, как добиваются успеха комики? Они создают ситуации, которые выделяются настолько, чтобы не быть повседневными, и при этом находят у нас отклик потому, что с нами со всеми случалось что-то подобное.

Во время выступлений Крис напоминает о том, что все мы, ложась спать, кладем телефоны поближе к себе, как будто ждем, что нас могут разбудить среди ночи важным звонком. Можно подумать, все мы хирурги или супергерои, но это не так. Такие мысли вызывают нервный и сочувственный смех. Тогда Крис поглаживает телефон, притворяясь Горлумом из «Властелина колец», и шепчет: «Моя прелес-с-сть», – и слушатели взрываются хохотом, потому что знают, о каком чувстве идет речь.

Так в целом действует комедия. Надо заговорить о том, что достаточно контрастирует с опытом слушателей, чтобы ничего подобного они раньше не слышали и все-таки имели отношение к сказанному хоть на каком-то уровне.

Для того чтобы встроить Отзвук в свою формулу эффекта, важно знать, как говорить на языке аудитории и выражать новые идеи таким образом, чтобы казалось, будто они все время были рядом, в ожидании, когда о них вспомнят. Отчасти это фокус, но поверьте нам, за него щедро вознаграждают.

О критиках

А сейчас нам просто необходимо поговорить о критиках. В путешествии, цель которого – уточнить идею настолько, чтобы в ней

появился Контраст, построить платформу с достаточным Охватом, узнать о человеческом факторе, чтобы вызывать Отзвук чувств вашего сообщества, вам придется иметь дело с критиками и понимать их. Они водятся на этой территории. Их появления следует ожидать и предвидеть.

Поясним: это уже не критики былых времен. Не люди, дающие взвешенную и рассчитанную оценку вашим творческим усилиям. Эти субъекты зачастую не являются профессионалами в конкретной сфере и не могут предложить конструктивный отзыв. Это просто люди, способные печатать на клавиатуре и нажимать кнопку «Отправить». Тем не менее важно понимать их место в экосистеме.

Известно высказывание: «Критиковать может каждый». Оно часто звучит в сериалах и фильмах – как правило, вскоре после того, как кто-нибудь бесцеремонно и негативно отзывается о стараниях главного героя сделать что-нибудь, например приготовить крем-брюле. Теперь это высказывание более справедливо, чем когда-либо прежде. В настоящее время, когда каждый сам себе издатель, у всех есть возможности, способности и вдобавок отсутствие препятствий, чтобы высказывать резкую и нелюбезную критику, не задумываясь. Ваши идеи и платформа тоже вызывают у окружающих подобные порывы.

Эминем и критики

В интервью в 2011 году знаменитого исполнителя хип-хопа Эминема спросили, управляется ли он со своим аккаунтом в Twitter. Он ответил, что видеть Twitter не может: ему кажется, что туда перебрались все его критики и ненавистники. Эминему вовсе не хотелось отвечать на все негативные вопросы или защищаться в постоянно вспыхивающих спорах. Это понятно. Когда речь идет о платформе такого уровня и противоречивом характере идей, требуется несколько человек, занятых на полную ставку исключительно ответами на критику.

Ставший легендой в области маркетинга Сет Годин говорит нечто подобное, объясняя, почему он отключает комментарии к своему блогу. Его беспокоит то, что приходится тратить на комментарии массу времени, споря с посетителями из-за мелочей и не успевая генерировать новые идеи.

Мы понимаем чувства этих авторов. Нам тоже приходится иметь дело с критиками и ненавистниками, научиться общаться с ними наиболее эффективным способом было непросто. Мы выскажем свои мысли по этому поводу, но сначала рассмотрим один вопрос.

Микрофон есть у каждого

Огромная разница между критиками былых времен и нынешними заключается в том, что сейчас у каждого есть очень заметный микрофон. Это значит, если кому-то не нравятся ваши слова, он может заявить об этом громко и недвусмысленно. Иногда, в зависимости от среды (в данном случае мы имеем в виду интернет-пространство, но это же замечание справедливо и для реальности), критики имеют доступ к платформе того же уровня и такой же громкости, как и у автора оригинальной идеи.

Допустим, вы опубликовали в блоге пост о своих мыслях в области создания ценности бизнеса. Кто-то может почти без труда оставить под этим постом чрезвычайно негативный комментарий. Он прозвучит громко, его услышит вся аудитория вашего поста. Кроме того, тот же человек может написать в Facebook о том, как жестоко вы ошибаетесь, потом перепостить то же самое в Twitter и т. д. Все эти сообщения вам будет нетрудно увидеть и прочесть. Их непросто игнорировать, даже если у вас возникнет такое желание.

А теперь представьте, что вы находитесь на сцене, а за вашей спиной – компьютерный экран, на которой выводятся все реплики в Twitter, ответы на вашу речь, обращенную к аудитории. Представьте, что вы видите, как негативные комментарии идут сплошным потоком

– о том, что вы ошибаетесь, сами не понимаете, что несете, что вы слишком самоуверенны и т. д.

Это вам в новинку. Особенно новыми вам покажутся собственные чувства. Нелегко справиться с подобными эмоциями, если нет привычки сразу получать обратную связь и выслушивать критику. Задумайтесь об этом. Большинство наемных работников выслушивают отзывы о том, что делают, не чаще раза в год (например, на ежегодных аттестациях). В зависимости от вида деятельности некоторые критические замечания нам порой перепадают и в промежутках между аттестациями. Но в сфере идей мы не только получаем больше отзывов: среди них есть как позитивные, так и негативные.

Маленький совет насчет критики и комментариев

Наш лучший совет предельно прост: воспринимайте всю критику и похвалы одинаково – как мысли и мнения окружающих и ничего более. Это важно по двум причинам. Во-первых, невозможно угадать, какие мотивы побуждали авторов отзывов. Во-вторых, ни похвалы, ни критика не могут быть исключительно полезными: вряд ли окружающие в состоянии полностью разобраться в ваших намерениях.

И это еще не все. Если в ответ на свой пост вы получите сто комментариев, из которых девяносто восемь будут позитивными и два – негативными, мы можем с уверенностью заявить, что все ваше внимание сосредоточится на двух негативных. Но ни одному из этих комментариев, какими бы они ни были, не следует придавать слишком большое значение. Их надо прочитать, осмыслить, перенести в папку «мне пишут отзывы» и в дальнейшем придавать им меньше значения, нежели другим оценкам ваших стараний.

Повторим первый совет еще раз. Будет лучше, если вы научитесь воспринимать все позитивные и негативные отзывы всего лишь как слова окружающих, не принимать их близко к сердцу, просто знать, что люди выражают свое отношение к вашей работе.

Что делать с критикой и комментариями

Какими бы позитивными или негативными ни были комментарии, вашей самой важной реакцией на тех, кто потратил на эти комментарии свое время (в любой среде), должна быть благодарность. Хорошо, если вы ею и ограничитесь.

Но сделать это непросто. Нам удавалось не всегда – особенно в ситуациях, когда критик ухитрялся задеть нас за живое. Если мы поддавались на уловки, если начинали язвить в ответ или злиться, то неизбежно проигрывали, потому что вступали в игру, навязанную

критиком, а не оставались верны своей. Лучше всего поблагодарить и этим ограничиться.

А как быть, если речь идет о бизнесе в целом? Что если на карту поставлено не только ваше самолюбие? Предлагаем вам взгляд с профессиональной точки зрения.

Если в корпоративной обстановке вы публикуетесь в блоге или на форуме и кто-то оставляет негативный комментарий, важно быть в курсе политики, определяющей ваш порядок действий в этом случае. Мы считаем, что такую политику следует излагать кратко и просто, ее нужно вынести на главную страницу вашего сообщества, чтобы правила знали все. Хотите пример?

1. Мы предпочитаем видеть слова, которые вы готовы произнести в присутствии детей (злиться вы можете сколько угодно, но от ругательств просим воздержаться).

2. Мы рады комментариям по теме. Если вы протестуете против каких-либо решений или действий нашей компании, пожалуйста, обратитесь к постам протеста (если они появятся, это будет очень кстати, верно?).

3. Если у вас сложилось негативное мнение о нас или нашей компании, мы охотно выслушаем вас. Пожалуйста, не стесняйтесь оставлять негативные комментарии, но вместе с тем, пожалуйста, свяжитесь с нами по адресам, указанным на странице с контактной информацией, чтобы мы могли решить ваши проблемы или ответить на вопросы.

4. Мы рады вашим предложениям. Нам не всегда удается угодить всем, но наша цель – стараться изо всех сил.

Видите, как быстро можно разработать подобную политику?

Внутренние правила для участников обсуждений могут быть такими.

1. Если в комментариях присутствуют ругательства, предпочтительно отредактировать их, но содержание комментария сохранить, если это действительно эмоциональное негативное мнение.

2. Определение «комментария, относящегося к теме» должно быть достаточно широким. Если посетители говорят о вашей компании, вашей продукции или конкурентах – все это комментарии, относящиеся к теме (и ни в коем случае не стирайте похвалы товарам конкурента, даже если вам обидно читать их).

3. Делайте все возможное, чтобы связаться с авторами жалоб, даже если, с вашей точки зрения, они ошибаются. Это непреложный принцип.

4. Распространите правила и рекомендации в как можно более широком кругу (дополните их подробным списком контактной информации).

С нашей точки зрения, умение справляться с критикой и комментариями – важный элемент развития человеческого фактора в формуле эффекта. Ваша задача, взять которую на себя вы обязаны, – нарастить шкуру потолще, научиться благодарить за любую реакцию, неважно, позитивна она или негативна, и сразу передавать комментарии тем, кто может отреагировать на них, чтобы способствовать обмену сообщениями.

Отзвук: как обеспечить себе рейтинг

Для Отзвука важно позаботиться о том, чтобы люди чувствовали, что вы поддерживаете с ними контакт, откликаетесь на их чувства, а также чтобы ваши идеи имели для них смысл. Вот несколько вопросов, которые следует обдумать, оценивая способность вашей идеи выглядеть правильно, так, чтобы люди, среди которых вы ее распространяете, воспринимали ее как собственную.

Вы пользуетесь общим лексиконом с людьми, на внимание которых претендуете? Вы понимаете их предысторию? Вы включаете в процесс общения всю желаемую аудиторию? Все перечисленное имеет огромное значение.

Но главная дилемма Отзвука заключается в том, что нельзя качественно оценить его своими силами. Неважно, физическое лицо вы или компания: нельзя измерить эмоциональные аспекты воздействия изнутри так, как со стороны.

Простейший способ разрешить эту дилемму – найти кого-нибудь из давних знакомых, а также человека, с которым вы познакомились только что, и задать им одинаковые вопросы. Вот несколько примеров таких вопросов, которые помогут вам понять, о чем следует спрашивать.

В общении со мной люди чувствуют себя раскрепощенно?

Я смотрю людям в глаза?

О ком я говорю – о себе или о других?

Вызываю ли я дружеские чувства?

Могу ли я позволить себе быть уязвимым в кругу других людей?

Каким я выгляжу – расслабленным или напряженным?

Все это критерии, по которым можно оценить свой успех в сфере Отзвука. Как и Доверие, Отзвук не приобретается за одну ночь. Требуется долго строить взаимоотношения, чтобы он появился, понадобится огромный опыт и действия методом проб и ошибок. Но полноценный Отзвук становится одним из самых значительных компонентов эффекта.

Заключение

Одна из самых серьезных проблем при создании эффекта – ловушка социального зеркала. Мы склонны смотреть на окружающих, пытаюсь понять, как мы выйдем, вместо того чтобы добиваться отзывов изнутри. В итоге мы путаемся в чужих взглядах, мыслях и мнениях, и вопрос превращается в проблему.

Задумайтесь о словах «разочарование» и «разочарованный». Когда кто-то говорит, что разочарован в нас, наша первая реакция – огорчение, поспешные попытки оценить все свои действия и определить, где мы допустили ошибку и насколько серьезную. А вам никогда не приходило в голову, что люди зачастую говорят о собственном разочаровании, имея в виду: «Мне досадно, что ваш образ, возникший у меня внутри, не совпадает с реальным»? Об этом вы не задумывались?

Прибавьте сюда же такие выражения, как «обязательства» и «ожидания»: все они зачастую исходят из внешних источников. Из-за них мы запутываемся в чужих проблемах. Например: если кто-то посылает вам поздравительную открытку, обязаны ли вы отправить открытку в ответ? Возможно, вы считаете, что обязаны. А теперь задумайтесь. Этот человек предпочел отправить вам некое поздравление. Вы вправе порадоваться ему, но не предпринимать ответных действий. Или, если хотите, можете отправить поздравление в ответ. Решение об этом должно быть вашим выбором, а не обязательством.

Путаница возникает и в рабочей обстановке. Мы так долго и напряженно думаем о том, как угодить начальству, что в итоге перестаем принимать удачные решения только потому, что слишком заикливаемся на них. В других случаях путаницу создает соперничество между коллегами. Соревнуясь в борьбе за повышение или еще какую-нибудь награду, мы невольно приобретаем «туннельное зрение». Но если мы отступим и окинем

взглядом картину в целом, то увидим, что разнообразные отзывы исходят извне.

Когда мы путаемся в чужих представлениях, нас беспокоит, что слишком заметный Контраст не даст нам вписаться в общую картину – из-за него мы будем выбиваться из нее. (Мысленно вернитесь в старшие классы: именно об этом вы беспокоились в 70% случаев, верно?) Беспокоясь о мелочах, мы прокручиваем их в голове и тратим на них уйму времени, которое в противном случае могли бы посвятить увеличению Охвата.

Добиться Четкости непросто, если думать о мыслях и социальных зеркалах тех, кто вас окружает. Нам свойственно описывать ситуацию таким образом, чтобы на всякий случай подстраховаться. При этом явно страдает Доверие, так как мы пытаемся угодить всем сразу, в итоге наши идеи становятся размытыми, а это редко способствует укреплению Доверия. В чем вы преуспеете, так это в укреплении Отзвука, но лишь по той причине, что реагируете на чувства, которые видите в социальном зеркале.

Способы избавиться от путаницы

В разговоре о критиках мы рекомендуем принимать любые внешние отзывы, как позитивные, так и негативные, но помнить, что к вам они имеют мало отношения. Так следует действовать и в данном случае, хотя работы потребуется больше. Гораздо проще абстрагироваться от слов незнакомых или малознакомых людей. В этом случае мы говорим о том, что надо учиться разбираться в своих чувствах и в своем ощущении ценности и значимости, отличая его от ощущений близких, начальства, всех, кто имеет на вас влияние.

Ваша цель – служить тем людям, которые имеют для вас значение, но лишь согласно своим представлениям о ценностях и значимости. Ваши близкие, ваше начальство, ваши клиенты, некоторые из ваших коллег имеют значение для вас. Признаёте это – замечательно. Работайте и живите так, чтобы радовать их, и ни в коем случае не беспокойтесь о массе внешних отзывов, которые получаете как от друзей, так и от недругов.

Вы думаете о конкретных людях? И вспоминаете времена, когда вам сказали что-то по-настоящему обидное? А теперь представьте, что этот человек вдруг появился перед вами и попросил искренне отозваться о каком-нибудь своем деле. Насколько легко вам было бы абстрагироваться от негативных чувств, о которых вы только что вспоминали? Вы смогли бы оценить старания этого человека, не вспоминая о прошлом?

Видите, как все запутанно?

Быстрое напоминание: каждый из нас – герой собственной истории

Все мы считаем себя героями собственных историй. Сегодня, когда вы отложили дела, чтобы прочитать еще один раздел книги, вы рассматриваете все происходившее до этого момента как то, что произошло с вами. Давайте вернемся обратно: вы обменялись шутками с бариста, который наливал вам латте? Отправили рассерженное письмо конкуренту и получили ответ в том же духе? Как, по-вашему, воспринимают свой день эти люди? На какую часть их дня вам удалось повлиять?

Почти во всех случаях ответ оказывается одинаковым: на гораздо меньшую, чем вам кажется.

Как будущее смотрит на нас

Где-то есть человек, которому известно точное решение проблемы, не дающей вам покоя. Возможно, это бизнесмен. Или художник, или студент. Кто знает, может, это вообще ребенок, живущий в Африке.

На планете насчитывается почти семь миллиардов человек, и мысли каждого из них отличаются от ваших. Кто-то из них обязан знать решение, просто пока вам неизвестно, кто именно.

Было бы здорово, если бы мы могли сказать, кто этот человек. Но мы не знаем и не хотим знать, потому что пока не в состоянии вступить с ним в контакт.

Если технология и впредь будет развиваться, когда-нибудь вы сможете обратиться к Google со своей проблемой – и тот, у кого есть ее решение, сразу же свяжется с вами. Он незамедлительно установит с вами контакт, вы сможете рассказать о своей проблеме, и ее для вас сразу же решат. Или же напишут пост в блоге, который вы прочтете и увидите пошаговое решение, которое сможете выполнить. Все встанет на свои места, верно? А пока этого остается только ждать.

Идеи, изложенные в этой книге, не всегда будут актуальны. Они имеют значение лишь до тех пор, пока люди не связаны друг с другом полностью, на все 100%. Как только этот момент наступит, наша книга утратит актуальность. Все станут видимыми и будут находиться на связи, причем постоянно. Все смогут оказывать на мир влияние. В тот момент разрешатся многие проблемы мира, а может, возникнет столько же новых – кто знает?

Но такой момент еще не наступил и вряд ли наступит в ближайшее время. Значит, эта книга поможет вам усовершенствовать свои идеи, что немаловажно при работе в заполненных идеями сферах рынка, где каждый старается привлечь к себе внимание. Книга поможет вам на длительный срок заложить

платформу, с которой можно будет распространять дальнейшие идеи так, чтобы они достигали максимального количества людей. Вдобавок эта книга научит вас разбираться в человеческом факторе коммуникации, о котором люди забыли, получив новые возможности для общения. В конце концов, мы все те же люди, какими были всегда. Нам следует думать в первую очередь о людях, так как именно они являются реципиентами наших идей.

Когда-нибудь все изложенное в книге окажется несущественным. Узнавая о ваших идеях, люди будут сразу же, мгновенно понимать, что вы имеете в виду. Или же интернет сможет обеспечивать такую связь, что удачная идея получит дополнительные объяснения, а неудачно изложенная – не угаснет, а окажется подхвачена, развита и дополнена кем-нибудь другим.

В некий момент будущего платформы, построенные вами, окажутся ненужными. Алгоритмы приблизятся к идеалу. Сейчас это будущее кажется нам таким же невероятным, как Google – средневековым крестьянам. Артур Кларк однажды сказал: «Любая достаточно развитая технология неотличима от волшебства». Значит, в будущем все разрешится «волшебным образом», но, в сущности, это окажется не волшебство, а связь. Хорошие идеи не забудутся. Их станут развивать сообща – возможно, так, как сегодня развивают «Википедию».

К тому времени изменится все. А пока надо действовать. Мы надеемся, что книга вам поможет.

Сценическое заключение

Если бы это было так просто! Занавес открыт, вы стоите в лучах софитов и произносите свои реплики. Аудитория аплодирует вашим соло, побочный сюжет повествует о любви и корысти, но все заканчивается благополучно.

Увы, так не бывает почти никогда. Это жизнь, а не кино, в ней за эффектным и простым финалом не следуют титры. Если вы хоть чем-то похожи на нас, в вашей жизни хватает проблем и путаницы. Мало что складывается так успешно, как хотелось бы. Ошибки, неверные шаги и недоразумения неизбежны.

К счастью, о них вряд ли кто-то вспомнит, если вам удастся хоть что-нибудь сделать так, как надо. Зато все запомнят ваши удачные пробежки и меткие удары. Запомнят работу, которая помогла другим достичь цели, установить связь со множеством людей или заработать миллион. Постепенно ваша работа начнет приобретать известность. Ее качество станет совершенствоваться, со временем вас будут все чаще узнавать. Вы приобретете репутацию добросовестного исполнителя, и эта репутация окажется заслуженной.

Но вызова на поклон, а тем более овации не ждите. Когда работа завершится, удовлетворение доставит скорее сам факт ее наличия и завершения, а также то, что вам удалось хоть что-то изменить. Вы оказали влияние на мир. Те, кто знает об этом и готов присмотреться, обнаружат ваш отпечаток там, где вы трудились, а следы вашего воздействия – на людях, на которых вам удалось повлиять. Они вас запомнят.

В мире, куда мы движемся, такой шанс получают все. Его будут принимать как должное. Мы недавно слышали, как Питер Диамандис сказал, что в ближайшие несколько лет интернет пополнится еще миллиардом человек. Чего сможет достичь миллиард связанных друг с другом умов – вместе с остальным человечеством? Их потенциал не поддается оценке, их способность

преображать мир должна быть неслыханной, влияние – колоссальным.

А тем временем скорость, с которой меняется мир, зависит не от очередного миллиарда, а от тех, кто уже находится в сети, – таких людей, как вы. Мы надеемся, что идеи из этой книги помогут вам разработать канал связи, о каком вы всегда мечтали, – тот, что будет способствовать распространению значимых идей и позволит установить контакт с аудиторией, к которой вы всегда хотели обратиться.

Когда у вас появятся эти инструменты и вы овладеете ими, следующим шагом будет их передача, потребуются уступить их тому, кто способен произвести впечатление. Так что подарите эту книгу кому-нибудь. Возможно, она многим поможет.

Благодарности

Благодарим Адриана Закхейма за предоставленный нам шанс, а также Джима Ливайна и его агентство, которые помогли нам не отклоняться от движения к цели. Спасибо Робу Хэтчу и Рону Худу из NBW – за то, что помогли найти время для написания текста и для других дел. Спасибо Джеки – за перечитывание этой книги. И Чел Пикси – за обеспечение слаженной работы.

Крис Броган и Джулиен Смит

Формула эффекта

Как получить реальный
результат в социальных медиа



Chris Brogan and Julien Smith
The Impact Equation

[Хороший перевод!]

Примечания

1

Фактически формула «переводится» на русский язык как «влиять = творить». – *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

2

Броган К., Смит Дж. Агенты влияния в интернете. Как использовать социальные медиа для продвижения бизнеса. – СПб.: Питер, 2012.

[Вернуться](#)

3

Майстер Д., Грин Ч., Галфорд Р. Советник, которому доверяют. – М.: Альпина Паблишер, 2004.

[Вернуться](#)

4

Оригинальное название For the Win. На русском языке не издавался. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

5

Докинз Р. Эгоистичный ген. – М.: Мир, 1993.

[Вернуться](#)

6

Условный регион на Ближнем Востоке, характерный повышенным количеством осадков в зимние месяцы; включает часть Египта, Израиль, север Аравийского полуострова и Междуречье Тигра и Евфрата. Именно здесь зародились авраамические религии – иудаизм, христианство и ислам. – *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

7

Гладуэлл М. Переломный момент. Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам. – М.: Альпина Паблишер, 2012.

[Вернуться](#)

8

Гладуэлл М. Озарение. Сила мгновенных решений. – М.: Альпина Паблишер, 2010.

[Вернуться](#)

9

Гладуэлл М. Гении и аутсайдеры. Почему одним все, а другим ничего? – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

[Вернуться](#)

10

Ким У. Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана. – М.: Альпина Паблишер, 2008.

[Вернуться](#)

11

Рис Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. – М.: Альпина Паблишер, 2012.

[Вернуться](#)

12

Шуровьески Дж. Мудрость толпы. Почему вместе мы умнее, чем поодиночке, и как коллективный разум влияет на бизнес, экономику, общество и государство. – М.: Вильямс, 2007.

[Вернуться](#)

13

Брэнсон Р. Обнаженный бизнес. – М.: Эксмо, 2009.

[Вернуться](#)

14

Гарднер Г. Великолепная пятерка. Мыслительные стратегии, ведущие к успеху. – М.: Альпина Паблишер, 2008.

[Вернуться](#)

15

Непрямые стратегии – набор карточек, содержащих «полезные дилеммы», созданный Брайаном Ино и Петером Шмидтом для нетривиального решения проблем творческой деятельности.

[Вернуться](#)

16

Буквально: «не отвечайте». *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

17

Прул Э. Корабельные новости. – СПб.: Амфора, 2005.

[Вернуться](#)

18

Хокинг С. Краткая история времени от Большого взрыва до черных дыр. – СПб.: Амфора, 2000.

[Вернуться](#)

19

Грей Д., Браун С., Макануфо Дж. Геймшторминг. Игры, в которые играет бизнес. – СПб.: Питер, 2012.

[Вернуться](#)

20

Кийосаки Р., Лектер Ш. Л. Богатый папа, бедный папа. – Минск: Попурри, 2001.

[Вернуться](#)

21

Источник: <http://blogs.wsj.com/chinarealtime/2012/04/10/will-instagram-help-facebook-crack-china/>.

[Вернуться](#)

22

Это практика, когда в блог, который ведет один человек, пишет пост «приглашенный специалист» (не следует путать ее с «перепостом», когда в блог помещается чужой материал, взятый из другого источника). Как правило, автор «гостевого поста» размещает на него ссылку и на собственных веб-ресурсах. – *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

23

Брэнсон Р. К черту «бизнес как всегда». – М.: Альпина Пабlishер, 2013.

[Вернуться](#)

24

Годин С. Фиолетовая корова. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

[Вернуться](#)

25

Сказать свое «Му-у!». Не пытайтесь стать безупречным, просто будьте замечательным / Дж. Эникстер, Т. Меннерс, М. Гладуэлл и др.; под ред. С. Година. – М.: Эксмо, 2006.

[Вернуться](#)

26

На русском языке к настоящему моменту была издана только первая книга. См.: Хокинс Р. Проклятая школа. – М.: Астрель, 2012.

[Вернуться](#)

27

См. <http://www.chrisbrogan.com/the-opportunities-authors-might-miss/>.

[Вернуться](#)

28

См. <http://hexybellerachel.tumblr.com/>.

[Вернуться](#)

29

Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. – М.: Прогресс, 1989.

[Вернуться](#)

30

Доверие. *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

31

Фильтр поисковой системы Google, введенный в начале 2011 года и ужесточивший критерии, по которым сайты попадают или не попадают в поисковые выдачи, особенно в верхние позиции. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

32

Перес Хилтон – популярный американский блогер, специализируется на публикациях новостей из жизни звезд.

[Вернуться](#)

33

Годин С. Все мы оригиналы. Пипл больше не хаваает. – М.: Альпина Паблишер, 2012.

[Вернуться](#)

34

Буквально: «не отвечайте, пожалуйста, не надо отвечать на это». *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

35

«Надоедливый апельсин» (The Annoying Orange) – комедийный веб-сериал, первая серия которого появилась на YouTube в 2009 году. Главный герой сериала, апельсин с человеческим лицом, доводит других персонажей – разные фрукты, овощи и неодушевленные предметы – до белого каления своими шутками и

приставанием, и в каждой серии все обычно заканчивается плохо.

Прим. ред.

[Вернуться](#)