

«Всем, кто хочет привязать к себе клиентов, прочитать обязательно»

— Эрик Рис, автор бестселлера «Бизнес с нуля»

# HOOKED

НА КРЮЧКЕ



Как создавать продукты,  
формирующие привычки

## НИР ЭЯЛЬ

РАЙАН ХУВЕР

**Райан Хувер  
Нир Эяль  
На крючке. Как  
создавать продукты,  
формирующие привычки**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=7906348](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=7906348)*

*На крючке. Как создавать продукты, формирующие привычки / Нир*

*Эяль, Райан Хувер: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2017*

*ISBN 978-5-00100-554-4*

## **Аннотация**

Книга рассказывает о том, как, совершенствуя свои продукты, сделать их незаменимыми. Опираясь на результаты многолетних исследований и большой практический опыт, Нир Эяль и Райан Хувер описали модель «крючка»: четырехэтапного процесса, который успешные компании используют для формирования потребительских привычек.

Прочитав эту книгу, вы освоите базовые принципы, лежащие в основе множества вызывающих привыкание вещей, которыми мы пользуемся ежедневно, а значит, сможете создавать продукты нового поколения, способные завоевать настоящую любовь потребителей.

Ранее книга издавалась под названием «Покупатель на крючке. Руководство по созданию продуктов, формирующих привычки».

# Содержание

Введение	6
Как я оказался на крючке	11
Новая сила	20
1. Зона привычки	25
Конец ознакомительного фрагмента.	35

# **Нир Эяль, Райан Хувер На крючке. Как создавать продукты, формирующие привычки**

*Издано с разрешения Nir Eyal c/o Fletcher Company и литературного агентства Andrew Nurnberg*

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

© Nir Eyal, 2014

© Перевод на русский язык издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

**\* \* \***

*Посвящается Джули*

# Введение

Семьдесят девять процентов владельцев смартфонов проверяют свои устройства в течение 15 минут с того момента, как проснутся<sup>1</sup>. Еще поразительнее, что треть американцев меньше волнует секс, чем возможность потерять свой телефон<sup>2</sup>.

Проведенное в 2011 году университетское исследование показало: люди проверяют свои телефоны 34 раза в день<sup>3</sup>. Однако специалисты считают, что на самом деле они делают это гораздо чаще – почти 150 раз!<sup>4</sup>

Давайте посмотрим правде в глаза – мы на крючке.

Технологии, которые мы применяем, вызывают у нас иррациональную тягу к их использованию, а лучше сказать – полноценную зависимость. Это и желание проверить сооб-

---

<sup>1</sup> “IDC-Facebook Always Connected.pdf – File Shared from Box.” По состоянию на декабрь 19, 2013. <https://fb-public.app.box.com/s/3iq5x6uwnqtq7ki4q8wk>.

<sup>2</sup> “Survey Finds One-Third of Americans More Willing to Give Up Sex Than Their Mobile Phones.” По состоянию на 19 декабря 2013 г. <http://www.telenav.com/about/pr-summer-travel/report-20110803.html>.

<sup>3</sup> Oulasvirta, Antti, Tye Rattenbury, Lingyi Ma, and Eeva Raita. “Habits Make Smartphone Use More Pervasive.” *Personal Ubiquitous Comput.* 16, no. 1 (январь 2012 г.): 105–114. [doi:10.1007/s00779-011-0412-2](https://doi.org/10.1007/s00779-011-0412-2).

<sup>4</sup> Belic, Dusan, IntoMobile Thursday, February 9th, and 2012 at 12:50 AM. “Tomi Ahonen: Average Users Looks at Their Phone 150 Times a Day!” IntoMobile. По состоянию на 19 декабря 2013 г. <http://www.intomobile.com/2012/02/09/vtomi-ahonen-average-users-lookstheir-phone-150-times-day/>.

щение сразу после сигнала о его появлении, и стремление зайти на YouTube, в Facebook или Twitter всего на несколько минут, а очнуться через час, продолжая при этом кликать и скроллить. Вы наверняка все это испытываете, хотя не всегда осознаете.

Когнитивные психологи определяют привычку как «автоматическое поведение, вызванное ситуационными сигналами». То есть это то, что мы делаем почти (или совсем) не задумываясь<sup>5</sup>. Привычные продукты меняют наше повседневное поведение, к чему и стремились их создатели<sup>6</sup>. Наши действия запрограммированы.

Как компании, производящие лишь строчки кода, который отображается на экране, умудряются контролировать умы пользователей? Что делает некоторые продукты вызывающими такую сильную зависимость?

Для многих продуктов формирование привычки – залог выживания. Поскольку за наше внимание конкуриру-

---

<sup>5</sup> Morsella E, Bargh JA, Gollwitzer PM (eds) (2008) Oxford handbook of human action. Oxford University Press, Oxford.

<sup>6</sup> Для этой книги я использовал определение формирования привычки в процессе обучения новым действиям за счет их повторения, до тех пор пока они не станут автоматическими. Я благодарю доктора Стивена Уэнделла за то, что он указал на существование целого спектра привычек. Описание других примеров автоматического поведения можно найти здесь: Bargh, John A. “The Four Horsemen of Automaticity: Awareness, Intention, Efficiency, and Control in Social Cognition.” In Handbook of Social Cognition, Vol. 1: Basic Processes; Vol. 2: Applications (2nd Ed.), edited by R. S. Wyer and T. K. Srull, 1–40. Hillsdale, NJ, England: Lawrence Erlbaum Associates, Inc, 1994.

ет бесконечное количество отвлекающих факторов, компании-производители учатся доводить до совершенства методы, позволяющие им оставаться актуальными в глазах пользователей. Сегодня недостаточно привлечь миллионы клиентов. Компании все чаще замечают, что их стоимость на бирже напрямую зависит от силы привычки, которую они создают. Борясь за лояльность потребителей, мечтая о продукте, который они будут использовать регулярно, нужно научиться не только привлекать, но и приручать пользователей.

Одни компании только начинают осознавать эту новую реальность, а другие уже зарабатывают на ней. Мы поговорим о тех, кто, совершенствуя свои вызывающие привыкание продукты, делает их незаменимыми.

## **Выигрывает тот, чье название первым приходит в голову**

Помимо прибыли компании, сформировавшие у клиентов устойчивые привычки, получают дополнительные преимущества. Они привязывают свои продукты к «внутренним триггерам». В результате пользователи обращаются к ним по своей воле, без внешнего воздействия.

Организации, ориентированные на формирование привычек, не полагаются на дорогостоящие маркетинговые кампании. Они привязывают свои



продукты к повседневным делам и обычным чувствам пользователей<sup>7</sup>. Например, именно привычка заставляет заскучавшего человека заглянуть в Twitter. Почувствовав одиночество, он, не успев даже осознать этого, заходит в Facebook и начинает просматривать ленты новостей. Возник вопрос? Мы не пытаемся найти ответ сами, а запускаем поиск Google.

Выигрывает тот, чье название первым приходит в голову. В первой главе этой книги мы поговорим о конкурентных преимуществах, которыми обладают вызывающие привыкание продукты.

Но как продукты умудряются вызывать привыкание? Конечно, благодаря сознательным усилиям их разработчиков. Любители сериала «Безумцы»<sup>8</sup> знают, каким образом рекламщики в золотую для Мэдисон-авеню<sup>9</sup> эпоху создали желание потреблять. Но те времена давно позади. В результате рождения нового многоэкранного мира, населенного настороженно относящимися к рекламе пользователями, промывание мозгов, основанное на огромных бюджетах (которое практиковал Дон Дрейпер<sup>10</sup>), – практически

---

<sup>7</sup> Verplanken, Bas, and Wendy Wood. “Interventions to Break and Create Consumer Habits.” *Journal of Public Policy & Marketing* 25, no. 1 (март 2006 г.): 90–103. [doi:10.1509/jppm.25.1.90](https://doi.org/10.1509/jppm.25.1.90).

<sup>8</sup> Популярный американский сериал из жизни сотрудников рекламного агентства. *Прим. перев.*

<sup>9</sup> Фешенебельная улица нью-йоркского Манхэттена, где расположены многие рекламные агентства. *Прим. перев.*

<sup>10</sup> Персонаж сериала «Безумцы», креативный директор рекламного агентства.

бесполезное занятие. Оно сохранило актуальность разве что для самых крупных брендов. В наши дни небольшие команды, запускающие стартапы, могут существенно изменить поведение пользователей, искусно направляя их при помощи нескольких шагов, которые я называю «крючками». И чем чаще потребитель цепляется за такие крючки, тем вероятнее у него сформируется привычка.

# Как я оказался на крючке

В 2008 году я входил в команду выпускников программы MBA Стэнфордского университета, создавших компанию, которую поддерживали самые яркие инвесторы Кремниевой долины. Наша миссия заключалась в разработке платформы, позволявшей размещать рекламу в бурно развивающемся мире социальных онлайн-игр.

Лидирующие компании зарабатывали тогда миллиарды долларов, продавая виртуальных коров на цифровых фермах, а рекламодатели отдавали огромные деньги за возможность повлиять на людей и заставить их покупать свои продукты. Признаюсь, я не сразу решился вступить в игру: долго не мог ничего понять и лишь гадал, как они это делают.

Оказавшись на пересечении двух отраслей, в основе которых лежит стремление манипулировать сознанием, я отправился в путешествие, чтобы узнать, как некоторые продукты изменяют наше поведение и порой даже формируют привязанность. Каким образом такие компании управляют нашими поступками? Каковы этические последствия создания продуктов, способных вызвать зависимость? И самое важное: можно ли использовать приемы, способные вызвать столь сильные ощущения, для получения продуктов, которые улучшат жизнь людей?

Можно ли разработать шаблон для формирования при-

вычки? К сожалению, я не нашел ответа на этот вопрос. Компании, поднаторевшие в манипулировании поведением потребителей, надежно охраняют свои секреты. Правда, я обнаружил некоторые книги, технические документы и статьи в блогах, косвенно связанные с этой темой, но единого руководства по созданию покупательских привычек найти не удалось.

Тогда я стал записывать свои наблюдения за сотнями компаний, чтобы выяснить закономерности в структуре и функциональности пользовательского опыта. Среди них не было одинаковых, но я нашел сходство между победителями и понял, что упустили проигравшие.

Я уделил время штудированию научных трудов по психологии потребителей, взаимодействию человека и компьютера, поведенческой экономике. А с 2011 года начал карьеру консультанта – делился своими знаниями с разными компаниями Кремниевой долины от небольших стартапов до членов списка Fortune 500. Эта работа помогала проверить мои идеи и давала новую пищу для размышлений. Потом я стал писать обо всем этом на сайте [NirAndFar.com](http://NirAndFar.com), который вскоре приобрел популярность. Мои читатели охотно делились со мной своими наблюдениями.

Осенью 2012 года мы с профессором Бабой Шивом разработали и прочитали в Высшей школе бизнеса Стэнфордского университета курс о влиянии на человеческое поведение. А в следующем году совместно с доктором философии

Стефаном Хабифом запустили аналогичный курс в Институте дизайна Хассо Платтнера.

Из многолетних исследований и большого практического опыта и родилась модель крючка: описание четырехэтапного процесса, который компании используют для формирования привычек. Благодаря множеству циклов «насаживания на крючок» разработчики успешных продуктов достигают своей цели: вовлекают пользователей в непроизвольное потребление. Это означает, что люди сами постоянно возвращаются к продукту, позволяя таким образом компаниям экономить на рекламе и обходиться без агрессивного продвижения.

И хотя многие примеры в книге связаны с технологическими компаниями (что вполне объяснимо, учитывая мой опыт работы в этой отрасли), крючки можно обнаружить повсюду – в мобильных приложениях, спорте, фильмах, играх и даже в нашей работе. Крючки есть практически во всем, что находит дорогу к нашим умам (и нашим кошелькам). Схема деления этой книги на главы соответствует четырем этапам модели крючка.

## Модель крючка



### 1. Триггер

Триггер – это исполнительный механизм поведения, искра, запускающая его двигатель. Триггеры бывают двух ти-

пов: внешние и внутренние<sup>11</sup>. Формирующие привычку продукты начинают влиять на пользователей при помощи внешних триггеров, скажем электронного письма, ссылки на сайт или значка приложения в телефоне.

Вот, например, Барбара, молодая женщина из Пенсильвании, увидела в новостной ленте Facebook фотографию, выложенную кем-то из ее родственников, живущих за городом. Фотография ей понравилась, а поскольку она с братом Джонни и так собиралась навестить их, срабатывает внешний триггер – призыв к действию – и Барбара кликает на фото. Когда пользователь сталкивается с последовательностью крючков и цепляется за них, у него начинают формироваться ассоциации с внешними триггерами, которые привязываются к его действиям и эмоциям.

И дальше потребитель действует уже автоматически, то есть новая привычка становится частью его повседневного поведения. Со временем Facebook начинает ассоциироваться у Барбары с ее потребностью в общении. Во второй главе мы рассмотрим внешние и внутренние триггеры и ответим на вопрос, как разработчики продуктов выбирают наиболее эффективные из них.

---

<sup>11</sup> Wood W, Neal DT (2007) A new look at habits and the habit-goal interface. Psychol Rev 114(4):843–8638.

## 2. Действие

За триггером следует действие: поступок, цель которого – получить некоторое вознаграждение. Простое действие – клик на заинтересовавшую Барбару фотографию в ленте новостей Facebook – уводит ее на сайт Pinterest, при помощи которого можно делиться изображениями с другими пользователями<sup>12</sup>.

В третьей главе описано, как на этом этапе попадания на крючок можно улучшить удобство использования, чтобы продукт вызывал у пользователей желание совершить определенные действия. Можно также повысить вероятность нужного поведения, опираясь на базовые факторы человеческого поведения: минимум усилий и психологическую мотивацию их приложить<sup>13</sup>.

Как только Барбара завершит свое простое действие и кликнет на фото, она будет буквально ослеплена тем, что увидит.

---

<sup>12</sup> “Pinterest.” Wikipedia, the Free Encyclopedia. По состоянию на 21 декабря 2013 г. <http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Pinterest&oldid=587088493>.

<sup>13</sup> “What Causes Behavior Change?.” BJ Fogg’s Behavior Model. По состоянию на 12 ноября 2013 г. <http://www.behaviormodel.org/>.



### 3. Переменное вознаграждение

От обычного контура обратной связи модель крючка отличается ее способность вызывать желание. Примеры обратной связи встречаются повсюду. Но она, как правило, предсказуема и никаких особых желаний не вызывает. Скажем, лампочка, привычно загорающаяся при открывании холодильника, не заставляет вас открывать его снова и снова. Однако добавьте к этому какое-то переменное вознаграждение, например разные лакомства, каждый раз волшебным образом появляющиеся в холодильнике, и оп! – возникла интрига.

Переменные вознаграждения – это один из наиболее мощных механизмов, используемых компаниями, чтобы посадить потребителей на крючок. Подробно они описаны в четвертой главе. Известно, что когда мозг ожидает награду, резко увеличивается уровень нейротрансмиттера дофамина<sup>14</sup>. Усиливает этот эффект фактор изменчивости, в результате введения которого у человека подавляется активность областей, отвечающих за суждение и размышление, и активизируются области, отвечающие за желание<sup>15</sup>. И хотя классиче-

---

<sup>14</sup> Robert Sapolsky: Are Humans Just Another Primate? По состоянию на 19 декабря 2013 г. [http://fora.tv/2011/02/15/Robert\\_Sapolsky\\_Are\\_Humans\\_Just\\_Another\\_Primate](http://fora.tv/2011/02/15/Robert_Sapolsky_Are_Humans_Just_Another_Primate).

<sup>15</sup> Brevers, Damien, and Xavier Noël. “Pathological Gambling and the Loss

скими примерами этого считаются игровые автоматы и лотереи, переменные вознаграждения используются во многих продуктах, вызывающих привыкание.

Оказавшись на сайте Pinterest, Барбара видит не только тот снимок, который ожидала найти. Там множество других великолепных фотографий. Они связаны с ее интересами – в частности, с тем, что можно увидеть во время поездки в Пенсильванию. Но ее внимание привлекают и другие снимки. Волнующее соседство важного и незначительного, соблазнительного и оставляющего равнодушным, прекрасного и обыденного возбуждает дофаминовую систему ее мозга обещанием награды. И вот она уже проводит время в Pinterest, выискивая все новые чудесные картинки. Не успела оглянуться, как пролетели 45 минут.

В четвертой главе говорится также о том, почему некоторые люди в итоге теряют вкус к определенным впечатлениям и как на это влияет фактор изменчивости.

## **4. Инвестиция**

На последнем этапе модели крючка пользователю приходится немного поработать. Этап инвестиции повышает шансы того, что в будущем он еще раз пройдет через тот же цикл. Инвестиция – это когда пользователь что-то вкладывает

вает в продукт: время, данные, усилия, социальный капитал или деньги.

Однако этап инвестиции нужен не для того, чтобы заставить пользователя раскошелиться, а затем позволить переключиться на другие дела. Скорее это должны быть такие действия, которые улучшают продукт в глазах пользователя и готовят почву для его возвращения. К инвестициям относятся приглашение друзей, настройка предпочтений, создание виртуальных активов и обучение новым функциям. Ведь все это позволяет в следующий раз получить еще больше удовольствия. Такие инвестиции могут быть многоступенчатыми и с каждым новым прохождением цикла делать триггер привлекательнее, действие – легче, а вознаграждение – более захватывающим. В пятой главе мы поговорим подробнее об инвестициях, побуждающих потребителей раз за разом проходить через цикл попадания на крючок.

По мере того как на Барбару в изобилии сыплются все новые чудесные фотографии, в ней крепнет желание сохранить те, что особенно ее порадовали. Выделяя их, она сообщает сервису данные о своих предпочтениях. И вот она уже подписывается на обновления досок, добавляет пины, делает репины, то есть совершает инвестиции, цель которых – укрепить ее связи с сайтом и подготовить к следующим прохождениям цикла попадания на крючок.

# Новая сила

Технология формирования привычек уже вошла в нашу жизнь и активно влияет на нее. Благодаря тому, что при помощи различных устройств (смартфонов и планшетных компьютеров, телевизоров, игровых приставок) и технологий носимых устройств мы получили постоянный доступ в интернет, компании имеют гораздо больше возможностей воздействовать на наше поведение.

В результате сочетания усилившейся связи этих устройств и технологий с потребителями и возможности быстрее собирать, анализировать и обрабатывать данные пользователей мы окажемся в будущем в такой ситуации, когда привычка сможет создавать все большее количество вещей. Как пишет Пол Грэм, известный инвестор из Кремниевой долины, «если технический прогресс, обеспечивающий появление новых устройств, работает по законам, характерным для технического прогресса в целом, в следующие сорок лет мир окажется зависимым от них гораздо сильнее, чем был в предыдущие сорок лет»<sup>16</sup>. В шестой главе описывается эта новая реальность и обсуждается этичность манипулирования пользователями.

Недавно один читатель моего блога написал: «Если что-то

---

<sup>16</sup> “The Acceleration of Addictiveness,” Paul Graham. По состоянию на 12 ноября 2016 г. <http://www.paulgraham.com/addiction.html>.

не может использоваться во вред, это не сила». Он прав. В соответствии с этим определением продукты, вызывающие привыкание, действительно представляют собой силу. В случае безответственного использования привычек они могут быстро выродиться в зомбиподобную зависимость.

Узнали Барбару и ее брата Джонни из предыдущего примера? Любители фильмов ужасов про зомби наверняка узнали. Это персонажи из классической ленты «Ночь живых мертвецов»<sup>17</sup>, истории о людях, которыми завладела мистическая сила, подчинившая себе все их поступки<sup>18</sup>.

Вы, несомненно, отметили активное возрождение в последние годы жанра фильмов о зомби. Свидетельством растущей привлекательности этих созданий можно считать игры вроде Resident Evil, телевизионные сериалы типа «Ходячие мертвецы» и такие фильмы, как «Мировая война Z»<sup>19</sup>. Но почему зомби вновь вошли в моду? Возможно, именно безостановочное развитие технологий, настойчивых и всепроникающих, порождает в нас страх оказаться подчиненными некой внешней силе.

И хотя страх этот явственно ощутим, мы похожи на ге-

---

<sup>17</sup> Культовый кинофильм, снятый американским режиссером Джорджем Ромеро. Премьера состоялась 2 октября 1968 года. *Прим. ред.*

<sup>18</sup> “Night of the Living Dead.” Wikipedia, the Free Encyclopedia. 18 декабря 2013 г. [http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Night\\_of\\_the\\_Living\\_Dead&oldid=586570022](http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Night_of_the_Living_Dead&oldid=586570022).

<sup>19</sup> Фильм режиссера Марка Форстера. Мировая премьера состоялась 21 июня 2013 года. *Прим. ред.*

роев любого фильма о зомби – нам грозит опасность, но в итоге мы становимся сильнее. Я пришел к заключению, что вызывающие привыкание продукты могут принести гораздо больше пользы, чем вреда. В рамках концепции «архитектуры выбора», описанной известными учеными Талером, Санстейном и Бальцем, предлагаются методы влияния на решения людей и воздействия на их поведение. Однако в итоге их нужно «использовать для того, чтобы подтолкнуть людей чаще делать правильный (с их точки зрения) выбор»<sup>20</sup>. Задача этой книги – научить инноваторов создавать продукты, способные помочь пользователям делать то, что они хотели, но не могли из-за отсутствия подходящих инструментов.

Книга «На крючке» призвана облегчить задачу представителям «новой силы» – инноваторам и предпринимателям, стремящимся влиять на повседневную жизнь миллиардов людей. Я убежден, что благодаря святой троице – доступу в интернет, данным и скоростям – появляются невероятные возможности для создания позитивных привычек. При правильном применении технологии могут улучшить нам жизнь. Ведь здоровое поведение улучшает взаимоотношения с другими людьми, делает нас умнее и повышает нашу эффективность.

Модель крючка объясняет базовые принципы, лежащие в

---

<sup>20</sup> Thaler, Richard H., Cass R. Sunstein, and John P. Balz. Choice Architecture. SSRN Scholarly Paper. Rochester, NY: Social Science Research Network. 2 апреля 2010 г. <http://papers.ssrn.com/abstract=1583509>.

основе множества вызывающих привыкание продуктов, которыми мы пользуемся ежедневно. И хотя эта модель не претендует на универсальность (особенно учитывая огромное количество научной литературы, посвященной этому вопросу), она задумывалась как практический инструмент для предпринимателей и инноваторов, стремящихся использовать привычки людей во благо. В книге я обобщаю наиболее свежие исследования, делюсь практическими соображениями и предлагаю схему, способную увеличить шансы инноваторов на успех.

Крючки связывают проблему потребителя с решением, предлагаемым компанией, достаточно часто для того, чтобы сформировать привычку.

Моя цель – помочь вам глубже понять, как некоторые продукты меняют то, что мы делаем, а в итоге – и нас самих.

## **Как пользоваться этой книгой**

В конце каждого раздела приведен короткий список-резюме. Перечитайте его, перепишите в блокнот или поделитесь в социальных сетях – это хороший способ отдохнуть, подумать и лучше запомнить прочитанное.

Вы работаете над созданием продукта, создающего покупательскую привычку? Если да, то приведенные в конце каждой главы разделы «Сделайте прямо сейчас» помогут вам совершить следующие шаги.

## Запомните сами и расскажите другим

- Привычки – это действия, которые мы совершаем почти (или совсем) не задумываясь.
- Благодаря сочетанию доступа в интернет, данных и скорости мир становится местом, где все легче создавать привычки.
- Компании, формирующие покупательские привычки, обладают значительным конкурентным преимуществом.
- Модель крючка описывает пользовательский опыт, призванный связывать проблему потребителя с решением, предлагаемым компанией достаточно часто для того, чтобы сформировать у него привычку.
- Модель крючка состоит из четырех этапов: триггер, действие, переменное вознаграждение и инвестиция<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Английская аббревиатура ATARI (по первым буквам “A Hook: Trigger, Action, Reward, and Investment” – «Крючок: триггер, действие, вознаграждение и инвестиция») совпадает с названием игровой приставки, популярной в 1980-х годах.



# 1. Зона привычки

Во время пробежки я отключаюсь. Мозг занят своими мыслями и совершенно не контролирует то, что делает тело. Считаю, что бег расслабляет и освежает, поэтому три раза в неделю совершаю утренние пробежки. Но недавно именно в это время мне нужно было поговорить по телефону с клиентом, находящимся на другом континенте. «Ничего, – подумал, – пробежусь вечером». Однако перенос привел к тому, что вечером я чувствовал себя не в своей тарелке.

Выбежав из дома на закате, я чуть не столкнулся с женщиной, выносившей мусор. Мы встретились глазами, она улыбнулась. Я вежливо сказал: «Доброе утро!» – и тут же понял свою оплошность. «В смысле добрый вечер! Простите!» – поправился я. Она подняла бровь и нервно улыбнулась.

Сконфузившись, осознал, что мозг почему-то не обращает внимания на время суток. Строго осудив себя за ошибку, я буквально несколько минут спустя – как ненормальный – буркнул знакомому бегуну: «Доброе утро!» Что же это такое?

Вернувшись домой, как обычно, отправился в душ. Там я становлюсь рассеянным и думаю о посторонних вещах. Мозг заставил меня действовать автоматически, и я повел себя так, как привык по утрам.

Только порезавшись, понял, что намылил лицо и начал

браться. Это обычный утренний ритуал, но в вечернем бритье необходимости не было. И тем не менее я действовал привычным образом.

В результате перенесенной на вечер утренней пробежки сработал триггер, запустивший программу, которая управляла моим телом в обычном утреннем режиме – все действия я совершал неосознанно. Такова природа укоренившихся привычек (действий, которые мы совершаем почти или совсем не задумываясь), на которые, по некоторым оценкам, приходится до половины нашей дневной активности<sup>22</sup>.

При помощи привычек наш мозг, помимо прочего, обучается сложному поведению. Нейробиологи считают, что благодаря привычкам мы получаем возможность сконцентрировать свое внимание на других вещах, поскольку сохраняем автоматические реакции в базальных ганглиях – области мозга, отвечающей за произвольные действия<sup>23</sup>.

Привычки формируются в момент, когда мозг перестает активно размышлять над тем, что делать дальше<sup>24</sup>. Он до-

---

<sup>22</sup> Wood, Wendy, Jeffrey M Quinn, and Deborah A Kashy. “Habits in Everyday Life: Thought, Emotion, and Action.” *Journal of Personality and Social Psychology* 83, no. 6 (декабрь 2002 г.): 1281–1297.

<sup>23</sup> Yin, Henry H., and Barbara J. Knowlton. “The Role of the Basal Ganglia in Habit Formation.” *Nature Reviews Neuroscience* 7, no. 6 (июнь 2006 г.): 464–476. [doi:10.1038/nrn1919](https://doi.org/10.1038/nrn1919).

<sup>24</sup> Dickinson, A. & Balleine, B. (2002) The role of learning in the operation of motivational systems. In Gallistel, C.R. (ed.), *Stevens’ Handbook of Experimental Psychology: Learning, Motivation, and Emotion*. Wiley and Sons, New York, pp. 497–534.

вольно быстро обучается программировать поведение, соответствующее различным ситуациям, с которыми сталкивается.

Например, существует распространенная привычка грызть ногти. Мы делаем это, как правило, почти или совсем неосознанно. Изначально у человека иногда есть причина, по которой он кусает себя за кутикулы, – например, желание избавиться от заусенца. Однако когда такое поведение не связано с реальной причиной, а превращается в автоматическую реакцию на какой-то раздражитель, речь уже идет о привычке. Для многих заядлых любителей грызть ногти бессознательным триггером становится неудовольствие или стресс. И чем сильнее привычка ассоциируется с временным чувством облегчения, тем труднее изменить обусловленную реакцию.

Многие решения, которые мы принимаем в течение дня, означают лишь одно: в прошлом мы именно таким образом смогли разрешить какие-то ситуации. Мозг автоматически приходит к заключению, что если решение помогло вчера, то вполне безопасно принять его и сегодня. Так действие превращается в привычку.

Во время пробежки мой мозг связал обмен взглядами с другим человеком со стандартным приветствием «Доброе утро!». Я его и произнес, не думая, насколько неуместно оно вечером.

## **Почему привычки хороши для бизнеса**

Если запрограммированное поведение так твердо стоит на страже наших повседневных действий, то ясно, что приручение этой силы – благо для игроков любой отрасли. Ведь научившись эффективно создавать привычки, мы тем самым увеличим прибыль компании.

Создающие привыкание продукты меняют поведение потребителя, побуждают его к их регулярному использованию. Цель состоит в том, чтобы заставить людей снова и снова применять их по собственной инициативе, не полагаясь на такие призывы к действию, как рекламные объявления. Когда привычка сформирована, у клиента срабатывают внутренние триггеры и он обращается к продукту в самых обыденных ситуациях, например во время скудного ожидания в очереди.

Однако раскрываемые в нашей книге схемы и методы нельзя назвать универсальными, применимыми к любым компаниям и отраслям. Предпринимателям стоит самостоятельно оценивать, насколько привычки потребителей влияют на их цели и бизнес-модель. Жизнеспособность некоторых продуктов действительно зависит от их возможности формировать привычки у клиентов, но так бывает не всегда.

Например, организациям, продающим редко приобретаемые товары (или товары, бывшие в

употреблении), не нужно создавать покупательские привычки – по крайней мере, в виде ежедневного обращения к ним. Скажем, страховые компании, чтобы побудить к покупке их полисов, используют страховых агентов, рекламу и сарафанное радио. Но купившему полис потребителю больше ничего делать не нужно.

В книге речь идет о тех компаниях, которым требуется постоянное обращение клиентов к их продуктам, причем по собственной инициативе, и, следовательно, выгодно возникновение привычки. Я исключил из рассмотрения тех, кто стимулирует действия потребителей иными средствами.

Прежде чем глубоко изучить механизм формирования привычек, нужно понять, почему они так важны и считаются конкурентным преимуществом. Привычки потребителей приносят пользу компаниям несколькими способами.

## **Увеличение пожизненной ценности клиента**

Выпускники программ MBA знают, что стоимость бизнеса равна сумме его будущей прибыли. Именно эту величину используют инвесторы, вычисляя справедливую стоимость акций компании.

А руководителей компании и других топ-менеджеров оценивают по способности увеличивать стоимость ее акций, то есть вынуждают их постоянно следить за тем, какой свобод-

ный денежный поток генерирует бизнес. С точки зрения акционеров работа менеджмента заключается в разработке и применении стратегий, благодаря которым вырастут прибыли компании – за счет роста выручки или снижения затрат.

Эффективный способ увеличения стоимости компании – формирование у потребителей нужных привычек, что приводит к росту средней «пожизненной ценности клиента» (CLTV). Этот показатель равен сумме, которую компания получит от клиента, пока тот не уйдет к конкуренту, не перестанет пользоваться данным продуктом или не умрет. Повинуясь привычке, потребители дольше и чаще пользуются продуктом, что приводит к росту CLTV.

Для некоторых продуктов характерна высокая пожизненная ценность клиента. Скажем, клиенты банков, пользующиеся кредитными картами, как правило, остаются лояльными в течение длительного времени и, следовательно, стоят дорого. Поэтому кредитные организации готовы тратить на привлечение новых клиентов значительные средства. Именно поэтому вы получаете так много специальных предложений – от подарков до бонусных миль. Они призваны склонить вас к получению еще одной кредитной карты или к повышению уровня существующей. Ваша потенциальная пожизненная ценность оправдывает инвестиции банков в маркетинг.

## Большая гибкость ценообразования

Известный инвестор и CEO компании Berkshire Hathaway Уоррен Баффет как-то сказал: «Силу компании вы можете определить по тому, насколько плохо на ее бизнесе сказывается повышение цен»<sup>25</sup>. Уоррен Баффет и его партнер Чарльз Мангер поняли: когда у потребителей формируются привычки, связанные с продуктом, они начинают от него зависеть и становятся менее чувствительными к его цене. Именно психологию потребителей они называли причиной своих знаменитых инвестиций в такие компании, как See's Candies и Coca-Cola<sup>26</sup>. Баффет и Мангер знают, что привычка обеспечивает большую гибкость и возможность повышать цены.

Например, в сегменте условно бесплатных видеоигр разработчики активно используют стандартный прием: они откладывают просьбу об оплате до тех пор, пока стремление играть не превратится у пользователей в насущную необходимость. Когда у них появляется потребность играть в новую игру и растет желание достичь в ней прогресса, их гораздо легче превратить в потребителей, готовых платить. Так

---

<sup>25</sup> “Notes from 2005 Berkshire Hathaway Annual Meeting” Tilson Funds. По состоянию на 12 ноября 2013 г. <http://www.tilsonfunds.com/brkmtg05notes.pdf>.

<sup>26</sup> “Mungerisms: Charlie Munger: Turning \$2 Million Into \$2 Trillion.” Mungerisms. По состоянию на 12 ноября 2013 г. <http://mungerisms.blogspot.com/2010/04/charlie-munger-turning-2-millioninto-2.html>.

на продаже виртуальных товаров, дополнительных жизней и специальных видов оружия делаются вполне реальные деньги.

К декабрю 2013 года более 500 миллионов человек загрузили Candy Crush Saga, в которую играют в основном на мобильных устройствах. Компания-разработчик применяет модель freemium и конвертирует часть таких пользователей в потребителей, ежедневно приносящих ей почти миллион долларов чистой прибыли<sup>27</sup>.

Эта же схема работает и в других случаях. Возьмем Evernote, популярную программу для создания заметок и управления ими. Вообще-то она бесплатная, но за небольшие деньги разработчики предлагают подключить дополнительные функции вроде возможности просмотра заметок без доступа к интернету и их совместного редактирования. Многие поклонники этой программы с готовностью платят.

Однажды Фил Либин, CEO компании Evernote, откровенно рассказал, как они превращают пользователей бесплатной версии в подписчиков платной<sup>28</sup>. Свой «график улыбки» он опубликовал в 2011 году. На оси Y отображалась ча-

---

<sup>27</sup> “Candy Crush: So Popular It’s Killing King’s IPO?” Yahoo Finance. По состоянию на 16 декабря 2013 г. <http://finance.yahoo.com/blogs/theexchange/candy-crush-so-popular-it-s-smashing-interest-in-an-ipo-160523940.html>.

<sup>28</sup> “Evernote: ‘The Longer You Use It, the More Likely You Are to Pay’.” CNET. По состоянию на 12 ноября 2013 г. [http://news.cnet.com/8301-30685\\_3-57339139-264/evernote-the-longer-you-use-it-the-more-likely-you-are-to-pay/](http://news.cnet.com/8301-30685_3-57339139-264/evernote-the-longer-you-use-it-the-more-likely-you-are-to-pay/).



стота применения программы потребителем, на оси X – время, прошедшее с момента его регистрации. Из графика видно, что вначале частота использования резко падала, но с течением времени, по мере привыкания человека к программе, снова начинала быстро расти. Получившаяся в результате кривая и сделала график похожим на улыбку (возможно, самого Либина, который не мог не радоваться этому факту).

Кроме того, со временем люди не только все чаще обращались к программе, но и охотнее платили за дополнительные функции. Либин заметил: через месяц после регистрации за сервис платили лишь 0,5 процента пользователей, однако эта величина постепенно росла. К 33-му месяцу начинали платить 11 процентов клиентов, а к 42-му – целых 26 процентов из числа тех, кому прежде вполне хватало бесплатных возможностей программы<sup>29</sup>.

## Ускоренный рост

Если потребители долгое время считают продукт ценным для себя, они с большей вероятностью расскажут о нем друзьям. Частое использование создает больше возможностей для того, чтобы поощрять людей приглашать знакомых, делиться контентом и передавать информацию о проекте из уст

---

<sup>29</sup> Freedman, David H. “Say Hello to Your New Brain.” Inc.com. По состоянию на 14 ноября 2013 г. <http://www.inc.com/magazine/201112/evernote-2011-company-of-the-year.html>.

в уста. Попавшие на крючок клиенты становятся евангелистами бренда, рупорами вашей компании и приводят новых клиентов почти (или совсем) бесплатно.

Часто используемые продукты обладают большим потенциалом роста по сравнению с конкурентами. Например, Facebook обогнал всех конкурентов, включая MySpace и Friendster, несмотря на то что довольно поздно появился на вечеринке социальных сетей. Соперники Марка Цукерберга к моменту запуска его сайта, предназначавшегося поначалу исключительно для студентов Гарвардского университета, уже могли похвастаться быстрыми темпами роста и миллионами пользователей. Но именно его компания стала в итоге доминировать в отрасли.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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