

2. Я не читал эту книгу, но...

Я не читал эту книгу, но, судя по предыдущим отзывам, мне кажется, она не очень хорошая.

Отзыв на Amazon.com

Пару лет назад я прочитал замечательную книгу Морриса Фиорины «Война культур?» (Culture War?). Меня заинтересовала тема книги: в ней ставилась под сомнение мысль о поляризации Америки, и мне захотелось узнать об этом больше. Поэтому я начал искать другие материалы по этой теме. В ходе поисков я обратил внимание на отзыв об одной книге. Но привлекло меня не его содержание, а тот факт, что его автор, женщина, дала оценку три звезды (из пяти), хотя честно призналась, что *даже не читала книгу*.

Как человек, который и сам получал три звезды, могу заверить вас в том, что это не очень приятно. Вы много работаете над написанием книги, а кто-то говорит вам, что результат — просто удовлетворительный. Тем не менее вы осознаете, что это личное мнение человека — и с уважением относитесь к нему. Но оценка в три звезды со стороны человека, который вообще не читал вашу книгу?!

Меня заинтересовал этот феномен, и я решил проверить, представляет он собой единичный случай или закономерность. Поскольку на сайте Amazon предусмотрена возможность поиска по отзывам, я выполнил такой поиск по фразе

«Я не читал эту книгу, но...» — и мне открылся совершенно новый мир. Один из комментариев давал подросток; он оценивал книгу о рыбной ловле, автором которой был его учитель истории. «Честно говоря, я не читал эту книгу, да мне и не нужно этого делать, — писал юный критик. — Думаю, это весьма познавательная книга, а фотографии в ней выглядят по-настоящему круто. Вы написали классную книгу». Парень написал отзыв, отдавая должное своему учителю; он поставил книге высшую оценку — пять звезд.

Автор отзыва о другой книге писал: «Этот человек — мой преподаватель в этом семестре. (Снова учитель!) Он кажется очень строгим, но не настолько, чтобы быть слишком жестким. Думаю, книга будет увлекательным чтивом». Этот читатель оценил книгу своего преподавателя в три звезды. Почему три, а не четыре или пять? Один отзыв о книге Эла Франкена «Правда (с юмором)» (The Truth [with jokes]) позволяет понять, как принимают решения люди, не читавшие книгу: «Я еще не читал эту книгу, но даю ей четыре звезды. Скорее всего, это хорошая книга, но не настолько, как Rush Limbaugh Is a Big Fat Idiot*».

Чтение комментариев людей, которые не читали книгу, стало для меня чем-то вроде хобби. Должен отметить, что на сайте Amazon их совсем немного по сравнению с общим количеством отзывов людей, которые действительно читали рецензируемые книги. Однако этот случай открыл мне глаза на нечто очень важное — на связь между опытом взаимодействия с продуктом и разговорами о нем. Сколько слухов опирается на реальный опыт использования продуктов, а сколько — нет?

Роберт Ист, профессор Кингстонского университета, изучал данный феномен. На протяжении нескольких лет его

* Речь идет о книге Эла Франкена «Раш Лимбо — большой толстый идиот и другие наблюдения», в которой он раскритиковал американского консервативного общественного деятеля и популярного радиоведущего Раша Лимбо. *Прим. перев.*

студенты проводили по домам и на улицах опросы по поводу того, что люди говорят об определенных продуктах своим друзьям. Доктор Ист спрашивал мнение о фотоаппаратах, изделиях из кожи, компьютерах и мобильных телефонах. В результате он сделал следующие выводы: в 30 процентах случаев люди негативно оценивали те продукты, которыми сами никогда не пользовались. Так, например, 33 процента респондентов негативно отозвались в разговорах с друзьями о фотоаппаратах, которых у них самих никогда не было¹.

Сначала эти данные меня несколько шокировали, но, поразмыслив, я увидел в этом определенный смысл. Когда мы планируем купить тот или иной продукт, мы предварительно пытаемся составить о нем мнение. Рассмотрим ситуацию на примере книг. Поскольку один человек не в состоянии прочитать все существующие книги, мы используем такие ускоренные методы формирования мнения о них, как отзывы, комментарии друзей, а также выступления автора в СМИ. Разумеется, в этом нет ничего плохого. Проблема возникает в том случае, когда мы применяем ускоренные методы для формирования собственного мнения, а затем делимся им с другими так, будто у нас есть личный опыт использования продукта. В этом смысле авторы тех отзывов о книгах, которых они не читали, поступают правильно, честно признаваясь в отсутствии личного опыта.

Однако я считаю, и большинство из вас со мной согласится, что не совсем правильно оставлять отзыв о книге и давать ей оценку, не прочитав ее, — даже если вы признаетесь в этом. Почему? Потому что рекомендации других людей и есть механизм фильтрации, применяемый нами для поиска хороших продуктов. Если каждый будет рекомендовать только то, чем он пользовался сам и что ему понравилось, хорошие продукты быстро станут весьма успешными. Если же руководствоваться при составлении отзыва соображениями вроде «этот человек — мой учитель» или

просто передавать дальше мнение, услышанное от кого-то другого, создается феномен, который я назвал бы мыльным пузырем слухов. Что подтверждается еще одним «перлом», найденным мною на сайте Amazon: «Я не читал эту книгу, но, судя по предыдущим отзывам, мне кажется, она не очень хорошая» (оценка — одна звезда).

Что делать?

Маркетологи усматривают нечто пугающее в том, что о продукте плохо отзываются люди, у которых вообще нет личного опыта его использования (а может, никогда и не будет). Что может предпринять компания в таком случае?

Для начала необходимо изучить различные источники слухов. В книге «Искренняя лояльность»* Фред Райхельд разделяет всех клиентов на две категории: промоутеры и детракторы. Промоутеры — это те, кто с высокой степенью вероятности будет рекомендовать вашу компанию другим людям, лично воспользовавшись ее продуктами. Детракторы — те, кто вряд ли сделает это. Однако, как показали исследования Роберта Иста, определенную часть рекомендаций дают люди, которые вообще не пользовались соответствующими продуктами. Поэтому, как мне кажется, было бы разумно разделить всех клиентов компании на четыре категории: промоутеры, опирающиеся на личный опыт («Я пользовался этим продуктом: он замечательный»); детракторы, опирающиеся на личный опыт («Я пользовался этим продуктом: он ужасный»); промоутеры, опирающиеся на чужое мнение («Джефф говорит, что это замечательный продукт»); детракторы, опирающиеся на чужое мнение («Джефф говорит, что это ужасный продукт»)².

* Райхельд Ф., Марки Р. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

Ваша главная задача — максимально увеличить количество положительных комментариев со стороны промоутеров, опирающихся на личный опыт взаимодействия с вашим продуктом. Почему? Потому что, по данным исследований, такие отзывы с большей долей вероятности смогут обеспечить его продажи. Именно поэтому так важны те триггеры, о которых шла речь в главе 1: вы создаете напоминания, благодаря которым клиенты, имеющие положительный опыт использования вашего бренда, больше рассказывают о вашем продукте другим людям. Это не заставит замолчать детракторов, опирающихся на чужое мнение, но сократит их долю в общем количестве отзывов о вашем бренде.

А как быть с промоутерами, опирающимися на чужое мнение? Их способность обеспечивать продажи не так высока, как у промоутеров, опирающихся на личный опыт, но ее тоже не стоит сбрасывать со счетов. Таких промоутеров необходимо стимулировать и дальше распространять слухи о вашем бренде и (не менее важно!) воспользоваться вашим продуктом³.

Еще одна стратегия, о которой рассказывается более подробно в главе 6, заключается в изучении негативных отзывов, что позволит вам достичь двух целей. Во-первых, вы сможете найти неудовлетворенных клиентов (детракторов, опирающихся на личный опыт), решить их проблему и по возможности превратить их в промоутеров. Во-вторых, с помощью этой стратегии вы сможете обнаружить и устранить существующие в вашей системе проблемы, что, в свою очередь, поможет улучшить впечатления будущих клиентов о вашем бренде и сократить количество негативных комментариев.

Что можно сделать с детракторами, опирающимися на чужое мнение, — другими словами, с клиентами, которые никогда не пользовались вашим продуктом, но отзываются о нем плохо? Во-первых, вы должны проанализировать

их комментарии. Возможно, они отображают обоснованные претензии других клиентов; в таком случае вы сможете выявить и устранить проблему. Кроме того, можно попытаться найти этих людей и предоставить им возможность протестировать ваш продукт, хотя во многих случаях это неосуществимо на практике. Пожалуй, главное — сформировать защитную систему, которая ограничит влияние негативных отзывов таких детракторов на остальных ваших клиентов. У этой защитной системы есть имя — репутация. Формируется репутация на основе опыта взаимодействия потребителей с вашим продуктом, а также под влиянием того, что люди слышали о вас на протяжении ряда лет. Именно здесь реклама и PR помогут расставить все по местам. Сарафанный маркетинг не работает в изоляции.

Главная идея такова: компания может и должна принимать проактивные меры, направленные на минимизацию количества необоснованных негативных отзывов и максимальное увеличение количества позитивных. Вы просто не можете позволить себе отдать это на волю случая.

Однако не спешите расстраиваться из-за тех, кто плохо отзывается о вашей компании, даже не воспользовавшись ее продукцией. На самом деле результаты последних исследований свидетельствуют о том, что большинство отзывов носит позитивный характер. Например, по данным Keller Fay Group (компания, которая занимается маркетинговыми исследованиями, в частности изучением слухов и их влияния), респонденты считают 64 процента разговоров о брендах «главным образом позитивными», что в восемь раз превышает те 8 процентов разговоров, которые они охарактеризовали как «главным образом негативные»⁴.

Почему? Одна из причин заключается в том, что обсуждения негативного толка угасают сами по себе. Доктор Барак Либаи из Тель-Авивского университета объясняет это тем, что рынок сбыта продукта, который вызывает много

негативных отзывов, постепенно сходит на нет сам собой. В качестве примера можно привести компьютер Momenta, появившийся на рынке в 1990-х годах. Устройство не понравилось пользователям, которые попытались работать на нем, и они посоветовали своим друзьям не покупать его. Те, в свою очередь, последовали совету друзей и даже поделились негативными отзывами с другими пользователями, которые тоже отказались от покупки Momenta. Вскоре число пользователей компьютеров Momenta начало уменьшаться, что привело и к сокращению количества человек, которые могли бы что-то сказать об этом продукте. Сейчас уже никто не обсуждает компьютеры Momenta; скорее всего, вы вообще о них никогда не слышали⁵.

Еще одна причина заключается в том, что обмен мнениями чаще всего имеет целью решение той или иной проблемы. Соавтор книги «Влиятельные» (The Influentials) Джон Берри утверждает, что, когда у людей просят совета по какому-либо вопросу, они стремятся помочь, дав свои рекомендации. Конечно, они могут упомянуть и о том, чего следует избегать, но, по большому счету, человек, нуждающийся в совете, хочет знать, как решить проблему. Это тоже приводит к увеличению количества положительных комментариев.

Третья причина связана с тем простым фактом, что мы обсуждаем с другими людьми свои личные впечатления о продуктах, а позитивных впечатлений у нас, как правило, больше, чем негативных. Я знаю, что порой в это трудно поверить, но если вы запишете свои потребительские впечатления за один день, то увидите, что это действительно правда. Главное — записывать не только впечатления о том, как вы звоните в телефонную компанию, чтобы обсудить счет за предоставленные услуги, но и отмечать буквально все: вкусные мюсли, которые вы едите на завтрак, мягкие как подушка сиденья вашего автомобиля, звук автомобильной стереомагнитолы, быстрое действие вашего весьма

функционального ноутбука, чашку дымящегося кофе и многое другое⁶.

Тот факт, что продукция вашей компании получает много положительных отзывов, может вызвать у вас очень приятные чувства. Однако нельзя сказать, что это такая уж хорошая новость для вашей компании. Для того чтобы понять причины, давайте рассмотрим следующий пример. Предположим, вам принадлежит компания Brown, а ваш конкурент — компания Green. Вы опрашиваете пятьсот клиентов в своей категории: 70 процентов из них говорят, что делятся положительными отзывами о Brown (то есть о вас), и 30 процентов — о вашем конкуренте, компании Green. Что вы сделаете, получив эти результаты, — начнете прыгать по офису от радости или залезете под стол и свернетесь там калачиком?

Разумеется, ответ на этот вопрос может быть только таким: все зависит от обстоятельств. Если рыночная доля Brown составляет 95 процентов, а Green — только 5 процентов, ваш конкурент может быть очень доволен результатом, ведь это означает, что Green получает очень много положительных комментариев — даже от тех, кто пользуется вашим продуктом.

Нельзя довольствоваться только хорошими отзывами клиентов о вашей компании. По мнению Роберта Иста, «для того чтобы быть успешным, бренд должен получать больше [позитивных отзывов] и меньше [негативных отзывов], чем того можно ожидать, учитывая его долю на рынке». Это еще раз подтверждает необходимость проактивных мер, направленных на увеличение положительных комментариев⁷.