

БИЗНЕС XXI ВЕКА

Келли МУНИ  
Нита РОЛЛИНС

# ОТКРЫТЫЙ БРЕНД

в мире,  
который  
построил  
Веб

O<sub>N</sub>-DEMAND

P<sub>ERSONAL</sub>

E<sub>NGAGING</sub>

N<sub>ETWORKED</sub>



По договору между издательством «Символ-Плюс» и Интернет-магазином «Books.Ru – Книги России» единственный легальный способ получения данного файла с книгой ISBN 978-5-93286-139-4, название «Открытый бренд в мире, который построил Веб» – покупка в Интернет-магазине «Books.Ru – Книги России». Если Вы получили данный файл каким-либо другим образом, Вы нарушили международное законодательство и законодательство Российской Федерации об охране авторского права. Вам необходимо удалить данный файл, а также сообщить издательству «Символ-Плюс» ([piracy@symbol.ru](mailto:piracy@symbol.ru)), где именно Вы получили данный файл.

# THE OPEN BRAND

Kelly Mooney and Nita Rollins



БИЗНЕС XXI ВЕКА

## ОТКРЫТЫЙ БРЕНД

в мире, который построил Веб

Келли Муни и Нита Роллинс



*Санкт-Петербург — Москва*  
*2009*

Серия «Бизнес XXI века»

Келли Муни и Нита Роллинс

## ОТКРЫТЫЙ БРЕНД

В МИРЕ, КОТОРЫЙ ПОСТРОИЛ ВЕБ

Перевод Е. Матвеева

Главный редактор	<i>А. Галунов</i>
Зав. редакцией	<i>Н. Макарова</i>
Выпускающий редактор	<i>А. Пасечник</i>
Редактор	<i>Л. Филиппов</i>
Художник	<i>В. Гренда</i>
Корректор	<i>С. Минин</i>
Верстка	<i>Д. Орлова</i>

*Муни К. и Роллинс Н.*

Открытый бренд в мире, который построил Веб. – Пер. с англ. – СПб: Символ-Плюс, 2009. – 208 с., ил.

ISBN 978-5-93286-139-4

В наши дни динамику рынка стали диктовать ожидания потребителей. Бренды уже не могут полагаться на рекламные ролики, «проталкивающие» в сознание потребителя идеи производителя. Следующим шагом должно стать такое взаимодействие с покупателем, которое привлечет его к непосредственному участию в создании и развитии бренда. Книга «Открытый бренд» формулирует новую стратегию продвижения брендов. Она очерчивает господствующую тенденцию и предоставляет общий язык, на котором специалисты могут проводить непосредственное, тактическое, открытое обсуждение будущего вашего бренда.

**ISBN 978-5-93286-139-4**

**ISBN 978-0-321-54423-0 (англ)**

© Издательство Символ-Плюс, 2009

Authorized translation from the English language edition, entitled «The Open Brand: When Push Comes To Pull In A Web-Made World», 1st Edition, ISBN 0-321-54423-4, by Kelly Mooney and Nita Rollins published by Pearson Education, Inc, publishing as New Riders, Copyright © 2008.

Все права на данное издание защищены Законодательством РФ, включая право на полное или частичное воспроизведение в любой форме. Все товарные знаки или зарегистрированные товарные знаки, упоминаемые в настоящем издании, являются собственностью соответствующих фирм.

Издательство «Символ-Плюс». 199034, Санкт-Петербург, 16 линия, 7, тел. (812) 324-5353, [www.symbol.ru](http://www.symbol.ru). Лицензия ЛП N 000054 от 25.12.98.

Налоговая льгота – общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2; 953000 – книги и брошюры.

Подписано в печать 22.12.2008. Формат 84x108 1/32. Печать офсетная.

Объем 6,5 печ. л. Тираж 2000 экз. Заказ №

Отпечатано с готовых диапозитивов в ГУП «Типография «Наука» 199034, Санкт-Петербург, 9 линия, 12.

**Время собирать камни  
в мире, который построил Веб**

# Содержание

Предисловие.....	7
Введение.....	9
<b>Часть I. Открытость как будущее брендов .....</b>	<b>17</b>
01. Первые шаги .....	18
02. Новое значение OPEN.....	30
03. Веб 2.0 и первооткрыватели .....	42
<b>Часть II. Расцвет i-граждан.....</b>	<b>53</b>
04: Гармония потребительства .....	54
05. Сила миллионов единиц.....	64
06. Портреты i-граждан .....	68
07. Поколение Y .....	76
08. Доверие в Сети .....	82
09. Любовный треугольник .....	92
<b>Часть III. OPEN-бренд: взгляд изнутри .....</b>	<b>103</b>
10. Строение OPEN-бренда .....	104
11. Доступность .....	110
12. Персонификация.....	120
13. Увлекательность.....	130
14. Сетевой характер .....	140
15. Об открытости бренда .....	150
<b>Часть IV. Путь к открытию.....</b>	<b>161</b>
16. Основные меры .....	162
17. Проблемы открытости.....	178
18. Правила «открытого пути».....	190
<b>Приложение .....</b>	<b>195</b>
Глоссарий OPEN .....	196
Благодарности.....	201
Алфавитный указатель .....	204

## Предисловие

Первые годы человеческой жизни – и жизненного цикла компании – время формирования личности. Наша компания, Resource Interactive, не является исключением. Начало нашей деятельности восходит к 1981 году, когда я впервые поехала в Кремниевую долину на встречу с нашим первым клиентом, молодой компанией Apple Computers. На этой первой встрече, которая состоялась по их инициативе, мы должны были обсудить, хотим ли мы работать с Apple для продвижения нового явления потребительской технологии – персонального компьютера, который должен был поступить в розничную сеть магазинов электроники по всей стране.

В тот день я вышла из офиса Apple, найдя нашего первого клиента, и отправилась по шоссе № 1 на Залив Полумесяца (Half Moon Bay). Остаток дня я потратила на то, что любовалась Тихим океаном и грезилась о том, как компания и технология, которые я только что видела, изменят этот мир. С того дня прошло более двадцати пяти лет. Наши коллеги неоднократно ездили в Кремневую долину и работали как в ней, так и по всей стране для Apple и других технологических гигантов; все чаще – для ведущих мировых потребительских брендов. Попутно мы участвовали в позиционировании и продвижении практически всего, от первых настольных издательских систем до первых безлимитных услуг доступа к Интернету, от первой интернет-трансляции показа модного белья до первого сетевого сообщества сноубордистов.

На протяжении всей профессиональной карьеры мы – и как компания, и как отдельные личности – всегда верили в преобразующую силу самой первой мантры Apple: «Одна персона – один компьютер». Сегодня, оглядываясь назад, вряд ли кто-то станет оспаривать тот факт, что технология забросила нас в эпоху сетевых взаимодействий и сетевого доступа, не имеющих аналогов в истории человечества.

В наши дни самые мощные технологии появляются на стыке World Wide Web и [Open Source](#). Мощь этой пары буквально открывает перед нами целый мир (возьмем хотя бы Google) и одновременно позволяет нам открыться перед миром (Facebook); новый

подход оказывает кардинальное влияние на каждую компанию, на каждый бренд и на каждого человека. Именно значимость Интернета как «агента демократических изменений» побудила нас направить усилия нашей компании на формирование концепции *OPEN-бренда*. Движущими силами проекта были выдающиеся таланты моего партнера по бизнесу Келли Муни и рациональный ум доктора Ниты Роллинс, при этом десятки других сотрудников и друзей Resource помогли подбирать материал и развивать концепции, изложенные в книге. Серьезный опыт в области цифровых технологий, накопленный нами за четверть века и испытавший огромное влияние первых лет работы нашего бизнеса, позволяет нам представить руководителям, ведущим маркетологам и, будем надеяться, *специалистам по открытости брендов* уникальную точку зрения, которая может стать как пищей для размышлений, так и чрезвычайно полезным практическим пособием.

С гордостью объявляю, что Resource Interactive пожертвует все доходы от продажи книги некоммерческой организации OLPC (One Laptop Per Child), чтобы однажды все дети Земли могли получить доступ в открытое глобальное информационное сообщество и, в конечном счете, принести его достоинства и преимущества в свои развивающиеся страны.

Нэнси Крамер,  
*основатель и исполнительный директор*  
*Resource Interactive*

## Введение

Пять лет назад вышла моя первая книга – «The Ten Demandments: Rules to Live by in the Age of the Demanding Consumer». Resource Interactive – фирма, специализирующаяся в области интерактивного маркетинга, президентом которой я являюсь, – стала одним из первых сторонников многоканального, ориентированного на потребителя маркетинга, а книга подчеркнула тот важный факт, что растущие ожидания потребителей, обусловленные расширением их возможностей в Интернете, стали диктовать динамику рынка.

Эта книга следует по тому же пути расширения возможностей потребителя. В ней изучается то явление, которое почти никто не мог предугадать: расширение границ влияния растущего желания потребителя говорить и быть услышанным, вносить свой вклад, управлять своими ощущениями, участвовать в формировании продуктов и делиться своим мнением. В новом тысячелетии, пока маркетологи приходили в себя после падения «доткомов», потребители оставались в безмятежном спокойствии – они были заняты экспериментами и освоением Интернета. Они приняли и адаптировали новые онлайн-инструменты и превратили цифровое пространство в глубоко социальную экосистему, в которой могли сами творить, устанавливать свои правила и даже быть там хозяевами.

Средства массовой информации обратили внимание на эту новую породу «творческих потребителей», которые были прозваны «i-гражданами». Журнал TIME в 2006 году объявил личность по имени «Вы» (так условно именовали обобщенного интернет-потребителя) «Персоной года». В Ad Age потребитель был выбран «Агентством года». Маркетологи должны пересмотреть свой подход с учетом постоянно растущей мощи и расширяющегося охвата потребителей – как отдельных личностей, так и их сообществ. Предстоит изучить интересы i-граждан, пользующихся Интернетом и беспроводными устройствами, чтобы успешно взаимодействовать с ними и влиять на огромное социальное переплетение

потребителей. Нужно освоить новый вид управления брендом, который поощряет как сотрудничество с потребителями, так и их взаимодействие без потери сущности бренда.

Бренды уже не могут просто полагаться на тридцатисекундные рекламные ролики, которые «проталкивают» в сознание потребителя заранее заданный информационный посыл. Следующим шагом должна стать организация и поддержка такого взаимодействия с потребителем, которое привлечет его к участию в бренде способом, соответствующим его образу жизни. Бренды должны открыться для формирования многомерных отношений с потребителями. Для этого им придется приспособиться ко всем тонкостям применения последними инструментов из категории «сделай сам» в Интернете и беспроводных устройств с целью создания информации, обмена ею и влияния и на бренды, и друг на друга. Возможно, самое важное заключается в том, что бренды должны воспользоваться потенциалом потребителей для совместного создания своего будущего.

Чтобы стать актуальным для этого нового потребителя с расширенными возможностями, который создает информацию, обменивается ею и влияет на различные вещи в социальной сети, бренд должен быть открытым (O.P.E.N.) – он должен предоставлять информацию по требованию, быть персонализированным, увлекательным и иметь сетевой характер. **OPEN-брендинг требует от каждой компании изменения мировоззрения для четкого понимания и принятия новой реальности.** Открытость требует новых талантов, нового мышления, новых моделей, новых рисков – и новых интерпретаций прибыльности вложений.

Эта книга, написанная моей коллегой, доктором Нитой Роллинс, и еще более чем сорока работниками Resource Interactive (RI), формулирует новый стратегический императив для маркетологов и руководителей компаний. Она очерчивает господствующую тенденцию и предоставляет общий язык, на котором специалисты разных служб могут проводить непосредственное, тактическое, открытое обсуждение будущего вашего бренда.

Я надеюсь, что после чтения «OPEN-бренд» потребители, наделенные мощью социальной сети, и их цифровой мир станут для вас открытой книгой – такой же понятной и увлекательной, как будущее маркетинга. Я также искренне надеюсь, что в соответствии с традициями участия, принятыми в Интернете, вы поделитесь своими историями OPEN-брендинга с RI и другими энтузиастами брендов на сайте [www.theopenbrand.com](http://www.theopenbrand.com) или по адресу [theopenbrand@resource.com](mailto:theopenbrand@resource.com).

Келли Муни,  
*президент* Resource Interactive

## Доверие в Сети

Благодаря мощи социальных сетей, бесконечным возможностям поиска и мобильности потребители получили доступ к шумному многоголосью общественного мнения. Насколько этот простой доступ к мнениям и представлениям отдельных лиц изменяет восприятие авторитетного мнения с точки зрения потребителя? Весьма основательно. Представления о том, кто уже обладает авторитетом и кто его заслуживает, радикально изменились.

В 2006 году компания Edelman Study выяснила, что доверие к мнению «такого же человека, как я» поднялось с 20 процентов в 2003 году до 68 процентов в 2006 году – более чем в три раза!

Если i-граждане обращаются друг к другу за новостями и мнениями, вместо того чтобы полагаться на официальные и традиционные источники (включая сами бренды), это объясняется не только бодрящей новизной доступа к нефильтрованному сетевому сообществу. Рост доверия в одноранговой сети связан с падением доверия к традиционным культурным авторитетам и учреждениям – церкви и государству, системе образования... да, а также и к брендам, и к средствам массовой информации. Потребители стали менее доверчивыми, потому что они устали от безликих служб поддержки клиентов, от вкрадчивых обещаний брендов и от потока коррупции в среде «белых воротничков» – скандалов Enron, Worldcom, Adelphia, Тусо и даже Марты Стюарт.

В результате i-граждане стали брать инициативу в собственные руки. Из пассивных получателей информации они превратились в активных искателей, создателей и судей. Они перешли на принцип «сделай сам» в информационной области. Дэвид Альтман, старший вице-президент и главный управляющий Bath&Body Works Direct, сказал: «Наши клиентки чутко прислушиваются к советам своих доверенных друзей и семьи. И хотя они все еще просматривают журналы и телеканалы «Магазин на дому», тенденция к получению информации от одноранговых источников определенно преобладает. Их интересует, что о красоте говорят другие женщины – такие же, как они сами».

*«Прежде чем присоединиться к обсуждению или социальной сети, относящейся к вашему бренду, необходимо сначала узнать и четко понять, кто будет вашим сторонником на целевом рынке. Сторонники любят делиться позитивной информацией, и на сорок четыре процента чаще публикуют свое мнение».*

**– ЛОРНА БОРЕНСТЕЙН, ПРЕЗИДЕНТ MOVE, INC.,  
БЫВШИЙ РУКОВОДЯЩИЙ РАБОТНИК YANOO!**

*«Нам известны пять или шесть влиятельных сайтов, ориентированных на Gymboree, созданных самими матерями. Мы внимательно следим за контентом этих сайтов и комментариями, потому что мы знаем, что эта информация честна. Мы рады, что наши клиенты настолько неравнодушны к нашей продукции, что хотят обсуждать ее. Это всегда очень хорошо для бренда».*

**– СЬЮЗЕН НИЛ, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ  
КЛИЕНТУРЫ, GYMBOREE**

## **ЧЕЛОВЕК, ПОХОЖИЙ НА МЕНЯ**

В отличие от мира, предшествовавшего появлению Интернета, «человек, похожий на меня» уже не живет по соседству и не посещает тот же клуб книголюбов; его дети не ходят в ту же школу, и он не работает в той же фирме. Более того, «человек, похожий на меня» может не иметь со «мною» ничего общего – по крайней мере, в демографическом отношении. Достаточно, чтобы этот человек обладал похожими интересами или жизненным опытом; об этом я узнаю в процессе интернет-серфинга, поиска или просмотра своего любимого сайта социальных сетей. «Человек, похожий на меня» становится союзником и советчиком на основании независимого (как мы считаем) информированного мнения по теме, которая представляет интерес для меня.

Forrester Research сообщает, что более 52 процентов взрослых потребителей, вводящих запросы в поисковых системах, делают это с целью принятия решений при покупке. По данным отчета Nielsen BuzzMetrics 2005, потребители в полтора раза чаще прислушались к устным рекомендациям от людей «своего круга», чем к рекламе на ТВ или радио. Почему? Потому что доверие сейчас переместилось в Сеть – в группы взаимосвязанных «людей, похожих на меня».

## Допустимая субъективность

Подавляющее большинство сетевых потребителей просто хочет принимать обоснованные решения – и для этого, как ни парадоксально, они ищут в Сети в значительной мере субъективные мнения абсолютно незнакомых людей. На первый взгляд это кажется противоречием: разве объективность – не цель потребителя? Нет, высшей целью является прозрачность.

Потребитель согласен на необъективность, если за ней не скрывается личная заинтересованность. У каждого есть свое субъективное мнение, но эти мнения приобретают больший вес, если мы считаем, что они основаны на личном опыте или желании бескорыстно помочь другим, а не на корпоративной тактике убеждения. Когда потребитель не хочет ограничиваться рекламной брошюрой и сравнением цен на турпоездки в Интернете, он идет на сайт [tripadvisor.com](http://tripadvisor.com), чтобы узнать «правду» перед оформлением заказа. Что может быть лучше комментариев туриста, «похожего на меня», скажем, предпочитающего маленькие отели в богемных кварталах на расстоянии пешей прогулки от магазинов, музеев и винных баров?

Эти «субъективные» мнения становятся еще более весомыми, когда они объединяются с другими аналогичными мнениями или складываются в систему рейтингов популярности или надежности; например, мнения покупателей eBay о продавцах архивируются, так что добросовестность продавца со временем становится почти объективной характеристикой.

Прием, который позволяет обратить допустимую субъективность в пользу бренда, несложен: поддерживайте и поощряйте диалог о ваших брендах и товарах без явных попыток повлиять, вмешаться или манипулировать. Предоставьте i-гражданам форум, место для сбора, собственное сообщество. Если такие места для обмена мнениями уже существуют (а скорее всего, так оно и есть), действуйте деликатно и честно обозначайте свой вклад. Наконец, как это делается на [NYTimes.com/travel](http://NYTimes.com/travel) и других сайтах, упорядочьте информацию по группам единомышленников, чтобы потребители могли легко ознакомиться с мнением людей, придерживающихся сходного образа мышления.

*«Потребители никогда не устанут писать отзывы, и это лишь укрепляет их связь со своими брендами и сообществами».*

**– БРЕТТ А. ХАРТ, ОСНОВАТЕЛЬ И ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ  
ДИРЕКТОР, VAZAARVOICE**

## **ОТ МАРКЕТИНГОВОЙ «ВОРОНКИ» К «РЫБЕ»**

По данным Forrester Research (2007), в том, что касается доверия, контент, созданный потребителями, устойчиво опережает профессиональные источники. Сейчас уже ясно, что потребительский контент не является преходящей прихотью или развлечением «технарей». «Ожидается, что количество людей, создающих контент... значительно возрастет по мере того, как движение пользовательского контента обретет силу... В глобальном масштабе количество создателей пользовательского контента со 137 миллионов в 2007 году достигнет 238 миллионов к 2011 году».

По мере роста «сарафанных» платформ и утраты позиций традиционных маркетинговых средств, склонность клиентской базы рекомендовать товары и услуги другим станет одним из ключевых факторов значимости бренда. Соответственно, бренды должны пересмотреть подход к формированию у клиента решения о покупке и выделить больше ресурсов на укрепление связей и общение внутри «своего круга». Сейчас такие взаимодействия играют важнейшую роль в рекламных кампаниях и других маркетинговых инициативах.

Рекламные кампании сами по себе могут – и должны – стать более целенаправленными в наше время недоверия к рекламе и склонности пропускать ее. Мобильность, эта противоположность средствам массовой информации, способна адаптировать событийный, направленный на продвижение на рынке и видео-маркетинг к реальным потребностям и интересам конкретной личности. Встроенные мультимедийные проигрыватели и другие типы **виджетов** (новейшее течение в области pull-маркетинга), перетаскиваемые потребителем на свою страницу, могут превратиться в рекламные блоки – конечно, для этого контент должен

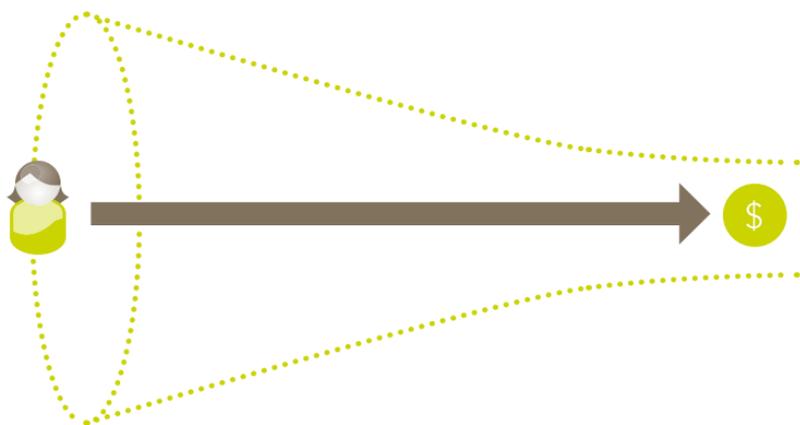
соответствовать сфере интересов, выбранной потребителем. Если сам бренд, блогеры или другие поставщики часто генерируют новый контент, относящийся к вашему бренду, поставки RSS обеспечат доставку рекламы вместе с контентом, выбранным потребителем, прямо к его цифровому «парадному входу».

После того как целенаправленная кампания или контент увеличит осведомленность и интерес к бренду, маркетологи должны сосредоточиться на «живописном маршруте» – социальных и все более кружных путях, по которым идут их сообщения. Точная настройка программ управления отношениями с потребителями поможет синхронизировать бренд с желаниями и нуждами потребителей. Цифровые инструменты CSI (Creating, Sharing, Influencing – «Создание, обмен, влияние») являются «пропуском» бренда в мир i-граждан через социальные сети. Организация и спонсирование мероприятий привлекает потребителей к «человеческому аспекту» бренда.

Вся эта деятельность в середине потребительского «пути к покупке» принципиально изменяет его форму: традиционная «воронка» превращается в «рыбу». Раструб бывшей «воронки» (там, где распространение сведений о бренде в СМИ традиционно становилось началом «пути к покупке») сужается, так как маркетинг становится более целенаправленным. «Рыба» достигает наибольшей толщины в районе «брюха»; это обусловлено запросами и действиями потребителей, креативными действиями и вмешательствами. В конце формируется многонаправленный «хвост» из действий, сопровождающих покупку, которые усиливают положительное мнение и приверженность потребителя.

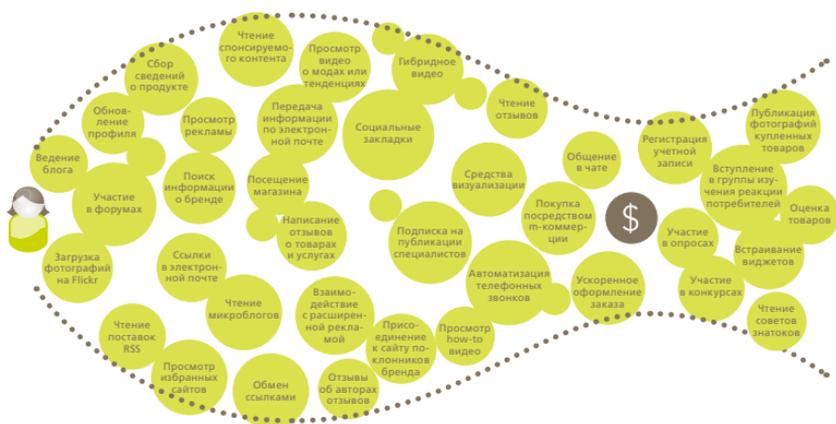
В свете этого превращения «воронки» в «рыбу» компании должны пересмотреть архитектуру своих брендовых коммуникаций, чтобы определить самую эффективную тактику создания интереса у i-граждан, вовлечь их в «круг общения» и убедить пройти все этапы «пути к покупке».

## ТРАДИЦИОННАЯ «ВОРОНКА» БОЛЬШЕ НЕ РАБОТАЕТ



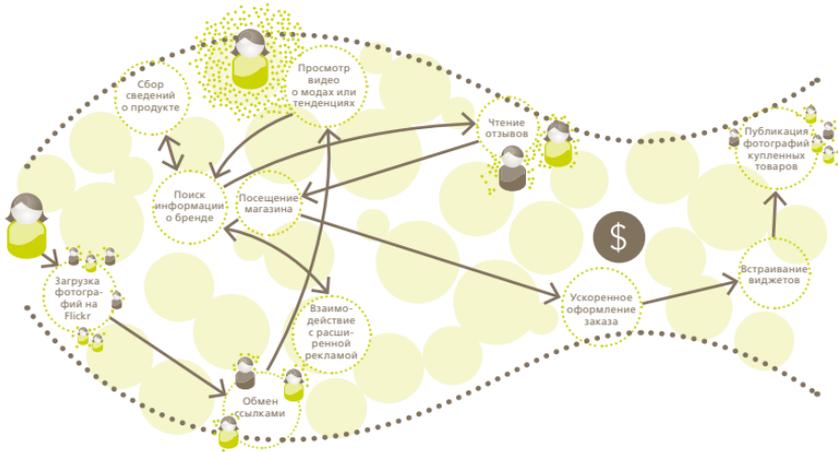
Влияние традиционного распространения сведений о бренде в начале потребительского «пути к покупке» уменьшается.

## ОТ «ВОРОНКИ» К «РЫБЕ»



Преобладание и повышение роли деятельности, управляемой потребителем (прежде всего – сетевой), изменяет форму «пути к покупке».

## НОВЫЙ «ПУТЬ К ПОКУПКЕ»



Один из пользовательских «путей к покупке». Такие пути становятся все более нелинейными, многоканальными и зависящими от действий i-граждан (создание контента, обмен и влияние).

## РОЛЬ БРЕНДА



Роль бренда заключается в поддержке и упрощении многогранных, круглых «путей к покупке».

# ДЕЙСТВИЕ

ГОТОВЫ?



## Представление о потребителе как о средстве коммуникации и об источнике сообщений способствует сокращению расходов

Потребительское поведение в «брюхе рыбы» важно еще по одной причине. Когда потребитель занимается созданием контента, обменом и влиянием, во многих случаях он становится и информационным посылом бренда, и средством коммуникации. Таким образом, впервые за всю историю вычисления окупаемости маркетинговых затрат обусловленное поведение и паттерны в масштабах, достижимых только в социальных сетях, начинают влиять на общие маркетинговые затраты. Потребители могут не только представлять информацию об объемах продаж, но и обеспечивать экономию затрат.

Фирма Levi Strauss (Гонконг) получила премию «вирусного маркетинга» от MarketingSherpa за кампанию «снимите собственное видео» под девизом «На что вам хватит смелости?» Кампания, направленная на продвижение джинсов Levi's TYPE 1, принесла 474 000 просмотров видео за 60 дней только на YouTube. В результате доля рынка джинсов в Гонконге поднялась с 13 до 33 процентов – и практически целиком это было достигнуто посредством CGM-кампании. Видеоклипы, созданные

потребителями Levi's, дополнялись внебрендовыми вирусными клипами и баннерами, микросайтом, печатной рекламой и беспроводными ринг-тонами. Но эти дополнительные затраты в сочетании с дешево обошедшимися потребительскими клипами повысили эффективность затрат Levi's.

Подход к потребителю как средству коммуникации оборачивается экономией издержек на сбыт продукции. Потребитель, создающий контент, экономит производственные затраты. При использовании потребительского контента в 15-секундных рекламных объявлениях, например, средняя цена такого профессионального ролика – \$200 000 – сокращается почти на 75 процентов; время создания тоже уменьшается в несколько раз. Крупные бренды – такие, как Chevrolet и Doritos, – настолько освоились с созданием рекламы усилиями пользователей, что к концу 2006 года провели среди поклонников брендов громкие конкурсы на создание телевизионной рекламы для Суперкубка (победители конкурса были показаны во время «большой игры» в январе 2007 года).