

Мастер-класс № 9

Как создать бренд

*Лучшие бренды никогда не начинаются с намерения
создать великий бренд. Они начинаются с создания великого —
и прибыльного — продукта и компании,
способной его развивать.*

Скотт Бедбери*

Коротко

Существует два основных представления о брендинге. Согласно первому, это нечто непостижимое, особый вид колдовства, практикуемый маркетологами. Лично я придерживаюсь второго, в соответствии с которым бренд — лишь результат применения четырех классических Р маркетинга: продукта (product), места (place), цены (price) и продвижения (promotion).

Некоторые добавляют сюда еще и пятое Р: молитву (prayer). Они не так уж и далеки от истины — только вместо молитвы я предпочитаю прозелитизм, то есть обращение других в свою веру.

Прозелитизм, или евангелизм, составляет основу брендинга для стартапа в сегодняшнем мире жесткой конкуренции, в котором информация общедоступна в любой момент. Искусство брендинга состоит в том, чтобы создать нечто «заразительное» — заражающее людей энтузиазмом, сделать это доступным для них, попросить их помощи в распространении этого и сформировать вокруг этого сообщество.

При всей моей любви к маркетингу великие бренды начинаются с великого продукта или услуги — и мы начнем с того же.

* Скотт Бедбери (р. 1957) — CEO компании Brandstream, бывший директор по маркетингу в компаниях Nike и Starbucks, автор книги «О, дивный мир брендов!». — *Прим. ред.*

Создайте нечто заразительное

Я называю это «драгоценным касанием Гая». Нет, это не тщеславное убеждение, что все, к чему я ни прикоснусь, превращается в драгоценности, — скорее это означает куда более простую и смиренную мысль: «Ко всему, что драгоценно, прикасается Гай».

В этом и заключается главный секрет брендинга: всегда равняться на драгоценный продукт либо развивать новый продукт до тех пор, пока он сам не станет драгоценным. В этом случае успешный брендинг легко осуществим, если не неизбежен. Как вы думаете, трудно ли было создать бренд Macintosh в 1984 году, когда вся конкуренция была скучна и страшна как смертный грех?

Если у вас есть нечто драгоценное, то вы можете наделать кучу ошибок и все равно преуспеть. Если нет — вы почти не имеете права на ошибку. Так что облегчите себе задачу и создайте или найдите продукт или услугу, которые были бы «заразительны» по своей сути. Заразительный продукт — какой он?

- *Клевым*. Клевым — это красивый. Клевым — это модный. Клевым — это уникальный. И клевым — это заразительный. Мало кто ставит своей целью создать неклевым продукт, однако в большинстве случаев результат именно такой. Почему только Apple удалось выпустить такой клевым MP3-плеер, как iPod?
- *Эффективным*. Нельзя слепить бренд из мусора. Нельзя создать бренд из чего-то, что не работает. Никто никогда не услышал бы об устройстве TiVo, если бы оно не умело так хорошо записывать ваши любимые телепередачи, отфильтровывая рекламу.
- *Легко отличимый*. Заразительный продукт всегда бросается в глаза и сам себя рекламирует. Он не оставляет никаких сомнений в том, что отличается от всех конкурирующих продуктов. Разве «хаммер» можно спутать с любым другим автомобилем?

- *Подрывной.* Заразительные продукты обладают подрывной силой. Они либо разрушают статус-кво («О черт, эта штука лучше нашей. Мы пропали!»), либо вызывают отрицание («Да кому нужен этот графический интерфейс пользователя?»). Но они никогда не оставляют людей равнодушными.
- *Вызывающий эмоции.* Заразительный продукт превосходит ожидания, тем самым вызывая у вас радость. Как пылесос Miele — я потрясен, что он так хорошо сосет и при этом такой бесшумный.
- *Многослойный.* Заразительный продукт «имеет продолжение». Чем больше вы им пользуетесь, тем больше возможностей открываете. Возвращаясь к TiVo — если вы хотите пропустить рекламу, введите следующую последовательность клавиш: Select, Play, Select, 30, Select. Затем остается лишь нажать клавишу, включающую опцию «Записать до конца программы» (→|), и программа будет писаться с 30-минутными интервалами.
- *Праздничный.* Покупая заразительный продукт или услугу, вы ощущаете, что балуете себя. Это может быть потому, что он стоит дороже своих аналогов, или же он более клевый, или же несет в себе больше функций, чем вам нужно на самом деле. Таким образом, он помогает вам скрасить обыденность. Например, слоган пылесоса Miele звучит так: «Все остальное — компромисс».
- *Поддерживаемый.* Образцовый сервис, сопровождающий продукт, также способствует его заразительности. Как-то я сломал медицинский прибор, которым лечу свои проблемы со слухом. Производитель, Medtronic Xomed, прислал мне прокатную замену бесплатной ночной доставкой. Затем они починили и прислали мне мой прибор в тот же день, когда он был сдан в ремонт, — также совершенно бесплатно. А надо сказать, что этот день был национальным праздником. И наконец, в знак высшей индивидуальной ответственности,

Medtronic предоставил на упаковочном бланке имя, мейл и фото того техника, который чинил прибор. Как вы думаете, рекомендую ли я этот продукт другим, кто страдает похожими проблемами со слухом?

Упражнение

В следующий раз, когда воспользуетесь технической поддержкой компании-производителя какого-либо устройства, спросите у исполнителя его имя, мейл и фото.

Будьте ближе к народу

Чтобы инновация оказалась эффективной, она должна быть простой и целенаправленной. Она должна выполнять только одну функцию — в противном случае она будет лишь вызывать путаницу.

Если инновация не будет простой, она не сработает.

Питер Друкер

Простота и доступность важны как для шаманизма, так и для брендинга. Чем распространеннее будет ваш продукт или услуга, тем больше вероятность, что вам удастся создать известный бренд.

Китайская фармацевтическая компания Kunming — яркий пример того, как делать не надо. Эта фирма решила разработать упаковку для аспирина с защитой от детей — и в результате выпустила банку, состоящую из тринадцати деталей и открывающуюся в тридцать девять приемов. Для пущей безопасности дизайн банки менялся каждые шесть месяцев. Проблема, однако, была в том, что целевые потребители продукта тоже не могли открыть упаковку. Позднее производители выяснили парадоксальный факт: взрослые покупали таблетки, чтобы отдать упаковку от них детям в качестве игрушек-головоломок*.

* По кн.: Schreiber B. Weird wonders and bizarre blunders: the official book of ridiculous records. Deephaven, MN: Meadowbrook Press, 1989 (Шрайбер Б. Странные чудеса и чудовищные промахи: официальная книга смешных рекордов).

Сложность — наиболее типичная проблема продукта стартапов. Разумеется, если 1% населения Китая купит ваш аспирин благодаря такой инновации, как безопасность упаковки, то вы достигнете очень большого объема продаж. Но если покупателю требуется слишком много времени, чтобы научиться пользоваться вашим продуктом (или просто вскрыть его упаковку), это значительно затруднит процесс создания бренда.

Немногие компании ставят перед собой цель создать сложный и неудобный в использовании продукт — и, тем не менее, остается лишь удивляться, откуда столько товаров с путаным интерфейсом. Еще один яркий пример — почти все товары от японских производителей бытовой электроники. (Эти еще умудряются усугубить проблему, прилагая нечитаемую инструкцию на ломаном английском, напечатанную светло-серым шрифтом 4-го кегля.) Упростить продукт можно следующими способами:

- *Сократите время обучения.* Покупатель должен получать доступ к основным функциям продукта мгновенно, без необходимости обращаться к инструкции. Представьте, что вы купили автомобиль и вынуждены лезть в инструкцию, чтобы разобраться, как включить радио, поменять волну и прибавить громкость. Поставьте перед вашими дизайнерами требование: покупатель должен понимать, что к чему, почти мгновенно.
- *Напишите хорошую инструкцию с подробным алфавитным указателем...* Обычно инструкция к продукту пишется в самый последний момент низкооплачиваемым сотрудником глубоко в недрах компании. Эта инструкция никем не проверяется и печатается микроскопическим шрифтом с устаревшими иллюстрациями. Ваша инструкция — это одна из ваших маркетинговых возможностей. Это зеркало души вашего продукта или услуги! Чем лучше инструкция, тем больше людей получат удовольствие от использования вашего продукта или

услуги, что, в свою очередь, стимулирует «сарафанное радио». Если написание инструкции находится в самом низу тотемного столба, то составление алфавитного указателя к ней — вообще под землей. У вас бывало такое, что вы пытались выяснить правильное внутришинное давление для своего автомобиля и не могли найти «внутришинное давление» в указателе к инструкции? Продумайте все возможные тонкости использования вашего продукта и позаботьтесь о том, чтобы для каждой из них была статья в указателе. Если хотите пример превосходного указателя — посмотрите указатель к «Чикагскому справочнику стиля» (*The Chicago Manual of Style*)*. Он содержит около 40 ссылок только на слово «тире»! Этого стандарта и должна придерживаться ваша компания. (Кстати, в конце моей книги тоже есть алфавитный указатель.)

- ...И картинками. Также следует снабдить вашу инструкцию картинками и диаграммами. Это может повысить ее стоимость, но игра стоит свеч. Не все пользователи адекватно воспринимают текстовую информацию; картинка порой стоит тысячи слов.

Упражнение

Устройте среди ваших клиентов конкурс на лучшую инструкцию для вашего продукта или услуги. Вы получите целую стопку хороших инструкций, а заодно и откроете пару потенциальных евангелистов.

- *Проверьте продукт на ваших родителях.* Хотя это и пахнет эйджизмом**, но лучший способ испытать новый продукт — это посмотреть, справятся ли с его использованием

* «Чикагский справочник стиля» — стилистический справочник американского английского, впервые изданный *University of Chicago Press* в 1906 г. и с тех пор переиздававшийся 15 раз. В нем зафиксированы различные стили письма и цитирования, широко распространенные в издательском деле. — *Прим. пер.*

** Эйджизм (от *англ. age*) — дискриминация человека на основании его возраста. — *Прим. ред.*

ваши родители. Если родителей уже нет в живых — проверьте его на любом человеке старше 45 лет. Нет смысла пробовать на тинейджерах — они способны разобраться в чем угодно, так что их оценка будет нерелевантной. Если хотите бесплатного брендинга через «сарафанное радио», потратьте время и силы на создание пользовательского интерфейса, понятного простому смертному.

Еще одна частая проблема новых продуктов — высокая цена. Чтобы избежать ее, Toyota, выведя на рынок свою линию дорогих автомобилей Lexus, стала продавать их по цене, гораздо более низкой, чем у немецкого конкурента. И поскольку «лексусы» стоили дешевле, процент их владельцев был выше. А чем больше владельцев конкретной марки, тем легче найти кого-то, кто расскажет вам, какой это крутой автомобиль.

Вообще-то я терпеть не могу соревноваться в цене и уступать свои деньги другим. Тем не менее выжимать из клиента все до последней копейки — тоже, как правило, не лучший подход. Разумная цена, стимулирующая создание бренда, может впоследствии принести еще большие дивиденды.

Упражнение

Владельцем какой компании вы предпочли бы быть — Toyota или Rolls-Royce?

И третья типичная проблема нового продукта — стоимость (измеренная в деньгах, времени или усилиях) переключения внимания покупателя с текущего продукта на ваш новый. Ваш продукт может быть дешевым и простым в использовании, но если переход на него будет болезненным, это затруднит брендинг.

Даже безотносительно брендинга имеет смысл постараться, чтобы переход был как можно более легким. Немногие компании намеренно затрудняют этот процесс, но в то же время еще меньшее их число, кажется, осознает, что снижение стоимости смены продукта — хороший маркетинг.

Наконец, вам может показаться хорошей идеей затруднить переход с вашего продукта на новый. Это способ прикрепить к себе покупателя, однако барьеры выхода — это одновременно и барьеры входа. Создавая такой продукт, который трудно будет при необходимости заметить другим, вы отпугиваете от него потенциальных пользователей.

Вербуйте евангелистов

Евангелисты верят в ваш продукт так же, как и вы, — и они будут сражаться за него вместе с вами. Вербовка евангелистов поможет вам набрать критическую массу путем последовательного, постоянного и низкозатратного прозелитизма и брендинга. В случае если вы занимаетесь политикой, образовательной или некоммерческой деятельностью, евангелизм будет для вас особенно мощным инструментом достижения успеха.

Когда речь идет о евангелизме, формула «не попросишь — не получишь» неверна. Если ваш продукт, услуга или идея по-настоящему заразительны и вы не окружили их непреодолимыми барьерами — вы часто можете получить, не прося. Но если все же попросите, то можете получить намного больше, намного быстрее. Тем не менее многие компании стесняются просить, объясняя это следующими соображениями:

- Если мы будем просить помощи, люди будут держать нас за слабаков. Сильные компании, вроде Microsoft, никогда не просят помощи у своих клиентов.
- Люди, у которых мы будем просить помощи, будут ожидать чего-то взамен: скидок, особого обращения и т. д. И что мы тогда будем делать?
- Наши клиенты, как бы сильно мы их ни любили, ничем не могут нам помочь. Мы знаем, что делать, и можем сделать все сами.
- Вести специальные программы поддержки — это слишком затратно. Они отнимут у нас слишком много ресурсов.

Все эти причины — надуманны. Когда покупатели хотят вам помочь, нужно радоваться, а не отмахиваться, так что поборите вашу паранойю и примите помощь. Покупатели превратятся в евангелистов, распространяющих вашу благую весть.

Ниже приводятся ключевые принципы вербовки евангелистов. Вы обнаружите здесь много общего с теми соображениями, что приведены в мастер-классе № 6 («Как подобрать сотрудников»), и это не случайность. В некотором смысле вы и здесь вербуете работников — просто этим ребятам не нужно платить.

- *Просите!* Идите к своим первым и лучшим клиентам и просите у них помощи. Скажите им, что хотите достичь критической массы и вам нужно распространить информацию о себе. Это не покажется слабостью — это проявление открытости и решительности. Вы будете поражены количеством людей, которые, оказывается, готовы вам помочь и только и ждали, чтобы вы к ним обратились.
- *Не смотрите на образование и опыт работы.* (Очень) теоретически, лучший евангелист для ПО — это выпускник Массачусетского технологического института с научной степенью по информатике. Избегайте подобного стереотипа мышления. Послужные списки мало что значат, когда речь идет о евангелизме. Величайшие евангелисты Macintosh не умели пользоваться компьютером до тех пор, пока не купили его себе.
- *Зрите в корень: верят ли они, стремятся ли помочь?* Возьмите кого-нибудь (меня, например), кто двадцать лет назад не знал, что такое компьютерный класс, и зарабатывал на жизнь, торгуя ювелиркой. Похож он на идеального кандидата на должность евангелиста, продвигающего новую операционную систему? Оглядываясь назад, я понимаю: главным было то, что я любил Macintosh и хотел с его помощью изменить мир.

- *Пусть цветут все евангелисты.* Вот еще одна сквозная тема этой книги: не будьте слишком придирчивы к формам евангелистской помощи. Покажите им ваш продукт или услугу — и пусть продвигают его всеми доступными им способами. Они откроют для вас такие методы маркетинга, какие вы никогда бы не догадались использовать самостоятельно.
- *Назначайте задания и ожидайте их выполнения**. Бывало ли у вас такое: вы вызвались добровольцем помочь какой-то организации, но ваше рвение так и осталось невостребованным? Ведь если и может быть что-либо хуже, чем когда тебя просят сделать то, что ты делать не хочешь, — это когда тебя не просят сделать то, что ты хочешь.
- *Сохраняйте товарищеские отношения.* Модель эффективного евангелизма — отношения хорошего родителя с ребенком. Любой родитель подтвердит вам, что дети навсегда остаются детьми. Они никогда окончательно не покидают родительское гнездо, и вы, уж конечно, не можете их оттуда вытолкнуть. Так и евангелисты — нуждаются в постоянном и непрерывном подтверждении вашей любви и заботы.
- *Снабжайте их инструментами для евангелизма.* Облегчайте задачу вашим помощникам, предоставляя им как можно больше информации и рекламных материалов. Например, фирма Bose к своим наушникам с шумоподавлением Bose QuietComfort2 прилагает «информационные карточки», которые покупатели могут раздавать людям, расспрашивающим их о продукте. На карточке написано, где можно подробнее ознакомиться с продуктом, купить его и получить больше таких карточек.

* По кн.: Schreiber B. Weird wonders and bizarre blunders: the official book of ridiculous records. Deephaven, MN: Meadowbrook Press, 1989 (Шрайбер Б. Странные чудеса и чудовищные промахи: официальная книга смешных рекордов).

- *Прислушивайтесь к их пожеланиям.* Вы должны периодически пересматривать и корректировать продукт или услугу с учетом пожеланий ваших евангелистов. На то есть две причины. Первая: они будут в числе наиболее осведомленных о недостатках вашего продукта. Вторая (по порядку, не по значимости): тем самым вы покажете, что для вас важно их мнение, укрепляя таким образом их верность и желание помогать вам.
- *Дарите им продукцию.* Вы будете поражены, насколько силен эффект бесплатной футболки, кофейной кружки, ручки или блокнота. (В какой-то момент расходы Apple на футболки составили 2 миллиона долларов в год.) Евангелистам нравятся все эти штуки — они дают ощущение особенности, принадлежности к команде. Так что это полезное вложение капитала. Учтите, однако: стоимость такого подарка не должна превышать 25 долларов. Например, ручка Montblanc — это уже чересчур и будет выглядеть транжирством.

Предположим, что вам удалось завербовать достаточное количество евангелистов из рядов ваших клиентов. Какие задания им поручить? Это тема следующего раздела.

Формируйте сообщество

В конце 1990-х группа предпринимателей и общественных деятелей учредила организацию под названием Calgary Flames Ambassadors («Послы Calgary Flames»). Она состояла из фанатов команды Национальной хоккейной лиги Calgary Flames, встревоженных перспективой, что их любимая команда может переехать в другой город. По словам председателя организации Лайла Эдвардса, «Послы» бегали по Калгари и выкупали людям руки, заставляя их покупать больше билетов».

Сейчас, в 2004 году, эта организация насчитывает 50 членов, и от них больше не требуется помощь в продаже билетов. Чтобы вступить

в ряды «Послов», нужно купить сезонный билет и заплатить организации 100 канадских долларов: новые евангелисты платят за привилегию агитировать за Calgary Flames. Они приветствуют фанатов на матчах, ведут работу по расширению сообщества и организуют специальные мероприятия.

Цель вербовки евангелистов — сформировать сообщество вокруг продукта или услуги. Широко известны сообщества почитателей Apple, Harley-Davidson, Motley Fool и Saturn. Эти сообщества предоставляют послепродажное обслуживание, техническую поддержку и возможности коммуникаций, делающие опыт сопричастности еще более приятным и таким образом провоцирующие людей покупать больше продуктов и услуг.

Как это ни удивительно, но большинство компаний реагируют на формирование вокруг себя сообществ уже после того, как они формируются, и реакция обычно такова: «Никогда о них не слышали... Вы хотите сказать, что есть группы клиентов, объединившиеся из-за нашей продукции?»

Это нерационально, чтобы не сказать глупо. Посмотрите, насколько некоторые компании выиграли от спонтанного образования вокруг них сообществ! Вам стоит взять инициативу в свои руки и начать формировать такое сообщество самим:

- *Определяйте и вербуйте главных фанатов вашей продукции.* Это такие клиенты, которые с наибольшим энтузиазмом относятся к тому, что вы делаете, и стремятся возглавить движение себе подобных.
- *Назначьте ответственного исполнителя по делам сообщества.* Это внутренний лидер, отвечающий за расширение сообщества; он проповедует перед евангелистами и контролирует расход и своевременное поступление ресурсов. Расширение сообщества — его единственная цель. Когда позволят достигнутые успехи, сформируйте вокруг этого человека

подразделение и тем самым придайте сообществу энтузиастов официальный статус.

- *Запланируйте бюджет для нужд сообщества.* Огромных сумм для этого не нужно, и цель — не в том, чтобы «купить» сообщество. Бюджет нужен для того, чтобы сообщество могло проводить собрания, печатать и распространять рекламные проспекты и иметь постоянный доступ в Интернет.
- *Интегрируйте сообщество в вашу торговую и маркетинговую деятельность — как офлайн, так и онлайн.* Например, на вашем веб-сайте должна быть представлена информация о сообществе, в том числе четкая инструкция, как в него вступить.
- *Предоставьте сообществу свою территорию.* Под территорией подразумевается как здание для проведения собраний, так и виртуальное пространство: ваш почтовый сервер, внутрикорпоративный мессенджер и доска объявлений на вашем сайте.
- *Проведите конференцию.* Никто не любит электронную переписку так, как люблю ее я, но встречи лицом к лицу очень важны для сообществ. На подобной конференции члены сообщества знакомятся друг с другом, а заодно и с вашими непосредственными сотрудниками.

С финансовой точки зрения формирование сообщества из клиентов и евангелистов — наиболее дешевый метод создания и поддержания бренда, так что не обкрадывайте сами себя, ожидая, пока оно сформируется самостоятельно.

Будьте человечнее

Рассмотрим несколько великих брендов: Apple, Coca-Cola, Levi Strauss, Nike и Saturn. Каждый из них по-своему человечен: Apple с его понтами, Coca-Cola с ее оптимизмом, Levi Strauss с их вечной молодостью, Nike с его дерзкой решимостью и Saturn с его панибратством.

Безусловно, есть и великие бренды, не обладающие подобными качествами, — Microsoft, Oracle, IBM и еще много кто. Можете считать меня романтиком — но разве не лучше и не интереснее, когда бренд теплый и человечный? Если вы со мной согласны, вот вам несколько рекомендаций, как этого достичь:

- *Ориентируйтесь на молодежь.* Кто бы на самом деле ни был покупателем вашего продукта или услуги, ориентирование на молодых побуждает вас к созданию человеческого бренда. У меня нет точных данных, чтобы это подтвердить, но такое впечатление, что очень многие пожилые люди покупают продукты, изначально нацеленные на молодежь. Посчитайте, например, количество лысых голов за рулем таких автомобилей, как Toyota Scions, PT Cruiser и Mini Cooper.
- *Смейтесь над собой.* Большинство компаний не способны относиться к себе с юмором, поскольку считают такое отношение самоубийственным: «Люди не будут воспринимать нас всерьез, если мы сами не будем так себя воспринимать». Либо же они настолько зациклены на собственном воображаемом образе, что малейшее отступление от схемы пугает их. Но, как говорится, человеку свойственно ошибаться — поэтому не бойтесь ошибаться и смеяться над своими ошибками.
- *Рекламируйте своих клиентов.* Компании, использующие образы клиентов в маркетинговых материалах, прямо-таки источают человечность. Например, Saturn в рекламе показывает владельцев своих автомобилей. На корпоративном веб-сайте даже имеется рубрика «Моя история», где покупатели делятся опытом вождения автомобилей Saturn.
- *Помогайте неимущим и обездоленным.* Компания, помогающая бедным, пропагандирует человечность. Так, Hallmark Cards выделяет деньги и снаряжает волонтеров для многих

общественных программ. На их сайте есть раздел о том, как подать заявку на участие в подобной программе. Таким образом, компания оказывается в двойном выигрыше: она не только выполняет моральные обязательства перед обществом, но и увеличивает эффективность своего бренда, повышая доверие к нему.

Упражнение

Зайдите на веб-сайты ваших любимых компаний и поищите там информацию о том, как сделать пожертвования на благотворительные программы, проводимые компанией, или подать заявку на участие в такой программе в качестве волонтера.

Стремитесь к публичности

За несколько недель до открытия магазина IKEA в Восточном Пало-Альто жители города читали статью за статьей, посвященные этому грандиозному событию. Например, заметка, опубликованная в газете *San Jose Mercury News* от 14 августа 2003 года, начиналась так:

Аренда автомобилей в помощь покупателям IKEA Город готовится к открытию магазина

Как будут перемещаться по городу площадью в 2,5 кв. мили 16 000 покупателей на 8000 автомобилей в день, когда самый большой магазин за всю историю Пало-Альто откроет свои двери для посетителей?

Если в те дни вы читали хоть одну местную газету, слушали радио или смотрели телевизор, вы не могли пропустить новость о том, что IKEA открывает филиал в Восточном Пало-Альто и что это будет поистине великое событие.

Такие бренды, как IKEA, построены не на рекламе. Реклама, безусловно, поддерживает и расширяет их, но создает публичность отнюдь не она одна. Вот ключевые рекомендации, как привлечь внимание общественности и СМИ к своему бренду:

- *Прославьтесь — попадете в газеты.* Большинство компаний думают, что популярность достигается за счет освещения в прессе: газеты должны создать шумиху вокруг их продукта — и тогда читатели станут их клиентами. На самом деле все обстоит ровно наоборот. Сначала нужно создать что-то грандиозное. Затем — донести ваш продукт до людей. Те, в свою очередь, создадут вокруг него шумиху и сделают его популярным. И тогда о вас напишут газеты.
- *Заведите друзей заранее.* Во времена моей работы в Apple многие журналисты стремились взять интервью у руководителей этой новой, бурно развивающейся компании. В такой пьянящей атмосфере успеха и всеобщего внимания всегда велик соблазн уделять время лишь крупным, авторитетным газетам и журналам: *The New York Times*, *The Wall Street Journal*, *Forbes* и т. д. Но я предпочитал сотрудничать с корреспондентами изданий, о которых никто никогда не слышал. Теперь, спустя годы, эти корреспонденты работают в авторитетных СМИ, и они помнят, как я когда-то помог им. Мораль такова: «Заводите друзей прежде, чем они вам понадобятся, — прежде, чем у них даже будет возможность вам помочь».
- *Стреляйте из винтовки, а не из пулемета.* Мои друзья-журналисты рассказывают, что многие компании любят «обстреливать редакцию из пулемета» — то есть каждый сотрудник отдела новостей получает пресс-кит или мейл, повествующий о каком-нибудь новом чудесном продукте. Такой метод редко дает результаты, поскольку для большинства получателей ваш материал окажется нерелевантным. Лучше действовать следующим образом. В первую очередь определите, подойдет ли ваш материал данному изданию. Вы, возможно, будете удивлены — но многим он не подойдет. Митч Беттс, редактор журнала *Computer World*, вот так описывал, кому он рекомендовал бы обращаться с материалом в его издание: «Если IT-директора

компаний General Motors, Wal-Mart, Amazon будут заинтересованы в сотрудничестве с нами, мы готовы к сотрудничеству»*. Вы должны подходить к вопросу столь же осознанно. Во-вторых, определите, кто именно из обозревателей занимается вашей спецификой: например, не имеет смысла рассказывать корреспонденту, пишущему об искусстве, про ваш новый пакет ПО — вряд ли это принесет какие-либо плоды. В-третьих, говорить с журналистом вообще следует только в том случае, если ваш материал проходит один важный тест: «Интересен ли и полезен ли он для читателей?». Для читателей, а не для вашей компании. Хотите верьте, хотите нет — но издания работают для своих читателей, а не служат инструментами для вашего маркетинга.

- *Будьте другом в горе и в радости.* Многие компании подлизываются к журналистам, пока дела идут в гору и они хотят светиться на страницах газет. Но как только у них возникают трудности или аврал, они обрывают общение, прекращают отвечать на телефонные звонки и мейлы. Что бы ни происходило, в горе и в радости вы должны поддерживать с прессой хорошие отношения.
- *Говорите правду.* Когда дела идут плохо, велик соблазн начать лгать прессе, чтобы сохранить хорошую мину. Не поддавайтесь ему. Доверие устанавливается не в успешные, а в тяжелые времена. Любой может быть честным, когда все хорошо. Если же вам удастся заработать репутацию честного человека в тяжелые времена, то и в успешные пресса будет вам верить.
- *Делитесь знаниями.* Может получиться так, что ваша информация не потянет на заметку либо в заметке не окажется места для упоминания вашей компании. Ничего страшного. На данном этапе будьте просто источником информации и помогайте журналистам писать хорошие материалы. Будет и на вашей улице праздник.

* Найдено на <https://www.marketingsherpa.com/barrier.html?ident=23338>.

Сделано — сказано

Hidden Villa — это некоммерческая организация, владеющая одноименной территорией площадью в 647,50 га в калифорнийском городе Лос-Альтос, на которой находятся ферма и природный заповедник. Семья Джозефин и Фрэнка Дювнек передала ее в дар жителям Северной Калифорнии с целью развития экологического и мультикультурного сознания. Программы Hidden Villa включают летние лагеря, экологическое воспитание, работу с населением, туристическое обслуживание и органическое земледелие. В общем, Hidden Villa пропагандирует нечто, действительно полезное для общества, и добивается поставленных целей. Тем не менее в какой-то момент обнаружилось, что сотрудникам не хватает инструментов для продвижения своего дела.

Для решения этой проблемы организация открыла программу под названием «Сделано — сказано» («Talk the Walk»), включившую в себя написание слоганов, объясняющих деятельность Hidden Villa. Затем сотрудники и директора разыгрывали ситуации с использованием этих слоганов. Теперь все они знают, как «говорить о сделанном» независимо от того, выступают ли они на мероприятии Hidden Villa или случайно столкнулись с приятелем в супермаркете.

Отправная точка брендинга — внутри вашей компании, так что позаботьтесь о том, чтобы каждый сотрудник умел с энтузиазмом пропагандировать свою организацию.

P. S. Искусство говорить

Как так получается, что те, кому есть что сказать, говорить не умеют; а те, кому сказать нечего, — болтают без умолку?

Аноним

Презентация, как правило, подразумевает выступление перед потенциальными инвесторами, клиентами и партнерами на неформальном собрании, в узком кругу, в офисе слушателя. Помимо презентаций, есть масса других возможностей выступить с речами и участвовать

в дискуссиях — на конференциях, семинарах и других отраслевых мероприятиях. Все это — эффективные инструменты для создания вашего бренда.

Цель всех этих выступлений — не привлечь капитал (хотя хорошая речь и способна вызвать интерес инвесторов), а повысить популярность компании и создать бренд. Я десятки раз наблюдал, как руководители компаний выступали с трибуны и участвовали в дискуссиях, и все их речи, за редким исключением, — полный отстой. Объясняется это следующими причинами:

- Руководители окружены подхалимами, которым не хватает смелости, знаний или квалификации, чтобы сказать королю, что он голый.
- Руководители — эгоисты. У них завышенная самооценка, поэтому они даже не допускают мысли, что они — не первоклассные ораторы от рождения.
- Руководители — занятые люди, и на тренировки у них очень мало времени — или, если быть более точным, тренировкам они уделяют очень мало времени. Отрицание необходимости тренироваться в сочетании с нехваткой времени на тренировки — это гибельный путь.

Прежде всего, рассмотрим принципы эффективного публичного выступления. Это очень мощное орудие брендинга, поскольку трибуна и целая аудитория слушателей целиком принадлежат вам. Все отпущенное вам время контролируете, по большей части, вы.

- *Говорите что-нибудь интересное.* Это очевидный, но часто игнорируемый момент. Если не можете сказать ничего интересного — не выступайте. Если вы не выступите, люди так и не узнают, что вы лузер. Если выступите — у них не останется в этом ни малейших сомнений. Первое лучше, чем второе.

- *Одевайтесь понаряднее.* В отличие от презентации, здесь лучше выглядеть слишком нарядно, чем невзрачно. Аудитория трактует повседневный стиль одежды как «Вы не стоите того, чтобы ради вас напрягаться». Если же вы приоденетесь, то в худшем случае будете выглядеть чересчур броско.
- *Никакой прямой рекламы.* Люди приходят на ваше выступление, чтобы получить информацию, а не услышать откровенный коммерческий призыв. Есть в этом логика или нет, но аудитория склонна считать, что у крутых ораторов — крутая продукция. Если вы предоставите им информацию о вашей продукции в содержательной и интересной речи, возможно, они захотят ее приобрести. Если будете призывать купить вашу продукцию — это их лишь отпугнет.
- *Рассказывайте истории.* Для некоторых людей подготовить интересную речь сложнее, чем сделать апгрейд Microsoft Windows. Великие ораторы не просто перечисляют факты — они рассказывают истории. Приведите факт, затем проиллюстрируйте его историей, затем следующий факт и еще история, и так далее.
- *Покрутитесь в толпе перед выступлением.* Я выступаю с трибуны по 50 раз в год, и меня несказанно ободряет, когда я вижу в зале людей, которых уже встречал. Несколько дружеских лиц придают мне уверенности, помогающей сделать речь более яркой. Ваша цель — завербовать нескольких друзей, которые будут первыми смеяться над вашими шутками, кивать в знак согласия с вашими соображениями и аплодировать вам в нужных местах.
- *Упоминайте о детях.* Если есть беспроигрышный способ завоевать любовь аудитории — то это упоминания о ваших детях. Если у вас нет детей, говорите о детях ваших родственников, ваших друзей или о вашем собственном детстве.

Я в жизни не видел аудитории, которая не оценила бы хорошую «детскую» историю.

- *Будьте самокритичны.* Еще один хороший способ завоевать аудиторию — это смеяться над собой. Если вы нервничаете — признайтесь в этом. Большая часть аудитории будет вам сочувствовать. Если вы не способны найти повод посмеяться над собой, значит, вы — либо полный зануда, либо полное чмо.
- *Выступайте в начале мероприятия.* Если вам предоставлен выбор, выступайте в первый день конференции. В это время и посещаемость, и энергия — на самом высоком уровне, и атмосфера наиболее благоприятствует удачному выступлению. Ближе к концу многие участники разъедутся; а те, кто останется, скорее всего, подустанут и утратят энтузиазм, так что вам придется потратить некоторое время на то, чтобы их расшевелить. Хорошо выступить — достаточно трудная задача и без этих дополнительных напрягов.
- *Просите маленькое помещение.* Если есть возможность, выступайте в маленьком, битком набитом помещении. Энергия, выделяемая аудиторией, зависит от заполненности пространства, а не от абсолютной численности слушателей. Например, 250 человек в помещении вместимостью 250 человек — это гораздо лучше, чем 500 человек в помещении вместимостью 1000. Если же получить небольшую площадку вам не удастся — постарайтесь добиться хотя бы места для выступления с планировкой классной комнаты (столы и стулья), а не театрального зала (только стулья).
- *Разузнайте, что происходило до вас.* Это еще один довод в пользу выступления в первых рядах: тогда вам не понадобится это выяснять. Более того — вы сами можете оказаться тем «событием», на которое придется равняться остальным выступающим. Если вы все же выступаете не первым —

постарайтесь посетить выступления, предшествующие вашему, или по крайней мере расспросить организаторов мероприятия, что там произошло особенно хорошего, плохого или забавного. Затем обыграйте это происшествие в вашей речи. Это добавит вам сразу два плюса: во-первых, усилит впечатление, что вы готовили речь специально для данного мероприятия, а во-вторых, покажет, что вам это мероприятие действительно интересно, раз вы в курсе всего происходящего.

- *Не принижайте конкурентов.* Выступать с речью — привилегия и честь. Ваша обязанность — проинформировать и развлечь аудиторию. Это не время и не место громить конкурентов. Подобным поведением вы опорочите в первую очередь себя, а не конкурента — и добьетесь эффекта, обратного ожидаемому.
- *Тренируйтесь.* Как показывает опыт, речь становится безупречной на 25-й тренировке. Мало кто тренируется или выступает с одной и той же речью 25 раз. Именно поэтому хороших ораторов так мало. Как это ни парадоксально — но чем больше вы тренируетесь, тем выше вероятность, что аудитория воспримет вашу речь как талантливый экспромт.
- *Используйте формат 10 пунктов.* Я строю все мои выступления как список из 10 пунктов — так что аудитория может проследить развитие моей мысли. Немногие эксперты разделяют этот мой принцип, но я настоятельно рекомендую попробовать его применять. Если вам не удастся придумать 10 интересных вещей, на которые можно обратить внимание публики, не отклоняясь от предмета обсуждения, — лучше не выступайте вовсе.

Теперь об участии в публичных дискуссиях. Дискуссии — превосходная возможность для брендинга, поскольку они позволяют четко

обозначить свою позицию, часто на фоне конкурентов. Что же нужно, чтобы пользоваться успехом на публичных дискуссиях?

- *Представьте себя сами.* Принесите с собой распечатку биографии и дайте ее модератору дискуссии, который будет вас представлять, — не оставляйте ему шанса на ходу что-то сымпровизировать. И, как и в случае выступления с речью, избегайте откровенной рекламы. Хотите выгодно представить вашу компанию — будьте адекватным информатором, а не трепливым хвастуном.
- *Не только информируйте, но и развлекайте.* Отвечать на вопросы модератора и аудитории — лишь одна из задач участника дискуссии. Вторая, куда более важная, задача — развлекать аудиторию, например неожиданными лирическими отступлениями, юмором или полемикой. Всегда спрашивайте себя: интересно ли слушателям?
- *Говорите правду — особенно когда она очевидна.* Большинство людей привыкли, что участники дискуссий лгут, когда им задают трудный вопрос. Поэтому, если вы будете отвечать правду, то получите кредит доверия.
- *Старайтесь говорить проще и яснее.* Когда модератор задает узкоспециальный вопрос, возникает соблазн дать такой же узкоспециальный ответ. В большинстве случаев поддаваться этому соблазну нельзя. Отвечайте просто и ясно — так, чтобы показать, что знаете, о чем говорите, но в то же время доступно для всей аудитории, а не только для 20 ее процентов.
- *Никогда не показывайте, что вам скучно.* Вы можете выглядеть обрадованным, опечаленным, рассерженным (самой дискуссией, а не тем фактом, что вам приходится на ней присутствовать) или недоверчивым — но ни в коем случае не скучающим. Кто-нибудь из слушателей может в этот

момент взглянуть на вас, или фотограф сделает снимок, или оператор наведет на вас камеру. К несчастью, когда будут выступать другие участники, вам, скорее всего, будет скучно — поэтому учитесь имитировать заинтересованность.

- *Не смотрите на модератора.* Играйте на публику, а не на модератора; слушатели хотят видеть вас анфас, а не в профиль. Хороший модератор намеренно будет стараться не смотреть на вас и не встречаться с вами взглядом.
- *Ведите непринужденную беседу.* Вы — на сцене, но вести себя должны, как в жизни. Просто беседуйте с модератором и другими участниками. Не следует вещать с важным видом, не следует «толкать речь». Общайтесь со всеми (даже с аудиторией) в непринужденной манере.
- *Отвечайте на поставленный вопрос, но не ограничивайтесь ответом на него.* Например, если вас спрашивают: «Инструмент обнаружения несанкционированного доступа к файлу — важная технологическая инновация?», не ограничивайтесь ответом «Нет». Отвечайте: «Нет, но позвольте мне рассказать вам о том, что действительно круто». Обычно участники дискуссий впадают в одну из крайностей: отвечают либо односложно, либо совсем не по существу вопроса.
- *Никогда не говорите: «Согласен с предыдущими ораторами».* Просто скажите что-нибудь отличное от того, что сказали они. Если же другие участники уже сказали все, что вы хотели сказать (что маловероятно), — будьте элегантно: «На эту тему уже все сказано. Из уважения к аудитории перейдем к следующему вопросу». Всегда лучше показаться излишне тактичным, нежели глупым.

P. S. Несколько слов о дизайне футболок

*Не ждите, когда что-нибудь произойдет
само собой, — засучивайте рукава.*

Гарт Генрикс

Производство футболок, предваряющих появление нового продукта или компании, — добрая традиция Кремниевой долины, доведенная до совершенства Apple еще в середине 1980-х. Мы получали партию футболок и распространяли их, объявляли о скором выходе продукта на рынок и только после этого приступали к разработке.

Когда в 1997-м мы запустили Garage, первым продуктом стала детская футболка с надписью: «Я маленький предприниматель. Мои любимые буквы: I, P и O». Мы распродали сотни таких футболок — и это учитывая, что мы были пионерами интернет-торговли и люди с опаской относились к онлайн-шопингу.

В попытках создать бренд и разрекламировать его многие компании печатают свои лого и слоганы на футболках. К сожалению, часто эти футболки выходят откровенно уродливыми и будто кричащими: «Мы — лохи, ни черта не смыслящие в дизайне!». По правде говоря, производство футболок не играет большой роли в создании бренда, но если уж вы решили этим заняться — делайте все правильно:

- *Футболка не должна быть белой.* Белые футболки быстро становятся серыми, поскольку люди не сортируют белье при стирке так, как положено. Выбирая для футболки белый цвет, вы заведомо сокращаете ее активную жизнь: мало кому нравятся ходить в поношенной, выцветшей одежде.
- *Поменьше текста.* Футболка — это ваш ходячий рекламный щит. На щитах не принято размещать абзацы текста, и тех же принципов следует придерживаться в дизайне футболок. Используйте 6–10 слов, не более. Еще одна футболка, выпущенная Garage, говорила: «Startup, kick butt, cash out» (Открой бизнес, стань крутым, стань ликвидным).

- *Используйте крупный (60-го кегля) шрифт.* Предназначение корпоративной футболки — популяризовать что-либо. Если вы используете шрифт 12-го кегля, никто не сможет прочитать ваш текст. Если надпись на футболке не читается с расстояния 6 метров — значит, дизайн неправилен.
- *Потратьтесь на дизайн.* Футболки — это предмет искусства. Если все, что вы собираетесь сделать, — нашлепать на них пару надписей, то это пустая затея. В особенности если вы хотите, чтобы ваши футболки носили женщины. Сделайте их стильными и красивыми — не жалейте денег. В конце концов, это всего лишь футболки.
- *Предусмотрите и детские размеры.* Некоторые взрослые ни за что на свете не наденут футболку — у них для этого слишком хороший вкус (хотя глядя на них и не скажешь). Однако их не волнует, что носят их дети, — а те уж точно предпочитают футболки.

ЧИВО

В: Следует ли проводить рекламные кампании или можно положиться исключительно на евангелизм, слухи и «сарафанное радио»?

О: В своей книге «Анатомия слухов» Эмануил Розен хорошо объясняет взаимосвязь между рекламой и техниками вирусного маркетинга. Он абсолютно убежден, что реклама — важная часть брендинга. И приводит помимо прочих такие доводы: именно реклама запускает слухи, она способна «завести» неформальных лидеров, она убедительно действует на потребителей и оперирует фактами*. Дальше он рассуждает о том, как реклама может и стимулировать слухи, и развеять их. Настоятельно советую вам приобрести эту книгу.

Если вам необходимо выбрать что-то одно, выбирайте вирусный маркетинг. Но если позволяют ресурсы — используйте и то и другое.

* Розен Э. Анатомия слухов: Маркетинговые приемы. СПб.: Питер, 2006.

В: Понадобится ли мне пиар-агентство? Или пиар-отдел?

О: В данном случае нет никакой разницы между пиар-агентством и пиар-отделом. Что они могут: заставить вас создать мощный брендинговый посыл; свести вас, благодаря имеющимся связям, с представителями прессы; назначать вам встречи и интервью и следить за тем, чтобы вы были готовы к самопрезентации; обеспечивать обратную связь после интервью; помогать вам совершенствовать навыки делового общения и публичных выступлений. Чего они не могут: брать второсортные продукты или услуги и производить бессчетные статьи о них; в любой ситуации выставлять компанию в выгодном свете; гарантировать, что компания никогда не предстанет в невыгодном свете.

Чего нельзя допускать ни в коем случае: чтобы они превратились в цензора, «дающего добро» на ваши внешние связи и брендинг.

В: Должен ли я платить евангелистам за их помощь?

О: Нет. Они продвигают ваш продукт не ради денег. Они делают это, чтобы изменить мир к лучшему. Поэтому ваше предложение денег может даже показаться им оскорбительным. Три лучших способа вознаградить их — это 1) сделать ваш продукт или услугу еще лучше, 2) предоставить им как можно больше информации и документации, 3) публично выразить им благодарность.

В: Важно ли сначала создать локальный бренд или можно начинать сразу с международного рынка?

О: Как правило, следует утвердить ваш продукт или услугу — и, соответственно, ваш бренд — на местном рынке, прежде чем двигаться дальше. Гораздо лучше обеспечить бренду прочные позиции в пределах одного района, чем получить по паре сторонников в нескольких странах мира.

Тем не менее у вас может быть такой тип продукта или услуги, потенциальные потребители которого разбросаны по всему миру, и их общность основана не на географических, а на иных параметрах.

Это тоже вполне нормально. Суть в том, чтобы копать сначала вглубь и лишь затем вширь, какими бы параметрами ни измерялась «глубина».

В: Что делать, если мы вдруг обнаружим, что наша брендинговая концепция никуда не годится, и решим сменить направление брендинга?

О: Могу предложить вам мои соображения на этот счет — вероятно, противоречащие друг другу. Во-первых, я не верю в «брендинговые кампании». Этот термин подразумевает, что брендинг — краткосрочный проект. Это не так. Брендинг — процесс постоянный и бесконечный.

Во-вторых, почему вы решили, что концепция никуда не годится? Вы хотите поменять ее, потому что вам надоели ваши логотип, слоган, мантра и так далее? Обычно как раз к тому моменту, как вы устаете от всех этих вещей, публика только-только начинает в них въезжать.

В-третьих, если ваш бизнес не приносит прибыли, то проблема, вероятно, лежит глубже — например, в самом продукте.

И в-четвертых — если ваш продукт сам по себе хорош и проблема действительно в неудачном брендинге, тогда да, стоит пересмотреть концепцию. Расспросите людей, покупающих ваш продукт, за какие качества они его ценят, — это, как правило, отличная отправная точка для успешной смены парадигмы.

Рекомендуемая литература

Гладуэлл М. Переломный момент. Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам. М.: Альпина Паблшерз, 2010.

Норман Д. Дизайн промышленных товаров. М.: Вильямс, 2008.

Райс Э., Райс Л. 22 закона создания бренда. М.: АСТ, 2004.

Розен Э. Анатомия слухов: Маркетинговые приемы. СПб.: Питер, 2006.

Aaker D. Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name. New York: Free Press, 1991 (Аакер Д. Управление ценностью бренда: как извлечь выгоду из торговой марки).

Bedbury S. A new brand world: 8 principles for achieving brand leadership in the 21st century. New York: Viking, 2002 (Бедбери С. О, дивный мир брендов! 8 принципов достижения лидерства торговой марки в XXI веке).

Borden R. Public speaking — as listeners like it! New York: Harper & Brothers, 1935 (Борден Р. Публичное выступление, которое понравится аудитории). Эта книга давно вышла из печати, но я раздобыл экземпляр на Amazon.com.

Nielsen J. et al. E-commerce user experience. Fremont, CA: Nielsen Norman Group, 2001 (Нильсен Я. и др. Интернет-торговля: опыт потребителя).