

Форрест Уолден, Дэн Кеннеди, Джим Кевэл
Жесткий бренд-билдинг. Выжмите из клиента
дополнительную маржу

Дэн Кеннеди

ЖЕСТКИЙ БРЕНД-БИЛДИНГ

Выжмите из клиента
дополнительную
маржу



“ Суровая правда заключается в том, что большинству стартапов и новых небольших компаний вообще не нужен узнаваемый бренд.

”

Аннотация

Новая книга бескомпромиссного гуру маркетинга Дэна Кеннеди – обязательна к прочтению для владельцев стартапов и представителей малого и среднего бизнеса, которые хотят построить сильный бренд при ограниченном бюджете. Прекратите равняться на отраслевых гигантов с многомиллионными рекламными бюджетами. Дэн Кеннеди убежден, что создание бренда должно стать приятным побочным эффектом прямого маркетинга, а не результатом больших рекламных расходов. В этой книге вы найдете проверенные на практике маркетинговые методики и на примере реальных компаний узнаете, как использовать их в вашей конкретной ситуации.

Дэн Кеннеди, Форрест Уолден, Джим Кевэл Жесткий бренд-билдинг. Выжмите из клиента дополнительную маржу

Руководитель проекта *М. Шалунова*
Компьютерная верстка *М. Поташкин*
Арт-директор *С. Тимонов*
Дизайн обложки *DesignDepot*

© Entrepreneur Media, Inc., 2014

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблицер», 2015

* * *

Прочитав эту книгу, вы:

- узнаете, как построить великий бренд, не потратив на это ни копейки;
- научитесь вдохновлять клиентов и использовать их увлеченность для развития вашего бренда;
- освоите искусство сторителлинга.

Предисловие. Как эта книга изменит ваши мысли о своем бизнесе и бренде

Автор: Дэйв Ди, директор по маркетингу и стратегии GKIC

Почему многое, если не все, что вы думаете о брендах, неверно? Или как минимум неверно в вашем случае?

Если вы считаете брендинг каким-то мистическим средством, волшебным эликсиром, способным поднять стоимость вашего бизнеса в стратосферу, то эта книга изменит ваш образ мыслей, сделав его практичнее. Если вы считаете брендинг лекарством от всех хворей, то эта книга заставит вас думать по-другому и даст набор первоочередных действий. Если какие-то бренды вызывают у вас зависть и вы считаете, что создать мощный бренд вам не под силу, то эта книга поможет вам измениться – вам хватит сил на то, чтобы победить, как Давид победил Голиафа.

Один из ключевых принципов маркетинга, который разработал Дэн Кеннеди и которому мы учим членов GKIC, заключается в том, что мощный бренд должен стать побочным эффектом прямого маркетинга, а не следствием его «покупки». Эта книга насыщена инструкциями и убедительными примерами из реальной жизни, иллюстрирующими этот ключевой принцип. Кстати, если вы еще не знаете, то GKIC – это удивительная организация, созданная ориентированными на маркетинг предпринимателями, владельцами малого бизнеса, независимыми профессионалами и специалистами по продажам из всех уголков США и более чем двадцати других стран, которая предоставляет им уникальную информацию, проводит тренинги, обеспечивает кураторство, связи и поддержку.

Практическая основа

Вот два вопроса, на которые мы просим ответить предпринимателей и владельцев малого бизнеса:

1. Какова главная цель вашей рекламы и маркетинга?
2. Вы действительно можете себе позволить достигнуть эту главную цель?

Многие предприниматели убеждены, что главное – это донести до потребителей свое название. Обеспечить видимость. Узнавание. Известность в определенном сообществе или на определенном рынке. Этой идее уже очень-очень много лет, она из тех времен, когда во многих местах имелся в лучшем случае один салон с бытовой техникой, один магазин с одеждой, один стоматолог и одна автомастерская, поэтому открытие любого из них всегда вызывало ажиотаж. Очевидно, что сегодня ситуация абсолютно другая. В наши дни трудно представить себе дефицит чего бы то ни было. Платить за рекламу и маркетинг только для того, чтобы можно было заявить о своем существовании и донести свое название до потребителей, может быть очень затратно!

Если вы скажете, что ваша главная цель в рекламе и маркетинге – это сообщить о себе потенциальным покупателям и добиться того, чтобы все знали, кто вы такие, чем занимаетесь и где находитесь, а также создать образ бренда и обеспечить ему его узнавание, в некоторых случаях я могу согласиться с тем, что это чудесная цель, *если, конечно, вы можете себе ее позволить.*

Множество знакомых вам традиционных кампаний по бренд-билдингу, которые так соблазнительно скопировать, проведены корпорациями с глубокими карманами и огромным терпением. Эти примеры могут быть опасны, если пытаться их повторить, не имея такого же количества денег.

Когда предприниматели осознают, какие объемы инвестиций необходимы для создания бренда с нуля, большинство из них сдаются и отказываются от этой идеи. Многие из тех, кто из упрямства или незнания пытаются заниматься бренд-билдингом в условиях ограниченного

бюджета, очень скоро оказываются в ситуации, когда деньги кончились, ожидаемый результат не достигнут, а бизнес необходимо выводить из зоны убытков. Суровая правда заключается в том, что большинству стартапов и новых небольших компаний вообще не нужны индивидуальность и узнавание бренда, а если и нужны, то уж точно не сразу. Это похоже на ситуацию, когда человек создает компанию и вкладывает все деньги в роскошный офис в лучшей части города, обставляет его дорогой мебелью, а в результате оказывается не в состоянии оплатить рекламу. Ничего этого для начала ему не нужно. Можно было начать с тесного офиса и старой мебели или даже вовсе обойтись без них. Что нам нужно и нужно сразу, так это то, что больше всего необходимо любому бизнесу: платежеспособные потребители, приносящие компании прибыль.

Возможно, это кажется очевидным. Но вы удивитесь, сколько людей растрачивают деньги и энергию на то, чтобы стать известными, вместо того чтобы зарабатывать. Это происходит постоянно.

Я бывший иллюзионист, сейчас почти оставивший это занятие и занимающийся в основном маркетингом. Но позвольте мне рассказать вам о самом известном иллюзионисте в истории, создавшем самый известный бренд: Гарри Гудини. Он настолько популярен, что есть даже штопор под названием «Гудини», а само слово стало нарицательным; возникло даже выражение «включить гудини» – то есть неожиданно исчезнуть и не выходить на связь. Гудини становился известным постепенно, город за городом, – в те времена средства массовой информации не были такими вездесущими. Но он не ставил перед собой цели стать известным. Он хотел заработать деньги. И каждый раз поступал одинаково: вначале устраивал рекламный трюк, избавляясь от наручников и выбираясь из камеры, куда его по его просьбе помещали местные полицейские, а затем, когда все начинали говорить об этой истории, заклеивал весь город афишами о предстоящем представлении, на которое уже нужно было покупать билеты. По мере укрепления репутации и роста популярности Гудини организовывал все более масштабные рекламные трюки и еще активнее рекламировал все более крупные и прибыльные представления. Эта схема позволила ему построить свой бренд с нулевыми первоначальными инвестициями, исключительно в качестве побочного эффекта зарабатывания денег.

Как об этом думать и как об этом НЕ думать

Когда вы думаете о своем бренде, то думаете о себе, о своем продукте или бизнесе и обо всех своих благах и выгодах. Вставая перед зеркалом и глядя в него, вы говорите себе: «Эй, а я ведь умный, умелый и при этом симпатичный!» Вы думаете о том, благодаря чему хотите добиться известности, и о том, что должен символизировать ваш бренд.

А когда вы думаете о том, как заработать, то размышляете о тех, кто имеет деньги и готов их потратить – о целевой аудитории, – и о том, на что им интересно их потратить, это позволяет сформулировать свое предложение.

Одна из самых больших и губительных ошибок в маркетинге, особенно характерная для зацикленных на бренде, – это попытка апеллировать ко всем. «Все» – это слишком много. Это огромный океан с высокими волнами, в котором неуютно в маленькой лодочке. Мало у кого из владельцев бизнеса есть достаточно большие корабли, чтобы справиться с ним. Лучше всего не ждать бесконечно момента, когда вы сможете построить лодку побольше, и не отказываться от своей идеи только потому, что пока не можете этого сделать. Успешные люди никогда не позволяют ресурсам контролировать себя – они следуют стратегии, которую можно реализовать с имеющимися у них ресурсами.

Чтобы зарабатывать прямо сейчас, сосредоточьтесь на доступных потребителях, а не на идеальном бренде

Заполучить известный и динамичный бренд, который люди будут любить, развивать и обсуждать, – это классно. Это очень амбициозная задача. И вы можете ее решить. Но платить за электричество нужно уже сейчас.

В ходе разработанного GKIC вводного тренинга для «новобранцев» (www.DanKennedy.com/bootcamp) мы тратим много времени, чтобы выявить то, что вы можете сделать сразу. Почти каждый владелец бизнеса способен назвать небольшую, обозримую целевую аудиторию, которой его товар или услуга подходит идеально, а затем решить – с нашей помощью, – как обратиться к ней напрямую. От нее можно получать обратную связь, ей можно прибыльно продавать продукты, одновременно с этим делая свой бренд известным 10, 50 или 100 потребителям за раз, примерно так, как поступал Гудини, становясь известным одному городу за другим. Сегодня у нас есть множество инструментов и технологий, способных ускорить и расширить этот процесс, о которых Гудини и мечтать не мог и которые наверняка привели бы его в детский восторг, но я уверен, что он по-прежнему считал бы своей главной целью зарабатывать деньги.

Мышление в терминах целевой аудитории

В ходе нашего вводного тренинга для «новобранцев» вы должны ответить на ключевые вопросы о ваших наиболее привлекательных потенциальных клиентах. Кто они и что у них может быть общего? Пол, возраст, место жительства, доходы, политические пристрастия, интересы? Каковы их мотивы? Какую их проблему решает ваш товар или услуга, от какого тайного или явного страха избавляет, какое заветное желание помогает исполнить? Чем более подробный и точный портрет своего идеального пользователя («аватара») вы нарисуете, тем лучше у вас получится разработать для него очень убедительное предложение и привлечь его.

Я знаю, вас больше заботит собственный бренд

Очевидно, что вы купили эту книгу потому, что мы обещаем рассказать о бренд-билдинге. Все правильно, мы будем говорить об этом, но не так, как вы могли бы ожидать!

Возьмем хорошо известный вам бренд Snapple¹. Наверняка вы знаете как минимум один из его слоганов: «самый вкусный продукт на земле». И видели рекламу по ТВ. И встречали на полках супермаркетов. Возможно, пили его, и он вам нравится. Определенно это заметный бренд в категории прохладительных напитков, где очень, очень трудно противостоять крупным производителям, обеспечить себе место на полках и поддержку потребителей.

Но чего вы наверняка не знаете, так это того, что Snapple не запускали и не продвигали при помощи той рекламы, которую можно видеть сейчас. Бренд еще даже не встал уверенно на ноги, скорее мог только ползать, когда произошло очень странное и счастливое для него событие. Восхождение радиокomentатора Раша Лимбо только начиналось, и ему с большим трудом удавалось убедить крупные компании размещать у него рекламу. Парни из большого бизнеса опасались негативной реакции потребителей, ведь Лимбо высказывал откровенно консервативные мнения; они считали, что ток-шоу такого рода неспособно подстегнуть продажи. Раш заметил Snapple, понял, что это очень молодой региональный бренд с ограниченной дистрибуцией, и подумал, что неплохо было бы опробовать на нем свою способность вызывать интерес к новому и малоизвестному товару. И он сделал совершенно безумную вещь. Не продав его владельцам рекламное время и даже не известив их, Лимбо начал рекламировать Snapple в своей программе так, как если бы компания ему заплатила!

Внезапно сотрудников супермаркетов накрыла волна покупателей, спрашивающих Snapple. Там, где напиток можно было купить, продажи взлетели до небес, а офисы Snapple оказались завалены заказами от супермаркетов и дистрибьюторов со всей страны, включая те уголки, где руководители компании даже не пытались выстраивать дистрибуцию. Они недоуменно чесали в затылках, гадая о причинах такого фантастического везения, пока не узнали об «эксперименте Лимбо». После чего подписали с ним рекламный контракт и быстро выстроили и бренд, и дистрибуцию в национальном масштабе. Стиль рекламы, который выбрал

¹ Крупный производитель соков и прохладительных напитков. (Здесь и далее прим. перев.)

Лимбо и которого долгое время придерживалась компания, был характерным для прямого маркетинга: констатировал усталость от обычных скучных лимонадов и кол, обещал новый необычный продукт, призывал отправиться за ним в местный магазин и требовать его у продавцов в случае отсутствия его в продаже.

Не забудьте также о проблеме целевой аудитории. Чтобы Snapple стал известным всем и любимым всеми, ему потребовалось бы море денег и кошачье количество жизней. Но чтобы стать известным брендом лишь среди преданных слушателей Лимбо, нужно было совсем немного времени и ограниченное количество очень четко направленных ресурсов, то есть в этом случае аудитория полностью покрывалась одним СМИ. Вот почему Дэн Кеннеди говорит, что аудитория – это все!

Как я добился успеха, думая о потребителях, а не о бренде

Как вы уже знаете, раньше я был профессиональным иллюзионистом. Но я не сказал, что едва-едва сводил концы с концами, чуть ли не голодал, когда впервые услышал выступление Дэна Кеннеди и узнал о его «Программе магнетического маркетинга», которая сейчас стала флагманским продуктом в линейке GKIC. В то время я пытался обрести известность, но с трудом мог договориться о трех выступлениях в месяц. Переключившись на метод прямого маркетинга, я прыгнул на уровень тридцати выступлений в месяц. Всего через год мой доход и карьера полностью изменились. Именно тогда я начал «упаковывать» и «продавать» другим иллюзионистам то, что сам узнал об эффективном маркетинге (упаковка и продажа «ноу-хау» называется информационным маркетингом. Подробнее об этом можно почитать на сайте www.dankennedy.com/infomarketing). Что же было важно с точки зрения тогдашней моей целевой аудитории, других иллюзионистов?

На первый взгляд иллюзионисты, которым я хотел продавать свой бизнес-курс, стремились узнать, как договариваться о большем числе представлений и зарабатывать больше денег. Но чего большинство из них втайне желало, так это показать всем, кто говорил им, что фокусами на жизнь зарабатывать невозможно, как они были неправы.

Бизнес рос быстро и оказался очень прибыльным и удачным, дав мне известность и имя в среде иллюзионистов. Постепенно я расширил нишу, занявшись обучением и коучингом предпринимателей. И думал при этом не о строительстве бренда, а о том, чтобы создавать такие продукты и формулировать такие торговые предложения, которые были бы интересны целевой аудитории и позволяли мне зарабатывать. А бренд укреплялся параллельно, сам по себе. Вероятно, будь у меня возможность вернуться в прошлое, я бы относился к строительству бренда более сознательно, но все же на первое место по-прежнему ставил бы получение прибыли.

К концу этой книги...

Если вы купили эту книгу потому, что вам знакомы бренды «Дэн Кеннеди», «жесткие книги», GKIC и *Entrepreneur*, вы, скорее всего, очень им доверяете и обратились к этим страницам, уверенные в том, что получите ценный опыт и сможете с выгодой им воспользоваться. Если же вы не настолько хорошо знакомы с нами, возможно, прежде чем продолжать чтение, имеет смысл узнать истории Дэна и его соавторов, а также GKIC, приведенные в разделе «Об авторах».

К концу этой книги вы *узнаете*, что значит *использовать* наш главный принцип: создание бренда должно стать приятным побочным эффектом прямого маркетинга, а не результатом больших рекламных расходов. Вы познакомитесь с успешными предпринимателями и из первых рук получите информацию о том, как они применяли этот принцип на практике.

Пока же, в самом начале книги, все, что вам нужно, – это незашоренный ум и любопытство.

Дэйв Ди – профессиональный иллюзионист, создатель системы продаж «Продавец-психолог», опытный тренер по продажам, лектор, коуч предпринимателей, успешный информационный маркетолог и главный стратег-маркетолог GKIC. С ним можно связаться на сайте www.DanKennedy.com.

Глава 1

Сияющие перспективы и жесткая правда обладания брендом

Автор: Дэн Кеннеди

Дифференцируйся или умирай
Джек Траут

Меня часто представляют как «Творца миллионеров», намекая на то, что благодаря моим советам и маркетинговым стратегиям сотни и сотни, если не тысячи и тысячи, новичков в бизнесе, людей с интересными идеями, владельцев состоявшихся, но ничем не примечательных компаний, независимых профессионалов достигли семизначных доходов и заработали многомиллионные состояния. Также меня часто называют «Профессором жесткой реальности», что соответствует моему основному бренду, о котором мы поговорим чуть позже. А все потому, что я не оставляю камня на камне от иллюзий, заблуждений, прочных убеждений, общепринятых взглядов и отраслевых стандартов, выставляя в неприглядном свете шарлатанов, обманщиков и теоретиков. Некоторых это отталкивает; вполне возможно, что и вас оттолкнет, если у вас есть прочные убеждения, иллюзии и заблуждения относительно магической силы бренда.

На первый взгляд идея обратиться ко мне с просьбой написать книгу о бренд-билдинге, как сделал *Entrepreneur*, кажется довольно странной затеей – и мне, и тем, кто хорошо меня знает и разделяет мои взгляды в этой области. Вроде приглашения еретика читать проповеди в церкви. Я постоянно и громогласно критикую крупные компании с известными брендами и огромными рекламными расходами. И готов бесконечно призывать владельцев небольших бизнесов, предпринимателей и независимых профессионалов не пытаться копировать рекламную политику больших брендов, поскольку те находятся в совершенно иной ситуации. Иначе есть большие шансы строить, строить бренд, да и достроить его до банкротства.

Меня очень веселят примеры корпоративной глупости, скажем, розовый кролик с барабаном, которого знают все, но при этом больше половины опрошенных не могут правильно назвать бренд батареек, который он рекламирует, или знаменитый песик Тасо Bell, который месяцами фигурировал в рекламных роликах (вытеснив из них еду), а продажи в итоге упали, или целые состояния, потраченные на уточнение логотипов и бессмысленные слоганы. Когда я писал эту книгу, всюду разыгралось корпоративное эго *USA Today*: газета повсюду трубила о своем новом логотипе – всего лишь большой синей точке, – продвигая это как новость, достойную первых полос, как будто она интересна кому-то, кроме дизайнера и его мамы. Тупоголовые SEO привычно выбрасывают миллионы долларов на разработку брендов, логотипов и слоганов, а также выпускают помпезные пресс-релизы и даже проводят пресс-конференции, чтобы объявить о собственной глупости всему миру. Такая привычка чрезмерно преувеличивает значимость и стоимость брендов.

Конечно, есть множество классических мощных брендов, стоящих целые состояния. В сфере развлечений это Джеймс Бонд, Бэтмен, Супермен, Мстители, Disney. В продуктах это Campbell's Soup и Coca-Cola. В любой категории вы легко назовете имеющие мощную притягательную силу бренды, как корпоративные, так и персональные. Я никогда это не отрицал. Я говорю только о том, что многие из них появились вовсе не в результате вливания моря денег в повышение узнаваемости бренда и осведомленности о нем, как убеждают вас большинство спекулянтов-теоретиков бренд-билдинга и специалистов из рекламных агентств. Это также вовсе не гарантирует создание сильного бренда с высокой стоимостью.

Был когда-то в автомобилестроении такой сильный бренд, как Rambler. А еще Pontiac. Одна из его моделей, Pontiac TransAm, одно время была бешено популярной благодаря Берту Рейнольдсу и фильму «Полицейский и бандит». Потом их тихо обошел Oldsmobile. А потом никого из них не стало. Совсем. Один из классических автомобилей, на котором я езжу, – это Javelin SST 1972 года производства AMC, когда-то очень «горячая штучка» (см. фото на следующей странице). А сейчас меня спрашивают: «Что это?» А когда я отвечаю, что это одна

из моделей American Motors, часто удивляются: даже не слышали о таком производителе.

Конечно, Jeep известен большому числу людей; этот бренд ценен и сегодня. Но и он пару раз оказывался на грани исчезновения. На фото изображен мой восстановленный Jeep Wagoneer 1986 года, я купил его однажды по каталогу Orvis, повинувшись мгновенному импульсу. И ни секунды не колебался, потому что доверяю бренду Orvis. Если вы с ним не знакомы, то скажу, что это очень старая компания, продающая по каталогу все подряд, от одежды до поездок на охоту и рыбалку. В моем шкафу висят рубашки из Orvis, слаксы из Orvis и любимый кожаный пиджак из Orvis. И если они говорят, что это хорошо восстановленный классический автомобиль, я им верю.



Все более важными для потребителей – и, следовательно, ценными – становятся бренды в тех категориях товаров и услуг, которые перегружены вариантами выбора по близким или одинаковым ценам, позволяя быстрее принимать решения в наш отчаянно перегруженный век.

И хотя эти важность и ценность в некоторых случаях могут быть очень долговременными, как в случае, скажем, Campbell's Soup или бумажных полотенец Bounty (помните, «самый быстрый промокатель»), а могут уменьшиться, как в случае, например, Holiday Inn, или вовсе испариться – возьмите хоть Timex или доктора Спока (когда-то главного советчика родителей!), или Firestone (этот бренд настолько ослаб, что его даже убрали из названия чемпионата Профессиональной ассоциации гольфистов, который проводится в гольф-клубе с таким именем). Бренды могут быть важными, пока они важны.

Бренд – это священный Грааль, панацея от всех бед в бизнесе? Меня вы этим не купите, я всегда был против таких трактовок. И настоятельно рекомендую не вкладывать деньги в бренд как таковой.

И в то же время вот он я, добавляю книгу о бренд-билдинге в свою серию «жестких руководств». Поначалу я сомневался, можно ли написать об этом жестко. Но потом вспомнил всех своих бывших и нынешних клиентов, построивших очень ценные бренды без вливания в них уймы денег. И книга именно об этом, если говорить о стратегии и о тактике: *как получить великий бренд бесплатно*. Это делает книгу радикально отличной от всего, что пишут и говорят по данному вопросу. Все остальные книги высокими стопками сложены в одном углу библиотеки. Эта небольшая книжка стоит в гордом одиночестве в другом, противоположном углу.

Бренд-атеист. Бренд-правоверный

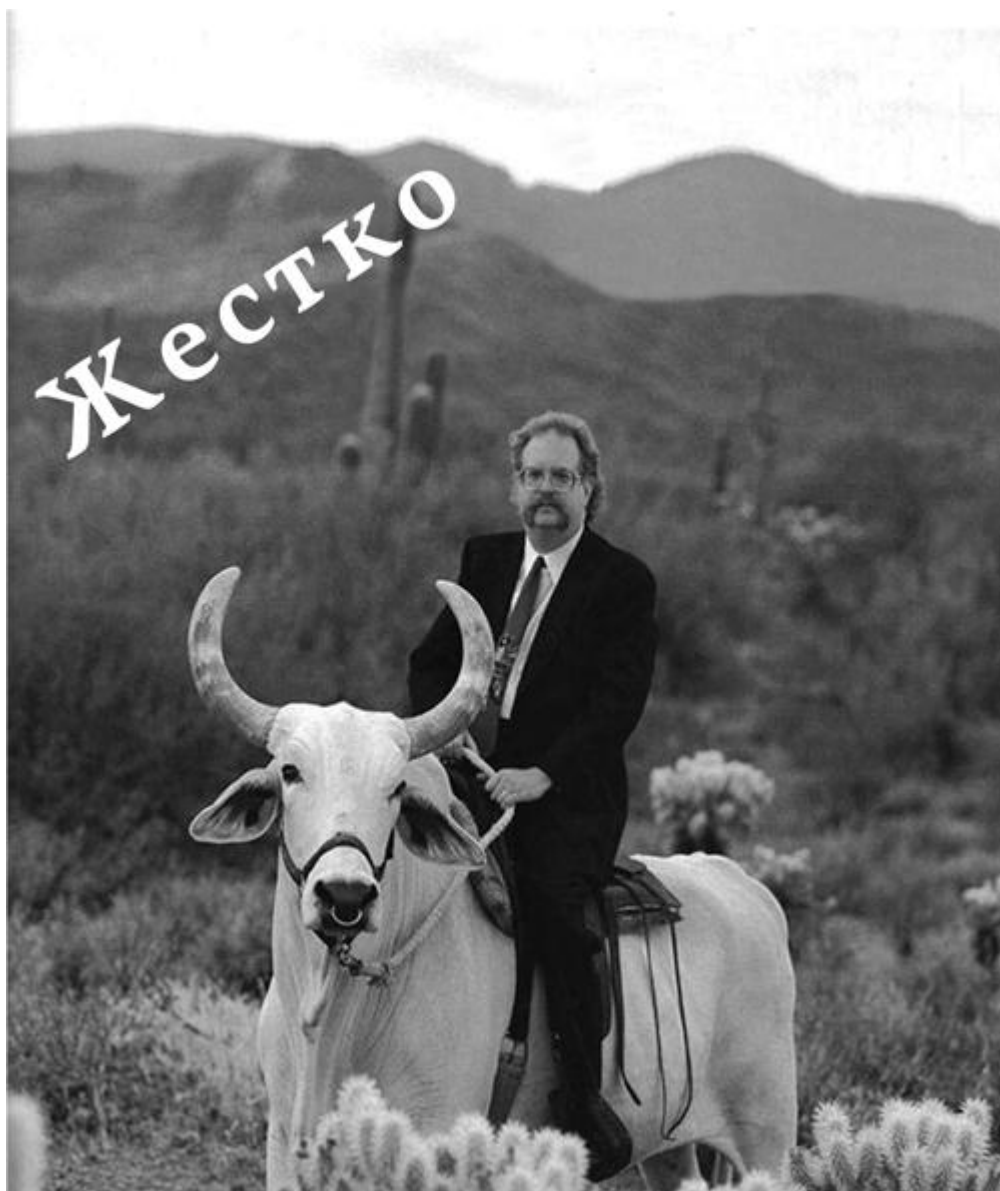
Я фундаменталист *прямого* маркетинга. Это значит, что я хочу иметь возможность точно и безжалостно измерить отдачу на каждый инвестированный доллар, причем желательно быстро. Никакой неопределенности. Никаких мутных слов о выгоде от «осведомленности». Покажите мне деньги. А еще это значит, что мне нужен *прямой* отклик. То, что приводит к вашим дверям потребителя с кредиткой в руке. И крупные ценные бренды могут возникать и возникают в качестве бесплатного побочного эффекта такого рода прямой маркетинговой активности, включая те, что принадлежат моим клиентам. Известный бренд Weight Watchers («Наблюдатели за весом») создан без рекламы, направленной на бренд-билдинг. Бизнес Guthy-Renker's Proactive с выручкой, превышающей \$800 млн в год, и брендом, стоящим минимум в пять раз дороже, построен и существует без имиджевой рекламы, и я с гордостью вношу в него время от времени свою небольшую лепту. Поднявшийся с нуля на безыскусной радиорекламе прямого отклика Priceline.com создан и управляется моим коллегой и другом Фредом Катоной из Bulldozer Media. Программа Infusionsoft, чья популярность быстро растет, – вы прочитаете о ней в этой книге чуть позже. Все это ценные бренды, в которые не вложено *ни цента*.

Есть один бренд, о котором я знаю больше, чем о других, и наше путешествие мы начнем с него...

Этот мощный и ценный бренд представлен на моем старом фото (см. следующую страницу).

Впервые он был использован в 1993 году и с тех пор работает постоянно и повсюду: в статьях, книгах, каталогах, информационных бюллетенях, интернет-сайтах и даже на куклах с качающейся головой.

Это я (только гораздо моложе) на взятом напрокат буйволе-альбиносе, который сам по себе знаменитость – снялся в двух фильмах студии Disney и бесчисленное число раз участвовал в открытии выставок и торговых центров. Его зовут Тайни («Малютка»). Меня – Дэн Кеннеди. И я известен как «жесткий» парень. В действительности логотип компании, представляющий эту концепцию бренда, таков.



Этот логотип украшает собой одежду, бейсболки, постеры, коврики для мыши, пазлы, игрушки, ручки, фонарики, а также книги, информационные бюллетени, интернет-сайты и многое другое.



Эти логотипы кое-что значат – для тех, для кого они что-то значат. Возможно, вы один из этих людей, возможно – нет (пока). Будем надеяться, однако, что его очевидное значение привлечет вас к этой книге. «Жестко» – довольно прямолинейное заявление. Это значит прямая, полная, безоговорочная правда. Говорят, что у правды небольшая целевая аудитория, и я обнаружил, что это так, но зато насколько эта аудитория мощная, преданная и благодарная. Путь правды – не самый простой из путей, ведущих к процветанию, но, как оказалось, очень

надежный и достойный.

И тут мы приходим к вопросу: что же такое бренд?

В старину на Западе так называлось клеймо, которым метили домашний скот с целью защиты от воров. По аналогии с этим компании и частные лица пытаются «пометить» себя при помощи уникального бренда и внедрить этот бренд в умы всех потребителей или как минимум какой-то более узкой их аудитории, с целью защиты от подделки и чтобы выделиться из массы безликого товара. Это можно сказать, например, об очень нестандартных комиках вроде покойного Стивена Райта, Эндрю Дайса Клея или моей подруги Джоан Риверс, у каждого из которых свой *бренд* юмора. Прилежные ученики и поклонники комедии узнают шутки Стивена Райта или Джоан Риверс с полуслова. Пару десятков лет в умах общества так внедрялся образ Cadillac как символа качества и статуса, что фраза «Это Cadillac среди...» часто описывала всевозможные товары, не имеющие отношения к автомобилям. «Это, мадам, Cadillac среди пылесосов», – мог сказать коммивояжер довольной хозяйке.

Бренд может выражать философскую позицию человека или компании, объяснять, почему с ними стоит вести бизнес, нести послание об их взглядах и так или иначе характеризовать продукт. Он может быть агрессивным или мягким, ярким или скромным. Он может представлять ценности или ожидания сообщества потребителей или поклонников. Он может быть названием, написанным уникальным шрифтом, как, например, у Disney и IBM, или изображением, как, например, яблоко у Apple и кролик у Playboy. Многие великие бренды на самом деле представляют собой идеи, вроде *Chicken Soup for the Soul* («Куриный суп для души», см. главу 21) или этого, еще одного из моих брендов:



Этот бренд одновременно выражает философию и стиль жизни. И основан на двух сильнейших желаниях. Большинство людей хотели бы быть богатыми. Если сомневаетесь, посмотрите, сколько продается лотерейных билетов. И большинство людей вели бы себя вызывающе, если бы осмелились покупать роскошные вещи или чувствовали, что могут себе это позволить. Многие успешные бренды основаны на этих желаниях, к примеру, Cadillac и Марта Стюарт.

Большая часть того, что принято думать о ценности бренда, то, о чем твердит научная теория, мошенники-рекламщики с Мэдисон-авеню и тупые руководители гигантских корпораций, совместно транжирящие деньги акционеров, и само предположение, будто бренд автоматически означает власть, просто дерьмо собачье. Владельцы небольших компаний потеряли кучу денег, пытаясь копировать стратегии бренд-билдинга своих более крупных недалеких конкурентов. Бренд может быть огромной дырой, через которую утекают ваши деньги. Вроде яхты или развода в Калифорнии. А может стать ценным активом с точно измеримой ценностью. Очень точную оценку стоимости бренда дает передача прав на его использование. Такие люди, как Джин Симмонс (группа KISS) и Марта Стюарт, зарабатывают сотни миллионов долларов, разрешая использовать свое имя производителям различных товаров. Есть, например, презервативы KISS и гробы KISS – как говорит Джин, бренд приносит ему деньги от колыбели до могилы.

Для потребителей важность бренда может определяться разными факторами. Как я уже

говорил, иногда он помогает пробиться сквозь сутолоку, хаос и шум рынка и позволяет проще и эффективнее выбирать среди товаров одной категории. Иногда выступает гарантией постоянства результата, определенного уровня потребительского опыта, так что человек заранее знает, чего можно ожидать от продукта, а чего нет. Иногда возникает чувство гордости от владения и ощущение своего высокого статуса, выступая членским билетом «клуба классных парней» и теша самолюбие человека: *я есть, потому что я владею*. Иногда служит материальным воплощением ценностей и устремлений: *я хорошая мать, потому что использую продукты этого бренда*. А еще может приносить удовольствие на эмоциональном уровне, как ностальгические бренды.

Все, чем бренд может и не может быть, все, что он способен и не способен дать вашему бизнесу, мы рассмотрим в этой книге. Но самое важное, что разговор будет жестким и лишь о *мудрых* стратегиях создания и развития индивидуальности бренда и его ценности без прямых инвестиций в него.

Я ни цента не потратил в своей жизни на непосредственную рекламу бренда, и тем не менее среди моей целевой аудитории мой персональный бренд очень силен – это значит, что люди знают меня, знают мои установки и знают, чего от меня ожидать. Бренды моих компаний также узнаваемы потребителями, клиентами, читателями и подписчиками в тех областях, где я веду бизнес. Члены GKIC – организации, созданной мной и вокруг меня и публикующей информационный бюллетень «Жесткий маркетинг», – ассоциируют себя с близким им «жестким» брендом. Он встречается на одежде, мебели и т. д. Кого-то может удивить, что я не стремлюсь к тому, чтобы этот бренд знали *все*. И чтобы его вообще хоть кто-то знал. Я сознательно стал тем, кого сам называю «известный человек в узких кругах», то есть известный сравнительно небольшой аудитории, наиболее для меня ценной и мне подходящей. Один из самых больших мифов бренд-билдинга заключается в том, что ценность бренда пропорциональна общему числу тех, кто о нем знает. Это может быть правдой, но не всегда.

Деловые и маркетинговые решения, особенно касающиеся брендов, должны следовать следующим линейным маршрутом:

Принцип > Стратегия > Тактика

Великие бренды всегда опираются на какую-то идею. Сэм Уолтон точно знал, каким он хочет видеть Walmart, когда компания твердо встанет на ноги, и мог четко сформулировать несколько ключевых принципов. У Рэя Крока было три принципа, которыми он руководствовался, развивая McDonald's. Чрезвычайно успешная предпринимательница Кэти Айэленд, выступавшая на одной из ежегодных суперконференций GKIC по маркетингу и бизнесу, рассказала, что в основе ее бренда, с которым связаны тысячи продуктов и многомиллионная империя, есть несколько ключевых принципов. Уолт Дисней превратил главный принцип своего бизнеса в слоган и уникальное торговое предложение – ловкий ход! – *Самое счастливое место на земле*. Всеобъемлющий принцип всей моей работы, отраженный в бренде, – это говорить правду. Полную, нелакированную, голую правду. И бренды, основанные на этом принципе, превосходят остальные по объемам продаж, эффективности и длительности существования. Если у вас нет никакой идеи, вы очень уязвимы.

Из принципа вытекает стратегия. По этому пути следуют все бренды из приведенных выше примеров. Если вы читаете биографии и автобиографии этих мужчин и женщин, а также других великих предпринимателей, построивших мощные персональные или корпоративные бренды, то обнаружите, что каждый из их немногочисленных принципов породил великое множество стратегических решений. Возьмем в качестве примера меня и выпишем примеры таких решений, основанных на моем главном принципе, без какого-то особого порядка.

- Я очень избирательно, разборчиво и взвешенно подхожу к клиентам, потребителям, членам сообщества и поклонникам, которых хотел бы иметь, и откровенно отталкиваю остальных, чтобы можно было говорить правду постоянно, всюду (в книгах, информационных бюллетенях, на семинарах и т. д.) и не волноваться при этом о том, что кого-то обидишь или что потеряешь какие-то деньги, если не будешь заниматься украшательством и ходить на

цыпочках по тонкому льду политкорректности.

- Я сосредоточился на предпринимателях – владельцах бизнеса, создателях бизнеса – и СЕО, а не на более крупных, возможно, более прибыльных корпоративных клиентах, поскольку понимаю целеустремленных предпринимателей и восхищаюсь ими и при этом часто сомневаюсь в здравом смысле и компетентности руководителей крупных компаний.

- Я никогда не продавал сам и не позволял продавать никому другому что-то своим клиентам, членам сообщества, последователям, не предлагая при этом минимум 30-дневную безусловную гарантию, поскольку, если человек считает, что ему не сказали всю правду о товаре или услуге, я не хочу, чтобы он чувствовал себя привязанным к чему-то «неправильному» с его точки зрения.

- Я лично совершенно прозрачен для своих клиентов и членов сообщества. Например, пишу и говорю про банкротство, случившееся со мной очень-очень давно; не скрываю то, что когда-то сильно пил; использую свои маркетинговые промахи и провалы в качестве учебных примеров точно так же, как и удачи. Вопреки расхожему мнению о том, что бизнес и политика несовместимы, у знающих меня людей нет никаких сомнений относительно моих политических взглядов.

А теперь приведу пару примеров не из жизни Дэна.

Рестораны типа «с фермы – к столу» основаны на одном вполне очевидном принципе. Он определяет стратегические решения относительно их физического расположения, состава меню, источников и поставщиков продуктов и тактических решений о цене. Донкихотские президентские кампании Ральфа Нейдера (сделавшие его известным автором книг, популярным лектором, заметной медиаперсоной и довольно богатым человеком) основывались на его неприятии влияния корпораций на политику, и этот принцип определял стратегию того, от кого можно, а от кого нельзя принимать жертвования и иную поддержку, а затем и тактические решения о том, где искать деньги и как финансировать выборные кампании. Билл Косби решил, что никогда не сделает того, что могло бы расстроить его маленькую дочь или пожилую мать. Этот его принцип определял стратегический выбор агентов и менеджеров, фильмов и телевизионных проектов – все вплоть до того, какие шутки, комедийные ситуации и слова можно использовать, а какие нельзя.

Часто действия, противоречащие главному принципу, наносят персональному или корпоративному бренду серьезный ущерб или даже вовсе убивают его. Репутация президента Джорджа Буша-старшего на некоторое время была практически уничтожена его неспособностью сдержать обещание «слушайте внимательно: новых налогов НЕ будет». Знаменитый телепроповедник и моралист Джимми Сваггерт так и не оправился после публичного скандала вокруг его связи с несовершеннолетними проститутками (а кому-то другому, вроде звезды рэпа, кино– или медиамагната, такой скандал пошел бы только на пользу). Уолт Дисней очень осторожно и взвешенно договаривался о продаже алкогольных напитков в своих парках – лишь в определенное время и в определенных местах, – поскольку это противоречило принципам, которыми он руководствовался (притом что сам был пьяницей). Стратегии, противоречащие принципам, могут быть опасны. Когда-то модные бренды Pierre Cardin и Oleg Cassini были исключительно элитарными и эксклюзивными, но в результате чрезвычайно агрессивной и неразборчивой выдачи лицензий на их использование и продажи в различных ценовых категориях и каналах дистрибуции – скажем, солнечные очки под этим брендом можно купить за \$500 в бутиках, за \$50 в торговых центрах и за \$19,95 в магазинах-дискаунтерах – их ценность улетучилась. Когда вы увидите дешевые сумки с этикеткой Birkin в неограниченном количестве в Target, знайте: конец бренда Birkin не за горами. Disney передала права на создание фирменных отделов в торговых центрах независимым операторам и отказалась от управления построенным компанией в штате Флорида жилым поселком Celebration, после чего очень пожалела об этих стратегических решениях, которые нанесли ущерб ее бренду. (Ситуацию с фирменными отделами исправить удалось, а вот контроль над Celebration возвращать было слишком поздно.) Оглядываясь назад, я вижу только одно стратегическое решение в отношении бизнеса, которое принял самостоятельно и которое повредило моему бренду. Неприятно говорить о том, что позже повторил его, то есть

дважды совершил примерно одну и ту же ошибку. Это решение противоречило моему главному принципу.

Итак, согласованность главного принципа и стратегии представляет собой мощное оружие; несогласованность между ними деструктивна.

День за днем, час за часом, решение за решением мы создаем ткань, которая превратится или в плащ Супергероя, или в хламиду отверженного всеми парии

Наконец, переходим к тактике. Очень часто предприниматели слишком быстро, слишком торопливо переходят к реализации своего проекта. В итоге рекламные и маркетинговые материалы, сообщения в СМИ и организация процесса в целом мало сочетаются с главным принципом, определяющим стратегию, или не сочетаются с ним вовсе. Предприниматели часто вначале стреляют и только потом целятся. Им приходится действовать в условиях нехватки времени и ресурсов. Очень трудно бывает избежать соблазна и не принимать тактические решения без тщательного анализа на их соответствие стратегии. Иногда приходится действовать так быстро, что мы вообще не осознаем, что делаем!

Марта Стюарт очень сильно рисковала брендом, когда согласилась сделать Kmart своим первым крупным розничным партнером. Это был чисто тактический ход: они предложили деньги, а больше никто не предложил; кроме того, в те времена их мощь как канала дистрибуции была просто огромной. Такое же явно поспешное и мотивированное выгодой решение она приняла, порвав с Macy's и заключив крупную сделку с J.C. Penney, что привело к запутанному, дорогостоящему и совершенно ненужному судебному разбирательству, вражде и негативному пиару.

Очень правильно поступили фармацевтические компании, когда перешли на прямую рекламу для целевой аудитории в печатных СМИ и на ТВ, где они применили известную тактику полуночной информативной рекламы с участием знаменитостей; эту практику они используют и по сей день.

Производитель кроватей и матрасов Sleep Number начинал с исключительно прямого маркетинга и построил свой бренд благодаря рекламе прямого отклика, а затем принял тактическое решение открыть свои собственные офлайн-магазины (вместо того чтобы распространять продукцию через другие розничные сети или оставаться в поле прямого маркетинга), и это, похоже, сработало. Зато не сработало в случае множества других компаний, начинавших с прямого маркетинга, включая такие бренды, как The Sharper Image и J. Peterman.

Собственники сети тренажерных залов Iron Tribe решили пойти наперекор большинству конкурентов и ограничили количество членов числом 300 вместо того, чтобы продать как можно больше членских билетов, установив на них очень высокую, премиальную цену в противоположность низкой стоимости членства, принятой на этом рынке. И в их случае это сработало.

Один мой приятель сам издал свою книгу о здоровье, а потом решил продавать ее не через Amazon или какого-то другого розничного продавца, и не в электронном виде (зарабатывая от \$4 до \$9 на экземпляре), а напрямую читателям по рассылке (по \$45 за книгу), и продал уже около 250 000 экземпляров, заработав отличную прибыль.

Все это тактические решения. А вариантов тактических решений так много, что важно иметь для их оценки какую-то основу: стратегию, вытекающую из главного принципа.

Бренды, которые я создал, и их – и мои – отношения с моим целевым рынком сформировали предпосылки для выгодной продажи основанной мной компанией GKIC частным инвесторам, которые ей и владеют сейчас. Очень редко кому из авторов, лекторов и мыслителей удается создать бизнес с реальной стоимостью, который можно продать. Их бизнес обычно ориентирован на получение дохода, а не прирост капитала. Чаще всего это просто очень качественно выполняемая работа, маскирующаяся под бизнес. Но не в моем случае. В моем случае компания была продана даже дважды: сначала Биллу Глейзеру, который управлял ею при моем активном участии на протяжении десяти лет, а затем профессиональным инвесторам. Они оценили ее в десятки миллионов долларов. И все благодаря мне, старику. Почему? Потому что на моем скромном пути, в своей узкой нише я нахожусь в одной весовой категории с

такими чрезвычайно успешными строителями брендов, как Уолт Дисней и Хью Хефнер² (см. главу 17). При создании персонального бренда я ориентировался только на себя, корпоративных брендов – на них, стремясь к высокому доверию (как Дисней) и неудержимому движению к цели (как Хефнер). Я придерживался стратегии, подчиненной диктату принципа. Скоро вы лучше, четче и глубже поймете, почему этот подход так важен и как его можно использовать в случае любого корпоративного, персонального, продуктового бренда.

Я горжусь своим прагматизмом, поэтому эта книга задумывалась как чрезвычайно практичная. В ней содержатся продуктивные советы, а не эфемерный и теоретический хаос из идей. И в то же время она очень вдохновляющая. В ней показано, как можно превратить свой бизнес во что-то действительно очень значимое для потребителей. Это очень наглядно покажут мои соавторы из Iron Tribe. Надеюсь, эта посылка вам покажется волнующей и мотивирующей: превратить бизнес во что-то действительно очень значимое для потребителей.

Если честно, в том, чтобы *просто* продавать нечто и зарабатывать деньги, даже много денег, нет ничего непостижимого и невозможного – вопрос лишь в воспитании, образовании, ресурсах и прочих оправданиях незавидных результатов жизненного пути. У меня с деньгами складываются хорошие отношения, мне нравится их зарабатывать и еще больше – владеть ими, но просто зарабатывание денег никогда меня особенно не привлекало. Знаю, сейчас этим никого не удивишь.

Думаю, что чертовски трудно поддерживать в себе креативность и энтузиазм по отношению к любому бизнесу, если *все*, что вы делаете, – это обмениваете товары или услуги на деньги. А вот создание мощного бренда и позитивных отношений с группой потребителей, для которых вы работаете и для которых ваш бизнес важен и что-то значит, – это гораздо более интересное занятие. Было бы неправдой утверждать, что делай вы это, и автоматически заработаете много денег. Не верьте этому ни на секунду. Правда заключается в том, что, когда это согласуется с остальными функциями бизнеса, с максимизацией прибыли и стоимости, с вашим главным принципом и увлеченностью, с жесткой дисциплиной маркетинга и менеджмента, зарабатывать свои песо гораздо легче и намного интереснее.

Как и вам научиться строить бренд посредством прямого маркетинга и начать применять его на практике?

Возможно, лучший способ обучения – это демонстрация на примере.

Одними из лучших практиков строительства бренда посредством прямого маркетинга, которых я консультировал, тренировал и близко наблюдал за последние несколько лет, являются Форрест Уолден и Джим Кевэл, создатели уникальной концепции франшизы на рынке фитнеса. В следующих девяти главах они подробно расскажут вам, как добились этого, от стартапа до доминирования на местном рынке и национальной экспансии, начиная с простых вещей и заканчивая чрезвычайно сложными концепциями. Эти главы полны примеров, и к каждой из них есть видеоприложение, которое можно найти по адресу www.IronTribeFranchise.com/NoBS. Потом я вернусь к вам, чтобы поговорить о различных применениях метода прямого отклика для строительства бренда.

Небольшое предупреждение: не вредите себе мелкой, провинциальной и начисто лишенной фантазии отговоркой «...но МОЙ бизнес совсем другой». Если вы на этом стоите и будете стоять, может, лучше остановиться прямо сейчас, вернуть книгу, забрать деньги и жить спокойно? НЕТ других бизнесов. ЛЮБОЙ бизнес должен привлекать, очаровывать и мотивировать потребителей, и ВСЕ успешные бизнесы процветают благодаря тому, что превращают как минимум часть своих потребителей в собственных миссионеров. Короче говоря, благодаря созданию своего племени. Мало какие племена появились и продолжают существовать без основы в виде мощного бренда, которому преданы их члены. В этом смысле

² Американский издатель, основатель и шеф-редактор журнала Playboy.

ВСЕ бизнесы одинаковы, поэтому все уроки Iron Tribe применимы к любому из них.

Попытка добиться успеха на поприще предпринимательства, будучи закрытым для нового, равнозначна прыжку с самолета без желания раскрыть парашют.

Даже амиши³ уже не те, что прежде. Среди членов GKIC, изучающих мои методы при помощи ежемесячного информационного бюллетеня «Жесткий маркетинг» (No B.S. Marketing Letter) и множества других источников, а также на наших конференциях, и среди членов Iron Tribe есть амиши – владельцы ресторанов, производители мебели, финансовые менеджеры и консультанты, изобретатели, издатели и прочие предприниматели, активно применяющие «все, что работает» и пользующиеся широким диапазоном идей, информации и источников вдохновения. И все очень открыты для нового!

³ Последователи консервативного направления в протестантизме из США, сохраняющие жизненный уклад XVIII века и живущие в относительной изоляции в собственных общинах.

Глава 2

Они перевернут ваш маркетинговый бюджет прежде, чем у вас появится бренд

Автор: Джим Кевэл

Мы в Iron Tribe знали, что главной горой, на которую нам предстоит подняться, был бренд. Нашей целью было получить узнаваемый и понятный бренд, с которым люди хотели бы ассоциировать себя и частью которого готовы были бы стать. Но вначале мы пошли не в этом направлении. И начали строить тренажерные залы, а не бренд. И продавать членство в них, а не бренд. Вначале мы просто позволили бренду развиваться вместе с нами.

Свою революционную франшизу тренажерных залов Iron Tribe мы с Форрестом Уолденом начали строить с Бирмингема. Спустя примерно год мы с ним оказались с двухдневной поездкой в Шарлотт, где консультировали сотрудников последнего из построенных на тот момент залов, которые как раз запускали программу предварительных продаж.

Перед отъездом мы решили встретиться с одним из наставников из мира инвестиционного банкинга. Его фирма располагалась на высоком этаже одного из современных небоскребов, построенных в деловом центре «Шарлотта».

Мы шли по городу, этому потенциальному рынку для Iron Tribe, и вдруг услышали возгласы «Iron Tribe!».

Я повернулся к группе молодых людей, с которой мы в этот момент поравнялись, и сказал: «Да, на моей футболке логотип Iron Tribe. Но откуда вы о нем знаете?»

Один из парней ответил, что он видел в «Шарлотте» пару наших строящихся залов с логотипом компании, да и реклама прямого отклика уже пошла.

Судя по тому, что он сказал, этот парень явно усвоил наш маркетинг. А значит, знал, как именно Iron Tribe добивается того, чтобы «ЖИЗНЬ. Изменилась».

Наши первые маркетинговые сообщения приучили его к мысли о том, что у нас есть всего 300 членских билетов в зал, который открывается рядом с ним, и что если он будет действовать без промедления, то получит шанс присоединиться к «племенам» спортсменов, возникающим в нескольких районах города.

Одного из десятков американских городов, где мы развиваем наш бренд Iron Tribe сейчас.

И он, и его друзья знали все об Iron Tribe потому, что мы постарались ясно донести эту информацию при помощи рекламы, а не просто продвигали голую идею, слоган или логотип. Нам, как специалистам в маркетинге прямого отклика, самым удивительно, что мы построили столь мощный бренд. Наши клиенты действительно знают и ценят наш логотип. Но к этому мы пришли не за один день и не благодаря непосредственному инвестированию в индивидуальность своего бренда.

Всего за три года мы прошли длинный путь от небольшой команды тридцатилетних парней, работавших в гараже Форреста, до национальной сети из более чем пятидесяти заполненных тренажерных залов.

Все началось с одного тренажерного зала, построенного в полном соответствии с принципами маркетинга прямого отклика, сформулированными Дэном Кеннеди, и *развилось* в бренд, с которым хотят ассоциировать себя очень многие: члены, тренеры, менеджеры и «послы» бренда – владельцы франшизы.

Черт, когда мне самому в почтовый ящик пришло рекламное письмо от Форреста, я почувствовал, что буду круглым дураком, если не запишусь в совершенно новый тренажерный зал под названием Iron Tribe, который открылся в двух шагах от моего дома!

Я бросился туда, стал одним из первых членов Iron Tribe, после чего моя жизнь изменилась настолько, что я решил и свою бизнес-траекторию изменить полностью.

Так всего через несколько месяцев после того, как Форрест запустил эту свою новую концепцию тренажерных залов Iron Tribe, я связался с ним, горя желанием стать его партнером и распространять ее по миру. Это была гениальная идея, которая, впрочем, многим тогда могла показаться безумной – но только не ему. Именно по этой причине он и начал реализовывать ее,

стремясь изменить мир, меняя жизни отдельных людей.

Три года спустя наши мечты осуществились: мы создали бренд, который гораздо больше, чем мы сами; разработали модель франшизы национального уровня, способную изменить мир; и даже потихоньку начали его менять – изменяя жизни отдельных людей, – используя бизнес-модель, способную масштабироваться.

Как мы достигли этого так быстро? Как умудряемся поддерживать столь высокие темпы роста? Почему так уверены в том, что создали настоящий бренд, а не одну из модных однодневок в мире фитнеса?

Хорошие вопросы.

На каждый из них я мог бы ответить множеством разных способов, но у всех ответов будет общий знаменатель: Iron Tribe – это бренд, базирующийся на прочной основе маркетинга прямого отклика.

Дэн Кеннеди как-то сказал нам, что «те, кто с самого начала решил строить свой бизнес на основе маркетинга прямого отклика, просто могут быть более гибкими и поэтому делают такие вещи, которые крупные компании не смогли бы и не стали бы делать, даже если захотели бы этого. А если вы сами станете крупной компанией, имеющей в своей основе маркетинг прямого отклика, у вас будет шанс протянуть свои щупальца по всему миру».

Большинство мелких предпринимателей очень настороженно относятся к идее строительства маркетинговой платформы для создания бренда, привлекающего клиентов по принципу поклонников некоего культа. Все этого хотят, но большинство не готово делать то, что нужно для достижения цели.

Вместо того чтобы начать с рекламы прямого отклика или хотя бы как-то использовать эту концепцию, большинство компаний склонны действовать так, как если бы они уже имели устойчивый бренд, теряя кучу денег на том, что размещают в своих рекламных объявлениях огромные логотипы и яркие слоганы, которые рынок даже не заметит.

Это происходит потому, что все копируют всех. Конечно же, это не всегда однозначно плохо. Но мой отец растил меня, глядя, как делают все остальные, и поступал наоборот, так что здесь вполне применимо это правило.

Не поймите меня превратно, в конечном итоге ваш бренд и логотип могут оказаться очень успешными. Но вначале их нужно растить, как детей, и дожидаться, когда к ним начнут относиться с уважением.

В первую очередь клиенты, выручка и прибыль

Уважение к вам начинает крепнуть с того момента, когда вы впервые выходите к людям с новой бизнес-идеей и привлекаете первых клиентов. Ведь вы выполняете их заказы так, что отличное впечатление от общения с вами не портят даже суммы, списанные на оплату ваших услуг с их банковских счетов.

Несмотря на уверенность большинства людей в обратном, маркетинг – это гораздо больше, чем привлечение дизайнера, который нарисует вам модный логотип и сверстает яркий буклет с надеждой распространить эти прекрасные материалы и смотреть, как деньги рекой польются на ваш счет.

Нет, маркетинг – это искусство донесения вашего послания до аудитории, готовность пробовать разные типы сообщений и средств их передачи и огромное желание подробно анализировать все эти попытки. Благодаря такому тестированию вы копите статистику успехов и неудач, в результате чего маркетинговые теории превращаются в успешные маркетинговые планы. А там и бренд возникнет.

Этот успех начинается со стандартного подхода прямого отклика, и если вы все делаете правильно, то действительно вызовете некоторое уважение к своему бренду. Возможно, этого уважения даже будет достаточно для того, чтобы привлечь толпы новых клиентов, стремящихся стать частью племени – частью чего-то большего, чем они сами.

Смотрите комментарии Джима Кевэла и Форреста Уолдена к этой главе на сайте IronTribeFranchise.com/NoBS.

Глава 3

Как я узнал про маркетинг прямого отклика

Автор: Форрест Уолден

Маркетинг прямого отклика – необычный зверь.

Большая часть рекламы, которую вы видите, не имеет к нему отношения. Чаще всего это, так или иначе, имиджевая реклама: или продвижение нового бренда, или, чаще, усиление позиций уже известного и устоявшегося. Поскольку в основном вы сталкиваетесь с такой рекламой, то, естественно, ориентируетесь на нее и собираетесь делать то же самое. Но если ваш бренд не настолько старый и всем известный, как Ford, Budweiser, Apple или ESPN, очень опасно копировать то, что делают эти и подобные им компании. Я понял, что гораздо полезнее смотреть на более молодые, но уже известные бренды, которые появились словно из ниоткуда и приобрели широкую известность, вроде George Foreman Grill, или даже использовать давно знакомые и общепринятые идеи вроде покупки и быстрой перепродажи недвижимости физическими лицами с целью получения дохода. Такого типа бренды и идеи созданы их собственниками, действительно продающими что-то.

Чтобы двигаться к успеху и сильному бренду с той же скоростью, которую мы с Джимом развили в случае с Iron Tribe, вам придется – в краткосрочном плане – игнорировать примеры рекламы бренда и сосредоточиться на маркетинге прямого отклика.

Я откликнулся на «странное» объявление, и мне показали совершенно иной путь

Никогда не забуду дождливый вечер в ноябре 2002 года, когда я читал журнал, посвященный саморазвитию в области торговли, и моя жизнь вдруг изменилась навсегда. Тогда, конечно же, я понятия не имел, что моя жизнь вот-вот изменится и что я познакомился с маркетингом прямого отклика и узнал новый способ думать о бизнесе, продвигать и развивать его.

Мне в глаза бросилось рекламное объявление размером в четверть страницы, которое разительно отличалось от всей остальной рекламы, размещенной в номере. Оно было ярким, крикливым и очень заметным. Тексты были очень короткими. Логотипы – крупными. Чаще всего в рекламе отсутствовал прямой призыв, требовавший откликнуться на нее; вместо этого изображался продукт, было указано название компании, рекламировался бренд и идея, лежащая в его основе. Представьте себе рекламу фирмы Nike и ее слоган Just Do It. Это же объявление выделялось из общего ряда, словно красный кабриолет в похоронной колонне из черных лимузинов. Или, скорее, как лохматая дворняжка на собачьей выставке в Вестминстере на фоне великолепно ухоженных чистокровных особей. Оно было очень простым. Заголовок гласил: «Бесплатная аудиокнига раскрывает главный секрет успешной маркетинговой кампании для фитнес-центра», а ниже было предложение позвонить по бесплатному номеру и прослушать сообщение с дополнительной информацией.

И хотя мне все это показалось очень странным, реклама оказалась достаточно убедительной для того, чтобы я позвонил и прослушал классическую трехминутную «речь в лифте». Затем мне предложили оставить свое имя и почтовый адрес, чтобы мне можно было отправить аудиокнигу и бесплатный буклет под названием «Как в следующие 90 дней привлечь больше клиентов, чем за весь прошлый год... без использования сетевых методов, навязывания товара и партнерских программ». Я выполнил эти инструкции и вернулся к своим делам: развитию (тогда) трех центров для индивидуальных тренировок.

Дополнительные материалы

То самое необычное объявление-дворняжка, на которое откликнулся Форрест, и присланный ему бесплатный буклет вы можете увидеть на сайте

www.rapidprofitsystem.com, а по адресу www.IronTribeFranchise.com/NoBS посмотреть запись разговора Форреста и Джима Кевэла о методе прямого отклика.

К тому моменту мы с моим партнером по бизнесу Аароном Крокером открыли три таких центра для тренировок один на один. И хотя мы росли, клиенты добивались хороших результатов, а мы получали отличные отклики, мне не очень нравилась отдача от нашего внешнего маркетинга.

В глубине души я был фанатом фитнес-индустрии. Во время обучения и работы я изучал все, что можно было узнать, о том, как помогать моим клиентам поддерживать наилучшую форму. Но я почти ничего не знал о том, как привлекать людей, склоняющихся к работе со мной, и быстро понял, что мои яркие почтовые открытки с упором на визуальный образ были совершенно неэффективными, а попытки договориться о встрече с «подозреваемыми» и обучать их в ходе консультаций давали далеко не лучшие результаты.

В результате я был вынужден устраивать распродажи, доводил до конца лишь небольшое количество сделок и должен был мириться с низким средним доходом с одного клиента – если они вообще соглашались покупать.

Та простая реклама оказалась благой вестью, полученной в очень удачный момент моей жизни. Так я познакомился с автором буклета Эриком Рутон, отношения с которым поддерживаю и по сей день и благодаря которому в конечном итоге пришел к долгосрочному и взаимовыгодному сотрудничеству с самим Дэном Кеннеди. Однако все это чуть было не кончилось, даже не начавшись.

Этот бесплатный буклет я получил через три дня после того, как оставил информацию о себе, но тут же отложил его в стопку материалов, которые собирался прочесть как-нибудь позже. Было много дел на работе, бизнес начал потихоньку расти, и на чтение времени не оставалось. Спустя несколько недель, разбирая стол, я снова наткнулся на буклет. Я буквально держал его в руках, чтобы бросить в мусорную корзину. Но потом еще раз прочитал заголовок, потом подзаголовок, а потом перешел и к основному тексту.

Было полное ощущение, что этот парень обращается прямо ко мне! Я только что открыл свою третью студию и потратил несколько тысяч долларов на имиджевую маркетинговую кампанию, ориентированную исключительно на бренд и не принесшую ни одного нового клиента. Я был сыт этим по горло и понимал, что должен быть какой-то иной путь. Поэтому уселся на диван и, хотя и поначалу был настроен скептически, прочел 22-страничный буклет от корки до корки.

Удивительно, но от него невозможно было оторваться, и некоторые вещи, о которых в нем говорилось, точно должны были мне помочь. Мне захотелось срочно попробовать то, что, как я позже узнал, было маркетингом прямого отклика. И еще я понимал, что если таким полезным оказался бесплатный материал, то платная информация должна была быть еще более ценной.

Я позвонил Эрику и спросил, что он мог бы посоветовать мне с моими тремя открытыми студиями и четвертой, находившейся на стадии строительства. Он задал мне кучу вопросов о моем бизнесе, целевой аудитории, демографии пользователей и всем остальном, что ему было нужно для составления идеального послания моим потенциальным клиентам. Меня немного смутило такое количество вопросов, ведь я всего лишь хотел получить от него волшебную маркетинговую пулю.

Позже я узнал, что он просто прорабатывал «маркетинговый треугольник» Дэна Кеннеди (рынок, сообщение, средство информации). Получив все необходимые сведения, он пообещал разработать кампанию и вскоре связаться со мной.

Спустя несколько недель он передал мне материалы для почтовой рассылки в рамках маркетинговой кампании прямого отклика, представлявшей собой последовательность из трех писем (опять же позже я узнал, что это было сделано в классическом стиле «магнетического маркетинга» Дэна Кеннеди), и инструкции, оказавшиеся самыми экстравагантными из всех, которые я когда-либо получал!

Во-первых, он хотел, чтобы я сфотографировался в момент, когда покрываю торт глазурью, и разместил этот снимок вначале письма со странным заголовком «Я хочу покрыть

ваш торт глазурию!» Мы с Аароном тут же возмутились: «Эрик, ты вообще понимаешь, что это я разошлю жителям самого престижного района в нашем городе? Там живут и мои родители. Что они подумают обо мне? Я не стану этого делать!» Он спросил меня, готов ли я и дальше рассылать свои открытки и терять деньги. После чего я скрепя сердце согласился сфотографироваться и поместить фотографию в письмо.

Во-вторых, он дал четкие инструкции относительно таких, казалось бы, незначительных вещей, как размер конверта, тип почтовой марки и необходимости попросить тренеров написать все адреса на конвертах от руки!

Помимо этого, он детально расписал, когда отправлять каждое письмо, в какой день недели потенциальные клиенты должны были их получить, с какими интервалами требовалось отправлять письма, как обозначить крайний срок ответа, как сделать предложение, от которого трудно отказаться, как снизить риски отказа и как сформулировать «предложение Б» о предоставлении дополнительной информации, что должно было помочь расширить мой список возможных клиентов.

Я не знал, гений этот парень или сумасшедший, но так отчаянно хотел провести успешную кампанию, что выполнил абсолютно все его указания в точности так, как он их сформулировал. Опять же, как оказалось, я действовал в рамках 10 законов маркетинга Дэна Кеннеди, приведенных в его книге «Жесткий директ-маркетинг»⁴.

Когда письма были готовы к отправке, я бросил их в почтовый ящик и коротко помолился о том, чтобы не стать посмешищем в глазах всего города Бирмингем, штат Алабама. Мы адресовали письма жителям фешенебельного района Грейстоун, насчитывающего примерно тысячу очень дорогих домов, в непосредственной близости от которого мы открыли нашу последнюю студию.

Результат превзошел все мыслимые ожидания. Нам оборвали телефон! Во-первых, я поверить не мог, что нам вообще звонят, а во-вторых, я никак не ожидал, что звонящие окажутся настолько мотивированы к тому, чтобы записаться на участие в нашей программе. Поскольку письма были очень хорошо составлены и отлично подготовили меня, я очень качественно вел переговоры и сильно повысил уровень продаж, а также среднюю сумму контракта.

В результате я получил 41 нового клиента программы персональных тренировок за месяц всего лишь в результате этой кампании прямой рассылки, состоявшей из трех писем. Учитывая, что средняя стоимость контракта превышала \$2500, это был лучший месяц в моей шестилетней карьере персонального тренера!

Затем я автоматизировал кампанию рассылки при помощи специализированной фирмы, которая обеспечивала наклейку настоящих марок, написанные от руки адреса и смешные картинки. Мы делали такие рассылки в каждом из районов города, где располагались наши студии, раз в два месяца. Они оказались настолько удачными, что я открыл еще три собственные студии в Бирмингеме, а также продал франшизы еще на 49 студий по всему юго-востоку страны.

Все работало отлично. Каждый месяц я получал прекрасный отчет о доходности инвестиций (ROI), бизнес быстро рос, раз в полгода, как по часам, мы открывали новое заведение. Почти три года компания развивалась исключительно за счет этой единственной почтовой рассылки. Я жил в соответствии с аксиомой маркетинга прямого отклика – продавать клиентам, чтобы строить бренд, вместо того чтобы пытаться строить бренд для продаж клиентам – хотя и не знал о ней. И каждый раз, когда я слышу, как Дэн говорит о стоимости, которую всего одно удачное продающее письмо может добавить вашему бизнесу, я знаю, что это святая правда!

Получив в свое распоряжение ту кампанию прямой почтовой рассылки, я считал ее волшебной пулей. А себя – пуленепробиваемым! Пока она не перестала работать. Это был болезненный урок, еще один из ассортимента Дэна, об «опасности одного». Одного сообщения.

⁴ Кеннеди Д. Жесткий директ-маркетинг: Заставьте покупателя достать бумажник. – М.: Альпина Паблишер, 2014.

Одной кампании. Одно средство информации. В моем маркетинговом арсенале была всего одна пуля.

У меня не была подготовлена следующая кампания. Не было протестированных заголовков и предложений. Я должен был заняться разработкой новой кампании заранее, чтобы сохранить контроль над ситуацией и иметь возможность просто «расчехлить» ее в момент, когда станет терять эффективность старая.

Именно в тот момент мое познание мира маркетинга прямого отклика началось по-настоящему. Мне нужно было узнать, почему эти дурацкие письма так хорошо сработали поначалу и почему, таким же таинственным для меня образом, работать перестали. К тому моменту я уже знал, что Эрик учился у человека по имени Дэн Кеннеди, поэтому стал искать о нем информацию. Подписался на его информационный бюллетень «Жесткий маркетинг» и прочел несколько книг. И в конечном итоге выкупил у Аарона его долю в первых трех студиях. Его настолько впечатлило знакомство с маркетингом прямого отклика, что он решил уйти из компании и стать независимым бизнес-консультантом в GKIC, созданной Дэном Кеннеди.

Постепенно я стал понимать, что все, от марок до заголовков и ограниченных сроков действия предложения, было частью хорошо срежиссированного процесса и что я увидел лишь верхушку айсберга доступных мне возможностей. И я глубже окупился в «планету Дэна», начал посещать проводимые им мероприятия, а затем записался в его «платиновую» и «титановую» группы коучинга и привлек его в качестве персонального коуча. Но все это было многие годы спустя после первого опыта, полученного благодаря Эрику.

Второй кусок торта

Итак, я получил уникальные знания, опыт и новое направление развития. И решил начать с нового листа, чтобы построить мощный бренд в сфере фитнеса, подпитываемый маркетингом прямого отклика того типа, который так хорошо показал себя в первый раз. Но теперь мне хотелось взять лучшее от обоих миров: постоянный приток хороших клиентов и быстро растущую выручку, которые обеспечивает метод прямого отклика, и долгосрочные последствия в виде чего-то, построенного на века. Я не хотел больше зависеть от одной кампании по продвижению или даже от нескольких таких кампаний.

В конце 2009 года я приступил к продаже всех существовавших на тот момент центров персональных тренировок, одновременно начав с нуля создавать новый бренд тренажерных залов для групповых тренировок, который я предполагал развивать исключительно по франчайзинговой модели. Я знал, что в основе бренда должен быть маркетинг прямого отклика, и решил не совершить прежнюю ошибку и не полагаться на единственную рекламную кампанию или средство информации.

А еще я знал, что собираюсь сосредоточиться на продажах клиентам, чтобы строить бренд, вместо того чтобы пытаться строить бренд для продаж клиентам. Кому-то это может показаться схоластикой, но я четко сфокусировался на количественной оценке каждой маркетинговой акции, которую предпринимал, при помощи показателя «прямая доходность инвестиций» (D-ROI) и не обращать внимания на побочный эффект в виде узнаваемости бренда. Своего бывшего партнера по бизнесу Аарона я привлек в качестве копирайтера и руководителя программы маркетинга прямого отклика. И хотя мы были только стартапом, я понимал, что без этой позиции обойтись нельзя.

Короче говоря, я намеревался предпринять максимум усилий в сфере маркетинга прямого отклика.

* * *

Смотрите комментарии Джима Кевэла и Форреста Уолдена к этой главе и образцы маркетинговых материалов Iron Tribe на сайте IronTribeFranchise.com/NoBS.

Глава 4

Мы строим бренд, продавая

Автор: Форрест Уолден

Теперь я собираюсь показать вам, шаг за шагом, как мы построили наш бренд, продавая членство.

Первая моя компания начиналась с моего гаража и представляла собой что-то вроде подпольного «бойцовского клуба», вступить в который могли только мои близкие друзья. Однако заметив, каких поразительных результатов мы добились и какое сплоченное сообщество складывается вокруг этой затеи, я почувствовал энтузиазм и огромное желание разработать новую концепцию, которая должна была заполнить пустующую нишу в отрасли и предоставить огромные возможности для развития франчайзинговой модели.

Единственное, с чем я боролся, было определение «культовый», которое возникало всякий раз, когда люди пытались описать то, что происходило в моем скромном 40-метровом гараже. Я знал, что создал очень тесное сообщество, но ненавидел ассоциации, которые связаны со словом «культ».

Чем больше я крутил эту концепцию и так, и этак, тем четче понимал, что создал не «культ», а «племя». Я знал, что самый главный актив любого бизнеса – список его клиентов и что мне придется продолжать фокусироваться на сообществе и чувстве исключительности от принадлежности к тому, что будет известно как «тренажерные залы Iron Tribe».

Следующее, с чем мне предстояло разобраться, было убеждение, свойственное большинству людей, что они не смогут участвовать в интенсивных групповых тренировках. Мне срочно требовалось доказательство обратного, а еще мне нужно было убедительное предложение «Б» для тех, кто, как я знал, с интересом отнесется к идее, но кому не хватит духа попробовать ее сразу.

Это привело к созданию рекламных объявлений с такими провокационными заголовками, как «Не завидуйте нам, лучше присоединяйтесь к нашему самому стильному фитнес-сообществу» и «Если картинка стоит тысячи слов, то что эти картинки скажут о тренажерных залах Iron Tribe?» Просмотрев старые фотографии моей группы, которая занималась еще в гараже, я понял, что они передают все, что я пытался продать клиентам: что заниматься фитнесом – это весело и эффективно и что это означает оказаться в чудесном обществе единомышленников (рис. 4.1).

Эта старая фотография из спортзала, оборудованного в гараже, стала нашим тайным оружием: она постоянно вызывала поразительно дружный отклик всякий раз, когда мы ее использовали. А еще привела к появлению бесплатного буклета с отзывами людей всевозможных профессий, которые на себе испытали все преимущества нашей программы. Название буклета было таким: «Почему все эти разочарованные мужчины и женщины отказались от членства в своих фитнес-клубах и теперь занимаются в тренажерных залах Iron Tribe... и почему вы тоже можете захотеть так сделать». Каждый раз, размещая рекламу, мы обязательно давали возможность запросить бесплатный буклет, чтобы получить почтовые адреса потенциальных клиентов и как можно быстрее дать им в руки эту ценную информацию (см. рис. 4.2).

There's No Need To Envy These Tribe Members ... Join Them!

"If A Picture Is Worth A Thousand Words, Then What Do These Pictures Say About Iron Tribe Fitness?"

**Know
How
Months**

**Thin Physician Is Over 40
Years Old & Lost 40 Pounds
In Only 6 Months!**

**Know
The
Months**

**Lost 90 Pounds, & Won
Our In-House
Competition!**

**Check
Your
Months**

**Check
Out
Your**

**Know
One
Year**

**Know
One
Year**

**Know
One
Year**

**Know
One
Year**

**Know
One
Year**

**Over 50 Years Old,
Bulged Muscle & Still Doing
Strong After 5 Years!**

**Know
One
Month**

**Lost
10 Pounds and
5 Years Old**

HOMWOOD **874-6300** **INVERNESS** **873-2135**

IronTribe.com

Рис. 4.1. Первое рекламное объявление Iron Tribe

Рис. 4.1. **Комментарий Дэна Кеннеди:** это одно из самых первых их рекламных объявлений. Как видите, в нем использованы главные элементы жесткого прямого маркетинга любого бизнеса, связанного с похудением или фитнесом: фотографии «до» и «после» и конкретные результаты. Самое важное, что в своем продающем письме Форрест делает адресатам два предложения и предоставляет им твердые гарантии. Логотип Iron Tribe совсем маленький и как бы прикреплен скрепкой к небольшому письму (а не занимает треть или даже половину площади рекламного объявления, как принято делать в большинстве случаев имиджевой рекламы).

Я знал, что рекламным сообщением нам нужно вызвать чувство срочности и убедить потенциальных клиентов начинать действовать немедленно, если они хотят влиться в число

посетителей нашего нового фитнес-центра. Мы решили сосредоточиться на премиальном ценовом сегменте и ограниченном количестве клиентов, которых можем обслужить (300 человек).

Когда же все эти места будут проданы, мы не станем расширять число посетителей, а будем помещать их в лист ожидания. Идея состояла в том, чтобы оставаться премиальным, небольшим, нишевым тренажерным залом для групповых тренировок и быть полной противоположностью огромным фитнес-клубам, которые продают как можно больше членских билетов в надежде, что эти люди не будут к ним ходить!

На этом посыле об ограниченности предложения были основаны все наши рекламные объявления во всех средствах информации, и всякий раз мы обновляли количество как проданных, так и оставшихся мест, чтобы уменьшающиеся цифры служили дополнительным стимулом для действий.

I couldn't take it anymore, and neither could these guys! Discover...

Why All These Frustrated Men And Women Canceled Their Gym Memberships And Started Working Out At Iron Tribe Fitness ...

And Why You May Want To As Well

Hurry Get Your Hands on this Free Report Now Before Its Too Late

"Why All These Frustrated Men And Women Canceled Their Gym Memberships And Started Working Out At Iron Tribe Fitness ... And Why YOU MAY WANT TO AS WELL."

You can get your free copy right now at ...

www.irontribefitness.com/abouttown

I urge you to get your hands on this free report today before the masses who read About Town beat you to it, and you end up missing out. Here's the official announcement ...

WANTED:

Only 200, 100, 50, 122 Eager, Determined Birmingham Residents... Do It Male and Female ... To Join Our Very Exciting, Very Exclusive Iron Tribe Fitness "Circle of Fitness" Team-Building Program

Fair Warning: You Only Have Until 5:00 PM Friday, February 28th to Get In ... Or ... Until All Membership Slots Are Taken ... Whoever Comes First, The Doors Will Close Quickly ... So Please Hurry ... I Don't Want You To Miss Out!

So call me right now at 874-6300 before the door to this rare invitation slams shut and membership is closed.

Mother of 3 Shocks Her Friends

"I'm a mother of 3 beautiful children, and when I began working out with Iron Tribe Fitness, I didn't have the upper body strength to do a single body-weight chin-up!

But now I can do 25 in a row. My friends are totally shocked! Doing workouts at Iron Tribe Fitness gives me the greatest results I've ever experienced!" - Mandy

IRONTRIBE FITNESS

2809 CENTRAL AVENUE IN DOWNTOWN HOMEWOOD
Call 874-6300 Now

Рис. 4.2. Первое рекламное объявление Iron Tribe с групповой фотографией

Комментарий Дэна Кеннеди: это одно из первых рекламных объявлений с групповой фотографией. Упор сделан на предложение прислать бесплатный буклет, а также на чувство срочности, которое вызвано ограниченностью мест – видите уменьшающиеся числа? – конечным сроком действия предложения и прямым призывом позвонить. И снова это жесткий маркетинг прямого отклика. Логотип тут, правда, чуть покрупнее.

Отклик, который мы получили, был немедленным и поразительным! Мы начали продавать по 40–50 мест в месяц по цене, вдвое превышающей цены конкурентов, и всего за

восемь месяцев распродали все места в первом зале! И часто первое, о чем нас спрашивали, когда мы связывались с потенциальными клиентами, – это остались ли еще места в зале. Отличное начало для переговоров!

По мере получения новых восторженных отзывов от поклонников мы начали варьировать текст сообщения и ориентировать его на разные демографические группы, скажем, на женщин или людей старше сорока. Мы хотели рассеять миф о том, что Iron Tribe предназначен исключительно для спортивной элиты и не подходит для среднего американца.

В качестве одной из моделей для рекламных объявлений я начал использовать свою жену. Будучи матерью четырех детей, она была идеальным примером вечно занятой домохозяйки и отлично представляла эту демографическую группу. Как бы она ни ненавидела сниматься в рекламе, объявления с ее участием прекрасно выполняли свою задачу по привлечению к нам женщин, которые никогда не думали, что будут способны посещать столь интенсивные тренировки (рис. 4.3).

Мы провели несколько успешных кампаний прямой почтовой рассылки. Нам хорошо удавалось использовать свой авторитет, и в конечном итоге мы создали прекрасно работающую кампанию из трех стадий, которую запускали для каждого нового готового к открытию спортивного зала Iron Tribe. Но мы также знали, что нам нужно разработать проверенные внешние маркетинговые кампании для франчайзи, выходящих на новые рынки, где у них еще не было никакого авторитета, поэтому начали применять многое из того, что я узнал за последние годы, и подготовили очень качественные рассылки почтовых открыток, писем с коммерческими предложениями, а также другие масштабные кампании. Одной из наиболее успешных всегда была рассылка по жителям ближайших к спортивному залу районов (рис. 4.4).

ATTENTION: Women. How Often Do You Feel Weak In Your Body, Mind or Spirit? Let Me Ask You a Second Question ...

“How Would Your Life Change ... If Suddenly, Your Body Started Working Two ... Three ... even Four Times Better Than It Does Now?”

“And what if I could promise you that it can happen in as little as 30 days? Would you take me up on my challenge to change your life?” — *Mendy Walden*

Hi, my name is Mendy Walden. That's me in the picture at my husband's facility ... Iron Tribe Fitness.

If you are ready to stop feeling weak and would like a strong, firm and slim body then you are going to find what I have to say very interesting.

Researchers from Universities all across the world are reporting that when you exercise in a group (like Iron Tribe Fitness) you will adapt to the work ethic of those around you. That inspires you to pick up the intensity of your workouts, and intensity is the shortcut to everything you've wanted from your body.

Want a tighter tummy? Workout with a group. Need stronger bones? Workout in a group. Want a beach ready body? Workout in a group with us here at Iron Tribe Fitness.

If You Are Ready To Get Your Body Strong Again ...

... I challenge you to call me today at 874-6300 and come visit me at the *playground* we call **Iron Tribe Fitness** located at 2809 Central Ave in downtown Homewood.

You will love this place! It's just like a playground. We just play hard!

Look: Where else can you go and develop a strong body by using climbing ropes, rowers, kettlebells, plyo-boxes, medicine balls, rubber bumper plates, chin-up bars, and much more. Oh yeah, and have fun doing it too!

If this sounds interesting to you, I urge you to call me right now! Why the urgency?

Because Iron Tribe Fitness has a membership cap of only 200. NOT 201.

As of this writing, we are at 151. We've only been open since Feb 1st! That means in just a few short weeks we've exploded from zero members to 151. What that really means is, now that people are talking, facebook-ing and tweeting, the doors to membership are sure to slam shut as fast as they opened.

Fair Warning: Want in? Better hurry! Call Forrest today at 874-6300 to set up your no obligation, no hassle and no pressure consultation.

Would you like more information? I've listed 5 things you'll find very interesting about working out in a group environment like Iron Tribe Fitness in a brief report. You can see it without opting in by going to ... www.irontribefitness.com/5things

2809 Central Avenue, Homewood, AL 35209
874-6300




Рис. 4.3. Рекламное объявление Iron Tribe с участием женщины-модели

Рис. 4.3. **Комментарий Дэна Кеннеди:** большинство крупных рекламодателей с известными брендами, увидев это объявление, побледнеют, задрожат от страха и вполне могут назвать его слишком «желтым», будто сошедшим со страниц бульварного *National Enquirer*. И решить, что его тон чрезмерно резкий и способен сбить с толку многих женщин. В последнем они будут правы. Ключевое слово здесь «многих». Один из главных принципов качественной рекламной кампании прямого отклика заключается в том, что она должна отталкивать «неправильных» потребителей и при этом сильно, магнетически притягивать нужных, то есть всегда жертвовать многими для привлечения немногих. Так что перед вами яркий пример использования четкой и мощной рекламы для позиционирования создаваемого бренда.

Мы никогда не отступали от своего намерения делать продающую рекламу. А ведь этого боятся многие владельцы небольшого бизнеса, независимые профессионалы и даже крупные

корпорации! Когда писалась эта книга, в J.C. Penney провели эксперимент с катастрофическими последствиями: компания отказалась от продающей рекламы в пользу расплывчатой и ориентированной на создание настроения рекламы имиджевой. Принимавший это решение CEO ушел так же быстро, как и пришел, оставив после себя компанию в тяжелом финансовом положении. Да, мы тоже хотели построить свой бренд, но главное, что нам было нужно, – это как можно скорее найти 300 активных членов в каждый вновь открываемый спортивный зал, поэтому мы готовы были подождать с бренд-билдингом, но очень торопились с продажами.

The Success of Over 185 of Your Mountain Brook Neighbors Reveal Why You Need To Take A Closer Look At The Only Secret Left On How To Lose Those Last 20 lbs . . . And Get In The Best Shape Of Your Life!

Tuesday, 4:35 p.m.

Dear Neighbor,

My name is Forrest Walden, and I'm what some news reporters are calling a "national success story." You may have heard about the nationwide attention I've been receiving in the news over the past few months.

Or you may have seen me on TV, heard me on the radio, or seen articles written about me in *The Wall Street Journal's Market Watch*, *The Birmingham News*, *The Birmingham Business Journal*, and other publications.

But none of that matters right now. What does matter is that I have something urgent to share with you that has the power to change your life forever. It's the only secret left to getting in the best shape of your life. So, What Is This Secret, Exactly?

It's the Secret of Team Workouts . . . The Accountability Of Working Side-By-Side Among Teammates Who Care About Your Success . . . and Won't Allow You To Quit On Yourself! That's because working together as a team changes the rules of fitness and turns the whole concept on its head, and when applied scientifically and skillfully (as Teresa discovered . . . and you will too!), it is a real life changer. And you'll have **more fun working out than ever**, because Iron Tribe is literally the sport of fitness.

Picture a room full of individuals all doing the same workout at the same time, and everyone in the class is encouraging everyone else to finish the workout. It's a workout for all ages and both sexes, and when done right delivers unparalleled fitness results. Iron Tribe Fitness offers varied, purposeful and truly fun workouts.

There's nothing like it anywhere to get you into the best shape of your life. You will possess an amazingly athletic body with extraordinary strength and your body control will amaze your friends. As Teresa (and hundreds more of your neighbors) can attest, it's the Iron Tribe EXPERIENCE that's REALLY the best part. Teresa goes on to brag about the team community of Iron Tribe Fitness:

You're invited to stop by our location on 15 Dexter Avenue, not far from where you live, to claim your \$145 Fitness Gear-Bag and meet the staff and other Iron Tribe Fitness members... We are looking for a few new members. Our facilities are designed for ONLY 250 members . . . NOT 2,000 and we are filling up fast!

...So come in, let us give you a free fitness consultation and evaluation, collect your \$145 Gear-Bag and see if we fit in with your fitness and health goals. All you have to do is say, "maybe" right now by contacting us or stopping in. We realize you may still be skeptical - that's why we want you to stop in and check us out - no obligations...**GUARANTEED.**

You're Protected By My Iron Clad, 100% Money Back Guarantee

There Are No Strings Attached

No Fine Print, and No Obligations.

It Doesn't Matter Your Age, Gender or Current Fitness Level, Either.

What Does Matter Is, You Will Discover The Only Secret Left To Getting In The Best Shape Of Your Life . . . And Why I'm Ethically Bribing You With A Special Fitness Packet To Get You Started.

\$145.00 VALUE

"I actually look forward to pushing myself and supporting my fellow "tribers" each week. You are held accountable every workout. You feel a close bond with your teammates, and we all help each other along in our daily struggles. I began to feel that I belonged to a community I began to feel that the Tribe was my team and my family"

BEFORE **AFTER**

Рис. 4.4. Двусторонняя почтовая открытка Iron Tribe

Рис. 4.4. **Комментарий Дэна Кеннеди:** это крупноформатная (21 на 28 см) двусторонняя почтовая открытка, содержащая классическое «предложение-взятку» (бесплатную спортивную сумку со снаряжением для тренировок) и предложение попробовать услугу до покупки (бесплатная консультация тренера). Обратите внимание на то, как мало места отведено элементам фирменного стиля Iron Tribe – в конце концов, попробуйте отыскать логотип компании, если сможете! Все направлено на то, чтобы привлечь потенциальных клиентов на встречу, где им можно будет продать членство. На самом деле требуется большое мужество НЕ лепить свои логотипы, изображения и слоганы везде, где только можно. В основном бренд Форреста и Джима крепнет благодаря развитию самой сети тренажерных залов, а не

за счет принесения в жертву продаж и настойчивой рекламы бренда как такового. На самом деле именно так поначалу развивался бренд Apple, только сейчас это уже мало кто помнит.

* * *

Смотрите комментарии Джима Кавале и Форреста Уолдена к этой главе и образцы маркетинговых материалов Iron Tribe на сайте IronTribeFranchise.com/NoBS.

Глава 5

Готовьтесь к критике, становитесь толстокожими

Автор: Форрест Уолден

Мы отлично проводили время, придумывая и проводя различные маркетинговые кампании. Для них были типичны показатели ROI от 200 до 400 % в месяц, что чрезвычайно нас вдохновляло.

Но была одна небольшая проблема. Эту рекламу ненавидела моя жена, клиенты постоянно говорили нам, что она не отражает качество программы и качество бренда. Мне указывали на то, что она «непрофессиональна». Было много горячих споров с нашим дизайнером, который помогал мне разрабатывать логотип и торговую марку и утверждал, что наша реклама ужасна. Все (включая нашего инвестора) считали, что вообще никто не будет читать наш бесплатный 30-страничный буклет, который мы рассылали, и что, используя обычную почту, мы теряем уйму денег.

Никогда не забуду разговор с одним хирургом, неистовым фанатом нашего сервиса, и его слов о том, что, видя рекламу залов, он не может гордиться нашим брендом. Это меня очень расстроило. Но, задавая ему вопрос за вопросом, я постепенно выяснил, что он сам пришел к нам благодаря одному из таких рекламных объявлений, запросил бесплатный буклет и прочитал его от корки до корки. Как говорит Дэн Кеннеди, «покупатель всегда врет»!

Наша реклама сокращала все на своем пути, и мы начали открывать все больше и больше залов в Бирмингеме, используя те же самые кампании и давая еще меньше времени на раздумья, активно ссылаясь на тот факт, что мы полностью распродали места в двух первых залах и сформировали листы ожидания.

Мы знали, что должны иметь больше, чем просто прототип, что должны построить настоящую сеть, создать систему, успешно повторить модель, и только после этого предлагать франшизу.

Когда мы открыли третий тренажерный зал и начали финальную проработку процесса продажи франшизы, до нас начало постепенно доходить, что у нас появилась армия неистовых фанатов и что нам удалось построить настоящий бренд. Однако мы также знали, что когда люди оценивают возможность приобретения франшизы, то хотят видеть не только маркетинговые кампании прямого отклика типа «попробуй и убедись», которые нам так успешно удавалось проводить, но и сильную имиджевую рекламу.

Я помнил историю из аудиокниги Дэна «Миллионер-бунтарь» (*Renegade Millionaire*), когда CEO Weight Watchers признался, что, хотя разработки Дэна по всем статьям превосходили то, что делало рекламное агентство, с которым они постоянно сотрудничали, он никогда их не использовал, потому что они были настолько непривлекательными, что их отвергли бы и совет директоров, и франчайзи.

Нам нужно было запускать кампании, которые включали бы в себя не только элементы маркетинга прямого отклика, но и использовали такое преимущество, как наш быстро растущий бренд. К сожалению, мы думали, что для этого нам придется обратиться за помощью к какому-то рекламному агентству.

Мы говорим о становлении и эволюции индивидуальности бизнеса и бренда и об их отношениях с племенем поклонников, отношениях очень хрупких и уязвимых. Пытаться дать племени то, что оно хочет и в чем нуждается для того, чтобы чувствовать гордость и желание привлекать для вас новых клиентов и делать ваш бренд все более узнаваемым, оставаясь верным принципам, стратегии и тактике, которые привели бизнес к успеху и которые необходимы для подпитки продаж, – все равно что идти с завязанными глазами по канату в ветреный день. Здесь легко оступиться, и мы оступились. Но извлекли уроки из своей ошибки.

Очень важно вот что: критики в ваш адрес будет много, и чем успешнее и заметнее вы будете становиться, тем громче она будет звучать. Убежден, что слушать вам следует все голоса, но без эмоций. Слышать в основном голоса своих потребителей. А ориентироваться в конечном итоге на себя.

* * *

Смотрите комментарии Джима Кевэла и Форреста Уолдена к этой главе и образцы маркетинговых материалов Iron Tribe на сайте IronTribeFranchise.com/NoBS.

Глава 6

История с рекламными агентствами

Автор: Джим Кевэл

Все могут вспомнить случай из детства, когда нам говорили не трогать что-то, но, как только нам представлялась возможность, мы брали именно то, что запрещали мама и папа!

Стоит лишь раз прочесть книгу Дэна Кеннеди «Жесткий директ-маркетинг», чтобы знать: рекламные агентства на самом деле не понимают и не хотят понимать маркетинг прямого отклика. Предупреждение – яснее не бывает.

Помню, как на одной из напряженных сессий «платиновой» группы я выступил с предложением нанять директора по маркетингу (СМО) или привлечь к работе рекламное агентство и как Дэн коротко отмел его пословицей «не руби сук, на котором сидишь». Это не единственный раз, когда он говорил, что нам нельзя прекращать разрабатывать и пересматривать маркетинговые стратегии прямого отклика, поскольку именно им обязаны мы всем своим успехом.

И все же по определенным причинам мы с Форрестом чувствовали необходимость начать переговоры с рекламными агентствами, стремясь снять с себя обязанности маркетологов и полностью сосредоточиться на «более важных делах», которыми нужно заниматься, когда собираешься продавать франшизы. Это означает очень много бумажной работы, например, по выполнению требований Федеральной торговой комиссии для всех брендов, которые запускают систему франчайзинга; к ним относится создание документов, раскрывающих сущность франшизы и инструкций, необходимость настройки всех систем и открытие в Бирмингеме тренажерных залов совместно с новыми партнерами.

Все это жизненно важно, особенно на начальной стадии. Но должен вам сказать, что все это ерунда, если вы потеряете контроль над своим маркетингом, а особенно над своим брендом. Что в точности и произошло с нами, когда мы попробовали работать с рекламным агентством.

Началось все с шестимесячного марафона встреч с различными агентствами, которые рассказывали нашей молодой растущей команде о том, какие прекрасные маркетинговые решения они могут нам предложить для расширения нашего бизнеса в Бирмингеме и за его пределами. Было довольно интересно услышать разнообразные оценки того, что мы сделали к этому моменту, и увидеть уверенность потенциальных партнеров-рекламщиков в том, что они смогут взять это и не только улучшить, но и масштабировать в отношении других рынков. Приятно слышать похвалы в адрес твоего бренда; неприятно и тревожно, когда критикуют то, как ты его представляешь.

Мы сталкивались и с тем и с другим. От фразы «это не дизайн, и это не макет» и призыва немедленно все исправить до опасений по поводу «чрезмерного количества текста в наших рекламных объявлениях и почтовых рассылках».

Несколько агентств уклонились от сотрудничества, поскольку считали, что им не стоит «вмешиваться» в уже созданное нами, хотя и не понимали до конца, почему это работает.

Как бы то ни было, поиск продолжался шесть месяцев и оказался очень тяжелым испытанием. У нас было ощущение, что мы идем по неверному пути, но в конечном итоге мы все же решили «попытка – не пытка» и выбрали-таки агентство, которое, как нам показалось, способно подстроиться под наш стиль прямого отклика и помочь нам вывести его на новый уровень.

Но по итогам эксперимента поняли, что Дэн был абсолютно прав: нельзя было ожидать от рекламного агентства настолько глубокого понимания нашего стиля маркетинга, чтобы оно смогло заметно усилить его и помочь нашему бренду выйти на новые рынки. **НАМ НУЖНО БЫЛО ДЕЛАТЬ ЭТО САМИМ.**

Они ничего не поняли и даже не прочитали материалы Дэна Кеннеди, которые мы им передали в надежде вызвать у них такой же восторг, какой испытывали от них сами. Однако, как в случае любого эксперимента, эта ситуация нас многому научила и, если честно, еще больше укрепила нашу уверенность в том, что нам следует начинать комбинировать стратегии

прямого отклика и имиджевой рекламы, стремясь к созданию их мощного гибрида, гораздо более ценного, чем продукт, предложенный любым внешним рекламным агентством.

Комментарий Дэна Кеннеди: мне бы хотелось, чтобы вы накрепко запомнили три вещи, которые здесь упомянул Джим. Первое: я всегда твержу о том, что есть две бизнес-функции, контроль над которыми нельзя отдавать никому, – это финансы и маркетинг. Бесконечно просто заменить себя в роли технического или исполнительного директора, но штурвал рекламы и маркетинга уступать нельзя ни в коем случае. Сохраните ли вы эти функции за собой, передадите ли нескольким сотрудникам или фрилансерам, сможете ли выделить какие-то из них и привлечь внешнее агентство, понимающее или способное понять суть необычного гибрида из прямого отклика и брендинга, о котором идет речь в этой книге, главное – никогда не делегировать полномочия по принятию решений.

Еще в самом начале своей карьеры в бизнесе я усвоил одну простую истину: два человека бок о бок на одной лошади ехать не могут. Править должен всего один. И делать это придется вам. Что вовсе не означает необходимость окружить себя раболепными сотрудниками, беспрекословно делающими все, что вы пожелаете. Это означает, что, когда вы размышляете, а затем формулируете свое видение, свои решения и свой тактический маркетинговый план, ваша команда делает все, чтобы понять их, согласиться с ними и претворить их в жизнь.

Второе: когда вы решаете обратиться за помощью в проведении рекламных и маркетинговых кампаний к внешним исполнителям, нужно обязательно убедиться в их понимании сути маркетинга прямого отклика, уважении его принципов и, желательно, наличии успешного опыта его использования. Мир рекламы и маркетинга, населенный высоколобыми теоретиками и откровенными дураками, в последнее время на волне популярности онлайн-медиа пополнился всевозможными *технарями* (веб-разработчиками, менеджерами социальных сетей, блогерами и т. д.), которые стали доминировать в маркетинге при полном отсутствии успешного опыта в рекламе и продажах. Берегитесь их. Каменщик не архитектор.

Третье, и последнее: не стоит недооценивать себя и свое знание собственного бизнеса. То, что некто имеет полный набор наград за успехи в рекламе (врученными коллегами, а не основанными на прибыли клиентов), или две докторские степени престижного университета, вовсе не значит, что он может лучше вас судить о вашем бренде, клиентах и маркетинговой стратегии. Не нужно быть высокомерным или зашоренным, но и давать себя запугивать или поддаваться чужому влиянию тоже не стоит. Когда со мной спорит специалист или критик, я задаю два вопроса: 1) «Почему вы считаете, что я должен изменить свою точку зрения?» и 2) «Какими фактами вы можете подкрепить свою позицию?». Факты очень важны, ведь их привести гораздо сложнее, чем высказать мнение или покритиковать. Я хочу, чтобы меня убедили при помощи фактов. А из двух конфликтующих, противоположных *мнений* о моем бизнесе я выбираю свое.

* * *

Смотрите комментарии Джима Кевэла и Форреста Уолдена к этой главе и образцы маркетинговых материалов Iron Tribe, подготовленных в рамках эксперимента с рекламными агентствами, на сайте IronTribeFranchise.com/NoBS.

Глава 7

Наша формула успеха: привлекать клиентов рекламой прямого отклика, поддерживать их интерес к бренду, гордость за него и желание быть его миссионерами

Автор: Джим Кевэл

Наш девятимесячный эксперимент по перетягиванию каната с местным рекламным агентством многому научил нас с Форрестом относительно маркетинга в целом. Мы всегда с иронией отмечали, что именно та реклама прямого отклика, которая приводила к нам клиентов, становилась причиной их жалоб несколько месяцев спустя.

Причина заключается в том, что благодаря нам клиенты Iron Tribe получали такой опыт, который заставлял их чувствовать свою сопричастность бренду. Причем так же интенсивно, как проходили наши тренировки!

Тот разговор с хирургом, о котором упомянул Форрест, всего лишь один из десятков примеров ситуаций, когда нам приходилось быть толстокожими. В результате мы начали задумываться: может, стоит просто переключиться на имиджевую рекламу бренда, которой смогут гордиться наши клиенты, даже если она и не обеспечит поначалу такую же отдачу, как наши привычные кампании прямого отклика.

Я говорю «поначалу», потому что в среднем каждый член Iron Tribe приводил к нам одного-двух новых клиентов и как минимум один раз продлевал свой контракт, а это означало, что если благодаря бренд-центричному маркетингу он стал бы еще сильнее гордиться своей принадлежностью к Iron Tribe, то в конечном итоге это сказалось бы на ROI.

Мы много обсуждали с Дэном еще один аспект этой темы: разделение ROI на первичный и вторичный. Первичные и вторичные результаты маркетинга прямого отклика – профессиональные термины, которые могут быть незнакомы неспециалистам. Говоря простыми словами, первичные результаты – это все, что предшествует первой сделке, то есть когда человек впервые становится клиентом, и включает ее саму. Вторичные результаты – это все, что происходит потом, то есть длительные отношения с ним и их монетизация. При расчете первичного ROI учитываются расходы на привлечение клиента за счет рекламы и маркетинга и доходы на эти вложенные средства за счет первой сделки или серии сделок, следующих друг за другом в течение короткого времени. Вторичный ROI рассчитать сложнее. Приходится учитывать коэффициент удержания клиентов и длительность сотрудничества, непрерывность или возобновляемость дохода от них, его рост и такой очень важный, но часто не измеряемый или не принимающийся в расчет показатель, как реферальная активность.

Мы начали относиться к нашим наиболее агрессивным маркетинговым и рекламным кампаниям прямого отклика как к действиям, направленным на получение первичных и, более того, необходимых результатов, а от скорее мотивирующих в целом, ориентированных на бренд сообщений ждать результатов вторичных.

Мы с Форрестом были согласны в том, что, если начинать тестировать эту новую стратегию на нашем собственном тренажерном зале в Бирмингеме, мы должны иметь возможность достаточно детально отслеживать ее выполнение с тем, чтобы оправдать приложенные усилия. Барометром успеха должна была стать статистика средней реферальной активности наших членов и продляемости контрактов; целевыми показателями мы выбрали более одного реферала и более одного продления контракта на человека, но в идеале хотели бы видеть лучшие результаты.

Еще мы понимали, что нам придется инвестировать в создание собственной команды, которая бы занималась проведением этого эксперимента, ведь сотрудничество с рекламным агентством явно не стоило такого роста расходов на маркетинг.

Первым членом такой команды стал Дэниел Уолтерс, специалист по маркетингу в сфере высоких технологий и член Iron Tribe, сбросивший за время занятий у нас более 50 кг. Целью Дэниела стало не только проведение уже привычных маркетинговых кампаний прямого отклика, но и новых инициатив вроде эксперимента с имиджевой рекламой.

Мы начали с изменения внешнего вида, атмосферы и формата нашего информационного бюллетеня TribeVibe, который стал более «симпатичным», и поместили на обложку фотографии наших спортсменов. Его содержание теперь включало обзоры состоявшихся и анонсы предстоящих событий из жизни тренажерных залов Iron Tribe в разных городах, а также советы наших ведущих тренеров относительно режима тренировок и питания, призванные обогатить знания читателей (см. рис. 7.1а – г).

Благодаря решению инвестировать в команду маркетологов мы не только больше смогли делать сами, не только улучшили дизайн ежемесячной рассылки и уточнили стратегию, но и получили возможность масштабировать ее, разработав яркий шаблон для новых участников нашей франчайзинговой сети, который они могли бы использовать для общения со своими членами.

Следующая идея, которая возникла в рамках этого эксперимента, была основана на моем опыте работы в качестве телеведущего, вначале в университете, а затем на разных телеканалах, в том числе на ESPN. Это привело к появлению того, что сейчас известно как TribeVibeTV: еженедельное телевизионное шоу, которое выходит на нашем канале в YouTube и размещается на сайтах всех тренажерных залов, в социальных сетях и нашем приложении для iPhone.

Описанная Джимом формула успеха позволяет отлично сбалансировать метод прямого отклика и бренд-билдинг.

Чтобы помочь Дэниелу в этом проекте, мы ввели новую позицию «дизайнер-разработчик», в обязанности которого входило создание как графического дизайна для офлайн-материалов, так и видеоматериалов для нужд нового проекта TribeVibeTV (см. рис. 7.2а, б ниже).

Чему мы точно научились у Дэна Кеннеди из его аудиокурса «Миллионер-бунтарь», так это тому, что невозможно потратить достаточно денег на маркетинг, как и нельзя «засветиться» в достаточном количестве мест. Одна из моих любимых историй – о владельце бизнеса, который разместил свою рекламу прямо у дома конкурента, прекрасно зная, что в этом районе она неэффективна, и желая всего лишь позлить своего соперника.



Рис. 7.1а. Информационный бюллетень Iron Tribe

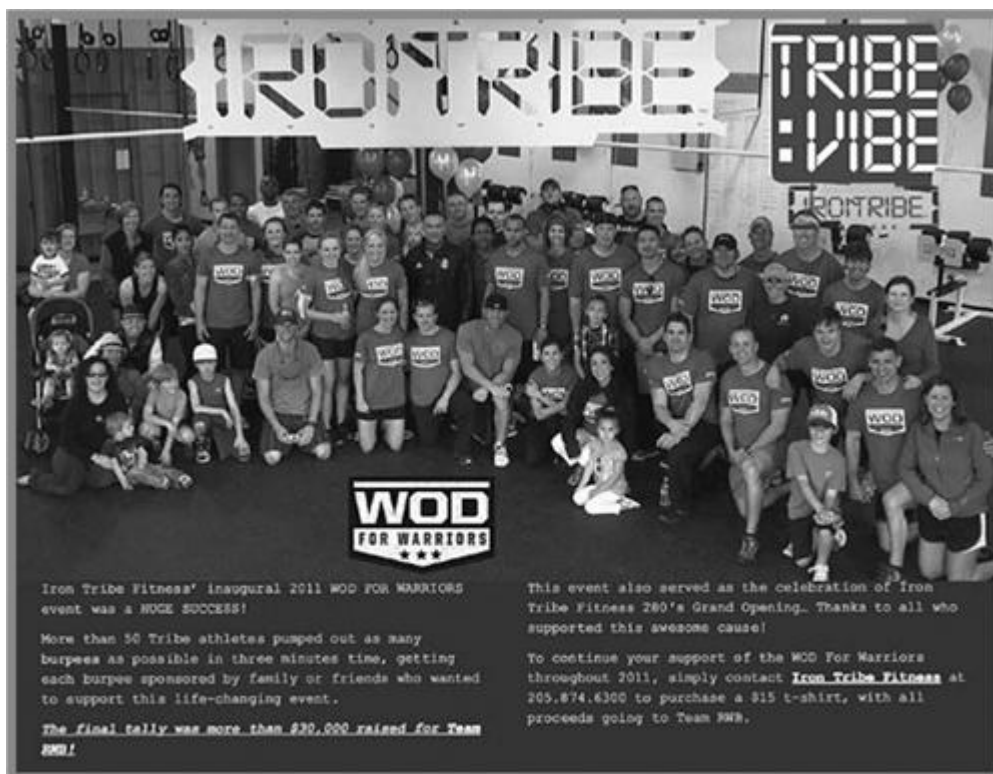


Рис. 7.16. Информация о мероприятии Iron Tribe

Именно такое впечатление мы хотели создать для бренда Iron Tribe в каждом городе, где создавались тренажерные залы под этой маркой: что мы вездесущи. Что мы сильны. И причина того, что я придумал определение «ВЫздесущи», проста – после достижения поставленной цели ВЫ просто не сможете нас не заметить, даже если очень этого захотите. Мы будем везде!

Уникальное преимущество нашего путешествия под слоганом «ВЫздесущи» состоит в том, что у нас есть дополнительное средство коммуникации, которого нет у большинства остальных предпринимателей: голоса наших членов. Именно они являются истинными евангелистами нашего бренда, именно они прямо сейчас «сражаются» за нас на улицах, пока вы читаете эти строки.

Рис. 7.1а – г. **Комментарий Дэна Кеннеди:** Форрест и Джим начали медленно и осторожно трансформировать свой маркетинг, смещаясь в сторону более имиджевого, ориентированного на бренд визуального подхода. Изменение внешнего вида информационного бюллетеня сделало его похожим на профессионально изданный журнал. Они поняли то, что не понимают очень многие бизнесмены: вы можете и должны совершенно по-разному представлять себя разным аудиториям и на разных этапах своего развития. В то время как первичный маркетинг должен быть основан в большей степени на конкретных обещаниях и утверждениях, заверениях и промпредложениях и создавать ощущение срочности, чтобы вызвать немедленный отклик у адресата, вторичный маркетинг может ориентироваться на социальные доказательства, интересы людей и показ сложившегося вокруг бренда сообщества. Трудно поменять их местами и вывести на первый план, в материалы первичного маркетинга, чувство общности и гордость принадлежности, исключив из них обещания, предложения и сроки. Компании, которые пытаются это делать, теряют большие деньги, которые, впрочем, нелегко оценить количественно, и вполне могут обанкротиться в процессе создания хорошо известного бренда, о котором приятно думать, но который ничего не продает!

Например, вы слышите по радио рекламу Iron Tribe, требующую прямого отклика, выключаете приемник и тут же видите ее на билборде по пути домой, а приехав, находите в почтовом ящике нашу печатную публикацию и отбрасываете ее в сторону. И как только с облегчением думаете, что избавились от нас, как ваш коллега обращается к вам: «Кстати, я

рассказывал тебе о тренажерном зале Iron Tribe, куда хожу? Классное место!» – после чего предлагает вам посмотреть TribeVibeTV и вручает экземпляр TribeVibe.

Это и есть «ВЫздесущность», и мне кажется, я мог бы написать о ней еще одну книгу.



Letter From The Editor

May & June Events Enclosed!



How can I ever express my gratitude for all of you who participated in the WOD For Warriors event, that raised more than \$30,000 for our wounded soldiers?

Truth is, with simple words, I can't. That said, I hope you'll somehow come to know what it means to those wounded heroes who have served our country. Thank you so much for your help!

In this edition of TribeVibe, you'll find our events for May and June, which include:

<ul style="list-style-type: none"> 📍 Mobility Workshop – 📍 Paleo Wing Cook off – 📍 Bring A Friend Day – 📍 The Total – 	<ul style="list-style-type: none"> 📍 D1 Vs ITF Staff & Client Competition – 📍 Paintball Day, and – 📍 ITF Family Fun Day!
---	---

So be sure to look it over closely and mark your calendars!

Amest

P.S. If you have suggestions for events in the future that you'd like to see at Iron Tribe Fitness, please feel free to send your suggestion to info@irontribefitness.com We look forward to seeing it!



Weight Exercise Special Deal of The Month For ITF Athletes Only

"The Ultimate Equipment Package For Your Bodyweight WODs ...
At A Price You Can't Get Anywhere Else!"

Purchase These Items Separately, And You'll Invest As Much As \$153.90. But Call Jason Huges At 591-6564 And Tell Him You Saw This Ad, And That You Want The "ITF Bodyweight Bundle" Package And You'll Save \$65.00!

Normally \$153.90 - ITF Special Price Only \$88.90! (Offer Ends May 31st!)

 <p style="font-weight: bold; font-size: 0.8em;">Speed Rope</p> <p style="font-size: 0.7em;">Great for double and triple unders, this rope has lightning fast bearings and metal dowels that enable it to turn 5-6 rotations a second. This rope is super fast! It is unique with its ability to easily change lengths. Each rope comes with 9' 6" of fully-adjustable blue coated cable.</p> <p style="font-weight: bold; font-size: 0.8em;">\$24.95 \$14.95 Save: \$10.00</p>	 <p style="font-weight: bold; font-size: 0.8em;">Ab Mat</p> <p style="font-size: 0.7em;">A safe, comfortable design contoured to your lower back to provide support and to help prevent injury. One size fits all! There is no need to worry about height and weight differences between users.roll or wobble on you, so you can focus on your workout. A compact, portable design that requires no set-up or tear-down. Take it with you anywhere!</p> <p style="font-weight: bold; font-size: 0.8em;">\$29.95 \$24.95 Save: \$5.00</p>	 <p style="font-weight: bold; font-size: 0.8em;">Olympic Rings</p> <p style="font-size: 0.7em;">A safe, comfortable design contoured to your lower back to provide support and to help prevent injury. One size fits all! There is no need to worry about height and weight differences between users.roll or wobble on you, so you can focus on your workout. A compact, portable design that requires no set-up or tear-down. Take it with you anywhere!</p> <p style="font-weight: bold; font-size: 0.8em;">\$99.00 \$49.00 Save: \$50.00</p>
--	---	---

Рис. 7.1в. Информационный бюллетень TribeVibe



Рис. 7.1г. Письмо редактора TribeVibe

Шесть наших собственных тренажерных залов Iron Tribe расположены в Бирмингеме, городе среднего размера (1,2 млн жителей), поэтому мы не только осознали мощь концепции «ВЫздесущности», но и просто обязаны были, увеличивая расходы на маркетинг, делить то, что раньше приходилось на один зал, пропорционально общему количеству залов.

Конечно, такая экономия на масштабе – одно из преимуществ франчайзинга.

Например, если вы выделяете на маркетинг своего тренажерного зала \$4000 ежемесячно и придерживаетесь нашей проверенной временем схемы, открывая новый тренажерный зал каждые девять месяцев, то постоянно увеличиваете свой маркетинговый бюджет – с \$4000 до \$8000, а в конечном итоге – и до \$24 000, как у нас сейчас.

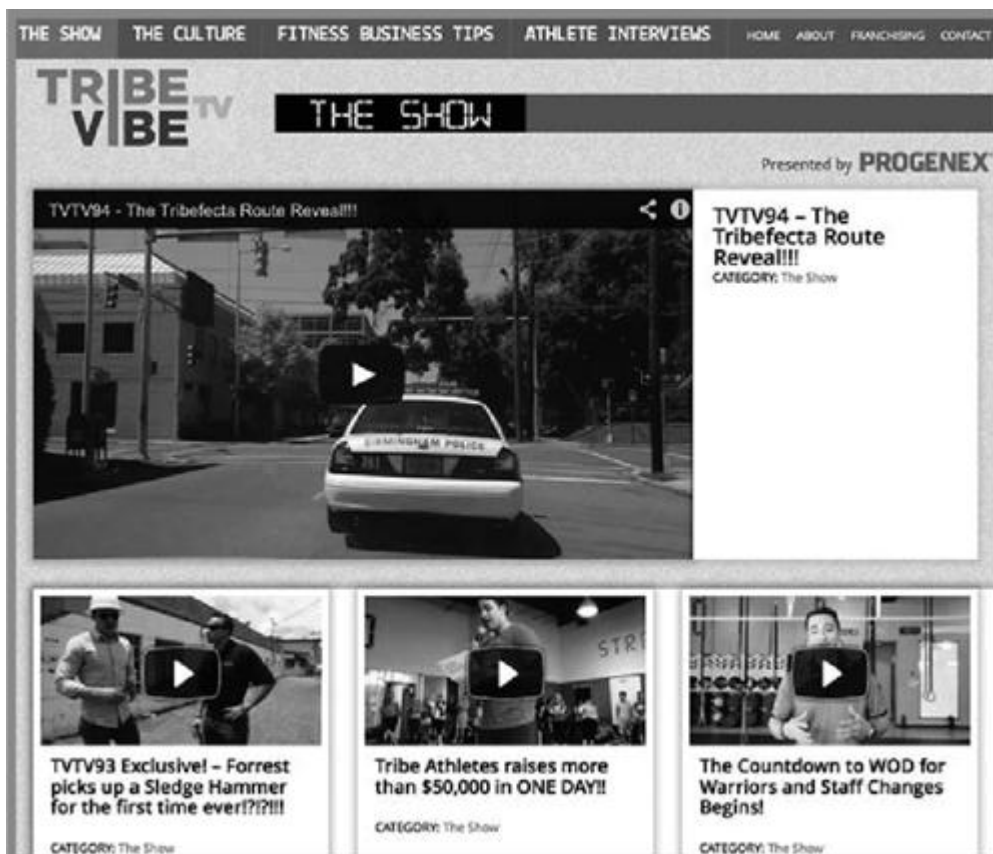


Рис. 7.2а. Телепрограмма TribeVibeTV от Iron Tribe

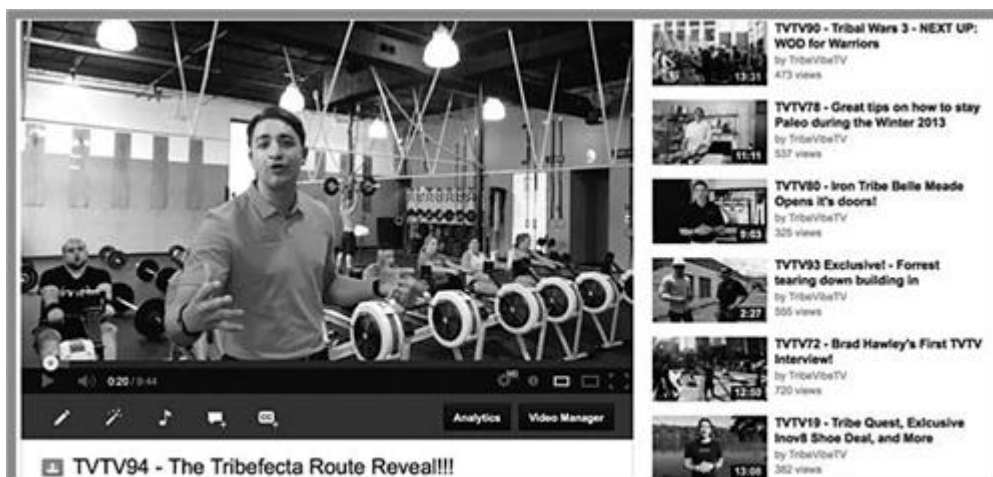


Рис. 7.2б. Телепрограмма TribeVibeTV от Iron Tribe

Рис. 7.2а, б. **Комментарий Дэна Кеннеди:** обратите внимание на количество просмотров роликов TribeVibeTV. Оно кажется вам небольшим? Но маркетинг прямого отклика по определению *целевой*. Редко его задачей является охват огромной аудитории. Для компании вроде Iron Tribe важно не то, сколько вообще людей знает о ней и ей симпатизирует, а количество знающих ее и симпатизирующих ей представителей целевой аудитории, ее потенциальных клиентов. Перед вами отличный пример гибридного сообщения для членов племени и тех, кому они могут о нем рассказать, включающего элементы как маркетинга прямого отклика, так и имиджевой рекламы. Стоит заметить также, что у Iron Tribe есть и вторая аудитория, о которой следует помнить и к которой нужно обращаться: потенциальные новые франчайзи, многими из которых становятся наши члены. И практически каждый способ коммуникации должен подчеркивать идею того, что речь идет не только о явлении из мира фитнеса, способном изменить вашу жизнь, но и об успешном бизнесе. Последние выпуски TribeVibeTV вы можете увидеть на сайте

www.tribevibetv.com или по адресу youtube.com/TribeVibeTV.

Благодаря пройденному в Бирмингеме за три года пути от одного до шести тренажерных залов у нас появились ориентиры для принятия решений относительно того, как распределять бюджет между рекламой прямого отклика и имиджевой.

В итоге удалось разработать общую систему для всех наших франчайзи, в соответствии с которой кампания начиналась за 60 дней до открытия зала, что, конечно же, является элементом чистой стратегии прямого отклика – отсылаю вас к главе «Мы строим бренд, продавая».

Однако по мере того, как владельцы зала начинали наполнять его первыми клиентами, в их рекламной стратегии появлялись элементы, ориентированные на развитие бренда, и им приходилось инвестировать время и деньги, стремясь удержать у себя старых клиентов и стимулировать появление новых, пришедших по рекомендации друзей.

В значительной степени все это становится возможным благодаря современным технологиям. Одно дело пытаться донести свое послание посредством таких общедоступных инструментов, как газеты, поисковая оптимизация, поисковый маркетинг, наружная реклама, прямая почтовая рассылка, ТВ и радио (все это мы используем), и совсем другое – когда вы создаете свое собственное средство информирования и передаете с его помощью сообщения, специально предназначенные для ваших клиентов, задействуя таким образом фактор эксклюзивности, очень привлекательный для них и позволяющий вам иметь частный канал для связи с ними, где не будет никакой сторонней рекламы. По мнению Дэна Кеннеди, практически каждый бизнес – даже такой, казалось бы, обычный, как небольшой обувной магазинчик на центральной улице – должен участвовать в медийном бизнесе и иметь свое собственное средство информирования клиентов.

Не продавайте клиентам – вовлекайте их

Мы делаем это благодаря тому, что загрузка приложения Iron Tribe для iPhone и регистрация на сайте тренажерного зала Iron Tribe является обязательной для всех новых членов. Они должны заглядывать туда КАЖДЫЙ ДЕНЬ (или вечер), чтобы посмотреть, какие завтра будут тренировки в расположенных неподалеку залах, и записаться на понравившуюся.

Они просто не смогут спокойно спать, не выяснив, что будет завтра, а узнать это раньше 19:30 нельзя, ведь именно в это время становится известно окончательное расписание на следующий день. Это вроде шоу отбора команд для участия в университетском чемпионате по баскетболу, только ежедневное!

Аналитика прогресса и степень достижения поставленных целей, информация о приобретенных продуктах и услугах, постоянный поток сообщений от других спортсменов и тренеров в микроблоге – вот лишь некоторые факторы, благодаря которым вовлеченность клиентов Iron Tribe не ограничивается 45 минутами тренировки и четырьмя стенами тренажерного зала.

Если принцип соревновательности, характерный для наших тренировок, превращает их в вызывающую зависимость игру, то высокие технологии формируют контекст, в котором эта игра проводится. Возникает канал не только для продвижения предстоящих мероприятий, новых продуктов, акций по продлению контрактов, но и для регулярного общения со всеми нашими клиентами (см. рис. 7.3а – в).



Рис. 7.3а. Приложение Iron Tribe, клиентский интерфейс



Рис. 7.3б. Персональный раздел клиента на сайте Iron Tribe



Рис. 7.3в. Форум на сайте Iron Tribe

Рис. 7.2а – в. **Комментарий Дэна Кеннеди:** персональный раздел клиента на сайте Iron Tribe – это сложный инструмент для взаимодействия с ним. По сути это контрольная панель для ежедневного отслеживания своей динамики и успехов, которая обеспечивает постоянное вовлечение клиентов. Честно говоря, не для каждого бизнеса можно с ходу разработать такой же, но дело точно стоит того, чтобы постараться! Помимо всего прочего, такое приложение очень укрепляет позиции бренда, поскольку постоянно рекламирует его. А еще, как заметил Джим, оно стало аналогом ежедневной газеты, которую досконально прочитывают их клиенты и в которой можно размещать рекламу прямого отклика мероприятий, продуктов и услуг. Владение собственным средством массовой информации – очень мощный инструмент, но еще более мощным его делает то, что оно ежедневно привлекает внимание клиентов.

Хотя все это относится к стратегии бренд-билдинга, мы хорошо понимаем, что Iron Tribe – это больше, чем лица владельцев бизнеса. Наш бренд окреп благодаря тому, что на каждом новом рынке мы начинаем с продажи мест в тренажерных залах посредством маркетинга прямого отклика, и лишь потом добавляем такие вещи, как ежемесячная рассылка TribeView, еженедельная передача TribeVibeTV и вызывающие привыкание приложения, которые превращаются в наше собственное средство массовой информации клиентов, к подписке на которое они относятся с религиозной серьезностью.

Смотрите комментарии Джима Кевэла и Форреста Уолдена к этой главе и образцы маркетинговых материалов Iron Tribe на сайте IronTribeFranchise.com/NoBS.

Глава 8

По тонкому льду: развиваем бренд при помощи первичного и вторичного маркетинга

Автор: Джим Кевэл

Я уже говорил о том, что мы разработали формулу успеха, включающую в себя методы прямого отклика, доминирующие в маркетинге первичном, или внешнем, направленном на мир, и имиджевые элементы, доминирующие в маркетинге вторичном, ориентированном на наших клиентов. И это работало. Но мы занимаемся бизнесом, а это не фиксированное состояние, а постоянно эволюционирующий процесс.

Мы запустили программу маркетинга прямого отклика в тренажерных залах, предлагая нашим клиентам привести к нам своих знакомых вне зависимости от того, какой именно зал был бы им удобен, тем самым увеличивая число племен, лояльность к которым нам хотелось бы привить. Это, в свою очередь, открывало дорогу для имиджевой рекламы, ориентированной на бренд и позволяющей людям ощущать гордость за принадлежность к гораздо более крупному сообществу, чем их товарищи по тренажерному залу.

Тогда же нас начал интересовать один вопрос: как наилучшим образом использовать построенный нами бренд и при этом не помешать проведению активных маркетинговых программ прямого отклика, которые генерировали основной приток новых клиентов?

Это нелегко.

Благодаря эксперименту с привлечением рекламного агентства (и моему увлечению телесериалом «Безумцы») у меня возникла идея внедрить в традиционную стратегию бренд-билдинга базовые элементы маркетинга прямого отклика. Понятно, что это вряд ли гарантирует немедленный успех, но определенно поможет приобрести ценный опыт. Вот одно из преимуществ наличия собственных тренажерных залов, которые можно использовать как кухню для тестирования инноваций.

Мы обращаемся к своим партнерам-франчайзи с призывом «делай, как делаем мы», а НЕ просто «делай, как мы говорим», – на этом принципе основана вся наша система. Мы с Форрестом всегда очень сильно расстраиваемся, когда видим консультантов, которые учат людей тому, с чем никогда не сталкивались сами, и предлагают им инвестировать время и деньги вслепую, не имея никакого понятия о том, сработает ли их совет.

Начало следующему эксперименту дала еще одна базовая идея. Я сказал себе, что, если бренд Iron Tribe должен стать своим для всех членов племени, нам нужен свой собственный маркетинговый слоган, близкий им всем (вроде найковского «Just Do It»), такой, на котором могли бы основываться все методы социального подтверждения, включаемые нами во ВСЕ типы маркетинговых сообщений.

Дэн Кеннеди часто говорит о власти, которую вы обретаете, когда формулируете идею своего бизнеса и сообщаете ее людям, и призывает отделять предлагаемые вами продукты от бизнеса как такового.

Если взглянуть на электронные письма с благодарностями, которые мы ежедневно получаем от наших клиентов, можно заметить постоянный мотив, который делает Iron Tribe чем-то большим, нежели просто сеть тренажерных залов – мотив ТРАНСФОРМАЦИИ, – а это максимум, что может предложить любой бизнес.

Если посмотреть на наиболее сильные бренды, то можно заметить, что они превращают обычные товары или услуги в прекрасные впечатления потребителей. В случае Starbucks это приводит к возможности продавать за \$4 чашку кофе, которая обходится в четыре цента. Их атмосфера «третьего места» (после дома и работы) вызывает у посетителей восторг. Говоря словами Кеннеди, кофе – это тот самый предлагаемый ими продукт. А бизнес компании заключается в предоставлении людям «третьего места». Если говорить об эволюции нашего бренда и нашего маркетинга, то мы решили, что тренажерные залы, занятия и тренировки и даже наши средства информирования – это все продукты. А бизнес, которым мы занимаемся, – это трансформация.

Если вы прямо сейчас отложите эту книгу, поедете в ближайший тренажерный зал Iron Tribe и поговорите с занимающимися там людьми, то, уверен, постоянно будете слышать об их личной трансформации, которая не ограничивается улучшением их спортивной формы, за которым они к нам пришли изначально.

Этот опыт позитивной трансформации складывается из историй об улучшении отношений с супругами, детьми, друзьями, коллегами – все то, что я объединяю слоганом «ЖИЗНЬ. Изменилась».

Мы в Iron Tribe постоянно меняем жизни людей, и истории реальных людей, о которых идет речь, являются необходимыми социальными доказательствами этого и постоянно используются в нашей формуле прямого отклика, генерируя новые продажи. Одновременно с этим имиджевая реклама включает те же самые социальные доказательства для усиления лояльности клиентов по отношению к бренду Iron Tribe.

Не поймите меня превратно. Эксперименты по внедрению концепции «ЖИЗНЬ. Изменилась» в наши маркетинговые программы прямого отклика, генерирующие продажи, не столько увеличили приток новых клиентов, сколько позволили «надуть щеки» уже имеющимся. Это стоило нам времени и денег, поначалу обошлось в месяцы более низких показателей ROI, но в конечном итоге усилило наше стремление построить мощный бренд.

Нам удалось найти несколько способов загнать в клетку этого дикого зверя под названием «ориентированный на бренд маркетинг», который может быть воистину и благословением, и проклятием.

Во-первых, мы говорим нашим новым партнерам-франчайзи, что заниматься этим стоит лишь после того, как они заполнят как минимум один тренажерный зал в их городе, поскольку до тех пор у них не будет примеров для подражания и гордости, которые они могли бы использовать в рекламе.

Прежде чем начинать хотя бы думать о продвижении бренда, вам НУЖНО НАЙТИ клиентов. Пусть ваш бренд завоеует хотя бы некоторое уважение! Мне кажется, это применимо абсолютно к любому бизнесу. Возможно, времени потребуется немного, но такая последовательность совершенно необходима, и лишь потом можно переходить к полноценному продвижению бренда одновременно с прямыми продажами. Если же вы уже делаете это, но сталкиваетесь с трудностями, лучше остановитесь, вернитесь назад, к истоку, и начните свой бизнес заново так же, как начинали мы, открывая первый тренажерный зал Iron Tribe, и по-прежнему начинаем – в каждом новом регионе.

Во-вторых, вам нужно быть готовым к тому, что затраты на эту кампанию всего лишь окупятся (то есть ROI окажется на уровне 100 %), в отличие от кампаний прямого отклика, которые могут принести и 300 %. Вы ведь делаете это не для того, чтобы привлечь новых клиентов, а скорее для того, чтобы удерживать имеющихся. Однако если вы вспомните о среднем показателе в 1,3 клиента, пришедших по рекомендации своих уже занимающихся у вас знакомых, и о более чем одном продлении контракта, то сможете без колебаний сказать себе: эксперимент в целом удался. В вашем бизнесе тоже должны быть какие-то аналогичные ориентиры.

Имеет смысл немного скорректировать свои цели и признать, что, хотя бескомпромиссные целевые показатели ROI по-прежнему важны, нужно также оценивать субъективные чувства, которые вызывают у ваших клиентов подобные кампании. Можно попытаться выяснить это при помощи опросов или простого общения с людьми.

Очень важная часть кампании – это сбор и систематизация историй клиентов из серии «ЖИЗНЬ. Изменилась», которые затем можно будет использовать не только во внешних рекламных объявлениях, но и в почтовой рассылке потенциальным клиентам, как обычной, так и электронной. И, естественно, эти истории собраны и доступны и в наших онлайн-средствах информирования, и в приложении для iPhone, и на сайте.

Одна из моих любимых – история нашей клиентки Эрин: она пришла заниматься в наш только что открытый второй тренажерный зал, была больна раком и нуждалась в энергии и уверенности в себе, которые вместе с химиотерапией помогли бы ей бороться с недугом. Уже в течение первого года занятий в Iron Tribe Эрин стала бесстрашно смотреть в будущее и поверила в свою окончательную победу над раком, описав все это в своей истории под

названием «ЖИЗНЬ. Завоевана». Все авторы таких историй могут добавить к названию свое ключевое слово, лучше всего соответствующее произошедшей с ними трансформации (рис. 8.1).

Эти отзывы наших клиентов очень важны и могут использоваться в любых средствах информирования, как онлайнowych, так и традиционных.

Мы даже создали настраиваемую систему сегментирования потенциальных клиентов, которая позволяет нам определять, какого типа почтовую рассылку они получают, какие истории из раздела «ЖИЗНЬ. Изменилась» смогут прочесть, какие материалы видеть, что делает наш бренд еще более привлекательным для них, ведь они чувствуют более тесную связь с тем, что читают. Вы можете сами оценить это на нашем сайте по адресу www.IronTribeFranchise.com/NoBS.

Во внутренних коммуникациях мы начали использовать истории из раздела «ЖИЗНЬ. Изменилась» в печатных и электронных материалах, включая в них призывы к действию, позволяющие перейти по специальному адресу и увидеть видеоролик, в котором Эрин рассказывает более полную версию своей истории. Это позволяет нам отслеживать отклики и общение, чтобы убедиться в том, что эта имиджевая кампания все же имеет в своей ДНК гены прямого отклика.

И хотя с точки зрения генерирования продаж кампания «ЖИЗНЬ. Изменилась» не приносит таких же высоких результатов, как реклама прямого отклика в чистом виде, которую мы продолжаем транслировать вовне со средним ROI 300 % и выше, фактор гордости, которую чувствуют наши клиенты, переоценить невозможно.

What Do You Choose?

LIFE

CONQUERED

Life. Conquered.

An Open Letter From A Stage 3 Cancer Survivor To Anyone Else Who Craves ... Life.Conquered.

My name is Erin King, and this is my "Life, Conquered." story.

It was November 1st, 2010, when I faced the stark reality of how short life really is. I was only 27 years old when the doctor diagnosed me with stage 3 breast cancer. The lump measured 9 centimeters, and had spread to 8 of my lymph nodes. As you can probably imagine, the following surgery, chemotherapy and radiation treatments robbed me of my hair, took a beating on my body, and stripped me of my self confidence. It was during this challenging time I knew I would have to choose which attitude I would adopt. I chose to conquer cancer and live my life!

I still had four chemo treatments to go when I joined Iron Tribe Fitness. I decided to start classes anyway, because I needed more energy. And did they ever deliver! I've never attended a workout class (of any kind) where the coaches motivate you as much as Iron Tribe. Even my teammates constantly push me. I remember the day I saw people doing pull ups, and I said to myself, "That's impossible, I could never that."

Today, I'm thrilled to announce, "I do the impossible!" Iron Tribe has given me back the confidence cancer's toll took on my body. Cancer put me on my back, Iron Tribe put me back on my feet. Now I'm in nursing school because I want to help other cancer patients. Iron Tribe is much more than just fitness. Iron Tribe is ... LIFE. CONQUERED.

WATCH Erin's remarkable true story, go to IronTribe101.com/ErinKing NOW.

205-226-8669
IRONTRIBE101.COM

IRONTRIBE
FITNESS

280 Sold Out / DOWNTOWN
HOMEWOOD Sold Out / MTN. BROOK

Рис. 8.1. Реклама Iron Tribe из серии «ЖИЗНЬ. Изменилась»

Рис. 8.1. **Комментарий Дэна Кеннеди:** подход, использованный Джимом в Iron Tribe, если честно, чреват опасными последствиями, но это, пожалуй, лучшее, что вы можете сделать при объединении и скрещивании метода прямого отклика и имиджевой, ориентированной на бренд рекламе во внешнем, публичном маркетинге. Объединение этих двух видов рекламы – это как размножение ежиков: нужно быть очень, очень осторожными. Видно, что они отказались от обязательных предложений «А» и «Б», требующих прямого отклика (то есть призывов немедленно позвонить и договориться о встрече или загрузить/заказать бесплатный буклет) в пользу более мягкого и не требующего немедленной реакции приглашения посмотреть в Интернете историю-рекомендацию, но сохранили конкретное предложение. Откровенно говоря, это меня беспокоит. Но я поздравляю их с тем, что им удалось остановиться и не зайти слишком далеко, не пожертвовать слишком многим. Главное, не забудьте мысль Джима о том, что делать все это нужно в правильный момент развития бизнеса.

Важно понимать: роскошные приобретения можно себе позволить только на определенном уровне продаж и прибыли.

Продажи разного типа

Продажи или привлечение потенциальных клиентов за счет платной рекламы – это одно, и у нас есть показатели для их оценки, есть ROI. Но нет лучшего клиента, чем тот, который пришел по рекомендации. Соглашаясь с менее впечатляющим ROI от рекламной кампании, ориентированной на бренд, мы инвестируем в продажи клиентам такого типа.

Причина, по которой клиенты активно рекомендуют нас знакомым и возносят наш и так высокий коэффициент продаж по рекомендации на недостижимую высоту, – гордость. На самом деле мы пришли к этому выводу в результате общения с Дэном Кеннеди, вдруг осознав, что нашим клиентам-миссионерам вовсе не обязательно раздавать своим друзьям библии или религиозные брошюры, чтобы привлечь их в свое племя.

Подумайте об этом. Мы проводим интенсивные тренировки и берем за членство в этом племени в среднем \$250 в месяц. Поэтому наши клиенты говорят примерно следующее: «Слушай, тебе нужно серьезно подумать о том, чтобы записаться в Iron Tribe, тренировки там настолько интенсивные, что я с них еле выползаю, а стоит все это около \$300 в месяц».

Неплохо для «речи в лифте»!

Однако когда мы вложили им в руки истории из цикла «ЖИЗНЬ. Изменилась», то облегчили им задачу: теперь им проще убедить своих знакомых посетить одно из наших мероприятий «Приведи друга», в рамках которого можно позаниматься вместе, а затем предложить ему подписать с нами контракт.

На закрытых собраниях клиентов мы можем обеспечивать их лучшими рекомендательными материалами и обучать их тому, как успешнее убеждать их присоединиться к нам. Дэн также постоянно подчеркивает необходимость «вознаграждать их за такое поведение», то есть человек, порекомендовавший Iron Tribe, должен быть вознагражден за эту попытку независимо от того, получили ли мы нового клиента.

Причем вознаграждать их стоит чем-то не имеющим отношения к бренду, то есть не бесплатными товарами или членством. Так мы пришли к тому, что радуем клиентов такими роскошными вещами, как ужин в лучших ресторанах города или одеждой их любимой марки.

Идея обеспечить наших клиентов материалами для раздачи среди знакомых привела к появлению в залах специальных контейнеров в виде яблока, в которые мы помещаем материалы из серии «ЖИЗНЬ. Изменилась», бесплатные образцы спортивного питания, спортивную форму, бутылки для белкового коктейля, наклейки на бампер и даже грифельные доски, на которых можно начать писать свою историю о том, как их «ЖИЗНЬ. Изменилась».

Конечно, все это выполнено в наших фирменных цветах и содержит наш логотип, позволяя нам с самого начала учить своих клиентов тому, как растить наше племя вместе.

На нашем сайте по адресу www.IrontribeFranchise.com/NoBS можно увидеть момент вручения подарков новым клиентам.

Дэн, говоря об этих стратегиях и о пришедших по рекомендации клиентах, любит использовать термины «культ» и «последователи культа». Но, как уже объяснил Форрест, мы предпочитаем использовать слово «племя», которое идеально подходит в контексте нашего названия⁵ и нашего восприятия себя.

Недавно произошло окончательное признание нашего бренда: один из франчайзи сделал на плече татуировку Iron Tribe (рис. 8.2).

Когда мы увидели эту фотографию, опубликованную в Facebook и распространившуюся по нему, я сказал Форресту: «Думаю, можно смело сказать, что в этом случае ROI от брендинговой кампании эквивалентен нашему ROI в 300 % от прямого отклика!»

* * *

⁵ Iron Tribe (англ.) – «железное племя».

Смотрите комментарии Джима Кевэла и Форреста Уолдена к этой главе и образцы маркетинговых материалов Iron Tribe, а также специальную презентацию их набора для раздачи среди знакомых на сайте IronTribeFranchise.com/NoBS.



Рис. 8.2. Татуировка с логотипом Iron Tribe

Глава 9

Без усилий сильный бренд не создашь

Автор: Джим Кевэл

Великий бренд создается, развивается и поддерживается при помощи постоянной коммуникации, маркетинга и рекламы прямого отклика. Это фундамент, на котором выстроено Iron Tribe. Нам нужно найти способ передачи послания о нашем бренде клиентам и внешнему миру так, чтобы эффективно управлять этим процессом и точно оценивать его результаты посредством ROI.

О CRM-системе Infusionsoft мы с Форрестом впервые услышали в 2010 году на первой суперконференции GKIC в Чикаго. Мы уже успели разочароваться в CRM-приложении, которое использовали для управления нашими двумя (на тот момент) тренажерными залами, и знали, что нуждаемся в технологическом решении, больше соответствующем заданному нами высокому уровню клиентского обслуживания и при этом способном масштабироваться.

Мы хотели создать полноценную платформу под названием The Bay Door (в честь характерных вращающихся дверей, которые были практически в каждом нашем тренажерном зале) с двумя пользовательскими интерфейсами в надежде, что она обеспечит наших франчайзи всем необходимым. Предполагалось, что один интерфейс будет клиентским (веб-сайт, интернет-магазин для iPad и приложение для iPhone), а второй – служебным (для того чтобы менеджеры могли контролировать все ресурсы своего тренажерного зала). Цель заключалась в том, чтобы автоматизировать как можно больше функций и максимально облегчить выполнение остальных.

До Iron Tribe, в 2008 году, я создал технологический стартап, где постоянно общался с программистами и понял, что разработать можно все что угодно – были бы детальное описание задачи, много денег и огромное терпение. А вот не имея чего-то из этого списка, вы отправляетесь в путь, который можете не преодолеть. Пытались многие. Большинство потерпело неудачу.

Сделав описание задачи, мы получили предложения от нескольких компаний-разработчиков, самая высокая цена была семизначной! И никто из них не оценил работу в сумму меньшую, чем несколько сот тысяч долларов.

Однако среди клиентов Iron Tribe нашлась группа людей, которые видели в проекте такой же потенциал, как и я, и мы решили разработать нечто особенное, специально для таких молодых брендов, как наш, с гораздо меньшими первоначальными инвестициями и огромными перспективами получения доходов в будущем – для всех вовлеченных в проект.

Лежавшая в основе The Bay Door «большая идея» была проста. Мы хотели создать специально под Iron Tribe интерфейс прикладного программирования (API), в котором можно было бы объединить возможности готовых интернет-приложений (Google API и Yammer) и CRM-систем (Infusionsoft), чтобы получить построенный по индивидуальному лекалу портал для качественного обслуживания клиентов.

Это означает, что благодаря «облачным» технологиям и SaaS-платформам (действующим по принципу «программное обеспечение как услуга») вроде Google Apps, Yammer и Infusionsoft мы получаем плагин API, который может подключаться к вашему собственному программному обеспечению и существенно расширять его функционал, внешне совершенно от него не отличаясь.

Сказать легко, а вот сделать оказалось чрезвычайно трудно. Одновременно с началом разработки я запустил тестирование Infusionsoft в наших двух тренажерных залах. Процесс его интеграции в имеющееся программное обеспечение стал для нас с Форрестом отличным уроком. Нам пришлось заново пересмотреть весь жизненный цикл продаж, маркетинга и операций, то есть все процессы, с которыми сталкивались наши клиенты, и систематизировать их так, чтобы их могли контролировать и выполнять сотрудники, если только действия нельзя было автоматизировать, – в таком случае вам просто НИЧЕГО не нужно делать!

Этот жизненный цикл продаж, маркетинга и операций я назвал «Жизненный цикл

идеального спортсмена», и на сегодняшний день мы продолжаем разрабатывать соответствующее программное обеспечение, интегрируя в него выполняемые автоматически и в ручном режиме внутренние и внешние маркетинговые стратегии (см. рис. 9.1а, б).

Пока наши разработчики готовили первую версию программы The Bay Door, начал приносить заметные плоды эксперимент с Infusionsoft. Настроенная под нужды тренажерного зала контрольная панель программы позволяла управлять бизнесом более организованно, видеть, на какой стадии жизненного цикла находится каждый звонящий, и напоминать сотрудникам о необходимости задействовать специальные методы приобретения и удержания клиентов.

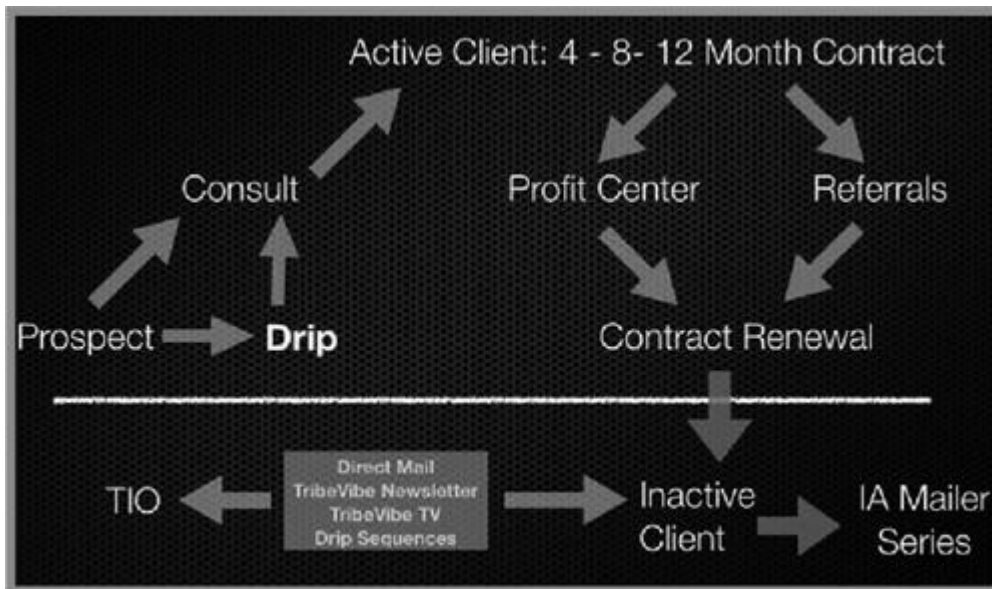


Рис. 9.1а. Система управления клиентами тренажерных залов Iron Tribe



Рис. 9.1б. «Жизненный цикл идеального спортсмена» Iron Tribe

Кроме того, были подключены системы отслеживания потенциальных клиентов и автоматизации работы с ними, позволяя, с одной стороны, снять с сотрудников лишнее бремя, а с другой стороны, сохранить уверенность в том, что Iron Tribe поддерживает связь со всеми лицами, чьи контакты хранятся в базе данных, независимо от того, на какой стадии «Жизненного цикла идеального спортсмена» они находятся.

Но какими бы полезными ни были эти два результата внедрения Infusionsoft, главным достижением стало то, что если в 2011 году 83 % адресатов, заинтересовавшись нашим предложением, обращались к нам офлайн (по телефону или приезжая в офис), то в 2012 году 78 % потенциальных клиентов приходили через Интернет (при помощи форм Infusionsoft)!

Это и есть история того, как маркетинг становится «продажами на бумаге». Infusionsoft изменил всю нашу систему конверсии и коэффициент конверсии потенциальных клиентов в полноправных членов.

Поскольку большинство наших потенциальных клиентов получает информацию через Интернет, будь то реклама прямого отклика или рекомендации друзей, они знакомятся с историями из цикла «ЖИЗНЬ. Изменилась» или на самом сайте, или, если заполнили онлайн-форму, по электронной почте, благодаря сообщению с подтверждением регистрации и последующей серии писем.

Поэтому вместо того, чтобы, услышав об Iron Tribe, звонить нам или приезжать в офис, потенциальные клиенты могут вначале узнать о нас все, что им нужно, прежде чем состоится первый непосредственный контакт и начнется процесс продаж.

И только после того, как благодаря маркетинговым материалам они убедятся в наших способностях изменить их жизнь, они звонят и договариваются о консультации в ближайшем к ним тренажерном зале.

Рекомендуемый ресурс: Infusionsoft

Infusionsoft поддерживается Дэном Кеннеди, и именно эта программа автоматизирует многие функции GKIC и бизнесов его клиентов в области маркетинга прямого отклика, безотказного вторичного маркетинга и CRM. Узнать больше и получить доступ к демоверсии программы можно на сайте www.infusionsoft.com. Между прочим, многие компании используют ее «как есть», без настройки под себя и интеграции в другие платформы. А еще в программе можно найти шаблоны маркетинговых материалов, разработанные Дэном Кеннеди. Удобное место для встречи с представителями Infusionsoft, знакомства с продуктом и с его пользователями – ежегодные «Суперконференция GKIC» или «Инфосаммит GKIC».

Результатом стали невероятные 96 % – такова доля переговоров за столом для консультаций, завершившихся подписанием контракта, а все потому, что клиенты приезжают к нам уже готовые присоединиться к нашему племени!

Мы с Форрестом решили, что результаты этого эксперимента достаточно примечательны сами по себе и достойны хотя бы номинации на премию Infusionsoft «Лучший маркетолог года», хотя и знали, что этой программой пользуется более 10 000 компаний во всем мире и что получить награду очень трудно. Однако, к нашему изумлению, нас не только пригласили подняться на сцену перед 2000 человек в качестве одного из четырех финалистов, но и назвали победителями!

Получение этой награды само по себе стало эквивалентом высокого ROI нашей франчайзинговой модели, поскольку мы официально запустили ее именно в тот день, когда узнали результаты голосования. За год, который прошел с тех пор, премия принесла нам столько пиар-возможностей, так подняла наш статус в качестве экспертов и настолько повысила доверие к нашему бренду, сколько не мог бы добиться и более известный бренд за гораздо больший период времени и в результате таких расходов, которые мы не смогли бы себе позволить.

Что же касается The Bay Door, то наши разработчики совершили чудо, построив приложение, которое могут использовать наши франчайзи, чтобы продолжать укреплять позиции бренда Iron Tribe среди своего собственного племени. Результаты эксперимента с Infusionsoft новое приложение не только воспроизводит, но и поднимает их на еще более высокий уровень.

Служебный интерфейс приложения берет на себя наиболее утомительные процессы, позволяя сотрудникам сосредоточиться на работе с потенциальными и реальными клиентами и

на творческих аспектах внешних и внутренних маркетинговых кампаний, до которых в противном случае у них могли вообще не дойти руки.

Клиентский интерфейс отвечает за то, чтобы в голове каждого спортсмена отпечатался бренд Iron Tribe – благодаря интернет-сайту и приложениям для iPad и iPhone. Они помогают не только удерживать клиентов, но и рекомендовать нас своим знакомым, тем самым постоянно ускоряя наш рост.

Да, а еще это канал для автоматического предложения товаров и услуг в дополнение к их стандартной месячной подписке на занятия в залах.

Многого из перечисленного можно добиться при помощи базового комплекта Infusionsoft или иного программного обеспечения. Может, имеет смысл объединиться с другими владельцами и операторами компаний такого же, как у вас, типа и заказать автоматическую маркетинговую систему под свои специфические нужды? Но как бы вы ни решили эту задачу, знайте: автоматизация маркетинга и коммуникаций способна изменить правила игры и обеспечить вам огромное конкурентное преимущество.

* * *

Смотрите комментарии Джима Кевэла и Форреста Уолдена к этой главе и образцы маркетинговых материалов Iron Tribe, а также загляните «внутрь» платформы The Bay Door на сайте IronTribeFranchise.com/NoBS.

Глава 10

Быстрее, чем вас скопируют

Автор: Джим Кевэл

Никакой бренд не может себе позволить почитать на лаврах. Мы с самого начала понимали, что никогда не доберемся до конечной, где бы она ни находилась. Не сможем перевести дыхание и передохнуть. Создание бренда – не путешествие из точки А в точку Б, а бесконечный процесс.

Многие владельцы брендов со временем начинают лениться, их копируют, и их брендам приходит конец. Возьмите хотя бы упадок Kodak, уважаемого бренда с корнями в XIX веке. Одно время вы не смогли бы найти ни одного дома, где не было бы фотоаппаратов, пленки или фотографий, напечатанных на бумаге фирмы Kodak. А теперь есть Instagram. И будет что-то еще. Разница между стандартным продуктом и продуктом, вызывающим восторг и полностью захватывающим потребителя, заключается в инновациях. Основная причина превращения нового продукта в стандартный, всем привычный и никого не удивляющий – имитация, а затем повсеместная имитация. И единственный практический ответ на это – инновации.

Мы знаем, что можем полагаться на свой бренд лишь до тех пор, пока удерживаем интерес людей к нему.

Нужно дать им повод для разговоров

Недавние исследования показали, что люди в среднем обмениваются 16 000 слов в день, а каждый час происходит более 100 млн разговоров о брендах. Это приводит к тому, что благодаря «сарафанному радио» совершается целых 50 % сделок.

Слыша об этом, все думают: «Ух ты, развитие технологий изменило правила игры, и теперь сарафанный маркетинг работает исключительно в Интернете».

ЭТО НЕ ТАК.

Более 90 % «сарафанного маркетинга» приходится на *офлайн* !

Iron Tribe обладает нужным для этого социальным статусом. Наши клиенты чувствуют, что просто ОБЯЗАНЫ рассказывать о нем, отчасти из-за произошедшей с ним самой трансформации, отчасти из-за того, что они добиваются на тренировках того, о чем большинство людей может только мечтать, а еще, конечно же, из-за эксклюзивности и статуса – следствия премиальной цены, причина которой может быть непонятна непосвященным.

Все наши клиенты ощущают себя избранными, принадлежащими к узкому кругу. Интенсивность их совместных тренировок трудно представить тем, кто не входит в этот круг. Они чувствуют себя частью чего-то большего. Это порождает чувство исключительности, подкрепляемое дефицитом: каждый тренажерный зал Iron Tribe рассчитан всего на 300 мест.

Все это – мотивы для сарафанного маркетинга, как и игровой аспект занятий, ведь каждый спортсмен постоянно соревнуется не только с самим собой, улучшая свои прежние результаты, но и с товарищами.

Однако все это – основы нашей бизнес-модели, которые Форрест так прозорливо заложил в самом начале развития концепции Iron Tribe.

Мне очень повезло подключиться к развитию этой модели. И хотя мы с ним продолжаем совершенствовать все ее составляющие и бренд в целом, нашим главным полем деятельности всегда оставался такой компонент бизнеса, как маркетинг прямого отклика.

Главным направлением инноваций для нас сегодня является не технология и даже не экономика. Нет, это развитие корпоративного сегмента бизнеса, в рамках которого мы сможем заключать в ходе одной консультации сразу много контрактов с целыми группами работников одной компании, стремящихся избежать высоких медицинских расходов и нуждающихся в программах вроде нашей, чтобы реже ходить к врачам!

Мы продолжаем спрашивать себя: «Как нам быстрее продавать 300 мест в новых тренажерных залах?»

Если наступит день, когда мы перестанем задавать себе этот вопрос, то станем такими же самодовольными, как Kodak, и свернем с пути инноваций и экспериментов, который позволил нам расти так быстро.

Будем надеяться, что то, чем мы с Форрестом поделились с вами, вдохновит и вас на множество различных нововведений!

* * *

Смотрите комментарии Джима Кевэла и Форреста Уолдена к этой главе, образцы маркетинговых материалов Iron Tribe, а также видеопрезентацию их последней инновации, корпоративной маркетинговой программы прямого отклика, которую они разработали и опробовали со времени написания этой книги, на сайте IronTribeFranchise.com/NoBS.

Глава 11

Бренд-билдинг на основе уникального торгового предложения и легенды бренда: кейсы из практики GKIC

Автор: Дэйв Ди

Привет, это снова Дэйв Ди. Мы уже встречались в предисловии. Одна из моих функций в GKIC заключается в том, чтобы общаться с членами нашей организации, старыми и новыми, и обучать их в течение года, а также в рамках двух крупных ежегодных конференций, лагерей быстрого запуска, которые проводятся несколько раз в год, моей «платиновой» группе коучинга и телесеминаров и вебинаров, посвященных ответам на их вопросы. И практически все владельцы бизнеса, с которыми я говорю, делюсь информацией, все, кого обучаю, не скрывают желания иметь сильный бренд. Но многие из них никогда не задумывались, как мы сейчас, о том, что же такое этот их столь желанный сильный бренд, из чего он складывается на самом деле.

Возьмем бренд, который вы, вероятно, хорошо знаете: Intel. На многих компьютерных и других технологических устройствах можно увидеть наклейку Intel Inside или Powered by Intel. Мне нравится фраза «Powered by...» («Работает на...»). Она подразумевает, что в основе вещи есть некая движущая сила, делающая возможным ее функционирование. Бренд-билдинг прямого отклика и бренды, созданные с его помощью, работают на трех компонентах: уникальное торговое предложение (УТП), легенды бренда и эффективное визуальное представление, которое складывается из логотипа, торговых марок, фирменных цветов, а также мест, где можно встретиться с вами или информацией о вас, от СМИ до витрины магазина и благотворительных или общественных мероприятий, которые вы спонсируете. Здесь мы остановимся на первых двух и поговорим о том, как их используют люди из различных областей бизнеса, а по пути буду давать вам свои рекомендации.

Пример 1: Шон Бак, Newsletter Pro

Шон участвует в двух группах коучинга, «лидеров эффективности/внедрения» и «титановой», много раз занимался в моей «платиновой» группе. Он очень амбициозный, очень креативный предприниматель, занимается преимущественно полиграфией, но особенно выделяется умением создавать уникальные информационные бюллетени для клиентов различных компаний и пациентов врачей частной практики. Его УТП таково: *создавать уникальные информационные бюллетени, разработанные специально для вас, направляемые напрямую вашим клиентам, существующим и потенциальным, и выглядящие так, как если бы были написаны вами, притом что вам не придется писать ни слова, гарантирую.* Шон буквально «вылизал» это УТП. Оно очень четко описывает его потенциальным клиентам, что он им предлагает, обещает легкость и удобство без скучной стандартизации, содержит упоминание о гарантии и при этом не превышает 35 слов.

А вот его легенда бренда:

Впервые с информационным бюллетенем я столкнулся, изучая возможность приобретения второго бизнеса. Я начал поиски с того, что запросил информацию у нескольких десятков продавцов франшизы. Вместе с брошюрами и необходимыми документами я получил множество телефонных звонков, но спустя месяц-два они практически прекратились. Только один продавец франшизы на химчистку оставался со мной на связи, ежемесячно присылая информационный бюллетень объемом 8–16 страниц. И каждый раз, когда по почте приходил новый выпуск, я прочитывал его от корки до корки. Я дожидаться не мог того момента, когда прочитаю новые истории успеха различных франчайзи. В течение многих месяцев я чувствовал связь с франчайзинговой компанией и работающими в ней людьми. Когда в одном из выпусков написали о приближающейся ежегодной конференции франчайзи, я тоже купил франшизу, причем на полгода раньше запланированного – все для того, чтобы

попасть на конференцию. Открыв химчистку, я сформулировал первое требование: нужно иметь ежемесячный информационный бюллетень и направлять его всем своим клиентам. Это имело смысл, поскольку именно благодаря ей я сам купил франшизу! Но я сел писать новости, не имея ни знаний, ни инструкций, и в результате у меня получился, наверное, самый скучный в мире текст. Я совершил, пожалуй, все типичные ошибки, например: 1) был скучным, 2) был полностью сосредоточен на своем бизнесе, а не на клиентах и их интересах, 3) не считал рассылку частью общей стратегии и 4) не использовал ее для того, чтобы выстраивать отношения с пользователями.

Промучившись два года, я вернулся к той рассылке, которую получал сам и читал с таким удовольствием. И полностью переработал то, что делал сам. Меньше чем через три дня после выхода первого выпуска этой новой, дружелюбной, интересной и ориентированной на построение отношений с клиентами рассылки мне позвонила первая клиентка, которой она очень понравилась. Когда я спросил ее, что она думает о прежней версии, она сказала, что никогда не видела ее, а ведь я посылал ей выпуски в течение двух лет! Мы продолжили развивать бизнес при помощи этой рассылки, но, признаюсь, каждый раз мне было трудно найти для этого время. Когда я решил закончить с химчисткой и заняться тем, что получается у меня лучше всего, то понял, что стал мастером в деле удержания старых клиентов и привлечения новых, пришедших по рекомендации, благодаря отличным информационным бюллетеням. В тот день и родился бренд Newsletter Pro. Речь идет не об обучении тому, как это делать, и не о распространении заранее подготовленного стандартного контента. Я создал компанию по производству специально написанных под каждого клиента, уникальных информационных бюллетеней, которые выглядят так, как если бы были написаны вами, для ваших клиентов, и при этом вам и пальцем пошевелить не придется, и от бизнеса отвлекаться не нужно.

Ну разве не отличная история?! Шон интересно рассказал о том, как впервые осознал мощь информационного бюллетеня. Дал описание борьбы и триумфа, которое показывает, что он прошел трудный путь и хорошо научился тому, как создавать действительно работающие информационные бюллетени, и предполагает, что его потенциальные клиенты смогут избежать множества ошибок, обратившись к его услугам. Легенда бренда Шона позиционирует его как человека, на которого всегда можно положиться в деле создания информационного бюллетеня.

Пример 2: Сандро Пианконе, Мехперт

«Бриллиантовый» член GKIC Сандро Пианконе управляет компанией с оборотом в \$100 млн в год, помогающей импортировать товары в Мексику и продавать их там. Его УТП таково: *лидирующий консультант в области прибыльного ведения бизнеса в Мексике, услугами которого пользуются крупнейшие компании мира.* Думаю, что это УТП можно сделать еще более ярким и конкретным: *пошаговая помощь в прибыльном экспорте ваших товаров на мексиканский рынок без привлечения юристов и изучения правил международной торговли, гарантированно.*

Комментарий Дэна Кеннеди: Дэйв явно усилил УТП Сандро, конкретизировав проблему, которую он решает, написав, в частности, «без привлечения юристов». Но, по моему мнению, при этом пожертвовал тем, что я называю «лидерская позиция». Вот моя версия: *лидирующий консультант в области прибыльного ведения бизнеса в Мексике, на которого полагаются крупнейшие компании мира, оказывающий пошаговую помощь в успешном экспорте потребительских товаров на мексиканский рынок без привлечения юристов и изучения правил международной торговли, гарантированно.* Мой вариант, очевидно, многословнее, но все же уместился в 35 слов. Если можно обойтись одним-двумя короткими предложениями, я за такое короткое УТП. Но главная наша цель все же ясность, а не лаконичность.

Вот легенда бренда Сандро:

Я главный мексперт компании Mexico Sales Made Easy. Да, есть такое слово «мексперт». Я зарегистрировал его как товарный знак. И мексперт я не потому, что

получил диплом специалиста в области международной торговли или финансов, а потому, что за 14 лет работы совершил больше ошибок и потерял в результате больше денег, чем кто-либо еще, работающий на этом рынке. Зато теперь мы с моей командой уверены, что вы таких ошибок не повторите. Я не только ошибался, но и выигрывал чемпионаты. С 1998 года благодаря мне выручка моих клиентов и партнеров превысила \$500 млн, а в Мексике появились товары множества американских брендов, такие как пиво Miller, продукты Roma Food и энергетические напитки Rockstar. Сейчас я работаю с Little Caesar's и 5-Hour Energy.

Легенда бренда Сандро говорит о его авторитете и опыте, внушает доверие к нему. В ней описана его работа, результаты продаж, клиенты, она очень конкретная, никакой «воды». История кажется более правдивой потому, что в ней упоминаются не только достижения, но и ошибки. Это также говорит о том, что Сандро – приятный человек. Кстати, так оно и есть.

Пример 3: Эл Уотсон, Fanfare Catering

Во время написания книги Эл был новичком в ГКIC и еще только изучал наш подход к маркетингу. Но при этом быстро делал успехи. Вот его УТП: *Мы в Fanfare возьмем вашу идею, добавим наш опыт и проведем мероприятие, которое вы никогда не забудете.* И хотя оно содержит обещание, все же остается слишком общим и никак не упоминает о самом классном активе компании: о том, что она обслуживает самых настоящих звезд, – я выяснил это, лишь поговорив с самим Элом. Вот разработанный нами лучший вариант УТП: *Эл Уотсон и команда Fanfare, обслуживающие звезд, возьмут вашу идею, добавят свой опыт и создадут уникальное мероприятие, на котором вы и ваши гости будете чувствовать себя знаменитостями.* Мы упомянули самого Эла, включили слова, подчеркивающие пользу («уникальный») и эмоциональную привлекательность («чувствовать себя знаменитостями»). Когда этот вариант увидел Дэн Кеннеди, то решил чуть изменить его, поскольку ему было ужасно жалко первоначальную идею Эла про «никогда не забудете». В итоге получилось так: *Эл Уотсон и команда Fanfare, обслуживающие звезд, возьмут вашу идею, добавят свой опыт и создадут уникальное мероприятие, на котором вы и ваши гости будете чувствовать себя знаменитостями – и которое никогда не забудете!*

Легенда бренда Эла:

Мои родители создали компанию Fanfare, когда мне было десять. Это было правильное время и правильное место. Мой отец работал в отделе продаж C&K Distributors, продавал пиво Old Style, и вот как-то раз он зашел в винный магазин Эла Парса на 71-й улице, чтобы принять заказ. Услышав, как Эл договаривается о том, что будет спонсировать концерт и что ему нужна кейтеринговая компания, отец воскликнул: «Я это сделаю!» Эл повернулся к нему и спросил: «Ты понимаешь, что говоришь, Тед?» На что отец ответил: «Конечно, столько раз это делал». Мы не знали, как быть. А потом привлекли другую кейтеринговую компанию и наблюдали за ее работой в течение трех следующих месяцев, только после этого по-настоящему начали работать сами. Причем работали со звездами шоу-бизнеса: Патти Лабелль, Риком Джеймсом, Принцем и многими другими, всех не перечислить. В компании работали мама, отец, бабушка Джуэл, тетя и мамина подруга Энн. Официантами и посудомойками были я, тогда десятилетний, еще один десятилетний мальчик и другие дети 11, 12 и 13 лет. Гостям нравилось, что мы их обслуживаем, хотя я едва доставал до стола в буфете. Нам платили всего по \$20 за 10-часовой рабочий день. Но наши родители не переживали по этому поводу, им хотелось, чтобы их мальчишки работали. Мы были богачами по детским меркам! Хотелось бы мне чувствовать себя так же сейчас! В общем, если люди хотят, чтобы мероприятие прошло без сучка без задоринки, они обращаются в Fanfare.

Я отредактировал множество вариантов истории Эла. Они были слишком длинными и могли наскучить читателям. Но хуже всего то, что он фокусировался на своей компании, поскольку ему нравилось думать о ней, а не о пользе, которую его бизнес мог принести

клиентам. Говоря о себе и своей компании, следует связывать это с пользой для других. В моей версии легенды бренда Эла видно, что я выбросил, а что добавил.

Мои родители Фэй и Тед создали компанию Fanfare, когда мне было десять. Мой отец работал в отделе продаж C&K Distributors, продавал пиво Old Style, и вот как-то раз он зашел в винный магазин Эла Парса на 71-й улице, чтобы принять заказ. Услышав, как Эл договаривается о том, что будет спонсировать концерт и что ему нужна кейтеринговая компания, отец воскликнул: «Я это сделаю!» Эл повернулся к нему и спросил: «Ты понимаешь, что говоришь, Тед?» На что отец ответил: «Конечно, столько раз это делал». Мы не знали, как быть. А потом привлекли другую кейтеринговую компанию и наблюдали за ее работой в течение трех следующих месяцев, только после этого по-настоящему начали работать сами. Мы были настроены не просто доставлять и сервировать еду и напитки, но добиться того, чтобы все мероприятие прошло гладко. Благодаря этому нас заметили представители шоу-бизнеса, и мы стали обслуживать Патти ЛаБелль, Рика Джеймса, Принца и многих других, всех не перечислить. Нас стали называть «сервис для звезд». Мы обслуживали «Тур свободы» Нельсона Манделы, встречи спонсоров предвыборной кампании Билла Клинтона, съемки фильмов Дензела Вашингтона и рекламы с участием Моргана Фримена и даже свадебную церемонию Барака и Мишель Обамы. Но наша миссия – не просто обслуживать звезд, а сделать незабываемыми мероприятия всех наших клиентов.

Обратите внимание на то, что история осталась симпатичной и в целом не изменилась, но больше фокусируется на том, что Fanfare может сделать для клиента. В ней приведено огромное количество социальных доказательств. Прежде Эл не упоминал большинство знаменитостей, которых обслуживал, включая президента Барака Обаму! Но если у вас есть клиенты, имена которых могут произвести впечатление, вам следует этим пользоваться.

Как видите, чтобы получить лучшее из возможных уникальное торговое предложение и легенду бренда, требуется время и творческие способности. Очень помогают «мозговые штурмы» с талантливыми маркетологами и опытными коучами, а также творческая атмосфера, которую мы создаем для членов GKIC, но все это вы можете организовать и сами. Не думаю, что без сильного УТП и легенды бренда вы сможете создать или поддерживать сильный бренд, и точно знаю, что без них невозможно провести успешную рекламную и маркетинговую кампании прямого отклика. Поэтому, сколько бы труда, времени и настойчивости ни потребовалось для того, чтобы они у вас появились, это обязательно окупится!

Глава 12

Бренд без маркетинговой поддержки похож на дерево, падающее в безлюдном лесу

Автор: Стив Адамс

Наверняка вы слышали поговорку «если дерево падает в безлюдном лесу и никто этого не слышит, кому до него есть дело?». Если в бренд вложены большие средства и владелец придает ему большое значение, но не оказывает ему маркетинговой поддержки, кому до него есть дело? Есть бренд или нет, без маркетинга вы не сдвинетесь с места. Мне бы хотелось рассказать вам о том, как я пришел к такому выводу и что после этого сделал.

Перенесемся в июль 1996 года, мы с семьей только что переехали из Мичигана в Висконсин. Проработав десять лет в качестве кредитного инспектора, я только что запустил свой первый собственный бизнес.

Итак, десять лет я читал книги о лидерстве и о том, как добиться успеха, сделал удачную карьеру в банке, а теперь оказался у руля своей компании. И сразу обнаружил, что ничто из моих знаний о традиционном маркетинге и опыте работы в крупных корпорациях не подготовило меня к основным трудностям, которые встречаются в свободном плавании.

Задним числом легко увидеть, что я переоценил уникальность бренда, в моем случае это была франшиза. Но ту же ошибку легко совершить, создавая с нуля и свой собственный бренд. Сам бренд, его название, его индивидуальные черты, логотип, слоган могут быть ценными активами, но это не маркетинг. И не могут заменить его собой!

Главной моей трудностью были невысокие продажи. Несмотря на флаг в виде франшизы, бренд был новичком на рынке.

Мой магазин атаковали рекламные представители телеканалов и радиостанций, компаний, размещающих рекламу в подарочных наборах для соседей, и местных купонных программ. Я не успел начать свой бизнес, денег на рекламу и спонсорство особых не было, а ко мне уже выстроилась очередь из благотворительных организаций всех мастей, и связанных, и не связанных с защитой животных. В общем, на рекламу я потратил много.

Готовясь к открытию, мы выкупили шесть рекламных блоков в день на трех радиостанциях на неделю, запустили рекламу на ТВ и в газетах (рекламные вкладки). Новые клиенты текли к нам рекой, мне казалось, что я молодец.

А потом начались проблемы.

Вскоре после открытия выручка упала на 40 %, значительно ниже точки безубыточности. Первой моей реакцией было запустить массированную рекламную кампанию на радио и в газетах, а также купонную программу; затраты на это мы потянули с трудом, особенно учитывая то, что и так терпели убытки.

Шли месяцы, выручка постепенно росла, но одновременно с ней росла и моя тревога. За счет чего повышались продажи? Что если я откажусь от каких-то расходов на маркетинг, чтобы побыстрее выйти на точку безубыточности? Какой это будет иметь эффект? Я знал, что на эти вопросы мне никто не ответит. Рекламные агенты твердили одно: «Кто больше платит, тот и выигрывает».

Не раз нам приходилось отменять маркетинговые программы, о которых мы уже договорились, и корректировать платежный план, чтобы компенсировать понесенные издержки, поскольку видели, что выручка не росла и мы больше не могли себе позволить расходы на бесполезную рекламу.

Мое разочарование этой моделью «покупаешь программу (а не рост выручки) – отменяешь программу» достигло пика в 2003 году, когда нам пришлось закрыть два магазина в Далласе-Форт-Уорте. Мы открыли их в 2001 году, и результаты были плачевные. Повторюсь, нашей главной проблемой был малоизвестный бренд, что приводило к очень низкому уровню доверия к нашим магазинам со стороны владельцев домашних животных. Вообще в Техасе в них недостатка не было. Просто они не знали нас и нам не доверяли.

На пике разочарования в рекламе я остановил ее. Остановил всю рекламу и сообщил

сотрудникам, что мы продолжим работать, как работали, и будем стремиться настолько хорошо обслуживать клиентов, чтобы можно было обеспечить рост исключительно при помощи «сарафанного радио». Я отказался от 100 % рекламных расходов, сократил часть персонала, чтобы обеспечить хотя бы минимальную рентабельность, и занялся разработкой нового предложения для клиентов.

В тот момент наша франшиза представляла собой сеть владельцев магазинов, почти никак не связанных между собой и имевших право делать с продуктом, помещениями и маркетингом все что угодно. От нас требовалось лишь платить роялти, содержать опрятный чистый магазин и развивать свой бизнес. В обмен мы получали ежемесячную рассылку и возможность брать товары в кредит.

Мы были первым франчайзи этого бренда, который вышел на рынок большого города, где уже действовали два его крупных конкурента. Проблема заключалась в том, что наше предложение ничем не выделялось на их фоне. Именно в ЭТОМ была причина низких продаж. Владельцы домашних животных просто не видели убедительной причины выбрать нас при наличии других мест, где они могли купить все, что им было нужно.

В 2004 году мы выступили с намерением сформулировать новое уникальное торговое предложение нашей компании. Мы собирались проанализировать, на чем фокусируются наши конкуренты, и определить, что мы можем делать лучше их, при этом не пересекаясь напрямую с их основными направлениями деятельности.

Мы выбрали: 1) опыт персонала, 2) качество обслуживания клиентов и 3) упор на органические и натуральные корма и принадлежности. Позже, под влиянием Дэна Кеннеди, это превратилось в дифференциацию при помощи того, как мы продаем нашим клиентам, какие впечатления они получают в наших магазинах, и благодаря опыту продавцов. В целом мы позиционировались как «авторитетная компания, которой можно доверять».

В течение следующих нескольких лет мы росли со стабильным темпом 6–8 % в год. Повысили качество обслуживания благодаря обновлению состава продавцов и обучению их уходу за животными. Сарафанное радио работало исправно. Мы добились того, что посещение наших магазинов производило хорошее впечатление на покупателей. Наши сотрудники выгодно выделялись на фоне слабо подготовленных продавцов конкурентов, от общения с которыми люди уже устали.

За период с 2004 по 2008 год наш бизнес вырос до четырех магазинов, а в середине июня 2008-го мы завершили приобретение пяти магазинов в регионе Бирмингем-Тускалуза, штат Алабама. После этого мы повысили квалификацию персонала, инвестировали в обучение сотрудников уходу за животными и продолжили работать с прежней установкой: нулевые расходы на маркетинг.

Примерно в то же время произошла известная история с отзывом кормов для животных из-за того, что на заводе в Китае, где они производились, были обнаружены смертельно опасные химические вещества. Нас буквально атаковали встревоженные владельцы домашних животных, всех интересовало одно: как получить уверенность в том, что привычный для их питомцев корм неопасен? К счастью, одна из наших постоянных покупательниц в Далласе оказалась журналистом далласского филиала телекомпании Fox News. Она знала, что квалификация наших сотрудников выше, чем продавцов среднего магазина для животных, и в самый разгар скандала с отзывом кормов взяла интервью у одного из наших менеджеров. Продажи в двух техасских магазинах тут же взлетели на 10 %.

В этот момент я понял: возможность действительно уникального позиционирования сама идет нам в руки. Что если нам занять положение признанного эксперта в области кормов для животных на каждом из региональных рынков, где мы работаем? Есть хотят все кошки и собаки, поэтому главный вопрос заключался в том, сможем ли мы стать тем самым местом, куда их владельцы идут, когда хотят получить ответы на все свои вопросы.

В 2009 году совместно с ведущим профессором Школы ветеринарной медицины Мичиганского университета Сарой Абуд мы разработали и запустили программу сертификации специалистов по питанию животных. И сегодня в нашем 21 магазине работают более 100 дипломированных специалистов, способных дать квалифицированную консультацию покупателям.

Потом наступил 2010 год, и выручка во всей нашей сети, состоявшей на тот момент из 10 магазинов в Алабаме, Техасе и Висконсине, стабилизировалась. Я понял, что нужно менять руководителя и поворачиваться в сторону маркетинга прямого отклика.

Итак, я упростил многие бизнес-процессы, сбалансировал ассортимент товаров и программу лояльности в соответствии с предложениями владельцев франшизы: теперь они вели себя активно и оказывали нам ценную помощь. А еще мы повысили внутреннюю корпоративную культуру.

С точки зрения маркетинга важность таких факторов, как корпоративная культура и профессионализм сотрудников, переоценить невозможно. Качественный маркетинг прямого отклика лишь ускорит закат плохо управляемого розничного бизнеса.

Однако тогда я понял, что мы уперлись в потолок роста и не могли больше развиваться, используя только такие инструменты, как повышение качества обслуживания клиентов, оптимизация бизнес-процессов, бесконечное улучшение дизайна и внешнего вида магазинов. В первой половине 2010 года средняя выручка в расчете на магазин *снизилась* на 5 %. Однако благодаря упомянутым выше изменениям мы все же добились роста в 3–4 % по итогам года. Тем не менее таких низких показателей у нас не было уже очень давно.

Проведенные в 2010 году улучшения принесли плоды в 2011-м. Они обеспечили лучший за всю историю компании рост общей выручки на 10 %. С приближением осени я понял, что нам нужно что-то, что позволит продолжить расти так же быстро. Успех 2011 года был вызван понятными – разовыми – внутренними изменениями, которые сами по себе не способны обеспечить постоянный рост из года в год.

Если мы собирались стать компанией, которая стабильно растет быстрее конкурентов, нам нужно было превращаться в маркетологов. У меня еще сохранялся синдром жертвы рекламы, поэтому вместо возвращения к прежней модели я решил провести некоторые изыскания.

Как-то мой приятель привез к нам в офис своего знакомого, известного писателя и предпринимателя Тони Рублески. Тони предложил увидеться еще раз, и мы встретились за кофе в Starbucks. В конце разговора я протянул Тони свою кредитную карточку и предложил ему прислать маркетинговых материалов, которые могли оказаться мне полезными, на сумму \$250.

Мне не хотелось сразу договариваться о консультировании. Я был настроен вначале составить собственное независимое мнение, после чего, достигнув определенного уровня мастерства, можно будет приглашать консультантов для дальнейшего повышения моей эффективности.

Благодаря тем материалам я и познакомился с работами Дэна Кеннеди. Что там было еще, я даже не помню. Прочитав книгу «Жесткий директ-маркетинг», я мгновенно оказался «на крючке».

Я стал «золотым» членом GKIC, прочел и «Умный маркетинг в жесткие времена» (The Ultimate Marketing Plan), и «Продающее письмо» (The Ultimate Sales Letter) Дэна Кеннеди, а через 60 дней подготовил наше собственное первое четырехстраничное продающее письмо потенциальным клиентам. Мы разослали его небольшому относительно текущей клиентской базы количеству адресатов в конце ноября 2011 года.

Это письмо и открытка с напоминанием, отправленная в соответствии с концепцией Дэна Кеннеди, возымели немедленное действие. Мы разослали 4000 писем и получили 206 новых покупателей! Но еще поразительнее то, что на открытку с напоминанием откликнулось 70 % адресатов. Это был лучший праздничный сезон в нашей истории.

К этому моменту я стал горячим поклонником Дэна Кеннеди и приобрел практически все опубликованные им книги. На то, чтобы их прочитать, мне потребовалось два месяца. Тогда-то я и осознал, что мне пора из человека, управляющего своим бизнесом, превращаться в профессионального маркетолога, продвигающего его.

После посещения вводного тренинга для «новобранцев» GKIC в Атланте, штат Джорджия, нам с директором по информационным технологиям, который сейчас стал директором по маркетингу, стало понятно: мы сможем контролировать свою собственную судьбу, разработав план систематического повышения выручки.

Первое, что мы сделали, – это создали банк данных и замкнули на него потоки информации из системы программы лояльности и торговых точек, чтобы иметь под рукой все цифры, относящиеся к маркетингу.

Выяснив, какую прибыль новый клиент приносил нам за первый год, мы получили мерило эффективности инвестиций в маркетинговые решения. Мы выбрали валовую прибыль, поскольку для того, чтобы понять, сколько мы можем себе позволить потратить на приобретение нового клиента, нам нужно было исключить из выручки затраты на проданный товар. Кроме того, мы ограничились одним годом, отказавшись от пожизненной ценности клиента, так как не хотели исходить из искусственно завышенного периода удержания покупателей, учитывая динамичность сектора розничных продаж.

В случае сети из нескольких магазинов при разработке маркетинговых программ особую трудность представляет прогноз объемов продаж. Цифры, которые у нас получатся, нужно будет использовать для множества магазинов, действующих на самых разных рынках. Еще я хотел приобретать новых клиентов, сохранять старых, увеличивать частоту покупок и сумму среднего чека, а также добиться, чтобы к нам возвращались когда-то потерянные клиенты.

Приобретение новых клиентов

Для решения задачи по приобретению новых клиентов мы привлекли Крейга Симпсона из компании Simpson Direct, который помог нам подобрать правильный список адресатов, исходя из нашего видения покупателей, и управлял всем процессом ежемесячной рассылки писем в каждом из регионов, где были расположены наши магазины. Крейг также незаменим в деле тестирования новых концепций, дизайна и текста сообщений.

Ресурсы

Крейг Симпсон – эксперт в деле отбора и приобретения списков рассылки, а также во всех остальных вопросах прямой почтовой рассылки, менеджер проектов – фрилансер и автор информационного бюллетеня Mailbox Millionaire. В книжных магазинах можно найти написанную им в соавторстве с Дэном Кеннеди и вышедшую в издательстве Entrepreneur Press книгу «Прямая почтовая рассылка» (The Direct-Mail Solution).

Кроме того, мы привлекли к работе Кевина Донлана, копирайтера и ученика Дэна Кеннеди, в задачи которого входило улучшение моего первоначального текста письма новым клиентам, которое мы могли бы с успехом использовать месяц за месяцем.

Я упомянул о том, что избегал работать с консультантами. Но я уже инвестировал свое время в изучение маркетинга прямого отклика, понял его основы и теперь, учитывая наш масштаб, нуждался в помощи специалистов, которые помогли бы сэкономить мое время и улучшить наши результаты.

Знаю, что предприниматели неохотно тратят деньги на людей, которые могли бы помочь им добраться до цели. Они оказываются не в состоянии сопоставить расходы на консультантов с предстоящим увеличением прибыли, которая быстро покроет эти расходы.

Как было и как есть

Это был рассказ о первом отрезке пути, когда банкир купил франшизу и занялся розничной торговлей, а потом узнал, что ни хорошего бренда, ни хорошей организации бизнеса недостаточно. Так было. А теперь поговорим о том, что движет нашу сеть из 21 магазина сейчас...

Благодаря помощи наших выдающихся консультантов мы сейчас ежемесячно рассылаем четырехстраничное продающее письмо в автоматическом режиме. Оно подчеркивает наш авторитет и то, что нам можно доверять, и содержит все элементы классического продающего

письма. В прошлом году средний отклик был равен 1,78 %, мы приобрели 2399 новых клиентов, это дало ROI на уровне 271 %.

В качестве дополнительной стратегии привлечения новых клиентов мы вступили в альянс с приютами для бездомных животных и другими компаниями и запустили совместную партнерскую программу. Мы предлагаем купон на скидку \$25 людям, которые взяли животное из приюта, и тем, кого направили к нам наши партнеры. Это очень привлекательное предложение для их клиентов. А самим партнерам за каждого пришедшего к нам по их рекомендации нового покупателя мы тоже платим: \$20 в качестве пожертвования приюту и \$10 – компании-партнеру.

За первый год работы партнерской программы мы приобрели 6776 новых клиентов. Средний ROI программы в первый год составил 173 %.

Золотой список

Еще одна трудность, с которой сталкивается каждая компания, но не все это осознают, – это возможность роста благодаря рекламе среди уже имеющихся покупателей. До открытия «мира Дэна» мы совершали ту же ошибку. Имея базу данных на 350 000 покупателей, мы ничего не делали для того, чтобы увеличить приходящуюся на нас долю их расходов.

В розничном бизнесе вполне нормальна ситуация, когда покупатели переключаются между товарами прямых конкурентов. Они просто следуют за рекламой спецпредложений. Мы хотели избежать этой ловушки одинаковых товаров и инвестировали в нашу программу сертификации специалистов по кормам для животных. Это интенсивный интерактивный университетский курс ухода за домашними животными и тренинг по лидерству и образцовому обслуживанию покупателей. Мы позиционировали себя как авторитетный продавец, достойный доверия клиентов.

И теперь наша задача в области маркетинга состояла в том, как эффективно донести это позиционирование до нашей клиентской базы. Мы хотели, чтобы они все покупки совершали в наших магазинах, это позволило бы нам увеличить частоту покупок и размер среднего чека.

Мы выбрали сочетание обучения и старой доброй «взятки». Наш маркетинговый план удержания покупателей и увеличения частоты их покупок заключался в следующем:

1. Ежемесячный информационный бюллетень в виде буклета на восьми страницах, который направляется 500 самым крупным покупателям каждого магазина. В каждый из них включается рекламная вкладка. Мы пока не решили, как измерять ROI этой акции, однако считаем, что есть достаточно причин для того, чтобы продолжать делать эту рассылку нашим лучшим клиентам.

2. Три поздравительные открытки в год клиентам сегмента А с купоном на скидку в 10 % в качестве подарка. Разосланные в 2013 году ко дню Святого Валентина открытки дали отклик 18,44 %, средний чек вырос на 28 %, а ROI с учетом всех затрат и скидок составил 417 %.

3. Классические ежеквартальные продающие письма с предложением купить другие товары, рассылаемые покупателям товара X, которые не покупают товар Y. Вот примеры: люди покупают средства для ухода за зубами и корм для щенков, но не берут игрушки для жевания, покупатели щенков не берут лекарства от блох и клещей и т. д.

Письма с предложением товаров для владельцев щенков дали отклик 6,19 %, средний чек вырос на 35,79 %, ROI составил 56 %.

Письма с предложением лекарств от блох и клещей имели огромный успех: отклик 23,02 %, рост среднего чека на 23,41 %, ROI 683 %.

4. Ежегодные благодарственные письма к годовщине компании с приложенным купоном на скидку в 20 %. Средние показатели этой программы: отклик 34,36 %, рост среднего чека 39,74 %, ROI 285 % за вычетом скидки и всех затрат.

5. Три ежегодные поздравительные открытки к празднику самым крупным клиентам сегмента Б и предложение перейти в сегмент А со скидкой 10 %. Это новая тактика, рассылка только началась, и ее результаты пока неизвестны.

6. Ежегодная поздравительная открытка ко дню рождения животного. Эту программу осуществляет владелец франшизы. Статистики по ней у нас нет. Мы ведем переговоры о том,

чтобы делать такую рассылку самостоятельно и рассчитывать ее результаты для бизнеса.

Ресурсы

Примеры всех рассылок, которые использует Стив Адамс для реализации своей маркетинговой программы, можно найти по адресу <http://www.PassionateEntrepreneur.com/brand>.

Сейчас мы находимся на самой ранней стадии внедрения всеобъемлющей программы, в рамках которой планируем увеличить количество и изменить сочетание предложений существующим клиентам, которые направляются им в течение года.

Комментарий Дэна Кеннеди: мой друг и коллега, философ Джим Рон, ныне покойный, говорил: «Если вы будете неделю наблюдать за очень успешным в какой-либо области человеком, то сможете разгадать тайну его успеха. И скажете себе: «Да, стоит смотреть на ВСЕ, что он делает». Поскольку Стив в ГКІС входит в мою «титановую» группу коучинга высшего уровня, у меня есть возможность видеть то, что он делает и чего добивается в промежутках между нашими встречами, которые происходят три раза в год. Могу вас заверить, что, наблюдай вы за Стивом так же, как я, испытали бы то же, о чем пишет Джим Рон, только в пять раз сильнее. Стив описывает и продолжит описывать МНОЖЕСТВО вещей, которые он делает для того, чтобы привлечь новых клиентов в свои магазины и, что еще важнее, в сферу своего влияния, а также поддерживать их интерес и продавать им все больше за счет консолидации под одной крышей всех их покупок, а также поддерживать их интерес и продавать им все больше за счет консолидации под одной крышей всех их покупок, связанных с содержанием домашних животных. Ясно, что наличие такой всеобъемлющей системы ценнее и важнее, чем самого классного, яркого и даже знаменитого бренда. Надо признать, однако, что и работать приходится больше. Такая система позволит вам извлечь из бренда максимум пользы. Если то, о чем говорит Стив, вас подавляет, имейте в виду, что все это создано постепенно, а не за один день, что он постоянно развивает и совершенствует свою систему, что в этом ему помогает небольшая, но мощная команда (из штатных сотрудников и независимых консультантов) и что он старается оставить только такие маркетинговые инструменты, которые можно было бы использовать долго или постоянно (и не занимается единовременными промоакциями). В этом и заключается разница между «строить» и просто «делать».

Возвращение потерянных клиентов

В разговоре со своими продавцами я часто сравниваю создание магазина с попыткой наполнить дырявое ведро.

Если ведро уже наполнено водой, то это продажи существующим клиентам. Наполняем мы его, приобретая новых клиентов при помощи писем-предложений, рекламных вкладок и партнерских программ.

Еще уровень воды в ведре можно поднять, повысив долю покупок клиента, которая приходится на наш магазин, и их частоту. Но проблема в том, что ведро дырявое и вода из него вытекает. В розничном бизнесе так и говорят – «текуть клиенты».

Наша стратегия по уменьшению масштаба этой проблемы состоит из двух частей. Во-первых, мы делаем все, чтобы впечатления клиента от посещения магазина не расширяли «дыру в ведре». Есть определенный набор действий, который гарантирует благоприятное впечатление каждому посетителю нашего магазина.

Во-вторых, уменьшить дыру в ведре позволяет программа по возвращению потерянных клиентов. Она представляет собой рассылку трех юмористических открыток, созданных командой Дина Киллингбека из компании New Customers Now, расположенной в Хоуэлле, штат Мичиган. Увидеть эти смешные, но эффективные серии открыток, которые смогли вернуть потерянных клиентов в наши магазины, можно на сайте www.PassionateEntrepreneur.com.

Эффективность этой программы оказалась поразительной. Я расскажу вам о результатах трехходовой рассылки, сделанной в феврале – апреле 2013 года. В первый месяц (февраль) мы направили открытку номер один, и к нам вернулись 1514 клиентов, что означало отклик 43,47 %. Они купили товаров на \$56 690. В следующем месяце (марте) мы разослали открытку номер два, на которую откликнулось 215 клиентов из тех, кто не отреагировал на первую открытку. Это значит еще 14,14 % и покупки на сумму \$5632. В третьем месяце (апреле) мы отправили третью открытку тем, кто не откликнулся на две первые. И вернули себе 109 клиентов из первоначального списка, то есть еще 13,71 % и \$3421.

Итак, в ходе всей кампании мы возвратили 1838 клиентов, которые купили товаров на \$65 643. Если вычесть расходы на рассылку и купоны, наша чистая прибыль от этих продаж составила \$2273. Однако если посчитать общую прибыль в расчете за год, причем взять только половину нашей средней прибыли на клиента за вычетом себестоимости товаров в размере \$175, чтобы учесть склонность покупателей к «текучести», программа принесла нам \$161 744 чистой прибыли в первый год при общих затратах \$21 193, что означает ROI 763 %.

В качестве дополнительного инструмента возврата клиентов мы используем их обзвон. Ежемесячно каждый управляющий магазином получает отчет со списком потерянных клиентов категории А и Б. Дальше он должен, используя заранее подготовленный сценарий разговора, обзвонить за месяц как можно большее их число (минимальное требование – все клиенты категории А), выразить сожаление по поводу их отказа от покупок в магазине и поинтересоваться, что можно сделать для того, чтобы они вернулись. Это позволяет менеджерам многому научиться и повышает их осведомленность об имеющихся проблемах.

После 18 месяцев напряженной работы мы получили, наконец, маркетинговую систему, которая работает со всеми аспектами проблемы «дырявого ведра». Она генерирует новых клиентов, повышает частоту и величину их покупок, а также возвращает потерянных клиентов.

Измените экономику своего бизнеса

Дэн учит нас, в частности, тому, что нужно монетизировать свой список клиентов, который должен стать вспомогательным источником выручки в дополнение к основной модели выручки. Успешное создание такого дополнения изменит экономику вашего бизнеса и позволит вам больше вкладывать в приобретение и удержание клиентов.

В условиях рынка с высокой конкуренцией в выигрышном положении оказываются те компании, которые могут себе позволить дольше не получать прибыль после приобретения новых клиентов или больше тратить на удержание лучших из них. Именно так магазинам на центральной улице города удается устоять в борьбе с «убийцами категории» вроде Walmart и другими гигантскими сетями.

У нас есть большая база данных наших покупателей. В ней содержится подробная история их покупок и множество демографических и психологических характеристик клиентов.

Поэтому мы имеем возможность в дополнение к основной бизнес-модели разработать вспомогательную. Кроме того, это усиливает наше позиционирование в качестве «авторитетного продавца».

Вторичная выручка складывается из трех потоков: 1) платное членство, 2) обучающие аудио– и видеопродукты с начальными наборами и 3) автоматическая доставка заказов.

Платным членам доступны такие блага, как интервью со специалистами, информационный бюллетень в бумажном виде, ежегодные анализы питания и другие выгоды. Определенная доля наших клиентов хотела бы больше знать, чтобы лучше ухаживать за своими питомцами. Такую возможность и предоставляет им эта программа.

Обучающие материалы – это видеоролики, в которых наши специалисты рассказывают о том, как, например, чистить собакам зубы и ухаживать за их ушами, глазами, кожей и шерстью. А еще мы учим подрезать когти. Есть программа, посвященная основам кормления животных. Во всех этих сюжетах упоминаются продукты, которые клиенты могут начать использовать, применяя полученные знания на практике.

Ну и, наконец, автоматическая доставка товара выступает в качестве альтернативы Amazon, защищая нас от него, увеличивает частоту покупок клиентов из категории нечастых

покупателей и дает еще один шанс вернуть тех, кто не откликнулся на программу возвращения потерянных клиентов. Также мы собираемся запустить рекламу в районах, прилегающих к тем, которые мы традиционно считаем своей зоной влияния, чтобы получить дополнительную прибыль и повысить перекрестные продажи наших магазинов и продавцов сопутствующих товаров и услуг.

Возьмите судьбу в свои руки

Оказавшись на «планете Дэна», я узнал, что МОГУ изменить в своем бизнесе все что угодно.

Когда мы запустим модель вторичной выручки в полной мере, наш бизнес превратится в мощную крепость, возвышающуюся над конкурентами.

В наших магазинах не иссякает постоянный приток новых покупателей, мы увеличиваем ценность уже существующих клиентов благодаря маркетинговой программе, направленной на их удержание, и ежемесячно возвращаем потерянных ранее клиентов.

Благодаря мощным инструментам вторичной монетизации базы покупателей и запуску новой программы привлечения клиентов наши экономические показатели постоянно улучшаются. Я больше не беспокоюсь по поводу каждого конкурента, который открывает свой магазин в моем районе, меня не пугают Amazon и другие интернет-магазины. Я больше не попадаю в адскую ловушку стандартного товара, когда думаешь только о следующей промоакции. Мой бизнес представляет собой мощную систему маркетинга, которую не так просто скопировать или превзойти.

Здесь я должен сказать, что критически важными компонентами нашего успеха являются созданная нами система работы, корпоративная культура и принципы работы с персоналом. Без сильной команды наши маркетинговые программы не смогли бы работать в долгосрочной перспективе. А они работают, это, если хотите, наше «приложение-убийца», кардинально ускорившее рост компании в последние два года.

Каковы наши результаты в целом? Всего за 30 месяцев мы выросли с 10 магазинов до 21. Наша общая выручка увеличилась на 85 %, количество сотрудников – со 150 до более чем 400. В рознице считается хорошим показателем роста выручки магазина в 5 %. Выручка наших магазинов в 2012 году выросла на 14 %, а в течение первой половины 2013 года в зависимости от месяца колеблется на уровне 12–19 % в годовом исчислении.

Если вы владеете магазином, ваша задача отыскать смысл вашего существования. Почему люди должны покупать у вас? Я бы посоветовал вам понять, как вы можете стать признанным экспертом в своей области. Затем нанять правильных людей, выстроить корпоративную культуру и создать систему управления, которая позволит вам быть уверенными в том, что впечатление покупателя от каждого посещения вашего магазина будет одинаково хорошим. Ну и, наконец, построить маркетинговую систему и систему получения дополнительной выручки, которые будут постоянно информировать мир о вашей высокой квалификации и уникальном опыте, который благодаря вам получают ваши клиенты. А затем месяц за месяцем инвестировать в реализацию этого плана.

* * *

Стив Адамс – владелец чрезвычайно успешной сети магазинов, расположенных в разных районах страны, которая работает под «зонтиком» национального бренда, но своим успехом обязана маркетингу прямого отклика. О его бизнесе можно узнать на сайте www.AskPSP.com. Еще он занимается электронной коммерцией, выпуском и продвижением информационных материалов и консультированием. В его книге «Увлеченный предприниматель» (The Passionate Entrepreneur), основанной на личном опыте автора, описаны важнейшие слагаемые успеха в мире бизнеса. Сайт книги www.PassionateEntrepreneur.com.

Комментарий Дэна Кеннеди: на следующих страницах приведены примеры прекрасных маркетинговых и рекламных материалов Стива, основанных на принципе прямого отклика. Вначале вы увидите двустороннюю крупноформатную почтовую

открытку (рис. 12.1) с подарочной картой на \$21, бесплатной консультацией по питанию животных и бесплатным буклетом. В рекламе встречается логотип PET SUPPLIES PLUS, но упор сделан на элементы маркетинга прямого отклика: конкретных причинах того, что этот магазин – лучший в своем роде, уникальном торговом предложении («ни в каком другом магазине...»), рекомендации клиентов, гарантии и, конечно же, собственно предложении. Если вы сравните это с рекламой других торговых сетей, делающих упор на бренд, то увидите, что большинство этих элементов или отсутствуют, или едва заметны, а вместо них почти все «жизненное пространство» на странице отдано описанию бренда и его логотипу, брендам товаров и купону. И если провести поэтапное сравнение их рассылок и рассылки Стива, он победит с большим отрывом.

Затем вы увидите несколько измененную версию этой же открытки с выделенным с обеих ее сторон местом для указания имени получателя.

В рекламном объявлении «Ваша собака тоже страдает молча?» (рис. 12.2) – также полезном для изучения примера рекламы прямого отклика – почти нет элементов брендинга. Оно явно выглядит как статья, рекламная статья, а не визуальная реклама. Крупные компании, как правило, терпеть не могут «закапывать свой бренд» в такого типа рекламных объявлениях, несмотря на всю их эффективность, поэтому владелец небольшого бизнеса имеет здесь конкурентное преимущество. Предупреждение: не портите его брендированными элементами, логотипом, слоганом, не размещайте их ни вверху, ни внизу, ни в центре, ни сбоку – нигде.

И, наконец, показана открытка, которую направляли только владельцам щенков (см. рис. 12.3). Здесь бренд указан и на лицевой стороне, и на обороте, но упор все же сделан на сообщении и предложении.

На самом деле Стив скорее маркетолог уникального торгового предложения, чем бренда; это сознательное стратегическое решение, которое было принято после рассмотрения множества факторов, включая уже сложившуюся определенную силу бренда. В главе 13 из уст Билла Гоу вы узнаете об использовании очень старого бренда Allstate.

Полную коллекцию примеров от Стива можно найти на сайте www.PassionEntrepreneur.com.

Amazing Free Offer

Believe us strongly that you will love your experience at Pet Supplies Plus, that's why we're absolutely excited to offer you a special offer. As a new customer, you get all this:

- 1 Free \$21.00 Gift Card** – spend on anything you want to use more. Just clip the card at the bottom of this letter and bring it in!
- 2 Free Body Score Assessment/Nutrition Consultation (\$30.00 value)** – is your dog a healthy weight? Find out. Don't show your dog to treat you! Contact Pet Nutrition and get your questions answered about diet and feeding. No appointment necessary!
- 3 Free Report: "The Healthy Pet Test Kit"** (\$30.00 value). You'll discover if your dog's behavior is healthy. How to choose dog food. The status of your dog's health. And more.

Here's What To Do Next

Bring this letter to your nearest Pet Supplies Plus store to claim your Free Body Score Assessment/Nutrition Consultation. Meanwhile, you can download your free copy of "The Healthy Pet Test Kit" at www.petsuppliesplus.com

Why are I giving away more than \$100 in products, services, and advice for free? Because I know that once you meet our friendly, knowledgeable employees and experience our store for yourself, you'll become a customer for many years to come. We're not the biggest pet store, and I can't guarantee we have the lowest prices on everything. That's why I personally offer you this...

Outrageous Guarantee

When you visit our store, you can trust in our advice and in every product we sell. If you decide for any reason – no reason – that you're not 100% delighted with your purchase, please bring it back for a full refund. No questions asked. No hassles, either!

That means, if your dog doesn't love the food you buy, you get your money back. If your dog doesn't behave on the medications, toys, or supplies you buy, you get your money back.

I have given my employees the authority to do whatever it takes to make you happy. Just think of us as no-questions-asked-for-your-dog.

I hope you accept my personal invitation to visit Pet Supplies Plus and see the difference for yourself – and so!

Steve Adams
Owner, Pet Supplies Plus


\$21.00 Gift Card

for You and Your Dog

(Good for anything in the store)

PET SUPPLIES PLUS

www.petsuppliesplus.com • 800-888-8888 • 2015-2016



"Free \$21.00 Gift Card for You and Your Dog"

"How to make sure your friend lives a long and happy life ..."

SEE INSIDE

Everchase & Petland
1500 Hwy. 27 South,
Harris Ranch
205-678-8788

Inverness
400 Highway 200
Harris Ranch
Troyer Shopping Center
205-993-9130

Remond
411 Evergreen Hwy & Jensen
Harris Ranch
205-942-6462

Rebuck
200 S. Highway 200
On the Parkway, Harris Ranch
205-626-3738

OPEN TO READ MORE ABOUT THIS AMAZING FREE OFFER!

*Offer valid while supplies last. Excludes certain products. ©2015 Pet Supplies Plus

Dear Dog Parents,

You will have your own... that when it comes to your dog, you have a few things to consider. That's a dog owner. That's a dog parent. The way you view your dog's health – including your dog's.

And you may have questions like these:

- What's the difference between all these dog foods?
- Is my dog overweight?
- Which products are safe for flea and tick control?
- Will the right person be working at the pet store the next time you visit with questions?

Because you're here, you don't have a lot of time to choose yourself. How do you ensure the health and life of your dog, really, that you don't have to compromise for your busy life?

Plus, you'll also find a Free \$21.00 Gift Card for you and your dog!

As I said, I have you to help. The money you save (30% off most things and 20% off our best-selling dog food) for money you can use for anything you want. 30% off most things and 20% off our best-selling dog food!

Because you're here, you don't have a lot of time to choose yourself. How do you ensure the health and life of your dog, really, that you don't have to compromise for your busy life?

Here are some unsettling facts about busy dog owners:

- Only 38% of people understand all the ingredients on dog food labels
- Only 44% of dog owners really know what their pets are eating

You may have seen these things some owners who they've purchased at conventional food. It's a hard knowledge of how things can go wrong... and how much your dog is depending on you to make the right decisions.


That's why we designed Pet Supplies Plus with busy dog owners in mind. We want to be your resource for the food, supplies, and advice you need to help your dog live a long and happy life.

And to introduce our stores to you, we'd like to invite you and your dog to visit – and enjoy \$21.00 in Free Gifts you can't resist.

Here Are 3 Reasons **PET SUPPLIES PLUS** Why You'll Love

- 1 Your Dog's Health is Our Top Priority.** Unlike other pet stores, all our employees complete 6 months of animal health training. Designed by a veterinarian! And every Pet Supplies Plus store has one or more certified Nutrition Advisors, so you can be confident you're getting the best advice for your dog's health. Don't forget – we're your headquarters for regular and all natural food, certified by the Association of American Feed Control Officials (AAFCO), so you never have to worry about what your dog is eating.
- 2 You Save Time in Our Convenient, Single-Store Stores.** You'll find a Pet Supplies Plus store where you do everything and shop the groceries. So it's easy to get to, get out, and get on with your life. And with over 1000 stores as close as our "right size" stores, you'll find the right location and food for your dog – at the right price for your budget.
- 3 You Save Money with Our Everyday Low Prices and Rewards Program.** You'll get your dogs on national dog food brands and supplies, as well as top-quality treats, and more.

For every \$100.00 savings, you're invited to join Plus Club Rewards. As a free member, you get access to exclusive offers and discounts.



What's the difference between all these dog foods? Our nutrition advisors will interpret food labels for you, so you know what your dog is eating.

• **Is your dog overweight?** We help you know how much to feed your smaller breed, so proper weight control and proper care.

• **Which products are safe for flea and tick control?** We help you sort through the options, to find the right one for your dog and your budget.

• **Will the right person be working at the pet store the next time you visit with questions?** Yes, when you visit the Supplies Plus.

Near retirement, you will have our store knowing that we're taking good care of your dog. That's what I hear from and see again from the 205,000+ customers who visit our 20 Pet Supplies Plus stores.

Here's A Small Sample Of The Nice Things Our Customers Say About Pet Supplies Plus:

"In the course of two lifetime healthy dogs, one of which is an AKC Grand Champion, we take the care of our dogs seriously. We find that Pet Supplies Plus is far more equipped to help us find the food and other products that we need to ensure the health and appearance of our dogs that make them great pets and wonderful in the show ring. The staff is always very helpful and knowledgeable and proud of their work to make sure they answer any questions we have. We couldn't stop raving about it!" – The Humber, Birmingham, Missouri

"Pet Supplies Plus is my one stop shop. They carry all the items I need... food, treats, supplements and accessories. Any questions? The store always responds! I find the highly trained and knowledgeable staff they DO have the answers, plus the manager that's it. It's simply the best!" – Lisa Burns, Menasha, Wisconsin

"Pet Supplies Plus goes above and beyond in customer service and product selection. The staff is very knowledgeable about all of the products they carry and if they can't answer a question on the spot, they will find the answer. The stores are very clean and the prices are low. It's a great place to shop!" – Gary Tavel, Naperville, Wisconsin

"I really much appreciate the experience of shopping at your store and you use of my way to do so. Yes, it's true I do have a regular pet retailer but that's half as much fun as yours. But I'd rather take the trip to Pet Supplies Plus, because I'm confident we will have a great experience!" – Melissa West, Plano, Texas

Turn the page to take advantage of an Amazing FREE Offer!

Рис. 12.1. Крупноформатная почтовая открытка Стива Адамса

BIRMINGHAM HEALTH NEWS TODAY — Friday, March 8, 2013 . B3

Is Your Dog Suffering in Silence?

How to Avoid This "Silent Killer" and Help Your Dog Live up to 5 Years Longer

Birmingham, AL. -- When Cindy Franklin's two dogs fought over a bone one night, she had to rush 9-year-old Ginger to the pet clinic. She knew Ginger needed stitches for her mouth, but the veterinarian had a nasty surprise for Cindy.

"The vet was worried about Ginger's gums. One of her teeth had been knocked out in the fight, and she needed minor surgery. But because Ginger had advanced gum disease, the doctor was worried the surgery might not even heal. I never knew that dental care was so important," she said.

The facts show, Cindy's dog is not alone. A shocking 80% of all dogs show signs of gum disease by age 3, according to the American Veterinary Dental Society.

Gum disease begins when bacteria and saliva combine to form plaque, a sticky film on the surface of teeth. Bacteria in plaque can invade the gum tissue, leading to inflamed, bleeding gums.

As gum disease progresses, bacteria in your dog's mouth can enter the bloodstream, causing infections, organ failure, even death.

The Silent Killer

Your dog's life could be shortened up to 5 years by gum disease-related infections, according to Purdue University research.

And because dogs instinctively mask pain to hide weakness from predators, the danger signs can be hard to detect.

"Your dog can't tell you she's in pain, but there are warning signs to look out for," says Steve Adams, Owner of Pet Supplies Plus in Birmingham.

"Watch for bad breath, drooling, and tooth loss, all of which can be signs of dental problems."

"In addition, dogs with gum disease may show a loss of interest

in food or toys, and they may resist being touched near the mouth," Adams says.

3 Ways to Protect Your Dog's Health

Adams offers 3 tips for busy dog owners who want to help their canine friends stay healthy.

"First, choose dental diet-approved food and treats. These can keep your dog's mouth healthy by scrubbing the teeth as they chew," says Adams. Other foods have additives to help keep plaque soft, so it won't form rock-hard tartar.

Second, stock up on chew toys. "The abrasive action in good chew toys can help avoid dental disease," says Adams. Look for rubber balls, Kongs, or thin, bendable rawhide.

Finally, look for approved mouth rinses. "These contain chlorhexidine or other ingredients that help kill bacteria in your dog's mouth."

Slow Economy Boosts Need for "Plus" Pet Stores

Pet health experts will tell you that, by choosing a pet store that provides nutritional advice in addition to quality pet food and

products, you can help your dog live a long, happy life.

"Pet Supplies Plus is a remarkable organization in that they were willing to put their employees through a rigorous graduate-level training program. In the veterinarian community, we do not find many retailers with that kind of mindset," says Dr. Sarah Abood, Professor of Veterinary Medicine at Michigan State University.

As a public service, Pet Supplies Plus has agreed to offer a Free

Nutrition Consultation to readers of this publication, for a limited time.

"The dangers of dental disease are very real for your dog, but they can largely be prevented. My staff can show you how," says Adams.

While there is no substitute for a visit to the veterinarian, Pet Supplies Plus offers health tips and advice not found in other stores.

"During the Free Nutrition Consultation that we're offering, you can bring your dog to meet our Certified Pet Nutritionist and get your questions answered about diet and feeding."

"And if we spot a dental health issue with your dog, we'll let you know right away, so you can talk to your vet," says Adams.

Free Nutrition Consultation

In addition to a Free Nutrition Consultation readers are eligible to receive two extras from Pet Supplies Plus: a Free \$21.00 Gift Card to spend on anything in the store, and a Free Report: *The Healthy Pet Tool Kit*.

"Why am I giving away products, services, and advice? As a dog owner myself, I know that your little friend is a big part of your family. So I want to do everything I can to help dogs lead longer, happier lives," says Adams.



To receive a Free \$21 Gift Card, Free Nutrition Consultation, and Free Report, bring this article to your nearest Pet Supplies Plus store before April 6, 2013. You can find the nearest Pet Supplies Plus by going to: www.mypspstore.com
Article Code: 909576



Dr. Sarah Abood

Рис. 12.2. Рекламное объявление Стива Адамса в газете

Pet Supplies Plus

Get Your New Puppy On The Right Track and Steer Clear of A "Life Of Crime" During The Dreaded "Puppy Phase"!

Receive 20% OFF Your Next Purchase Plus A FREE Nutritional Assessment! But Hurry! This Offer Expires On March 28, 2013!

June- Congratulations on being a new puppy parent. We hope you're enjoying the excitement and fun that only a puppy can bring. However, along with the joys there are also some challenges... like accidents, chewing, nipping, barking, and the list goes on. We've taken the time to answer some of the most common questions new puppy parents have and are offering you a FREE Nutritional Assessment and a special deal on your next purchase at Pet Supplies Plus!

Over for details!

Pet Supplies Plus
 725 Mason Rd
 Howell, MI 48843

June Cleaver
725 Mason Rd
Howell, MI 48843

Pet Supplies Plus
20% OFF
your entire purchase!
Hurry! Offer ends 03/28/13!
Visit www.pet-supplies-plus.com for a location near you!
Offer code 990574

June... Bring In This Postcard For Your 20% Savings AND Also Receive A FREE Puppy Nutrition Assessment (valued at \$50)!

Pet Supplies Plus is your One-Stop-Shop for tips, tools and advice on how to raise a great puppy!

Answers To Three Of The Most Common Questions From Puppy Parents, Just Like You!

Question #1 "What type of treats should I give my puppy? My neighbor fed her puppy treats containing artificial colors. Now her pup is skipping obedience school and stays out late with the local strays. Are artificial colors a "gateway" to other bad habits and behaviors? How can I make sure that what I'm giving my pup won't harm her?" Marilyn K, puppy parent of "Bridget" Marlyn, great question! First of all, there is no correlation between artificial colors and skipping obedience school, but we understand your concern for your pup's health. We have a huge selection of healthy treats available for your puppy. For example, freeze-dried chicken (or other meats) is great because it's already in small bites! Whatever treat you choose, choose wisely and stay away from treats with Artificial Colors, Wheat, Soy, Corn or Corn Syrup, and most of all preserved with BHA, which can cause cancer.

Question #2 "What toys are good for my puppy? My pup has turned into a shark and chews everything in sight. As of today, no one in my family owns a pair of matching socks, my son's sneakers look like they were hit with a lawn mower, and my daughter is waiting patiently for her favorite slippers to "reappear" in the yard. Help!!" Ann F, puppy parent of "Ellow" Ann, it sounds like your puppy is teething and possibly a bit bored... don't worry, we can help! Look for toys that are designed to alleviate boredom or toys that require your pup to work for treats. Also, invest in some chew toys that will satisfy your puppy's chewing urges, like Nylabones and fleece toys. Both are great options to help your puppy develop his jaw muscles without endangering your house or buying a whole new wardrobe for your family. Stop on by and see our huge selection and talk with an expert on what would work best for your pup.

Question #3 "What training aids are best for my puppy? Some of my neighbors have raised the RUCEST puppies, and I want to make sure that my adorable puppy stays adorable and loved by everyone. What steps can I take to raise an obedient, well-behaved puppy who everyone will enjoy being around, including me?" Dana J, puppy parent of "Betha" Dana, there are several great options to consider when raising your puppy to become a cherished member of your family, the top three being: 1) crate training, 2) trimming your dog's nails, and 3) leashing. Obviously, trimming your pup's nails is a must to stop those scratches, snags and nicks, and helps with proper hygiene and can be a time for bonding. Crate training and leashing are both tools you can use to promote good behavior while giving you and your pup a sense of safety.

Рис. 12.3. Открытка Стива Адамса для владельцев щенков

Глава 13

Жизнь специалиста по прямому маркетингу под зонтиком крупного бренда

Автор: *Билл Гаф*

Большую часть своей жизни в бизнесе я имел преимущество, которому завидуют и к которому стремится большинство предпринимателей: мощный, практически повсеместно известный национальный бренд. Мой бизнес местного значения действует под зонтиком бренда, который рекламируется по ТВ, радио, в прессе и в онлайн-СМИ, не проходит дня или даже часа, чтобы его название, логотип и слоган не были представлены аудитории. На самом деле вы, вероятно, знаете слоган Allstate, даже не делая сознательных усилий для его запоминания. Проверим? Мне достаточно сказать «вы в хороших руках с...», и вы, скорее всего, скажете «А...» и затем все слово: Allstate.

С этой входящей в список Fortune 100 страховой компанией я связан с 1984 года, пройдя все этапы, от наемного работника и независимого подрядчика до владельца страхового агентства. Это крупнейший игрок на рынке страхования имущества и страхования от несчастных случаев с самым узнаваемым брендом и самым известным слоганом в отрасли.

Здорово, что мне повезло действовать под зонтиком настолько крупного бренда. Но это не самый важный мой актив.

Главное преимущество, которое есть у вас как у владельца бизнеса и предпринимателя, – это *отношения* с клиентами, существующими и потенциальными, и лидерами общественного мнения (или «центрами влияния», ЦВ). Мне понадобилось много лет, чтобы усвоить этот самый ценный урок.

Думаю, вы согласитесь с тем, что стоит рассказать историю о том, как я пришел к такому выводу и каким образом сделал его краеугольным камнем своего бизнеса.

Одна из главных причин, по которой я в свои 23 года решил устроиться в Allstate агентом по продаже полисов страхования автомобилей, недвижимости и жизни, заключалась в том, что это был очень известный бренд. В том смысле, что даже я слышал об Allstate, к тому же почти всем нужно страховать машину и дом, правда ведь? Должно быть, продавать страховки – пара пустяков. Мне положат хорошую зарплату плюс премии и отличный социальный пакет за то, что я собираю заявки для этой огромной и всем известной корпорации с таким знаменитым брендом.

Я сразу же купился на возможность сэкономить на рекламе: компания оплачивала половину рекламных расходов в рамках совместной программы продвижения во всех возможных СМИ: газетах, радио и ТВ. С каким удовольствием местные рекламные агенты работали с представителями Allstate (мы тогда размещались в одном из павильонов торгового центра Sears)! Нам рассказывали о том, что мы должны «сделать свое имя известным», и мы следовали их «экспертным» советам, пока не кончились средства совместной программы. Как я понял значительно позже, эти рекламные агенты хорошо умеют только одно: продавать свои услуги. Я знал многих, но по пальцам одной руки можно посчитать тех из них, кто понимал суть маркетинга прямого отклика и мог правильно рассчитать его эффективность при помощи показателя «доходность инвестиций» (ROI).

И хотя я не имел представления о том, какими будут результаты этой традиционной имиджевой рекламной кампании, нет худа без добра. У меня, молодого страхового агента из города Флоренс, штат Алабама, оказалось одно огромное конкурентное преимущество. Моим главным бизнес-активом было наличие РЕАЛЬНОГО наставника и коуча в лице Кэти Хонекер, моего менеджера в Allstate. Она научила меня некоторым очень важным вещам, благодаря которым добивались успеха лучшие агенты, и приучила нести ответственность за свои действия по достижению поставленной перед собой цели. Но самое важное, что я использую до сих пор и чему учу других владельцев страховых агентств, заключалось в том, что она научила меня формулировать в письменном виде свои *цели*, разрабатывать *бизнес-план* по их достижению и, самое главное, немедленно приступать к *действиям* и при этом сохранять *гибкость* и быть

готовым скорректировать курс, двигаясь к этим целям. Знаю, что, скорее всего, вы все это прекрасно знаете; вопрос в том, делаете ли вы так.

Мой первый год работы оказался удачным, я стал «агентом года» в Алабаме и два года подряд оказывался в числе лучших 20 % по стране. Таким стало начало моей жизни в «реальном мире», сразу после окончания учебы, между прочим, в бизнес-школе и получения диплома по маркетингу и менеджменту. Следующие 25 лет я был штатным страховым агентом Allstate и владельцем независимого страхового агентства со множеством филиалов. Это были годы многих побед, немногочисленных поражений и страшной семейной трагедии.

В следующие несколько лет после ухода моей наставницы на повышение я развелся, погрузился в самокопание, проникся жалостью к себе, потерял интерес к бизнесу и просто плыл по течению – одинокий, беззаботный игрок в покер. Да, все правильно, в покер. Я играл со многими знаменитостями из тех, кого вы видите по ТВ. В те дни на моем счету не числилось особых достижений в Allstars. Лучшее, на что я был способен, – это не потерять работу, оставаясь в «среднячках». Не очень сложная задача, учитывая, что наш мир столь благосклонен к посредственности.

Потратив на игру достаточно времени, я снова сблизился с лучшими страховыми агентами, начал повышать свои результаты и снова вошел в группу 15–20 % лидеров национального рейтинга. Еще через пару лет, в начале 1990-х, я познакомился с несколькими владельцами агентств под брендом Allstate из верхних 5 % и довольно скоро стал одним из них. На этом элитном уровне я оставался до момента продажи своего последнего агентства в 2012 году, после чего полностью сосредоточился на том, что в рамках своей компании BGI Marketing Systems, основанной в 2008 году, помогаю владельцам страховых агентств растить их бизнес и передавать его своим детям.

Когдаходишь в число лучших 5 % владельцев страховых агентств Allstate, получаешь хорошее вознаграждение в виде самых больших премий, компенсации значительных расходов на маркетинг и дополнительное финансирование совместных рекламных кампаний, специальные деловые встречи с коллегами столь же высокого уровня и ежегодный отдых в пятизвездочном отеле в одном из лучших мест мира. Воспоминания о наших первоклассных путешествиях по миру благодаря Allstate мы с женой Ванессой, как и многие наши друзья и коллеги, храним в драгоценных фотоальбомах, подаренных компанией.

Есть одна вещь, которую я всегда делал и которую считаю кратчайшим путем к успеху: наблюдать за самыми успешными людьми в своей области, учиться у них и копировать их действия. Меня поражает и пугает то, сколько людей думают, что им нужно делать то, чем они занимаются, по-своему. По мне так это больше чем невежество. От невежества можно избавиться, но такое упрямство и самоуверенность граничат с глупостью. И мы окружены этим.

Маркетинг прямого отклика и два главных прорыва

С миром маркетинга прямого отклика я познакомился в 2004 году. Наладив связи с сотнями лучших владельцев страховых агентств под брендом Allstate и проведя в их среде более пятнадцати лет, я сменил статус и перестал быть штатным сотрудником компании. Я стал ее независимым подрядчиком и потерял право на привилегии. Зато стал практически владельцем собственного бизнеса и мог как продать свое агентство, так и покупать или создавать другие. Мне хотелось найти что-то новенькое, и, черт возьми, я нашел это благодаря Дэну Кеннеди! Общение с лучшими владельцами агентств Allstate в этом смысле мне не помогло, ведь в компании нет иной школы маркетинга, кроме той, которая ориентируется на корпоративную имиджевую рекламу. Я давно понял, что единственная причина существования совместных рекламных программ – это я, готовый оплачивать половину стоимости рекламы известного бренда. В конце концов, главное преимущество Allstate, как и других крупных корпораций, – бренд, который они защищают, контролируя маркетинг и содержание рекламных объявлений.

Я стал прилежным учеником, все больше узнавая о принципах маркетинга прямого отклика и всего, что с ними связано, а также их применение к небольшому бизнесу. А затем начал продвигать свое страховое агентство Bill Gough All American Insurance Agency – при

помощи маркетинга прямого отклика и опираясь на сильный бренд Allstate. И почти сразу поднялся в число 1–2 % самых успешных из 11 000 владельцев страховых агентств Allstate в стране. Может показаться, что это ерунда – из верхних 5 % подняться в верхний 1 %, но на самом деле это не ерунда по многим причинам, поскольку речь идет о более крупных бонусах, большей известности и куче дополнительных льгот.

Из-за того что я тратил уйму времени на работу в агентстве и был одержим стремлением наилучшим образом применить недавно приобретенные знания – а, как вы знаете, предела совершенству нет, – начали страдать другие стороны моей жизни. Я оказался не самым хорошим отцом и мужем. Благодарю Бога, что я услышал и осознал сказанные как-то Ванессой спокойно, но решительно слова: «Билл, ты не очень много знаешь о своих трех детях». Я знал, что она права, и хотел это изменить, ведь лучшие годы родительства проходили мимо меня.

Поэтому я начал работать над тем, чтобы выстроить систему управления бизнесом, которая помогла бы мне стать более автономным и высвободить время на семью. Я сделал то же, что Рэй Крок, превративший McDonalds в наиболее успешный франчайзинговый бизнес в мире, и отошел от повседневного управления своим агентством. Разбив персонал на группы, которые специализировались на продажах, обслуживании и административных задачах, я оставил себе лишь маркетинг.

Я понял кое-то важное: независимо от того, насколько известен и силен ваш бренд, он не сможет продавать себя сам. И система управления здесь ни при чем. Если бизнес, независимо от наличия у него великого бренда, требует от вас быть директором по всему – по продажам, по производству, СЕО, наконец, – это не очень хороший бизнес. Скорее, это плохая работа, хотя и хорошо оплачиваемая, такая плохая работа, которая становится для вас и вашей семьи сущим наказанием. Огромное достоинство бизнеса, основанного на маркетинге прямого отклика, – это то, что его можно систематизировать. Можно систематизировать приобретение клиентов. И их удержание.

Я решился на два изменения, которые значительно увеличили продуктивность, эффективность и моральный климат в компании. Во-первых, назначил директоров в каждом департаменте вместо того, чтобы иметь одного директора над всеми тремя; это стало самым серьезным изменением. Они очень хорошо сработались, поскольку две дамы, которых я повысил и назначил на эти должности в департаментах продаж и обслуживания, давно были готовы взять на себя больше ответственности. А прежний единственный директор едва справлялся с руководством всеми тремя департаментами. Кроме того, у меня тоже высвободилось время и на более тесную работу со всеми тремя директорами, и на то, чтобы сконцентрироваться на продвижении нашего бизнеса. Во-вторых, я возложил ответственность за выполнение всех текущих задач на самих членов команды. А благодаря новым показателям эффективности все чувствовали свою подотчетность и стремились наилучшим образом справиться с возложенными на них обязанностями.

И случилась удивительная вещь: после того как мы сделали эти нововведения, наш рейтинг в Allstate взлетел, и мы оказались в списке лучших 50 агентств! При этом я работал меньше часов, но занимался *правильными* задачами. Поэтому у меня появилось больше времени на общение с близкими и друзьями. Все это произошло довольно быстро, между 2004 и 2006 годами. Я занимался бизнесом 20 лет, и большую часть времени очень успешно, но сейчас чувствовал, что меньше чем за два года сделал больше, чем за весь предшествующий период.

1 января 2007 года... Худший день в моей жизни

Все мы, будучи родителями, чувствуем, как начинает сосать под ложечкой, перехватывает горло и на глаза наворачиваются слезы, когда слышишь чью-то трагическую историю о смерти ребенка. Особенно больно, когда это случается с родственником, другом или хорошим знакомым. Большинство говорят, что не представляют, как такое можно пережить.

Именно такая трагедия произошла с нашей семьей 1 января 2007 года, когда в возрасте 23 лет утонул наш сын Уильям Гаф III («малютка Билл»).

Бог был благосклонен к нам и постарался облегчить страдания, вызванные смертью

Билла. Чтобы описать все, не хватит места, поделюсь лишь двумя моментами. Во-первых, в тот момент мы были все вместе на отдыхе в Палм-Спрингс, штат Калифорния, во время рождественских каникул Билла, который учился в Обернском университете. Мы точно знаем, как он умер, и были вместе с ним в бассейне, когда он скончался от аритмии, вызванной осложнением диабета. Во-вторых, реакция наших родственников и друзей была потрясающей; скажем, группа владельцев страховых агентств прислала мне чек, чтобы я мог что-то сделать в память о Билле. Я принял этот чек и основал благотворительный фонд Уильяма Гафа III, который сразу же выдал несколько первых стипендий и с тех пор постоянно пополняется. Позднее я создал компанию BGI Marketing Systems, целью которой было помогать владельцам страховых агентств, поверившим в действенность моей системы продаж, выводить их бизнес на более высокий уровень. Часть средств, которые зарабатывает BGI, направляются в благотворительный фонд Уильяма Гафа III. О компании BGI и истории Билла можно подробнее узнать на сайте www.BGIMarketing.com.

В 2007 году я многое пропустил, нередко впадал в отчаяние, в офисе не появлялся три-четыре месяца. Самое поразительное, что мои сотрудники были настроены на успех, и год оказался лучшим в нашей истории с точки зрения результатов бизнеса. Одной из самых больших наград для меня стали слова женщины моего возраста, которой я лично вручил первую мемориальную стипендию Билла. Она сказала, что если бы не этот дар в \$1000, она не смогла бы ходить в школу.

В следующем разделе мы поговорим о нашей программе партнерского вознаграждения и о том, как мы начали жертвовать на благотворительность в 2006 году, за год до смерти Билла. Убежден, что между этими событиями нет прямой связи.

Партнерская программа страхового агентства Bill Gough All American Insurance Agency

До переключения на маркетинг прямого отклика в конце 2004 года мы в нашем страховом агентстве не рассматривали всерьез возможности партнерской программы. Она приносила нам всего 2–3 % продаж новым клиентам. Несмотря на то что деятельность в нашей отрасли жестко регулируется департаментами страхования штатов, я мог вознаграждать партнеров за привлечение клиентов, если это не было напрямую привязано к сделке. Иными словами, можно было вручить человеку подарочную карту на небольшую сумму, лотерейный билет и т. д. Если десять человек направили нам десять потенциальных покупателей и только в пяти случаях это закончилось продажей полиса, мы должны были вознаградить все десять человек, а не только тех пятерых, которые стали нашими клиентами.

В 2005 году, после более двадцати лет работы в этом бизнесе, мы решили предпринять серьезные усилия по привлечению рефералов в наше агентство. А еще оказалось, что можно добавить ежемесячный розыгрыш призов среди рефералов и розыгрыш Гран-при в конце года, – это сделало бы нашу программу еще более привлекательной. Мы немедленно взялись за проработку этого проекта и сделали все, чтобы донести информацию о нашей новой программе до существующих и потенциальных клиентов, а также центров влияния. Мы делали это многими способами и через различные каналы. Процесс был небыстрым, но скорость его росла по мере того, как мы продолжили обсуждать стратегические шаги на собраниях персонала. Иными словами, мы решили, что наш бизнес будет ориентирован на рефералов и что мы будем постоянно ставить их на первое место. Каждому сотруднику агентства была отведена своя роль в этом деле. И еще мы создали жесткую систему показателей и отчетности о выполнении реферальной программы.

Количественные результаты нашей новой стратегии оказались поразительными: в 2005 году доля выручки от рефералов поднялась с ничтожных 3 % до вызывающих уважение 17 %. В 2006 году мы добавили в программу отчисления на благотворительные цели и получили в ответ скачок продаж. Рефералы принесли 23 % выручки от новых клиентов, а мы сделали пожертвования в четыре благотворительные организации. В 2007–2009 годах у нас появилась отдельная реферальная программа для риелторов и ипотечных заемщиков. И сегодня 34 % выручки от продажи полисов страхования автотранспорта и недвижимости приходится на

рефералов.

Вот некоторые маркетинговые инструменты и медийные каналы, которые мы использовали для продвижения нашей реферальной программы:

1. Рекламные листовки в том или ином виде, которые лежали у нас на каждом столе и вкладывались во все почтовые сообщения (см. рис. 13.1а, б).

2. Целая полоса в печатном ежемесячном информационном бюллетене, выделенная под описание условий конкурса и, что очень важно, благодарность клиентам за их рекомендации с размещением фотографии победителя этого месяца вместе с одним из руководителей компании.

3. Еженедельная рассылка по электронной почте клиентам из нашего списка ипотечных заемщиков с фотографиями победителя этого месяца и тех, кто получил Гран-при в прошлом году. Эта рассылка каждую неделю дает заметный всплеск продаж.

4. Реклама реферальной программы в автоматических подписях к исходящим электронным письмам наших сотрудников.

5. Ежемесячная рассылка по электронной почте существующим и потенциальным клиентам с указанием победителя ежемесячной лотереи и всех рефералов предыдущего месяца, а также, конечно, с описанием программы для всех, кто захотел бы принять в ней участие.

6. Индивидуальный адрес сайта, который направляется клиентам по электронной почте и предназначается для передачи рефералам.

7. Специальные вкладки на странице агентства в Facebook, где можно указывать рефералов.

8. Новый дизайн сопроводительного письма к факсимильному сообщению с описанием программы реферальных вознаграждений в его нижней части.

9. Специальная рассылка, посвященная исключительно реферальной программе, в виде как писем, так и открыток.

10. Написанные от руки записки с благодарностью, направляемые рекомендателю сразу после того, как с нами связывается его реферал.

11. Крайне важно настроить систему показателей. Все наши сотрудники обязаны отчитываться в своих действиях. Ниже вы увидите показатели программы за первые шесть лет ее существования.

Итак, вот итоги нашей реферальной программы за период с января 2005-го по декабрь 2010-го:

- обратились 1720 человек, желающих застраховать недвижимость или автомобиль;
- выдано 1027 полисов страхования недвижимости или автомобиля;
- доля успешных сделок, таким образом, составила 59,71 %;
- рефералами в виде страховой премии уплачено \$715 362,85;
- 99 % рефералов выбрали полисы страхования недвижимости и автомобиля, которые имеют наивысшую пожизненную ценность;
- показатель удержания клиентов для этих 1027 полисов – 93,37 %;
- в виде комиссии за новых клиентов, обновление получено \$223 301,70;
- общие расходы на реферальную программу составили \$31 890,70;
- доходность этих инвестиций составила от 7,02 до 1 и ежегодно увеличивается (расходы несем только в первом году).

Комментарий Дэна Кеннеди: на рис. 13.1а, б приведены две страницы из информационного бюллетеня страхового агентства Билла Гафа, посвященные реферальной программе. Думаю, очень важно осознавать, что если бы такую программу продвижения с рассылкой персональных, по-домашнему выглядящих писем проводила сама компания Allstate со своим известным брендом, результаты были бы плачевными, а вот для создания бренда агентства Билла она подходит хорошо. А наличие на всех предлагаемых им продуктах бренда Allstate только усиливало эффект его маркетинга. Еще вам следует внимательно изучить список из 11 вещей, которые он делает для реализации своей реферальной программы. Да, *одинадцати*. Большинство владельцев бизнеса объявляют о возможности получить вознаграждение за рефералов, размещают информацию в магазине, может, еще

рекламную листовку распространяют, а потом удивляются, почему это не срабатывает. Принцип такой: нужно агрессивно продвигать ВСЕ – бренд (ы), продукт (ы), услугу (и), реферальную (ые) программу (ы).

Сила ежемесячного печатного информационного бюллетеня

Дэн Кеннеди сказал об этом лучше: «Правильно разработанный ежемесячный печатный информационный бюллетень представляет собой самый мощный инструмент выстраивания отношений с клиентами, который есть в распоряжении владельцев небольшого бизнеса и предпринимателей».

Впервые с концепцией ежемесячного печатного информационного бюллетеня я познакомился в начале 2005 года, и мне сразу понравилось, как он выглядит. Я внес его в список дел, но никак не мог приступить к выпуску такого бюллетеня, поскольку задача оказалась слишком трудной, ведь я ни разу этого не делал. Наконец, более года спустя, в апреле 2006-го, мы его выпустили, и он немедленно стал хитом среди наших клиентов. Я очень горжусь командой, которая отвечает за его выход, ведь мы пропустили всего один месяц – сразу после гибели Билла в 2007-м.

OUT OF THIS WORLD REFERRAL PROGRAM




Bill Gough's All-American Agency Is Shooting For The Moon!

Help us skyrocket our referrals of clients, friends, co-workers, and acquaintances - as long as they contact the office for a **FREE, NO OBLIGATION** quote **YOU WIN!**

- \$10.00 Gift Card for each referral
- \$10.00 donation made on your behalf to the Bill Gough III Scholarship
- Entry to win **MONTHLY \$50.00 Gift Card**
- Entry to win **GRAND PRIZE LED TV** to be given away December 2011!


Wow!



THIS COULD BE

Remember, the person you refer does **NOT** have to become our client for you to win!

Bill Just Got Back From The Moon!



2010 GRAND PRIZE WINNER




VP of Agency Operations
Wendy Murphy with
Rhonda Webster from
Huntsville, Alabama.
Rhonda was our grand
prize winner of a Flat
Screen TV just for telling
her friends and clients
about the Bill Gough All
American Insurance

Contact Bill Gough's All American Agency!!

Mail: 321 S Walnut St, Florence, AL 35630 **E-Mail:** WendyMurphy@Allstate.com
Phone: 256-765-2200 or Toll Free: 888-765-2201 **Fax:** 256-765-2201
Website: www.QuoteMeBill.com

Рис. 13.1а. Рекламная листовка о реферальной программе, первая страница


BILL GOUGH III MEMORIAL SCHOLARSHIP



Bill Gough III
9/20/1983 – 1/1/2007

In 2010 YOUR REFERRALS raised \$3,620.00. We started this Fund in April of 2007 and since then we have received a total of \$26,685.00 in contributions.

Your referrals play a big part in Lil' Bill's fund... each time you tell someone about our office and they call for a quote, we donate \$10.00 on your behalf. No purchase necessary on their part. *Refer yourself and we'll do the same for you!*




Bill Gough &
Scholarship Recipient
Brandy Wilson

In 2010, Vanessa & Bill Gough awarded the 2010-2011 Bill Gough III Scholarship to Brandy Wilson

Provides First Class Service – Goes the Extra Mile!

GET A LOOK
AT WHAT
WE'RE DOING!




"As a REALTOR, I get asked all the time who I recommend for this or that. When my clients ask me to refer them to someone for any type of service, I understand that it can be a direct reflection on myself. Bill Gough and his staff have not only provided **FIRST CLASS** service to everyone I have sent their way, but they have always gone the extra mile to meet the needs of each individual client and situation.

They impress me time and time again. In fact, they now handle all of my personal insurance needs as well. And the best part, they saved me money too - icing on the cake!"

Mike Randall, Realtor with Coldwell Banker, Florence, AL


2010 \$50.00 Gift Card Winners

Roxanne Benefield, Florence, AL	Chip Grinkmeyer, Birmingham, AL
Brad Flippo, Florence, AL	Pat Burney, Florence, AL
Lynn Francis, Florence, AL	Mike Randall, Florence, AL
Charles & Helen Staggs, Waterloo, AL	Rhonda Webster, Huntsville, AL
Margaret Keeton, Tuscumbia, AL	Tammy Gordon, Rogersville, AL



Bill Gough
President, BGAAA

Contact Bill Gough's
All American Agency!
Mail: 321 S Walnut St, Florence, AL 35630
E-Mail: WendyMurphy@allstate.com
Phone: 256-765-2200 or Toll Free 888-765-2201 Fax: 256-765-2201
Website: www.QuoteMeBill.com



Wendy Murphy
VP Operations

Рис. 13.16. Рекламная листовка о реферальной программе, оборот

Информационный бюллетень работает лучше всего тогда, когда больше всего походит на рождественское письмо от тетушки Бетти, в котором она рассказывает истории из жизни своей семьи за последний год. Это оптимистичная публикация с полезной информацией, предназначенная для того, чтобы сделать жизнь клиентов лучше. Она проникает в их дома, чтобы работать на вас, и занимает свое место на книжной полке – если, конечно, вы делаете его интересным.

А еще бюллетень становится магнитом для потребителей, он привлекает их и повышает объемы продаж, как прямых, так и перекрестных. Если правильно продвигать с его помощью программу реферального вознаграждения, от рефералов отбоя не будет. Благодаря росту доверия и преданности ваших поклонников улучшаются показатели удержания клиентов. Вы становитесь экспертом на своем рынке и укрепляете свои доминирующие позиции по отношению к конкурентам, которые понятия не имеют о существовании столь мощного средства выстраивания отношений с клиентами и маркетинга своих продуктов.

Есть два вопроса относительно информационного бюллетеня, которые мне задают постоянно: 1. Зачем нужен ежемесячный? Может, достаточно раз в квартал? 2. Могу я просто

рассылать его по электронной почте?

Конечно, вы легко можете ответить «да» на оба вопроса, но я настоятельно рекомендую «нет».

Сегодня нас ежедневно бомбардируют тысячами сообщений, и люди заняты сильнее, чем когда-либо прежде. Одной этой причины должно быть достаточно, чтобы не пытаться направлять свое ценное послание домой или в офис вашим клиентам чаще, чем раз в 30 дней. А рассылать бюллетень реже, раз в квартал вместо раза в месяц, попробовал один мой знакомый, и уже через полгода вернулся к прежнему графику. Количество рефералов резко упало, а от клиентов пошли жалобы на то, что они не получают столь любившиеся им материалы. Этот тест подтвердил мою правоту.

Электронный информационный бюллетень, конечно же, дешевле, но и переварить в таком виде большой объем информации намного сложнее. Если вы настаиваете на выпуске электронного бюллетеня, то делайте это, но только в сочетании с бумажной версией. Бумажная версия бюллетеня – лучший способ выстраивать отношения с клиентами. И вообще, попробуйте послать своей маме электронную открытку ко дню ее рождения и посмотрите, как она к этому отнесется.

Вот пример заглавной истории для моего информационного бюллетеня, рассказывающей о том, как моя жена и дочь Бэйли попали в аварию (рис. 13.2). Она сопровождается фотографией, на которой Ванесса и Бэйли изображены на фоне помятого внедорожника, которая сразу цепляет читателя. Затем я перехожу к «...если с вами произойдет авария, вот пять вещей, которые вы должны сделать». Я легко мог написать об этих пяти вещах статью в стиле обычных скучных брошюр. Но история Ванессы, реальность которой подкрепляется фотографией, показывает, что авария может произойти с каждым. И никакое безликое рекламное объявление крупной корпорации не может конкурировать с этими историями из реальной жизни, которые наполняют каждый месяц мой информационный бюллетень.

Еще мы разрабатываем программы рассылки информационных бюллетеней по заказу владельцев страховых агентств. Дополнительную информацию об этом можно получить на сайте www.bgimarketing.com.

September 2007
News and Tips to Make Your Life Easier, Safer, and Happier...



Circle of Safety

For Friends & Clients of the All American Agency

Bill Gough
President & Agency Owner

Inside

This Issue

The Backyard Trampoline	1
Life Lessons Learned the Hard Way	1
Preparing for Growth	2
Spotlight on Business	3
2007 Referral Program	4

The Backyard Trampoline

Meet Me in the Emergency Room

At a summer birthday party this month, I was reminded how dangerous backyard trampolines really are.

No, nobody got hurt. The trampoline was in full swing with four and five kids at a time having a ball (some of them mine). Meanwhile I was chatting with a friend who's a nurse at ECM Hospital in Florence. She rattled off all the serious injuries she has seen personally in the Emergency Room. It unnerved me.

Now, if you ever watched

kids play on a trampoline, you know this much: They jump around in groups. Nobody "spots" them for the irresistible somersault attempts and back-flips. And parents are nowhere in sight.

The reason I bring this up is simple: Backyard trampolines are popping up everywhere. Kids love them, especially "the neighborhood kids." And a backyard trampoline is a quick and easy way to have your homeowner policy non-renewed or declined.

The standard insurance

industry application for coverage now specifically asks, "Is there a trampoline on the premises?" This wasn't true only a few years ago.

Insurance companies want to know for the obvious reason: trampoline injuries result in expensive personal injury lawsuits. The trampolines work just fine, it's the homeowner, though, who fails to supervise and take the prudent steps to insure safety.

After the party, I did some research. Trampoline injuries

(Continued on page 3)

Life Lessons Learned the Hard Way



Vanessa, Bailey (back), Taylor (front)

It was a beautiful Thursday morning – the sun shining, the birds chirping – and I'm enjoying a beautiful view of the lake from my office window at home.

I just finished pouring a fresh cup of coffee and was listening to a business conference call when my wife, Vanessa, passed by my office doors on her way to go workout. At this point, I was in- tently listening to my call and barely saw her wave goodbye as she passed. Feeling a bit guilty, I rushed to the garage and gave her a kiss goodbye.

6 minutes later, my cell rings...it was Vanessa. "Now wait a minute, she knows I'm on an important call," I thought to myself. I answered and her panicky tone immediately told me something was wrong...

(Continued on page 2)

Bill Gough All American Insurance Agency

Representing Allstate Insurance Company

321 S Walnut St
Florence, AL 35630
(256) 765-2200
(888) 765-2201

Now serving the states of AL, TN, GA and MS!

Рис. 13.2. Заглавная статья информационного бюллетеня

Комментарий Дэна Кеннеди: Билл сделал жизненно важный выбор. Полезную информацию вроде «5 вещей, которые нужно сделать, если попал в аварию» можно представить всего двумя способами: так, как сделал он, или просто и прямо, в виде инструкции, щедро приправленной своими логотипами, что делают большинство компаний. Второй способ имеет два серьезных недостатка. Во-первых, все делают то же самое. Эта информация типична. Во-вторых, что важнее, это скучно. Я убежден, что быть скучным – смертный грех в маркетинге. Поэтому способ Билла, развлекающего потребителя или читателя очень личной историей, рассказанной от первого лица, и постепенно переходящего к передаче полезной информации, позволяет ему выделиться из общей массы и остаться интересным. К счастью, нет такого закона, который диктовал бы делать свой бренд или бренд, под зонтиком которого вы работаете в качестве франчайзи, центральным элементом всех ваших материалов.

Напишите книгу

Если информационный бюллетень для клиентов – самый мощный инструмент выстраивания отношений с ними, то написанная вами книга представляет собой главное

средство позиционирования, поднимающее вас над конкурентами на недостижимую высоту.

Пара книг, которые я написал и использую в своей работе, предназначены для определенной аудитории и с определенной целью. Первая книга, «Дневник успешного бизнесмена» (A Business Success Journal), в которой я выступаю в качестве соавтора, ориентирована на владельцев бизнеса и призвана помочь им запустить и развивать нашу программу реферального вознаграждения. Я дарю эту книгу моим клиентам-владельцам страховых агентств и компаниям-партнерам.

Ресурсы

Если вы работаете в страховом бизнесе, рекомендуем вам познакомиться с книгами и программами рассылки информационных бюллетеней Билла на сайте www.BGIMarketing.com. И независимо от того, чем вы занимаетесь, если вас интригует и манит возможность стать писателем, прочтите книгу Дэна Кеннеди и Адама Уитти «Книга для бизнеса: как заработать на своей книге большие деньги, не продав ни единого экземпляра» (Book the Business: How to Make Big Money With Your Book Without Even Selling a Single Copy), которую можно найти на сайтах Amazon.com, BN.com и в любом книжном магазине. Дополнительные материалы о публикации информационных бюллетеней для клиентов можно найти на сайте DanKennedy.com/store.

Мои основные партнеры – это ипотечные брокеры, риелторы и дилеры автомобилей, яхт, автодомов и мотоциклов. У всех есть еженедельные совещания. Я просто звоню, договариваюсь о том, чтобы мне дали пять-десять минут, рассказываю им о том, чем мы можем быть им полезными, и дарю свою книгу. Книга вызывает такой восторг, что я сразу оказываюсь в уникальном положении по сравнению с моими конкурентами. Я ведь должен быть экспертом, верно? Вот я и написал эту книгу об успешном бизнесе и предлагаю им свою полезную информацию, которая поможет им сделать их бизнес более успешным без больших дополнительных усилий.

Следующую книгу я написал и издал сам, она называется «Информированный и застрахованный: все, что вам нужно узнать о страховании прежде, чем вы купите страховой полис» (Informed and Insured: Everything You Need to Know About Insurance Before You Pay Your Next Premium). Она предназначена для всех, кому нужна страховка, включая страхование автомобиля, недвижимости, жизни и трейлера. Цель этой книги – дать очень полезную информацию покупателям таких полисов. В ней я настоятельно советую не совершать распространенную ошибку и не пытаться, не разобравшись, оформлять страховку через Интернет или по телефону.

Книга «Информированный и застрахованный» принадлежит перу пользующегося высоким доверием консультанта в области страхования, а не просто продавца страховых полисов. И кто поможет вам лучше, чем автор книги о том, как успешно страховаться?

Эта книга представляет собой очень мощный канал для рекламы и маркетинга прямого отклика. Мы постоянно ссылаемся на нее в печатных СМИ, прямой почтовой рассылке, рассылках по электронной почте, социальных сетях, информационных бюллетенях для клиентов и рекламе по радио.

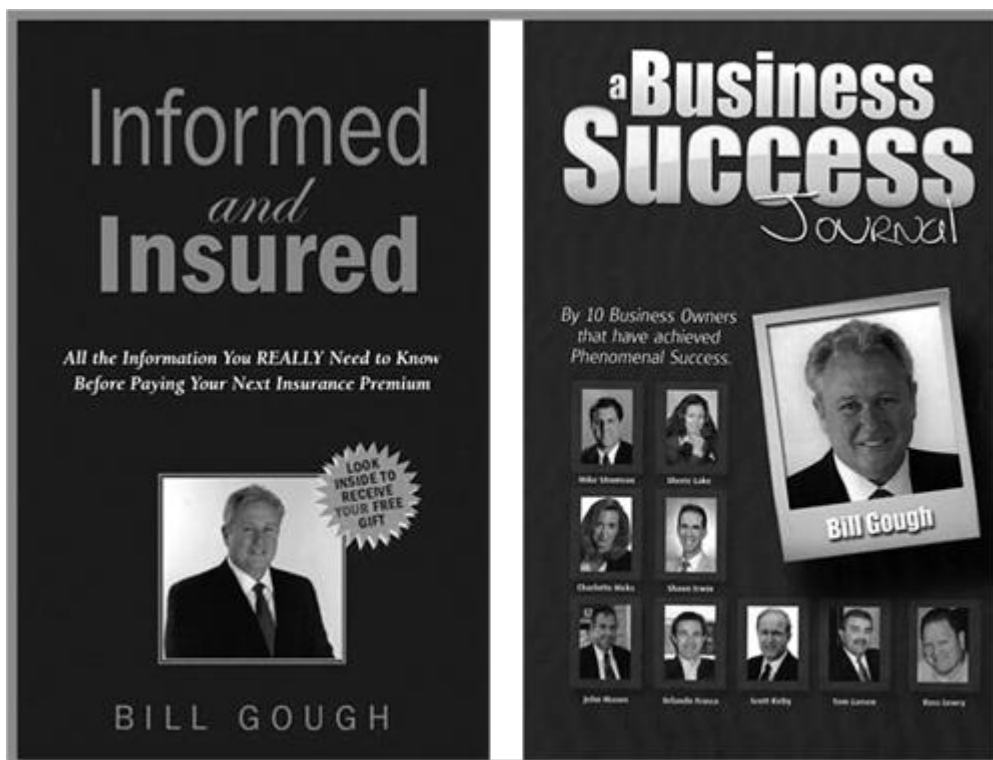


Рис. 13.3. Обложки книг

Может показаться, что написание книги – это титанический труд. Мне тоже так казалось, когда такая идея впервые пришла мне в голову. Но я, в общем, просто записал всю информацию, которой постоянно делюсь со своими существующими и потенциальными клиентами и партнерами. Не скажу, что это было легко, потому что это не так, но в целом изложить на бумаге то, о чем регулярно говоришь, не запредельно трудно. Если вы владеете страховым агентством или работаете в нем, то можете купить авторские права на эту книгу. Всю информацию можно найти на нашем сайте.

На рис. 13.3 показаны обложки двух моих книг, написанных для различных аудиторий: одна для владельцев бизнеса, другая – для индивидуальных покупателей страховых полисов. Обе они отлично служат моему бизнесу.

Рекламные вкладки в газетах

Один из лучших способов действительно выделиться на местном рынке – это использование рекламных вкладок в газетах. Большинство газет позволяют выбирать доставку на территорию определенных почтовых отделений, и по своему опыту я знаю, что расценки на рекламу в этом случае оказываются выгоднее, чем при размещении традиционных рекламных объявлений.

На рис. 13.4а, б показан отличный пример рекламной вкладки одного из членов моей «элитной» группы BGI Elite Mastermind, который разместил рекламу прямого отклика с удачным предложением на первой странице и усилил ее эффект за счет упоминания бренда Allstate Insurance на обороте. Причем Allstate оплатила половину расходов на эту вкладку, ведь она отвечает требованиям корпоративной программы совместного финансирования рекламы.

Комментарий Дэна Кеннеди: на одной стороне этой вкладки размещена реклама, созданная и предоставленная самой компанией Allstate, которая, если честно, представляет собой довольно типичный образец корпоративной имиджевой рекламы. Я бы сказал, что она в лучшем случае посредственная. Но в сочетании с оборотной стороной – которую придумал Джейсон – с отличной рекламой прямого отклика со всеми характерными для нее элементами* – вкладка берет лучшее от обоих миров: зонтик хорошо известного и вызывающего доверие бренда Allstate, эффективность маркетинга прямого отклика. Это потрясающий пример их совместного

использования. (*К этим элементам относится заголовок, обещающий выгоду; важная новость (первый абзац); гарантия; рекомендации; предложение, ограниченное по сроку.)

Как в любом союзе, требуется не только брать, но и отдавать, и работать над отношениями

Союз крупного корпоративного бренда и бренда небольшого местного бизнеса, использующего агрессивный маркетинг прямого отклика, не может быть простым и безоблачным. В нем хватает поводов для конфликтов. Они не похожи как две капли воды. Однако я надеюсь, что по результатам, о которых я здесь пишу, вы можете судить, что эти сложности стоят того! Абсолютно точно вам говорю: никогда бы я не поднялся на вершину рейтинга страховых агентств Allstate, если бы просто полагался на мощь этого бренда и рекламу, подготовленную компанией. Уверяю вас, что не получал бы такие доходы, а мой бизнес не стоил бы так много, если бы я не построил свой собственный, местный бренд All-American Agency и свой персональный бренд. Повторюсь: я даже близко не имел бы того, что имею, полагаясь на имиджевую рекламу корпоративного бренда. Реактивным топливом для моего бизнеса оказалась прививка рекламой прямого отклика, как на этапе непосредственного привлечения новых клиентов, так и на этапах удержания клиентов имеющихся и мобилизации армии рефералов.

ATTN: NEW YORK RESIDENTS...

“Our **NEW** Rates are So Low...

I Guarantee to Save You **AT LEAST \$307⁰⁰** Per Year on Your Auto and Home Insurance or I'll Pay You **\$20⁰⁰!**”

Dear Friend,

The auto & home insurance carriers I work with just LOWERED RATES in NY state! We've been helping your neighbors in save hundreds of dollars per year.

In fact, I'm so confident I can save you money - I even guarantee to save you at least \$307.00 per year when you get a home and auto insurance quote. If I can't save you \$307.00 - I'll pay you \$20.00 as my penalty just for wasting your time. (You just need to qualify for auto and home insurance.)

ONE CALL DOES IT ALL! We'll cancel your existing policies for you, request any refund you may be owed, PLUS notify DMV, your bank, and contact your mortgage company for escrow payment, making the process easy and pain-free for you!!

Pick up the phone and call me at **(585) 344-1400**. When you call, be sure to ask for a copy of my special report: **"9 Secrets to Saving on Auto & Home Insurance that the Big Insurance Companies Don't Want You to Know About!"** yours FREE regardless if we do business or not.

Plus! Have a conversation with me about your home and auto insurance by **July 31st** and receive an entry into the drawing for a **FREE 42" LCD TV** - no purchase necessary. There's no pressure or obligation to buy anything!

Call (585) 344-1400 Right Now!

To Take Advantage of These Incredibly Low Rates You MUST Qualify:

- No Major Claims/Accidents
- No Major Violations
- Above Average Credit History
- Currently Have Insurance

"Jason helped us SAVE \$842.00 per year on our auto and home insurance when we switched from Geico and Liberty Mutual to The Jason Juliano Agency! Plus, he simplified our 3 policies into 2, got us a low monthly payment, and increased all our coverages for a lot less money!"
-Jeffrey Greene
Rochester, NY

"We saved over \$40.00 per month when we switched - that's almost \$500.00 per year in savings! Our auto and home insurance costs are SO LOW with The Jason Juliano Agency that we would never switch away! We left State Farm after a bad claim experience. After we got married, Jason called us to tell us about NEW DISCOUNTS we qualified for! How often does your insurance agent call to reduce your already low prices?"
-Todd Perkins
Rochester, NY

"Jason helped me save almost \$30.00 per month \$360.00 per year on my auto, home, and motorcycle insurance switching from State Farm to The Jason Juliano Agency! He even upgraded all of our coverages for less money. No other agent we've ever had has taken the time to explain what each coverage means and why the coverage is so important!"
-Rick Dunn
Batavia, NY

"I was with NY Central paying \$100.00 per month... I came over to The Jason Juliano Agency and am now paying less than \$80.00 per month. (\$240 per year in savings!) They take care of me in a professional and prompt manner and I'm very happy with the service they give me!"
-Annika Kohler - LeRoy, NY

FREE \$10 Gift Card


Bring this flyer into my office WITH your current auto and home insurance policies, and receive a \$10.00 gift card to a local restaurant, store, or gas card. No purchase necessary. No pressure or obligation to buy anything! Go to 590 East Main St (across from Aldi's) in Batavia. (585) 344-1400. Expires 12/31/2013



THE JASON JULIANO AGENCY

590 East Main Street
Batavia, NY 14020
(across from Aldi's)
Jason@JulianoAgency.com

Рис. 13.4а. Рекламная вкладка прямого отклика, первая сторона




Newer roof.
Lower rate.

Allstate House &
Home Insurance

Your roof could help reduce your rate.
When your new roof goes up, your premium could go down. If you recently purchased a new home or replaced the roof on your current home, with Allstate House & Home Insurance you may qualify for a lower rate. Call me today for a free quote.

JASON JULIANO
585-344-1400
590 EAST MAIN STREET
BATAVIA
jasonjuliano@allstate.com



Allstate.
You're in good hands.
Auto Home Life Retirement

Subject to terms, conditions and availability. Allstate Property and Casualty Insurance Company, Northbrook, IL. © 2013 Allstate Insurance Company

Рис. 13.46. Рекламная вкладка прямого отклика, оборот

* * *

Билл Гаф создал одно из самых успешных страховых агентств под брендом Allstate в Америке, а сейчас проводит обучение, организует тренинги и оказывает маркетинговую поддержку более чем 1000 владельцев страховых агентств Allstate, а также страховым брокерам, агентам и другим специалистам в рамках своей организации BGI Marketing, ее сайт www.BGIMarketing.com.

Глава 14

Как сочетать СМИ и средства прямого информирования Автор: Ник Нэнтон и Джей У. Дикс, *Celebrity Branding Agency*

Чтобы создать и развивать бренд, сделав его значимым и ценным, или чтобы с выгодой для себя использовать уже хорошо известный бренд – неважно, персональный, корпоративный или продуктовый, местный или международный, – вам нужно иметь доступ к каналам распространения информации и уметь использовать их себе во благо.

Представьте только что созданную киностудию, обладающую ограниченным бюджетом. Ее владельцы, стремясь первым же выстрелом попасть в «десятку», все до последнего цента вложили в съемки фильма с поразительными, невиданными прежде спецэффектами.

Обратите внимание на ключевые слова последнего предложения: «все до последнего цента». Ведь когда съемки этого удивительного фильма закончились, денег на его продвижение не осталось. И никто не пришел его смотреть, потому что не было возможности никому о нем рассказать.

Стремясь не повторить ту же ошибку, владельцы киностудии находят деньги на еще один фильм, но значительную их часть вкладывают в маркетинг, привлекая к этому лучшую компанию по продвижению кинофильмов в стране, которая должна продать их фильм, снятый в условиях очень ограниченного бюджета. Маркетологи снимают им невероятно мощный трейлер и серию впечатляющих рекламных роликов для ТВ, которые создают у зрителей ощущение, что этот фильм нельзя не посмотреть.

Помимо этого, студия снова не тратит больше ничего. Теперь у нее нет денег на то, чтобы создать вокруг фильма шумиху, – то есть они не могут себе позволить привлечь кинозвезд для участия в критически важных с точки зрения освещения в СМИ событиях вроде обязательных неформальных встреч с журналистами, появления в развлекательных телепередачах и полуночных ток-шоу, которые усиливают степень его известности и доверия к нему. А еще отсутствуют средства на его показ ведущим кинокритикам, на создание пресс-релизов об уникальных спецэффектах фильма, на мощную рекламную кампанию в социальных сетях, которая могла бы придать фильму статус блокбастера. Все, что есть у владельцев студии, – это набор рекламных роликов, которые люди то ли увидят, то ли нет.

В чем мораль этой истории?

Она проста: нет какого-то одного волшебного ингредиента успеха. Даже киностудия с таким мощным брендом, как, скажем, Disney, может снять два фильма – со своим ярким брендом, например «Железный человек» и «Одинокий рейнджер», – и получить совершенно разные результаты. Бренд не является гарантией успеха. Мы убеждены, что успех определяется наличием трех критически важных факторов: внимания, энергии и инвестиций. Мы называем их «бизнес-трифекта». Если вы ставите на трифекту на ипподроме – а это второй дом Дэна Кеннеди, – то должны угадать всех трех победителей забега, причем указать их в правильном порядке, и если вам это удастся, то вы обычно получаете огромный выигрыш. Но если угадать двух из трех, не получишь ничего. Как и одного из трех.

Дело в том, что вы не сможете выстроить сильный бренд и вырастить успешный бизнес без использования того, что мы называем бизнес-трифекта: непобедимая комбинация медийных продуктов, маркетинга и пиара, которая обеспечивает видимость, укрепляет доверие и эффективно продает то, чем вы являетесь и что делаете. Если упустить одну из составляющих... что ж, это вроде как пытаться усидеть на трехногой табуретке без одной ножки. Можно балансировать, но рано или поздно окажетесь на полу!

Мы в *Celebrity Branding Agency* свято верим в пользу хорошо рассказанных историй – продающих историй, даже термин специальный придумали: *StorySelling*, – которые и обеспечивают силу вашему бренду. Хорошо видно, какие удивительные результаты это дает. Но такие результаты становятся возможными только при использовании бизнес-трифекты, что позволяет подать вашу историю в правильном ключе и добиться нужного эффекта.

Чтобы лучше понять, как бизнес-трифекта превращается в могущественный *StorySelling*,

вначале следует по очереди обсудить все ее три «ножки» и то, какой вклад они вносят в трифекту. Логично начать с первой.

Успешные медийные продукты

Большинство предпринимателей и независимых профессионалов для того, чтобы рассказать свою историю, создают свои собственные медийные продукты или используют такие агентства, как наше, которые делают за них всю работу. К таким продуктам относятся фильм, книга, аудиодиск, специальный буклет и т. д.

Как правило, создание таких медийных продуктов не является основным бизнесом наших клиентов, хотя их и можно продавать так же, как любой другой информационный продукт. Например, специалист по налогообложению может написать книгу о налоговых секретах. А потом продавать ее через Amazon, хотя основной бизнес этого специалиста, очевидно, заключается в помощи его клиентам в решении их налоговых проблем. Книга служит косвенной рекламой этого специалиста, который позиционирует себя в качестве эксперта в деле минимизации сумм уплачиваемых налогов.

Понятно, что иногда стоит раздавать медийные продукты бесплатно и генерировать таким образом обращения новых клиентов, укрепляя доверие к себе и собирая контактную информацию для последующих обращений в рамках маркетинговых кампаний. Одним из примеров является предложение скачать информацию на корпоративном сайте, для чего нужно указать адрес своей электронной почты.

Мы также размещаем информацию о наших клиентах в таких известных СМИ национального масштаба, как телеканалы CBS, ABC и NBC, *The Wall Street Journal*, *Forbes* и т. д. Ссылка на «большие СМИ» значительно укрепляет доверие: в конце концов, не о каждом пишут в газете *USA Today* !

В результате таких упоминаний в публикациях или появления на ТВ возникает долгий «фосфоресцирующий» эффект. Ведь ссылки «как написали в...» или «как сказали в...» можно использовать в течение всего жизненного цикла бренда, спустя долгое время после публикации абзаца или появления кадров в эфире. У нас есть система, позволяющая гарантировать клиентам эти упоминания в публикациях, появление в эфире и получение нужных ссылок, причем довольно быстро. Понятно, что можно приложить определенные усилия и сделать все самостоятельно. Учитывая то, что появление в одних СМИ порождает интерес других, возможно возникновение эффекта снежного кома.

Какие бы медийные продукты вы ни использовали, с нашей точки зрения очень важно, чтобы ваше сообщение приносило зрителю, читателю или слушателю какую-то пользу. Вам следует или делиться с ними ценной информацией, или рассказывать им интересные истории о себе и своем бизнесе, которые им захочется прочитать. Каким бы творческим ни был ваш подход, внешний вид вашего медийного продукта и его упаковки может стать первым шагом в деле повышения доверия к вам. Они не обязаны соответствовать высоким голливудским стандартам, но должны быть оригинальными и свидетельствовать о вашем опыте.

Но независимо от того, насколько хорош ваш медийный продукт, вам также понадобится...

Успешный пиар

Предположим, ваши медийные усилия настолько эффективны, что в конечном итоге вас приглашают на интервью в какое-нибудь популярное национальное шоу вроде «Доброе утро, Америка». И что несмотря на то, что появление в этой передаче является вашим огромным успехом в деле работы со СМИ, для большинства телезрителей вы всего лишь пятиминутный эпизод на экране, который пройдет и исчезнет навсегда... если вы не используете пиар для того, чтобы поддерживать волну интереса в обществе.

Задача пиара, или «связей с общественностью», состоит в создании «осведомленности». Вы же знаете эту старую как мир загадку: если в безлюдном лесу падает дерево, будет ли слышен звук падения? Ладно, на этот вопрос пиар не ответит, его задача – убедиться, что, когда

на землю падает дерево, рядом кто-то есть.

Вообще говоря, есть два типа пиара – предварительный и постфактум. Предварительный пиар – это классическая форма связей с общественностью, когда вы анонсируете некоторое событие и надеетесь на то, что оно привлечет внимание СМИ и интерес публики. Например, вы можете захотеть оповестить мир о том, что будете выступать в шоу «Доброе утро, Америка». Или что открываете еще один офис, принимаете крупное кадровое решение, начинаете продажи своих товаров или услуг на новой территории. Или что добились личного успеха, скажем, получили почетную докторскую степень или звание «Руководитель года» в местном отделении клуба «Ротари»⁶. Каким бы ни был повод, это должно быть что-то, что оправдывает выпуск пресс-релиза и в то же время поддерживает ваш бренд в центре внимания вашей аудитории.

Пиар постфактум – это то, что вы делаете после того, как событие произошло. Давайте вернемся к тому же интервью в «Доброе утро, Америка»: пусть оно длилось всего несколько минут, в ваших силах при помощи пиара постфактум растянуть его эффект надолго, скажем, выпустив пресс-релиз об этом событии, поделившись его содержанием и, в случае пресс-релиза, распространяемого в Интернете, дав ссылку на запись интервью, размещенную на сайте телекомпании, в YouTube или где-то еще.

Задача пиара – усилить эффект от рассказанной вами истории, ваш StorySelling. Предположим, вы только что продали миллионный виджет, так почему бы не объявить об этом факте? Это покажет, что ваш бизнес состоялся и очень успешен. Благодаря пресс-релизам повышается осведомленность о компании и распространяется позитивная молва. А если пресс-релиз выйдет в нужное время и в нужном месте, он способен обеспечить появление вашей истории в газете, журнале, на местном радио, ТВ, новостном сайте – да и на национальных тоже. И ваше приглашение для интервью на радио или телевидение, где вы сможете рассказать о своем миллионном виджете.

Важнее всего то, что пресс-релизы, выложенные в Интернет – а нам нравятся именно они, – хорошо отображаются в результатах поиска. То есть если потенциальный клиент погуглит ваше имя или название компании, то его первое впечатление окажется благоприятным. Вместо того чтобы просто увидеть ссылку на ваш сайт или профиль в LinkedIn, его реакция будет другой: «Эй, да этот парень продал миллион своих виджетов и дает интервью в «Доброе утро, Америка», он очень крут!» Такие пресс-релизы серьезно расширяют ваше присутствие в Интернете и, поскольку написаны от третьего лица, действуют как убедительная рекомендация всем, кто гуглит вас или ваш бизнес. Среднему читателю они кажутся обычными новостными сообщениями.

Правильный пиар способен обеспечить вам особую медийную привлекательность и повысить трафик вашего сайта. Главные затраты связаны с тем, что для всего этого придется привлекать компанию, специализирующуюся на связях с общественностью. Но если у вас нет действительно выдающейся истории, такой компании будет трудно поддерживать внимание к вам сколь-нибудь долгое время после выпуска исходного пресс-релиза.

На самом деле это одна из главных ошибок, которые, по нашему опыту, совершают компании: они привлекают специалистов по PR, не имея системы маркетинга или медийных продуктов, которые те должны поддерживать. Когда вы пытаетесь заниматься пиаром, не имея достаточно яркой истории, способной привлечь внимание людей... вспомните о дереве, падающем в безлюдном лесу. В данном случае люди вокруг *есть*, только никто не станет слушать. Поэтому-то мы и твердим про бизнес-трифекту.

Но отложим пока разговор о том, как она работает, и обсудим третий и последний компонент этой троицы...

Успешный маркетинг

Конечно же, именно маркетинг отвечает за получение выручки благодаря бренду. С его

⁶ Международный клуб «Ротари интернэшнл» (Rotary International) для бизнесменов и представителей свободных профессий; каждая профессия представлена в клубе одним членом. Основан в США в 1905 году.

помощью вы продвигаете товары или услуги своей аудитории.

Давайте ненадолго остановимся на этой аудитории. Нашли ли вы время на то, чтобы сузить свою рыночную нишу и ограничиться лишь наиболее вероятными клиентами? С точки зрения экономии затрат самый эффективный вариант – это сосредоточиться на небольшой группе людей, наиболее расположенных к приобретению того, что вы продаете. Вы сможете добиться большего, ведь к компактной и более восприимчивой аудитории можно обращаться агрессивнее, чаще и эффективнее.

Многие маркетологи часто совершают большую ошибку, пытаясь продавать одновременно слишком широкой аудитории, что мгновенно опустошает их маркетинговый бюджет. И при этом вы не получаете ожидаемую выручку, ведь многие из тех людей, к которым вы обращаетесь, просто не нуждаются в том, что вы им предлагаете. Вот поэтому-то, особенно в самом начале бизнеса, необходимо очень четко определить целевую аудиторию маркетинга и сосредоточить на ней все свои усилия.

А еще гораздо легче добиться узнавания бренда в небольшом пруду, чем в огромном океане, особенно если вы и бренд, который вы строите, важны для рыб, в этом пруду живущих. Дэн Кеннеди называет это «соответствием сообщения рынку», а оно связано с «соответствием бренда рынку».

Конечно, цели вашего маркетинга бывают многогранными. Вы можете стремиться к тому, чтобы привлечь посетителей на свой сайт... а потом – чтобы убедить их оставить на нем свои контактные данные... а потом – чтобы они получили серию электронных писем, которые должны убедить их купить у вас ваш продукт. Или ориентироваться на простую, четко сфокусированную кампанию с единственным желаемым результатом: например, простое продающее письмо, цель которого – убедить людей стать вашими клиентами.

Как показывает вся эта книга, самый простой, ясный и прямой путь к выручке из множества возможных – это использование маркетинга прямого отклика, который поможет привлечь к вам людей, превратить их в клиентов и наполнить ваш банковский счет наличностью, одновременно выстраивая ваш бренд.

Но каким бы ни был используемый подход, всегда трудно делать «холодные» продажи, не завоевав предварительно плацдарм в умах потенциальных клиентов. Вот почему мы убеждены, что вам лучше использовать...

Интегрированный подход

Если проанализировать любую историю, то видно, что она немыслима без задания начальных условий. Вам нужно знать, какие люди в ней участвуют, в каком положении они находятся и с какими проблемами сталкиваются. Задать начальные условия можно как короткой фразой в начале анекдота («парень входит в бар...»), так и пространном куском текста в сотню страниц, как в старом русском романе. Но пока вы не *поймете*, о чем эта история, пока автор не *объяснит* вам основные факты, интрига, а самое главное, конец не будут иметь для вас никакого смысла. Представьте, что вы увидели лишь последние 20 минут «Звездных войн»: «Постой, что такое “Звезда смерти”? Что это за девушка со странной прической?» Ясно, что в фильме крутые спецэффекты, но ради чего все это, совершенно непонятно.

Конечная цель вашего бренда и вашего бизнеса – продажи, вот почему многие предприниматели такое большое значение придают маркетингу, ведь с их точки зрения это самый прямой путь к росту продаж и успешному бизнесу.

НО... если не подготовить свою аудиторию, не «задать начальные условия» заранее, продавать будет очень тяжело. Пока они не узнают вас и не проникнутся доверием к вам и к тому, что вы продаете, вряд ли они сообщат вам номер своей кредитной карты.

Вот почему так хорошо себя чувствуют сетевые магазины и рестораны: потребители знают, что от них ожидать, и понимают, что они действуют в соответствии с определенными стандартами качества. Здесь начальные условия заданы их массовой маркетинговой кампанией, а также предыдущим опытом посещения этих заведений в других местах.

Вы, однако, не можете похвастаться такой же степенью узнавания и таким же уровнем

доверия, какими пользуются Home Depot или Walmart даже при одном беглом взгляде на их логотип. Вот почему столь важно применять бизнес-трифекту: она предназначена для задания начальных условий, которые обеспечат узнавание и доверие *до того*, как вы выступите с прямым призывом купить у вас что-то.

Вот как это работает.

Начинается бизнес-трифекта с создания эффективного медийного продукта, мы уже говорили об этом. Один из вариантов, который мы предлагаем своим клиентам, – это издать отличную качественную книгу в твердой обложке, яркую, привлекающую внимание, с важной темой и несколькими талантливыми авторами. Обычно им приходится написать всего по одной главе, что намного легче, чем брать на себя труд по подготовке целой книги. И при этом они становятся ее полноправными соавторами и могут заказать нужное им количество экземпляров со своей фотографией на обложке. Еще один способ – снять фильм, в котором, используя технологию StorySelling, рассказать о вашей компании, о вас как предпринимателе или профессионале своего дела. Если правильно структурировать контент и грамотно изложить его, получится фильм, способный вызвать у зрителей позитивную и эмоциональную реакцию.

На каком бы медийном продукте мы ни остановились (а особенно эффективен, конечно же, мультимедийный подход), нужно добиться его максимального воздействия на аудиторию. Например, книги должны становиться бестселлерами, а фильмы быть увлекательными и полезными.

Если созданные медийные продукты обладают потенциалом такого воздействия на аудиторию, мы можем переходить к следующему компоненту нашей трифекты – к пиару. Качественные медийные продукты предоставляют отличные возможности для действенного пиара. Например, если вы становитесь соавтором одной из наших книг, то получаете повод провести как предварительную пиар-кампанию, так и обеспечить себе пиар постфактум, – мы уже обсуждали разницу между ними. Скажем, первый пресс-релиз будет посвящен подписанию вами контракта на книгу с нашим издательством, а другой – извещать аудиторию о том, что книга стала бестселлером. Так же точно можно пиарить выход посвященного вам фильма (вы даже можете устроить его премьерный показ в местном кинотеатре).

Истинная ценность пиара заключается в том, что он делает жизнь ваших медийных продуктов вечной. Ваши пресс-релизы доступны онлайн и показываются в результатах поиска Google, несмотря на то что с момента появления этих продуктов могут пройти месяцы и даже годы.

Так мы переходим к третьему компоненту нашей трифекты – маркетингу. Поскольку у вас уже есть медийный продукт и проведена основанная на нем пиар-подготовка, вы создали необходимые начальные условия для того, чтобы завершить свой StorySelling и предложить потребителям свои товары или услуги. Благодаря медийному продукту и пиару вас заметили, и доверие к вам укрепилось. Немногие написали книгу или снялись в фильме. Это впечатляет и кое-что говорит о вас и вашем уровне квалификации.

И выгодно выделяет ваше предложение купить что-то у вас.

Давайте посмотрим правде в лицо. Благодаря Интернету сегодня выйти на рынок легче, чем когда бы то ни было. Вот почему как никогда важно найти способ выделиться из толпы.

Именно для этого и нужна бизнес-трифекта.

За медийным продуктом следует пиар, за пиаром – маркетинг. Все три компонента складываются в мощный механизм генерирования выручки. И делают друг друга эффективнее, чем когда используются в одиночку.

Так мы приходим к волшебному ингредиенту нашей секретной формулы...

Смешанные медийные продукты

Обсуждая медийные продукты чуть ранее, мы не сказали о том, что на самом деле они бывают *двух типов*.

Больше всего людям известны средства массовой информации. Это коммерческие телеканалы, общенациональные журналы, радиостанции и т. д., которые ориентированы на самых разных потребителей. Их главная цель – массовость, их задача – привлечь как можно

больше людей, поэтому им не до шуток. Они буквально *обязаны* производить оригинальный и интересный большинству контент, в противном случае они просто прогорят.

«Массовость» средствам массовой информации обеспечиваем мы сами, каждый день включая свои любимые сериалы, читая любимые газеты, слушая любимые радиостанции и т. д. А поскольку иной видимой цели, кроме как развлекать и информировать людей, у СМИ нет, они автоматически обеспечивают две вещи: узнаваемость и доверие. Если о вас прошел сюжет на CNN, люди 1) видят его и 2) больше думают о вас благодаря ему (если, конечно, вы не убили кого-то, но мы здесь не будем говорить о таких сценариях!).

Вот почему люди обращаются в пиар-агентства – чтобы оказаться в центре внимания СМИ. Но проблема в том, что немедленно «переварить» известность и доверие вы не можете – иными словами, они не станут непосредственными генераторами продаж, если только ваше появление в СМИ не сопровождается прямым предложением своих товаров или услуг. А шансы того, что вам позволят продавать свои продукты, сидя в студии «Доброе утро, Америка» и разговаривая с ведущим, очень малы.

А теперь давайте поговорим о медийных продуктах второго типа, известных как «средства прямого информирования». Что-то из этого вы уже создавали сами, ведь к ним относятся инструменты целевого информирования и продаж вроде CD и DVD, информационных бюллетеней, прямой почтовой рассылки, интернет-сайта и т. д. Компании используют эти средства прямого информирования при обращении к избранной аудитории (или, в большинстве случаев, аудитория проявляется сама путем выбора соответствующей опции на их сайтах) с единственной целью – продать ей свои товары или услуги, да и создают их именно с такой целью.

В чем же их проблема? Мы уже намекали на нее: *к средствам прямого информирования меньше доверия*. Именно по этой причине средний отклик кампании прямой почтовой рассылки колеблется в диапазоне от долей процента до трех процентов. Как только адресат видит, что какая-то компания пытается продать ему что-то напрямую, он немедленно становится подозрительным. Непонятно, говорит ли продавец правду о своем товаре, ведь он явно заинтересован в том, чтобы получить за него деньги.

Один из способов преодолеть этот барьер недоверия – использовать рекомендации других покупателей, обзоры продуктов и прочие подтверждения третьих сторон, которые выглядят объективными. Другой, работающий так же хорошо, если не лучше, – это смешать *оба* типа медийных продуктов – средства массовой информации и прямого информирования – в один.

Зайдите на наш сайт www.CelebrityBrandingAgency.com. Вверху главной страницы вы увидите мгновенно узнаваемые логотипы ведущих СМИ. Мы разместили их не для того, чтобы похвастаться, а потому, что это важная часть нашей маркетинговой философии. Нам хочется, чтобы, открыв наш сайт, посетитель сразу заметил эти логотипы и понял, что мы устоявшаяся команда профессионалов, которые работают с крупнейшими мировыми СМИ.

Мы хотим, чтобы наши клиенты получили такие же преимущества, почему и убеждаем их стремиться к упоминанию в таких печатных СМИ, как *USA Today*, и к появлению на таких телеканалах, как CNN. И если потом рассказать об этом в средствах прямого информирования, уровень доверия к ним резко повышается. Ведь если человек видит логотип национального СМИ на странице с вашими маркетинговыми материалами прямого отклика, вы тут же вырастаете в его глазах до эксперта национального уровня (вы и так можете им быть, но убедить в этом незнакомых людей не так-то легко).

Вам следует использовать в своих интересах любое свое появление в СМИ. Скажем, вы смогли пробиться на CNN и рассказать о вашем бизнесе. Нужно трубить об этом факте на своем сайте, в информационном бюллетене, электронном журнале и во всех остальных маркетинговых средствах прямого информирования. Для вашего потенциального клиента этот «знак качества» со стороны СМИ имеет огромное значение.

Тогда возникает вопрос: поможет ли такой «знак качества» относиться к вам чуть серьезнее? Можем вас заверить, опираясь буквально на сотни примеров, что люди внимательнее отнесутся к вам и к тому, что вы им предлагаете.

Поэтому обеспечьте себе доверие со стороны СМИ и напишите об этом в своих средствах прямого информирования. Не стоит тратить все свое время и деньги на то, чтобы пробиться на

ТВ или в прессу, не имея плана по использованию этого факта в сочетании с материалами прямого маркетинга.

Если успешно сочетать медийные продукты, маркетинг и пиар, рост бизнеса и выручки вам гарантирован. Используйте бизнес-трифекту правильно, и она поднимет вашу компанию на такую высоту, откуда вам откроется вид, который вам очень понравится, уж поверьте нам!

* * *

Ник Нэнтон и **Джей У. Дикс** – руководители пиар-агентства Celebrity Branding Agency. Ник – режиссер и продюсер документальных фильмов, обладатель премии «Эмми», талантливый автор бизнес-историй и исключительно хорошо осведомленный эксперт в области СМИ, знающий отрасль изнутри. Джей У. Дикс – консультант в области стратегического развития бизнеса и адвокат, специализирующийся на ценных бумагах и франчайзинге. Они создали идеальную систему повышения доверия к людям и бизнесу. Также являются авторами книг «Ваш знаменитый бренд» (Celebrity Branding You) и StorySelling. На сайте www.CelebrityBrandingAgency.com можно получить бесплатные экземпляры этих бестселлеров, а также специальный сборник Celebrity Expert Resource, подготовленный Ником, Джей У., Брайаном Трейси, Томом Хопкинсом и Майклом Гербером.

Глава 15

Только бренд или бренд в сочетании с прямым откликом?

Автор: Дэн Кеннеди

Каждый месяц я прочитываю от 30 до 60 отраслевых журналов, некоторые потому, что в этих отраслях работают мои клиенты, другие – потому, что они мне просто интересны или содержат информацию и идеи, которые могут быть полезны членам GKIC, или потому, что позволят мне принимать более информированные решения при инвестициях на фондовом рынке. Я читаю «Национальные ресторанные новости», хотя не владею ни одним рестораном. Я читаю газету Фермерского бюро, хотя не являюсь фермером. Я читаю *Variety*, еженедельник о шоу-бизнесе, хотя никогда не был актером, певцом или кинопродюсером; впрочем, я давно владею акциями Disney, а сейчас, когда пишу эти строки, еще и кинокомпания Lionsgate.

Короче, в *Variety* часто встречается рекламное объявление, которое показано на рис. 15.1. Это реклама женщины, продающей автомобили. Я ее не знаю, как не знаю и того, насколько хорошо работает это объявление и знает ли об этом она; впрочем, учитывая то, что это имиджевая реклама, а не реклама прямого отклика, – скорее всего, не знает. Я выбрал это объявление, чтобы разобрать его здесь, как иногда делаю в своих пяти информационных бюллетенях. Оно не защищено авторскими правами, да и потом, черт возьми, может, оно вам понравится, а вы живете в Голливуде, и вы пойдете и купите автомобиль. Она красивая женщина, и я имею право помочь ей просто так, бесплатно.

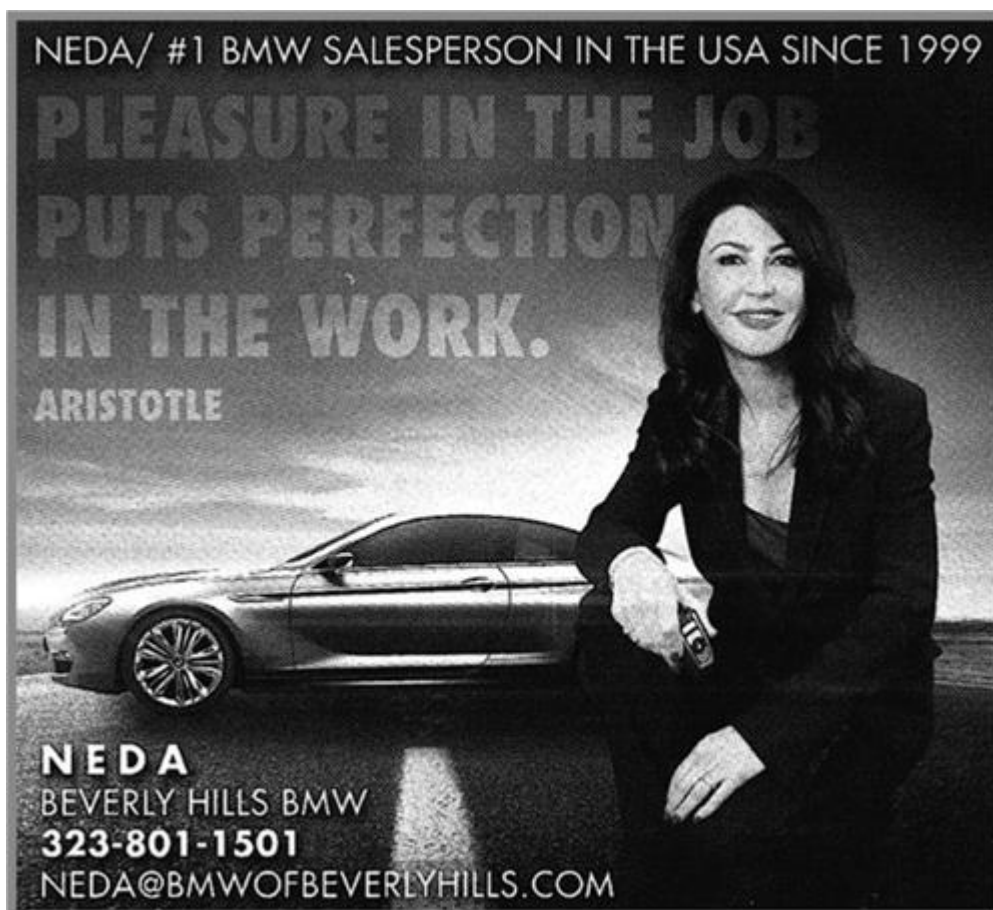


Рис. 15.1

Среди читателей *Variety* много богатых, озабоченных своим имиджем актеров, продюсеров и агентов, которым нужно производить хорошее впечатление во всем, что они делают, в том числе и автомобилем, который они водят. Размещение рекламы в этом журнале может быть хорошим ходом, в своей категории она единственный рекламодатель, поэтому явно

следует моей излюбленной стратегии размещения «выступай в одиночку». Она обращается к потребителям такого типа, которые хотят иметь дело с исключительно успешными людьми, поэтому ее заявление вверху о том, что она с 1999 года является продавцом BMW номер один, – очень умное решение. Визуально объявление красиво и сразу бросается в глаза. На странице книги этого не видно, так как оригинал напечатан на глянцевой журнальной бумаге, но уверяю вас, что синее небо кажется реальным, а слова Аристотеля «Удовольствие от работы делает ее результат совершенным» прозрачны, и небо за ними видно очень хорошо. Автомобиль красивый и блестящий. Неда выглядит отлично. Она одета или в темно-синий, или в черный деловой костюм, сидящий на ней безукоризненно, в ее облике чувствуется легкий намек на сексуальность, у нее красивая улыбка. В левом нижнем углу белым по серо-голубой поверхности дороги приведена контактная информация. Все выглядит великолепно. Все указывает на высокий класс, все говорит о роскоши.

Подобную рекламу персонального бренда можно увидеть повсюду, на нее тратят деньги множество агентов по работе с недвижимостью, финансовых консультантов, косметических хирургов и прочих профессионалов, что я категорически не приветствую. В каком-то смысле она хороша, а это объявление просто отличный пример рекламы такого рода. Но она не призывает вас сделать что-то конкретное. Это как если бы на коктейльной вечеринке вас познакомили с женщиной, она сказала бы, что является продавцом BMW номер один, а затем резко развернулась бы и ушла или стояла бы рядом молча, не отвечая ни на один ваш вопрос. Или вот еще аналогия получше, если уж мы говорим о продажах: представьте, что, постучав в вашу дверь, она представилась лучшим продавцом BMW, а потом развернулась и пошла прочь.

Еще одна проблема заключается в том, что эта симпатичная женщина платит за то, чтобы ее рекламное объявление появилось в *Variety*, но не требует от него отдачи, которая оправдала бы затраты на его размещение. К ее чести, она не перегрузила его своими контактами в Facebook, LinkedIn и Twitter, чтобы совершенно исключить возможность отслеживания обращений. Неда предложила всего два способа откликнуться на рекламу, оба прямых, и, конечно же, может спрашивать потенциальных клиентов о том, как они про нее узнали. И все же возможность искажения данных остается. Особенно все усложняется, если она разместила такую же рекламу и в других местах.

Но самый, самый, самый большой недостаток этого объявления состоит в том, что оно рассчитано лишь на немедленный отклик от тех, кто готов приобрести автомобиль прямо сейчас. Оно ничего не предлагает тем многим читателям, кого она заинтриговала, кто лишь задумывается о покупке новой машины, кто планирует выбрать ее после того, как получит следующий гонорар. Они остаются за бортом в надежде, что ее бренд внедрится в их мозг достаточно для того, чтобы о нем можно было вспомнить через 4, 8, 10, 20 недель, когда у них появится возможность купить автомобиль. Она заплатила за глаза тех людей, которые смотрят на это рекламное объявление, но понятия не имеет, сколько их, и ничего не делает для того, чтобы укрепить их доверие к себе и заинтересовать их настолько, чтобы ее запомнили на то время, которое пройдет между этим моментом и моментом покупки.

Не теряйте людей, за взгляды которых заплатили.

Три способа исправить эту рекламу

Наименее агрессивный вариант не наносит абсолютно никакого вреда брендингу и образу роскоши, который создает рекламное объявление. Мы не собираемся ставить картонную коробку с жареными куриными наггетсами на серебряный поднос, лежащий на шелковой скатерти в столовой прекрасного дворца. Я не предлагаю заменить элегантный костюм Неды на красно-бело-желтый клоунский наряд и нацепить ей на нос большую красную грушу. Ей не придется совершать имиджевое самоубийство. Просто нужно немного сжать объявление по вертикали настолько, чтобы вошли одна-две строчки текста рекламы прямого отклика, черным или даже серым по белому. Текст может быть сдержанным и элегантным, вроде этого:

Чтобы посмотреть ролик о тест-драйве BMW с участием Неды и потрясающего каскадера, посетите сайт DrivingWithNeda.com. Бесплатный буклет «Как стать

владельцем совершенного и роскошного автомобиля» и DVD с видеоэкскурсией на завод BMW, которая рассказывает о мастерстве и непревзойденных технологиях, можно получить, заполнив короткую форму на сайте.

Добавив эти два предложения, мы создаем так называемую «вторичную причину для отклика». Мы даем возможность человеку отреагировать немедленно, даже если он не готов купить автомобиль прямо сейчас. О том, что делать с такими посетителями, когда они обратятся к вам, и как направить их в «воронку продаж», можно прочесть в главе 30 моей книги «Жесткий маркетинг для богатых клиентов» (No B.S. Marketing to the Affluent), там же показана и схема такой воронки. Смысл вот в чем: во-первых, Неда по-прежнему получит клиентов, готовых сразу купить автомобиль, во-вторых, у нее окажутся имена потенциальных покупателей и их электронные или даже почтовые адреса – если они откликнутся на второе предложение, – после чего с ними можно будет продолжить общение напрямую.

Повторюсь, я нисколько не испортил прелести ее главного рекламного сообщения. Персональный бренд Неды совершенно не пострадал.

Более агрессивный вариант – добавить к этому еще и заголовок с обещанием/описанием выгоды наверху и/или разместить в правом нижнем углу рекомендацию кого-то из голливудских звезд.

Самый агрессивный вариант – это полностью заменить эту рекламу на черно-белую, напоминающую журнальную статью и набранную тем же шрифтом, что и текст настоящих журнальных статей. Заголовок может быть таким: «Лучший продавец BMW в США с 1999 года объявляет о наличии семи свободных мест в ее эксклюзивной группе частных клиентов из региона Голливуд/Бeverли-Хиллз». Статья должна заканчиваться прямым призывом к действию: позвонить или написать, чтобы узнать подробности о статусе частного клиента, записаться на тест-драйв и получить после него в подарок бутылку хорошего вина, что и будет являться вторичной причиной для отклика.

Сомневаюсь, что мог бы убедить Неду выбрать этот третий вариант. Боюсь, она сочла бы меня невежественным мужланом. Но, возможно, смогу убедить вас?

Как ускорить создание бренда и сделать его сильнее?

Давайте предположим, что воплощение в жизнь одного из трех перечисленных выше вариантов привело к росту продаж по сравнению с текущей ситуацией в среднем на один автомобиль в месяц. Пусть это будет эквивалентно нескольким тысячам долларов дополнительного комиссионного вознаграждения. Что Неда могла бы сделать с этими деньгами? Например, отправиться за покупками, но готов спорить, что ее гардероб уже и так полон. Значит, их можно потратить на покупку более заметного рекламного объявления. А если продажи снова вырастут, продолжать в том же духе, пока не дойдет до рекламы на всю журнальную полосу, которую можно разделить пополам по вертикали или горизонтали, после чего в одной половине размещать имиджевую рекламу вроде нынешней, а во второй – постоянно меняющийся текст, аналогичный тому, который я предложил. При таком подходе эту рекламу будет невозможно не заметить и не запомнить, и бренд Неды гораздо быстрее начнет доминировать на рынке и станет известным гораздо большему числу людей.

Вот так метод прямого отклика может помочь быстрее создать сильный бренд.

Выигрывает тот, кто тратит больше всех и наиболее разумно. Но мало кто может себе позволить тратить больше всех сразу. А вот нарастив выручку при помощи рекламы прямого отклика, можно начинать тратить на продвижение все больше и больше, во все большем количестве СМИ, и в конечном итоге добиться того, что его бренд займет господствующее положение на рынке.

Еще можно представить себе такую картину: все увидевшие вашу рекламу потенциальные клиенты, ушедшие и купившие автомобиль у вашего конкурента, виснут мертвым грузом на шее вашего маркетинга. Этот груз с каждой новой публикацией становится все тяжелее и тяжелее. И, наконец, ноги маркетинга подкашиваются, и он падает на колени. Теперь он может лишь ползти из последних сил. Если же мы освободим его от мертвого груза, напоим

энергетическим напитком, он сможет расти, становиться все сильнее и двигаться все быстрее. Вам решать, пригибать ли его к земле мертвым грузом или освободить от ненужной нагрузки и стимулировать движение вперед, сделав правильный выбор: размещая не просто имиджевую рекламу, а добавляя к ней элементы рекламы прямого отклика, или рекламу прямого отклика с элементами имиджевой, предлагая клиентам вторичную причину для обращения, качественную «воронку продаж» и регулярные контакты впоследствии.

Глава 16

Ваш бренд – это ваша история: как построить бренд и бизнес при помощи технологии StorySelling

Авторы: Ник Нэнтон и Джей У. Дикс, Celebrity Branding Agency

Директор по маркетингу одной из крупнейших сетей ресторанов быстрого питания в мире столкнулся с проблемой. Основным его конкурентным преимуществом было то, что его блюда были намного здоровее тех, что предлагали конкуренты, но исследования очень ясно показывали, что продвижение информации об этом преимуществе мало что прибавит к выручке его сети.

Он знал, что мог бы вооружиться всевозможной статистикой и результатами медицинских исследований и выйти на рынок, но эти факты и цифры покажутся невыразимо скучными его потребителям, которые заходят в одно из его заведений перекусить лишь тогда, когда у них мало денег, времени или и того и другого.

Поэтому директор по маркетингу был не особенно впечатлен рассказом своего чикагского франчайзи о том, что некий человек сбросил довольно много килограммов, питаясь в их ресторане, написал об этом историю и передал ее в рекламное агентство, обслуживающее компанию. Опять же, они ведь не продвигали себя как более демократичный аналог центров Jenny Craig⁷ или им подобных заведений, так что какую выгоду можно будет из всего этого извлечь? Мало того, рекламная кампания такого рода может быть потенциально опасной с юридической точки зрения. Юристы предупредили, что, если делать заявления или давать обещания такого рода, есть опасность столкнуться с множеством судебных исков.

Но рекламное агентство настаивало, что это отличная идея. Они предложили текст уведомления об отказе от ответственности, которое устроило юристов. Поэтому в конечном итоге директор по маркетингу, вздохнув, все же согласился провести пробную рекламную кампанию в одном из регионов.

В своей первой рекламе Джаред Фогл, тот самый парень, который в течение нескольких месяцев каждый день съедал один и тот же сэндвич Subway и сбросил 110 кг, появился 1 января 2000 года и сразу же был приглашен на шоу Опры Уинфри. Директор по маркетингу был поражен успехом рекламной кампании, и вскоре она была запущена на национальном уровне.

В течение следующих десяти лет выручка Subway удвоилась, сеть с четвертого места в мире (после McDonalds, Burger King и Wendy's) поднялась на третье (отодвинув Wendy's), а Джаред стал знаменитостью.

Более того, всякий раз, когда Subway делал попытки убрать Джареда из рекламы, продажи сети падали. Когда это случилось в первый раз, в 2005 году, они упали на 10 %. История Джареда стала историей Subway – и принесла им миллиарды долларов.

Естественно, что успех кампании с Джаредом основан на постулате из нашей первой книги «Ваш знаменитый бренд»: люди «покупают» людей. Когда вы эффективно продвигаете реального, живого, дышащего человека, с которым люди могут связать себя, в противовес сухим фактам, аудитория окажется гораздо более отзывчивой из-за одного этого феномена «человеческого».

А сочетая такой личный подход с убедительной историей, можно попасть в «десятку».

Именно это удалось сделать Subway с Джаредом, их случай – прекрасный пример того потенциала, который имеет StorySelling для бизнеса. Его результатом стало то, чего никогда не удалось бы добиться, сообщая обычную информацию о пищевой ценности продукта: эта оригинальная история наглядно продемонстрировала пользу питания в Subway (если, конечно, вы не имеете ничего против майонеза, бекона и сыра!).

Но почему, чтобы этого добиться, понадобился Джаред? Почему простые и достоверные сведения о здоровом питании не могли оказаться столь же действенным посланием и,

⁷ Крупная компания-дистрибьютор популярных продуктов для снижения веса.

соответственно, привести к такому же быстрому росту выручки?

Чтобы ответить на этот вопрос, нам придется исследовать причину притягательности историй и их способности значительно увеличивать шансы на успех вашего бренда и вашего бизнеса.

Истории никогда не выходят из моды

Первые истории были рассказаны при помощи наскальной живописи. Позднее она эволюционировала в иероглифы Древнего Египта. Конечно, при помощи картинок многого не расскажешь, да и рисовать их довольно долго. Вот почему примерно в 3000 году до н. э. шумерские племена в Месопотамии создали первый примитивный алфавит, который назывался клинописью. Внезапно оказалось, что истории можно записывать гораздо подробнее и исключить необходимость гадать, что же могут означать те или иные каракули, изображенные на стене.

Конечно, в те времена большинство людей не умело читать и писать, почему бóльшая часть историй передавалась из уст в уста. Это привело к запуску процесса «выживает сильнейший»: на долю лучших историй выпадала невероятно долгая жизнь, несмотря на то что существовали они лишь в устной форме.

Например, около 500 года до н. э. грек Эзоп всем рассказывал свои басни – истории с обязательным этическим выводом в конце (то, что мы сейчас называем «моралью»). И только 300 лет спустя, когда их автора уже давно не было на свете, басни Эзопа были записаны и начали распространяться в виде текстов.

Но главное здесь то, что эти и им подобные мощные истории *отказываются умирать*. В них есть что-то значительное, что мотивирует людей не просто распространять их все дальше и дальше, но и передавать их своим детям и детям своих детей.

Конечно, именно так появилась и Библия: после сотен лет передачи историй из уст в уста их наконец записали, превратив в Старый и Новый заветы. Библия же стала самым ценным элементом следующего витка развития, начавшегося после изобретения Иоганном Гутенбергом прототипа современного печатного станка. Впрочем, учитывая появление компьютеров, «современным» печатный станок уже не назовешь.

Так мы переходим к двадцатому веку, который принес нам самые быстрые и кардинальные перемены в технологиях рассказывания историй. То, что сейчас мы называем «старыми средствами передачи информации» – кинофильмы, радио, – тогда были новыми и давали возможность рассказывать совершенно иначе, гораздо увлекательнее. Ну а двадцать первый век принес еще более мощные инструменты, и начался взрывной рост так называемых «новых СМИ»: онлайн-видеохостингов, социальных сетей, блогов, интернет-сайтов и т. д.

Истории сейчас важнее, чем когда бы то ни было. Качественный сюжет, даже если он облечен в форму простого видеоролика с YouTube, может мгновенно стать «вирусным» и распространиться по всему миру – это говорит о том, что в наши дни люди лихорадочно ищут отличные истории, причем сильнее, чем прежде. Живи Эзоп сегодня, он наверняка завел бы себе блог на Tumblr и имел бы миллионы читателей (особенно если бы персонажами его басен были не черепахи и птицы, а члены семьи Кардашьян).

Комментарий Дэна Кеннеди: В моей сфере, в деле обучения тому, как добиться успеха, есть две бессмертные истории, которые рассказывали и пересказывали бесчисленное количество раз, а сами книги, изданные в 1937 и 1960 годах, до сих пор пользуются огромным успехом. Речь идет о книге «Думай и богатей» (Think and Grow Rich) Наполеона Хилла и «Психокибернетика» (Psycho-Cybernetics) Максвелла Малтца, в подготовке нового издания которой под названием «Новая психокибернетика» (The New Psycho-Cybernetics) принимал участие и я.

В сфере здоровья, пожалуй, самым ярким примером может быть тот, который только что привели Ник и Джек, хотя вы, возможно, считаете таковым историю Чарльза Атласа о хулигане

и тощем слабаке весом всего 45 кг⁸. Обе эти истории посвящены изменению себя.

Наиболее известная оригинальная бизнес-история, вероятно, рассказывает об успехе компании Disney. Вообще, в любой сфере бизнеса, продуктовой категории, области интересов найдется как минимум несколько бессмертных историй, сохраняющих свою ценность и влияние на протяжении лет, десятилетий и даже веков. Стоит изучить их, создавая свою собственную историю.

Реакция мозга: почему нас так цепляют эти истории?

Возникает вопрос: *почему* нам так нравятся эти истории? Пожалуй, что стоит уточнить его, ведь нам они не просто *нравятся* – мы их *любим*.

Буквально.

Исследователи Центра изучения нейроэкономики Клермонтского университета в Калифорнии⁹ выяснили, что они вызывают выброс гормона окситоцина в нашем мозгу – того самого, который в научном сообществе называется «гормоном любви». Потому что он выделяется в ситуациях, которые имеют отношение к романтическим чувствам, например при объятиях и... правильно, во время секса.

Иными словами, эти истории в каком-то смысле излучают сексуальность. Даже если их тема ничего общего с ней не имеет. Например, доктор Пол Зак, один из исследователей из клермонтского центра, показывал одним участникам эксперимента видеоролик с историей четырехлетнего мальчика, больного раком мозга на терминальной стадии, а другим – тот же ролик без текста: просто сюжет о четырехлетнем мальчике, направляющемся в зоопарк. У тех, кто видел первый вариант ролика, во время просмотра уровень окситоцина был на 47 % выше. Рассказывая об эксперименте, Зак пояснил: «Из всех историй, которые вызвали выброс окситоцина, эта оказалась лидером».

Почему же истории вызывают такую реакцию? Другие исследования показали, что это происходит из-за того, что мы идентифицируем себя с их героями – и как бы помещаем себя на их место. В конце концов, все мы люди, и нам свойственны одни и те же страхи, желания, радости и стремления.

Правдивость этого подтвердили эксперименты со сканированием мозга. В частности, Джефффри Зак из Университета Вашингтона (Сент-Луис, штат Миссури) при помощи томографа проводил исследование мозга людей во время чтения текста или просмотра фильма¹⁰ и обнаружил, что, когда их персонаж оказывался в определенной ситуации, в мозгу участников эксперимента активизировались те же области мозга, которые были бы задействованы, если бы они сами попали в подобное положение в реальной жизни. И неважно, в каком виде люди получали историю – текста или фильма, – оказалось, что данную реакцию вызывало ее содержание.

То есть мы буквально «подсаживаемся» на историю, и есть исследования, которые это подтверждают. Рид Монтэг из Технического университета Вирджинии (Блэксбург, штат Вирджиния) и Уильям Кейсбир из Агентства перспективных исследований Министерства обороны США (Арлингтон, штат Вирджиния)¹¹ проанализировали, насколько прослушивание историй задействует центры вознаграждения головного мозга – те его области, которые отвечают за реакцию на такие замечательные вещи, как секс, вкусная еда и наркотики. Какой

⁸ Чарльз Атлас – создатель бодибилдинга, по его собственным словам, в детстве был «тощим слабаком».

⁹ Jorge A. Barraza and Paul J. Zak, “Empathy Toward Strangers Triggers Oxytocin Release and Subsequent Generosity,” *Annals of the New York Academy of Sciences*, June 2009.

¹⁰ Gerry Everding, “Readers Build Vivid Mental Simulations of Narrative Situations, Brain Scans Suggest,” www.phys.org, January 26, 2009.

¹¹ Jessica Marshall, “Gripping Yarns,” *New Scientist*, February 12, 2011.

вывод делает Кейсбир? «Убежден: истории определенного типа могут вызывать привязанность и, с точки зрения нейробиологии, не сильно отличаются по действию от кокаина», – говорит он.

Проще говоря, яркая история вызывает у нас сильные и глубокие эмоции, мы связываем себя с ней так, как никогда не связали бы с сухими фактами. Вот почему волшебная диета Джареда, основанная на сэндвичах, оказалась такой эффективной для Subway и почему это никогда не удалось бы в случае простой подачи обезличенной информации. Люди могли *видеть*, что питание в Subway действительно помогает таким же, как они, сбрасывать вес, и, что важнее всего, могли видеть, что это работает для *них*. Они идентифицировали себя с Джаредом, и в центре вознаграждения их головного мозга это вызвало очень мощный всплеск удовольствия.

Две половины одного целого

Однако помимо эмоциональной составляющей истории выполняют критически важную для нашего мозга *функцию*. Хотите верьте, хотите – нет, но *они нужны нам для того, чтобы разобраться со своей жизнью*.

Давайте переключимся на исследования, которые были призваны выяснить это, и обратимся к работе нейробиолога Майкла Газзаниги из Университета Калифорнии в Санта-Барбаре. Он провел огромное количество экспериментов, анализируя функционирование разных полушарий мозга. Именно ему удалось обнаружить, что правое отвечает за артистизм, творчество и визуальные образы, а левое – за речь и логику (и сделал он это совсем молодым, в возрасте 25 лет)¹².

Итак, если за артистизм и творчество отвечает правая половина мозга, именно она должна естественным образом сильнее реагировать на истории в любой форме, верно?

Неверно – и тут-то и начинается самое интересное.

Понимаете, Газзанига также обнаружил, что можно отделить левое полушарие от правого и с точки зрения коэффициента интеллекта левое ничуть не пострадает. Только не спрашивайте нас, как он это понял. Пожалуй, это будет похоже на фильм ужасов, который нам точно не хотелось бы смотреть. Ни за что.

Но кое-что в способности мозга функционировать одинаково, даже будучи разделенным пополам, привело в замешательство этого талантлившего врача. Тут что-то не сходилось: если разные полушария нашего мозга действуют независимо, что отвечает за единство наших мыслей, действий и намерений?

Для ответа на этот вопрос Газзанига стал наблюдать за больными, которые перенесли операцию по хирургическому разделению двух полушарий (иногда это делается, например, в тяжелых случаях эпилепсии). И совершил революционное открытие.

Какую бы информацию он ни передавал правому полушарию, *левое* тут же начинало работу по ее объяснению. Оно занималось сочинением истории, которая бы придавала смысл полученной случайным образом информации. Последующие исследования подтвердили эти первые результаты: Газзанига стал называть левое полушарие мозга «интерпретатором», потому что большая часть его работы сводилась к попытке свести воедино отдельные факты, чтобы получить общую мысленную «картинку».

Иными словами, за истории отвечает не артистическая половина нашего мозга, а интеллектуальная. И не с творческой целью, *а всего лишь для того, чтобы найти смысл в происходящем вокруг нас*.

Подумайте о своем обычном дне. Вспомните, сколько раз в день вы пытаетесь объяснить себе (или кому-то, кто рядом с вами) какие-то случайные события.

Ну, например, вы услышали обрывок разговора о том, что некто ведет себя необычно. И вы немедленно начинаете соединять вместе все, что знаете о нем, чтобы выяснить причину такого его поведения, придумывая разные оправдания: «они разводятся», или «он принимает наркотики», или, скажем, «его выгнали с работы».

¹² Benedict Carey, “Decoding the Brain’s Cacophony,” *The New York Times*, October 31, 2011.

Или, например, вы едете домой из магазина, и вдруг где-то в районе двигателя возникает какой-то посторонний шум. В вашей голове сразу же начинают возникать объяснения. Нужно поменять масло. Прохудился глушитель.

Или вы смотрите телесериал вроде «С. S. I.: Место преступления», «Морская полиция. Спецотдел» или «Кости», каждая серия которого построена вокруг некоторой загадочной истории. Такие сериалы (как когда-то истории о таинственных убийствах и детективные романы) настолько популярны потому, что их аудитория постоянно пытается разгадать загадку лежащей в их основе драмы.

Еще ярче эта тенденция проявляется в проектах вроде «Безумцы» или «Родина»¹³, которые имеют сквозной сюжет. Каждая серия заканчивается захватывающей сценой, и всю следующую неделю вы гадаете, что же стало причиной случившегося (и не только вы: еще 50 миллионов человек пишут в блогах и комментируют чужие посты, пытаясь понять, что произошло).

Надо сказать, что в приведенных примерах много общего. Во всех случаях вы не *имеете* никакого представления о том, что происходит на самом деле. Но грустная правда заключается в том, что... *вы все равно не можете заставить свой мозг отказаться от попыток это выяснить.*

Это работа вашего левого полушария. Оно хочет знать. Оно ДОЛЖНО знать.

В древности для объяснения природных явлений, свидетелями которых становились люди, они просто придумывали различных богов. Ведь в те времена им было неизвестно, что Земля круглая и вращается вокруг своей оси – и что именно поэтому солнце встает утром и заходит за горизонт вечером.

Но им *все же* нужно было знать причину этого.

И поэтому они придумывали. Заполняли пробелы, как и мы делаем каждый день.

Вам может быть трудно думать о Джареде из Subway как о древнем боге, но в каком-то смысле он им и является. Он персонифицирует возможности питаться здоровой пищей, которые предоставляет Subway, и своей историей резкой потери веса наглядно показывает то, как это может сработать в вашем случае. Он заполняет пробелы близким нам способом. Поэтому люди и покупаются на его StorySelling – и, что важнее всего для компании, как следствие, покупают множество сэндвичей Subway.

Надеемся, что нам удалось убедить вас в том, что множество ученых (и вся человеческая история!) пришли к одинаковому заключению: истории действительно удовлетворяют наши первичные потребности.

Вот почему принцип StorySelling такой мощный. Если применять его правильно, он оказывает на мозг человека огромное воздействие, причем по большей части – на уровне подсознания. А еще он активизирует центры удовольствия – почему мы и хотим продолжения.

Сага о диете Джареда делает все это и даже больше того. Еда в Subway начинает ассоциироваться со здоровым питанием («Хотите сказать, что можно похудеть, питаясь шестидюймовыми сэндвичами?»), и возникает ощущение, что она не просто хороша, но хороша именно *для вас*.

Та рекламная кампания оказалась эффективной настолько, насколько это вообще возможно, просто потому, что история Джареда была *правдивой* – и в то же время совершенно невероятной.

Четыре главных фактора успешной продажи историй

Применяя технику StorySelling к своему бренду, можно не только максимизировать влияние на свою аудиторию, но и убедить ее в том, что ваше предложение гораздо ценнее, чем то, что дают ей ваши конкуренты.

Вот четыре фактора, сочетание которых создает благоприятную атмосферу для успешного применения StorySelling.

¹³ Американские сериалы.

1. Простота

Сколько разных историй мы слышим каждый день? Сколько информации получаем? Ответ на оба этих вопроса один и тот же: ужасное, безумное количество. Это означает, что, если ваша история не будет простой и легкой для понимания, большинство людей она не привлечет. Наша жизнь так насыщена, а ум так занят, что отвергает все не имеющее отношение к решаемой им в каждый конкретный момент задаче. В случае Джареда факты были просты и легко усвояемы: человек несколько месяцев не ел ничего, кроме сэндвичей из Subway, и потерял целую кучу килограммов.

2. Подлинность

Рекламные сообщения бомбардируют нас день и ночь, и большинство из нас может за километр «уcatchать» предложение о продаже. Если ваша история выглядит всего лишь как попытка заставить аудиторию что-то у вас купить – тем более если она неправдоподобна, – никто не воспримет ее серьезно. Джаред точно не был похож на гламурную рекламную модель, когда начал сниматься в рекламе Subway, что было ей только на пользу. Он казался настоящим, потому что *был* настоящим, как и его история, что, проверив, подтвердили многие журналисты из разных СМИ.

3. Заметность

Очевидно, что все люди или, как минимум, ваша целевая аудитория должны иметь доступ к истории, которую вы хотите рассказать. Для передачи своего сообщения можно использовать множество каналов, главное здесь вот что: нельзя ждать, что ваши потенциальные покупатели придут *к вам*, – вы должны найти способы прийти *к ним*. Ясно, что Subway потратила много денег на донесение истории Джареда до людей и сделала все, чтобы о ней услышали практически все.

4. Релевантность

Еще это должна быть такая история, которую люди *хотят* услышать. Как видно по рекламе Subway с участием Джареда, зрителям понравилась мысль о том, что можно похудеть, питаясь фастфудом. Но нам пытаются продать *свои* истории столько людей, что мы блокируем их по максимуму просто потому, что не хотим сойти с ума. Это значит, что ваше повествование должно быть таким, которое ваша аудитория *предрасположена* услышать по той или иной причине – и эта причина должна быть важной.

Как и любое другое мощное оружие, принцип StorySelling дает отличные результаты, пока вы можете его контролировать. Часто это невозможно. Например, через десять лет съемок в рекламе Subway Джаред поправился на несколько килограммов, что было не очень хорошо для кампании, которая была по-прежнему сосредоточена на потере веса. Было даже снято несколько роликов, где талию Джареда маскировали объемные куртки.

Однако когда происходит нечто подобное, можно попытаться сохранить направление повествования и обратить случившееся в свою пользу. В случае с Subway набор веса Джаредом удалось использовать в позитивном ключе: его начали тренировать для участия в Нью-Йоркском марафоне, чему была посвящена новая рекламная кампания с совершенно новым сюжетом из жизни «звезды сэндвичей» (а еще это гарантировало, что он опять станет стройным и готовым к съемках в рекламе!).

Так что подумайте о том, какую историю рассказываете о своем бренде, и внимательно присмотритесь к ней: действительно ли она самая эффективная из всех возможных. Если не использовать силу принципа StorySelling, можно упустить самую главную возможность передать свое сообщение наиболее запоминаемым способом и с наиболее выгодными

результатами!

* * *

Ник Нэнтон и Джей У. Дикс – руководители пиар-агентства Celebrity Branding Agency. Ник – режиссер и продюсер документальных фильмов, обладатель премии «Эмми», талантливый автор бизнес-историй и исключительно хорошо осведомленный эксперт в области СМИ, знающий отрасль изнутри. Джей У. Дикс – консультант в области стратегического развития бизнеса и адвокат, специализирующийся на ценных бумагах и франчайзинге. Они создали идеальную систему повышения доверия к людям и бизнесу. Также являются авторами книг «Ваш знаменитый бренд» (Celebrity Branding You) и StorySelling. На сайте www.CelebrityBrandingAgency.com можно получить бесплатные экземпляры этих бестселлеров, а также специальный сборник Celebrity Expert Resource, подготовленный Ником, Джей У., Брайаном Трейси, Томом Хопкинсом и Майклом Гербером.

Ресурсы

Ник и Джей У. написали новую книгу «Раскрывая секреты Голливуда: как продавать, не продавая, а рассказывая историю о своем бренде» (Hollywood Secrets Revealed – How to Sell without Selling by Telling Your Brand Story), в которой гораздо глубже и подробнее говорят об этом важном предмете, она продается во всех книжных магазинах. Посетите сайт www.nobsbooks.com, чтобы БЕСПЛАТНО прослушать АУДИОПРОГРАММУ с участием Дэна Кеннеди, известного автора триллеров Леса Робертса, с которым Дэн работал над романом «Выиграй, приди вторым или умри» (Win, Place or Die), Ника Нэнтона, Донны Креч и Ли Милтера. Дэн Кеннеди также предлагает полный самоучитель написания текстов, оказывающих влияние на читателей, информацию о котором можно найти на сайте www.DanKennedy.com/store.

Глава 17

Мышонок и кролик

Автор: Дэн Кеннеди

Уолт часто напоминает всем о том, что «все началось с мышонка», которого он назвал Мортимером и переименовал в Микки по настоянию жены. У истоков империи Хефа лежали олени рога как символ мужского начала, потом от них решили отказаться, так как логотип уже был занят, и в итоге остановились на кролике, воплощавшем вечное стремление размножаться. Вы могли думать, что своим успехом Playboy обязан Мэрилин Монро, но на самом деле его бренд создал именно кролик.

Историю именно этих двух великих строителей бренда я изучаю детальнее всего, а ими самими восхищаюсь больше, чем кем бы то ни было: Уолтом Диснеем и Хью Хефнером.

Вы можете считать, что их не следует ставить рядом, но у них больше общего, чем кажется большинству людей. На самом деле Дисней и Хефнер строили свои бренды примерно в одно время, и я уверен, что они внимательно наблюдали друг за другом и много друг у друга заимствовали.

Оба начали без денег, с нуля, и создали мощные, классические бренды с высокой стоимостью практически без инвестиций в бренд-билдинг и имиджевую рекламу. И Дисней, и Хефнер вырастили свои компании при помощи прямого маркетинга и продаж, благодаря бесплатной рекламе и публичности, а также использованию медийных продуктов.

Вот еще некоторые общие для этих двух людей стратегии.

- *Создание собственного мира.* Слоган Уолта «Самое счастливое место на земле» вполне мог взять и Хефнер для своего мира, который олицетворял Дворец Playboy, если бы Уолт не занял его раньше. Вместо этого актер Роберт Калп сказал свой известный тост в честь Дворца: «Джентльмены, будем веселиться, ведь они там, а мы – здесь». Экзистенциальную важность Дворца отразил комикс, который был опубликован в одном из номеров Playboy за 1960 год. В нем искатель духовной истины карабкается по крутому склону горы, чтобы услышать слова мудрости из уст сидящего на ее вершине учителя. И учитель говорит ему: «Есть на свете человек, который живет во дворце, полном прекрасных женщин, и целыми днями ходит в пижаме. Иди к нему и учись у него, ибо он обрел секрет истинного счастья». У Уолта было аналогичное символическое место и в «Диснейленде», и в Disney World: Замок Спящей Красавицы, где мечты становились явью, где цвела любовь. И в Disney, и в Playboy эксплуатировали глубокое чувство своего пространства, где никому никуда уже не нужно стремиться.

- *Наличие принципов и продвижение своей философии.* Хефнер даже прямо называл это «философией Playboy» и очень подробно объяснял ее, поначалу в многословных эссе, вышедших в каждом номере журнала. Он выступал против цензуры, за сексуальную свободу, за гражданские права и даже за современную версию феминизма. Он также создал серию внутренних рекламных объявлений под названием «Какого типа мужчины читают Playboy?», в котором описывал человека, достойного подражания. Да, читателей привлекали фотографии и секс, но при этом они читали статьи, в том числе и серьезные. Уолт Дисней тоже имел четко сформулированные принципы и ценности, встроенные в его фильмы и развлекательные продукты, озвученные в его выступлениях и интегрированные в проекты вроде тематического парка Epcot и поселка Celebration. Вот характерная цитата, принадлежащая Уолту Диснею:

«“Диснейленд” должен был стать маленьким миром, включить в себя суть всего хорошего и истинного, что есть в американской жизни... местом, где люди найдут свое счастье и узнают что-то новое. Представители старшего поколения почувствуют в нем ностальгию по дням минувшим, молодежь сможет заглянуть в будущее, он станет источником надежды и вдохновения для всего мира».

Довольно высокие слова для описания парка развлечений, не так ли? В том-то все дело. Уолт Дисней и Хью Хефнер оба понимали и декларировали это: значимость и важность того,

что они делают, выходит далеко за рамки товаров, непосредственно предлагаемых потребителям. Вот еще слова Уолта: «Издавна баснописцы не просто развлекают нас, но открывают дорогу к мудрости, к пониманию». Согласитесь вы с ним или нет, но люди, построившие великие бренды, верили, что делают что-то важное.

- *Бренд, основанный на личности.* Уолт был таким же «лицом» компании Disney, как и созданный им Микки-Маус. «Диснейленд» он начал продвигать в своей программе на канале ABC и многие годы оставался популярным телеведущим. Зрители узнали и полюбили Уолта, восхищались им, а когда он умер, его оплакивало огромное количество людей. Он был главным рассказчиком историй и продавцом в компании. Хью Хефнер тоже очень рано создал свое собственное ТВ-шоу, предположительно еще в пентхаусе, где жил и где проводил вечеринки, на которых развлекался со своими друзьями-знаменитостями. Совсем недавно, спустя несколько десятилетий, он снова стал сниматься в реалити-шоу – опять в своем Дворце, со своими подружками. У этих двух человек и их брендов очень много общего.

- *Подбор персонажей.* Уолт и Микки, Минни, Плуто, Гуфи, а также Белоснежка, Золушка, Мэри Поппинс и более современные Немо, Красавица и Чудовище и т. д. Хефнер с кроликами Playboy, «девушками месяца», «девушками года», его подружками, его знаменитыми друзьями. Когда компания Disney приобрела Marvel, ее CEO Боб Игер сказал: «Не может быть «слишком много» хороших персонажей». Примерно то же Хефнер чувствовал по отношению к подружкам.

- *Место.* Парк Диснея с центром в виде замка Золушки. Дворец Playboy со знаменитым Гротом (Grotto) в качестве центрального элемента. В обоих местах есть свой «Фантазиленд»!

- *Продукт как продвижение.* Для Диснея это началось с продажи лицензий на производство часов с Микки-Маусом и поезда Disney, и в обоих случаях благодаря своим продуктам компаниям удалось выбраться из финансовых трудностей. Естественно, Дисней стал колоссом в мире лицензирования со своими классическими персонажами, размещенными на сотнях тысяч товаров. А кролик – логотип Playboy – один из наиболее лицензируемых товарных знаков в истории, его размещают на одежде, парфюмерии и т. д. Как и Микки с Минни, кролики Playboy появляются на скульптурах, куклах, постерах, предметах одежды и даже на мотоциклах. Все это море товаров не только генерирует выручку, но также работает на продвижение бренда и постоянное поддержание интереса к нему.

- *Медийные продукты.* Когда-то Уолт Дисней запустил «Диснейленд» практически благодаря несправедливому, как ему тогда казалось, альянсу с каналом ABC – сейчас компания Disney владеет им, а также ESPN и несколькими кабельными каналами и радиостанциями под брендом Disney, – причем ABC по-прежнему показывает парады Disney, специальные выпуски новостей, интервью с участием руководителей компании и ее новые фильмы. У Хью Хефнера с самого начала было собственное СМИ, журнал Playboy, но, как я уже сказал, он очень рано начал продвигать его на ТВ. Те же методы используются и по сей день: в последние годы на канале E Network идет одно-два реалити-шоу из Дворца с участием многочисленных девушек. В 2008 году вышел полнометражный фильм «Мальчишкам это нравится» (The House Bunny). Его выпустила киностудия Адама Сандлера Harry Madison, в фильме снялись такие звезды, как Эмма Стоун, Анна Фэрис и Колин Хэнкс. В первую неделю проката фильм стал рекордсменом по кассовым сборам в США и Великобритании, но в конечном итоге собрал всего \$70 млн при бюджете в \$22 млн – и был беспощадно разгромлен критиками. Однако независимо от мнения критиков все это становится мощными информационными поводами для бренда, хотя в данном случае Playboy платит за них, а не покупает рекламу. Его собственный кабельный ТВ-канал также представляет собой не только отдельный бизнес, но и обеспечивает постоянное продвижение бренда.

Я использую модель Диснея/Хефнера, и вы можете делать то же

Задним числом хорошо видно, как эти два человека создали свой бизнес и развили бренд. Они никогда не тратили деньги на бессмысленную имиджевую рекламу. Их бренды были созданы при помощи их собственных медийных продуктов и бизнесов; благодаря прибыльной рекламе, продающей их товары; благодаря невидимой рекламе, внедренной в ТВ-программы, за

участие или использование бренда в которых им платили; а также благодаря бесчисленному количеству заполонивших мир товаров, в которых использовались их товарные знаки и за которые они также получали лицензионную плату.

Примерно так же я выстроил и свои бренды. Я ни цента не потратил на имиджевую рекламу из разряда «кто такой Дэн Кеннеди?» или «что такое ГКIC?». Мне платили за то, что я строил свой бизнес и свой бренд, платили наличными – гонорары за книги, статьи и лекции, доходы от продажи инфопродуктов и т. д. – или в виде бесплатной рекламы, как в случае включения продуктов в чьи-то каталоги, выхода совместных статей в информационных бюллетенях лидеров в определенных нишах рынка, участия в бесчисленных интервью и телесеминарах, рекламных книжных турах за счет корпоративных спонсоров. Благодаря всему этому я выхожу более чем на миллион владельцев компаний ежегодно абсолютно бесплатно. А еще использую все остальные стратегии Disney и Playboy, описанные в этой главе.

Примерами людей, при помощи того же самого подхода построивших мощный бренд, который стоит огромных денег, и извлекших из него многие миллионы долларов, являются Марта Стюарт и Рэйчел Рэй, которая очень близко следовала ее модели. Невероятно, но компания Марты Стюарт в последние шесть лет работает с убытками – это отдельная достойная рассказа история, – однако сама она скопила заметное состояние. А ее персональный бренд настолько силен и имеет таких преданных поклонников, что даже срок, отбытый в федеральной тюрьме, не повредил ее популярности.

Рекомендуемая литература

- «Путь Диснея» (*The Disney Way*) Каполаджи и Джексона
- «Волшебное королевство изнутри» (*Inside The Magic Kingdom*), Коннелан
- «Подвалы Уолта: неизвестные истории из жизни Диснея без разрешения и цензуры» (*The Vault Of Walt: Unofficial, Unauthorized, Uncensored Disney Stories Never Told*) Коркиса
- «Дисней У.» (*Disney U*) Луппа
- «Как быть похожим на Уолта» (*How To Be Like Walt*) Уильямса
- «Изречения Уолта Диснея» (*The Quotable Walt Disney*) Disney Editions
- «Мыслите нешаблонно» (*Think Outside The Box*) Вэнса и Дикона
- «Черная книжечка Хефа» (*Hef's Little Black Book*) Хью Хефнера и Билла Зеде

Если вы владелец небольшого бизнеса местного масштаба, то можете слишком поспешно списать себя со счетов, думая, что все это для вас недостижимо. Прежде подумайте о двух вещах. Во-первых, все когда-то начинали и начинают, часто с очень малого. В конце концов, и «Диснейленд» был небольшим бизнесом местного масштаба, а место для второго парка в центральной Флориде выбрали, исходя из того, сколько человек проживает от него на расстоянии дня пути. Вначале не было никаких планов о глобальном доминировании. Хефнер начал в Чикаго, превратив квартиру в офис, где журналы складывали прямо на кровать, потом появился первый маленький клуб Playboy. Опять же благодаря интернет-коммерции и экспресс-доставке в наши дни географические границы оказались размытыми и практически исчезли.



Рис. 17.1. Обложка одного из выпусков журнала *Renegade Millionaire Magazine*

У маленькой кондитерской в Хадсоне, штат Огайо, специализирующейся на вкуснейших кексах, есть покупатели в 40 штатах и 9 странах мира. Лондонский магазин одежды Чарльза Тирвитта рассылает каталоги клиентам по всем США, включая меня, и продает им сорочки и галстуки. Так почему *вы* должны ограничивать себя?

Во-вторых, даже если вы решите работать только на местном рынке и оставаться небольшой компанией, можно и нужно применять те же самые стратегии, особенно если вы хотите доминировать на этом рынке. Почему бы *вам* на нем не доминировать?

На рис. 17.1 показана обложка одного из выпусков моего журнала *Renegade Millionaire Magazine*, на которой изображен профиль Хью Хефнера. На сегодня самое популярное издание Дэна Кеннеди – это ежемесячный информационный бюллетень «Жесткий маркетинг» (No B.S. Marketing Letter), я приглашаю вас попробовать его бесплатно.

Глава 18

Создать бренд – как сложить костер

Автор: Дэн Кеннеди

Стремление к популярности в СМИ, к шуму в социальных сетях – то, что Вернер Эрхард из EST называл «продавайте, создавая фанатов», – стало общей тактикой для ориентированных на бренд маркетологов, но сознательное или случайное начало публичной дискуссии может быть как опасным занятием – вроде игр с динамитом и спичками в кузове грузовика на ухабистой проселочной дороге, – так и способом ускорить строительство бренда и превратить еще больше его поклонников в добровольных миссионеров.

Старая шутка о том, что плохой известности не бывает, перестала быть верной во всех случаях. Ставший широко известным случай использования популярным шеф-поваром Паулой Дин оскорбительного слова для обозначения чернокожих, похоже, серьезно навредил ее бренду и бизнесу, отпугнув ее подписчиков, однако в краткосрочном плане вызвало резкий всплеск продаж ее поваренной книги на Amazon. Точно так же массово покидали спонсоры и Тайгера Вудса¹⁴, а потом оказалось, что он вполне способен воскреснуть в качестве высокооплачиваемого лектора. Я рискую столкнуться с судебным преследованием, но все же скажу: в целом, если смотреть широко, мне кажется, что сомнительные высказывания и асоциальное поведение СМИ охотнее прощают темнокожим знаменитостям, нежели белым. В случае компаний сомнительные высказывания и/или плохие новости и плохое освещение в прессе может быть еще опаснее, хотя многие бренды на удивление жизнеспособны, а некоторые даже способны получать выгоду от взрывающегося в их руках динамита.

Есть одна важная вещь, которая появилась благодаря Интернету: публичные выступления, появления в СМИ и даже слухи становятся средствами маркетинга прямого отклика, поскольку сейчас вас может легко отыскать любой заинтересованный в этом человек. Например, очень легко найти меня – если что-то увиденное, услышанное или прочитанное разожжет ваше любопытство. Просто наберите мое имя в Google. Или Amazon. Или Facebook. До появления Интернета все было не так. Гостям ток-шоу, скажем, приходилось биться за право сообщить в эфире свой бесплатный номер телефона, и часто им такой возможности не давали. Если у вас взяли интервью и оно было опубликовано в журнале, читателям было непросто найти вас или связаться с вами. Они могли пойти в магазин и спросить, есть ли там ваши продукты, и, если их не было, на этом все заканчивалось. Они могли пойти в книжный, но если ваша книга вышла давно, на этом все заканчивалось. Сегодня вы фактически превратились в ходячее и говорящее средство прямого информирования. Даже короткое упоминание вашего бренда может побудить людей к поиску, который принесет обильные плоды. Если, к примеру, в этой книге нет контактных данных Ника Нэнтонна, но те несколько предложений, которые я о нем написал, вас заинтересуют, сложно ли будет найти в Интернете и его самого, и его компанию? Думаю, легче, чем чашку кофе выпить.

Помня об этом, важно также понимать значение «воронки продаж» маркетинга прямого отклика, чтобы, когда люди найдут вас, или по чьей-то наводке, или по собственной инициативе, маршрут их продвижения по вашему сайту был бы огорожен высокими стенами и состоял из последовательности действий, в конечном итоге превращающих их в потенциальных клиентов, а затем как можно больший их процент – в клиентов реальных. Скажу грубо, но честно: словами о трафике и количестве посетителей дураки, маркетологи соцсетей и прочие шарлатаны бросаются так же, как обезьяны в зоопарке – экскрементами. Они бессмысленны. Имеет смысл лишь трафик, который конвертируется в потенциальных и реальных покупателей, в продажи и прибыль. Опасайтесь разной абракадабры, которую выдают за «новые показатели». В банковских выписках их не приводят.

Еще важно не забывать, что вокруг вашего бренда больше нет никаких защитных стен. Он

¹⁴ После ДТП, случившегося из-за семейной ссоры по вине знаменитого игрока в гольф.

на виду круглосуточно, семь дней в неделю. Все, что сказано или сделано, становится известно мгновенно, и эта информация распространяется со скоростью света. Новостные циклы ушли в прошлое. Теперь есть только новости. Теперь можно манипулировать аудиторией и использовать разговоры о вас гораздо агрессивнее, чем раньше. Впрочем, и навредить вам можно сильнее и быстрее.

Защита бренда в том числе подразумевает и применение внутренних мер дисциплинарного воздействия. Самым прямым и резким руководством по защите бренда и от внутренних, и от внешних угроз, из всех когда-либо опубликованных, стала моя книга «Жесткий менеджмент: заставьте людей работать на результат»¹⁵. Например, в ней я советую вести тотальную аудио- и видеозапись всего общения сотрудников с клиентами во всех местах, где это происходит; часто проводить акции с участием «таинственных покупателей» с целью проверки работников, отвечающих на телефонные звонки; тщательно составлять сценарии разговоров с клиентами и требовать их выполнения; реагировать на ошибки и неудовольствие клиентов быстрым увольнением виновных; нанимать медленно, а увольнять быстро, и другие важные меры, направленные на защиту вашего бренда и прибыли. Это укладывается в концепцию управления бизнесом и людьми по принципу «любить меньшинство, пугать большинство, делать худшее». С точки зрения стоимости бренда любые проблемы или проблемные сотрудники, от которых не избавишься в самом начале, могут стать серьезной угрозой для бизнеса.

Причем чем вы успешнее и заметнее, тем важнее это для вас. Если вы сосредоточились на строительстве бренда, но пренебрегаете его защитой, в какой-то момент времени вы можете столкнуться с тем, что все ваши усилия и инвестиции пропали даром.

Сделав это предупреждение, я предлагаю взглянуть на то, как вы можете построить бренд при помощи новых или старых, преданных последователей, благодаря готовности идти на риск и играть с огнем. В конце концов, судьба любит храбрых, верно?

Противоречивость образа вашего бренда: позволить ему быть «как все» или идти против течения?

В июле 2012 года президент сети ресторанов быстрого питания Chick-fil-A сказал в интервью христианскому изданию *The Biblical Reporter*, что его компания «поддерживает библейскую трактовку семьи». Прямой ответ на прямой вопрос журналиста не самого популярного издания мгновенно стал достоянием гласности, и поднялся большой шум. Мэр Чикаго заявил, что не приветствует открытие ресторанов сети в его городе. Либеральные СМИ вроде MSNBC набросились на компанию, как дикие звери, пытаясь доказать, что религиозные убеждения ее руководителей создают атмосферу нетерпимости и дискриминации на рабочих местах. Ресторанам сети был объявлен бойкот. Но, с другой стороны, преданные сторонники бренда Chick-fil-A и христианские организации встали на ее защиту, организовали «дни поддержки» в ресторанах, и в конечном итоге годовая выручка компании в тот год скакнула с \$4 до \$4,6 млрд. Не очень-то легко добиться такого взлета продаж за счет обычной рекламы! В основном он случился благодаря росту заметности сети и активному ее обсуждению обществом, а также вдохновляющей поддержке со стороны ее преданных потребителей. Если бренду и был нанесен какой-то ущерб, я этого не заметил.

В данном случае позиция компании не стала большим сюрпризом. Она давно известна тем, что по воскресеньям, в священный день отдохновения для всех христиан, ее рестораны не работают, включая те, которые расположены в крупных торговых центрах, а все совещания в компании всегда начинаются с молитвы. Ждать от нее то, что она будет приветствовать или хотя бы занимать нейтральную позицию в отношении однополых браков, равносильно тому, чтобы ожидать от «Грязного Гарри» в исполнении Клинта Иствуда размышлений о трудном детстве преступника, которого он припер к стенке в темном переулке. И тем не менее эта

¹⁵ Кеннеди Д. Жесткий менеджмент: Заставьте людей работать на результат. – М.: Альпина Паблицер, 2014.

довольно обыденная фраза стала «главной новостью дня» и оставалась таковой в течение нескольких недель, привела к противостоянию враждебных групп сторонников и противников сети на парковках у ресторанов и настоящей войне в социальных сетях. А что в сухом остатке? Рост выручки и укрепление связей между брендом и его поклонниками.

На другом полюсе в этом противоречивом вопросе оказался Говард Шульц, CEO Starbucks, заявивший на собрании акционеров в 2013 году о том, что он и его компания безоговорочно поддерживает однополые браки, и еще раз подтвердивший уже озвученный в январе 2012 года призыв Starbucks к внесению соответствующих изменений в законодательство, чем заслужил аплодисменты присутствующих. Это вызвало гораздо меньше шума в СМИ и гораздо меньше критики, чем противоположная позиция Chick-fil-A, хотя и привело к объявлению бойкота со стороны Национальной организации за законный брак под лозунгом «Starbucks – на помойку!». И тем не менее в 2012 году выручка компании выросла на 15 % и продолжила расти в 2013-м.

Эти две истории, похоже, показывают, что потребители Starbucks сильно отличаются от потребителей Chick-fil-A и что оба бренда имеют армии преданных поклонников, готовых согласиться с позицией поддерживаемой ими компании. Очень важно знать, кто ваши потребители и кто ваши преданные поклонники, как они относятся к тем или иным проблемам, кто их герои и кто – враги. Я не хочу сказать, что CEO Chick-fil-A или Starbucks неискренни в занимаемых ими позициях. И не обвиняю их в простом потворствовании своим сторонникам. Более того, лично я уважаю обе компании и восхищаюсь ими, и мне нравится кофе и куриное филе, которые они продают. Но они могли чувствовать себя увереннее, хорошо понимая имеющуюся у них базу поддержки. Проявить храбрость в определенном контексте легче, чем в полном вакууме.

Интереснее другое: краткосрочная реакция СМИ или социальных сетей, неважно, «за», «против» или и та и другая, на то, что какая-то компания, ее владелец, CEO, известный клиент или любое другое ассоциирующееся с ней лицо займет неоднозначную позицию или попадет в трудное положение, часто не оказывает на бренд сколь-нибудь сильного или долгосрочного негативного воздействия и даже, наоборот, способна иметь положительный эффект, повышая узнаваемость бренда или, как минимум, мобилизуя его преданных поклонников. Некоторые владельцы персонального или корпоративного бренда, вроде Кеннета Коула и American Apparel, постоянно совершают неоднозначные поступки. Каждый раз, когда Дональд Трамп хочет привлечь к себе внимание СМИ и общественности, он ввязывается в публичные поединки: в разное время среди его мишеней оказывались комик Роузи О’Доннелл и Барак Обама. Подъем Playboу также был основан на скандальном поведении Хефнера. Этот бренд неоднозначен по своей природе, хотя на фоне современного медийного ландшафта он уже кажется милым и старомодным. Но Хеф поощрял его неоднозначность, а не приглушал ее. В описании стратегии бренд-билдинга Тоби Кейта (см. главу 20) просматривается тот же принцип: идти на риск и не переживать по поводу спорности своей позиции и возможной критики со стороны СМИ и тех, кто не входит в число твоих потребителей, имея целью укрепить лояльность бренду своей клиентской базы.

Конечно, всякий раз, когда вы лично или ваша компания или бренд занимаете потенциально неоднозначную позицию, вы *действительно* идете на риск. Не так давно это можно было сделать в ходе общения с клиентами, членами или подписчиками, да даже и с нишевыми СМИ, как в случае с президентом Chick-fil-A, и никогда не увидеть свои слова процитированными в популярных средствах массовой информации. До сих пор такой разрыв между тем, что сказано публично, и тем, что говорится сторонникам и донорам, допускают политики. Если взять прямую почтовую рассылку от кандидатов или национальных комитетов Республиканской или Демократической партий, то часто можно заметить гораздо более резкую позицию, чем та, которая озвучивается тем же кандидатом или представителем организации на воскресных ток-шоу. Но сохранять стену между ними становится все сложнее и сложнее. Когда кто-то записал на мобильный телефон оскорбительную фразу губернатора Ромни о 47 % американцев, живущих на пособие, которую политик сказал за закрытыми дверями, это нанесло ему серьезный урон. В ходе президентской кампании тогда еще сенатор Обама позволил себе высокомерно высказаться об избирателях в сельских районах, цепляющихся за свои ружья и

Библии, и эти слова, предназначавшиеся лишь для ушей финансовых доноров с Западного побережья, были записаны и преданы огласке, однако Обама сумел минимизировать ущерб от этого. Благодаря фото- и видеокамерам в мобильных телефонах, записывающим устройствам размером с пуговицу и социальным сетям, в которых приветствуется нефильТРованный контент, он распространяется широко и быстро, а традиционные СМИ все больше полагаются на такой контент из социальных сетей, постепенно создавая обстановку, в которой трудно что-либо скрыть. Если вы собираетесь озвучить какую-то спорную позицию, следует делать это сознательно и умышленно, а не случайно или импульсивно.

Враг моего врага – мой друг

Совершить неоднозначный поступок, не особенно при этом рискуя, можно, применяя «метод Трампа» – развязав драку с врагом или соперником, – но только тщательно выбирайте мишень, нападайте широким фронтом и хорошо изучите как преданных поклонников своего бренда, так и его целевой рынок. Я, кстати, давно известен своей аудитории, состоящей из начинающих «с нуля» миллионеров, мультимиллионеров, подающих большие надежды предпринимателей и профессионалов в области продаж, своими высмеиванием и оскорблениями 1) ничего не смыслящих ученых-теоретиков и прочих докторов наук, 2) больших и тупых корпораций с их бессловесными сотрудниками, 3) рекламных агентств с Мэдисон-авеню, 4) ленивых работников, 5) склонности социалистов к критике амбициозности, инициативности, достижений, успеха и богатства и 6) навязчивой заботы государства-няньки. Я напал на Майкла Мура, мэра Блумберга, программу Обамасаре, бесчисленное количество компаний, размещающих бессмысленную рекламу, и т. д. в своих книгах, информационных бюллетенях и выступлениях, и всякий раз аудитория реагировала восторженно. Чтобы убедиться в этом, можно, например, заглянуть в мои книги «Жесткий менеджмент», начиная прямо с первой главы, и «Жесткие продажи: заставьте людей покупать при любых обстоятельствах»¹⁶, особенно в главе о руководителях подразделений продаж. Немногие читатели сознают, насколько часто – и насколько успешно – я это делаю, но на самом деле это главная сила, движущая мной собственный бренд.

Компания Life Extension, крупный производитель и продавец пищевых добавок, на страницах своего журнала частенько нападает на Управление по контролю за продуктами и лекарствами и медицинский истеблишмент в целом. Этот журнал продается в розницу в ограниченных количествах, в основном же распространяется по подписке и предназначается для клиентов компании, поэтому характерные для него атаки на медицинский олимп, крупные фармацевтические корпорации и правительственный «заговор» с целью принизить значение природных лекарственных препаратов являются своего рода «проповедями для паствы», хитроумным ходом по укреплению преданности бренду. Естественно, Life Extension не одинока в этом, так же ведут себя многие игроки в ее отрасли, и когда я пишу тексты для их кампаний прямого отклика, то почти всегда использую в них образы тех же врагов. Сама компания тоже делает это, и так же агрессивно, как остальные, – в этом можно убедиться на сайте www.lifeextension.com.

Пусть ваш бренд станет движением, а не (только) бизнесом

Еще я очень стараюсь позиционировать себя как лидера движения – даже движений, – а не просто предпринимателя, стремящегося лишь заработать денег. И действительно возглавляю поход под знаменами рекламы прямого отклика и прямого маркетинга в сотнях различных отраслей и профессий, включая те, где эти методы почти или совсем не использовались, пока я не начал свою революцию. В каждой из них есть созданные, обученные или вдохновленные Дэном Кеннеди гуру маркетинга, напрямую руководящие маркетинговыми кампаниями

¹⁶ Кеннеди Д. Жесткие продажи: Как заставить людей покупать при любых обстоятельствах. – М.: Альпина Паблишер, 2013.

прямого отклика, проводящимися игроками их отрасли, которых насчитывается от тысяч до десятков тысяч. Это такие люди, как Бен Гласс из Great Legal Marketing, Ричард Джеймс из YourBusinessAutomated.com и Кен Хардисон из Маркетинговой ассоциации адвокатов по ущербу здоровью (PILMA), каждый из которых работает с тысячами юридических фирм; Крейг Проктор и Kinder&Reese, каждый из которых работает с тысячами риелторов; Джей Гийер из The Scheduling Institute, Том Орент и Грег Стэнли из Whitehall Management, каждый из которых работает с сотнями стоматологов, и т. д. Вместе мы вызвали огромную волну перемен в этих отраслях экономики. Такие же перемены, возглавляемые авторитетными лидерами, коучами и маркетинговыми фирмами, так или иначе связанными с Кеннеди, произошли в секторе продаж автомобилей, автосервиса, химчистки, услуг ландшафтного дизайна, ремонта и перестройки домов, ресторанном бизнесе, путешествиях, страховании, финансовых услугах, хиропрактике, косметической медицине, розничной торговле, уходе за больными и престарелыми, даже похоронных услугах, а также в сфере B2B: в производстве и продаже программного обеспечения, промышленных химикатов и оборудования. Большинство собственников и CEO компаний, профессионалов, владеющих частной практикой, и специалистов по продажам, связанных с моим движением, хорошо знают мои бренды, понимают, что участвуют в глубинном преобразовании маркетинга, и гордятся этим. Это как участие в революции: круто, возбуждает, делает человека смелым и уверенным в себе. Вы наверняка видели, что парни из Iron Tribe заняли примерно такую же позицию, создав свое движение за радикальные перемены в сфере фитнеса.

Я всегда стремился к позиции лидера «маленьких людей» – владельцев небольшого бизнеса или магазина, оказывающих услуги на местном рынке и имеющих от 5 до 50 работников, – людей, на которых держится вся экономика страны. А также лидера торговых представителей, на которых часто смотрят свысока, которые после очередного отказа должны собраться и постучать в следующую дверь и благодаря которым в конечном итоге и формируются доходы, позволяющие строить университеты и больницы, а также платить зарплату их сотрудникам. Я говорю им, что все остальные могут уйти в отпуск и мы обойдемся без них, но если все владельцы небольших компаний и все торговые представители решат отдохнуть 30 дней подряд, страна резко затормозит свое движение, а потом и вовсе остановится. Это приведет к дефициту, страданиям, а затем и к массовым беспорядкам. Эти люди – настоящие герои. Они меняют стабильность, комфорт, работу с 9 до 18 на необходимость инвестировать, рисковать, на постоянную неопределенность и переработку. Они не занимают рабочие места – они их *создают*. Они часть великого предпринимательского движения, движения за независимость и опору на собственные силы. Здесь, в США, они воплощают те же идеалы, что и отцы-основатели нашей страны. Когда их демонизируют, называя трудоголиками, злодеями, алчными капиталистами или безумными мечтателями, это порой вызвано невежеством, но чаще – враждебным движением за создание зависимого, основанного на искусственном равенстве социалистического государства. Вместе мы на своих плечах удерживаем не только экономику, но и философию, которая сделала нас великой нацией. Стремление к процветанию бизнеса – это полировка Колокола Свободы, это залог реального благополучия общества, а заслуженные богатство и привилегии достойны восхищения и подражания, поскольку успех (и неудача) – это в конечном итоге результат поведенческого выбора. Неся такое послание своим клиентам – а это фактически декларация моего бренда, – я повышаю их самооценку и чувство собственной значимости. Мы с ними единомышленники!

Все это делает мой персональный бренд и бренды связанных со мной компаний более *значительными*. Для людей, преданных бренду, это служит источником гордости, ведь они ассоциируют себя с чем-то важным, а не просто являются клиентами какого-то бизнеса.


Если вы считаете, что в моей области мне это делать легко, а ваш бизнес ну совсем другой – обычная скучная продажа обычных скучных товаров – и моим путем вы идти не можете, я предлагаю обратиться к примеру компании Bills Khakis, торгующей одеждой. На рис. 18.1 приведен текст их «миссии» из летнего каталога 2013 года. Уверен, что они не против такой рекламы. Их слоган «скроено и сшито в США» очень удачен, ведь какие-то ткани могут быть импортными. Начинали они с маркетинга прямого отклика, в основном торгуя по каталогу и

размещая рекламу в радиопередачах ультраконсервативного ведущего Глена Бека, в которой, чтобы вызвать нужную реакцию, подчеркивали свой статус «настоящей американской компании спортивной одежды». Сегодня они продолжают предлагать товары по каталогу с доставкой по почте, имеют интернет-магазин (www.BillsKhakis.com), а еще их продукция продается в сотнях обычных магазинов по всей стране. Компания присоединилась к постепенно возрождающемуся движению «Сделано в Америке», которое пребывало в спячке, начиная с 1960-х годов.

ЛЕТО 2013-го

Компания Bills Khakis была основана на простой посылке: хорошее хаки купить трудно. И точно так же почти невозможно найти спортивную одежду, производителю которой вы могли бы по-настоящему доверять, бренд которой был бы вам не чужим, а скорее стал бы вашим продолжением. Наше качество, прочность и преданность американским стандартам мастерства позволяют нам надеяться, что вы будете носить Bills Khakis уверенно и гордо. Вы не станете рассказывать о Bills Khakis всем подряд, но, возможно, скажете своим друзьям... просто потому, что они заслуживают о нас знать. Благодарим вас за то, что поверили в нашу мечту создать настоящий американский бренд спортивной одежды. Продукцию Bills Khakis также можно найти в лучших американских магазинах мужской одежды. На задней внутренней обложке каталога вы найдете список тех мест, где представлен широкий диапазон наших товаров.

МЫ СТАНОВИМСЯ ЛУЧШЕ, НЕ МЕНЯЯСЬ В ГЛАВНОМ



Билл Томас, основатель



BILLSKHAKIS.COM 1-888-9-KHAKIS (1-888-954-2547)

Рис. 18.1. Реклама Bills Khakis

Есть еще несколько движений, влияние которых постоянно растет и к которым могли бы присоединиться владельцы небольших компаний, например «Поддержим местного производителя», «Домашние продукты» и «С фермы – к столу», а также некоммерческие и благотворительные организации, скажем, в поддержку ветеранов и инвалидов, или за ликвидацию голода среди детей, или организующие питание для бедных и бездомных. Сеть

магазинов с зоотоварами Стива Адамса, с которым вы уже знакомы по этой книге, выполняет очень нужную работу в рамках сотрудничества с организациями по спасению животных, то есть участвует в движении против плохого обращения с ними.

Поиск поднимающейся волны

В обществе периодически возникают высокие волны. Некоторые приходят и уходят. Другие держатся очень долго. Патриотизм, например, – это поднимающаяся волна. В небольшом сообществе такую роль может играть футбольная команда местного университета, к которой вечером каждой пятницы приковано внимание целого города, и так на протяжении нескольких месяцев. Для меня поднимающейся волной всегда было предпринимательство. Поднимающейся волной является и одержимость известностью: на такой волне вырос бизнес кейтеринговой компании – члена GKIC, о которой шла речь в главе 11, а также добился успеха мой другой давний клиент, Guthy-Renker Corporation, начинавшаяся как стартап с первых скромных информационных роликов по ТВ и превратившаяся в мультибрендового продавца, работающего с множеством каналов дистрибуции и доходами в \$1,8 млрд. «Телемагазин на диване» стал поднимающейся волной для моей бывшей клиентки Джоан Риверс. В настоящее время такую роль для многих предпринимателей, в противном случае оставшихся бы неизвестными, играют реалити-шоу вроде «Звезд ломбарда» или «Утиной династии». Для Хефнера поднимающейся волной стала сексуальная революция 1960-х годов. Для Лимбо – администрация Билла Клинтона и его роль в качестве основного голоса оппозиции. В этой главе мы обсуждали и другие примеры поднимающихся волн.

Найдите свою.

Глава 19

Власть паранойи и смерть от тысячи порезов

Автор: Дэн Кеннеди

Вот две мои любимые фразы о паранойе: «выживают только параноики» Гарольда Генина, когда-то главы когда-то могущественной ПТТ, и «то, что вы параноик, еще не значит, что за вами никто не следит», которую я впервые услышал от доктора Чарльза Джарвиса.

Мало хорошего в том, чтобы постоянно психовать и за каждым кустом видеть злодея. Все предпочитают комфортную безмятежность. Большинство не хочет красться к своему автомобилю по стоянке торгового центра с газовым пистолетом или другим любимым оружием наготове, стараясь держаться на равном расстоянии от рядов припаркованных машин в ожидании внезапного нападения притаившегося среди них злоумышленника. Большинство не держит дома огнетушитель, не устанавливает детекторы дыма и огня, не разрабатывает маршруты эвакуации. Мало у кого дома есть специальные убежища. Мало кто просит номер в отеле на нижних этажах. А в последнее время молодежь, выросшая с Интернетом, мало заботится о приватности и не видит ничего плохого в демонстрации всем желающим в социальных сетях своей жизни, детей, домов и в хранении финансовой и личной информации в каких-то далеких «облаках», несмотря на то что новости об очередной краже данных хакерами приходят практически каждый день.

Один мой друг как-то сказал мне: «Ты никогда по-настоящему не научишься въезжать в гараж и ждать в закрытой машине момента, когда за тобой опустится гаражная дверь, пока не столкнешься с тремя бандитами, которые поджидали тебя в кустах и которые натянут тебе пакет на голову, скуют руки наручниками за спиной, затащат внутрь и бросят на пол, где ты и будешь лежать, пока они грабят твой дом, насилуют твою жену и угрожают твоим детям».

Известный рекламный ролик пожарной сигнализации назывался «Семья другого человека», потому что все думают, будто такие неприятности, как пожары, вооруженные ограбления, падения деревьев на крышу, дети, пристрастившиеся к наркотикам, и т. д. происходят только в семьях других людей.

В таких же объятиях комфортной безмятежности оказываются некоторые компании, особенно имеющие известные и мощные бренды. Их сотрудниками всех уровней – от членов правления, сидящих на самом вершине офисного небоскреба, до кладовщиков и секретарей – овладевают всевозможные опасные чувства. Чувство успокоенности. Чувство просветления. Презрение к новым конкурентам и необычным идеям. Отношение к преданности потребителей как к чему-то само собой разумеющемуся. Отрицание необходимости работать, продавать и внедрять инновации.

Большинство из тех, кто считает Facebook неотъемлемой частью своей жизни, почти или совсем не помнит о существовании MySpace. Большинство из тех, кто пользуется Walmart, точно так же не думают о Woolworth's. Когда-то Diners Club и Carte Blanche были элитными и успешными карточными брендами. У меня до сих пор осталась карта Diners Club, но это уже просто MasterCard. Carte Blanche умерла. Все знают McDonald's, а Bob's Big Boy постепенно стирается из нашей памяти. Когда-то в нише мотелей на крупных автострадах доминировали Holiday Inn и Howard Johnson's. Некоторое время казалось, что авиакомпания People's Express предначертано подмять отрасль под себя. Kinney Shoes. Montgomery Wards. Кладбище мертвых национальных брендов и бывших гигантов, господствовавших на рынке, невероятно велико. Почти в каждой отрасли больше мертвецов, чем живых.

Никто не может чувствовать себя в безопасности

Не стоит считать бренд страховкой от неудачи, гарантией долголетия, защитой от лени и глупости. Это иллюзия, что бренд убережет ваш бизнес, как латы на поле боя. Старые бренды, конечно же, существуют, а некоторые и процветают. В моей области приходит в голову имя Дейла Карнеги – давно устаревший, но все еще живой и очень ценный бренд. В области диет,

на рынке с очень высокой конкуренцией, где мода преходяща и выживает совсем немного брендов, приходят в голову Weight Watchers, когда-то бывшие моими клиентами. Tupperware. Disney, о которой мы говорили в главе 17. Rolling Stones, которые все еще гастролируют. Но все это – самые заметные исключения, а не правило. Если вы создаете ценный бренд или иным образом получаете его в свое распоряжение, вы должны спать вполглаза. Все больше варваров собираются у ваших ворот и окружают вашу крепость со всех сторон. Да, варваров, потому что они не уважают старших, потому что грубы, и вульгарны, и непристойны, и... отважны, они не испытывают страха и поэтому убьют и съедят вас, а потом уйдут, выплюнув кости, без тени сожаления. Большинство владельцев брендов, гибнущих первыми, сами посеяли семена своей неудачи и сделали себя уязвимыми. Во многих случаях они словно бы стремились к смерти.

Бренды теряют свой блеск по многим причинам:

- *Часто для бренда характерно низкое и постоянно ухудшающееся качество продукции и клиентского обслуживания, а также высокомерие из разряда «не докучайте мне».* Я бы сказал, что это диагноз в случае Holiday Inn и Howard Johnson's. Именно это открыло двери для японского нашествия в американский автопром. Если вам меньше пятидесяти, вы, скорее всего, с трудом можете представить, что люди ненавидели, оскорбляли и избегали соседей, осмелившихся купить японский автомобиль. На парковках такие машины намеренно царапали и повреждали. Короче, к японским автомобилям относились как к полному дерьму. А сейчас возникает ощущение, что автомобили не умеет делать никто. Редко проходит неделя без того, чтобы мы не услышали о том, как какой-то крупный автопроизводитель – от Ford до Hyundai – объявил об отзыве от 50 000 до 500 000 автомобилей из-за того или иного дефекта. У меня был Ford Explorer, который в течение пяти лет отзывали четыре раза по четырем разным причинам. У Cadillac и Lincoln когда-то были преданные поклонники. Эти бренды стали символами мобильности и успеха. Но очень легко подставиться, если выпускаешь дефективную и неработоспособную продукцию, оказываешь услуги низкого качества, грубишь клиентам и не реагируешь на их жалобы. И долго от такого поведения не может защищаться никто.

- *Неспособность быть интересным означает высокий риск для бренда.* Когда-то давно, еще в 1950-е, ребята, управлявшие Procter & Gamble, поняли, что, вне зависимости от степени совершенства их флагманского стирального порошка Tide, хозяйкам он рано или поздно приедается и они переключаются на другие бренды. Некоторые периодически возвращались к Tide. Другие оказывались потерянными навсегда. И тогда была создана стратегия, которая используется и по сей день: нужно вносить в Tide небольшие «улучшения» каждые 60–120 дней – добавить аромат, убрать запах вообще, добавить кондиционер для белья, изменить бутылку, изменить крышку и т. д. Некоторые инновации приходили, уходили, возвращались, уходили и снова возвращались множество раз. А еще они создали много разных вариантов Tide, чтобы потребитель мог переключаться между ними в рамках продуктовой линейки одного бренда. А еще Tide выпускался в бутылочках разной формы и под разными названиями, чтобы создать условия для внутренней конкуренции и не терять деньги готового заскучать и уйти прочь покупателя. Например, Surf. Заменитель Tide с безыскусным названием, но продавался хорошо тем не менее. Сети ресторанов быстрого питания имеют основное меню, но практически все позаимствовали придуманную Диснеем стратегию «ограниченного выпуска» блюда, затем исключения его из меню и периодического возвращения на короткое время; хорошим примером ее может быть сэндвич «МакРиб» в McDonalds. А Taco Bell совместно с Doritos выпустил свой хит – ракушки из чипсов Doritos, – который был в меню лишь ограниченное время.

Вот один из трех самых главных вопросов, имеющих отношение к маркетингу: «что нового?» Черт, речь идет о поддержании интереса посетителя, который заходит к вам, слышит или читает о вашем бизнесе. Незаинтересованного, скучающего потребителя трудно долго удерживать на поводке бренда.

Ресурсы

Два других столь же важных вопроса – это «Что дальше?», который побуждает думать о дальнейшем прогрессе, и мой фирменный вопрос для проверки уникального

торгового предложения «Почему я должен выбрать ваше предложение, а не какой-то другой из имеющихся у меня вариантов?». Если хотите получить специальный бесплатный буклет «Десять правильных вопросов о маркетинге, которые стоит задать самому себе», зайдите на сайт www.NoBSBooks.com и найдите ресурсы, относящиеся к этой книге.

Обладающий сильным брендом бизнес много чего может сделать, чтобы оставаться интересным для своих клиентов, не проводя настоящих, революционных инноваций. Инновациям присущ риск, ведь они могут увести вас от того, чего больше всего хотят или чему больше всего доверяют ваши потребители, но, несмотря на этот риск, их трудно полностью избегать в долгосрочной перспективе и при этом процветать. Отсутствие инноваций как минимум делает бренд уязвимым. Такими уязвимыми перед выскочкой Dominos оказались все другие компании по доставке пиццы, потому что никто из них не озаботился решением проблемы медленной и ненадежной доставки остывшей пиццы. Возьмите Kodak: этот один из наиболее классических американских брендов обесценился почти до нуля в результате игнорирования цифровой революции в фотографии. Лично я не особенно гонюсь за инновациями, и уж совершенно точно меня не назовешь человеком новых технологий, но я постарался окружить себя людьми и компаниями, которые знают в этом толк, и сотрудничать с ними. Один из трех основных мотивов продать мой издательский и инфомаркетинговый бизнес Биллу Глейзеру заключался в признании того факта, что в области онлайн-средств информирования в целях маркетинга быстро приобретают важность такие методы, заниматься которыми мне не хотелось. Зато это позволило сосредоточиться на тех аспектах бизнеса, которые мне нравились и которые лучше всего соответствовали моим способностям, и даже придумывать там что-то новое, не позволяя бизнесу зачерстветь.

Бренд может даже стать слишком известным. В какой-то степени из-за этого давно страдают Weight Watchers. Очень многие признают, что это единственная программа снижения веса, которая действительно помогает, но они также очень хорошо знают, что она собой представляет, как работает и, к сожалению, что она довольно трудна. Я дважды спасал одного клиента с аналогичной судьбой из узкой ниши. Каждый раз это случалось на стадии, когда он достигал всего, чему можно было лишь позавидовать: долю в четыре пятых его целевого рынка, состоявшего из 90 000 человек, и клиентов, отзывавшихся о его компании исключительно положительно, но при этом, казалось, знавших о нем все, даже его мысли. Соответственно, никакой тайны, никакой интриги, никакого интереса. Абсолютное доверие, которое оборачивалось скорее бременем, нежели благом. По этой причине ему пришлось дважды с моей помощью полностью обновляться и выходить на рынок с новым посланием, при этом стараясь не растерять доверие и влияние, присущие его устоявшемуся бренду. Ему пришлось, оставаясь чрезвычайно опытным, вызывающим наибольшее доверие авторитетом, найти возможность и осуществить радикальный прорыв в своей сфере. Это непростой фокус, скажу я вам: соединить такой известный бренд с новой загадкой. Но реальный.

У меня есть знакомая и коллега Сэлли Хогсхед, эксперт в области строительства брендов и очень хорошо разбирающаяся в прямом маркетинге, и при этом она гуру в деле привлекательности. На самом деле она единственная, кто разработал основанную на исследованиях науку создания привлекательного образа человека, компании и бренда. Я рекомендую ее первую книгу «Привлекательность: семь способов убедить и очаровать» (Fascinate: Your 7 Triggers to Persuasion and Captivation). Существует даже «Система привлекательного маркетинга», над которой мы с ней работаем вместе; узнать о ней можно на сайте www.HowToFascinate.com.

Многие ошибочно считают бренд-билдинг неким марафоном или спринтом, заканчивающимся финишной чертой, когда поставленные цели будут достигнуты. Сама мысль о том, что цель в данном случае – ничто и что они должны будут по-прежнему каждое утро вставать с постели и маниакально хвататься за работу, стараясь заново очаровать и привлечь тех, кто с ними уже хорошо знаком, кажется им ужасно несправедливой. Но какими бы несчастными их ни делало осознание, что такова суровая реальность, еще более несчастными они стали бы, если бы увидели, как рассыпается все, что они вроде бы так прочно построили,

словно замок из песка под ударом волны. Привлекательность – это не цель, а мандат.

Смерть от 1000 бумажных порезов

Чаще всего крупные, известные и любимые бренды не умирают в одночасье, из-за одной перестрелки, взрыва бомбы или единственной, пусть и серьезной ошибки. На самом деле хорошие бренды удивительно жизнеспособны. Когда в Италии произошло кораблекрушение с лайнером круизной компании Carnival Cruise Lines, который сел на мель, перевернулся и в итоге утонул, подвергнув опасности жизни пассажиров, я поспешил купить акции этой компании. Несмотря на следующее происшествие в океане, привлекающее еще большее внимание СМИ, когда корабль, полный пассажиров, оказался обесточенным и им пришлось несколько дней провести в совершенно непригодных для жизни условиях, без достаточного количества продуктов и с неработающими туалетами, акции, которые я купил, пошли вверх, и компания продолжает чувствовать себя очень хорошо. Tylenol пережил несчастье с отравленной продукцией. Taco Bell – скандалы с токсичной говядиной и с говядиной, которая оказалась вовсе не говядиной.

Редко случается что-то серьезное, что способно прикончить крупный бренд – да и небольшой бизнес тоже.

Скорее они погибают от тысячи мелких порезов, медленно истекая кровью.

В своей книге «Жесткий менеджмент» я перечисляю многие из них – медленно обескровливающие бизнес, разрушающие его репутацию и влияние, ослабляющие его силу и жизнестойкость, снижающие его финансовую мощь, – причем чаще всего источник этих неприятностей находится внутри, а не снаружи. Я ссылаюсь на великолепную книгу Майкла Левина «Разбитые окна, разрушенный бизнес» (Broken Windows, Broken Business), в которой описана история о том, как Рудольф Джулиани превратил Нью-Йорк из терроризируемой преступниками помойки в обновленный, гостеприимный город, новую Мекку для туристов. Если вы хотите поддержать и сохранить сильный бренд и связанный с ним прибыльный бизнес, стоит прочитать обе этих книги. И их не стоит путать с другими книгами, посвященными качеству и совершенству. Большинство из них вдохновляют и зовут за собой, но не особенно практичны. Не буду называть, наверняка вы что-то читали. Самые известные и старые из них описывают несколько компаний, которым авторами книги дарован титул «великих» и которые уже не существуют. Более новые и популярные наполнены разговорами о счастье, заявлениями о миссии и психологической болтовней о командном духе. Если вам нужны цитаты для плакатов, они – то, что надо. Но защита бренда от 1000 порезов – практическое, серьезное дело. Наши с Левином книги как раз такие – практические и серьезные.

Помните о том, кто привел вас на вечеринку

В популярной песне Фрэнка Синатры Luck Be a Lady есть строчка «...леди не станет бродить вокруг в поисках других мужчин». И действительно, в мире много леди и джентльменов, которые не станут так делать, но есть глупые бизнесмены, которые поступают именно так. Они приходят на вечеринку с одной, а потом бросают ее в углу с двумя бокалами мартини, а сами глаз не сводят с какой-то более стройной, яркой и сексуальной соблазнительницы, фланирующей поблизости.

На кладбище, которое я уже упоминал – том самом, где похоронены когда-то могучие бренды, – много тех, кто скончался из-за того, что забыл или повернулся спиной к источнику их мощи: маркетингу прямого отклика.

Один мой друг как-то написал все тексты для серии рекламных объявлений в газетах и журналах на целую полосу и на разворот для одной недавно созданной компании – продавца продуктов для снижения веса. Благодаря этим объявлениям компания быстро вырвалась из неизвестности, стала прибыльной, ее продукты вначале продавались напрямую потребителям, а потом появились в отделах здорового питания крупнейших сетевых магазинов, в магазинах-дискаунтерах, аптеках и бесчисленных каталогах. Продажи скакнули с миллионов до десятков миллионов долларов, на горизонте замаячили сотни миллионов. Над компанией

закружили стервятники с Уолл-стрит: специалисты по выходу на биржу, инвестиционные банкиры и представители инвестиционных фондов. Начали звонить шаманы из рекламных агентств с Мэдисон-авеню. Владельцы компании наслаждались этим вниманием, при этом их мягко, но настойчиво стыдили за их рекламу прямого отклика – в стиле «желтой прессы», с сенсационным душком, словно вышедшую из-под пера Финеаса Барнума. И вот уже моего друга, кудесника прямого отклика, приглашают на совещание века во дворец в Хэмптонсе, больше похожее на консилиум для спасения наркомана. Там его окружили со всех сторон и объяснили, что пришло время повзрослевшей компании отказаться от крикливого вида и жаргона продавца подержанных автомобилей в пользу чуть более ориентированной на имидж профессиональной рекламы, чтобы не подвергать опасности ставший таким популярным бренд. Его попросили внести всего несколько изменений: выделить много места под логотип и слоган; заменить заголовок с описанием выгоды клиента на название компании; сделать менее агрессивным текст; заменить звезду сериала на врача в белом халате; вместо драматичных фотографий «до» и «после» разместить «стильные» картинки. Ах, да – и убрать этот уродливый купон в правом нижнем углу. Впрочем, было бы прекрасно, если бы он смог поддерживать финансовую отдачу от рекламы на прежнем уровне. Он ответил всего тремя словами, одно из которых в приличном обществе говорить не принято. И ушел, отказавшись от \$50 000 в месяц в качестве роялти.

После этого компания переходила от одного модного рекламного агентства к другому, каждое из которых приносило больше вреда, чем его предшественник. Вскоре она была продана, потом продана еще раз, дешевле. Ее продукция исчезла с полок. Сейчас ее не существует. Потенциально очень крупный бренд, один из самых известных и самых популярных среди продуктов для похудения, слишком сильно приблизился к солнцу зависимости от имиджа и рухнул на землю, обратившись в прах, исчезнув навсегда. Скорее всего, вы уже и не вспомните его названия.

Я видел повтор этого фильма-катастрофы сотни раз, с участием и мелких, и крупных компаний из разных отраслей, и сам имею опыт, аналогичный тому, с чем столкнулся мой приятель-копирайтер, который получил при работе с клиентами из числа больших, но безмозглых корпораций. Скажем, есть один очень известный регистратор доменных имен и сервис-провайдер, разогнавший свой бренд на реактивном топливе суперсексуальных скандальных рекламных роликов во время матчей турнира Super Bowl, который вот-вот мучительно разобьется о землю, поскольку сам сложил свои крылья. Я видел интервью его владельца на канале деловых новостей, в котором он храбро защищал новых хранителей бренда, купивших контрольный пакет акций его компании, и их решение избавиться от образов полураздетых девиц и сексуальных намеков в пользу более профессионального подхода, чтобы компанию начали воспринимать серьезнее. Было видно, что делает он это неискренне. Надеюсь, с ним расплатились наличными, а не акциями. Конец предсказуем, и счастливым ему не быть.

Важно помнить, что чем дальше вы уходите от момента создания своего бизнеса, чем выше этажи, на которые вы поднимаетесь на Уолл-стрит, чем больше фамилий в названиях рекламных агентств и чем больше наград они имеют, тем меньше окружающие вас люди знают о прямом маркетинге. У всех них есть мнение – но они редко владеют фактами. Когда великий рекламщик Дэвид Огилви сказал, что только *сами* специалисты по рекламе прямого отклика по-настоящему *знают*, что делают, он не шутил.

По мере роста вашего бизнеса и все более ослепительного сияния вашего бренда вы тоже окажетесь окруженными и очарованными более стройными, яркими и сексуальными соблазнительницами... то есть более продвинутыми, на первый взгляд, профессионалами. Не забывайте о тех, кто привел вас на вечеринку.

Глава 20

Строительство ПЕРСОНАЛЬНОГО бренда

Автор: Дэн Кеннеди

Одним из самых ярких недавних примеров блестящего персонального брендинга стал Тоби Кейт, звезда музыки «кантри» и участник списка 100 самых богатых знаменитостей 2013 года по версии журнала *Forbes*. Многие из приведенных здесь фактов о нем и его бизнесе взяты из спецвыпуска *Forbes* «100 звезд» от 15 июля 2013 года. За свою карьеру Кейт заработал больше \$500 млн. За последние пять лет его ежегодный доход ни разу не был ниже \$48 млн. А это просто один человек. И рынок его скромнее, чем вы могли подумать. На долю кантри приходится меньше 15 % национальной радиоаудитории, и сконцентрирована она в одном определенном регионе. Не пытаясь получить более широкое признание, Кейт очень сознательно стремился к максимально полному охвату своей собственной клиентской базы, которая может быть чрезвычайно преданной и готовой оказать любую поддержку.

Вот несколько основных элементов стратегии Кейта помимо четкого определения целевого рынка и приведения своего бренда в идеальное соответствие ему. Приведу их без определенного порядка. Важны все.

Синергия, синергия, синергия

Каждый концерт Тоби Кейта – это не просто мероприятие по укреплению его бренда, но еще и эпический рекламный ролик его спонсоров и продуктов, искусно вписанных в контекст. Для песни «Американская дорога» (American Ride) он превращает сцену в большой пикап Ford – что стало условием его многомиллионного рекламного контракта с этим автопроизводителем. Он пьет только текилу собственного производства марки Wild Shot, с гусеницей в каждой бутылке. Играя песню «Я люблю этот бар» (I Love This Bar), прославляет его сеть фирменных ресторанов. Любимый, популярный, пользующийся доверием бренд, как глобальный, так и местного значения, всегда предоставляет массу возможностей для синергии, поскольку у его потребителей множество нужд и желаний. Владельцу дома, обращающемуся в компанию по чистке ковров, вероятно, нужны услуги ландшафтного дизайнера, стрижка газонов, чистка водосточных желобов, уборка помещений и обслуживание автомобиля. Вам не обязательно самому заниматься всеми этими видами деятельности или собирать их под своим брендом посредством совместных предприятий и стратегических альянсов, но, как я пишу в книге «Жесткое руководство по успешному ведению бизнеса» (No B.S. Business Success), в вашем случае наверняка применима теория «мини-конгломератов». В любом виде бизнеса можно привлекать спонсоров или использовать бартер, просто об этом часто забывают.

В рамках GKIC синергетическое, многократное использование материалов – обычное дело; например, докладчик на одной из наших крупных конференций анонсирует свое выступление в своих информационных бюллетенях и телесеминарах; само выступление будет записано и использовано позднее для подкаста или записи на DVD и дальнейшей продажи информационных продуктов этого докладчика. Разовое мероприятие превращается в продукцию, которая долгое время присутствует в каталогах. Моя книга «Жесткий маркетинг для богатых клиентов» стала основой для специального тренинга на ту же тему, который, в свою очередь, привел к появлению пользующегося многолетней популярностью информационного продукта и одноименного информационного бюллетеня, который получают все «бриллиантовые» члены GKIC. Я хорошо разбираюсь в том, как двигаться от одного к другому, от другого – к третьему. Мы все можем больше походить на мини-конгломераты, охватывающие больше продуктовых категорий. У меня есть идея, которая так и не воплотилась пока в реальность: почему бы мне не иметь свой собственный бренд пищевых добавок для улучшения работы мозга и повышения энергии, основанный на тех, которые я сейчас принимаю? Это было бы логичным расширением моего бренда на еще одну категорию продуктов, необходимых людям. Кстати, членство в GKIC полезно вам не только с точки

зрения тренингов, коучинга, контактов и поддержки; дополнительную пользу представляет возможность вблизи наблюдать то, как мы все это продвигаем, и тем самым брать на вооружение наши лучшие стратегии.

Мощь платформы

Учитывая наличие большой и лояльной аудитории, Кейт получил в свое распоряжение платформу для продвижения не только себя, но и других, – так почему же ограничиваться одним человеком? Он получает определенный процент от гонораров Тейлор Свифт, быстро ставшей звездой. Каждый раз, когда продается ее диск, билет на концерт, футболка, загружается файл с музыкой или заключается контракт на рекламу, Тоби получает свою долю. Ее доход за последние пять лет почти сравнялся с его – до вычета его доли, конечно. Еще Тоби владеет долей в звукозаписывающей компании, которая работает с Тейлор Свифт, Тимом Макгроу и Rascal Flats. На базе его постоянно растущей сети ресторанов организуются туры восходящих звезд, с которыми он работает, по 20–30 городам страны. А там, естественно, все пьют его Wild Shot.

Многие владельцы бизнеса, предприниматели, писатели имеют платформу, мощь которой не до конца понимают или оценивают, а ведь ее можно использовать для того, чтобы помогать другим, продвигать их и способствовать их росту в обмен или на непосредственную денежную компенсацию, которую я часто называю «плата за выгодное расположение», или на другую услугу, или в качестве взаимного продвижения, или инвестиции, или просто потому, что представилась возможность помочь человеку бескорыстно. Скажем, сделать инвестиции в карму. Честно скажу – я очень доволен собой, когда так поступаю, а поступаю я так все чаще по мере того, как все выше поднимается моя звезда и растет мой авторитет, причем никогда не переживаю насчет создания конкурентов самому себе или насчет упущенной прибыли, – нет, ничего подобного.

Владение и контроль

В самом начале своего пути, еще нуждаясь в деньгах, Кейт привлекал в свою группу музыкантов, готовых работать за зарплату, а не за долю в прибыли. Благодаря этому и другим управленческим решениям, скажем, наличию собственной студии звукозаписи, он сохранил полный контроль над своим брендом. Когда после открытия своего первого ресторана Тоби выяснил, что его менеджмент постепенно смещается от стандартных, предложенных им блюд к меню для «гурманов», он топнул ногой и быстро поставил всех на место. Любимый им сэндвич с жареной колбасой, который умники-менеджеры выкинули было из меню, стал главным бестселлером сети. Владея всем или почти всем, что имеет отношение к его бренду, Кейт может контролировать его использование и предотвращать или исправлять ошибки, сделанные другими. В определенный момент времени неизбежно возникает ощущение, будто обладающий видением владелец бренда дошел до предела своих знаний или опыта и что привлеченные профессионалы и эксперты справились бы с задачей лучше. По мере роста компании усиливаются призывы нанять «профессиональных управленцев». И то, что случилось с сэндвичем с колбасой, происходит в большем масштабе. Даже самого Стива Джобса уволили и выгнали из созданной им компании только для того, чтобы позже вернуть его в надежде, что он исправит серьезный ущерб, нанесенный за время его отсутствия бренду Apple. Такая же история произошла с Говардом Шульцем из Starbucks. Не вернись он, компанию ждал бы неминуемый крах, уже маячивший на горизонте.

Чем успешнее вы будете становиться, тем настойчивее будут подвергаться сомнению ваши представления о бренде и о том, как его продвигать. Логика подсказывает, что должно происходить обратное, но реальность вас неприятно удивит. В моей работе консультантом я стараюсь очень аккуратно и бережно подходить к анализу того, что связывает моего клиента и его потребителей, что привлекает в нем людей, каковы ингредиенты этого соуса, невидимые глазу и не определяемые с первого раза. И очень осторожно отношусь к изменению того, что работает, предпочитая «плюсовать», как говорил Уолт Дисней. Мало кто из приглашенных

экспертов, новых инвесторов или наемных руководителей столь же осторожны и разумны. Большинство из них одержимы переменами ради перемен. У многих большое, хотя и хрупкое эго, и движет ими желание продемонстрировать свой ум и использовать власть для самоутверждения, а не для того, чтобы сделать практический вклад в общий успех. Часто они задают слишком мало вопросов и торопятся поскорее покончить с изучением прошлого и настоящего, чтобы начать перекраивать будущее. Никогда, никогда, никогда не позволяйте этим людям запугать себя, даже если думаете, что нуждаетесь в них. Всякий раз вспоминайте определение эксперта-консультанта, данное моим приятелем Биллом Бруксом: это человек, который знает 365 поз для занятий сексом, но не может добиться даже одного свидания в году. Не нужно быть по-ослиному упрямым и невосприимчивым, но и запугивать себя или давить на себя не давайте. Никто не будет так же стремиться к тому, чтобы защитить ваш бренд, как вы.

Очень трудно защитить бренд, которым не владеешь и чье использование контролируешь. Знаю это не понаслышке, поскольку не владею моими брендами уже много лет, при этом продолжая работать после их продажи с двумя различными владельцами и компаниями и тремя различными СЕО, а также четырьмя издателями. Должен сказать, что эти отношения похожи на отношения бедного человека и его очень богатой жены. К боевым действиям приходится прибегать с осторожностью. Вы же не можете воевать из-за каждой ерунды. Требуется идти на компромиссы, иногда даже на жертвы. В какой-то момент времени, по той или иной причине, вы вполне можете оказаться перед необходимостью пойти на такую сделку в отношении своего бизнеса и бренда, как и я. Если это произойдет, постарайтесь получить как можно больше, отдав как можно меньше контроля, и знайте: дьявол скрывается в деталях. Я умудрился сосуществовать с двумя разными собственниками на протяжении почти пятнадцать лет и не заработать язву, не получить сердечный приступ, не быть уволенным, никого не убить и не быть убитым самому, и при этом все бренды до сих пор живы и относительно здоровы. Не всем предпринимателям это удастся, и не всегда это в их интересах. Вам совершенно необязательно брать деньги только потому, что вам их протягивают. Одна из причин заключается в глубокой эмоциональной связи со своим брендом, как если бы ты родил и вскормил его грудным молоком, и он кажется таким хрупким и уязвимым, что любое изменение в нем или в связанном с ним бизнесом – как ножом по сердцу. Так получилось, что у меня оказался к этому иммунитет – что и благо, и проклятие – и умение эмоционально дистанцироваться от вещей.

Мое мнение – и это только мнение – состоит в том, что в какой-то момент времени, скорее раньше, чем позже, в течение нескольких лет, а не десятилетий, Тоби Кейт кончит тем, что продаст весь свой бизнес, авторские права и интеллектуальную собственность, позволит использовать вместе с ними свое имя, лицо, персональный бренд и другие связанные с ним бренды, а сам уйдет на покой, будет играть в гольф еще больше, чем сейчас, и заниматься делами, не связанными с шоу-бизнесом. Если он так сделает, его бренд будет использоваться по-разному, и хорошо, и плохо, с его точки зрения, но он будет лишен права возразить. Как бы то ни было, наличие такого актива и такой возможности им распорядиться – одна из причин строить персональный бренд.

Поляризация

Тексты песен Тоби Кейта всегда были ура-патриотическими, отражали точку зрения правых, были проникнуты патриотизмом и воспевали армию. Он сын ветерана войны и никогда не стесняется размахивать флагом. Его песня, ставшая хитом вскоре после теракта 11 сентября (в Нью-Йорке, а не более позднего, в Бенгази), называлась «Право красно-бело-синего» и содержала такую строку: «Мы раздавим вас сапогом. Вот так, по-американски». Он с удовольствием провоцирует людей таким материалом и тут же реагирует, если кто-то поддается на провокацию. Натали Мэйнс из Dixie Chicks назвала эту песню «невежественной», и Кейт ответил тем, что на своем концерте на гигантском экране показал смонтированное семейное фото, на котором она была изображена вместе с Саддамом Хусейном.

И среди моих поклонников, и среди членов GKIC, и среди знакомых много либералов. Я на общественных началах работаю с «продовольственным банком» Кливленда и с приютом для животных «Ферма счастливых хвостиков», которыми руководят либералы. Мой соавтор по

триллеру Лес Робертс (с которым мы написали «Выиграй, приди вторым или умри» (Win, Place or Die)), работяга-либерал, напоминает мне Стадса Теркела и недавно стал веганом. И все же мои консервативные или либертарианские политические взгляды очень ясно просматриваются в моих работах, становятся понятными во время выступлений и семинаров. И я не скрываю своей злости и недовольства в адрес президента Обамы. Большая часть моей целевой аудитории, состоящей из владельцев малого бизнеса, предпринимателей и самозанятых профессионалов, тоже настроена консервативно, если не в социальном, то в фискальном смысле. Поэтому я знаю, что иду в ногу с большинством, сильно совпадаю во взглядах с очень многими, но, несомненно, оскорбляю кого-то, кто тем не менее может не обращать внимания на мои взгляды ради своей же пользы, – но самое главное, что я очень многих отталкиваю.

Намеренное отталкивание людей от бренда – более распространенная практика, чем вам кажется. CEO Abercrombie & Fitch часто попадает в новости и вызывает критику в свой адрес из-за того, что, возможно, не очень осмотрительно заявляет, каких покупателей не очень хочет видеть в своих магазинах или даже в своей одежде, и того, насколько явно и непреклонно старается показать всем – и дизайном магазинов, и рекламой, и размерами одежды, – какие люди для него нежелательны. A&F – дорогой и мощный розничный бренд, и во многом его ценность для поклонников определяется присущей ему аурой эксклюзивности. Его заявления шокируют многих специалистов, но меня совершенно не удивляют.

Уверен, что ценник, привязанный к власти, – это поляризация. Непритязательный и нейтральный вкус ванили способен принести успех только мороженому.

Обильный урожай

С 1993-го по 2000-й Тоби Кейт выпускал по меньшей мере один новый альбом в год, продавая в среднем по полмиллиона экземпляров. Альбом 1999 года разошелся тиражом 3,1 млн штук. Если вы хотите иметь сильный бренд и активное сообщество его поклонников, не думаю, что у вас есть иной выход, кроме как быть сумасшедше плодовитыми. Вы должны постоянно выдавать что-то новое. И непрерывно общаться: у нас в GKIC «бриллиантовые» члены так или иначе контактируют со мной минимум 112 раз в течение года, помимо этого – с самой GKIC минимум 100 раз, а меня лично видят на двух национальных конференциях и во время как минимум одного специального события. В общем, мы добились почти ежедневного общения. А еще я стремлюсь к вездесущности; это значит, что стоит вам оглядеться в своей отрасли, то вы увидите, услышите или иным образом столкнетесь со мной. Тоби Кейт хочет, чтобы его бренд спиртного присутствовал в вашем любимом баре, пикап с его логотипом стоял в вашем гараже, а CD с его песнями играл всякий раз, когда вы его ведете; я хочу, чтобы мои постеры и книги можно было увидеть в вашем кабинете, мои CD – в вашем автомобиле, а логотип No B.S. – на одежде в вашем шкафу. Эту стратегию я усвоил, изучая опыт Диснея.

Даже самых убежденных поклонников бренда и его давних сторонников становится все легче потерять. Их ежеминутно бомбардируют соблазнами во всех средствах массовой информации. «Поклонники бренда» – устаревший термин, характерный для ученых, маркетологов-теоретиков и сотрудников рекламных агентств, продающих вам свои услуги; в этой книге я использую его исключительно ради удобства. Но истина заключается в том, что преданные бренду потребители – вымирающий вид, и очень, очень опасно исходить из того, что они у вас есть хоть в каком-то количестве. Здравая позиция – быть параноиком, как я уже упомянул в главе 19. Вы встаете каждое утро и исходите из того, что за ночь ваши заборы исчезли и все ваше стадо разбежалось в тысяче разных направлений, и вам нужно проскакать много миль, чтобы собрать всех заново, убедить их следовать за вами, развернуть, собрать вместе, построить новый забор, немного вздремнуть и снова начать все сначала. И в любом случае больше полагайтесь на реальный, крепкий, прочный забор, нежели на простую лояльность. Мы в прямом маркетинге строим его, например, за счет членства, автоматических регулярных платежей и сложного отказа от сотрудничества; в идеале это должно быть сложнее, чем просто порвать эмоциональную привязанность. Все эти стратегии и тактики присущи компаниям обученных GKIC руководителей и предпринимателей, и их редко встретишь у аналогичных компаний за пределами сферы влияния GKIC.

Работайте

Это грязная работа. Люди, создавшие и поддерживающие дорогой персональный бренд, очень много работают вообще и над ним в частности. Сумма в \$1 млн или около того, которую получает Тоби Кейт за концерты, ничто по сравнению с выручкой его личной империи, и все же он все делает сам – летит, едет, выходит на сцену, трудится, общается с публикой, жмет руки. Помимо этого, он пишет песни; записывает, находит, продвигает других звезд и поет вместе с ними; заключает сделки; посещает рестораны; *работает*. Стремление «сбежать с работы» в эпоху Интернета пронизывает общество в целом и, что тревожнее всего, бизнес и предпринимательское сообщество в частности, гораздо сильнее, чем прежде, особенно в последние годы, – это ужасное зло, раковая опухоль, разрушающая американскую и мировую экономику, психическое, эмоциональное и физическое здоровье людей и общество как таковое.

Я несколько не завидую феноменальному успеху ни оригинальной книги Тима Ферриса «4-часовая рабочая неделя», ни бренда, который он построил благодаря ей. Содержание книги лучше и честнее, чем ее название, выбранное в результате тестирования рекламных кампаний средствами Google AdWords. Тим хорошо обо мне отозвался, и я, естественно, его уважаю. Но. Сам факт, что эта книга популярна и успешна и что люди гонятся за ней и действительно верят в идею огромного успеха при четырехчасовой рабочей неделе, очень много говорит о тупости и лени нашей публики. И в этом нет ничего нового. Несколько десятилетий назад уже выходил бестселлер под названием «Путь лентяя к богатству» (The Lazy Man's Way to Rich). Но даже ее не осмелились назвать «Путь лентяя к богатству при 4-часовой рабочей неделе». Теперь это можно сделать. Стыдно. И обидно за моих учеников, карабкающихся наверх.

Если внимательно изучить реальные расписания, деятельность и интересы практически любого успешного человека, особенно строящего или поддерживающего сильный персональный бренд, вы не увидите там четырехчасовой рабочей недели, – вы увидите, что человек работает как сумасшедший и на виду, и за закрытыми дверями.

Давайте коротко поговорим еще об одной успешной звезде шоу-бизнеса, Леди Гага. Если вы даже не знаете, кто она такая, это нормально. У меня есть очень умные и знающие клиенты, которые лишь недавно узнали о ее существовании и, вполне предсказуемо, находят ее очень странной. Но вам стоит изучить ее опыт, прочитав книгу «Преданность монстров: как Леди Гага превращает поклонников в фанатов» (Monster Loyalty: How Lady Gaga Turns Followers into Fanatics) Джеки Хубы. Вот несколько фактов из нее: хотя у Леди Гага есть талант и она вложила в его развитие много времени и труда, она честно признает, что отнюдь не является лучшей певицей. Она отлично знает, что ее открыто высказываемые политические и моральные взгляды весьма радикальны, но считает своей главной работой играть на свою аудиторию фанатов, особенно на тот 1 % самых активных из них, которые покупают все и как одержимые следуют за ней; она зовет их своими «монстрами». Она больше заинтересована в удержании имеющихся поклонников, чем в приобретении новых, и совершенно не заботится о привлечении тех, кто ее не понимает. Одна из ее любимых цитат: «Если ты никого не бесишь, ты плохо делаешь свою работу». Это очень близко к тому принципу, которому я давно всех учу: если вы никого не разозлили до обеда, у вас проблемы. Работайте. Доходы Леди Гага превышают доходы Тоби Кейта, кстати.

А что если ваш бренд выдыхается?

Довольно часто бывает, что хороший персональный бренд – звезды шоу-бизнеса, писателя, другого известного человека, эксперта или целой компании – переживает свою эффективную, прибыльную аудиторию. Еще чаще бывает, когда хороший бренд выдыхается, если его владелец считает себя искушенным и много повидавшим, и теряет поклонников, которые обращаются к новому, пусть и более молодому человеку, месту или продукту.

В 2000-х годах выдохшимся брендом был известный певец Тони Беннетт. Если не слышали других его песен, можете вспомнить главный его хит «Я оставил свое сердце в

Сан-Франциско» (I Left My Heart in San Francisco). Он – из времен The Rat Pack¹⁷, но пережил их всех и все еще выступает, записывается и по-прежнему популярен. Сын Дэнни вдохнул в него новую жизнь благодаря маркетинговой стратегии под названием «кобрендинг». Вы, вероятно, знакомы с ней благодаря тако Doritos в Taco Bell, стейкбургерам Jim Beam Bourbon в T. G. I. F. и другим продуктовым кобрендам. У Ford был грузовик King's Ranch. А Беннетт записал вместе с только что упомянутой Леди Гага, Керри Ундрвуд и другими современными певцами серию альбомов Duets, привлечших внимание целого нового поколения слушателей, которые в противном случае не заметили бы его. Эта стратегия была позаимствована непосредственно у Фрэнка Синатры, который сделал то же самое, выпустив два альбома с дуэтами в 1990-х годах.

Это вдохнуло двойную порцию новой жизни в выдохшийся бренд Тони Беннетта. Во-первых, тот же бренд, та же личность, те же песни открылись совершенно новой аудитории, с удивлением обнаружившей, что ей все это нравится. Во-вторых, тот же бренд в сочетании с другими, более новыми, более модными брендами стал казаться обновленным, как бы заново родившимся.

Создавая персональный бренд, помните о ПРЯМОМ МАРКЕТИНГЕ

Вначале Тоби Кейт создавал свой бренд, напрямую продавая билеты на концерт. На самом деле он одновременно формировал свою базу поклонников и покупателей, чтобы каждый день зарабатывать на ней деньги, и строил бренд, который можно было бы использовать далеко не только на сцене. Я создавал свой бренд и его стоимость при помощи активного чтения лекций – 70–80 раз в год – в сочетании с рекламой прямого отклика в журналах, прямой почтовой рассылки, размещения статей в прессе и других инструментов прямого маркетинга. Я одновременно формировал свою базу поклонников/покупателей, чтобы каждый день зарабатывать на ней деньги, и строил бренд, который можно было бы использовать далеко не только на сцене. А сейчас регулярно работаю с успешными владельцами бизнеса в различных нишах, быстро делая их имена и бренды известными исключительно посредством рекламы прямого отклика.

Я всегда говорил своим коллегам-лекторам и писателям, что главный фокус – это не прогореть в погоне за богатством и известностью. Прodelать этот фокус позволяет создание персонального бренда при помощи прямого маркетинга.

¹⁷ The Rat Pack («Крысиная стая») – команда звезд шоу-бизнеса, сложившаяся вокруг Хамфри Богарта и его жены Лорен Бэколл в 1950–1960-е годы.

Глава 21

Бренд, в который никто не верил

Эксклюзивное интервью Дэна Кеннеди с Марком Виктором Хансеном, одним из создателей бренда *Chicken Soup for the Soul*

Дэн: Марк, мы поговорим о книгах, издательской империи, бренде *Chicken Soup for the Soul* и продаже прав на его использование. Должен признать, что ты также выстроил очень успешный персональный бренд; если кто-то не знает, то скажу, что ты написал множество книг, давно и успешно выступаешь с лекциями и участвуешь во всевозможных проектах. Все желающие могут узнать об этом на твоём сайте www.MarkVictorHansen.com. Что касается *Chicken Soup for the Soul*, то вместе с Джеком Кэнфилдом вы создали один из крупнейших, если не самый крупный, бренд в области нон-фикшн, причем начали всего лишь с идеи и решимости добиться успеха. Хотелось бы узнать, как вы это сделали. Давай начнем сначала.

МВХ: Мы с Джеком Кэнфилдом выступали на конференции, посвященной Нельсону Манделе. На ней присутствовали 6000 человек. Мы оказались в одной группе выступающих. После моей лекции он подошел ко мне и предложил вместе пообедать. Мы сидели, рассказывали друг другу разные истории, так и подружились. Думаю, каждый из нас увидел в другом что-то близкое. Кстати, Джек – блестящий выпускник Гарварда. В общем, мы начали периодически созваниваться. Снова встретились несколько месяцев спустя. Он рассказал мне, что думает над книгой рассказов; по-моему, он назвал их «маленькие счастливые истории». Сказал, что у него их набралось 63. Я говорю: «Многие из них – мои! Те, что я рассказал тебе! Думаю, нам следует поработать над этим вместе». И мы приступили к работе. Конечно, вначале мы думали только о книге, а не о бренде. Но довольно скоро я начал смотреть на это как на нечто большее.

Дэн: Хотел бы заметить, что это не особенно впечатляющая история. Два лектора, работающих в одной области, познакомились, подружились, провели мозговой штурм и решили написать книгу с вдохновляющими историями. Но, мечтая об успехе, многие не понимают, что прийти к чему-то великому можно, только если начать делать что-то. Если не начать – ни к чему не придешь.

МВХ: Что ж, вот к чему мы пришли: в июне 2013 года, спустя 20 лет после публикации первого издания «Куриного бульона для души» (*Chicken Soup for the Soul*), вышло юбилейное издание книги. Открывалась она моей историей. Джек написал предисловие примерно о том же, что я сейчас рассказал. В общей сложности в мире продано свыше *полумиллиарда* экземпляров книг из серии «Куриный бульон для души».

Итак, мы приступили к работе. На подготовку первой коллекции историй нам потребовалось три года. Затем мы обратились в нью-йоркские издательства, чтобы продать им права. Это оказалось непросто. Как вы знаете, нам отказали 144 издательства. Сто сорок четыре. Наш агент умыл руки. У меня до сих пор хранится его письмо о том, что нам нашу книгу не продать. Тогда мы с Джеком направились на крупную конференцию книгоиздателей и попытались договориться с кем-нибудь напрямую. В конечном итоге нам удалось связаться с владельцем одного очень небольшого тогда издательства Health Communications Inc. (HCI). К тому моменту они выпустили всего пару книг и были на грани банкротства, но мы об этом не знали. Владелец компании Питер Вегсоу сказал нам: «Мы ее издадим, если вы гарантируете покупку 20 000 экземпляров по \$6 каждый». Напечатать книгу стоило 50 центов, а мы должны были заплатить \$6. Но зато у нас был издатель.

Дэн: У Джоан Риверс такая же тактика: войти в *любую* дверь. Кстати, я об издании своей первой книги договорился точно так же, как вы, – приставая во время книжной конференции к руководителям издательств, не желавших со мной разговаривать. В конечном

итоге мне удалось познакомиться с президентом небольшого канадского издательства и заключить с ним сделку. И прежде, чем они выпустили мою собственную книгу «Жесткое руководство об успехе в бизнесе», мне пришлось написать ту, которую хотели они.

В поисках системы

МВХ: После 144 отказов радуется любое «да». Мы с Джеком посмотрели друг на друга и сказали: «И что теперь?» Джек – творческий человек, писатель, ученый из Гарварда, и даже он не знал, продадим мы одну книгу или миллион. Я сказал: «Давай я буду заниматься продажами. Я с девяти лет продаю». Мне было понятно, что сделать книгу успешной можно лишь при помощи системного подхода. Я работал с Букминстером Фуллером, а он всегда говорил, что система есть во всем. Это очень важная подсказка всем, кто собирается выстроить бренд и продавать лицензии на его использование, всем, кто хочет создать бизнес, основанный на книгах. *Система*. Я знал, что разберусь. Учился этому давно, начав выступать, став членом Национальной ассоциации лекторов. Помнишь, мы там с тобой говорили о том, что обычно есть человек десять, лучше остальных разбирающихся в своем деле. В те времена объем книжного рынка составлял \$25 млрд, и о личном росте писали очень многие. Я составил список лучших из них, самых успешных, поехал и лично взял интервью у каждого – Скотт Пек, Уэйн Дайер, Барбара де Анджелис, Джон Грэй и так далее. Спрашивал их не о том, как писать, – писать я умел, а Джек был лучшим редактором на земле. Я хотел знать, *как они продвигают, рекламируют и продают свои книги*. Скотт Пек был автором главного бестселлера в течение 12 лет и заработал \$40 млн. *Мне было интересно, что такого делает он из того, что не делают другие*. У каждого человека удалось чему-то научиться, причем очень разному. Каждый совет мы записали на клейком листочке для заметок и наклеили их – все 1094 штуки – на стену в кабинете Джека. А потом изучали так и этак, пока не сложился план. Я планировал, что мы продадим вначале 1 млн экземпляров, потом 10 млн. И заработаем \$5 млн, потом \$10 млн, потом \$50 млн. Да, у меня были такие безумные цели, но при этом я также знал, что нужно сделать для их достижения, поэтому они не были *такими уж* безумными.

Дэн: Хотелось бы подчеркнуть этот момент. Ты только что описал процесс подготовки, которую мог бы сделать любой, только почти никто не делает. Мало кто настолько упорно и целеустремленно собирает нужную информацию. Вы хорошо выполнили свою домашнюю работу. Нашли эту информацию. Заставили себя сделать это – и сделать хорошо, кстати. Я всегда всем говорю, что Марк Виктор Хансен – лучший специалист по «правильным» вопросам. Так вот, вы подготовились. И даже начали двигаться вперед, начали действовать. Думаю, вашу книгу, вашу эту идею можно было назвать «Бренд, в который никто не верил». А вы верили, и на то были свои причины: ведь вы собрали информацию и составили план, в который можно было поверить.

МВХ: Именно это и делает реалистичными любые безумные амбициозные цели. Люди всегда стараются пригасить чужие амбиции, всегда советуют подходить к постановке целей более реалистично. Но проблема не в целях. Проблема в отсутствии реалистичного плана. А у нас он был. И мы продали полмиллиарда книг, и 300 миллионов из них, что интересно, в Китае. Если верить Книге рекордов Гиннеса, мы такие одни. И я хочу стать первым человеком, который продал миллиард книг.

Дэн: Пожалуй, не рискну ставить против тебя. Мне бы хотелось, чтобы читатели осознали, насколько поразительно то, что вы сделали в издательской сфере. Ведь в этом бизнесе мощных брендов раз-два и обчелся, особенно если говорить о нон-фикшн. В художественной литературе с этим проще: для детей есть, например, «Братья Харди», «Нэнси Дрю», сказки о стране Оз Фрэнка Баума или более современный Гарри Поттер. В нон-фикшн приходится вначале создавать бренд и лишь потом переходить к книгам, как в случае с Бетти Крокер или Weight Watchers. Есть не так много удачных брендов деловых книг – скажем, о партизанском маркетинге Джея Конрада Левинсона или моя «жесткая» серия. И, пожалуй,

самая большая – это серия руководств «Для чайников» (For Dummies). Но вы свой «Куриный бульон» распространили очень широко, затронув все категории читателей: матерей, отцов, ветеранов войны – всех. Количество книг потрясает. А ведь успех книги только начинается. Так что давайте вернемся к рассказу. Из множества собранных подсказок, записанных на листочках, родился план. Что было дальше?

МВХ: Издатель не собирался делать ничего, кроме того, что напечатал эти 20 000 экземпляров и повесил их на нас. Мы с Джеком наскребли \$180 000 на продвижение. Попробовали связаться с разными журналистами, но мне хотелось договориться с лучшей из них – с Ариэль Форд. Она работала с самыми крупными авторами из нашей области. И в конце концов мне это удалось, после того как я спросил своего друга Гарольда Блумфилда, который был с ней знаком, в чем заключается ее самая главная проблема, чего ей больше всего не хватает в жизни, что ей нужно больше всего? И он ответил: время. И тогда я позвонил ей и вместо того, чтобы пытаться «продать» ей нас, сказал: «Слушайте, вам не хватает времени. В университете я учился у Баки Фуллера, и он рассказал нам, как растягивать время. Я могу решить вашу проблему. Вы можете решить мою». Так мы вышли на Ариэль Форд. А потом и на Рика Фришмена, который лучше всех организует участие в утренних радиошоу. Первое интервью начиналось в 3:00 утра по нашему времени, а потом еще и еще – по мере того, как просыпались люди в разных часовых поясах. В какой-то момент времени нам просто повезло: Дипак Чопра задержался в Индии и не смог дать журналу *People* главное интервью номера, поэтому Ариэль должна была его кем-то заменить. Она спросила, готовы ли мы позволить корреспонденту практически жить с нами в течение недели. Вообще-то мы были заняты. Все наше время было поглощено книгами и их продвижением, кроме того, нужно было зарабатывать на жизнь выступлениями, но таким предложением грех было не воспользоваться.

Дэн: Я бы назвал это везение заслуженным. А теперь хотелось бы услышать о том, чем вам пришлось пожертвовать ради него. Вот вы начали с одной книги, потом написали еще, потом создали мощный бренд – об этом мы еще поговорим, – но, думаю, важно, чтобы люди поняли: такие вещи редко происходят без компромиссов и жертв.

МВХ: На первый взгляд жертвовать пришлось многим. Мы с Джеком пожертвовали частью дохода, поскольку оторвали часть времени от того, чем зарабатывали на жизнь, и инвестировали его в написание и продвижение первых книг. Я лично звонил продавцам книжных магазинов по всей стране. Давал интервью на радио. Оказалось, что все это буквально пожирает наше время. Но вскоре мы поняли, что не хотим останавливаться на одной книге, не хотим ограничиться мимолетной известностью. Поэтому вышла вторая книга. Потом третья. Третья называлась «Куриный бульон для души подростка», и издатель предсказывал, что это будет провал. «Я знаю подростков, – сказал он. – Они покупают одежду, диски и билеты на концерты. И вашу книгу покупать не станут». А мы продали 19 миллионов экземпляров. Я всегда говорю, что подростки постоянно разговаривают, но не на душевном уровне, и наша книга открыла им этот мир. А еще открыла для меня возможность выступать в школах, и мое время очень быстро оказалось расписано, сначала по \$10 000, потом по \$20 000 за лекцию; бывало, что я говорил одновременно с 20 000 школьников, и все потому, что книга «Куриный бульон для души» оказалась чем-то очень значительным. Дети говорили мне: «Я остался в школе из-за вас... мне было так одиноко и так страшно, что я собирался бросить школу». В общем, в какой-то момент такие вещи начинают жить своей собственной жизнью. Но если говорить о жертвах, то я хотел бы рассказать тебе одну историю...

Дэн: Эти выступления в школах обернулись для тебя возможностью бесплатно продвигать свою книгу и свой бренд. Я всегда считал лекции способом рекламировать себя, но не платить за рекламу, а *получать* за нее деньги. Это важно, если, конечно, вы не имеете доступа к золотым резервам страны. В таком случае успех тоже не гарантирован, но все же построить бренд, вкладывая в него кучу денег, гораздо легче. Ричард Брэнсон сказал, что создать авиакомпанию и стать миллионером просто – для этого нужно иметь миллиард

долларов. Книга, для которой я беру у тебя это интервью, как раз и рассказывает о создании бренда без больших вложений.

МВХ: Ну, у нас-то точно *не было* возможности делать большие вложения. Так вот, история. Мы с Джеком ездили одни, без помощников, сэкономили и поэтому брали в отелях один номер на двоих, и вот как-то должны были выступить в одном популярном шоу на канале NBC. В те времена мы могли проводить лекцию или семинар в одном городе, вечером садиться в самолет, прилетать в час ночи, а в шесть утра уже давать интервью. В тот раз нам нужно было встать в четыре утра, чтобы к шести приехать в студию NBC. И, кстати, когда вы попадаете в поле зрения СМИ, они все начинают вас хотеть, причем прямо сейчас. Тогда не было мобильных телефонов, и на телефонные интервью мы потратили кучу денег. Короче, мы с Джеком попадаем в наш номер в час ночи, а в 4:00 звонит будильник. Смотрю, а Джек, оказывается, уснул не раздеваясь, прямо в костюме-тройке и красном галстуке. Говорю ему: «Джек, вставай, нам нужно ехать в телестудию». А он меня посылает. Должен сказать, что тогда круче шоу NBC Live не было ничего. Интересно, что за двадцать лет так много изменилось. В те времена особого изобилия СМИ не наблюдалось. Было пяток крупных шоу на нескольких телеканалах. Чтобы попасть к Опре Уинфри, нам потребовалось пять лет. Нас спрашивают: «Опра сделала вас успешными?» Нет, успешными мы стали раньше. Мы с Джеком пожертвовали, наверное, миллиардом часов сна, чтобы все получилось и чтобы мы продали полмиллиарда экземпляров наших книг. По крайней мере, у меня такое чувство. Этот огонь мы добыли трением. Большую часть времени чувствовали себя совершенно измотанными. Очень много ели, чтобы восстановить энергию. На занятия спортом времени не было. Раздача автографов, интервью, выступления и перелеты сливались у нас в одно расплывчатое пятно. А потом, как сказал Наполеон Хилл в своей книге «Думай и богатей», когда на тебя сваливаются, наконец, богатства, то происходит это так лавинообразно, таким полноводным потоком, что ты не можешь понять, где они скрывались в прежние, неурожайные времена. Знаю, что у тебя был такой же опыт. У нас точно был.

Дэн: У меня было несколько раз в жизни так, что за год я достигал большего, чем за предыдущие десять лет; я называю такое время «феноменальным». Когда оно приходит, этому есть причина. У тебя и у меня можно учиться тому, как сделать так, чтобы такое феноменальное время наступило.

Но вернемся к твоему рассказу. Итак, у вас есть хит, с вашей «фабрики историй» выходит одна книга за другой, вы с Джеком востребованы в качестве лекторов и любимы СМИ. Давай сейчас перейдем от книги к бренду, построенному на основе книг, и поговорим о том, что для этого нужно. Вы не инвестировали в бренд-билдинг как таковой. Вы даже не думали об этом поначалу. Бренд возник сам, в результате продаж. И мощный бренд, так давай поговорим об этом...

За пределы основного бизнеса, к новым возможностям

МВХ: Как ты знаешь, я ненасытный читатель. Прочитал, наверное, больше 5000 автобиографий и биографий. Прочел все твои книги. И одна из причин, по которым я это делаю, – ишу *возможности*. Как-то я прочитал две книги, одну о Спилберге, другую – о Лукасе. Оба заработали на фильмах кучу денег – и вот мы работаем над фильмом «Куриный бульон». «Инопланетянин» принес Спилбергу \$800 млн. Симпатичный фильм, улучшающий настроение. А на продаже прав удалось заработать \$1,5 млрд. Я ворвался в кабинет Джека с криком: «Хватит думать как издатели! Пора заняться лицензированием!» Джек спросил: «И что ты знаешь о лицензировании?» Что ж, об издании книг и создании бестселлеров в момент, когда мы начинали, я тоже ничего не знал. И был уверен, что где-то есть система и на этот случай. И что нам под силу разработать план. Продажа лицензий на использование бренда – отрасль с оборотом в \$135 млрд в год. Пожалуй, начало этому положил Уолт Дисней. В лицензировании есть один фантастический аспект: ты не только зарабатываешь деньги, но при этом все продукты, в которых используется твой логотип, участвуют в строительстве бренда и его продвижении, делают его все более и более ценным, так что ты можешь продавать права на

его использование все больше и все дороже. Как Дисней. И в тот день мы начали свой бизнес по продаже лицензий.

Мы узнали о крупных отраслевых выставках в области лицензирования. Вступили в ассоциацию. Нашли лучшего агента по продаже прав и заключили с ней контракт. Выдали первые лицензии, торопясь, почти не думая. Но даже мелкие сделки приносили деньги. Придумали набор открыток «Куриный бульон для души: начало разговора», на обороте каждой из которых был глубокий, бередящий душу вопрос. И продали права на него за \$650 000. Нам удавалось это дело все лучше и лучше. Потом совместно с Джем Лено и Марти Бекером, мировыми звездами ветеринарии, мы выпустили книгу «Куриный бульон для души любителя животных» и почти заключили сделку по продаже прав компании Purina, но она столкнулась с проблемой: собакам не понравился их новый продукт. В конечном итоге я договорился с Diamond Pet Foods, и под брендом «Куриный бульон для души» теперь выпускают прекрасный, здоровый, органический корм для собак. Мы только начали, но сразу с 2700 супермаркетов. Когда мы продали права на весь наш бренд Chicken Soup for the Soul, я подтвердил свою преданность ему и остался работать в компании, а новые владельцы предполагают еще более масштабное его распространение и дальнейшее развитие. У нас были договоренности с Campbell, мы проводили совместные промопрограммы, например, вкладывали в их продукты три истории из сборника и продали благодаря этому множество книг. То же самое мы делали на протяжении шести месяцев с Diet Coke, используя для этого книгу Норы Робертс «Куриный бульон для романтической души». Но я всегда считал, что мы должны очень тесно работать с Campbell's Soup, и новым владельцам бренда удалось этого добиться. Теперь у нас есть супы, соусы и специи под маркой Chicken Soup for the Soul. Рулит всем этим Бил Рухана. Он не большой любитель публичности. Старается держаться в тени. Но имеет огромный опыт работы и как предприниматель, и как инвестор. Он убежден, что через пару-тройку лет бренд Chicken Soup for the Soul станет крупнее, известнее и будет приносить больше денег в категории продуктов, чем в категории книг.

Лично я склонен в это верить. Еще мы снимаем фильм – привлекли для этого киностудию под управлением Фреда Смита, основателя Federal Express. В частности, она работала над «Невидимой стороной» с Сандрой Буллок. Продюсер отвечал за съемки фильма «Жареные зеленые помидоры», собравшего \$360 млн. Думаю, в 2014 году наше милое семейное кино выйдет в прокат.

Как думать масштабнее, чем другие

Дэн: На этом месте люди могут вздохнуть и решить, что им все это недоступно. Представь, читает нас владелец небольшого магазина, пусть и отличного, но небольшого, или дантист из Спокана, или брокер из Нью-Йорка... Неважно. И думает: «Ну хорошо, а я-то тут при чем?»

МВХ: Мы с тобой знакомы и дружим уже почти сорок лет. И оба пережили свою долю скепсиса и критики. Меня много в чем упрекали, не упрекали лишь в одном: в том, что я мыслю *мелко*. Нужно иметь большую мечту, навязчивую идею, которая всего тебя поглощает. Мы с Джеком решили, что хотим изменить весь мир, пусть и постепенно. И определились с тем, что для этого нужно: истории, которые пробирают до мурашек, до дрожи, от которых слабеют колени, которые заставляют плакать и смеяться, которые дарят надежду. Эта идея родилась у нас – и овладела нами. *Это мог сделать кто угодно:* найти то, что его восхищает, поверить в это, посвятить себя этому, а потом выстроить и бизнес, и бренд.

Но вначале нужно создать команду. Мы начинали вдвоем с Джеком. Когда все уверяют, что от идеи нужно отказаться, важно иметь кого-то еще, кто, помимо тебя, скажет, что мы это сделаем. Мне приходилось отбиваться даже от собственной жены – она упрекала меня в том, что с Джеком я провожу больше времени, чем с ней. Мы работали над тем, чтобы привлечь в команду других людей, чтобы они внесли свой вклад в общее дело, чтобы помогли расчистить нам дорогу. А мотивировать правильных людей мелкими идеями невозможно. Чтобы создать великую команду, нужны великие идеи. Лично я верю, что в каждом, даже небольшом бизнесе

и самом обычном человеке скрываются огромные возможности, которые только ждут момента быть реализованными. Кстати, совместно с издательством Nightingale-Conant мы создали аудиопрограмму «Как научиться думать масштабнее, чем вы могли себе представить».

А еще вам нужно думать по-своему. Одна из моих дочерей недавно с отличием окончила университет, и на церемонии вручения дипломов один из выступающих говорил о тех изменениях, которые произошли за время обучения наших детей. Пять лет назад 98 % общения приходилось на разговоры по телефону. Сейчас – на переписку по телефону. Тогда гигантом был Blockbuster. Сейчас его нет, на смену пришел Netflix. Список был большой, но все, о чем он говорил, объединяли *революционные инновации* и *революционный маркетинг*. Это характерно и для «Куриного бульона для души». Наши инновации заключались в новом способе создания и сбора контента с привлечением соавторов и партнеров, который позволял очень быстро выпускать большое количество книг, занимая господствующее положение на рынке. Мы выстроили бренд и активно продаем лицензии на его использование, предлагая самым разным компаниям интересные инновационные идеи, – именно так, не «вот вам бренд, платите нам за него», а «вот вам отличная идея по использованию нашего бренда, которая позволит нам вместе создать нечто уникальное».

Билл Рухана, который купил нашу компанию, сказал, что сделал это по простой причине: в мире очень много «шума», а в будущем его будет еще больше, и единственное, что поможет людям принимать решения, – это доверие к бренду, а наш бренд знают все. У меня на эту тему есть лекция под названием «Власть бренда». Я говорю об уникальности и известности бренда, об осведомленности о нем и... готовности ему подчиняться. Все вместе дружно покупали «Мустанги», потому что, когда Ли Якокка руководил Ford, он создал этот бренд и убедил весь мир, что «Мустанг» – классный автомобиль. Потом все вместе дружно покупали минивэны, потому что у всех ведь есть маленькие дети. Что они все вместе будут делать или покупать завтра? Электромобили Tesla? Они все всегда делают вместе. И у великих брендов есть власть над ними. Билл считает – мы все считаем, – что наш бренд именно такой. Мы добились того, что покупка разных книг из серии «Куриный бульон для души» в качестве подарка мамам, папам, сыновьям, дочерям, грустящим, влюбленным, владельцам домашних животных, тем и этим стала одной из тех вещей, которую они дружно делают все вместе. Целое поколение делает это вместе. Теперь посмотрим, насколько мы сможем расширить наш бренд.

«Секрет» привлекательности «Куриного бульона для души»

Дэн: Мы не можем не поговорить о загадке привлекательности вашего бренда. Как считаешь, почему он смог привлечь внимание людей так сильно и так надолго?

МВХ: Все знают, что означает «куриный бульон». Это значит, что вы в безопасности, что о вас заботятся, что вам дают что-то очень полезное, что-то, что вас вылечит. И при этом всем хочется, чтобы к нему относились с душой, чтобы говорили с ним по душам, чтобы вылечили какие-то его душевные невзгоды. Те истории, которые мы с Джеком выбрали для всех наших книг, очень трогают читателей, они искренние, они заставляют размышлять. На самом деле я помню 20 000 историй, на все случаи жизни. Ты же знаешь, что рассказывание историй – невероятно мощное средство. Мы сделали то, на что живо откликнулись люди, но ни в коем случае не стоит думать, что это произошло само по себе или в результате одной строчки в прессе, или одного выпуска новостей, или чего-то еще в таком роде.

Дэн: Марк, спасибо тебе огромное за отличное интервью.

* * *

Марк Виктор Хансен – автор множества книг, включая «Миллионер за минуту» (One-Minute Millionaire), «Фактор Аладдина» (The Aladdin Factor) и вышедшей недавно «Решать вам» (UR The Solution). Получил множество наград, включая премию Горация от Horacio Alger Association of Distinguished Americans, известен своей благотворительной деятельностью в сотрудничестве с Habitat for Humanity,

Американским Красным Крестом, March of Dimes, Childhelp USA и других. Пользуется вниманием печатных СМИ – *Time*, *U. S. News & World Report*, *The New York Times*, *Entrepreneur*, частый гость на телеканалах – в шоу Опры Уинфри, на CNN, в *The Today Show*. Марк – один из наиболее влиятельных и популярных профессиональных лекторов нашего времени, своими проникновенными выступлениями, число которых перевалило за 6000, он изменил образ мыслей огромного количества людей во всем мире. В настоящее время продолжает читать лекции, занимается коучингом, консультирует и работает над новыми интересными проектами. Адрес сайта www.MarkViktorHansen.com.

Послесловие. Затерянные во вселенной

Автор: Дэн Кеннеди

В детстве я любил смотреть черно-белый сериал «Затерянные во Вселенной» (Lost in Space). Помню, что в нем рассказывалось о судьбе шведской семьи Робинзонов, которые оказались в космическом корабле, почему-то неспособном вернуться на Землю, и просто перелетали с планеты на планету, снова и снова, постоянно попадая в разные переделки. А на Земле никто не знал, что они живы. Фактически они были невидимыми, хотя совершенно точно существовали.

Сегодня предпринимателю очень легко затеряться во Вселенной, впрочем, как и потребителю. В момент написания этой книги на YouTube было создано 55 000 каналов. Количество видеороликов во много раз превышает это количество. Вот вам иллюстрация эпической проблемы информирования, с которой сталкивается каждый предприниматель. Посмотрите, сколько книг в каждой категории имеется в Amazon, сколько результатов выдает Google в ответ на любое введенное слово, сколько электронных сообщений в вашей папке для входящих, сколько рекламных роликов автомобилей показывают в прайм-тайм по ТВ, сколько рекламы в любом журнале и самих журналов на полках книжных магазинов Barnes & Noble. Если бы вы видели, сколько каталогов, буклетов и продающих писем в неделю получают потенциальные адресаты вашей прямой почтовой рассылки, вам стало бы страшно за наши леса.

Практически в каждой категории товаров и услуг, какую ни возьми, такой огромный выбор, что голова идет кругом. Мне всего 58 лет, я еще, строго говоря, не совсем уж древний динозавр. Но я уже был взрослым, когда люди еще пользовались услугами местной телефонной компании, а за междугородные звонки отвечала AT&T. Сегодня к нашим услугам множество конкурирующих между собой операторов связи со множеством тарифных планов, причем заключить с ними контракт можно не только в их собственных салонах, но и в супермаркетах, и, конечно же, через Интернет. Ассортимент молочных продуктов в любом магазине стремительно растет, предлагаются миллионы вариантов молока и его заменителей, сделанных из сои, орехов и каких-то фантастических растений; йогурта и его заменителей, насыщенных полезными пробиотиками, причем всех возможных видов: с пониженным содержанием сахара, совсем без сахара, обезжиренные, низкокалорийные, органические.

Мало кто из потребителей может принять большинство решений относительно покупки с нуля. У кого есть время тщательно изучать каждый сотовый тариф? Или пойти в супермаркет и с чистого листа сравнивать все этикетки всех нужных ему продуктов?

Однако у маркетологов есть различные решения этой проблемы, причем часть их, объединенных в рамках одного подхода, описаны в этой книге. Надеюсь, вы прочтете ее еще не раз и обсудите со своими коллегами. Речь идет о бренде. Именно бренды потребители используют для упрощения задачи, именно благодаря им не теряются во Вселенной. Видя огромный диапазон йогуртов, расставленных на полках, многие покупатели игнорируют все, кроме одного известного им бренда, скажем, Danone. Йогурты всех остальных производителей им, извините за выражение, по барабану. Конечно, если их взгляд остановится на каком-то другом бренде, например йогурте от Weight Watchers или от Starbucks, или одобренном Фондом борьбы с артритом, возможна вспышка конкурентной борьбы. Есть те, кто принимает решения, основываясь на цене, и идет в Walmart, а не в Whole Foods, но потом все равно упирается в выбор бренда. Вот почему столь важно для альтернативного производителя Lifeway, специализирующегося на йогуртах – восходящей звезды рынка здоровых продуктов, за которым я давно наблюдаю и акции которого купил (он к слову пришелся, не считайте это инвестиционным советом), – представлять свою продукцию не только в модном Whole Foods, но и в плебейском Walmart, что он, впрочем, и делает. И вкладываться в рекламу, способную создать сильный бренд и вызвать к нему любовь у потребителей – то есть в рекламу прямого отклика.

Так мы подошли к еще одному возможному решению задачи: действия в обход

поиска. Не затеряться во Вселенной проще, когда ты не похож на других. Важно понимать, что людям, которые не занимаются активным поиском и выбором между имеющимися вариантами, продается гораздо больше товаров и услуг, чем тем, кто анализирует их и сравнивает их между собой, причем чем выше цена, чем специфичнее продукты, финансовые и инвестиционные инструменты, чем богаче клиенты, тем сильнее это проявляется. Именно поэтому столь важно обучиться прямому целевому маркетингу и использовать его. Для этого советую вам начать с моей книги «Жесткий директ-маркетинг: Заставьте покупателя достать бумажник»

Я не хочу, чтобы вы недооценивали важность и мощь действий в обход поиска. Вам нужна стратегия, которая позволит вам попасться на глаза своему потенциальному клиенту *прежде*, чем он отправится на сайт Google, Yelp, Amazon или куда-то еще в поисках решения проблемы, которое можете предложить ему вы. Это не обязательно исключает для вас возможность использовать маркетинг в поисковых системах и социальных сетях, а также старое доброе и все еще эффективное (для некоторых категорий продуктов) продвижение с помощью «Желтых страниц» и отраслевых директорий. Но если вы зависите от поисковой активности потребителей, за столом всегда будет кто-то еще, готовый стащить у вас кусок прямо из под носа. Каждый раз, отправляясь спать, вы не будете знать, не изменит ли Google за ночь свои алгоритмы, сбросив атомную бомбу на дорогу, по которой к вам двигаются новые покупатели. Фактически вы обрекаете себя на постоянную борьбу за потребителя путем повышения стоимости рекламного объявления. В этой Вселенной очень легко затеряться.

Никогда по-настоящему не получается контролировать свою судьбу. Бренд обеспечивает вас большими преимуществами в мире, где работает поиск, но еще сильнее он помогает при использовании маркетинговых инструментов для продвижения продуктов в обход поисковых систем. На эту тему у меня есть очень подробный буклет под названием «Зарабатывай и сохраняй заработанное без стресса: как обойти поиск» (Grow Rich and Stay Rich with Peace of Mind: CIRCUMVENT SEARCH). Его можно получить совершенно бесплатно и без обязательств с вашей стороны, просто отправив мне запрос по факсу на бланке вашей компании или указав свое имя, почтовый и электронный адрес. Напишите в нем пару слов о своем бизнесе и дайте честное слово, что купили минимум три экземпляра этой книги в подарок своим партнерам, коллегам или клиентам. Обещаю, что это буклет стоит потраченных вами усилий. И получить его можно только так. Мой прямой номер факса (602) 269–3113.

Ну и, наконец, третье решение – это когда один клиент приводит другого, или рефералы. Мощь сарафанного маркетинга выросла в геометрической прогрессии с тех пор, как стало возможным не только обмениваться мнением с соседом по участку, но и легко делиться им с сотнями и даже тысячами друзей в социальных сетях. Итак, вот три способа быстро сделать выбор из множества вариантов, благодаря которым потребитель может избежать опасности затеряться во Вселенной: прямой маркетинг, который позволяет убедить его один на один; сильный бренд; рекомендация друга, соседа или коллеги. То есть хорошо помогает не только бренд, но и удачная реклама прямого отклика, и эффективные материалы, которыми дающий рекомендацию человек может обеспечить реферала. Работают все три инструмента. Чтобы добиться успеха, следует эффективно их использовать и интегрировать. Для этого я настоятельно советую вам: присоединяйтесь к нам и вступайте в GKIC! Просто GKIC является мировым лидером по такому интегрированному маркетинговому подходу и помогает понять и использовать его на практике компаниям любой отрасли, типа и размера. Организация обеспечивает их необходимой для этого информацией, проводит тренинги и индивидуальный коучинг, оказывает поддержку, помогает наладить связи с предпринимателями-единомышленниками, активно внедряющими эти стратегии, и даже найти качественных поставщиков любых услуг, которые хорошо знакомы с нашими методами и обучены работать с нашими членами. Ничего подобного GKIC в мире нет.

Вселенная, в которой находитесь и вы, и ваши потребители, постоянно растет и расширяется, так что затеряться в ней становится все легче. Возникают все новые маркетинговые галактики. Их примерами могут служить Amazon и Facebook. **Ваша задача состоит в том, чтобы связаться со своими потребителями, включить мощный маяк, способный привлечь их к вам, помочь им отыскать вас в крошечной тьме, указать дорогу**

сквозь бесчисленное количество космических джонок, беспорядочно передвигающихся в огромном космосе. Три мощных маяка мы вам описали. Надеюсь услышать ваш рассказ об их успешном применении, встретиться с вами на одном из будущих мероприятий ГКІС и даже, возможно, вручить вам награду как лучшему маркетологу или предпринимателю года и пригласить на уик-энд победителей, который проводится полностью за счет нашей организации. Так пусть это будет не конец книги, а начало нашей совместной работы над созданием вашего бизнеса, вашего бренда и вашего состояния!

Об авторах

Дэн Кеннеди – консультант по стратегии, бизнес-коуч и главный редактор шести деловых информационных бюллетеней. Ежегодно он непосредственно общается с более чем миллионом владельцев малого бизнеса; множество предпринимателей с его помощью добились доходов, исчисляемых семизначными цифрами, и стали мультимиллионерами. Также он консультировал компании, владеющие одними из самых крупных и быстро растущих брендов, как широко известных, так и нишевых, в частности, таких, как средство от прыщей Pro-Activ (Guthy-Renker Corporation), HealthSource (больше 350 клиник хиропрактики), Weight Watchers International, Iron Tribe (тренажерные залы) и многие другие. Еще он один из наиболее высокооплачиваемых копирайтеров рекламы прямого отклика в мире. В качестве лектора часто оказывается на одной сцене с такими непохожими друг на друга людьми, как Джин Симмонс (экс-KISS), Джоан Риверс и Дональд Трамп; в его орбиту попали четыре бывших президента США и другие мировые лидеры; ведущие бизнес-лекторы Зиг Зиглар, Брайан Трейси, Джим Рон и Том Хопкинс; звезды шоу-бизнеса и спорта. В организованных самим Дэном конференциях участвуют такие яркие предприниматели и руководители компаний, как Джим Макканн (1-800-Flowers), Нидо Кьюбейн (High Point University) и Джек Стейнфилд (Body By Jake), – все они выстроили экстраординарные бренды! Также Дэн является основателем множества компаний и активным инвестором. Его собственные бренды No B.S. и RENEGADE MILLIONAIRE широко известны среди предпринимателей и маркетологов. Информацию о его книгах можно найти на сайте www.NoBSBooks.com, о других работах и об основанной им организации – на сайте www.DanKennedy.com.

Джим Кевэл и Форрест Уолден – предприниматели, создавшие самую быстрорастущую в Северной Америке франчайзинговую сеть тренажерных залов с ограниченным членством Iron Tribe, о которой писали в журналах *Entrepreneur*, *The Wall Street Journal* и *CRM*. Их бизнес-модель уникальна. Их методы достижения успеха удивительны. Они также написали книгу «Бизнес Iron Tribe» (Iron Tribe Business). Получить больше информации и связаться с Джимом и Форрестом можно на сайте www.IronTribeFranchise.com/NoBS/. Кроме того, если вы хотели бы стать владельцем или инвестором бизнеса с мощным, ценным брендом в динамично растущей отрасли, возможно, вас привлечет идея покупки франшизы Iron Tribe. Вся информация об этом представлена на сайте www.IronTribeFranchise.com.

Ник Нэнтон и Джей Дикс – руководители пиар-агентства Celebrity Branding Agency. Ник – продюсер документальных фильмов, обладатель премии «Эмми», одаренный и опытный создатель бизнес-историй и чрезвычайно хорошо осведомленный человек во всем, что касается медиабизнеса. Джей Дикс – юрист, специализирующийся на шоу-бизнесе, интеллектуальной собственности и франчайзинговом бизнесе; консультант по развитию бизнеса и маркетингу. Они придумали и воплотили идеальную систему создания персональных брендов, включающую в себя очень быстрый рост внимания к человеку со стороны национальных СМИ. Также они являются авторами книги «Ваш знаменитый бренд: люди покупают людей». Получить больше информации или связаться с Ником и Джеком можно по адресу www.CelebrityBrandingAgency.com.

Билл Гаф построил одно из самых успешных страховых агентств Allstate в США, а затем переключился на проведение тренингов, программ коучинга и консалтинга, охвативших тысячи его коллег. Сегодня он самый авторитетный специалист по маркетингу и развитию бизнеса в страховой отрасли. Дополнительная информация – на сайте www.BGIMarketing.com.

Стив Адамс управляет чрезвычайно успешной сетью розничных магазинов по всей стране, созданной под зонтиком национального бренда, но развивавшейся за счет прямого маркетинга. Дополнительную информацию о бизнесе Стива можно получить на сайте www.AskPSP.com. Кроме того, он развивает проекты в области электронной коммерции, создания информационных продуктов, маркетинга и консалтинга. Его книга «Увлеченный

предприниматель» (The Passionate Entrepreneur) представляет собой основанное на опыте описание самых важных «кирпичиков» успеха в бизнесе, с ней можно познакомиться на сайте www.PassionateEntrepreneur.com.

Марк Виктор Хансен – один из создателей и главный маркетолог издательской империи «Куриный бульон для души» (Chicken Soup for the Soul), известной также активной продажей лицензий на использование этого бренда, выросшей из книги, которую первоначально отвергли 144 издательства. Кроме того, он автор множества книг об успехе, богатстве и самоусовершенствовании, а также пользующийся огромной популярностью лектор с клиентами-руководителями и владельцами крупнейших корпораций. Его сайт www.MarkVictorHansen.com.