



# вовлечение в бренд

АЛЕКС ВИНТЕРФОРД

как заставить покупателя  
работать на компанию



# **Випперфюрт**

## **Вовлечение в бренд. Как заставить покупателя работать на компанию**

*Текст предоставлен изд-вом*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=163873](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=163873)*

*Вовлечение в бренд. Как заставить покупателя работать на  
компанию : Коммерсантъ; М.; 2007  
ISBN 978-5-91180-507-4*

### **Аннотация**

Вовлечение в бренд – это присвоение бренда потребителями и их участие в его строительстве и развитии. Это – иллюзия «маркетинга без маркетинга» или наиболее изощренная форма маркетинга в условиях роста цинизма потребителей и всеобщего отвращения к рекламной шумихе. Книга будет интересна руководителям предприятий, маркетологам и сотрудникам рекламных агентств, а также всем, кого интересуют бренды и брендинг.

# Содержание

Часть I	5
1. Миф об отсутствии маркетинга	5
Новый вызов	8
Похищение бренда (введение)	11
Новый потребитель	12
Новый маркетолог	13
Философия нового маркетинга	14
Часть II	17
2. Достояние общества и счастливая случайность	17
Случайная революция	19
Достояние общества	23
Похищение бренда как счастливая случайность (введение)	24
Границы между поколениями (и их стирание)	25
Борьба была равна, боролись два...	32
Простой Парень как маркетинговая идея	32
Похищение нового символа оборванцев	36
Несовершенная технология и обязательный атрибут молодежной культуры	42
WAP проигрывает	47
Почему SMS провалились на рынке	49

## США?

Как использовать секретное меню	51
3. Похищение бренда как счастливая случайность: руководство для маркетологов	55
SLAPP'ом по похищению	56
Конец ознакомительного фрагмента.	58

# Алекс Випперфюрт

## Вовлечение в бренд. Как заставить покупателя работать на компанию

### Часть I

#### Маркетинг без маркетинга

## 1. Миф об отсутствии маркетинга

*Мы хотим кое-что сказать заправилам  
рекламного бизнеса.*

*Прекратите свою бесконечную болтовню,  
вы кричите так громко, что ничего нельзя  
расслышать!*

*Из письма в редакцию New York Times*

**Корпоративная Америка в растерянности.** Как иначе объяснить весьма странное поведение компаний из списка Fortune 500: Nestle вторгается на блог-сайты<sup>1</sup>, Sony сочиняет

---

<sup>1</sup> Блог – интернет-дневник или другая форма регулярных заметок одного автора или коллектива единомышленников в Интернете; самый популярный блог в

поддельные рецензии, чтобы продвигать провальные фильмы. Самые успешные кампании по запуску брендов последнего десятилетия, для большинства из которых не использовались традиционные маркетинговые модели, окончились для флагманов корпоративного мира обидными оплеухами, полученными от невидимого противника.

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

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

Как Starbucks и eBay заработали миллиарды без всякой рекламной кампании?

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

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

Что это – случайности, счастливое стечение обстоятельств

или свидетельства появления новых принципов маркетинга?

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

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

Нам выгодно, чтобы люди думали, что за всем этим не стоят серьезные денежные вложения. Мы не хотим, чтобы люди считали, что у нас много денег. Но все это не так просто и дешево, как им кажется<sup>2</sup>.

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

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

---

<sup>2</sup> Rob Walker, «The Marketing of Red Bull», Outside Magazine (April 2002) (прим. автора).

«Ведьма из Блэр»?

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

## НОВЫЙ ВЫЗОВ

Каким должен быть маркетинг для аудитории, отвергающей маркетинг? Не смейтесь. Каким бы идиотским не казался этот вопрос, пришло время задать его. Потребители все чаще игнорируют открытые предложения американских корпораций. Они раскритиковали вездесущую рекламу Coca Cola на Олимпийских играх в Атланте, окрестив ее «красной пылью»<sup>3</sup>. Компания Levi Strauss навлекла на себя огонь критики, когда в рамках кампании «Завоевание Квин-Стрит» заполнила рекламой джинсов SilverTab богемные районы Торонто<sup>4</sup>.

Конечно, все это не ново. Городская субкультура уже давно щеголяет своими антикорпоративными установками и гордится этим проявлением отваги. По иронии судьбы сообщества борцов с брендами одновременно являются одними

---

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

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



из самых преданных приверженцев логотипов корпоративной Америки. Вот вам примеры: исполненные антикорпоративного духа курьеры-велосипедисты вроде Кайла Хансона клянутся своими сумками Timbuk2<sup>5</sup>. Вольные птицы фестиваля Burning Man, например Джинджер<sup>6</sup>, считают, что старенький Volkswagen – единственная стоящая машина. Кайл и Джинджер могут вызвать самоуверенную улыбку у обитателей корпоративных башен из слоновой кости, так как гарантируют сохранение актуальности брендинга.

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

---

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

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

Взять хотя бы Сигне Нордли<sup>7</sup>, чья фотография появилась в номере Playboy, посвященном «женщинам Starbucks». Она каждый день пьет двойной обезжиренный кофе-латте с миндальным сиропом, но покупает самый дешевый стиральный порошок из всех, которые увидит на полках супермаркета. А Марк Энтони<sup>8</sup>, этот записной поклонник Prada и знаток стиля, который известен тем, что подбирает солнечные очки под цвет футболки своей девушки, пользуется недорогим лосьоном после бритья Kiehl, а не продуктом какой-то элитной марки. А Эллен Фейс? Похожая на наркоманку девушка из снискавшего дурную славу рекламного ролика Apple «Переход»<sup>9</sup> выглядит так, словно покупает себе одежду в магазине для малоимущих.

Эта крутая малютка пугает нас, профессионалов маркетинга, почище черта. Кто сможет убедить ее променять свои

---

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

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

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

джинсы из магазина секонд-хенд на дизайнерские брюки с заниженной талией из Seven for All Mankind? И почему при этом она отдает предпочтение Apple?

Уверяю вас, все это неслучайно.

## **Похищение бренда (введение)**

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

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

Эта модель создана совершенно разными брендами – микромпьютерами Palm, ботинками Dr. Martens, экспериментальным лекарственным препаратом «Виагра», который изначально создавался для лечения ангины. Они символизируют простую идею из серии «больше, чем жизнь»<sup>10</sup>, кото-

---

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

рая будет распространяться и развиваться. Эти новые бренды используют рыночные факторы для создания собственной жизни и смысла. Компания Starbucks не просто предложила Америке новую сеть кофеен – она привила американцам нехитрое убеждение, что никто не должен просто пить кофе.

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

## **Новый потребитель**

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

Секундочку. Давайте не будем считать потребителей сбо-

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

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

## Новый маркетолог

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

Книга «Похищение бренда» – это практическое руководство по маркетингу, который постепенно завоевывает рынок. Она предлагает альтернативу общепринятым представлениям о маркетинге, учитывающую такие проблемы отрасли, как перенасыщение СМИ рекламными сообщениями, эво-

люция потребителя и эрозия имидж-маркетинга. Ее цель в том, чтобы снять ореол таинственности с современного брендинга и сделать маркетинг нового поколения простым и легко осуществимым.

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

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

## Философия нового маркетинга

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

Никто не хочет отдавать все на откуп воображению потребителей. Потребители опасны, и стоит дать

им возможность самим решать, как именно должны удовлетворяться их потребности, как для вас наступят тяжелые времена: вам придется воплощать их мечты в реальность. Лучше контролировать и сами мечты, и их осуществление<sup>11</sup>.

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

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

**МАРКЕТИНГ БЕЗ МАРКЕТИНГА:  
МАНИФЕСТ ПОХИЩЕНИЯ БРЕНДА**

**Перестаньте** заблуждаться, думая, что ваш бренд принадлежит вам.

Он принадлежит рынку.

**Создавайте** бренд в сотрудничестве с потребителями.

**Забудьте** о фокус-группах, увольте охотников за тенденциями

и заставьте работать целевую аудиторию.

**Помогайте** самым влиятельным и преданным клиентам

транслировать послание бренда на более широкую аудиторию.

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

---

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

**Будьте гибкими.** Тщательно планируйте каждый шаг,

но будьте готовы все менять по ходу дела.

**Откажитесь от контроля.** Освободитесь, чтобы иметь

возможность ухватиться за новые возможности, которые появляются лишь на мгновение.

**Сопровивляйтесь** параноидальному стремлению к последовательности. Научитесь ценить неожиданность и несовершенство.

**Уважайте** свое сообщество. Проведите границу между

продвижением бренда и манипуляциями и навязчивостью,

снижающими эффективность рекламы.

**Позвольте** рынку похитить ваш бренд.



# Часть II

## Похищение

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

## 2. Достояние общества и счастливая случайность

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

**О чем же вы думали?!** Это был первый вопрос, который мы задали Шону Фэннингу, основателю Napster, когда встретились с ним<sup>12</sup>.

Как оказалось, он вовсе не собирался устраивать революцию в музыкальном бизнесе и изобретать обмен файлами. Он просто подумал: «Как сделать так, чтобы в Интернете без проблем можно было найти музыку?»

---

<sup>12</sup> Спасибо моему бывшему коллеге по Plan B Нилу Коэну (Neil Kohen) – это он задал вопрос (прим. автора).

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

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

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

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

Действительно, всего за два года Napster из бренда-новичка превратился в быстрорастущий, а затем и глобальный массовый бренд и, наконец, бренд, вызывающий ностальгию, то есть прошел цикл, который другие бренды обычно проходят лет этак за тридцать (и при этом требуют сотен миллионов долларов рекламных вложений). Все это происходило параллельно с эффектным и шумным запуском портала, по-

священного моде, – boo. com, фиаско которого Рэндалл Ротенберг<sup>13</sup> прокомментировал в Advertising Age следующим образом: «Быстрый брендинг не срабатывает»<sup>14</sup>.

А вот и срабатывает! Просто его нельзя форсировать.

## Случайная революция

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

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

Napster был случайностью. Если оставить в стороне этические и юридические аспекты, это – самый удивительный бренд конца XX века. Почему? Потому что все в нем – чи-

---

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

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

стая случайность, причем случайность счастливая. Napster – бренд или программная платформа, которая была мгновенно похищена пользователями. Иными словами, в этом бренде было нечто большее, чем ловкий маркетинговый трюк или внушительный бюджет, и это связывало с ним людей. Продвижение Napster обеспечивалось рынком, а не маркетингом. Его успех – заслуга не штаб-квартиры корпорации, а потребителей, сообщества Napster, которое придавало смысл тому, что давал бренд.

Этот бренд попал в яблочко. За полтора года количество его пользователей выросло до 80 млн человек, и это при маркетинговом бюджете в \$200 тыс. (Ну, это, положим, не совсем так: мы, так и быть, не будем учитывать \$2 млн, которые Napster выбросил на спонсирование турне Limp Bizkit, которых он никогда не продавал<sup>15</sup>.)

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

## **Карт-бланш**

Не будучи носителем какой-либо идеологии, этот бренд обеспечивал нейтральную инфраструктуру, призванную облегчить обмен музыкальными файлами и их загрузку. Пользователи могли использовать эту платформу для того, чтобы

---

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

самостоятельно скачивать музыку. Они создали дух сообщества с собственной иерархией, языком и нормами поведения.

## **Нематериальные стимулы**

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

## **Востребованность**

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

## **Принадлежность к сообществу**

Бренд Napster давал пользователям не просто чувство принадлежности к сообществу, а ощущение идейной солидарности с его членами. Программа предлагала доступ к одной из самых личных и эмоциональных форм развлечений: музыке. Разумеется, сыграло роль и то, что Napster подверг-

ся преследованию со стороны компаний звукозаписи. Постоянные попытки закрыть сервис делали сообщество все более сплоченным: ведь у его членов была общая цель, общий враг и боевой клич: «Кто смеет нам указывать? Да пошли вы все! Ваше время кончилось!»

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

## **Мудрый руководитель**

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

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

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

## Достояние общества

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

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

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

«Больше нам не будут навязывать всякую дрянь вроде Бритни Спирс», – таково было общее настроение, выраженное на досках объявлений на форумах во времена взлета Napster<sup>16</sup>. Программа стала великим уравниателем, усилившим позиции слушателей и музыкантов.

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

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

## Похищение бренда как счастливая случайность (введение)

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

---

<sup>16</sup> Доска объявлений MSNBC (прим. автора).



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

## **Границы между поколениями (и их стирание)**

Napster – ни первый, ни единственный пример случайного похищения бренда. Одним из главных присвоенных рынком брендов стали ботинки Dr. Martens<sup>17</sup>.

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

Об этих ботинках узнала британская обувная компания Griggs Company. Она приобрела эксклюзивную лицензию на

---

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

производство подошвы с воздушной подушкой, и в 1960 году бренд стал британским.

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

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

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

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

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

---

<sup>18</sup> Там же (прим. автора).

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

Было и еще одно обстоятельство, обеспечившее «докто-рам» культовый статус. В 1972 году скандальный фильм Стэнли Кубрика «Заводной апельсин» заставил рукоплескать андеграунд и одновременно вызвал общественное недовольство. Через полтора месяца после выхода на экран показ «взрывоопасного» фильма, содержащего множество сцен насилия, был запрещен, а сам фильм стал классикой пиратского кино. Бунтари начали подражать облику героев фильма, носивших тяжелые черные ботинки. По иронии судьбы это были не ботинки Dr. Martens, однако ошибка при опознании способствовала вхождению бренда в культуру хулиганов.

В следующие десятилетия, несмотря на все изменения молодежной культуры, ботинки оставались ее атрибутом. Благодаря таким героическим фигурам, как депутат-социалист Тони Бенн<sup>20</sup> и Пит Таунсхенд из The Who<sup>21</sup>, «доктора» вско-

---

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

<sup>20</sup> Тони Бенн (Tony Benn) – один из самых авторитетных членов Лейбористской партии Великобритании; первый европеец, которому удалось взять интервью у

ре стали символом панк-движения.

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

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

## Практичность

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

---

Саддама Хусейна (прим. перев.).

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

## Средство самовыражения

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

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

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

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

любовь к фистингу (например, в символике BDSM<sup>22</sup>) либо левые политические убеждения. У скинхедов белые шнурки символизируют крайне правые или расистские взгляды, хотя такая трактовка не является общепризнанной<sup>23</sup>.

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

## **Почти никакой идеологии**

Одной из самых удивительных особенностей успеха бренда Dr. Martens была способность этой обуви завоевывать симпатии выразителей самых разных политических взглядов: крайне правых, крайне левых и почти всех остальных. Ни одному другому бренду не удалось столь же уверенно повторить этот подвиг. Вероятно, это было связано с тем, что сама компания не была выразителем какой-либо идеологии. Ее основатели были производителями обуви и фана-

---

<sup>22</sup> BDSM – от англ. bondage, domination, sadism, masochism – подчинение, доминирование, садизм, мазохизм (прим. перев.).

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

тами футбола, а не политическими активистами. Их нейтралитет позволял разным субкультурам ассоциировать себя с «докторами».

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

## **Отказ от имидж-маркетинга**

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

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

---

<sup>24</sup> Dr. Martens (прим. автора).

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

## **Борьба была равна, боролись два...**

На рубеже нового тысячелетия два пионера в области пивоварения – Pabst Blue Ribbon и Miller High Life – решили возродить свои франшизы. Давайте понаблюдаем за поединком двух столь непохожих соперников. Оба бренда некогда были столпами своей отрасли. Оба медленно угасали вместе со своими стареющими потребителями. Обоим нужно было преодолеть кризис самоидентификации, чтобы привлечь новое поколение любителей пива.

Оба бренда преуспели, хотя и добились этого совершенно разными способами. Итак, в одном углу ринга – Простой Парень<sup>25</sup>, в другом – курьеры-велосипедисты.

## **Простой Парень как маркетинговая идея**

Объем продаж пива Miller High Life, некогда бывшего гор-

---

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



достью Miller Brewing, в середине 1990-х годов упал до самого низкого уровня за всю историю своего существования<sup>26</sup>. Компания Miller решила бороться с этим при помощи большого рекламного проекта. Рекламное агентство Wieden + Kennedy разработало превосходную телевизионную кампанию, построенную вокруг идеи роскошной жизни. В роликах не использовались привычные «пивные» клише (мужская дружба, женщины и спорт), что было нарушением всех законов рекламы для данной категории. В них ничего не говорилось об истории бренда и его традициях. В них не было ностальгии (хотя в конце концов Miller изменил дизайн упаковки, вернувшись к историческому облику). Помогло и то, что у агентства хватило ума не гоняться за «Святым Граалем» маркетологов – мужчинами в возрасте от 21 до 25 лет. Вместо этого оно сфокусировалось на забытой категории потребителей – представителях рабочего класса.

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

В рекламе говорилось о недостатках ключевого потребителя, однако делалось это с симпатией и пониманием – так слегка набравшиеся приятели подкалывают друг друга. Воскрешая архетип Простого Парня, компания словно пред-

---

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

лагала незадачливому, стареющему, проработавшему всю жизнь герою Miller взглянуть на себя в зеркало. Так прославились столь близкие сердцу рабочего класса ценности.

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

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

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

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

— Эге, это последнее яйцо кажется таким аппетитным, — говорит себе этот видавший виды, не хватающий звезд с неба герой. — Хотя я и так уже съел немало. Может, хватит? Впрочем, если выбирать что полегче, здесь (он показывает бутылку Miller High Life

---

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

Lite), может быть, найдется местечко еще для одного... (берет последнее, устрашающего вида фаршированное яйцо и смакует его). Ну, вот. У того, кто живет в роскоши, всегда есть выбор.

Здорово, креативно. И это сработало. Длительное падение бренда было остановлено. Когда отдел маркетинга Miller в 2000 году прекратил кампанию, объем продаж сразу же упал на 5%<sup>28</sup>. Поэтому в 2001 году корпорация возобновила ее. Чтобы усилить связь с архетипом, она даже спонсировала соревнования по таким популярным среди Простых Парней видам спорта, как боулинг и рыбная ловля. Возможно, пытаясь бежать впереди паровоза, парни из Miller, W + K и режиссер-документалист Эррол Моррис<sup>29</sup> готовят идеи для телевизионного шоу. Представьте себе Простого Парня в качестве нового Арчи Банкера<sup>30</sup>. Как бы там ни было, стоило рекламе вновь появиться в эфире, как продажи стабилизировались.

---

<sup>28</sup> Beer Handbook, «Popular Beer» (2001) (прим. автора).

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

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

# Похищение нового символа оборванцев

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

Внезапно, без каких-либо усилий со стороны компании, бренд PBR начал расти. К середине 2002 года он стал самым быстрорастущим американским пивным брендом. Темпы роста объема продаж измерялись двузначными цифрами<sup>31</sup>, хотя сегмент «народного пива», к которому принадлежал бренд, переживал спад.

Как же это случилось, если PBR остался частью портфеля брендов для «потребителей из ада»? Старые, бедные, одинокие мужчины вряд ли тянут на роль законодателей моды<sup>32</sup>, за которыми охотятся маркетологи. Эти консерваторы купят любую традиционную марку, которая есть в продаже.

В целом успех PBR был вызван тем, что бренд был захвачен совершенно новым рынком. Он вдруг стал любимым

---

<sup>31</sup> По данным внутренних документов Pabst Brewing (прим. автора).

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

пивом циников и людей, утративших иллюзии. Пропагандистами бренда выступили такие представители субкультуры, как курьеры-велосипедисты. В течение года в развивающихся регионах, например на северо-западе, темпы роста объема продаж удвоились.

Похищение бренда PBR отчасти было обусловлено благоприятным моментом. Сегодня все, что стоит на пути капитализма, будь то Napster, Linux или Adbusters<sup>33</sup>, становится настоящим динамитом. В таком непростом культурном контексте непритязательная эстетика PBR оказалась очень уместной. Она идеально отвечает полным самоиронии и лишенным пафоса установкам критиков и бунтарей, вознамерившихся выразить свое презрительное отношение к массовой коммерциализации.

Какие еще факторы способствовали похищению PBR?

---

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

## Свое, родное

«Heineken? К черту эту дрянь! Вот Pabst Blue Ribbon! – это вещь», – таков был лозунг, направленный против элиты и ставший классическим благодаря психически неуравновешенному главному герою фильма «Голубой бархат», которого сыграл Деннис Хоппер<sup>34</sup>. Пусть эта идея оставалась где-то на задворках больше десяти лет – пришло время, и она вновь стала популярной. Так PBR было узаконено в качестве любимого пива представителей андеграунда. (Посмотрим на это так: если бы Деннис Хоппер сказал «К черту эту дрянь! Schlitz – это вещь!», через 15 лет рынок мог бы похитить Schlitz, а не Pabst.)

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

Sis's Place – нелегальный бар на Авеню Б, расположенный в подвале дома одной старухи. У нее нет ни лицензии на продажу алкоголя, ни

---

<sup>34</sup> Деннис Хоппер (Dennis Hopper) – американский актер и режиссер, снявший в таких фильмах, как «Беспечный ездо́к» (Easy Rider, 1969), «Апокалипсис сегодня» (Apocalypse Now, 1979), «Водный мир» (Waterworld, 1995) (прим. перев.).

разрешения на коммерческую деятельность в этом районе, ни других бумаг. Зато у нее есть вместительный старый холодильник, где она держит банки с Pabst Blue Ribbon. Это единственное пиво, которым она торгует. Думаю, она просто покупает его в обычном продуктовом магазине, несет его домой и кладет банки в холодильник<sup>35</sup>.

## Дешевизна

Пиво PBR – хороший выбор: оно не бьет по карману. На вебсайте Brian's Beer Belly оно получило 8.8 баллов из 10. Epinions<sup>36</sup> дал ему три звезды из пяти. Это единственное известное мне пиво, которое на распродажах продается за 25 центов за пинту. Бар Philly's Tritone даже придумал «специальное предложение»: стопка бурбона и банка PBR всего за 3 бакса. Бармен Рик Д. считает, что это работает: «Два дрянных напитка в сочетании дают отличный вкус»<sup>37</sup>.

---

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

<sup>36</sup> Epinions – портал, посвященный отзывам о товарах (прим. перев.).

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

## Путешествие во времени

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

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

### Боевой клич

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

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

---

<sup>38</sup> Постинг Google newsgroup alt. beer (прим. автора).



## Ретро

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

В «Справочнике хипстера»<sup>40</sup> можно найти такой отзыв о нем:

Лучшая на вкус марка из всех американских марок пива. Пользуется большой популярностью у парней в клетчатых рабочих рубашках и девушек, предпочитающих ковбойский стиль. Единственный сорт пива, который принято пить из банки<sup>41</sup>.

## От дефицита пиво только выигрывает

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

---

<sup>39</sup> Там же (прим. автора).

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

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

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

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

## **Несовершенная технология и обязательный атрибут молодежной культуры**

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

Существует множество примеров того, как совершенная технология проигрывала на рынке более слабым конкурен-

---

<sup>42</sup> Постинг Google news-group rec. motorcycles. harley (прим. автора).

там. Рассмотрим подробнее одну из таких «неполноценных» технологий.

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

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

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

Когда добропорядочные жители Финляндии начали осваивать сотовую связь, произошла забавная вещь. Операторы

заметили, что количество отправленных текстовых сообщений постоянно растет. Этот феномен наблюдался по всей Европе. К 2001 году общее количество отправленных сообщений достигло примерно 100 млрд<sup>43</sup>. За 10 лет у потребителей появилась совершенно новая привычка – использовать мобильные телефоны для отправки и получения коротких текстовых сообщений. В результате все больше и больше игроков вскакивали на подножку доходного бизнеса, предлагая рингтоны, сообщения о доставке, игры и т. п.

Сегодня в мире ежегодно отправляется более 3 млрд SMS<sup>44</sup>. Норма прибыли операторов составляет порядка 15%<sup>45</sup>.

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

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

---

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

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

<sup>45</sup> Peter Martin, «Rup4 multimedia messaging?» The Financial Times (March 12, 2002) (прим. автора).

Вот несколько причин, по которым тинейджеры похитили SMS.

## **Отсутствие рекламной шумихи**

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

## **Стимул к творчеству**

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

## **Средство общения**

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

## **Счастлиное расположение звезд**

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

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

## **Связь без проблем**

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

## **WAP проигрывает**

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

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

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

«бедный родственник» – SMS – вошел в мейнстрим.

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

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

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

---

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



# Почему SMS провалились на рынке США?

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

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

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

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

В 2002 году шесть основных операторов наконец наладили межсетевой обмен SMS-сообщениями. Однако этого было явно недостаточно. Кроме того, они опоздали. Более дешевые тарифные планы с предоплатой не предлагаются. Большинство операторов нацелены на продвижение планов, привязывающих потребителей к минимальной ежемесячной

оплате, годовым контрактам, скидкам в часы пик и невозможности использования неизрасходованных средств в следующий период. Кроме того, потребителям по-прежнему приходится платить за получение сообщений. Входящее сообщение не дешевле обычного разговора.

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

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

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

---

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

# Как использовать секретное меню

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

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

В прошлый вторник утром на Сенчури-Бульвар, рядом с ипподромом «Холливуд-парк» без особой помпы открылся 166-й ресторан In-N-Out Burger. Не было ни полощущихся на ветру растяжек с надписью «торжественное открытие», ни бесплатной раздачи блюд, ни рекламы, сообщающей об этом событии. Тем не менее событие вызвало немалый шум. К обеду ресторан был заполнен клиентами, а очередь из автомобилей растянулась вдоль всей улицы. Пришлось выделить специального сотрудника, чтобы регулировать движение. «Как только я, проезжая мимо, заметила, что ресторан открылся, я позвонила своему сыну Шону, которому нравится In-N-Out», – говорит Маргарет Бетерс, работающая в службе городского хозяйства и проживающая поблизости. «Это – мой обед», – сообщает она, демонстрируя белый пакет с двумя двойными чизбургерами, один из которых с жареным луком, другой – без.

Сеть In-N-Out, основанная на западном побережье

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

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

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

---

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

мясоперерабатывающие предприятия компании. Картофель фри ежедневно готовят из свежих клубней прямо на месте.

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

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

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

«Секретное меню» нигде не вывешено, однако

---

<sup>49</sup> Там же (прим. автора).

кассиры и официанты знают его наизусть.

Впечатляет и рекламная кампания In-N-Out. Их агентство, T&O Group, использует халтурные радио-джинглы продолжительностью в одну минуту, записанные 15 лет назад, в которых поется: «In-N-Out, In-N-Out, вот это настоящие гамбургеры!»<sup>50</sup>.

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

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

### **3. Похищение бренда как счастливая случайность: руководство для маркетологов**

*Говорят, что ребенок фантазирует, и я пришел,  
чтобы положить этому конец.  
Директор Скиннер, «Симпсоны»*

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

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

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

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

## **SLAPP'ом по похищению**

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

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



зал, что выручил от продажи кукол порядка \$2 тыс.; Mattel потребовала возмещения ущерба в размере \$1, 2 млн<sup>51</sup>

---

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

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.