

Нир Эяль, Райан Хувер

Покупатель на крючке. Руководство по созданию продуктов, формирующих привычки

Nir Eyal

Ryan Hoover

Hooked

How to Build Habit-Forming Products

Посвящается Джули

Введение

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

Университетское исследование, проведенное в 2011 году, показало: люди проверяют свои телефоны 34 раза в день^{3}. Однако специалисты считают, что на самом деле они делают это гораздо чаще – почти 150 раз!^{4}

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 сообщение сразу после сигнала о его появлении, и стремление зайти в YouTube, 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^{5}. Привычные продукты меняют наше

повседневное поведение, к чему и стремились их создатели{6}. 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 конкурирует 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{7}. 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»[1] знают, каким образом рекламщики в золотую для Мэдисон-авеню[2] 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[3]), – практически

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 привычки? 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, 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 типов: внешние и внутренние{8}. 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.

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{9}.

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{10}.

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

3. Переменное вознаграждение

От обычного контура обратной связи модель крючка отличает 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{11}. 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{12}. И хотя

классическими 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 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 прохождением 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»{13}. В шестой главе описывается эта новая реальность и обсуждается этичность манипулирования пользователями.

Недавно один читатель моего блога написал: «Если что-то 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»[4], истории о людях, которыми завладела мистическая сила, подчинившая себе все их поступки{14}.

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»[5]. 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 героев 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»{15}. 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 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{16}.

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, – пробегусь 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 бриться. 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{17}.

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{18}.

Привычки формируются в момент, когда мозг перестает активно размышлять над тем, что делать дальше{19}. Он довольно 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 привычки 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 скучного 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 свободный денежный поток генерирует бизнес. С точки зрения акционеров работа менеджмента заключается в разработке и применении стратегий, благодаря которым вырастут будущие 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»{20}. 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{21}. 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 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{22}.

Эта же схема работает и в других случаях. Возьмем Evernote, популярную программу для создания и управления заметками. 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{23}. Свой «график улыбки» он опубликовал в 2011 году. На оси Y отображалась

частота 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 это 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{24}.

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 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.

Отчасти успех Facebook стал результатом правила, которое я называю «больше-больше»: частое использование обеспечивает быстрый вирусный рост. Как отмечает Дэвид Скок, предприниматель в области высоких технологий, ставший венчурным капиталистом, самый важный фактор ускорения роста – это «длительность вирусного цикла»{25}. Длительность вирусного цикла – это время, необходимое пользователю, чтобы пригласить другого пользователя. Оно может иметь большое значение в судьбе продукта. «Например, если длительность вирусного цикла два дня, то через двадцать дней у вас будет 20 470 пользователей, – пишет Скок. – Но если вы сократите ее в два раза, до одного дня, то получите свыше 20 миллионов пользователей! Понятно, что чем больше циклов, тем лучше, но насколько лучше – это уже не так очевидно».

Увеличение доли клиентов, ежедневно обращающихся к вашему сервису, идет ему на пользу по двум причинам. Во-первых, люди, ежедневно посещающие сервис, чаще инициируют новый вирусный цикл (скажем, отмечают друга на фотографии в Facebook). Во-вторых, чем больше активных пользователей каждый день, тем больше ответов и реакций на приглашение. Вирусный цикл не просто поддерживает этот процесс, но и ускоряет его, все активнее вовлекая в него пользователей.

Усиление конкурентной позиции

Привычки потребителей – конкурентное преимущество. Продукты, меняющие привычки, менее уязвимы перед атаками со стороны других компаний.

Многие предприниматели наступают на одни и те же грабли: создают продукты, лишь ненамного лучше имеющихся на рынке, и думают, будто этого достаточно для переманивания клиентов. Если речь идет об отказе от давних привычек, то новые продукты не всегда побеждают. Особенно это заметно, когда давно существующий продукт-конкурент стал привычным для большого количества потребителей.

В классической работе Джона Гурвилла, маркетолога и профессора Гарвардской школы бизнеса, говорится, что «многие инновации терпят неудачу, потому что потребители иррационально переоценивают старое, а компании – новое»{26}.

Гурвилл утверждает: шанс у новых игроков появляется тогда, когда они в девять раз лучше прежних. Почему именно на столько? Потому что старые привычки очень живучи, и чтобы изменить сложившийся порядок вещей, новые продукты должны предложить пользователям радикальные улучшения. По мнению ученого, продукты, требующие значительных изменений в поведении, обречены на провал даже в том случае, когда выгода от их использования очевидна и велика.

Например, технология, которую я использую при написании этой книги, во многом уступает существующим альтернативам. Имеется в виду клавиатура с раскладкой QWERTY, изобретенная еще в 1870-х годах для безнадежно устаревших пишущих машинок. Для нее характерно большое расстояние между часто используемыми буквами. Цель такого подхода – защитить литерные рычаги первых пишущих машин от залипания{27}. QWERTY до сих пор остается стандартом, хотя в цифровую эпоху такое физическое ограничение – настоящий анахронизм. И, кроме того, существуют более удобные раскладки клавиатуры.

Так, в раскладке профессора Августа Дворака гласные помещены в центральный ряд, в результате чего повышается скорость набора и уменьшается количество ошибок. «Упрощенная клавиатура Дворака» был запатентована еще в 1932 году, но не смогла пробиться на рынок.

Раскладка QWERTY выживает из-за высоких психологических издержек, связанных с необходимостью изменить поведение пользователей. Начиная учиться печатать, мы тукеем по клавишам обычно одним-двумя пальцами. После нескольких месяцев практики привыкаем использовать все пальцы, стремясь угнаться за мыслями и почти (или совсем) не прилагая сознательных усилий. А слова при этом так и устремляются на экран. Переход к незнакомой раскладке – пусть и более эффективной – вынудит нас переучиваться. Ну уж нет!

В пятой главе вы узнаете, что покупательские привычки создаются благодаря хранящейся в продуктах ценной информации, что значительно снижает вероятность переключения на альтернативные решения. Например, все сообщения электронной почты, отправленные и полученные при помощи почтовой службы Google Gmail, хранятся неограниченное время. Это обеспечивает пользователя вечным хранилищем его переписки. Новые читатели в Twitter усиливают влияние пользователей и их способность передавать сообщения своим сообществам. А в Instagram памятные моменты и впечатления, зафиксированные участником, добавляются в его цифровой альбом. И чем больше люди пользуются данной электронной почтой, социальной сетью или приложением для публикации фотографий, тем труднее им переключиться на их (возможно, более современные) аналоги. Ценную информацию, созданную и хранящуюся в таких продуктах, обычно невозможно перенести, что удерживает пользователя от перехода.

В итоге привычки потребителей повышают рентабельность инвестиций компании. Увеличение пожизненной ценности клиента, большая гибкость ценообразования, ускоренный рост и усиление конкурентной позиции обеспечивают ей более полноводный денежный поток.

Создание монополии на ум

Привычки пользователей – это не просто благо для компаний, которым повезло их сформировать. Наличие привычек снижает вероятность успеха для новичков, пытающихся изменить статус-кво. Примеров успешного изменения давних привычек чрезвычайно мало.

Изменение поведения людей требует понимания нескольких вещей: как заставить их выполнить определенное действие (скажем, когда они впервые открывают ваш сайт)? Как добиться, чтобы они повторяли эти действия в течение длительного периода, а в идеале – всю жизнь?

Компании, преуспевшие в создании покупательских привычек, часто ассоциируются с революционными, чрезвычайно успешными инновациями. Но, как и в любой другой отрасли знания, в искусстве создания привычек есть законы, объясняющие, почему одни продукты меняют нашу жизнь, а другие – нет.

Для начала напомним, что у непривычного поведения короткий «период полураспада», поскольку наш мозг склонен возвращаться к хорошо знакомому способу мышления и поступкам. В ходе экспериментов над лабораторными животными, которых обучали новым действиям, выяснилось, что со временем они начинают вести себя как прежде{28}. Говоря языком бухгалтерского учета, поведение подчиняется правилу LIFO: «последним пришел – первым ушел». Иными словами, недавно приобретенные привычки, скорее всего, забудутся раньше других.

Это помогает объяснить, почему люди пытаются, но не могут отказаться от своих привычек. Две трети алкоголиков, прошедших программу реабилитации, возвращаются к бутылке – и к старым привычкам – в течение первого года{29}. По данным исследований, почти все, кто терял вес в результате диеты, в течение двух лет возвращали сброшенные килограммы{30}.

У формирования новых привычек есть враг – привычки старые. И исследования показывают, что это крепкий орешек. Даже когда мы меняем свое поведение, существующие нейронные связи в мозгу остаются и могут заработать вновь, стоит только нам расслабиться{31}. В этом особая трудность для разработчиков, пытающихся создать революционную линейку продуктов (или бизнес), в основе которых лежит формирование привычек.

Чтобы непривычные действия закрепились, они должны быть частыми. В недавнем исследовании, проведенном на базе медицинского колледжа Лондонского университета, ученые наблюдали за участниками, пытавшимися выработать привычку пользоваться зубной нитью{32}. Один из сделанных выводов состоит в том, что чем чаще совершаются новые действия, тем сильнее привыкание к ним. Как и чистка зубов, любое частое взаимодействие с продуктом – особенно в течение короткого периода – увеличивает вероятность появления новой привычки.

Примером сервиса, построенного на частых действиях, помогающих сформировать у пользователей привычку, может служить поиск Google. Если вы скептически относитесь к мысли о том, что Google вызывает привыкание (и при этом часто им пользуетесь), попробуйте поиск Bing. По эффективности эти продукты практически одинаковы{33}. Даже если гении из Google действительно разработали ускоренный алгоритм, объем сэкономленного времени не заметит никто, кроме поисковых роботов и Спока[6]. Миллисекунды важны, но не они удерживают пользователей.

Так почему же пользователи Google не переходят на Bing? Лояльными их делает привычка. Если человеку хорошо знаком интерфейс одного поисковика, переключение на другой потребует заметных познавательных усилий. И хотя во многих аспектах Bing аналогичен Google, даже небольшое, в несколько пикселей, отличие в расположении элементов означает для потенциального пользователя необходимость заново учиться взаимодействовать с сайтом. Именно задача адаптации к различиям в интерфейсе, а не технология поиска останавливает пользователей Google и заставляет Bing чувствовать себя в подчиненном положении.

Поиск в интернете – настолько частое явление, что Google способен укорениться в мозгу привычного пользователя в качестве единственно возможного решения. И человеку больше не нужно думать, применять Google

или нет, он просто делает это. Более того, если компания способна идентифицировать пользователя при помощи технологий слежения, то может, основываясь на его прежнем поведении, повысить качество результатов поиска. Она сделает их более точными, учитывая его личный опыт, чем сильнее привяжет пользователя к поисковику. Чем чаще используется продукт, тем лучше работает алгоритм, и поэтому он чаще применяется. В результате возникает образцовый цикл поведения, вызывающего привыкание, – и доминирование Google на рынке{34}.

Привычка как стратегия

Иногда менее частые действия, чем применение зубной нити или поиск в интернете, все равно приводят к появлению привычки. Чтобы это стало возможным, результат должен быть очень ценным для пользователя – а это или получение удовольствия, или уменьшение дискомфорта.

Возьмем в качестве примера Amazon: этот интернет-магазин явно стремится стать самым крупным в мире, при этом настолько уверен в своей способности формировать у пользователя привычки, что продает рекламное место на своем сайте прямым конкурентам{35}. Посетители Amazon часто видят рекламное объявление о товаре, который они чуть было не купили, и узнают, что он продается в другом месте по более низкой цене. Пользователи могут попасть туда буквально за один клик. Для кого-то это путь, ведущий к катастрофе, а для Amazon – прозорливая стратегия ведения бизнеса.

Amazon не только получает деньги за рекламу конкурентов, но также использует их доллары для формирования привычки в мозгу пользователей. Интернет-гигант стремится стать универсальным решением часто возникающей задачи – желания найти товар, который вам нужен.

Облегчая посетителям поиск лучшего ценового предложения, Amazon, даже не совершая продажу, завоевывает их лояльность и укрепляет доверие к себе. Разумность этой тактики подтверждается исследованием 2003 года, из которого видно: когда в интернет-магазине доступна информация о ценах конкурентов, его привлекательность в глазах пользователей повышается{36}. Подобной тактики придерживается страховая компания Progressive, специализирующаяся на автостраховании. Благодаря этому она увеличила выручку от продажи полисов с 3,4 миллиарда долларов до 15 миллиардов.

Позволяя посетителям сравнивать свои цены и стоимость товаров у сторонних продавцов, Amazon приобретает в их глазах огромную ценность. И хотя покупки на этом сайте происходят реже, чем поиск Google, с каждой успешной сделкой компания все сильнее закрепляется в умах пользователей как магазин «по умолчанию». Людям настолько удобно сравнивать цены на Amazon, что они часто проверяют их при помощи мобильного приложения компании, находясь в торговых залах розничных магазинов. Нередко покупки совершаются прямо с территории конкурента{37}.

В зоне привычки

Компания может начать оценку потенциала привыкания к своему продукту с рассмотрения двух факторов: частоты (часто ли совершаются действия) и воспринимаемой ценности (насколько полезным представляется продукт в уме потребителя по сравнению с альтернативными решениями).

Поиском Google люди пользуются постоянно, но каждый раз его итог лишь ненамного лучше результата конкурентов вроде Bing. Покупки на сайте Amazon совершаются реже, однако потребители высоко ценят его, поскольку знают, что найдут в этом единственном в своем роде универсальном магазине все что угодно{38}.

Как показано на рис. 1, действия, совершаемые часто и обладающие большой воспринимаемой ценностью, попадают в «зону привычки» и становятся «действиями по умолчанию». Если же какой-то из этих показателей невысок и действие попадает в нижнюю зону под кривой, вероятность его превращения в привычку снижается.

Рис. 1

Обратите внимание на то, что кривая на графике снижается, но не достигает оси воспринимаемой ценности. Некоторые действия никогда не становятся привычными, несмотря на их ценность, потому что происходят недостаточно часто. Эти действия остаются сознательными, в них отсутствует автоматическая реакция, присущая привычке. А вот к другой оси кривая примыкает, то есть даже если с действием связана хотя бы минимальная воспринимаемая ценность, оно может стать привычным, потому что происходит часто.

Эта концепция будет нашим главным ориентиром, и масштаб на графике не указан намеренно. К сожалению руководителей компаний, исследователям пока не удалось определить сроки превращения действия в привычку. В отчете об одном исследовании 2010 года говорится, что некоторые привычки формируются за несколько недель, другим требуется больше пяти месяцев{39}. Ученые также обнаружили, что на скорость формирования привычки влияет степень сложности действия и то, насколько оно значимо для человека.

Ответ на вопрос «как часто нужно повторять, чтобы было достаточно?» зависит от конкретного действия и компании, жестких правил нет. Однако, как показало упомянутое исследование об использовании зубной нити, – чем чаще, тем лучше.

Давайте представим себе продукты, которые вы охарактеризовали бы как вызывающие привыкание. Большинство из них используются ежедневно или по нескольку раз в день. Попробуем понять, почему мы обращаемся к ним так часто.

Витамины или болеутоляющие?

Никогда прежде не удавалось так легко создать новый продукт, и тем не менее большинство новых проектов заканчиваются неудачей. Почему? Это происходит по разным причинам: у компаний кончаются деньги, продукт выходит на рынок слишком рано или слишком поздно, потребители не нуждаются в том, что предлагает компания, или основатели в какой-то момент сдаются. Как и неудача, успех тоже может быть вызван множеством факторов. Однако у всех успешных инноваций есть одно общее: они решают какую-то проблему. Это может показаться очевидным, но на самом деле формулировка проблемы, которую решает новый продукт, часто становится предметом ожесточенных споров.

«Вы создаете витамин или болеутоляющее?» – этот вопрос, ставший уже банальным, инвесторы задают основателям компаний, стремящихся впервые получить финансирование у венчурных капиталистов. С точки зрения большинства инвесторов правильный ответ – болеутоляющее. Точно так же инноваторы в больших и малых компаниях постоянно должны доказывать: их идея важна и заслуживает ресурсов, которые требуются на ее воплощение. Те, от кого зависит решение, – инвесторы и руководители компаний – готовы вкладываться лишь в решение реальных проблем или в удовлетворение неотложных нужд, то есть поддерживать производство болеутоляющих.

Болеутоляющие избавляют от понятных проблем, облегчают конкретную боль и обычно имеют рынок, объем которого легко рассчитать. Возьмите тайленол – известный бренд (под которым выпускается парацетамол), обещающий «надежное облегчение». Именно за такие быстрые решения люди готовы платить.

В отличие от болеутоляющих витамины не обязательно решают какую-то очевидную проблему. Они апеллируют скорее к эмоциональным, чем к функциональным нуждам людей. Принимая каждое утро поливитамины, мы не знаем, делают ли они нас здоровее. Недавно даже получены свидетельства того, что прием витаминов приносит больше вреда, чем пользы{40}.

Но нас ведь это не беспокоит, правда? Витамины пьют не в погоне за эффективностью. Их прием – это поведение в стиле «вычеркнуть еще один

пункт из списка», действие, которое мы оцениваем с точки зрения облегчения не физической, а психологической боли. Мы чувствуем удовлетворение от того, что делаем что-то хорошее для своего организма, даже не будучи уверенными, что это полезно.

В отличие от болеутоляющих, без которых мы не можем нормально жить, пропуск приема витаминов в течение нескольких дней – не проблема. Так, может, руководители и инвесторы знают, что делают? Возможно, создание болеутоляющих, а не витаминов, – действительно верная стратегия?

Не торопитесь.

Давайте обсудим несколько ведущих технологических компаний, работающих с потребителями, – скажем, Facebook, Twitter, Instagram и Pinterest. Что они продают, витамины или болеутоляющие? Большинство людей ответит «витамины», ведь пользователи не получают от них ничего, кроме возможности социализации. Вспомните, что вы делали до того, как начали их использовать. Никто ведь не просыпался среди ночи с криком: «Мне нужно срочно разместить новый статус!»

Но так бывает в случае многих инноваций: мы не знаем, что нуждаемся в них, пока они не становятся частью нашей повседневной жизни. Прежде чем принимать решение по поводу витаминов и болеутоляющих в контексте самых успешных технологических компаний мира, обдумайте следующее: привычка – это когда боль возникает из-за отсутствия действия.

Тут важно внести ясность: термин «боль», который часто используется в бизнес-школах и учебниках по маркетингу, представляет собой гиперболу. На самом деле ощущение, о котором мы говорим, больше похоже на зуд, только психологический. Оно вызывает дискомфорт и проходит, только когда желание удовлетворяется. И вызывающие привыкание продукты просто дают нам некоторое облегчение. Гораздо проще «почесать», воспользовавшись определенным продуктом, чем терпеть, пока «зуд» пройдет сам. А когда мы попадаем в зависимость от инструмента, ничего больше не остается.

Мой ответ на вопрос о витаминах и болеутоляющих таков: технологии, вызывающие покупательские привычки, – это и то и другое. Поначалу они кажутся приятными необязательными витаминами, а когда вырабатывается привычка, начинают утолять боль.

У всех видов живых существ два главных мотиватора – стремление получить удовольствие и избежать боли. Ощущая дискомфорт, мы хотим избавиться от этого чувства. В следующей главе поговорим о том, как эмоции – часто негативные – становятся триггером, побуждающим потребителей обращаться к тем или иным продуктам. Пока достаточно запомнить, что вызывающие привыкание продукты формируют в мозгу пользователей определенные ассоциации, а затем облегчают боль.

Этичность этих манипуляций мы обсудим в восьмой главе. Но уже сейчас стоит заметить: хотя некоторые люди считают термины «привычка» и «зависимость» синонимами, это не одно и то же. Зависимость – постоянная, навязчивая склонность к какому-либо поведению или веществу. Она саморазрушительна. Создавать продукты, основанные на формировании и

поддержании у потребителей зависимости, безответственно, поскольку это означает намеренное причинение вреда.

Привычка – поведение, которое может положительно влиять на жизнь людей. Привычки могут быть полезными и вредными. У вас наверняка есть несколько полезных привычек, в соответствии с которыми вы действуете в течение дня. Чистили сегодня зубы? Принимали душ? Благодарили кого-нибудь? А может, как в моем случае, говорили «доброе утро» во время вечерней пробежки? Все эти поступки совершаются почти (или совсем) бессознательно – это привычки.

Подробнее о модели крючка

Готовы больше узнать о создании положительных привычек потребителей? Тогда двигаемся дальше, чтобы глубже понять модель крючка, этот простой, но мощный инструмент, помогающий вашим клиентам выработать привычки, которые соединят их проблему и предлагаемое вами решение.

В следующих главах мы познакомимся с детальным описанием каждого этапа модели. Я представлю вам примеры, которые можно использовать при разработке собственного продукта. Узнав несколько базовых законов работы мозга, вы увеличите свои шансы быстро создать правильный продукт.

Напомню, разработчики формируют привычку, проводя потребителей через четыре этапа модели крючка – триггер, действие, переменное вознаграждение и инвестиция.

Запомните сами и расскажите другим

- Для некоторых компаний формирование привычек – ключевой фактор успеха, но это нужно не каждому бизнесу.
- В случае удачного формирования привычки можно получить большую пользу, в частности: более высокую пожизненную ценность клиента, гибкое ценообразование, ускоренный рост и усиление конкурентной позиции.
- Привычки не могут сформироваться вне «зоны привычки», в которой действие повторяется с высокой частотой и имеет ценность в глазах потребителя.

- Вызывающие привыкание продукты вначале, пока привычка еще не сформировалась, кажутся лишь желательными (витаминами) и только потом становятся обязательными (болеутоляющими).
- Вызывающие привыкание продукты облегчают боль потребителей, то есть избавляют их от явно ощущаемого «зуда».
- Технологии создания покупательских привычек – своего рода манипулирование. Прежде чем цеплять пользователей на крючок, их создателям следует убедиться, что они формируют у потребителей здоровые привычки, а не пагубную зависимость (подробнее об этом – в восьмой главе).

Сделайте прямо сейчас

Если вы занимаетесь разработкой вызывающих привыкание продуктов, письменно ответьте на следующие вопросы:

- Какие привычки требуются для вашей бизнес-модели?
- Какую проблему потребителей решает ваш продукт?
- Как пользователи решают эту проблему сейчас и почему она требует решения?
- Насколько часто потребители будут обращаться к вашему продукту?
- Какие действия людей вы хотите превратить в привычку?

2. Триггер

Йен (имя изменено) немного за двадцать, она живет в Пало-Альто и учится в Стэнфордском университете. Уравновешенная и изысканная, чего и следует ожидать от студентки престижного университета, она тем не менее страдает от назойливой привычки и ничего не может с этим поделать – девушка подсела на Instagram.

Эта социальная сеть для распространения своих фото- и видеоматериалов, которую в 2012 году Facebook купил за миллиард долларов, завладела

мыслями и чувствами Йен и еще 150 миллионов пользователей{41}. Сделка по приобретению компании подтверждает растущую мощь технологий, вызывающих покупательскую привычку, и создаваемую ими огромную стоимость. Конечно, итоговая цена Instagram стала результатом множества факторов, включая, как говорят, борьбу за ее покупку{42}. По сути Instagram – пример команды, хорошо знающей не только технологии, но и психологию, которая предложила пользователям вызывающий привыкание продукт, прочно вошедший в их повседневную жизнь{43}.

Йен не понимает, что находится на крючке, хотя и признается: при помощи мобильного приложения она снимает и размещает в течение дня десятки фотографий. «Это просто весело, – говорит она, пересматривая свою последнюю коллекцию снимков, выглядящих так, будто они были сделаны в конце 1970-х. – У меня нет никаких проблем. Просто я снимаю, когда вижу что-то стоящее. Чувствую, что должна зафиксировать происходящее, пока есть такая возможность».

Что сформировало привычку Йен к Instagram? Каким образом это, казалось бы, простое приложение стало играть в ее жизни столь важную роль? Как мы скоро увидим, привычки, подобные этой, формируются с течением времени, но цепная реакция, приводящая к появлению привычки, всегда начинается с триггера.

Привычки не возникают, они вырабатываются

Привычки похожи на жемчуг. Натуральные жемчужины вырастают в раковинах устриц, слой за слоем, на протяжении нескольких лет. Но почему на перламутре вдруг начинает формироваться жемчужина? Триггером для организма устрицы становится попавший в раковину посторонний предмет, например песчинка или мелкий паразит, вокруг которого происходит отложение перламутра.

Привычкам также требуется основа, на которой они будут вырабатываться. Такой основой и стимулом изменения поведения становятся триггеры.

Задумайтесь на мгновение о своей жизни. Что подняло вас с кровати сегодня утром? Что заставило чистить зубы? Что побудило читать эту книгу?

Триггеры могут принимать форму обычных сигналов вроде звонка будильника и менее явных, неосознанных сигналов, способных, однако, эффективно влиять на наше поведение. Триггер – исполнительный механизм действия, песчинка в раковине, кладущая начало жемчужине. Он заставляет нас предпринимать те или иные действия.

Триггеры бывают двух типов: внешние и внутренние.

Внешние триггеры

Технологии создания покупательских привычек начинают изменять поведение, цепляя пользователя призывом к действию. Эти сенсорные раздражители в изобилии представлены в нашем окружении. Во внешние триггеры встроена информация, которая подсказывает потребителю, что ему делать дальше.

Внешний триггер говорит о действии, которое следует предпринять. Часто это выражается чрезвычайно прямолинейно. Например, какие внешние триггеры вы видите на аппарате по продаже кока-колы, изображенном на рис. 2?

Рис. 2

Взгляните на приветствующего вас человека на снимке. Он предлагает вам освежиться кока-колой. Подпись «Хочешь пить?» под фотографией передает его слова, обращенные к вам, и предполагает, что следующее ваше действие – вставить монету и выбрать напиток.

В интернете внешний триггер может принимать форму хорошо заметного элемента вроде большой оранжевой кнопки «Войти в Mint» из сообщения от Mint.com, показанного на рис. 3. И снова пользователю дается явная инструкция, что делать после прочтения сообщения: нажать на эту большую яркую кнопку.

Рис. 3

Заметили, насколько в сообщении от Mint отчетливо обозначено действие, которое ожидается от пользователя? Компания могла бы включить в него несколько других триггеров – скажем, предложение проверить остаток вашего банковского счета, взглянуть на последние операции по кредитной карте или установить финансовые цели. Но поскольку это сообщение содержит важное предупреждение о состоянии аккаунта, Mint сократила список возможных действий до одного клика: войти в свой аккаунт и исправить проблему.

При наличии большого количества вариантов пользователю приходится оценивать их все. Когда их слишком много или они плохо сформулированы, то

способны вызвать раздражение, замешательство или самое плохое – отказ от любых действий{44}. Чем меньше нужно думать для совершения следующего действия, тем выше вероятность, что оно будет выполнено бессознательно. Мы вернемся к этому позже.

Аппарат по продаже кока-колы и электронное письмо от Mint.com – отличные примеры явных внешних триггеров. Однако внешние триггеры могут также содержать скрытую информацию о следующем действии, ожидаемом от потребителя. Например, все мы знаем, что на ссылки нужно кликать, а иконок мобильных приложений – касаться. Единственная цель этих широко распространенных визуальных триггеров – побудить пользователя к действию. А поскольку такие элементы дизайна интерфейса известны всем, они представляют собой призывы к действию, механизм работы которых объяснять не нужно. То есть эта информация встроена в них изначально.

Типы внешних триггеров

Чтобы побудить клиента совершить требуемые действия, компании могут использовать внешние триггеры четырех типов:

1. Платные триггеры

Для привлечения внимания пользователей и побуждения их к действиям широко применяются рекламные объявления, контекстная реклама и другие платные каналы. Платные триггеры – эффективный, но затратный механизм. Компании, разрабатывающие вызывающие привыкание продукты, как правило, не полагаются на платные триггеры в долгосрочной перспективе, если вообще используют их. Представьте себе, что Facebook или Twitter пришлось бы покупать рекламу для стимулирования пользователей вернуться на их сайты! Они быстро стали бы банкротами.

Поскольку плату за возвращение потребителей не способно выдержать большинство бизнес-моделей, организации, как правило, применяют платные триггеры для привлечения новых клиентов, а затем добиваются их возвращения при помощи триггеров другого типа.

2. Бесплатные триггеры

Эти триггеры бесплатны в том смысле, что их нельзя купить напрямую, но часто требуют инвестиций в форме времени, потраченного на связи с общественностью и СМИ. К эффективным способам привлечь к себе внимание относятся положительные отклики в прессе, популярные вирусные видео и удачное размещение приложения в App Store. Компании могут убедить себя, что рост скачиваний или скачок продаж означает долгосрочный успех, но обычно известность, вызванная бесплатными триггерами, недолговечна.

Чтобы бесплатные триггеры постоянно привлекали новых потребителей, компании должны все время держать свои продукты в центре внимания, а это трудная задача с почти непредсказуемым результатом.

3. Триггеры отношений

Когда один человек рассказывает другому о продукте, это может быть высокоэффективным внешним побудителем к действию. Часто именно рекомендации друзей или родственников – в форме электронного приглашения, лайка в Facebook или просто доброго совета – становятся ключевым компонентом распространения технологий.

Именно триггеры отношений способны создать вирусный гиперрост, о котором мечтают все предприниматели. Иногда это действительно удается, поскольку люди любят рассказывать друг другу о чудесных предложениях.

Например, трудно превзойти успех вирусного распространения PayPal в конце 1990-х годов^{45}. Команда проекта знала: как только люди начнут переводить друг другу деньги через интернет, они тут же осознают огромную ценность этого сервиса. Удовольствие от того, что кто-то только что прислал вам перевод, была сильным стимулом для открытия счета, и PayPal быстро рос, поскольку был одновременно и вирусным, и полезным.

К сожалению, некоторые компании пользуются вирусными методами и триггерами отношений неэтично, применяя так называемые серые схемы. Некоторые разработчики сознательно вводят пользователей в заблуждение, чтобы те приглашали своих друзей или размещали сообщения на своих страницах в социальных сетях. Поначалу это приносит некоторый успех, но лишь за счет социального капитала, включая добрую волю и доверие потребителей. А когда люди поймут, что их одурачили, они почувствуют разочарование и перестанут интересоваться данным продуктом.

Чтобы триггеры отношений работали правильно, нужно создать сообщество заинтересованных пользователей, которые будут с энтузиазмом рассказывать другим о преимуществах вашего продукта.

4. Внедренные триггеры

Внедренные триггеры занимают устойчивое место в окружении пользователя. Они постоянно попадают ему на глаза, хотя именно потребитель решает, стоит ли впускать их в свою жизнь.

Например, иконка на экране мобильного телефона, новостная рассылка по электронной почте или уведомление об обновлении приложения появляются лишь в том случае, если пользователь этого хочет. И пока человек готов получать такие триггеры, компания, которая их инициирует, фактически гарантированно привлекает его внимание.

Внедрение триггеров происходит только после того, как пользователи заводят себе аккаунт, оставляют свой электронный адрес в процессе подписки на новости, устанавливают приложение или еще каким-то способом подтверждают готовность поддерживать контакт.

Если задача платных и бесплатных триггеров, а также триггеров отношений состоит в том, чтобы привлекать новых пользователей, то внедренные триггеры обеспечивают их постоянное обращение к продукту до тех пор, пока не сформируется привычка. Без внедренных триггеров и молчаливого согласия потребителя на их постоянное появление трудно побуждать его использовать продукт настолько часто, чтобы изменить поведение.

* * *

Внешние триггеры – это лишь первый шаг. Конечная цель всех внешних триггеров – втянуть пользователей в модель крючка и заставить их пройти все ее этапы по несколько раз, чтобы после множества успешных циклов они больше не нуждались в стимулировании извне. Когда у потребителей сформируется привычка, ими управляют уже другие триггеры – внутренние.

Внутренние триггеры

Внутренние триггеры возникают в том случае, когда продукт становится тесно связанным с мыслями, чувствами или предыдущим опытом людей. В отличие от внешних триггеров, в которых используются сенсорные раздражители вроде звонка будильника или гигантской кнопки «Войти», внутренние невозможно увидеть, услышать или потрогать. Они проявляются в мозгу автоматически. Умение связать внутренние триггеры с продуктом – высший пилотаж для разработчиков потребительских товаров.

Например, в случае со студенткой Йен создатели ее любимого приложения Instagram добились желаемого – она реагирует на внутренние триггеры именно так, как они ожидали. Благодаря много раз повторенным действиям в мозгу Йен сформировалась связь между потребностью постоянно фотографировать и приложением, установленным в ее мобильном телефоне, который всегда под рукой.

Эмоции, особенно негативные, – это мощные внутренние триггеры, которые сильно влияют на наше поведение. Скука, одиночество, разочарование, замешательство и нерешительность часто провоцируют чувство дискомфорта или раздражения и приводят к неосознанным действиям, призванным подавить негативные ощущения. Например, Йен использует Instagram столь часто из-за опасения, что особый для нее момент безвозвратно канет в прошлое.

Этот дискомфорт может быть не ярко выраженным. Вероятно, она даже не осознает свой страх, но дело именно в нем. Наша жизнь наполнена мелкими стрессами, и мы, как правило, не задумываемся о своей привычной реакции на них.

В качестве внутренних триггеров выступают и позитивные эмоции. Впрочем, они сами иногда возникают вследствие потребности подавить беспокойство. В конце концов, используя любые продукты, мы стремимся решить какие-то проблемы. Желание развлечься – это потребность избавиться от скуки. А стремление поделиться хорошими новостями – попытка установить и поддерживать социальные связи.

Наша цель как разработчиков продуктов – решить проблему потребителей, помочь им избавиться от боли, унять «зуд». Если пользователи найдут продукт, облегчающий их боль, со временем у них сформируются по отношению к нему прочные позитивные ассоциации. После продолжительного применения возникают связи – вроде слоев перламутра вокруг песчинки – между продуктом и пользователем, нуждающимся в его помощи. Постепенно такие связи превращаются в привычку, и человек начинает обращаться к продукту под влиянием определенных внутренних триггеров.

То, как технологии способны обеспечивать частую психологическую разгрузку, видно из результатов исследования, проведенного университетом науки и технологии Миссури{46}. В 2011 году 216 студентов согласились (на условиях анонимности), что их активность в интернете будет отслеживаться. И на протяжении учебного года исследователи измеряли частоту, с которой молодые люди заходили во всемирную сеть, и что именно они там делали. А в конце сравнили полученные данные с информацией о студентах, обращавшихся к врачам с жалобами на депрессию. «Мы обнаружили несколько черт

использования интернета, которые коррелируют с депрессией, – пишет Шрирам Челлаппан, один из авторов исследования{47}. – Например, участники с симптомами депрессии, как правило, очень активно пользуются электронной почтой... Еще один признак депрессивного поведения – увеличение количества времени, проведенного за просмотром видеороликов, играми и общением в чатах».

Исследование показало, что люди, страдающие депрессией, чаще пользуются интернетом. Почему это так? Одна из гипотез заключается в том, что они испытывают негативные эмоции чаще, чем другие, и, стремясь улучшить настроение, обращаются к помощи технологий.

Подумайте о своих поступках, вызванных переменами настроения. Что вы делаете, когда срабатывают ваши внутренние триггеры?

Заскучав, многие люди, чтобы встряхнуться, обращаются к интригующим заголовкам новостей. Перенеся слишком сильный стресс, мы стремимся успокоиться, и в этом нам помогают сайты вроде Pinterest. А с одиночеством справляемся вместе с Facebook и Twitter, где можно с кем-нибудь пообщаться.

Достаточно одного клика – и Google облегчит возникшее ощущение неопределенности. А электронная почта (возможно, прообраз всех технологий создания покупательских привычек) – это всегда готовое решение для множества наших ежедневных проблем. С ее помощью мы подтверждаем свою важность (или даже оправдываем свое существование), проверяя, не понадобились ли кому-то, и пытаемся убежать от серых будней.

Оказавшись на крючке у этих продуктов, люди перестают нуждаться в каких-то явных призывах ими пользоваться. Теперь все происходит в соответствии с автоматической реакцией на чувства, определяющие желаемое поведение. Привязанные к этим внутренним триггерам продукты обеспечивают пользователям быстрое облегчение. Как только в голове утвердилась мысль, что данный продукт – это решение проблемы, мозг сам будет возвращаться к нему, не нуждаясь во внешних триггерах.

В случае внутренних триггеров информация о том, что делать дальше, закодирована в памяти пользователя в виде заученной ассоциации.

Но ассоциация между внутренним триггером и вашим продуктом не формируется за один день. Чтобы внутренние триггеры стали подавать нужные сигналы, требуются недели и месяцы частого использования. Новые привычки возникают благодаря внешним триггерам, но на крючке потребителя держат именно ассоциации с внутренними триггерами.

Как говорит Йен, «просто я снимаю, когда вижу что-то стоящее». Заботливо подталкивая пользователей к переходу от внешних триггеров к внутренним, Instagram создает у них устойчивые привычки. Каждый раз, когда Йен видит что-то заслуживающее внимания, у нее возникает потребность поделиться этим, затем срабатывает соответствующий триггер, и она мгновенно обращается к Instagram. Ей больше не нужны внешние стимулы для использования приложения – внутренний триггер срабатывает сам по себе.

Создание триггеров

Вызывающие привыкание продукты смягчают какую-то конкретную проблему, избавляя от вполне определенной боли. Чтобы добиться этого, разработчикам нужно знать внутренние триггеры потребителей, то есть понимать, от какой боли они стремятся избавиться. Но эту информацию невозможно почерпнуть из стандартных опросов. Требуется более глубокое погружение в чувства людей.

Конечная цель разработчиков вызывающих привыкание продуктов – избавить пользователя от боли, создав у него ощущение, что источник облегчения – вот этот продукт.

Во-первых, компания должна определить конкретный источник беспокойства или болезненных ощущений в терминах эмоций, а не свойств продукта. Но как это сделать? Лучшая стартовая точка – изучение побуждающих мотивов, лежащих в основе успешных продуктов, вызывающих привыкание. Это нужно не для того, чтобы их копировать, а для понимания, как именно они решают проблемы пользователей. Такое изучение позволит вам попрактиковаться в погружении в мозг потребителей и познакомит с желаниями, общими для всех людей.

Как сказал Эван Уильямс, один из основателей Blogger и Twitter, интернет – это «гигантская машина, призванная давать людям то, что они хотят»{48}. И добавил: «Мы часто думаем, что интернет позволяет делать что-то новое... Но люди хотят лишь того, что они делали всегда».

Такие общие потребности универсальны и не подвержены влиянию времени. Но чтобы их обнаружить, разговаривать с пользователями практически бесполезно. Они сами не знают, какими эмоциями руководствуются. Люди просто не думают об этом. Вы столкнетесь с тем, что «декларируемые предпочтения» (то, чего, по их словам, они хотят) сильно расходятся с «реальными предпочтениями» (тем, что они в действительности делают).

Вот что пишет Эрика Холл, автор книги Just Enough Research: «Когда исследование фокусируется на том, что люди действительно делают (смотрят ролики про кошек), а не на том, что они хотели бы делать (создавать домашнее видео профессионального качества), это расширяет ваши возможности»{49}. То есть ищите возможности – ищите такие расхождения. Почему люди отправляют SMS? Почему фотографируют? Почему включают телевизор, какую роль он играет в их жизни? Спросите себя, какую боль помогают приглушить эти привычки и что должен чувствовать человек, перед тем как совершает одно из этих действий.

Чего хотел бы достичь потребитель, используя ваш продукт? Где и когда он будет его применять? Какие эмоции влияют на его использование и становятся триггером соответствующих действий?

Вот что рассказывает о том, как на эти вопросы отвечали его компании, один из основателей Twitter и Square Джек Дорси: «[Если] вы хотите создать продукт, подходящий людям, вам нужно влезть в их шкуру и рассказать историю от их имени. Поэтому мы потратили много времени на написание того, что называется "портрет потребителя"»{50}.

Дальше Дорси описывает, как он всерьез пытался представить своего пользователя: «Он в центре Чикаго, идет в кафе... То есть собирается получить этот опыт. Читается как пьеса. Это правда очень здорово. Если получится хорошая история, то все приоритеты, все продукты, весь дизайн и вся координация, которые вам нужны, появятся сами собой, потому что вы можете редактировать эту историю. А ваши коллеги с любого уровня организации – от инженеров до службы поддержки, от дизайнеров до топ-менеджмента – обращаться к ней».

Дорси убежден: первостепенную роль в разработке правильного продукта играет четкое описание потребителей – их желаний, эмоций, контекста, в котором продукт используется. Помимо этого примерами инструментов для изучения потенциальных клиентов могут быть концепция развития потребителей{51}, исследования удобства использования и карты эмпатии[7]{52}.

Еще один способ – задавать себе вопрос «почему?», пока не доберешься до эмоции, лежащей в основе желания. Обычно такое происходит после пятого «почему». Это вариация одной из составляющих производственной системы Toyota, методики «Пять почему», описанной Тайити Оно. По словам Оно, «основой научного подхода Toyota... было пятикратное повторение вопроса "почему?", после чего становились ясны как суть проблемы, так и ее решение»{53}.

Когда необходимо выяснить, почему люди используют продукты, вызывающие привыкание (то есть докопаться до внутренних триггеров), именно вопрос «почему?» может помочь.

Представим, что вы впервые создаете такую фантастическую технологию, как электронная почта. Целевой пользователь – занятый менеджер среднего звена по имени Джули. Мы подробно описали Джули и при помощи этого словесного портрета отвечаем на серию «почему?».

Почему № 1. Почему Джули захочет пользоваться электронной почтой?

Ответ. Чтобы отправлять и получать сообщения.

Почему № 2. Почему она захочет это делать?

Ответ. Потому что ей нужно быстро обмениваться информацией.

Почему № 3. Почему она захочет это делать?

Ответ. Чтобы знать, что происходит в жизни ее коллег, друзей и родственников.

Почему № 4. Почему она хочет это знать?

Ответ. Чтобы понять, нуждаются ли в ней.

Почему № 5. Почему это ее беспокоит?

Ответ. Она боится одиночества.

Вот теперь у нас кое-что есть! Страх – мощный внутренний триггер. Мы способны разработать наш продукт так, чтобы помочь Джули ослабить этот страх. Конечно, мы могли бы прийти к иному заключению, начав расспрашивать о другом человеке, меняя его портрет или иначе сформулировав вопросы. Только четкое понимание потребностей пользователя поможет составить требования к продукту.

Теперь, зная боль потребителя, переходим к следующему этапу тестирования нашего продукта, чтобы понять, облегчает ли он ее.

Изучаем триггеры Instagram

Важный компонент успеха Instagram (и то, что ежедневно заставляет возвращаться к программе миллионы человек) – это способность компании понимать триггеры ее пользователей. Для таких людей, как Йен, Instagram – тихая гавань для вдохновения, виртуальное хранилище памятных образов.

Привычка Йен пользоваться этим сервисом началась с внешнего триггера – совета подруги. Понадобилось несколько недель, чтобы она стала заходить в Instagram регулярно.

Каждый раз, делая снимок, Йен делится им с друзьями в Facebook и Twitter. Вспомните, как вы впервые увидели фотографию из Instagram. Привлекла она ваше внимание? Пробудила любопытство? Стала призывом к действию?

Эти фотографии служат внешним триггером отношений, повышая осведомленность о продукте и посылая потенциальным пользователям сигнал установить приложение и начать работать с ним. Но снимки из Instagram, опубликованные в Facebook и Twitter, – не единственные внешние триггеры, привлекающие к нему новых пользователей. Они узнают о приложении из СМИ и блогов, наталкиваются на него в App Store, где Apple удачно разместила его, – все это бесплатные внешние триггеры.

После установки Instagram он начинает получать выгоду от внедренных внутренних триггеров. Призывом к действию служат иконка приложения на экране телефона пользователя и уведомления о фотографиях, размещенных друзьями.

В результате регулярного использования Instagram формирует прочные ассоциации с внутренними триггерами, и то, что начиналось как небольшое развлечение, становится повседневным занятием многих людей.

Страх упустить впечатляющий момент вызывает стресс. Эта негативная эмоция становится внутренним триггером, побуждающим пользователей Instagram возвращаться к нему снова и снова в попытке ослабить эту боль, сделав снимок. А по мере того как потребители продолжают пользоваться сервисом, формируются новые внутренние триггеры.

Но Instagram – больше, чем альтернатива фотокамере. Это социальная сеть. Приложение помогает людям избавиться от скуки, соединяя их друг с другом и позволяя делиться фотографиями и обмениваться комментариями{54}.

Как и многие другие социальные сети, Instagram ослабляет все чаще встречающийся страх что-то пропустить, а его ассоциация с внутренними триггерами создает основу для формирования новых привычек.

Теперь пора рассмотреть механизм связывания проблемы потребителя с вашим продуктом, предлагающим ее решение. Эта связь возникает на очередном этапе модели крючка. В следующей главе вы узнаете, почему важно подтолкнуть пользователя к действию, если нужно выработать у него привычку.

Запомните сами и расскажите другим

- Триггеры – это сигнал потребителю совершить какое-либо действие, они срабатывают на первом этапе модели крючка.
- Триггеры бывают двух типов: внешние и внутренние.
- Внешний триггер – это некоторая информация, привлекающая внимание пользователя и подталкивающая его к совершению требуемого действия.
- Внутренний триггер – это определенная ассоциация, закреплённая в мозгу потребителя и побуждающая его к действиям. В качестве внутренних триггеров часто выступают негативные эмоции.
- Чтобы создать вызывающий привыкание продукт, разработчикам нужно понять, какие эмоции пользователя могут быть привязаны к внутренним триггерам и как задействовать внешние триггеры, чтобы побудить его к действию.

Сделайте прямо сейчас

Перечитайте ответы на вопросы из предыдущего раздела «Сделайте прямо сейчас» и ответьте на новые вопросы, а также выполните предлагаемые упражнения.

- Кто использует ваш продукт?
- Что потребитель делает перед тем, как должна сработать привычка, которую вы пытаетесь сформировать?
- Предложите три внутренних триггера, которые могут подтолкнуть потребителя к действиям. Воспользуйтесь методом «Пять почему», описанным в данной главе.
- С какими внутренними триггерами ваш потребитель сталкивается чаще всего?
- Закончите это короткое описание, вставив в него наиболее частый внутренний триггер и привычку, которую вы хотите сформировать:

«Каждый раз, когда пользователь (внутренний триггер), он (первое действие, обуславливаемое формируемой привычкой)».

- Вернитесь к вопросу о том, что потребитель делает перед тем, как должна сработать привычка, которую вы пытаетесь сформировать. Какое место и время можно выбрать, чтобы направить ему внешний триггер?
- Как можно максимально близко совместить во времени внешний триггер с внутренним?
- Придумайте не менее трех привычных способов направить триггер вашему пользователю при помощи имеющихся технологий (электронной почты, уведомлений, SMS и т. п.). Затем пофантазируйте и предложите как минимум три невероятные идеи относительно передачи триггера (носимые компьютеры, биометрические датчики, голубиная почта). Возможно, эти фантазии подтолкнут вас к новым подходам, которые окажутся не такими уж безумными. Через несколько лет вам будет доступно множество невообразимых вариантов передачи триггеров.

3. Действие

Следующий этап модели крючка – фаза действия. Триггер – внутренний или внешний – конечно, подскажет пользователю, что он должен делать дальше. Однако если потребитель этого не сделает, триггер окажется бесполезным. Чтобы человек последовал сигналу, должно выполняться правило «легче сделать, чем подумать». Помните, для привычки характерно почти или совсем не задумываться. Чем больше усилий – физических или умственных – требуется для выполнения нужного вам действия, тем с меньшей вероятностью оно будет выполнено.

Действие или бездействие?

Если действие так важно для формирования привычки, как разработчик может заставить пользователя действовать? Существует ли формула поведения? Оказывается, да.

Есть множество теорий, описывающих то, что движет человеческим поведением. Но мы рассмотрим модель профессора Би Джей Фогга, директора лаборатории мотивационных технологий Стэнфордского университета, поскольку она относительно просто описывает мотивы наших действий.

Фогг утверждает: для инициирования любых поступков требуется наличие трех ингредиентов: 1) пользователь должен иметь достаточную мотивацию; 2) он должен иметь возможность завершить требуемое действие и 3) нужен триггер, который его активирует.

Предложенная Фоггом модель поведения описывается формулой $P = MBT$, которая подразумевает, что требуемое действие имеет место, когда одновременно и активно проявляются мотивация, возможность и триггер^[55]. Если какой-то из компонентов формулы отсутствует или недостаточно выражен, потребитель не пересечет стартовую черту и действие совершено не будет.

Давайте рассмотрим пример, который использует Фогг в качестве иллюстрации к своей модели. Представьте такую ситуацию: ваш телефон звонит, а вы не отвечаете. Почему?

Может быть, телефон где-то в сумке и его трудно отыскать. В этом случае действию препятствует неспособность ответить на звонок. Ограничены ваши возможности.

Вероятно, вы думаете, что звонящий собирается предложить вам купить что-то ненужное, и не хотите с ним говорить. В этом случае игнорировать вызов побуждает недостаточная мотивация.

Есть и другой вариант: и звонок важен, и телефон в пределах досягаемости, но поставлен на беззвучный режим. Тогда, несмотря на наличие сильной

мотивации и простоту действия, звонок будет пропущен, потому что вы не услышали сигнала. Иными словами – отсутствовал триггер.

О триггерах мы говорили в предыдущей главе, а теперь подробнее обсудим два оставшихся компонента модели поведения Фогга – мотивации и возможности.

Мотивация

Триггер – это сигнал к совершению действия, а мотивация определяет силу желания его совершить. Эдвард Диси, профессор психологии Рочестерского университета и ведущий разработчик теории самоопределения, характеризует мотивацию как «энергию для действия»{56}.

И хотя природа мотивации – это бесконечный предмет для споров психологов, Фогг утверждает, что наше желание совершить действие задается тремя ключевыми мотиваторами.

Он считает, что все люди хотят получить удовольствие и избежать боли, иметь надежду и избежать страха, получить социальное признание и избежать социального неприятия. Эти две стороны каждого мотиватора можно считать рычагами, увеличивающими (или уменьшающими) вероятность того, что человек совершит то или иное действие за счет усиления или ослабления его мотивации.

Примеры мотивации в рекламе

Возможно, нигде так явно не проявляются элементы мотивации, как в рекламе. Рекламщики постоянно манипулируют мотивацией людей, чтобы повлиять на их привычки. Если взглянуть на рекламу критически, можно заметить, как именно они пытаются воздействовать на наше поведение.

Например, в ходе президентской кампании Барака Обамы в 2008 году использовались вдохновляющие слова и образы, особенно привлекательные для тех экономически и политически беспокойных времен. На классическом постере художника Шепарда Фейри, выразившем идею надежды, это слово было напечатано крупными буквами внизу фотографии, а твердый взгляд Обамы подтверждал, что он с уверенностью смотрит в будущее. (К сожалению, это изображение оказалось поводом для схватки между Фейри и агентством Associated Press, которое заявило о своих правах на оригинальную

фотографию. Поэтому я решил не приводить его здесь в качестве иллюстрации. Если не можете его вспомнить, в примечаниях есть ссылка{57}.)

Еще один пример мотивации в рекламе связан со старой поговоркой «секс – хороший продавец». Изображение полуобнаженных (как правило, женских) тел давно стало рекламным стандартом и используется всеми, кому не лень: от производителя дамского белья Victoria's Secret до регистратора доменных имен GoDaddy.com и сети закусочных Burger King (рис. 4). И они, и бесчисленное количество других продавцов заманивают обещанием эротического удовольствия, чтобы привлечь внимание людей и мотивировать их на действия.

Рис. 4

Конечно, эта стратегия апеллирует к определенной демографической группе, для которой секс – мощный мотиватор. И то, что мальчики-подростки (основная целевая аудитория такой рекламы) сочтут воодушевляющим, люди старшего поколения назовут безвкусным. То, что мотивирует одних, безразлично другим – этот факт делает обязательным изучение потребностей вашей целевой аудитории.

Иногда психологический мотиватор может быть не столь очевидным, как те, которые использовали сторонники Барака Обамы или сети ресторанов быстрого обслуживания. Реклама Budweiser на рис. 5 иллюстрирует то, как производитель пива использует мотиватор социального единства, изображая трех приятелей, радующихся успеху своих национальных команд. И хотя пиво напрямую не связывается с социальным признанием, реклама усиливает впечатление, что этот бренд неотделим от хороших друзей и хорошо проведенного времени.

Рис. 5

Столь же мощным мотиватором могут быть негативные эмоции, например страх. Реклама на рис. 6 изображает инвалида с шокирующим шрамом на голове. Имеется в виду риск, связанный с нежеланием пользоваться мотоциклетными шлемами. Слова «Не надену шлем – выгляжу в нем глупо» в сочетании с психическим состоянием пациента, ставшего жертвой аварии на мотоцикле, отрезвляют любого.

Рис. 6

В предыдущей главе, посвященной триггерам, говорилось, насколько важно понимать, зачем потребителям нужен ваш продукт. И если внутренние триггеры – это своего рода «зуд», который пользователи испытывают несколько раз в течение дня, то правильные мотиваторы подталкивают их к действиям, обещая желанный результат (то есть помогают унять этот «зуд»).

Однако даже при наличии правильного триггера и сильной мотивации потребитель часто ведет себя не так, как хотелось бы разработчикам продукта. Что они упускают? Удобство использования или, скорее, возможность легко совершить требуемое действие.

Возможность

В своей книге *Something Really New: Three Simple Steps to Creating Truly Innovative Products*{58} Денис Хоуптли разделяет инновационный процесс на фундаментальные этапы. Сначала он предлагает понять причину, по которой люди используют продукт. Затем – описать шаги, необходимые потребителю, чтобы получить результат. А когда последовательность задач от намерения до реализации станет понятной, советует начать удалять звенья цепочки до тех пор, пока она максимально не упростится.

Люди быстрее примут технологию или продукт, где для достижения результата нужно делать меньше шагов. По мнению Хоуптли, чем легче – тем лучше.

Но может ли природа инноваций описываться так лаконично? Проиллюстрирую это коротким экскурсом в технологию, применявшуюся в недалеком прошлом.

Несколько десятилетий назад выход в интернет при помощи модема казался волшебством. Пользователю нужно было дождаться загрузки компьютера, нажать несколько клавиш на клавиатуре, подождать, пока модем попищит и поскрипит, устанавливая соединение, и лишь после этого получить доступ в сеть. Проверка почты или просмотр страниц в зарождавшемся интернете занимали (по современным меркам) много времени, но были несравненно удобнее, чем поиск информации традиционными методами. Эта поразительная технология вскоре стала привычной для миллионов людей, открывших для себя чудо под названием интернет.

Конечно, сегодня нам, привыкшим к постоянному высокоскоростному доступу в сеть, трудно было бы вынести процесс использования модема, имеющего скорость 2400 бод. Электронная почта теперь мгновенно доставляется на устройства, лежащие у нас в карманах. Все наши фото, музыка, видео и

документы (не говоря уже о безграничных просторах самого интернета) доступны практически всегда и на любом подключенном к сети устройстве.

Все произошло в полном соответствии с утверждением Хоуптли. После того как были устранены некоторые промежуточные шаги для совершения требуемого действия (в данном случае для выхода в интернет и его использования), популярность технологии резко возросла.

В качестве примера рассмотрим изображенную на рис. 7 зависимость между долей людей, создающих онлайн-контент, и степенью легкости, с которой это можно делать.

Рис. 7

Для Web 1.0 было характерно и микроскопическое число создателей контента, и небольшое количество контент-провайдеров вроде C|net (сейчас он называется CNET) или New York Times, публиковавших материалы для пользователей интернета.

Но в конце 1990-х сеть изменилась благодаря блогингу. До появления блогов тем, кто хотел что-то опубликовать самостоятельно, приходилось покупать домен, разбираться с настройкой DNS, искать хостинг и устанавливать систему управления контентом. И вдруг новые компании, например Blogger, устранили большинство из этих шагов, позволив людям просто зарегистрироваться в системе и начинать создавать посты.

Описывая свой подход к основанию двух столь успешных компаний, как Blogger и позднее Twitter, их соучредитель Эван Уильямс практически повторяет предложенную Хоуптли формулу инноваций: «Возьмите человеческое желание, лучше такое, которое существует уже давно... Четко опишите его и используйте современные технологии, чтобы сократить количество шагов, требующихся для его реализации»{59}. Появление блогинга радикально упростило размещение контента в сети. В результате доля пользователей, создающих, а не только потребляющих контент, резко выросла.

Потом появился Facebook и другие социальные сети, сменившие возникшие ранее инструменты вроде электронных досок объявлений (BBS) и систем сбора сводной информации (RSS). Новинки пришлись по душе пользователям.

Через семь лет после появления Blogger публике была представлена новая компания, описывающая свой сервис как «микроблогинг», – это был Twitter. Многим даже блогинг казался сложным и требующим слишком много времени. Но эпизодически отправлять короткие сообщения мог каждый. По мере распространения Twitter слово «твитить» стало появляться во все большем количестве языков, а к 2012 году у сервиса было уже более 500 миллионов пользователей{60}. Поначалу критики восприняли в штыки лимит на длину сообщения в 140 символов, посчитав его искусственным и слишком неудобным. Они не понимали, что это ограничение на самом деле расширило возможности

для творчества. Всего несколько ударов по клавишам – и можно делиться сообщением с миром. К концу 2013 года ежедневно отправлялось 340 миллионов твитов.

А недавно создание онлайн-контента было поднято на новый уровень легкости такими компаниями, как Pinterest, Instagram и Vine. Теперь можно одним движением поделиться своей фотографией или понравившимся изображением в нескольких социальных сетях. Характер последних инноваций подтверждает, что именно упрощение определенных действий лежит в основе каждой фазы развития интернета. Оно помогает превратить когда-то нишевую деятельность по созданию контента в привычное каждому занятие.

Итак, история интернета демонстрирует, что легкость выполнения действия увеличивает вероятность того, что оно будет реализовано. Чтобы упростить продукт, нужно устранить максимум препятствий с пути пользователя. Ведь в соответствии с моделью поведения Фогга «возможность – это способность совершить определенное действие».

Фогг описывает шесть «элементов простоты» – факторов, влияющих на сложность задачи^[61]. Вот они.

- **Время:** сколько его требуется на выполнение действия.
- **Деньги:** финансовые затраты на выполнение действия.
- **Физические усилия:** количество труда, связанного с выполнением действия.
- **Умственные усилия:** умственное напряжение и сосредоточенность, необходимые для выполнения действия.
- **Социальная приемлемость:** насколько одобряется это действие обществом.
- **Необычность:** по словам Фогга, это «степень соответствия действия привычному поведению».

Чтобы повысить вероятность совершения действия, Фогг рекомендует разработчикам сфокусироваться на упрощении как функции самого ограниченного в данный момент ресурса пользователя. Иными словами, нужно определить, чего ему не хватает. Что затрудняет потребителю выполнение требуемого действия?

Может быть, он ограничен временем? Ему жалко денег? Он измотан после трудового дня? Продукт слишком сложен для понимания? Социальное окружение пользователя расценит такой поступок как неприемлемый? Или действие так сильно отклоняется от привычного поведения потребителя, что отпугивает его своей необычностью?

Все эти факторы могут различаться в зависимости от людей и окружающего контекста, но разработчикам необходимо ответить на вопрос: чего не хватает нашим пользователям для совершения следующего шага? Разработка продукта с упором на упрощение жизни потребителя уменьшает сопротивление, устраняет препятствия и помогает подтолкнуть человека к действию.

В модели крючка на этапе действия важную роль играют шесть элементов простоты Фогга: разработчикам продукта следует подумать, насколько простым для их пользователя кажется это действие и стоит ли ожидаемого вознаграждения. И чем проще действия, тем выше вероятность, что человек их выполнит и перейдет на следующий этап модели крючка.

Ниже приведены примеры нескольких простых интерфейсов, которыми пользуются успешные компании, подталкивая пользователя к следующему этапу.

Вход при помощи учетной записи Facebook

Регистрация нового аккаунта в приложении или на сайте состоит из нескольких шагов. Пользователю предлагают ввести электронный адрес, придумать пароль и сообщить другую информацию, включая имя и номер телефона. Это кажется потребителю слишком обременительным и отталкивает его от процедуры. Особенно трудно приходится при регистрации на мобильных устройствах, учитывая маленький размер экрана и низкую скорость набора.

Однако сегодня практически невозможно бродить по сети или пользоваться мобильными приложениями и не встретить приглашения войти при помощи учетной записи Facebook (рис. 8). Многие компании устранили сразу несколько шагов процесса регистрации, позволив потребителю зарегистрироваться на их сайтах через существующий аккаунт в Facebook.

Рис. 8

Хотя возможность регистрации через Facebook полезна людям, испытывающим нехватку времени, для остальных она не обязательно означает упрощение процесса.

Например, те, кто с недоверием относится к готовности Facebook делиться персональными данными, могут посчитать эту кнопку ненужной, поскольку она способна вызвать у них чувство тревоги из-за недоверия к социальной сети. Повторюсь: препятствия, оказывающиеся на пути пользователей, во многом зависят от их личности и контекста. Универсального решения нет, поэтому разработчикам следует разобраться во всем диапазоне трудностей, с которыми может столкнуться потребитель.

Кнопка Twitter

Twitter помогает пользователям делиться статьями, видеороликами, фотографиями и другим контентом, найденным в интернете. В компании заметили, что 25 процентов твитов содержат ссылки, и постарались максимально упростить процесс отправки твитов со ссылками на сайты{62}.

Чтобы облегчить жизнь любителям делиться ссылками, в компании разработали кнопку Twitter, которую создатели сторонних сайтов могут вставлять на свои страницы. Это позволяет посетителям отправлять твиты напрямую, буквально в один клик (рис. 9).

Рис. 9

Такой внешний триггер представляет собой автоматически сформированное сообщение, готовое к отправке. Данный подход экономит умственные усилия на набор текста твита и на несколько шагов сокращает всю процедуру.

Поиск в Google

Google, самый популярный в мире поисковик, не был первопроходцем в этой области. Запущенный в конце 1990-х, он вынужденно конкурировал с такими старожилами интернета, как Yahoo! Lycos, AltaVista и Excite. Как же ему удалось занять доминирующее положение на этом многомиллиардном рынке?

Разработанный в Google алгоритм ранжирования страниц оказался наиболее эффективным способом индексировать интернет. Определяя ранг страницы на основе частоты, с которой на нее ссылаются другие сайты, Google повысил релевантность поиска. По сравнению с поиском Yahoo! основанным на директориях, Google позволял сэкономить массу времени. Но есть еще одна причина, по которой поисковик обошел своих конкурентов, замусоренных нерелевантным контентом и заваленных рекламой (рис. 10). С самого начала простая и понятная домашняя страница Google и страницы с результатами поиска были нацелены на упрощение процесса поиска и получение релевантных результатов (рис. 11).

Рис. 10. Домашняя страница Yahoo! в 1998 году

Рис. 11. Домашняя страница Google в 1998 году

Все очень просто: Google сократил количество времени и усилий, которые пользователь тратил на поиск. Компания продолжает улучшать свой поисковый механизм, отыскивая новые способы устранения любых препятствий на пути потребителя, какими бы мелкими они ни казались. Хотя домашняя страница Google остается чрезвычайно лаконичной, компания предлагает множество инструментов, облегчающих и ускоряющих поиск, – в том числе автоматическую коррекцию орфографии, предиктивные результаты, основанные на неполных запросах, и результаты, которые выдаются еще до завершения пользователем ввода поисковых слов. Именно эти усилия Google заставляют людей возвращаться к нему снова и снова.

Съемка фотографий при помощи iPhone

Многие наиболее ценные мгновения жизни случаются внезапно и быстро проходят. Мы пытаемся сфотографировать их, но если фотоаппарата под рукой нет или снимать им не очень удобно, момент можно пропустить. Разработчики в Apple поняли, что могли бы помочь владельцам iPhone делать больше фотографий, упростив процесс съемки (рис. 12).

Рис. 12

Они сделали приложение камеры доступным даже при заблокированном экране, то есть пароль вводить не требовалось. По сравнению с длинной последовательностью шагов, необходимых для получения доступа к фотоприложению на других смартфонах, простой щелчок по экрану обеспечил

iPhone почти монополию в качестве мобильного решения для тех, кто хочет сделать моментальный снимок.

Бесконечная прокрутка Pinterest

Как можно облегчить просмотр контента? Бесконечная прокрутка страницы – это одно из решений, ставшее популярным благодаря Pinterest – сайту для хранения изображений. Раньше для перехода с одной страницы сайта на другую нужно было кликать мышкой и ждать. А на таких сайтах, как Pinterest, когда пользователь достигает нижнего края страницы, автоматически подгружается новая порция контента. То есть можно никогда не прерываться и продолжать проматывать пины или посты (рис. 13).

Рис. 13

Приведенные примеры показывают: упрощение нужных действий увеличивает шанс, что пользователь их совершит.

Мотивация или возможность – чем следует заниматься в первую очередь

Обнаружив триггеры, которые заставляют потребителя проявлять активность, и решив, какие из его действий вы хотите превратить в привычки, можно усилить мотивацию и повысить возможность совершения требуемого действия. Но во что стоит инвестировать прежде всего: в мотивацию или в возможность? На что лучше потратить время и деньги?

Отвечу так: всегда начинайте с возможности.

Конечно, чтобы действие состоялось, должны присутствовать все три составляющие формулы $D = MBT$. Потому что если не будет ясного триггера и достаточной мотивации, то не будет и действия. Но для компаний из технологического сектора самую высокую рентабельность инвестиций обеспечит высокая простота использования их продукта.

Усиление мотивации требует больших временных и денежных затрат. Как правило, посетители сайтов игнорируют тексты инструкций. Их внимание рассеяно между несколькими задачами, они слишком нетерпеливы, чтобы разбираться, как им следует поступать. Гораздо эффективнее влиять на их поведение, сокращая усилия, требуемые на выполнение нужного действия, а не обострять желание его выполнить. Сделайте свой продукт настолько простым, чтобы потребители интуитивно понимали, как им пользоваться. И вы победите.

Эволюция главной страницы Twitter

В 2009 году главная страница Twitter была перегружена текстом и десятками ссылок (рис. 14). Она вызвала замешательство у пользователей, особенно новых, еще не знакомых с продуктом. Уникальное предложение Twitter рассказывать друзьям и родственникам, что вы делаете в данный момент, не встречало понимания у большинства людей. Они не понимали, почему должны сообщать кому-то о том, чем занимаются. Страница требовала серьезного внимания и долгого осмысления.

Рис. 14. Главная страница Twitter в 2009 году

Год спустя главная страница Twitter была изменена. Теперь компания продвигала себя как «сервис, предназначенный, чтобы делиться новостями и быть в курсе того, что происходит» (рис. 15). И хотя страница стала больше сфокусированной на действии, визуально она оставалась перегруженной. А хуже всего было, что Twitter не хотел решать задачу поиска, хотя пользователи, скорее всего, очень нуждались в этом. Из опыта первых потребителей руководители Twitter знали, что подписавшиеся на твиты других сильнее привязывались к сервису и постепенно вырабатывали привычку. Но существовавший тогда поиск не помогал в достижении этой цели, и компания решила сделать следующий шаг.

Рис. 15. Главная страница Twitter в 2010 году

В процессе периода стремительного роста компании главная страница Twitter радикально упростилась (рис. 16).

Рис. 16. Главная страница Twitter в 2012 году

Описание продукта не превышало 140 символов. Оно эволюционировало от трудного для восприятия предложения делиться информацией о себе (как было в 2009 году) к менее обязывающему «Узнайте, что происходит прямо сейчас с людьми и компаниями, которые вам небезразличны».

Крупные силуэты людей, наблюдающих за чем-то зрелищным (концертом или футбольным матчем), символизировали ценность сервиса и одновременно возбуждали любопытство. Самое интересное, что на странице было всего два конкретных призыва к действию: кнопки «Войти» и «Зарегистрироваться». Компания сделала требуемые действия максимально простыми. Разработчики знали: если пользователи попробуют сервис, это принесет больше пользы, чем многословные попытки на главной странице убедить их в его нужности.

Конечно, в 2012 году Twitter был в иной ситуации, чем в 2009-м. Люди приходили на сайт, уже зная о сервисе, поскольку его популярность быстро росла. Эволюция главной страницы Twitter показывает, как компания выясняла, какой ресурс наиболее ценен для ее пользователей. В 2009 году главная страница фокусировалась на том, чтобы подстегнуть мотивацию. А к 2012-му в компании поняли: независимо от знаний пользователей о сервисе можно добиться высокой доли вовлеченности, побудив их завести аккаунт и подписаться на твиты других.

Недавно главная страница Twitter была еще немного изменена. Цель – поощрять пользователей загружать мобильные приложения компании (рис. 17). Простота крупных триггеров «Войти» и «Зарегистрироваться» образца 2012 года сохранилась. Но теперь в Twitter знают: самый высокий уровень привязывания к продукту достигается за счет установки мобильных приложений на телефоны потребителей.

Рис. 17. Главная страница Twitter в 2013 году

До сих пор мы обсуждали ключевые мотиваторы Фогга и шесть элементов простоты, при помощи которых можно повлиять на вероятность совершения требуемого действия. Эти факторы отражают идеальную модель поведения пользователя, принимающего рациональные решения. К примеру, любой экономист-первокурсник знает, что если цены снижаются, то потребители покупают больше. С точки зрения Фогга это говорит о росте возможностей с падением цен.

Однако несмотря на то, что этот закон кажется элементарным, из него, как и из любой другой теории, описывающей человеческое поведение, есть исключения. Их изучает наука под названием поведенческая экономика. Один из ее ярчайших представителей – нобелевский лауреат Даниэль Канеман. Оказывается, замечание о том, что люди всегда покупают больше, если цены снижаются, – скорее тенденция, чем абсолютная истина.

У разработчиков есть множество способов повысить мотивацию пользователей или увеличить их возможности. Для этого нужно знать, как работают эвристики – «короткие пути» психики, которыми мы часто двигаемся, принимая решения и формируя свое мнение. Стоит упомянуть некоторые из них. Потребители часто ничего не знают о влиянии эвристик на поведение, а ведь с их помощью можно предсказать многие поступки людей.

Эффект дефицита

В 1975 году исследователи Уорчел, Ли и Эйдуол решили выяснить, как люди оценят печенье, которое они положили в две одинаковые стеклянные банки{63}. Количество печенья разнилось, в одной – десять штук, в другой – всего две. Какое из них показалось людям вкуснее?

Хотя и банки, и печенье были одинаковыми, участники эксперимента выше оценили то, которое находилось в почти пустой банке. Видимость дефицита повлияла на их восприятие ценности.

Есть много теорий, описывающих причины этого. Согласно одной из них дефицит может говорить что-то о самом продукте. Человек думает: если чего-то осталось совсем мало, значит, другие знают что-то, чего не знаю я. Наверное, то, что в почти пустой банке, – лучший выбор. Банка с двумя печеньями несет в себе ценную, хотя и неверную информацию, учитывая, что на самом деле печенье одинаковое. Но ощущение дефицита меняет восприятие ценности.

Во второй части эксперимента исследователи решили выяснить, что произойдет с восприятием ценности печенья, если внезапно возникнет его дефицит или, наоборот, наступит изобилие. Участников разделили на группы и дали банки или с двумя, или с десятью печеньями. Затем у тех, кто получил десять печений, восемь внезапно забрали. И наоборот, тем, кто

получил два, добавили восемь штук. Как такие изменения повлияли на восприятие участниками ценности продукта?

Результат совпал с ожидаемым в рамках эвристики дефицитом. Группа участников, у которых осталось всего два печенья, оценила их выше, а столкнувшиеся с внезапным изобилием (десять печений вместо двух) оценили их ниже. Более того, их оценка была даже ниже исходной оценки тех, кто начинал с банки с десятью печеньями. Это исследование доказало: воспринимаемая ценность продукта падает, если он перестает быть дефицитным.

Пример того, как восприятие ограниченности предложения может подстегнуть продажи, – интернет-магазин amazon.com. Недавно я искал в нем один DVD и выяснил, что «на складе осталось всего 14 штук» (рис. 18).

Рис. 18. «На складе осталось всего 14 штук»

А найдя информацию о понравившейся мне книге, выяснил: в продаже имеется лишь три экземпляра. Неужели крупнейший в мире интернет-магазин распродал почти все, что я хочу купить? Или они просто используют эффект дефицита, стимулируя меня на покупку?

Эффект фрейминга

На восприятие также влияет контекст. В ходе одного социального эксперимента скрипач мирового класса Джошуа Белл решил дать бесплатный импровизированный концерт на станции вашингтонской подземки^[64]. Этот музыкант регулярно собирает такие залы, как Кеннеди-центр и Карнеги-холл, где билеты стоят по несколько сот долларов. Но когда музыка Белла оказалась в контексте столичного метро, ее не стали слушать. Практически никто из пассажиров не понял, что проходит мимо одного из самых талантливых музыкантов мира.

Опираясь на информацию, почерпнутую из своего окружения, наш мозг часто идет кратчайшим путем и выносит быстрые, но ошибочные суждения. Когда Белл давал концерт в подземке, мало кто остановился послушать его. А в контексте концертных залов он может зарабатывать огромные деньги.

Эвристика фрейминга влияет не только на наше поведение, но и на то, как мозг воспринимает удовольствие, причем на физическом уровне. Например, в одном исследовании, проведенном в 2007 году, была сделана попытка

измерить, сказывается ли цена вина на его вкусе{65}. Ученые предлагали участникам эксперимента попробовать вино, когда те находились в томографе.

Пока аппарат сканировал кровоток в различных областях мозга испытуемых, им называли цену каждого образца напитка. Цены начинались с пяти долларов за бутылку и заканчивались 90 долларами. Интересно, что по мере роста цены росло и удовольствие участника от вина. Они не просто говорили, что высокое по стоимости вино нравится им больше, – состояние мозга подтверждало эти слова. Томограф регистрировал более высокие пики в областях мозга, отвечающих за удовольствие. Мало кто из участников эксперимента понял, что каждый раз они пробовали один и тот же напиток. Это исследование показывает, как основанное на обрамлении продукта восприятие может формировать нашу реальность, даже если она имеет мало общего с его объективными качествами.

Эффект якорения

Редко увидишь магазин одежды без рекламных объявлений «скидка 30 %», «купите один – получите второй бесплатно» и тому подобных спецпредложений. Часто эти акции обеспечивают магазину максимальную прибыль. При этом там же можно найти аналогичные, но менее дорогие (хотя и продающиеся без скидок) предметы одежды. Недавно я был в магазине, где со скидкой по схеме «купите одну – получите вторую за полцены» предлагался комплект из трех футболок Jockey за 29,5 доллара. Познакомившись с ассортиментом, я заметил упаковку из пяти маек Fruit of the Loom за 34 доллара. После несложных математических вычислений оказалось, что не участвующие в распродаже футболки дешевле, чем те, что предлагаются «со скидкой».

Принимая решения, люди часто учитывают какую-то одну информацию. Я чуть не купил майки со скидкой, предполагая, что единственное различие между товарами, которое следовало принимать во внимание, – это их участие или неучастие в распродаже.

Эффект значительного прогресса

Розничные магазины часто стимулируют своих клиентов к повторным действиям при помощи бонусных карт, в которых отмечается каждая новая покупка. Благодаря этому покупатель постоянно приближается к получению бесплатного

товара. Обычно такие карты выдаются без каких-либо отметок, то есть покупатель стартует с нуля. А что если магазин будет вручать карты с уже проставленными баллами? Был проведен специальный эксперимент, призванный ответить именно на этот вопрос{66}.

Двум группам участников выдавались бонусные карты, заполнив которые, человек приобретал право на бесплатную мойку автомобиля. Одна группа получила карты с восемью незаполненными квадратиками. На картах для другой группы квадратиков было десять, причем два из них уже заполненные (в качестве подарка). Чтобы получить бесплатную мойку, участникам из обеих групп нужно было купить по восемь моек, но поразительно, что таких клиентов во второй группе (получивших карты с двумя заполненными квадратиками из десяти) оказалось на 82 процента больше! Это исследование продемонстрировало наличие эффекта значительного прогресса, повышающего мотивацию, поскольку люди считают, что приближаются к цели.

Сайты вроде LinkedIn и Facebook пользуются этой эвристикой, когда поощряют потребителей при заполнении своего профиля делиться более подробной информацией о себе. Скажем, на сайте LinkedIn даже в случае пустого профиля на графике отмечен некоторый прогресс (рис. 19). На следующем шаге можно «повысить качество своего профиля», сообщив о себе дополнительную информацию. По мере завершения каждого этапа полоска на графике медленно движется вправо. Разработчики LinkedIn поступили очень разумно, не снабдив его числовой шкалой, поскольку его главная задача – усиливать ощущение постоянного прогресса. Новому пользователю кажется, что до завершения задачи и получения идеального профиля осталось совсем немного. Но даже у «продвинутых» участников остаются шаги, которые им нужно совершить, чтобы достичь цели.

Рис. 19

Большинство людей даже не догадываются, сколько раз в день мы принимаем спонтанные решения, руководствуясь эвристиками. Психологи считают, что на наше поведение влияют сотни когнитивных особенностей психики. Рассмотрим в качестве примера четыре из них{67}. Если вы разработчик продукта, который должен вызывать привыкание, то понимание и использование этих методов для повышения мотивации и возможностей очень полезны.

Автор книги «Приманка для пользователей. Создаем привлекательный сайт» Стефен Андерсон[8] предложил инструмент под названием «заметки о психике», призванный помочь разработчикам создавать более совершенные продукты, пользуясь эвристиками{68}. Каждая из 50 карт его колоды содержит краткое описание одной из когнитивных особенностей психики и должна стать поводом для обсуждения того, как использовать этот принцип при работе над продуктом. Например, члены команды могут спросить себя, как повысить вероятность нужного поведения потребителя, опираясь на эффект значительного прогресса или дефицита.

Эта глава была посвящена переходу от триггера к действию. Мы обсудили, как когнитивные склонности психики влияют на поведение людей и как разработчики продукта могут подтолкнуть пользователя к переходу на следующий этап модели крючка, конструируя простые действия, которые надо совершить, чтобы получить вознаграждения.

Теперь, когда потребители преодолели два первых этапа, пришло время дать им то, к чему они стремятся: вознаграждение, снимающее «зуд». Но чего именно хотят пользователи? Что заставляет нас снова и снова обращаться к вызывающим привыкание продуктам и технологиям? Ответ на вопрос «чего мы хотим?» – тема следующей главы.

Запомните сами и расскажите другим

- Действие – это второй этап модели крючка.
- Действие – это простейший тип поведения, направленного на получение вознаграждения.
- Модель доктора Би Джей Фогга основана на том, что «для совершения действия нужен триггер, а пользователь должен иметь достаточную мотивацию и возможности».
- Чтобы увеличить вероятность совершения требуемого действия, обеспечьте потребителю ясный триггер и возможность легко выполнить этот шаг, а затем предложите ему правильный мотиватор.
- Любым поведением управляют три ключевых мотиватора: стремление получить удовольствие и избежать боли, иметь надежду и избежать страха, иметь социальное признание и избежать социального неприятия.
- На возможность влияют шесть факторов: время, деньги, физические и умственные усилия, социальная приемлемость, необычность. Возможность зависит от пользователей и контекста.
- Эвристики – это «кратчайшие пути» мозга для быстрого принятия решений. Чтобы повысить вероятность совершения требуемого действия, разработчики продукта могут использовать многие из сотен известных эвристик.

Сделайте прямо сейчас

Перечитайте ответы на вопросы из предыдущего раздела «Сделайте прямо сейчас» и ответьте на новые вопросы, а также выполните предлагаемые упражнения.

- Пройдите путем, которым должны двигаться пользователи вашего продукта с момента ощущения внутреннего триггера до получения требуемого результата. Сколько шагов отделяет их от желаемого вознаграждения? Насколько весь процесс прост по сравнению с некоторыми примерами, приведенными в этой главе? А при сравнении с продуктами конкурентов?
- Какие ресурсы ограничивают возможности ваших потребителей по совершению действий, которые должны войти в привычку:
- время;
- деньги;
- физические усилия;
- умственные усилия (слишком сложно);
- социальная приемлемость (нестандартно);
- необычность (слишком ново)?
- Проведите мозговой штурм, чтобы найти три реальных способа облегчить клиентам выполнение требуемых действий.
- Подумайте, как можно применить эвристики, чтобы повысить вероятность совершения действий, формирующих привычку.

4. Переменное вознаграждение

Любой бизнес помогает своим клиентам достичь какой-то цели. Как мы узнали из предыдущей главы, сократив количество шагов, необходимых для намеченного результата, можно повысить вероятность его получения. Но чтобы пользователи были заинтересованы в продукте, он должен давать им то, что обещает. Чтобы у потребителей формировались ассоциации с продуктом, которые мы обсуждали в главе о триггерах, они должны зависеть от него как от надежного решения их проблем, снадобья, способного снять «зуд».

Третий этап модели крючка – фаза переменного вознаграждения. На нем вы вознаграждаете пользователя, решая его проблемы и усиливая мотивацию снова совершить требуемое действие. Но чтобы понять, почему

вознаграждение (особенно переменное) обладает такой силой, нужно совершить экскурсию в человеческий мозг и понять, как он функционирует.

О вознаграждении

В 1940-х годах два исследователя, Джеймс Олдс и Питер Милнер, случайно обнаружили область мозга, являющуюся источником наших желаний. Они имплантировали в голову лабораторной мыши электроды, которые позволяли ей самостоятельно посылать слабый электрический разряд в небольшую область мозга под названием «прилежащее ядро»{69}. И мышь быстро оказалась на крючке новых ощущений.

Олдс и Милнер убедились, что ради возможности нажать на рычаг, управлявший разрядом, мышь была готова отказаться от пищи и воды и даже терпеть боль, пробегая по металлической сетке, находившейся под напряжением. Несколько лет спустя другие ученые изучили человеческую реакцию на электрические импульсы в ту же область мозга. Участники эксперимента посылали их себе сами. Результаты были такими же, как и в случае с мышью: люди активно стремились нажимать на кнопку, стимулирующую эту область мозга. Они продолжали это делать, даже когда аппарат выключали. Исследователям пришлось силой отбирать устройства у некоторых участников эксперимента.

Учитывая реакцию, зафиксированную у лабораторных мышей, Олдс и Милнер пришли к выводу, что им удалось обнаружить «центр удовольствий». Сейчас нам известны и другие стимуляторы той же области. К ним относятся секс, вкусная еда, выгодная покупка и даже наши цифровые устройства. Все они способны пробиться в этот укромный уголок мозга, где часто таятся мотивы нашего поведения.

Однако позднейшие эксперименты показали, что Олдс и Милнер в своих экспериментах не вызывали удовольствие как таковое. Профессор Стэнфордского университета Брайан Кнутсон провел исследование кровотока в мозгу делавших ставки пациентов, помещенных в томограф{70}. Участники эксперимента играли в азартную игру, а Кнутсон и его помощники наблюдали за тем, какая область мозга становилась более активной. Результаты их поразили: прилежащее ядро активизировалось не в момент получения вознаграждения (в данном случае – денежной выплаты), а в процессе его ожидания.

Исследование показало: побуждает к действию не удовлетворение, получаемое от вознаграждения, а стремление избавиться от страстного желания его получить. Похоже, что нас, как и мышь в экспериментах Олдса и Милнера, толкает вперед стресс, вызванный желанием.

Об изменчивости

Если вы никогда не видели на YouTube видеоролик о первой встрече ребенка с собакой, его стоит посмотреть. Такие сюжеты не только невероятно милы, но и помогают понять кое-что важное об устройстве нашей психики.

Вначале на лице малыша появляется выражение недоумения: «Что это лохматое чудовище делает в моем доме? Оно не причинит мне вреда? Что оно будет делать дальше?» Ребенок обеспокоен – вдруг существо ему навредит? Но быстро выясняет, что Пират безопасен, и начинает заразительно хохотать. Исследователи уверены: смех в данном случае – это выпускной клапан, срабатывающий, когда мы испытываем дискомфорт и возбуждение, связанные с неопределенностью, но не чувствуем угрозы{71}.

Но в таких роликах не видны изменения, происходящие со временем. Несколько лет спустя Пират уже не вызывает такого трепета и не привлекает повышенного внимания. Ребенок научился предсказывать поведение собаки и больше не считает его столь же интересным, как раньше. К этому моменту его мозг занят самосвалами, пожарными машинами, велосипедами и новыми игрушками. Они стимулируют похожие ощущения, пока не станут привычными и предсказуемыми. Когда нет переменной составляющей, мы, однажды выяснив, что будет дальше, меньше стремимся к знакомому опыту – совсем как ребенок из ролика. Эти правила применимы и к продуктам. Чтобы привлечь наше внимание, в них постоянно должна появляться новизна.

Тысячелетиями наш мозг эволюционировал в направлении анализа причинно-следственных связей. Однажды разобравшись с ними, мы сохраняем эту информацию в памяти. И наши привычки – это способность мозга быстро подбирать приемлемую реакцию на события, которые нам уже известны. Привычки помогают выполнять действие почти (или совсем) не задумываясь и концентрировать внимание на чем-то другом.

Однако когда что-то нарушает причинно-следственную связь, которую мы ожидали увидеть, и мы сталкиваемся с чем-то необычным, мы внезапно снова осознаем происходящее{72}. Новизна раззадоривает, привлекает внимание и так же, как дружелюбная собака, с которой ребенок встретился впервые, нравится нам.

Вознаграждение племени, вознаграждение добычей и внутреннее вознаграждение

В 1950-х годах психолог Беррес Скиннер провел серию экспериментов, призванных объяснить, как изменчивость влияет на поведение животных{73}. Вначале он помещал голубей в ящик, снабженный механизмом подачи пищи и рычагом. Механизм приводился в действие всякий раз, когда голубь нажимал на рычаг. Как и лабораторные мыши Олдса и Милнера, голуби быстро обнаруживали причинно-следственную связь между нажатием на рычаг и появлением пищи.

На следующей стадии эксперимента Скиннер ввел изменчивость. Теперь пища появлялась не каждый раз, когда голубь нажимал на рычаг, а через случайное количество нажатий. Иногда рычаг помогал голубю добыть пищу, а иногда – нет. Ученый заметил: фактор нерегулярности вознаграждения резко увеличил число нажатий на рычаг. Изменчивость привела к тому, что голуби стали гораздо чаще выполнять требуемое действие.

Голуби Скиннера помогают лучше понять, что движет нашим поведением. Позднейшие эксперименты показали: изменчивость вознаграждения увеличивает активность прилежащего ядра и приводит к выбросам нейротрансмиттера дофамина, подпитывающего наше стремление к желанному результату{74}. Исследователи заметили повышение уровня дофамина в прилежащем ядре как в случае денежного вознаграждения, так и при демонстрации гетеросексуальным мужчинам фотографий привлекательных женщин{75}.

Переменное вознаграждение встречается во многих продуктах и явлениях, привлекающих наше внимание. Оно подпитывает желание проверять электронную почту, просматривать сайты в интернете или покупать товары на распродажах. Это могут быть так называемые вознаграждение племени, вознаграждение добычей и внутреннее вознаграждение (рис. 20). В вызывающих привыкание продуктах используются один или несколько типов переменных вознаграждений.

Три типа переменного вознаграждения

Рис. 20

Вознаграждение племени

Мы относимся к виду, особи которого зависят друг от друга. Вознаграждения со стороны племени, или социальные вознаграждения, возникают за счет связей с другими людьми. Наш мозг настроен на то, чтобы стремиться к одобрению, которое позволяет нам чувствовать себя востребованными, привлекательными, важными и вовлеченными. Вокруг этой потребности в социальном подкреплении строятся многие общественные институты и отрасли

рынка. К ним относятся общественные и религиозные организации, зрелищные спортивные мероприятия и популярные телевизионные сериалы. Потребность чувствовать социальные связи формирует наши ценности и во многом предопределяет то, как мы проводим свое время.

Поэтому взрывной рост популярности соцсетей не вызывает удивления. Facebook, Twitter, Pinterest и несколько других сервисов обеспечивают больше миллиарда человек мощным социальным вознаграждением на переменной основе. Публикуя пост, твит и пин, люди стремятся к социальному одобрению и предвкушают его. Вознаграждение племени заставляет человека постоянно возвращаться к продукту и желать все большего.

Сайты, использующие вознаграждения племени, получают выгоду за счет того, что психолог Альберт Бандура называл теорией социального обучения{76}. Ученый изучал силу моделирования и приписывал особую важность нашей способности учиться у других. В частности, Бандура заметил, что люди, которые видели, что кого-то вознаграждают за определенные действия, с большей вероятностью меняли свои убеждения и поведение. По наблюдениям психолога, это особенно ярко проявляется в тех случаях, когда человек видит поведение похожих на него или более опытных людей (выступающих в качестве ролевых моделей){77}. Именно такую сегментацию по демографическим признакам и интересам выборочно применяют социальные сети и специализированные сайты вроде Facebook и Stack Overflow.

Вот несколько онлайн-примеров вознаграждения племени.

Facebook

Facebook предлагает многочисленные варианты переменного социального вознаграждения. Регистрация в сети открывает доступ к безграничному потоку контента, которым делятся друзья, их комментариям и уведомлениям о том, кому что «понравилось» (рис. 21). Чувство неопределенности относительно того, что вы обнаружите, заходя на сайт, создает интригу, снова и снова привлекающую в Facebook.

Рис. 21

Переменный контент заставляет пользователей просматривать новостную ленту в поисках чего-нибудь интересного, а клик на кнопку «Нравится» (Like) – это переменное вознаграждение для создателей контента. Именно лайки и

комментарии читателей становятся вознаграждением племени для тех, кто делится контентом, и мотивируют их продолжать писать.

Stack Overflow

Stack Overflow – крупнейший в мире сайт вопросов и ответов для разработчиков программного обеспечения. Причем как и на других ресурсах, контент которых создается пользователями (например, Quora, Wikipedia и YouTube), на Stack Overflow пишут только его посетители. В течение дня они генерируют невероятное количество ответов – более пяти тысяч! Многие из них – это подробные и очень точные инструкции, требующие большого количества времени на подготовку. Но почему столько людей тратят массу времени на эту бесплатную работу? Что мотивирует их инвестировать свои силы в написание технической документации (по мнению многих, чрезвычайно утомительное занятие)?

Энтузиасты Stack Overflow отвечают на вопросы других пользователей, ожидая вознаграждения племени. Каждый раз, когда человек размещает свой ответ, у других членов сообщества появляется возможность оценить его (положительно или отрицательно). Лучшие ответы поднимаются вверх, а их авторы зарабатывают баллы (рис. 22). Набрав определенное количество баллов, посетители получают знаки отличия, предполагающие специальный статус и определенные привилегии. Конечно, процесс сбора положительных оценок (и, как следствие, баллов и знаков отличия) по сути переменный: никто не знает, сколько он получит от сообщества, ответив на тот или иной вопрос.

Рис. 22

Stack Overflow работает потому, что программисты, как и все мы, находят удовлетворение от вклада в сообщество, к которому принадлежат, и потому, что фактор изменчивости превращает вроде бы скучное дело в интересное, похожее на игру занятие. А баллы играют еще одну роль: они особенно ценны, потому что показывают, каков вклад каждого из членов племени.

Пользователям нравится ощущать, что они помогают коллегам-программистам и заслуживают уважение людей, чье мнение важно для них.

League of Legends

Эта компьютерная игра была запущена в 2009 году и быстро стала популярной. Но вскоре после запуска ее создатели столкнулись с серьезной проблемой: сайт наводнили так называемые тролли – посетители, получавшие удовольствие от оскорблений других пользователей и скрывавшиеся под маской анонимности, которую обеспечивала игра. Очень быстро League of Legends приобрела плохую репутацию из-за своего «жесткого – даже жестокого – сообщества»{78}. Ведущее отраслевое издание отозвалось об этом так: «League of Legends хорошо известна как минимум двумя вещами: она доказала жизнеспособность модели free-to-play на Западе и собрала сообщество злобных игроков»{79}.

Чтобы избавиться от троллей, создатели игры разработали систему вознаграждений на основе теории социального обучения Бандуры, назвав ее «очки чести» (рис. 23).

Рис. 23

Система позволяет игрокам награждать очками поведение, достойное признания. Эти виртуальные похвалы поощряют людей вести себя достойно и помогают лучшим из них выделиться в сообществе. Заработанное количество очков чести – величина переменная, ведь наделить ими могут лишь другие игроки. Вскоре они стали желанным признаком статуса, пожалованного сообществом, и помогли отсеять троллей, поскольку стало понятно, кого из игроков следует избегать.

«Вознаграждение добычей»

Многие годы ученые пытались ответить на главный вопрос эволюции человека: как охотились первобытные люди? Большинство биологов, изучающих эволюцию, считают, что употребление в пищу животных белков было серьезной вехой в развитии человека. Оно привело к более качественному питанию и в итоге к увеличению размеров мозга. Но детали древней охоты остаются неясными{80}. Мы знаем: наши предки делали луки и стрелы и использовали их для добычи зверей и птиц. Однако есть свидетельства, что это оружие появилось лишь 500 тысяч лет назад{81}. А мясо люди едят свыше двух миллионов лет{82}.

Так как же они охотились на протяжении трех четвертей времени существования цивилизации?

По мнению биолога из Гарварда Дэниела Либермана, люди загоняли своих жертв. Первые представители человечества убивали животных, используя метод «настойчивой охоты». Он до сих пор известен сохранившимся немногочисленным доаграрным сообществам[9]. Одна из таких групп, южноафриканское племя сан, так охотится на куду – крупных животных, родственников антилоп. Либерман убежден: этот способ охоты люди использовали на протяжении почти всей истории нашего вида. Эволюция охоты на животных может помочь объяснить, почему сегодня мы стремимся использовать определенные продукты.

В Африке все начинается с того, что группа охотников сан отделяют от стада крупного самца куду. Тяжелые рога самца замедляют его бег и делают менее проворным, чем самки. Когда животное изолировано от остального стада, один из охотников начинает его преследовать, стараясь не отставать от убегающего в панике куду. Поначалу кажется, что человек его никогда не догонит. Иногда животное почти пропадает из вида.

Но охотник знает – он может воспользоваться одной слабостью куду. Эти сильные животные отлично держатся на коротких дистанциях, но их кожа покрыта жиром и почти не способна отводить тепло в отличие от кожи человека. Как пишет Либерман, «четвероногим не хватает воздуха, когда они долго скачут галопом»{83}. Поэтому куду вынужден останавливаться, чтобы восстановить дыхание, охотник начинает к нему приближаться. Его цель – довести жертву до изнеможения.

После восьмичасовой изнурительной гонки под палящим солнцем животное сдается почти без борьбы, практически падая к ногам своего преследователя. Так худощавый охотник сан, весящий пятьдесят килограммов, побеждает могучее животное, которое тяжелее его в пять раз. Причина исключительно в настойчивости и биомеханическом даре, которым наделила его эволюция. Охотник быстро перерезает куду горло, чтобы накормить своих детей и соплеменников.

Способность бежать на двух конечностях и отсутствие волосяного покрова на теле, характерного для других приматов, дает нашему виду огромные преимущества над другими крупными млекопитающими. В сочетании с непреклонным стремлением к своей цели это позволяло нашим предкам охотиться на огромных доисторических животных. Но настойчивая охота стала возможной не только благодаря особенностям тела: серьезную роль сыграли также изменения психики.

Охотника подзадоривает сам факт преследования. Точно такой же механизм лежит в основе наших ненасытных желаний. Те же упорство и целеустремленность, с которыми охотники племени сан бегут за куду, заставляют нас желать и покупать. И хотя между бушменом и бизнесменом огромная дистанция, психические процессы, связанные с охотой, остаются почти неизменными.

Поиск ресурсов определяет второй тип переменного вознаграждения – добычей. Потребность добывать материальные объекты (пищу и все остальное, что нужно нам для выживания) встроена в «операционную систему» нашего

мозга. Но если раньше мы гонялись за животными ради пищи, то сейчас стремимся к другому. Продукты давно можно купить, а в последнее время на деньги стала обмениваться и информация.

Вознаграждение добычей существовало задолго до изобретения компьютеров. Но сегодня мы сталкиваемся с многочисленными примерами переменного вознаграждения, связанного со стремлением обладать различными ресурсами и информацией. Это стремление вселяет в нас такую же целеустремленность, как и в охотника племени сан, бегущего за добычей.

Вот несколько примеров продуктов, которые создают привычку, эксплуатируя вознаграждение добычей.

Игровые автоматы

Большинство игроков знает: азартные игры гораздо выгоднее казино и брокерам, чем игрокам. Как говорится, «казино всегда в плюсе». Но, несмотря на это, многомиллиардная отрасль азартных игр процветает.

Классический пример переменного вознаграждения добычей – игровые автоматы. В американских казино игроки ежедневно оставляют миллиард долларов, что свидетельствует о недюжинных способностях этих автоматов подчинять себе волю людей^{84}. Выдавая деньги через случайные промежутки времени, они соблазняют игроков перспективой получить джекпот. Выигрыш неподконтролен игроку, но стремление к нему способно затуманить голову.

Twitter

Многие современные онлайн-продукты держатся на «фиде», сводке нового контента. Бесконечный поток информации, представленный в виде ленты новостей, которую можно прокручивать, заставляет пользователя пускаться в погоню за добычей. Лента Twitter, например, заполнена разным контентом, как неинтересным, так и близким пользователю. Эта переменчивость обеспечивает соблазнительно непредсказуемые впечатления. Здесь можно случайно натолкнуться на особенно интересную новость, а можно и ничего не найти. И все равно охота на новую информацию продолжается. Ведь все, что нужно, – это движение пальца или вращение колесика мыши. И пользователи прокручивают, прокручивают, прокручивают информацию в погоне за переменным вознаграждением в виде интересного им твита (рис. 24).

Рис. 24

Pinterest

Компания Pinterest, которая теперь имеет более 50 миллионов посетителей в месяц, тоже использует фид, но с визуальным уклоном{85}. Ее онлайн-доска с фотографиями – это настоящий «шведский стол» с объектами желаний. За сайтом присматривает сообщество пользователей, строго следящее за тем, чтобы на каждой странице появлялся истинно интригующий контент.

Посетители Pinterest никогда не знают, что найдут на сайте. Чтобы они продолжали просматривать и прокручивать, компания использует необычный дизайн. Когда проматываешь страницу до самого низа, кажется, что некоторые изображения останутся обрезанными. Иногда они словно бы исчезают из вида за нижним краем окна браузера. И тем не менее этих фрагментов достаточно, чтобы намекнуть, что будет дальше. Желая удовлетворить любопытство, пользователям приходится прокручивать страницу (рис. 25). На нее загружается больше фотографий, и бесконечный поиск переменного вознаграждения добычей продолжается.

Рис. 25

Внутреннее вознаграждение

Есть переменное вознаграждение, к которому мы стремимся для собственного удовольствия. Нами движет желание победить обстоятельства. Мы делаем это в основном ради самой победы и чувства удовлетворения от нее. Стремясь довести задачу до завершения, люди способны на многое{86}. Удивительно, что часто мы жаждем такого вознаграждения, несмотря на кажущееся безразличие к нему. Понаблюдайте за человеком, который тратит массу времени, чтобы собрать пазл размером с обеденный стол. Можно заметить, как его лицо искажает гримаса недовольства, и даже услышать проклятия,

произносимые шепотом. Хотя готовые пазлы не обещают никакой награды, для кого-то сам процесс поиска нужной детали – удивительная и завораживающая задача.

В работе Эдварда Диси и Ричарда Райана говорится, что внутреннее вознаграждение питается «внутренней мотивацией»{87}. Их теория самоопределения состоит в том, что люди, помимо прочего, желают удовлетворить чувство компетентности. И если к этой цели добавить элемент тайны, задача покажется еще привлекательнее.

Приведем примеры занятий, которые предлагают переменное внутреннее вознаграждение.

Видеоигры

Внутреннее вознаграждение – определяющий компонент видеоигр, где игроки стремятся отточить навыки, нужные для прохождения маршрута. Переходы на новый уровень, получение дополнительной силы и прочие игровые элементы отвечают потребностям игрока в чувстве компетентности, поскольку показывают достигнутый прогресс и подтверждают продвижение к завершению игры.

Например, развивая навыки персонажа в популярной онлайн-игре World of Warcraft, игрок получает новые возможности (рис. 26). Поэтому желание приобрести более мощное оружие, побывать в неисследованных землях и повысить уровень персонажей заставляет участников инвестировать в игру все больше времени.

Рис. 26

Электронная почта

Не нужно быть горячим поклонником компьютерных игр, чтобы попасть в зависимость от ощущений, сравнимых с игровыми. Пример того, как стремление к мастерству, завершенности и компетентности заставляет пользователей совершать привычные и часто бессмысленные вещи, –

электронная почта. Проверяете ли вы почту без особой причины? Возможно, вы неосознанно решили открыть ее, чтобы увидеть, не ждут ли вас новые письма? Для многих цель, к которой нужно стремиться, – это минимальное количество непрочитанных сообщений.

Но чтобы чувствовать себя вознагражденным, потребитель должен чего-то достичь. И Mailbox, почтовый клиент, приобретенный компанией Dropbox в 2013 году (говорят, за 100 миллионов долларов), нацелился на то, чтобы избавить нас от неравной борьбы с папкой для входящих сообщений{88}. Приложение очень разумно распределяет почту по разным папкам, чтобы пользователи чаще видели папку для входящих пустой. Это почти волшебное состояние отсутствия непрочитанных писем (рис. 27).

Рис. 27

Конечно, сортировка – это отчасти просто хитрость: некоторые сообщения с низким приоритетом скрываются, а через некоторое время появляются снова. Но пользователям кажется, будто они эффективнее управляют своей папкой для входящих. То есть Mailbox дает им то, чего не могут другие почтовые клиенты, – чувство завершенности и видимость мастерства.

Codecademy

Программированию научиться нелегко. Программистам требуются месяцы, если не годы, упорной работы, чтобы приобрести уверенные навыки написания качественного кода.

Многие пытались научиться создавать программы, но сдались, разочаровавшись в скучном процессе изучения языков программирования.

Разработчики Codecademy стремятся сделать обучение программированию более увлекательным и благодарным занятием.

На сайте имеются пошаговые инструкции для создания веб-приложения, анимации и даже браузерной игры. В ходе интерактивного урока ученик получает мгновенную обратную связь, что контрастирует с традиционными методами обучения, основанными на написании программ целиком. На сайте Codecademy пользователь может ввести единственную правильную функцию. Код сработает или нет, причем отклик будет мгновенным.

Получение новых знаний часто связано с ошибками. Но в Codecademy трудности обращаются в преимущества. Когда дело касается завершения начатой задачи, всегда есть элемент неопределенности. В ходе обучения, как в игре, пользователи получают переменное вознаграждение: ведь порой у них все получается, а иногда – нет. Но ученики постоянно повышают свой уровень знаний, переходят от одной задачи к другой и таким образом выполняют учебный план.

Принятые в Codecademy символы прогресса и мгновенное переменное вознаграждение сочетаются с концепцией внутреннего вознаграждения и превращают трудное дело в захватывающее занятие (рис. 28).

Рис. 28

Важные соображения о разработке системы вознаграждений. Переменные вознаграждения – это не бесплатный билет

В мае 2007 года на свет появился сайт mahalo.com. Его главным элементом был форум вопросов и ответов «Ответы Махало». В отличие от других сайтов подобного типа на mahalo.com пользователей специально стимулировали задавать вопросы и писать ответы.

Во-первых, задававшие вопросы получали бонус – определенную сумму виртуальной валюты «доллары Махало». Во-вторых, отвечавшие (в случае, если ответ признавался лучшим) также получали бонус, который можно было обменять на реальные деньги. Основатели сайта были уверены: предлагая пользователям денежное вознаграждение, можно добиться более активного участия в его работе и сформировать нужные привычки.

Поначалу Mahalo.com привлек значительное внимание аудитории и большой трафик. На пике популярности за месяц его посетили 14,5 миллиона пользователей со всего мира{89}. Но со временем они стали терять к нему интерес. И хотя вознаграждение в виде бонусов было переменным, денежные выплаты почему-то перестали стимулировать участников.

Но именно на то время, когда Mahalo пытался удержать посетителей, пришелся период бурного роста другого аналогичного сайта. Быстро набирал популярность сервис Quora, запущенный в 2010 году двумя бывшими сотрудниками Facebook. В отличие от Mahalo он не предлагал за ответы ни единого цента. Почему же пользователи предпочли Quora, а не Mahalo с его системой переменного денежного вознаграждения?

Создатели Mahalo предполагали, что если людям платить, они будут снова и снова возвращаться на сайт. В самом деле, кто не любит деньги? К сожалению, разработчики сайта не до конца понимали мотивы, движущие пользователями.

В конце концов им удалось разобраться: люди не стремятся зарабатывать деньги через сайты вопросов-ответов. Если бы триггером было желание получить денежное вознаграждение, они, скорее, потратили бы время на труд с почасовой оплатой. А если выплаты считать аналогом выигрыша (скажем, в игровом автомате), то они были слишком редки и малы, чтобы всерьез заинтересовать человека.

А вот пример Quora показывает: гораздо сильнее мотивирует социальное переменное вознаграждение в виде признания со стороны других пользователей. На сайте действует система голосования, которая дает возможность выразить свою удовлетворенность ответами и обеспечивает их авторов обратной связью. Социальное вознаграждение Quora оказалось привлекательнее, чем денежное, предложенное Mahalo.

Только понимание действительных мотивов пользователей поможет компании успешно связать правильное переменное вознаграждение с требуемым от них поведением.

В последнее время «геймификация» – использование игровых элементов в ситуациях, не имеющих прямого отношения к играм, – используется в самых разных приложениях. Баллы, знаки отличия и списки чемпионов доказали свою эффективность, но только помогая снять «зуд» пользователя. Если предлагаемое компанией решение не устраняет его проблему, никакие элементы геймификации не обеспечат его вовлеченность в продукт. Геймификация провалится и в том случае, если у потребителя вообще нет постоянного «зуда». Если он не заинтересован в предлагаемом продукте – скажем, не видит необходимости возвращаться на сайт, – его потребительская ценность исчерпывается одним визитом. Другими словами, не стоит считать геймификацию универсальным решением, способным обеспечить вовлеченность пользователя.

Переменное вознаграждение – это не волшебная палочка, при помощи которой можно мгновенно сделать привлекательным любой продукт. Вознаграждения должны вписываться в контекст того, почему продукт используется, и сочетаться с внутренними триггерами и мотивацией потребителей.

Поддержание чувства автономии

Связав правильное вознаграждение с действиями, которые компания ожидала от потребителей (они должны были задавать вопросы и отвечать на них), Quora добилась успеха. Но в августе 2012 года она допустила грубый просчет в сфере переменного вознаграждения.

В попытке увеличить вовлеченность посетителей компания предложила им новую функцию «просмотры», позволявшую увидеть тех, кто открывает вопросы и ответы. Для пользователей было очень заманчиво знать людей, заинтересовавшихся их контентом. Теперь, если на них обратила внимание какая-то знаменитость или известный венчурный капиталист, они могли это видеть.

Однако у функции выявился серьезный недостаток. Quora автоматически подключила ее всем посетителям, не сообщив им, что теперь их деятельность на сайте будет доступна прочим участникам. Люди мгновенно потеряли анонимность, задавая глубоко личные, даже интимные вопросы, отвечая на них или просматривая чужие ответы{90}. Этот шаг Quora вызвал бурю протестов, и через несколько недель функцию стало возможно включать и отключать по желанию пользователя{91}.

Перемены Quora показались людям искусственными, граничащими с принуждением. Конечно, хорошо разработанный продукт должен оказывать влияние на поведение потребителей, но непродуманные шаги могут привести к утрате доверия.

Об этичности манипулирования мы поговорим в последней главе книги. Но нужно также помнить о важной психологической роли чувства автономии и о том, как оно влияет на отношение людей к продукту.

Французские ученые решили выяснить, смогут ли они, используя специально подобранные слова, повлиять на размер подаяний человеку, просящему на автобусный билет. Им удалось выработать простую и эффективную методику, которая позволила удвоить получаемые суммы.

Несколько слов в конце просьбы о подаянии помогают не только выпрашивать деньги, но и собирать благотворительные пожертвования, а также привлекать прохожих к участию в уличных опросах. Недавно проведенный метаанализ 42 исследований (в которых участвовало около 22 тысяч человек) показал: эти несколько слов действительно облегчают получение согласия и в два раза увеличивают вероятность ответа «да»{92}.

Какие же слова помогли исследователям? Очень простые: «...но вы вольны как согласиться, так и отказать».

Нас гораздо легче убедить в чем-то, если подтвердить нашу свободу выбора. Это верно не только при личном контакте, но и при электронной переписке. Хотя в рамках исследования не изучался вопрос, как разработчики продуктов могли бы воспользоваться этим методом, он позволяет сделать важные выводы о том, почему компании удерживают или теряют внимание пользователей.

Почему напоминание людям об их свободе выбора настолько эффективно?

Исследователи считают: фраза «но вы вольны» лишает человека возможности не задумываясь отказать в просьбе. Возмущаясь советом матери одеться потеплее или попытками руководителя командовать вами в мелочах, вы испытываете чувство, которое психологи называют реактивным сопротивлением, резкой реакцией на угрозу вашей автономии.

Однако если просьба сопровождается уверением в свободе выбора, реактивное сопротивление не возникает. Но можно ли перенести этот принцип на способность продукта влиять на поведение потребителей и формировать новые привычки? Приведу два примера, подтверждающих, что это возможно (хотя вы, конечно, вольны сделать собственные выводы).

Возьмем стремление питаться правильно – оно объединяет многих американцев. Запрос в Apple App Store по слову «диета» выдает 3235 приложений. Все они предлагают помочь сбросить лишние килограммы. Первое в списке – предложение MyFitnessPal, которое оценили больше 350 тысяч пользователей.

Год назад, решив немного похудеть, я установил это приложение. Оно оказалось довольно простым в использовании. Мне нужно было отмечать все, что я ел, после чего я видел количество потребленных калорий и прогресс в деле похудения.

Через несколько дней я «подсел» на эту программу, усердно вводя все, что употреблял в пищу. Для меня, прежде делавшего записи на бумаге, помощь MyFitnessPal оказалась желанным шагом вперед.

До знакомства с приложением я не подсчитывал потребленные калории. Поначалу использовать его было непривычно, но вскоре превратилось в зависимость. Я не ставил своей целью вести дневник съеденных продуктов и не для этого устанавливал MyFitnessPal. Мне хотелось лишь сбросить вес, и я искал приложение, способное четко отслеживать количество потребленных и сожженных калорий. К сожалению, вскоре я обнаружил, что если забыть записать съеденное, то позже это сделать невозможно. Поэтому весь остаток дня оказывался потерянным для анализа.

Скоро я стал чувствовать себя обязанным покаяться своему телефону в грехах чревоугодия, и мой «фитнес-друг» стал «фитнес-недругом». Конечно, я сам выбрал это приложение, но, несмотря на все усилия, моя мотивация начала слабеть. Его использование превратилось в муку. Я попытался привыкнуть к необычному поведению (подсчету калорий), но почувствовал: это то, что я вынужден делать вопреки желанию. У меня был простой выбор – подчиниться или уйти. Поэтому я ушел.

Fitocrasy, еще одно приложение из раздела «здоровье», подходит к изменению поведения потребителей иначе. Цель Fitocrasy, как и его конкурентов, – помочь людям вести здоровый образ жизни. Однако оно опирается на привычные для пользователя действия, на то, что он хочет, а не вынужден делать.

В использовании Fitocrasy похоже на подобные приложения, поскольку участников поощряют отслеживать потребленные и расходуемые калории. Отличие в том, что разработчики программы признают: большинство людей быстро устают это делать, особенно если приложение не уважает их автономию.

В случае с Fitocrasy мое реактивное сопротивление не успело включиться. Как только я ввел данные о своей первой пробежке, начал получать одобрительные отклики от других пользователей. Меня заинтересовало, кто же шлет мне виртуальные одобрения? Я вошел на сайт. Там был вопрос от

женщины с ником mrosplock5, спрашивавшей совета по поводу болей в коленях, возникающих во время бега. Я сталкивался с этой проблемой, поэтому сразу ответил: «У меня боль в коленях прошла, когда начал бегать босиком (или в легкой обуви). Удивительно, но правда!»

Я не очень давно пользуюсь Fitocrasy, но понимаю, как люди попадают к нему на крючок. Ведь в первую очередь это онлайн-сообщество. Приложение привязало меня тем, что смоделировало реальный тренажерный зал и его посетителей, переговаривающихся друг с другом. Ритуал общения между одинаково мыслящими людьми существовал задолго до Fitocrasy. Компания лишь смогла опереться на него, облегчая и поощряя обмен советами, а также взаимное одобрение участников. Недавние исследования показали: социальные факторы оказались среди главных причин, по которым люди используют этот сервис и рекомендуют его другим{93}.

Все мы жаждем признания своим сообществом. Создатели Fitocrasy воспользовались этой универсальной потребностью в социальных связях в качестве трамплина к здоровому образу жизни. Они сделали доступными для потребителей новые инструменты и функции, по мере того как у людей вырабатываются новые привычки. Перед пользователем Fitocrasy стоит выбор: вести себя как прежде или положиться на приложение, облегчающее приобретение более здоровых привычек.

Конечно, у MyFitnessPal тоже есть социальные функции, цель которых – привязать потребителей к приложению. Но в отличие от Fitocrasy польза от взаимодействия с сообществом проявляется гораздо позже (если это вообще происходит).

Пока рано говорить, какое из множества новых приложений и продуктов, помогающих вести здоровый образ жизни, окажется победителем. Но факт остается фактом: наиболее успешные из них (изменившие привычки миллионов людей) те, которые нас не заставляют использовать. Наверное, возможность провести несколько минут на Facebook или проверить счет игры на ESPN.com притягивает именно тем, что это становится моментом истинной автономии, побегом из мира, где нам постоянно говорят, что следует делать.

К сожалению, слишком многие компании, создавая свои продукты, пытаются заставить людей делать то, что нужно, а не то, что человек хочет. Им не удастся изменить поведение пользователей, потому что сервис не приносит радость и побуждает совершать незнакомые действия, вместо того чтобы облегчать привычные.

Разработчики продуктов, успешно меняющих поведение людей, предлагают им выбор между привычным и новым, более удобным способом решения задач. Уважая свободу пользователей, такие продукты облегчают формирование у них новых привычек и меняют поведение навсегда.

Если же нас заставляют делать то, чего мы не хотим (как в случае с Quora, подключившей всем пользователям функцию «просмотры»), или навязывать непривычное поведение вроде подсчета калорий в MyFitnessPal, мы воспринимаем это как покушение на нашу независимость и восстаем. Чтобы изменить поведение потребителя, контроль нужно передать ему. Люди должны желать использовать сервис, а не принуждаться к этому.

Остерегайтесь ограниченной изменчивости

В 2008 году огромное внимание критики и зрителей привлек телевизионный сериал «Во все тяжкие». В нем рассказывается о школьном преподавателе химии Уолтере Уайте, который занялся производством метамфетамина и превратился в наркобарона. С каждым новым сезоном росло и количество действующих лиц, и зрительская аудитория сериала{94}. Первую серию последнего сезона в 2013 году посмотрели 5,9 миллиона телезрителей. Он установил мировой рекорд, попав в Книгу рекордов Гиннеса как самый рейтинговый сериал{95}. Конечно, своим успехом он во многом обязан талантливой съемочной группе и актерам. Но чтобы привлекать и удерживать внимание зрителей, авторы использовали простой рецепт.

В основе каждой серии лежала одна проблема, которую нужно было решить персонажам. Например, в одной из серий первого сезона Уайт должен был избавиться от трупов двух врагов-наркодилеров. При этом он постоянно сталкивался с какими-то помехами, напряжение росло, и зрительская аудитория жаждала узнать, чем закончится эта история. Кроме того, оказалось, что один из наркодилеров еще жив, и Уайт встал перед выбором – добывать его или нет. Центральный конфликт каждой серии разрешался ближе к ее финалу, а в самом конце возникала новая проблема, приковывавшая к себе интерес зрителей. По задумке авторов, единственный способ выяснить, как же Уолтер выпутается из новой передрыги, – посмотреть следующую серию.

Цикл «конфликт – тайна – разгадка» стар, как сама литература. В основе любой хорошей сказки лежит изменчивость. Неизвестность захватывает. Именно поэтому все увлекательные истории держат нас в напряжении, ведь никогда не знаешь, что будет дальше. Существует такое явление, как «перенос переживания»: исследования показывают, что люди, читающие о каком-то персонаже, действительно чувствуют то же, что и он{96}. Влеза в шкуру героя, мы начинаем понимать его мотивацию, в том числе стремление к вознаграждению племени, добычей или личности, и симпатизируем ему, ведь им движут те же стимулы, что и нами.

Но если стремление к устранению неопределенности такой мощный инструмент вовлечения, то почему мы в итоге теряем интерес к вещам, которые нас когда-то привлекали? Многие из нас оказывались на крючке у телевизионного сериала, отличной книги, новой видеоигры или модного гаджета. И большинство теряло к ним интерес через несколько дней или недель. Складывается впечатление, что сила переменного вознаграждения со временем тает. Почему это так?

Наверное, ни одна компания столь явно не сталкивалась с непостоянством природы переменного вознаграждения, как Zynga, разработчик суперпопулярной игры FarmVille, предназначенной для Facebook. В 2009 году эта игра считалась наиболее модным увлечением. Она побила все рекорды,

используя социальную сеть для привлечения новых игроков и набрав за месяц 83,8 миллиона активных пользователей{97}. В 2010 году «фермеры», выращивавшие виртуальные урожаи, но платившие реальные деньги за товары и услуги, принесли компании 36 миллионов долларов{98}.

Компания казалась неуязвимой и взяла курс на рост за счет клонирования успеха FarmVille посредством франшизы. Вскоре вышли CityVille, ChefVille, FrontierVille и т. д. Все они строились на основе уже знакомого игрокам движка в надежде, что те набросятся на них так же жадно, как на оригинал. К марту 2012 года акции Zynga взлетели до небес, и компания оценивалась в сумму, превышающую 10 миллиардов долларов.

Но к ноябрю того же года ее котировки обрушились на 80 процентов. При ближайшем рассмотрении выяснилось, что новые игры Zynga вовсе не новы: компания просто подрихтовала FarmVille. Это вызвало потерю интереса у игроков и инвесторов. То, что когда-то было интригующим, стало рутинным и скучным. Бесконечные «фермы» не обеспечили изменчивость и поэтому потеряли жизнеспособность.

Как показывает история Zynga, важный компонент сохранения пользовательского интереса – элемент тайны. Онлайн-игры вроде FarmVille страдают от того, что я называю «ограниченной изменчивостью». После использования таких продуктов получаемое от них впечатление становится предсказуемым. То же можно сказать о сериале «Во все тяжкие». Хотя напряжение нарастало и зрители гадали, чем же завершится серия, сразу после окончания интерес к ней пропадал. Все с нетерпением ждали новых серий, но кто будет пересматривать уже виденные? Когда известны все сюжетные линии и раскрыта главная тайна, история не кажется столь захватывающей. Возможно, новые серии смогут вернуть былой интерес, но повторный просмотр никогда не привлечет такую же широкую аудиторию. Пользовательский опыт, для которого характерна ограниченная изменчивость, не способен крепко привязать потребителей к продукту из-за его предсказуемости.

Продукты с меньшей изменчивостью не хуже, просто функционируют в рамках иных ограничений. Они должны постоянно выдавать новый контент и обеспечивать новые впечатления, утоляя ненасытную жажду нового. Неслучайно и Голливуд, и производители видеоигр используют одну и ту же модель «портфеля активов»: обладающая большими финансовыми ресурсами студия занимается производством и дистрибуцией целой линейки кинофильмов или видеоигр, никогда не зная, что из них станет следующим мегахитом.

Это отличается от ситуации с продуктами, обладающими «неограниченной изменчивостью» и способными поддерживать к себе постоянный интерес. Например, игры, которые играют до завершения, предлагают меньшую изменчивость, чем те, где участвует множество игроков. Участвующие в них люди сами меняют сюжет. Самая популярная в мире многопользовательская ролевая игра World of Warcraft до сих пор (спустя восемь лет после появления) привлекает внимание свыше 10 миллионов пользователей{99}. Если в FarmVille люди, как правило, играют в одиночестве, то в World of Warcraft – командами. Интересной ее делает невозможность предсказать поведение других игроков.

Потребление контента вроде просмотра ТВ – пример ограниченной изменчивости, а создание контента – изменчивость неограниченная. Именно поэтому долгосрочный интерес вызывают такие сайты, как Dribbble, предназначенные для показа публике работ дизайнеров. На нем люди представляют свои работы в ожидании отклика от других художников. По мере появления новых трендов в дизайне модифицируются и страницы Dribbble. Изменчивость, которую обеспечивают авторы сайта, бесконечна, а на постоянно преобразующемся сайте посетителей всегда ожидают приятные сюрпризы.

Все платформы вроде YouTube, Facebook, Pinterest и Twitter используют идею генерации контента самими пользователями, чтобы непрерывно обновляться. Конечно, нет никакой гарантии, что сайты, основанные на бесконечной изменчивости, смогут вечно удерживать пользователей. Говоря словами Майкла Льюиса, постоянно появляются «новые новинки», и потребители мигрируют в их направлении. Причины этого обсуждались в предыдущих главах. Но у продуктов, использующих бесконечную изменчивость, больше шансов сохранить интерес людей, а решениям с ограниченной изменчивостью приходится постоянно трансформироваться, чтобы не отстать от конкурентов.

Какое вознаграждение должны предложить вы

Теоретически система переменного вознаграждения должна удовлетворять потребности пользователей и подстегивать их желание возвращаться к продукту снова и снова. Наиболее успешные вызывающие привыкание продукты основаны на переменном вознаграждении одного или более типов – племени, добычей, внутреннего. На самом деле часто предлагается множество различных вознаграждений.

В электронной почте, например, имеются переменные вознаграждения всех трех типов. Что заставляет нас проверять папку с входящими сообщениями? Во-первых, это неопределенность, желание узнать, кто может нам написать. У нас есть социальные обязательства отвечать на электронную почту и потребность казаться хорошими (вознаграждение племени). Также нам любопытна информация, содержащаяся в письме. Может, там есть что-то, связанное с карьерой или бизнесом? Благодаря проверке почты мы узнаем о возможностях и угрозах нашему благосостоянию (вознаграждение добычей). И, наконец, любое пришедшее письмо – это определенная задача: мы должны сортировать письма, распределять по темам и делать что-то еще, чтобы сократить количество непрочитанных сообщений. Нас мотивирует непредсказуемая природа постоянно меняющегося количества писем, мы чувствуем удовольствие, контролируя папку для входящих (внутреннее вознаграждение).

Скиннер[10] еще 50 лет назад заметил, что переменное вознаграждение – мощный стимул для повторения действий. Понимание того, что движет

потребителями, снова и снова возвращающимися к вызывающим привыкание продуктам, позволяет разработчикам создавать то, что способно их заинтересовать.

Однако для формирования привычки недостаточно дать людям то, чего они хотят. В последовательности из трех первых этапов модели крючка – триггера, действия и переменного вознаграждения – пока недостает последнего, критически важного элемента, который позволит замкнуть цикл. В следующей главе вы узнаете, как сделать так, чтобы потребители инвестировали в ваш продукт время, усилия и социальный капитал, что является обязательным условием его повторного использования.

Запомните сами и расскажите другим

- Переменное вознаграждение – третий этап модели крючка. Существует три типа переменного вознаграждения: племени, добычей и внутреннего.
- Вознаграждение племени – стремление к социальному одобрению, подпитываемое поддержанием связей с другими людьми.
- Вознаграждение добычей – стремление к обладанию материальными ресурсами и информацией.
- Внутреннее вознаграждение – стремление к внутреннему удовлетворению от собственного мастерства, способностей или завершенности какого-либо дела.
- Когда под угрозой оказывается наша автономия, мы чувствуем ограничение свободы выбора и восстаем против новых действий. Психологи называют это реактивным сопротивлением. Чтобы люди возвращались к продукту, нужно поддерживать в них чувство автономии.
- Продукты, для которых характерна ограниченная изменчивость, становятся все более предсказуемыми и со временем теряют привлекательность в глазах потребителей. К продуктам, способным обеспечить бесконечную изменчивость, интерес пользователей не падает.
- Задача переменного вознаграждения заключается в том, чтобы удовлетворять потребности людей и тем самым побуждать их снова и снова пользоваться продуктом.

Сделайте прямо сейчас

Прочитайте ответы на вопросы из предыдущего раздела «Сделайте прямо сейчас» и ответьте на новые вопросы, а также выполните упражнения.

- В рамках открытого интервью выясните у пяти клиентов, что им нравится в вашем продукте, что радует в нем. Бывают ли моменты, когда он приятно удивляет их? Что в нем вызывает у них чувство особенно сильного удовлетворения?
- Изучите шаги, которые предпринимает человек, привычно пользующийся вашим продуктом. Какой результат (вознаграждение) ослабляет его боль? Решает ли вознаграждение свою задачу, поддерживая при этом у пользователя желание большего?
- Проведите мозговой штурм в поиске трех способов усилить стремление ваших потребителей к получению переменного вознаграждения, используя:
 - вознаграждение племени – одобрение со стороны других людей;
 - вознаграждение добычей – материальные предметы, деньги или информацию;
 - внутреннее вознаграждение – мастерство, завершенность, компетентность или последовательность.

5. Инвестиция

Обсуждая первый этап модели крючка, мы поняли, как важно ориентироваться на правильные внутренние триггеры. После чего при помощи внешних триггеров можно передать пользователю информацию о том, что ему делать дальше.

Затем мы узнали, что на этапе действия важную роль играют даже самые незначительные поступки, направленные на получение немедленного вознаграждения. А в предыдущей главе рассмотрели, как переменное вознаграждение влияет на повторное использование продукта. Остался последний этап модели крючка, критически важный с точки зрения создания продуктов, вызывающих привыкание. Прежде чем у пользователей сформируются мыслительные ассоциации, которые активизируют их автоматическое поведение, они должны инвестировать что-то в продукт.

Изменение отношения

В первой главе говорилось об исследовании использования зубной нити, проведенном в медицинском колледже Лондонского университета. Тогда ученые выяснили, что в формировании новой привычки ключевой фактор – частота повторения действия. Вторым по значимости фактором стало изменение отношения участника эксперимента к этому действию. Эти результаты согласуются с концепцией зоны привычки, описанной в первой главе: действие становится привычным, если происходит часто, а его результат воспринимается человеком как ценный. Изменение отношения – это движение вверх по оси воспринимаемой ценности, до тех пор пока поведение не окажется в зоне привычки.

Но изменение отношения связано с тем, как трансформируется восприятие действия потребителем. В этой главе рассмотрим, как небольшие инвестиции мистическим образом меняют наше восприятие и превращают незнакомые действия в прочную привычку.

Существует такое психологическое явление, как эскалация обязательств. Оно заставляет нас совершать странные вещи. Сила обязательств такова, что под ее воздействием люди играют в видеоигры до изнеможения{100}. Ее используют, чтобы стимулировать больше жертвовать на благотворительность{101}. Она побуждает военнопленных к предательству{102}. Обязательства, которые мы берем на себя, оказывают большое влияние на то, что мы делаем, какие покупаем продукты и формируем привычки.

Чем больше времени и сил люди инвестируют в продукт, тем больше его ценят. Существует масса свидетельств того, что приложенные усилия способны вызвать даже любовь.

Мы иррационально переоцениваем свои усилия

В 2011 году Дэн Ариэли, Майкл Нортон и Дэниел Мокон провели исследования, в рамках которого измерили, как влияют приложенные усилия на нашу оценку{103}.

Студентов американских университетов попросили сделать из бумаги журавлика или лягушку в стиле оригами. После этого им предложили выкупить свое изделие, назвав максимальную цену – один доллар. Они знали, что дальнейший ход событий определяется генератором случайных чисел, выдававшим число от нуля до ста. Если оно превышало цену, которую определил изготовитель оригами за свою игрушку, он оставался ни с чем. Если же равнялось или было ниже его цены, он платил столько, сколько назвал, и забирал оригами себе. В это время участников второй группы,

находившихся в другой комнате, спросили: за сколько они готовы были купить оригами, сделанные их товарищами. Участники третьей группы должны были оценить игрушки, изготовленные профессионалами.

Результаты показали: те, кто сам сделал оригами, оценили их в пять раз выше участников второй группы и почти на уровне игрушек, выполненных настоящими мастерами (рис. 29). Иными словами, инвестировавшие в изготовление оригами свой труд считали их более ценными просто потому, что работали над ними. Ариэли называет это эффектом IKEA.

Рис. 29

IKEA – это крупнейшая в мире сеть мебельных магазинов, торгующих доступной по цене мебелью, предполагающей самостоятельную сборку. Ключевой инновацией этой шведской компании стал процесс упаковки, позволяющий ей снизить трудовые затраты, повысить эффективность дистрибуции и лучше использовать торговые площади своих магазинов.

В отличие от конкурентов, продающих уже собранную мебель, IKEA позволяет своим покупателям поработать самим. Оказывается, просьба инвестировать усилия в сборку мебели таит скрытую пользу для производителя. Ариэли считает, что собирающие мебель покупатели проникаются к ней иррациональной любовью, совсем как студенты – участники эксперимента с оригами. Люди выше оценивают те продукты, над которыми поработали сами. Они инвестируют в них свой труд.

Мы стремимся вести себя так же, как раньше

Насколько сильно на наши будущие действия влияет то, как мы вели себя в прошлом? Нам нравится думать, будто мы вольны выбирать, что будем делать, а наше мнение не зависит от прошлого. Но, как показывают исследования, прошлое позволяет очень точно предсказать наше будущее.

Ученые предложили жителям одного пригорода разместить перед своими домами большие некрасивые щиты с призывом «Водите аккуратно»^{104}. Участники эксперимента были разбиты на две группы. В первой с просьбой согласились всего 17 процентов участников, во второй – 76 процентов. Что стало причиной такой разницы? Две группы были одинаковыми – за исключением одной детали.

Участников второй группы за две недели до эксперимента попросили разместить на окнах небольшие, семь сантиметров в диаметре, наклейки со словами «Водите безопасно». На это согласились почти все. А когда исследователи вернулись через две недели и предложили заменить маленькие наклейки на большие щиты, установленные на газоне перед домом, это одобрило большинство из согласившихся на наклейки.

То, что большее количество домовладельцев согласилось установить неприглядные объекты после того, как они уже наклеили небольшие и аккуратные объявления, показывает нашу склонность соответствовать своему поведению в прошлом. Скромные инвестиции вроде маленькой наклейки на стекле могут привести к серьезным изменениям в будущем поведении.

Мы избегаем когнитивного диссонанса

В классической басне Эзопа голодная лиса находит виноградную лозу, висющую на кусте. Ей отчаянно хочется винограда. Но, как она ни пытается, достать его не удастся. Расстроенная лиса решает: виноград, должно быть, кислый, поэтому он ей ни к чему.

Лиса успокаивает себя, изменяя свое восприятие винограда, поскольку слишком неприятно было бы признать, что ягоды сладки, вкусны, но недоступны. Чтобы примирить две конфликтующие идеи, лиса меняет свое восприятие, облегчая боль, которую психологи называют когнитивным диссонансом.

Иррациональное манипулирование способом видеть мир не ограничивается сказочными животными из книжек. Мы, люди, ведем себя точно так же.

Вспомните свою первую реакцию на глоток пива или кусочек острой пищи. Было вкусно? Вряд ли. Человеческий организм устроен так, что отвергает алкоголь и капсаицин, отвечающий за остроту продукта. Наша врожденная реакция на них – неприятие, и привыкаем мы к ним только после длительного повторения опыта. Мы видим, как ими наслаждаются другие, пробуем еще раз, и со временем ситуация изменяется. Избегая когнитивного диссонанса, вызванного неприятием того, что доставляет такое удовольствие другим людям, мы постепенно меняем свое восприятие.

Эти три тенденции влияют на наши будущие действия. Чем больше усилий мы к чему-то прикладываем, тем сильнее это ценим. Мы склонны поступать так же, как в прошлом. И наконец, мы меняем наши предпочтения, чтобы избежать когнитивного диссонанса.

Если суммировать, эти тенденции приводят к психическому процессу, известному как рационализация: мы меняем свое отношение и убеждения ради психологического комфорта. Рационализация помогает нам находить причины нашего поведения, даже если они созданы кем-то другим.

В 2010 году на одной из отраслевых конференций Джесси Шелл, известный разработчик игр и профессор университета Карнеги-Меллон, обозначил специфический ход мыслей, присущий некоторым игрокам^{105}. Он говорил об игре Mafia Wars, одном из первых хитов компании Zynga, которая, как и FarmVille, привлекала миллионы пользователей.

«Все это, конечно, строится на психологии, потому что если бы кто-то сказал вам: “Мы собираемся создать построенную на HTML игру, которая принесет сто миллионов долларов”, – вы бы ответили: “Не думаю, что это возможно”. Правильно?» Так начал Шелл, излагая позицию критиков, которые поначалу отмахнулись от бесплатной, основанной на тексте онлайн-игры. Однако Zynga благодаря знанию человеческой психологии разработала неотразимый продукт.

Mafia Wars была среди первых игр, использовавших информацию о друзьях игроков в Facebook. «Это перестало быть виртуальным миром. Ведь это ваши настоящие друзья, – сказал Шелл. – И вот вы играете, и все отлично, а потом – стоп. Что это – мой друг лучше меня?! Как это исправить? Так, можно много тренироваться, а можно заплатить двадцать долларов. Здорово! Это даже лучше – просто заплатить, чтобы подтвердить то, что я и так знаю: я круче Стива, моего соседа по комнате».

И продолжил: «Добавьте сюда психологическое понятие рационализации. То есть тратя на что-то время, вы начинаете верить, что “это стоящая вещь. Почему? Потому что я трачу на это время!” Следовательно, стоит вложить двадцать долларов, потому что потрачена масса времени! А теперь, после вложения двадцати долларов, это точно что-то стоящее, ведь только дурак выбросит такие деньги на ветер».

Данное Шеллом описание извилистого хода мыслей игроков в Mafia Wars, рационализирующих свое поведение, помогает понять странную логику, лежащую в основе изменения наших предпочтений. Размышляя, покупать или нет, игроки сознают, что глупо тратить деньги на ерунду. И все же, как лиса, решившая, что виноград кислый, игроки оправдывают свои покупки. Они убеждают себя в том, во что им хочется верить, – они не глупцы! Единственное решение – продолжать играть, чтобы продолжать играть.

Когнитивные изменения, которые приводят к изменениям поведения, подпитывают сдвиг в нашей точке зрения на используемые продукты. Но что делает вызывающие привыкание продукты подходящими для инвестиций потребителей? Как продукты порождают обязательства пользователей, удерживающие их до тех пор, пока не станут привычными?

Немного усилий

В стандартном контуре обратной связи цикл «сигнал – действие – вознаграждение» вполне способен изменить наше поведение в каждом конкретном случае. Например, оборудованный радаром дорожный знак – эффективный способ заставить водителей сбросить скорость, чтобы она оказалась ниже установленного этим знаком ограничения.

Но при формировании привычки к продукту работает иная схема. Модель крючка описывает не разовые изменения в поведении, а последовательность шагов по выработке непроизвольного желания пользоваться продуктом за счет возникновения ассоциации между проблемой потребителя и решением, предлагаемым разработчиками. А чтобы сформировать ассоциацию, без которой невозможно добиться непроизвольного желания пользоваться продуктом, нужно больше, чем стандартный цикл обратной связи, состоящий из трех шагов.

Последний этап модели крючка – этап инвестиции, точка, в которой потребителя просят немного поработать. То есть вложить в систему что-то ценное, что увеличивает вероятность его дальнейшего интереса к продукту и успешного повторного прохождения через цикл модели крючка.

В отличие от этапа действия, который мы обсуждали в третьей главе, инвестиции делаются из желания долгосрочного, а не быстрого вознаграждения.

В Twitter, например, инвестиции принимают форму подписки на твиты другого пользователя. Никакого немедленного вознаграждения для подкрепления этого действия не предполагается – ни звездочек, ни знаков отличия. Подписка – это инвестиции в сервис, которые увеличивают вероятность того, что человек снова посетит сайт Twitter.

А еще на этапе инвестиции предполагается некоторые усилия со стороны потребителя. Это, конечно, вступает в противоречие с устоявшимся в среде разработчиков мнением, что взаимодействие пользователя с продуктом должно быть как можно более легким (происходить без усилий). В целом это правильный подход, как и мой совет максимально облегчать пользователю жизнь на этапе действия. Однако на этапе инвестиции просьба к потребителю приложить некоторые усилия следует после получения им переменного вознаграждения, а не до него. Выбор времени в данном случае имеет критическое значение. Предлагая пользователю сделать инвестицию после вознаграждения, компания получает возможность эксплуатировать главную особенность человеческого поведения.

В одном исследовании, проведенном в Стэнфордском университете, две группы участников попросили ответить на серию вопросов при помощи компьютера^[106]. Первой группе достались компьютеры, действительно помогавшие людям. Во второй они были запрограммированы так, чтобы давать путанные ответы. После выполнения задания участники менялись местами с машинами. Теперь компьютеры просили людей о помощи с ответами на вопросы.

В ходе исследования выяснилось: те, кому на первом этапе достались полезные компьютеры, помогали им потом в два раза чаще. То есть оказалось, что взаимность характеризует отношения не только между людьми, но и между человеком и машиной. По-видимому, у людей в ходе эволюции выработалась склонность к взаимопомощи, поскольку это увеличивало шансы

на выживание. Как оказалось, в продукты мы инвестируем по тем же причинам, что и в отношениях с окружающими.

Этап инвестиций основан на понимании потребителем, что сервис станет лучше в результате использования и личного вклада в него. Это как в дружбе: чем больше усилий люди прилагают, тем больше выигрывают обе стороны.

Хранение ценности

В отличие от товаров в реальном мире программное обеспечение, управляющее нашими гаджетами, может подстраиваться под наши нужды. Чтобы стать лучше и больше радовать потребителей, вызывающие привыкание продукты используют сделанные людьми инвестиции. То, что пользователи добавляют к продукту ценную для них информацию (этот процесс может принимать самые разные формы), увеличивает вероятность его повторного использования.

Контент

Каждый раз, когда пользователи Apple iTunes добавляют песню в свою коллекцию, они укрепляют связи с приложением. Песни в их плейлистах – пример того, как контент увеличивает ценность сервиса. Причем этот контент не создавали ни Apple iTunes, ни пользователь, но чем чаще последние добавляют его, тем ценнее для них становится музыкальная библиотека (рис. 30).

Рис. 30

Агрегируя весь контент в одном месте, участники получают больше возможностей, а iTunes становится лучше, поскольку точнее узнает их предпочтения. С ростом количества инвестиций увеличивается число песен, доступных на всех устройствах Apple. В 2013 году эта компания объявила, что ее новый сервис iTunes Radio будет предоставлять персональные музыкальные рекомендации, основанные на содержании коллекции

пользователя. Это новая технология – еще один пример того, как, опираясь на инвестиции пользователей, настраиваются и совершенствуются продукты.

Контент может также создаваться пользователями сервиса. Например, каждый новый статус, лайк, фотография и видео посетителя появляются в его хронике, формируя историю полученных им впечатлений и взаимодействия с другими людьми. По мере того как пользователи продолжают делиться своей информацией и получать чужую, архив их виртуальной жизни все растет. Эта коллекция напоминаний об интересных моментах и полученном опыте со временем становится для человека все более ценной. Следовательно, ему все труднее покинуть ресурс и он все больше в него инвестирует.

Данные

Один из примеров хранимой ценности – созданная или собранная пользователем информация: песни, фотографии, новости – то есть любой контент. Но иногда люди инвестируют в сервис за счет активного или пассивного добавления данных о себе (своих действиях).

Например, в LinkedIn концепция данных как хранимой ценности используется в виде онлайн-резюме участников. Всякий раз, когда соискатель работы обращается к этому ресурсу, ему предлагается добавить больше личной информации. В LinkedIn выяснили: чем больше человек пишет о себе на сайте, тем сильнее привязывается к нему. Как говорил мне Джош Илман, бывший старший менеджер компании по продукту, «если вы смогли убедить пользователя добавить хоть чуть-чуть данных, вероятность его возвращения на сайт намного увеличивается». Небольшие усилия, связанные с предоставлением информации о себе, создают мощный стимул для повторного обращения к сервису.

Mint.com – инструмент для управления личными финансами, которым пользуются миллионы американцев. Он позволяет собрать воедино информацию обо всех счетах человека и представить ему полную картину его финансового состояния, но только в том случае, если он инвестирует в продукт свое время и данные. Mint предлагает пользователям множество возможностей по индивидуальной настройке сайта и повышению его ценности для них. При этом формы инвестиций в сайт – это и привязывание к нему счетов, и категоризация транзакций, и создание бюджета. Чем больше данных собрано на сайте, тем выше его хранимая ценность (рис. 31).

Рис. 31

Читатели

Утром 7 ноября 2013 года, в тот день, на который было запланировано IPO Twitter, ведущий новостного блока на телеканале Bloomberg заметил: «Программу, которую использует компания, можно написать за день»{107}. И был прав. Twitter – это очень простое приложение. Обладая даже минимальными знаниями в программировании, любой может создать точную копию этого многомиллиардного монстра соцсетей.

Построить популярную социальную сеть хотели многие. Одной из наиболее заметных попыток стал App.net. Это разработка одного рассерженного программиста, который решил создать альтернативу Twitter, свободную от рекламы. Данный ресурс многие специалисты считали лучше его знаменитого конкурента. Однако, как и многие другие аналоги Twitter, App.net не смог оторваться от земли. Почему?

Пользователи Twitter создают коллекцию подписок и подписчиков, считая их огромной ценностью. Это и есть ключевой фактор, удерживающий их на крючке компании (рис. 32).

Рис. 32

Чем тщательнее мы подходим к отбору людей, чьи твиты читаем, тем интереснее становится сервис. Инвестиции в подписку на правильных участников повышают ценность Twitter. Ведь в этом случае в ленте пользователя присутствует только актуальный и интересный ему контент. Кроме того, это многое говорит о потребителях, помогая компании улучшить сервис.

Для тех, кто стремится получить как можно больше читателей, с ростом их числа увеличивается и ценность сервиса. Создатели контента в Twitter стараются собрать как можно более широкую аудиторию. А единственный способ «легально» приобрести новых участников – это создавать настолько интересные твиты, чтобы люди подписывались на их автора. Иными словами, чтобы на тебя подписывались, нужно инвестировать в создание множества хороших твитов. Так замыкается круг: чем активнее используется сервис, тем ценнее он становится для всех участников процесса. Поэтому для многих пользователей переключение на другой ресурс будет означать потерю многолетних инвестиций и необходимость начинать все сначала. Никто не захочет отказаться от армии преданных читателей, формировать которую было непросто.

Репутация

Репутация – это такая форма хранимой ценности, которую пользователи могут в буквальном смысле слова положить в банк. На электронных торговых площадках вроде eBay, TaskRabbit, Yelp и Airbnb к людям с негативными оценками относятся совсем иначе, чем к тем, у кого отличная репутация. Это часто определяет, какую цену получит продавец за свой товар на eBay, кого отберут для участия в проекте на TaskRabbit, какой ресторан появится в верхней строчке результатов поиска на Yelp и какую цену заплатят за комнату на Airbnb.

Например, на eBay и продавцы, и покупатели относятся к своей репутации очень серьезно. Этот гигант интернет-торговли отображает оценки качества участников сделок и награждает особенно активных пользователей специальными значками, символизирующими доверие к ним. Компаниям с плохой репутацией конкурировать с такими продавцами трудно, даже невозможно. Репутация здесь – форма хранимой ценности, повышающая вероятность повторного использования сервиса. Кем бы ни был пользователь – продавцом или покупателем, репутация привязывает его к ресурсу, в который он инвестировал столько усилий для поддержания своей высокой оценки качества (рис. 33).

Рис. 33

Навыки

Одна из форм инвестиций и хранимой ценности – время и усилия, потраченные на изучение продукта. Когда в распоряжении человека окажется новый навык, ему станет легче пользоваться сервисом. Это движение вправо по оси возможности модели поведения Фогга, которую мы обсуждали в третьей главе. В соответствии с мыслью Фогга нестандартность ситуации – это фактор простоты. Чем более знакомо действие, тем выше вероятность, что потребитель его совершит.

Возьмем, к примеру, Adobe Photoshop – наиболее распространенную программу для профессионального редактирования изображений. Для их создания и

обработки в ней имеются сотни сложных функций. Поначалу пользоваться программой нелегко. Но по мере ознакомления с ней пользователи, инвестирующие часы в просмотр обучающих видеороликов и чтение руководств, приобретают все больше опыта. Их эффективность растет. А еще они начинают чувствовать свое мастерство (внутреннее вознаграждение). К сожалению профессионалов в сфере дизайна, большинство этих знаний не пригодится для приложений-конкурентов. Инвестировав столько усилий в приобретение нового навыка, люди вряд ли согласятся переключиться на другие программы.

Как и к любой другой стадии модели крючка, к этапу инвестиций следует подходить с осторожностью. Не стоит считать, что получен карт-бланш на постановку пользователю трудных задач. Скорее, наоборот. И здесь, как в случае с этапом действия (описанного в третьей главе), чтобы добиться от потребителя нужного поведения, разработчики продукта должны убедиться: для этого у него есть и мотивация, и возможности. Если пользователь не делает того, чего от него добиваются разработчики, значит, они требуют слишком многого. Я рекомендую разбивать инвестицию на мелкие шаги и начинать с простых задач, постепенно увеличивая сложность действий в последующих циклах модели крючка.

Итак, на этапе инвестиций пользователи создают информацию, которая будет храниться в ресурсе и представлять для них ценность. Но есть еще один важный фактор, проявляющийся на этом этапе и повышающий вероятность возвращения потребителей.

Загружаем следующий триггер

Во второй главе уже упоминалось, что пользователи возвращаются к продукту под воздействием триггеров. В конце концов – вызывающий привыкание продукт создает в мозгу потребителя мысленную ассоциацию с внутренним триггером. Но чтобы выработалась такая привычка, человек должен много раз использовать продукт в рамках нескольких циклов модели крючка. Следовательно, в течение этого времени для начала нового цикла приходится задействовать внешние триггеры.

Продукты, вызывающие привыкание, используют для запуска внешнего триггера в будущем поведение пользователя в прошлом. Фактически будущие триггеры потребители создают сами на этапе инвестиций, давая компании возможность снова к нему обратиться. Давайте рассмотрим несколько примеров того, как на этом этапе разработчики помогают пользователям загрузить следующий триггер.

Any.do

Удерживать людей – непростая задача для любого бизнеса, но особенно для потребительских мобильных приложений. Согласно результатам исследований одной консалтинговой компании, в 2010 году 26 процентов приложений были загружены и запущены всего по разу{108}. Позднее были получены данные о том, что потребители используют больше приложений, но возвращаются к ним гораздо реже{109}.

Any.do – это простое мобильное приложение для управления списками дел вроде «забрать вещи из химчистки», «выкинуть прокисшее молоко» и «позвонить маме». Понимая, что перед ними стоит трудная задача удержать непостоянных мобильных пользователей, разработчики постарались подтолкнуть их к активному инвестированию. При первом запуске приложения появляется элегантный обучающий курс (рис. 34). В качестве триггера выступают четкие инструкции. Действие – это выполнение того, что предлагает сделать приложение. Переменное вознаграждение – это сообщение с поздравлением и удовлетворение от умения работать с приложением.

Рис. 34

Затем наступает очередь инвестиции. Новичкам предлагается соединить приложение с программой-календарем и предоставить Any.do доступ к расписанию дел. Таким образом участники позволяют приложению направлять им уведомление после окончания очередной встречи. Этот внешний триггер заставляет людей открывать приложение, чтобы записать задачи, о которых на ней шла речь. По сценарию Any.do, триггер направляется человеку в тот момент, когда наверняка сработает внутренний триггер в виде опасения забыть выполнить поставленные в ходе встречи задачи. А Any.do предвидит эту потребность и помогает пользователям добиться успеха.

Tinder

В середине 2013 года на славящемся своей конкуренцией рынке онлайн-знакомств появилась новая дерзкая компания. Своим простым интерфейсом Tinder мгновенно привлекла внимание миллионов людей, ищущих любви. Сейчас она ежедневно генерирует 3,5 миллиона «совпадений» в результате 350 миллионов «сдвигов»{110}. После запуска мобильного приложения и входа при помощи аккаунта в Facebook пользователи просматривают профили других

одиноким людям. Каждое потенциальное совпадение представлено в виде карточки. Вы сдвигаете влево карточки тех, кто вас не заинтересовал, и вправо – тех, кто привлек ваше внимание (рис. 35). Если интерес друг к другу проявили обе стороны, совпадение считается состоявшимся. Двое потенциальных влюбленных получают доступ к закрытому чату, в котором могут пообщаться тет-а-тет.

Рис. 35

Упростив инвестирование в виде сортировки потенциальных партнеров, Tinder с каждым новым сдвигом увеличивает вероятность загрузки следующего триггера. Чем больше сдвигов, тем больше потенциальных совпадений. Естественно, после каждого совпадения обе заинтересованные стороны получают соответствующее уведомление.

Snapchat

По состоянию на июнь 2013 года, популярный сервис публикации фотографий Snapchat привлекал ежедневно пять миллионов активных пользователей, которые каждый день посылали свыше 200 миллионов фотографий и видеороликов[11]. Эта поразительная вовлеченность означает, что в среднем посетитель Snapchat отправляет 40 фотографий ежедневно!

Но почему пользователи так влюбляются в этот сайт? Во многом его успех связан с тем, что каждый раз, используя сервис, люди загружают следующий триггер. Snapchat – это не просто способ делиться своими фотографиями. Этот сайт – средство общения через сообщения, напоминающие SMS. На нем есть бонус в виде встроенного таймера, который, сработав, может удалить отправленную фотографию после просмотра получателем (если такое указание даст отправитель). И каждый раз, отправляя селфи, дудл или гуфи[11], пользователи оказываются на этапе инвестиций модели крючка. Любое отправленное фото и видео содержит явный призыв ответить, а интерфейс Snapchat делает ответную отправку изображения очень простой. Достаточно дважды коснуться присланного сообщения, чтобы ответить на него. Функция самоуничтожения поощряет быстрые ответы, начинается стремительный диалог, который удерживает людей на крючке сервиса и подбрасывает им все новые триггеры.

Pinterest

Как и другие социальные сети, Pinterest загружает следующий триггер на этапе инвестиции модели крючка. У сайта 50 миллионов посетителей в месяц. Для многих из них он заменил посещение онлайн-ресурсов, ориентированных на мир моды, или просмотр журналов{112}.

Часто внутренним триггером становится скука, от которой у сайта есть лекарство. Зарегистрируйтесь, и от вас потребуется лишь одно действие: прокручивать бесконечную страницу Pinterest, заполненную переменными вознаграждениями. Поскольку на сайте представлена коллекция интересных изображений, собранная пользователями, его посетителя ждет награда, типичная для любой охоты за объектами желания, даже если это просто фотографии. Вознаграждение типа «племя» связано с изменчивостью размещаемых изображений в качестве среды для общения. Пользователь может заинтересоваться фотографией, которую отметил его друг, не только из-за ее качества, но просто в силу хороших личных отношений.

Кроме того, посетители Pinterest инвестируют в сайт всякий раз, когда размещают на нем собственные изображения, делают репин чужих, комментируют или отмечают чей-то контент как понравившийся (рис. 36). Каждая из этих небольших инвестиций обеспечивает Pinterest данными, благодаря которым разработчики могут настроить сайт в соответствии с индивидуальными вкусами пользователей, а заодно и загрузить следующий триггер. Каждый пин, репин, лайк и комментарий дает Pinterest неявно выраженное разрешение позже обратиться к посетителю с уведомлением о действиях других людей в этой ветке обсуждения. Это вызовет в нем желание снова побывать на сайте.

Рис. 36

На примере Pinterest ясно видны четыре стадии модели крючка. Все выглядит как непрерывный процесс: от «зуда», вызванного внутренним триггером, заставляющим потребителя совершить требуемое действие, к переменному вознаграждению и, наконец, к инвестиции, в результате которой загружается следующий внешний триггер. Пользователи Pinterest проходят весь цикл модели крючка, а затем с радостью возвращаются в исходную точку для следующего «захода».

В этой главе вы узнали, что инвестиции, сделанные в продукт, становятся тем фактором, который затягивает человека обратно. Для этого разработчики вызывающих привыкание продуктов повышают их ценность для пользователей с каждым циклом модели крючка. Успешно завершая цикл, потребители все сильнее привязываются к этому опыту. Они начинают больше полагаться на

продукт как на решение их проблемы, пока, наконец, у них не сформируется новая привычка.

Чем больше пользователи инвестируют в продукт, выполняя несложные действия, тем выше его ценность в их глазах и тем реже они ставят под сомнение необходимость его применения. Естественно, вечно удерживать человека на крючке невозможно. Обязательно появится следующий мегапроект и предложит другой, более соблазнительный, крючок. Однако создавая привычки, подпитываемые инвестициями в продукт, компании затрудняют своим потребителям переход к конкуренту. Привычки пользователей сложно преодолеть, они представляют собой мощное конкурентное преимущество любой организации, которой удалось их сформировать.

Запомните сами и поделитесь с другими

- Этап инвестиций – четвертая стадия модели крючка.
- В отличие от этапа действия, предполагающего немедленное вознаграждение, этап инвестиций связан с ожиданием вознаграждения в будущем.
- Инвестиции в продукт создают для него преимущества в силу нашей склонности переоценивать свои усилия, поступать так же, как раньше, и избегать когнитивного диссонанса.
- Инвестиции делаются после получения переменного вознаграждения, когда пользователи готовы дать что-то взамен.
- Благодаря инвестициям потребителей увеличивается вероятность их повторного обращения к продукту, поскольку с каждым разом сервис улучшается. Они позволяют накапливать хранимую ценность в форме контента, личных данных, аудитории читателей, репутации или навыков.
- Инвестиции увеличивают вероятность нового прохождения пользователя через весь цикл модели крючка, поскольку загружается очередной триггер, дающий толчок к этому.

Сделайте прямо сейчас

Перечитайте ответы на вопросы из предыдущего раздела «Сделайте прямо сейчас» и ответьте на новые вопросы, а также выполните упражнения.

- Еще раз взгляните на последовательность действий пользователя вашего продукта. Какие незначительные усилия он должен совершить, чтобы с большей вероятностью вернуться к вам?
- Проведите мозговой штурм и выявите три способа осуществления небольших инвестиций в ваш продукт, чтобы пользователь смог:
- загрузить следующий триггер;
- повысить ценность ресурса за счет хранения данных, контента, базы читателей и приобретения новых знаний.
- Определите время, которое требуется загруженному триггеру, чтобы побудить пользователей вернуться к вашему продукту. Как можно уменьшить это время, чтобы сократить цикл прохождения по всем этапам модели крючка?

6. Что вам со всем этим делать

Модель крючка предназначена для того, чтобы связывать проблему пользователя с предлагаемым разработчиками решением и делать это с частотой, необходимой для формирования привычки. Так создаются продукты, удовлетворяющие нужды потребителей в долгосрочной перспективе.

По мере прохождения через все этапы модели крючка пользователи приучаются решать свои проблемы при помощи продукта, вызывающего у них привыкание. Таким образом, наиболее эффективные крючки переключают людей с внешних триггеров на мыслительные ассоциации с внутренними триггерами. В результате человек начинает чаще использовать продукт и предпочитать его аналогам.

Вы теперь знаете достаточно, чтобы применять модель крючка и суметь ответить на следующие фундаментальные вопросы по поводу ее эффективного использования.

1. Чего в действительности хотят люди? Какую боль смягчает ваш продукт? (Внутренний триггер.)
2. Что заставляет пользователя обратиться к вашему продукту? (Внешний триггер.)
3. Какое простейшее действие может совершить потребитель в ожидании вознаграждения и как можно упростить ваш продукт, чтобы выполнить это действие максимально легко? (Действие.)

4. Довольны ли пользователи вознаграждением, остается ли у них желание получить еще? (Переменное вознаграждение.)

5. Какие «незначительные усилия» могут инвестировать потребители в ваш продукт? Загружается ли при этом следующий триггер, возникает ли хранимая ценность, улучшается ли продукт с точки зрения пользователя? (Инвестиция.)

Этичность манипулирования

Изучив схему создания вызывающего привыкание продукта, как вы воспользуетесь этим знанием?

Возможно, читая эту книгу, вы спрашивали себя: не является ли модель крючка рецептом манипулирования людьми? Вероятно, вас даже беспокоило ее сходство с руководством по промыванию мозгов. Хорошо, если чувствовали это.

Модель крючка действительно предполагает изменение человеческого поведения. Но свою власть и возможность создавать мотивирующие продукты следует использовать с осторожностью. Можно формировать привычки из добрых побуждений, а можно с низкими целями. Какая ответственность лежит на разработчике продуктов, вызывающих привыкание?

Давайте честно признаемся, что все мы заняты в бизнесе, основанном на убеждении{113}. Создание высокотехнологичных продуктов неразрывно связано с необходимостью убеждать людей делать то, что мы хотим. Мы называем их «потребителями» и втайне мечтаем накрепко привязать их к тому, что создали. Думаю, именно поэтому вы и начали читать эту книгу.

Пользователи берут свои устройства с собой в постель{114}. Просыпаясь, они проверяют уведомления, твиты и новости, иногда даже не успев сказать «доброе утро» своим близким. Известный создатель игр Ян Богост называет волну технологий, формирующих привычки, «сигаретами нашего столетия» и предупреждает: они вызывают такую же зависимость и не менее опасны{115}.

Вы можете спросить: «Выходит, манипулировать пользователями неправильно?»

Манипулирование – это действия, направленные на изменение поведения. Все с этим сталкивались. Мы чувствуем дискомфорт, когда видим, что кто-то заставляет нас делать то, чего не хотим: например, выслушивать разглагольствования менеджера автосалона или знакомиться с презентацией таймшера.

Однако манипулирование не всегда вызывает негативные коннотации. Если бы это было так, как объяснить существование массы многомиллиардных отраслей, основанных на сознательном манипулировании потребителями?

Если манипулирование – это действия, направленные на изменение поведения, то под такое определение идеально подпадает Weight Watchers[12]. Это один из наиболее популярных в истории продуктов массового манипулирования людьми{116}. Решения его пользователей программируются создателем системы. И при этом мало кто сомневается в этичности такого бизнеса.

А в чем разница? Почему манипулирование людьми при помощи навязчивой рекламы и вызывающих зависимость видеоигр неприличны, а строгая система регулирования питания вызывает уважение? Считается, что система Weight Watchers – приемлемая форма манипулирования потребителями. Но наш этический компас не готов смириться с методами, применяемыми в других современных продуктах.

В результате повсеместного распространения интернета и передачи невиданно больших объемов личных данных на немислимых прежде скоростях возник мир, имеющий повышенный потенциал появления зависимости. По словам Пола Грэма, известного инвестора из Кремниевой долины, у нас не было времени выработать социальные «антитела к вызывающим зависимость новинкам»{117}. Но Грэм возлагает ответственность за это на пользователей: «Если мы не хотим быть той самой “канарейкой в шахте”[13] для каждой новой зависимости – людьми, чей печальный пример служит уроком для будущих поколений, – нам придется самим выяснить, чего и как избегать».

А что же люди, которые создают все эти манипулирующие технологии? В конце концов корпорации, выпускающие продукты, вызывающие привыкание и даже зависимость, состоят из людей, имеющих свои представления о том, что хорошо и что плохо. У них есть семьи и дети, уязвимые для манипуляций.

Какую ответственность перед потребителями, будущими поколениями и самими собой должны возложить на себя мы, инженеры человеческого поведения, ориентированные на рост показателей бизнеса?

Учитывая все возрастающее распространение персональных устройств и их вмешательство в жизнь людей, некоторые представители отрасли предлагают создать этический кодекс поведения{118}. Другие не соглашаются с ними. Например, Крис Ноддер, автор книги Evil by Design, пишет: «Вполне нормально обманывать людей, если это в их интересах или если они дали явное согласие на то, чтобы быть обманутыми в рамках стратегии, предполагающей вмешательство в их жизнь»{119}.

Для принятия решений этического характера я предлагаю предпринимателям, сотрудникам и инвесторам простой инструмент.

Его можно использовать задолго до продажи продукта и даже до написания его кода. Матрица манипулирования не пытается ответить на вопрос, какой вид бизнеса отвечает этическим требованиям, а какой – нет. Она не предсказывает, что станет вызывающим привыкание продуктом, а что – нет. Нужно спрашивать у нее не «Смогу ли я поймать на крючок своих потребителей?», а «Стоит ли мне попытаться?».

Чтобы воспользоваться матрицей манипулирования (рис. 37), разработчику следует ответить на два вопроса: «Стал бы я сам использовать этот продукт?» и «Поможет ли продукт заметно улучшить жизнь потребителей?»

Рис. 37. Матрица манипулирования

Не забывайте, что эта схема верна для вызывающих привыкание продуктов, а не товаров разового пользования. Обсудим подробнее четыре типа создателей продуктов, которые описаны в матрице манипулирования.

«Помощник»

Когда вы создаете то, что использовали бы сами и что, как вам кажется, сделает жизнь потребителя лучше, вы помогаете ему сформировать здоровую привычку. Важно отметить: только вам решать, стали бы вы действительно использовать продукт и что означает по отношению к нему фраза «заметно улучшает жизнь пользователя».

Если окажется, что, отвечая на эти вопросы, вы хитрите или пытаетесь как-то оправдать свои ответы, скажите себе «стоп!». Вы проиграли. Нужно по-настоящему хотеть использовать свой продукт и верить в то, что он заметно улучшает и вашу жизнь, и жизнь потребителей.

Единственное исключение – это представить себя молодым пользователем. Например, в случае образовательного продукта вы можете не нуждаться в нем сейчас, но точно применяли бы его в недалеком прошлом. Однако помните: чем вы старше, тем ниже шансы на успех.

Формируя привычку у другого человека, нельзя отнести себя к категории «помощник», если сам не сталкиваешься с проблемой, которую пытаешься решить.

Джейк Харриман вырос на небольшой ферме в Западной Вирджинии. Окончив Военно-морскую академию, служил командиром взвода в морской пехоте. В ходе вторжения в Ирак в 2003 году водил в бой своих солдат. А после азиатского цунами 2004 года помогал проводить спасательные работы в Индонезии и Шри-Ланке.

Харриман утверждает, что когда он столкнулся с ужасающей бедностью во всех этих странах, его жизнь изменилась. Прослужив в боевых частях семь с половиной лет, он понял: одной лишь силой оружия террористов, угрожающих

американцам, не остановить. «Отчаявшиеся люди совершают отчаянные поступки», – говорит он. Закончив службу, Харриман создал благотворительную организацию Nuru International, призванную бороться с нищетой путем изменения привычек людей, живущих в сельской местности.

Но ему было неясно, как изменить жизнь самых бедных в мире людей, пока он не решил пожить среди них. В Кении он выяснил, что там до сих пор неизвестны базовые принципы современного сельского хозяйства вроде посадки семян на определенном расстоянии друг от друга. Но Харриман понимал: просто обучить крестьян новым методам недостаточно.

Опираясь на опыт, полученный в детстве и во время жизни среди кенийских крестьян, Харриман осознал, какие препятствия находятся на их пути. Оказалось, что фермеры не могут применять технологии повышения урожая, так как не получают финансирования закупок качественных семян и удобрений.

Сегодня Nuru снабжает крестьян в Кении и Эфиопии всем необходимым, помогая им выбираться из отчаянной бедности. Но найти решение, способное снять проблемы, Харриман смог только после того, как сам стал одним из «пользователей»{120}.

Хотя между Африкой и Кремниевой долиной огромное расстояние, истории основателей Facebook и Twitter показывают: они, похоже, видели себя создателями продуктов из квадрата «помощник». Сегодня на сцену вышли новые компании, продукты которых меняют жизни людей к лучшему за счет формирования у них здоровых привычек. Эти компании побуждают нас делать физические упражнения, вести дневник занятий, укреплять мышцы – и все они созданы предпринимателями, которые хотят, чтобы их продукты существовали в первую очередь для удовлетворения их собственных нужд.

Но если использование продуктов, созданных с добрыми намерениями, становится чрезмерным, даже вредным? Как быть с потребителями, которые вместо формирования привычки приобретают полноценную зависимость?

Для начала стоит сказать, что доля людей, страдающих от пагубной зависимости, крайне мала. По оценкам специалистов, даже в сегменте технологий, вызывающих наиболее сильное привыкание (вроде игровых автоматов), патологическую зависимость испытывают всего около одного процента пользователей{121}. Как правило, она проявляется у людей с определенным складом психики. Однако нельзя просто отмахнуться от этой проблемы из-за ее незначительных масштабов, ведь так можно не заметить реальных сложностей, вызванных привыканием.

Сейчас у компаний есть доступ к данным, которые позволяют выделить людей, использующих их продукты чрезмерно активно. Будут ли организации опираться на эти данные, чтобы помочь таким потребителям, – это зависит от того, насколько ответственную позицию они занимают. Компании, которые создают вызывающие привыкание продукты, имеют этические обязательства информировать и защищать пользователей, испытывающих нездоровую привязанность к их продуктам. Когда-нибудь, возможно, эти обязательства приобретут юридический характер. Предпринимателям, выпускающим потенциально опасные продукты, придется разрабатывать правила выявления зависимых потребителей и оказания им помощи.

Однако для подавляющего большинства пользователей никогда не возникнет такой проблемы. И пусть весь мир становится потенциально зависимее, большинство людей способно регулировать свое поведение.

Роль «помощника» означает выполнение моральных обязательств перед обществом. Ведь в этом случае предприниматели создают продукт, который они сами готовы использовать, и уверены в том, что он улучшает жизни людей. И если при этом они разработают процедуры, позволяющие помочь тем, у кого возникнет нездоровая зависимость от продукта, их совесть будет чиста. Перефразируя известную мысль Махатмы Ганди, «помощники» «создают изменения, которые они хотели бы видеть в мире»[14].

«Лоточник»

Непродуманные альтруистические проекты обычно нежизнеспособны. Очень часто их создатели вроде бы настроены изменить жизни потребителей, но признаются, что сами не стали бы пользоваться своими творениями. Их продукты зачастую пытаются при помощи примитивных стимулов (вроде значков или оценок), не имеющих ценности для потребителей, геймифицировать (придать элементы игры) никому не интересные задачи.

В этот квадрат часто попадают приложения для занятий спортом, благотворительные сайты и другие продукты, заявляющие о внезапном превращении тяжелой работы в удовольствие. Но наиболее распространенный пример деятельности «лоточника» – это реклама.

Разработчики убеждают себя, что делают рекламные кампании, которые полюбят потребители. Они ждут, что видеоролики станут вирусными, а приложения будут использоваться ежедневно. Их так называемое поле искаженной реальности не позволяет им спросить себя: «А я сам посчитал бы это полезным?»[122] Ответ на этот вопрос чаще всего отрицательный. Поэтому такие разработчики всячески изворачиваются, пока не вообразят себе пользователя, который может посчитать рекламу ценной.

Сделать продукт, заметно улучшающий жизнь людей, чрезвычайно трудно. Можно даже не пытаться создать выполняющее эту задачу приложение, если вы сами не станете его применять. Ведь в таком случае разработчики ставят себя в очень невыгодное положение, не имея связи ни со своими продуктами, ни с пользователями. Нет ничего аморального в том, чтобы быть «лоточником». Многие компании работают над какими-то решениями исключительно из альтруистических соображений. Просто шансы продуктов, ориентированных на потребителей, которых вы плохо знаете, чрезвычайно малы. «Лоточники», как правило, не обладают эмпатией и идеями, необходимыми для создания того, что действительно нужно их пользователям. Часто проект «лоточника» означает пустую трату времени и оканчивается

неудачей, поскольку разработчики не понимают свою аудиторию. В итоге продукт оказывается никому не нужным.

«Шоумен»

Иногда разработчики продуктов просто хотят развлечься. Если создатели технологии, потенциально способной вызвать зависимость, готовы ею пользоваться, но не ставят целью улучшение жизни других людей, они создадут развлекательный продукт.

Умение развлекать – важное искусство. Оно вызывает радость, помогает по-новому взглянуть на мир и напоминает нам о том, что мы – люди. Все это нужно, к этому стремятся многие. Однако развлечение характеризуется определенными атрибутами, о которых при использовании матрицы манипулирования следует знать всем – и предпринимателю, и работнику, и инвестору.

Искусство часто мимолетно: продукты развлекательного характера, вызывающие привыкание пользователей, довольно быстро уходят из их жизни. Постоянно крутящаяся в голове мелодия устаревает, как только в хит-парадах ее заменяет следующий претендент на внимание публики. Книга вроде этой занимает мысли читателя до тех пор, пока не появляется новый деликатес для ума. Игры вроде FarmVille и Angry Birds приобретают огромную массу поклонников. Но, как мы узнали в главе о переменном вознаграждении, они вполне могут оказаться в мусорной корзине вместе со своими предшественниками – Pac Man, Mario Bros. и т. д.

Отрасль развлечений подпитывается хитами, поскольку человеческий мозг реагирует на внешние стимулы желанием иметь их все больше и вечной жаждой нового. Строить бизнес на эфемерных желаниях – все равно что бежать по непрерывно движущейся беговой дорожке: приходится постоянно соответствовать изменчивым потребностям пользователей. В этом квадрате устойчивый бизнес основан не на конкретной игре, песне или книге. Прибыль приносит создание эффективной системы дистрибуции для бесперебойной доставки на рынок еще «горячих» продуктов. Наряду с этим должно создаваться достаточное количество новинок, которые придут им на смену к радости вечно голодной аудитории.

«Наркодилер»

Создание разработчиком продукта, который, по его мнению, не изменит жизнь пользователей к лучшему и не будет использоваться им самим, называется эксплуатацией. В случае невыполнения этих критериев можно предположить лишь одну причину действий производителя: посадить пользователя на крючок ради денег. Конечно, на зависимости потребителя от продукта, созданного исключительно для извлечения прибыли, можно хорошо заработать. А там, где есть деньги, всегда появляется тот, кто хочет их взять.

Кто же этот желающий – вы? Казино и наркодилеры тоже предлагают своим клиентам хорошо провести время, но когда те приобретают зависимость, веселье прекращается.

Ян Богост как-то создал пародию на FarmVille – приложение для Facebook под названием Cow Clicker. Игрокам нужно было только бесконечно кликать по виртуальным коровам и слышать их довольное «му-у-у»^{123}. Цель Богоста заключалась в желании высмеять FarmVille. Он задействовал тот же игровой механизм и вирусные приемы, и ему казалось, что ирония будет абсолютно очевидной для пользователей. Но столкнувшись со взрывным ростом популярности этого приложения и зависимостью от него некоторых игроков, Богост принял решение отключить Cow Clicker, устроив то, что он назвал коровопокалипсисом^{124}.

Богост справедливо сравнил вызывающие привыкание технологии с сигаретами. Действительно, на смену постоянному желанию курить, когда-то присущему большинству взрослого населения США, пришла непреодолимая тяга проверять свои смартфоны. В отличие от никотиновой зависимости новые технологии позволяют резко улучшить качество жизни людей. При этом последние достижения в области вызывающих привыкание инноваций оказывают на нее не только позитивное, так и негативное влияние.

Если же инноватор убежден, что продукт заметно улучшает жизнь потребителей (и в первую очередь – его самого), то остается одно: проталкивать его вперед. За исключением одного процента зависимых пользователей, остальные сами несут ответственность за свои действия.

Однако поскольку развитие технологий делает мир потенциально более зависимым местом, инноваторам следует сознавать важность своей роли. Пройдут годы, возможно, сменятся поколения, прежде чем у общества выработается противоядие, необходимое для контроля над новыми привычками. А до тех пор многие действия потребителей будут иметь неприятный побочный эффект. Пока же им придется научиться оценивать эти неизвестные нам последствия самостоятельно, а разработчикам – жить, постоянно размышляя о том, насколько этична их деятельность.

Надеюсь, что матрица манипулирования поможет разработчикам сознавать последствия использования созданных ими продуктов. Возможно, прочитав эту книгу, вы начнете новый бизнес. Или устроитесь в компанию, миссию которой разделяете. А может быть, наоборот, решите уйти с работы, потому что поймете: вы движетесь не в том направлении, которое указывает ваш этический компас.

Запомните сами и поделитесь с другими

- Чтобы помочь разработчикам вызывающих привыкание продуктов оценить этичность манипулирования пользователями, нужно определить, к какой из четырех категорий относится их работа. Кто вы, «помощник», «лоточник», «шоумен» или «наркодилер»?
- «Помощники» сами применяют свои продукты и верят, что они могут заметно улучшить жизнь людей. У них наибольшие шансы на успех, поскольку они хорошо понимают потребности своих пользователей.
- «Лоточники» считают, что их решение способно заметно улучшить жизнь людей, но сами им не пользуются. Им следует опасаться надменности и недостоверности – последствий работы для аудитории, которую не понимаешь.
- «Шоумены» пользуются своим продуктом, но не верят, что он улучшает жизнь людей. Они могут добиться лишь временного успеха, такой продукт часто оказывается недолговечным.
- «Наркодилеры» и продукт не используют, и в то, что он улучшает жизнь людей, не верят. У них меньше всего шансов обрести долгосрочный успех, они часто оказываются в сомнительном положении.

Сделайте прямо сейчас

- Найдите время обдумать, в какой квадрат матрицы манипулирования вы попадаете. Используйте ли свой продукт? Какое поведение он стимулирует – позитивное или негативное? Что вы при этом чувствуете? Спросите себя: гордитесь ли тем, какое влияние оказываете на поведение других людей?

7. Пример: приложение Bible

В предыдущей главе я советовал вам стать «помощником» и улучшать жизнь людей, используя описанные в книге инструменты, и призывал согласовать свою работу с целью, которая придает вашей жизни смысл и помогает

отыскать его всем остальным. Причем это не этический императив, а, скорее, стандартная логика деловых отношений.

Большинство широко известных предпринимателей движимы высокой целью, их ведет за собой видение чего-то значительного. Стартапам приходится нелегко, выживают лишь самые удачливые из них. Если вы создаете его исключительно ради славы и денег, у вас, скорее всего, ничего не получится. Работайте ради высокой цели, и вы не ошибетесь.

Модель крючка – это схема, основанная на человеческой психологии. Она опирается на детальное изучение наиболее успешных продуктов, вызывающих привыкание. Теперь, когда вы понимаете суть модели и особенностей человеческой психики и знаете, почему мы ведем себя так, а не иначе, давайте объединим это на примере одного из наиболее популярных приложений в мире. Неважно, согласны ли вы с миссией его разработчиков. Урок заключается в том, что технологическая компания сформировала у пользователей привычку, ни на йоту не отклонившись от моральных принципов своего основателя.

Нечасто встретишь приложение, способное удержать кого-то от посещения стрипклуба. Но, по словам CEO компании YouVision Бобби Грюневальда, именно так действует их разработка. Он рассказывает, как один пользователь приложения Bible, основанного на текстах из Библии, получил телефонное напоминание, когда входил в одно из таких сомнительных заведений. «Бог пытается мне что-то сказать, – подумал этот человек. – Не успел я войти в стрипклуб, как вдруг – о боже! – приложение шлет мне цитату из Библии!»

В июле 2013 года компания YouVision объявила о заметной вехе в развитии приложения, означавшей его вхождение в элитную группу технологических разработок. Это приложение с простым названием Bible («Библия») было скачано свыше 100 миллионов раз, и число его пользователей продолжает расти{125}. Грюневальд говорит, что оно устанавливается каждые 1,3 секунды.

В среднем за секунду его открывают 66 тысяч человек, а иногда и больше. «По воскресеньям пастыри по всему миру говорят своим прихожанам: “Откройте свою Библию или приложение от YouVision”, – и мы видим скачок его использования», – радуется Грюневальд.

На рынке религиозных приложений существует жесткая конкуренция. Поиск по слову «Библия» в Apple App Store выдает 5185 результатов. Но лидером среди них остается Bible, выпущенное YouVision, – оно занимает первое место в списке, собрав свыше 641 тысячи отзывов.

Как удалось компании занять господствующее положение со своим виртуальным «словом божьим»? Оказалось, что успех обеспечило не только миссионерское рвение его создателей. Появление приложения – яркий пример того, как высокие технологии могут менять поведение людей, сочетая опору на психологию потребителей с последними достижениями в области анализа больших объемов данных.

По мнению специалистов отрасли, благодаря Bible стоимость бизнеса YouVision может оказаться очень высокой. Жюль Малтц, генеральный партнер

Institutional Venture Partners, сказал мне: «Исходя из опыта, компания такого размера может стоить двести и больше миллионов долларов».

Малтц знает, что говорит. Его фирма объявила об инвестициях в не получающий пока выручки стартап Snapchat, исходя из его оценки на июль 2013 года в размере 800 миллионов долларов{126}. Малтц оправдывает эту цену, указывая на стоимость в расчете на одного пользователя других технологических компаний – Facebook, Instagram и Twitter. Каждая из них привлекла астрономические суммы инвестиций задолго до того, когда начала получать прибыль. «Но конечно же, – добавляет Малтц, – это если компанию можно будет монетизировать за счет рекламы».

В самом начале

Грюневальд быстро думает и быстро говорит. В ходе нашей беседы он оперирует статистикой в режиме реального времени, прерывая себя на полуслове, когда на экране появляются нужные данные. Он настолько увлеченно рассказывал мне о хитростях разработки мобильных приложений, что мне приходилось время от времени прерывать его, чтобы задавать уточняющие вопросы. И каждый раз мои слова несколько гасили энтузиазм, с которым он рассказывал, чему научился, создавая Bible. Чувствовалось, что он приводит цифры активных пользователей с нескрываемым восторгом.

«В отличие от других компаний мы с самого начала решили не делать программу для чтения Библии, предназначенную для семинаристов. Bible от YouVersion рассчитана на всех, на повседневное использование, – говорит Грюневальд. Он приписывает успех приложения четкому фокусу на привлечение пользователей, для которых чтение Библии станет привычным делом. Успехи Bible в формировании привычки описываются словами, более подходящими для учебника психологии: «сигнал», «поведение», «вознаграждение» за общение с Богом.

«В руководствах по изучению Библии нет ничего нового, – говорит Грюневальд, – люди пользовались их печатными версиями задолго до того, как появились мы». Но ему вскоре стало ясно, что Bible – нечто большее, чем мобильное руководство.

Первая версия YouVersion вообще не была мобильной. «Мы начали с обычного интернет-сайта, но он не привлекал людей. И только попробовав мобильную версию, мы заметили разницу в их поведении – и даже в своем собственном. Оказалось, что так к Библии обращаешься гораздо чаще, поскольку она находится на устройстве, которое всегда при тебе».

Это неудивительно. Модель поведения Фогга (третья глава) предполагает, что для совершения действия потребитель должен получить триггер и иметь достаточную мотивацию и возможность выполнить его. Если какой-то из этих

элементов отсутствует или недостаточно силен в момент срабатывания триггера, действие выполнено не будет.

Постоянная близость приложения сделала доступ к нему гораздо легче, чем к его предшественнику, обычному сайту. Это давало возможность пользователям открыть приложение, когда сработает внешний триггер (в виде команды пастора) или внутренний (в виде желания приобщиться к слову Божьему в какой-то сложной ситуации). Люди постоянно держат при себе электронную Библию, читая Писание даже в очень сомнительных с точки зрения благочестия местах. Компания выяснила, что 18 процентов пользователей открывают приложение в туалете{127}.

Как сформировать хорошую привычку

Грюневальд признает, что Bible повезло стать одной из первых программ такого рода в момент открытия App Store в 2008 году.

Чтобы воспользоваться преимуществами нового канала дистрибуции, Грюневальд срочно конвертировал свой сайт в мобильное приложение, оптимизированное для чтения. Популярность его начала расти, но вскоре возникла масса конкурентов. Чтобы сохранить доминирующее положение на рынке, Грюневальду нужно было поскорее зацепить пользователей.

Именно тогда, по словам Грюневальда, он и выработал план (вернее, несколько планов).

Отличительная особенность Bible – это выбор более чем из 400 планов чтения, предназначенных для людей с различными вкусами и проблемами, владеющих разными языками.

«Учитывая свои личные интересы и необходимость изучения технологий, вызывающих привыкание, я решил создать собственный план чтения Библии, – рассказывает Грюневальд. – Мне показалось, что правильно будет назвать его “Зависимость”».

Для тех, кому обращение к Библии еще в диковинку, планы чтения предлагают четкую схему и инструкции по ее изучению.

«Некоторые разделы Библии могут быть трудными для восприятия, – признается Грюневальд. – Планы ежедневного чтения небольших отрывков Писания помогают [читателям] не сдаться».

Приложение режет текст на небольшие фрагменты и выстраивает их в определенную последовательность. В результате деления книги на отрывки мозг читателя фокусируется на небольших посильных задачах и не пугается непосильной ноши в виде чтения всей Библии.

Священные триггеры

Пять лет тщательного тестирования и анализа приложения помогли команде Грюневальда выяснить, что работает лучше всего. Сегодня планы чтения в Bible доведены до совершенства, а Грюневальд уверен, что огромное значение имеет частота использования. «Мы всегда ориентировались на ежедневное чтение. Вся структура планов строится на ежедневном применении приложения».

Чтобы пользователи заходили в Bible каждый день, Грюневальд разработал эффективную систему сигналов – вроде того напоминания, которое получил грешник в стрипклубе. Но Грюневальд утверждает, что недооценивал силу хороших триггеров. «Поначалу мы очень переживали по поводу отправки пользователям напоминаний. Не хотели их беспокоить слишком часто».

Чтобы понять, насколько тяжелый крест готовы нести пользователи, Грюневальд решился на эксперимент. «На Рождество мы отправили всем нашим читателям сообщение – слова “С Рождеством!” на разных языках». Он был готов к нападкам раздраженных пользователей. «Мы боялись, что они начнут деинсталлировать приложение, – говорит Грюневальд. – а случилось прямо противоположное. Люди сохранили картинку из сообщения в телефоне и начали делиться ею в Instagram, Twitter и Facebook. у них было чувство, что к ним обратился сам Бог». Сегодня, по словам Грюневальда, триггеры играют важную роль в каждом плане чтения.

«В рамках моего плана чтения я ежедневно получаю на телефон напоминания – собственные внешние триггеры, – продолжает Грюневальд. – Они содержат простую фразу: “Не забудь почитать. План чтения “Зависимость”. Ирония заключается в том, что привычку к электронным гаджетам, от которой я пытаюсь избавиться, я стремлюсь победить при помощи новой зависимости!»

На случай, если я почему-либо не замечу первое сообщение, появляется второе напоминание – красный значок на иконке Bible на экране телефона. Если пропущу чтение в первый же день плана, то получу сообщение с предложением выбрать другой план – полегче. А еще у меня есть вариант получать отрывок по электронной почте. И если я пропущу несколько дней, еще одно сообщение напомнит мне о необходимости вернуться к графику».

Кроме того, приложение собрало вокруг себя своего рода виртуальную паству, и ее члены постоянно подбадривают друг друга. А это означает еще больше внешних триггеров. По словам представителя компании, «толчком к открытию приложения часто служат электронные письма от других членов сообщества». Эти основанные на отношениях внешние триггеры в Bible повсюду. Они представляют собой один из ключевых элементов сохранения интереса пользователей.

Блаженство в данных

Команда Грюневальда внимательно изучает данные о поведении миллионов читателей, чтобы лучше понимать, чего они хотят от приложения. «Через нашу систему проходит огромный поток данных», – говорит Грюневальд. Это позволяет понять, за счет чего можно удерживать посетителей. Верхнюю строчку полученных уроков занимает «легкость использования», к которой мы возвращались на протяжении всего нашего разговора.

Приложение действует в соответствии с выводами ученых, начиная от первого гештальт-психолога Курта Левина до современных исследователей. Суть их в следующем: если облегчить выполнение нужного действия, потребители будут совершать его чаще.

Bible разработано так, что делает восприятие слова Божьего максимально легким. Например, чтобы как можно быстрее сделать использование приложения привычным, людям, предпочитающим не читать, а слушать, дали возможность сделать это. Всего одно касание небольшой иконки – и начнется воспроизведение аудиозаписи с голосом самого Чарлтона Хестона[15].

Грюневальд говорит, что повысить долю завершенных планов чтения помогло изменение порядка отрывков из Библии. Более интересные перенесли вперед, а те, что поскучнее, оставили напоследок. Кроме того, ежедневные планы чтения для новичков содержат простые, вдохновляющие и очень короткие тексты. Идея состоит в том, чтобы приучить неопитов к ритуалу ежедневно читать по несколько минут, пока эта привычка не станет частью их жизни.

Вознаграждение от Бога

Грюневальд говорит: связь, которую ощущают люди с текстом, вызывает у них глубокие эмоции, поэтому «нам нужно подходить к ней очень ответственно». Читатели, у которых сформировалась привычка пользоваться приложением, обращаются к нему не только после получения напоминания, но всякий раз, когда чувствуют себя подавленными и нуждаются в поднятии духа.

«Мы верим, что Библия – это инструмент, при помощи которого с нами говорит Бог, – поясняет Грюневальд. – Читая отрывок, люди внедряют мудрости и истине, которые могут применить к своей жизни в целом или к ситуации, в которой оказались». Скептики могут назвать это «субъективным подтверждением», а психологи – «эффектом Форера», но верующим это кажется непосредственным общением с Богом.

Открыв приложение, я обнаружил специально подобранный отрывок, ожидающий меня в самом начале темы «Зависимость». Два касания экрана – и я читаю первое послание к Фессалоникийцам 5:11. Это увещание «сынам дня», призывающее их «да трезвимся, облекшись в броню веры и любви и в шлем надежды спасения». Легко видеть, что эти успокаивающие слова могут выступать в качестве своего рода приза, внедренного в приложение и помогающего читателям почувствовать себя лучше.

Еще Bible содержит в себе элемент тайны и изменчивости: «Одна женщина не легла спать до полуночи, чтобы узнать, какой отрывок она получит на следующий день». Неизвестность – в данном случае то, какой отрывок будет предложен читателю и каким образом он связан с его проблемами, – становится важной движущей силой формирования привычки к чтению.

Что касается моего вознаграждения, то после прочтения своего отрывка я получил поздравительное сообщение «День завершен!» и обрадовался ему. Против только что прочитанного текста появилась отметка-галочка, а в календарь моего плана чтения был помещен новый отрывок. Пропуск одного дня означает разрыв последовательности отмеченных дней, здесь используется «эффект непрерывного прогресса», как говорят психологи. Такую же тактику применяют разработчики видеоигр.

Однако какими бы успешными ни были планы чтения Bible в деле формирования привычки, они подходят не всем. По словам Грюневальда, большинство пользователей загружает приложение, но не заводит аккаунт в YouVersion. Миллионы людей не хотят следовать какому-то определенному плану чтения, а считают Bible заменой бумажной Библии. Но Грюневальда это вполне устраивает. Незарегистрированные пользователи тоже помогают Bible расти. За сутки читатели делятся в социальных сетях 200 тысячами отрывков из приложения.

Чтобы помочь распространению информации о Bible, на его первой странице читатель каждый раз видит новый стих. Под ним размещена большая синяя кнопка «Поделиться стихом дня». Всего один клик – и текст публикуется в Facebook или Twitter.

Почему люди испытывают желание поделиться недавно прочитанным текстом из Библии – еще до конца не известно. Одной из причин может быть чувство удовлетворения от того, что пользователь предстает в благоприятном свете, своеобразное хвастовство{128}. В ходе гарвардского метаисследования под названием «Раскрытие информации о себе несет чувство удовлетворения» удалось выяснить, что это «задействует психические и когнитивные механизмы, ассоциирующиеся с вознаграждением»{129}. На самом деле от факта публикации информации человек получает такое удовольствие, что, как показало другое исследование, «люди готовы отказаться от денег, чтобы рассказать что-то о себе».

Поделиться стихом из Bible можно разными способами. Один из самых эффективных каналов дистрибуции Грюневальда находится не в интернете, а в церквях, где прихожане встречаются каждую неделю.

«Люди рассказывают друг другу о приложении, используя его на виду у соседей», – говорит Грюневальд. Каждое воскресенье наблюдается пик

скачиваний – это наиболее вероятное время, когда люди делятся между собой информацией».

Однако ничто так не подчеркивает господствующее положение Bible, как еще один способ возникновения зависимости от него. YouVersion позволяет священникам вводить в приложение свои проповеди, чтобы паства могла следить за ними в режиме реального времени – книга, глава, стих – без необходимости переворачивать страницы. Ну а если на крючке оказывается пастор, паства, естественно, следует за ним.

Использование Bible в церкви не только благотворно влияет на его популярность, но и порождает дополнительные обязательства пользователей. Всякий раз, когда они выделяют какой-то стих, добавляют комментарий, создают закладку или делятся чем-то при помощи приложения, они инвестируют в него.

Вам уже известны выводы Дэна Ариэли и Майкла Нортон о том, какое влияние на оценку потребителями различных продуктов оказывают предпринятые ими усилия, даже небольшие. Этот эффект IKEA иллюстрирует связь между трудом и воспринимаемой ценностью продукта.

Есть все основания полагать, что чем больше читатели вкладывают в Bible в форме небольших инвестиций, тем быстрее оно становится хранилищем их истории поклонения Богу. Приложение превращается в драгоценное сокровище, от которого нелегко отказаться, – вроде зачитанной книги с подчеркнутыми важными мыслями. Чем больше люди используют приложение, тем более ценным оно для них становится. И с каждым новым текстом, введенным пользователями в Bible (или извлеченным из него), их переключение на другую цифровую Библию становится все менее вероятным. Это гарантирует упрочение позиций Bible.

Грюневальд утверждает, что ни с кем не конкурирует, но на одном дыхании перечисляет все категории Apple App Store, где его приложение занимает высокие места. Сейчас, когда Bible скачал стомиллионный пользователь, его лидирующее положение, похоже, стало незыблемым. Но Грюневальд планирует продолжить просеивать терабайты данных в поиске новых способов увеличить проникновение своего приложения и сделать его еще привычнее. Для десятков миллионов активных пользователей Bible приложение Грюневальда стало настоящим даром божьим.

Запомните сами и поделитесь с другими

- Интернет-сайт – предшественник Bible был гораздо менее успешным продуктом. Мобильный интерфейс повысил его доступность и востребованность за счет направления пользователям более частых триггеров.

- Мобильное приложение увеличивает возможности потребителей выполнить требуемые действия благодаря быстрой загрузке интересного контента и наличию альтернативной аудиоверсии текстов.
- Поскольку тексты Священного Писания разделены на небольшие фрагменты, пользователям легче читать Библию на ежедневной основе. А незнание того, какой фрагмент будет следующим, привносит интригу и делает вознаграждение переменным.
- Сделанные пользователями аннотации, закладки и выделения (то есть данные, которые в нем хранятся) сильнее привязывают людей к приложению.

8. Тестирование привычки. Где искать возможности формирования привычек?

Теперь, когда вы понимаете суть модели крючка и поразмышляли об этичности влияния на поведение пользователей, пришло время приступить к работе. Прогоните свою идею через четыре этапа модели, это поможет вам выявить слабые места продукта и определить его потенциал по формированию привычки.

Часто ли внутренние триггеры побуждают к действию ваших пользователей? Подают ли сигнал внешние триггеры именно в тот момент, когда люди особенно склонны ему последовать? Достаточно ли прост дизайн вашего приложения, чтобы легко было выполнить нужное действие? Удовлетворяет ли ваших пользователей вознаграждение, оставляя при этом возможность желать большего? Инвестируют ли они в продукт незначительные усилия, хранят ли в нем данные, которые повышают его ценность, загружают ли следующие триггеры?

Определив слабые места продукта, можно сосредоточиться на внесении в него наиболее значимых улучшений.

Тестирование привычки

Если вы выполняли задания разделов «Сделайте прямо сейчас», то должны хорошо представлять себе прототип своего продукта. Но одних идей недостаточно, а говорить о формировании привычек потребителей гораздо легче, чем это сделать. Разработка успешных продуктов, вызывающих привыкание, требует терпения и настойчивости. Модель крючка может быть

полезна для отфильтровывания неудачных идей с низким потенциалом привыкания, а также для анализа существующих продуктов с целью их улучшения. Однако после того как сформулирована новая гипотеза, есть только один способ узнать, какая из идей сработает, – это их тестирование на реальных пользователях.

Создание вызывающего привыкание продукта – процесс итерационный, требующий анализа поведения потребителей и постоянного экспериментирования. Как можно применить концепции, изложенные в этой книге, при измерении эффективности своего продукта с точки зрения формирования привычек пользователей?

В результате исследований и обсуждений с руководителями наиболее успешных компаний, имеющих продукты, вызывающие привыкание, я выделил процесс, который назвал тестированием привычки. Он имеет много общего с методикой «создайте, измерьте, научитесь», принятой на вооружение сторонниками концепции «Бережливое управление стартапами» и одноименного движения (Lean Startup). В ходе тестирования привычки разработчик может получить важную информацию и данные, необходимые для изменения продукта. Оно помогает определить наиболее горячих поклонников вашего продукта, его аспекты, вызывающие привыкание (если они есть), и понять, почему они изменяют поведение людей.

Для тестирования привычки не обязательно иметь реальный продукт. Однако трудно сделать четкие выводы, не имея всестороннего представления о том, как люди используют вашу разработку. Описанные ниже шаги предполагают, что у вас есть продукт, потребители и некоторое количество значимых данных для анализа.

Шаг 1. Определите

Первый вопрос при тестировании привычки: кто обычно пользуется вашим продуктом? Помните: чем чаще к нему обращаются, тем больше вероятность формирования привычки.

Для начала определите, что значит быть горячим поклонником вашего продукта. Как часто следует его использовать? Ответ на этот вопрос очень важен и способен сильно повлиять на вашу точку зрения. Помочь определиться с аудиторией и критериями использования могут открытые данные о похожих продуктах и решениях. Если таких данных нет, можно сделать обоснованные предположения – но реалистичные и честные.

Если вы создаете приложение типа «социальная сеть» (вроде Twitter и Instagram), то можете ожидать, что пользователи, у которых выработалась привычка, будут посещать его много раз в день. При этом не следует думать, будто пользователи сайта с рекомендациями фильмов, скажем, такого, как Rotten Tomatoes, станут заходить на него чаще одного-двух раз

в неделю (они делают это, только что посмотрев фильм или выбирая фильм для просмотра). Не допускайте слишком агрессивных прогнозов, справедливых только для суперпользователей. Вам нужен реалистичный взгляд на то, как часто типичный потребитель будет взаимодействовать с продуктом.

Определившись с тем, насколько часто людям следует использовать ваш продукт, погрузитесь в изучение цифр и узнайте, сколько и каких пользователей удовлетворяют этому условию. Лучший способ сделать это – применить анализ когорты, чтобы измерить перемены в поведении потребителей в ходе будущих итераций продукта.

Шаг 2. Закодируйте

Будем надеяться, что вы определили несколько пользователей, удовлетворяющих критерию привычного применения. Но сколько их должно быть? Мое эмпирическое правило – пять процентов. И хотя ваша доля активных потребителей может оказаться значительно выше, для нормального функционирования бизнеса этого количества вполне достаточно.

Однако если даже пять процентов пользователей не считают продукт достаточно ценным для того, чтобы использовать его в соответствии с вашими ожиданиями, у вас явные проблемы. Или вы неправильно определили круг потребителей, или продукт должен вернуться на стадию разработки. Но если количество поклонников превысило указанный порог, следующий шаг состоит в кодировке их действия во время использования продукта. Это нужно, чтобы понять, как они попали на крючок.

Потребители будут по-разному взаимодействовать с вашим продуктом. Даже если их поток относительно однороден, слепки с их действий могут различаться. Определите несколько общих моделей поведения, основываясь на том, откуда приходят посетители, когда регистрируются, какое количество их друзей пользуется сервисом и т. д. Внимательно изучите данные в поисках закономерностей. Вы ищете «путь привычки» – последовательность сходных действий, характерных для ваших самых преданных пользователей.

Например, разработчики Twitter давно заметили: как только новый пользователь подписывается на 30 человек, он переходит Рубикон, после которого шансы на его лояльность ресурсу резко возрастают^[130].

У каждого продукта свой набор действий, которые должен совершить преданный поклонник. Цель поиска «пути привычки» заключается в выделении критически важных для превращения обычного пользователя в преданного поклонника. Благодаря этому вы можете скорректировать работу приложения и начать поощрять такого рода действия.

Шаг 3. Измените

Итак, вы вооружены новыми знаниями. Пришло время пересмотреть свой продукт и найти способы направить новых пользователей по тому же «пути привычки», который проложили уже имеющиеся поклонники. К ним относятся улучшение этапа регистрации, изменение контента, отказ от некоторых функций или, наоборот, усиление акцента на какой-то из них. Twitter воспользовался полученными на предыдущем шаге результатами, чтобы изменить процесс «появления новых потребителей на борту», поощряя их немедленно подписываться на кого-то.

Тестирование привычки – это непрерывный процесс, который можно запускать при добавлении новой функции или новой итерации продукта. Отслеживайте разные когорты пользователей и сравнивайте их действия с теми, у кого уже сформировалась привычка. Это поможет понять, как должен эволюционировать ваш продукт.

Поиск возможностей по формированию привычек

Для тестирования привычек у разработчика должен быть готовый продукт. Но где можно найти опыт, способный вызвать привыкание и пригодный для создания новых технологических решений?

Когда речь идет о разработке новых продуктов, никто никаких гарантий дать не может. Помимо создания привлекательного для потребителей приложения стартапам нужно монетизировать свой бизнес и обеспечить его рост. И хотя в этой книге не описываются бизнес-модели для создания потребительской ценности и методы прибыльного привлечения пользователей, и то и другое – важный компонент любого успешного бизнеса. Чтобы новая компания процветала, она должна правильно развиваться по нескольким направлениям. Формирование привычек пользователей – лишь одно из них.

Как было сказано в шестой главе, роль «помощника» представляет собой не просто моральный императив, но и приносит отличные плоды с точки зрения бизнеса. Создание продукта, используемого самим разработчиком, который, по его убеждению, заметно улучшает жизнь людей, увеличивает шансы появления чего-то востребованного. Следовательно, прежде всего в поисках новых возможностей предпринимателю или разработчику следует посмотреться в зеркало. Пол Грэм советует отложить в сторону «потрясающие» идеи и вместо этого создавать продукт для собственных нужд: «Не спрашивайте “какую проблему мне следует решить?”, спросите “какую проблему мне бы хотелось попросить кого-то другого решить для меня?”»{131}

Изучение собственных потребностей может привести к поразительным открытиям и новым идеям. Ведь у разработчика всегда есть обратная связь как минимум с одним потребителем – с самим собой. Скажем, Buffer, сервис для размещения постов в социальных сетях, появился благодаря наблюдениям его основателя за собственным поведением.

Buffer был создан в 2010 году, сейчас его используют более 1,1 миллиона человек{132}. В одном из интервью его создатель Джозл Гаскойн так описал момент рождения ресурса: «Идея Buffer пришла ко мне после полутора лет использования Twitter. Я начал делиться ссылками на статьи в блогах и цитатами, которые мне казались вдохновляющими, и заметил, что моим читателям нравятся твиты такого типа. Я часто получал ретвиты или втягивался в долгое обсуждение какого-то поста или цитаты. Тогда и решил, что хочу делиться таким контентом чаще, поскольку благодаря вызванным им дискуссиям могу общаться с умными и интересными людьми»{133}.

Он продолжил: «Итак, поставив перед собой цель делиться большим количеством постов и цитат, я начал делать это вручную. Но быстро понял: гораздо эффективнее составить расписание будущих публикаций таких твитов, после чего начал пробовать различные программы – клиенты Twitter. Главной проблемой оказалась необходимость выбирать точный день и время публикации твита. Я же знал только, что мне нужно размещать пять твитов в день. Мне хотелось лишь, чтобы твиты распределялись в течение дня равномерно, чтобы можно было не публиковать сразу все, чем хочется поделиться. Какое-то время я пользовался блокнотом. Составил в нем расписание отправки твитов и старался его придерживаться, чтобы сохранять нужный мне темп. Это было довольно неудобно. Вот тогда у меня родилась идея – иметь возможность отправлять x твитов в день так же легко, как один».

История Гаскойна – классический пример основателя стартапа, утоляющего свой собственный «зуд». Перебрав все существующие решения, он выявил расхождение между тем, что они предлагают, и тем, что нужно ему, а затем решил, от каких функций других продуктов можно отказаться, и создал более простой способ решения задачи.

Возможности для создания вызывающего привыкание продукта можно обнаружить, только если серьезно поразмыслить. Почаще спрашивайте себя, почему вы делаете или не делаете те или иные вещи и как эти задачи можно облегчить (или получать от их выполнения больше удовольствия).

Наблюдение за собственным поведением может вдохновить вас на создание нового вызывающего привыкание продукта или натолкнуть на мысль об улучшении уже существующего. Ниже предложены другие возможности для инноваций. Расценивайте их как указатели на существующие модели поведения, подходящие для использования в успешных бизнес-разработках, основанных на создании у потребителя новых привычек.

Иногда технологии, которые поначалу кажутся нишевыми, превращаются в мейнстрим. Вначале их использует лишь небольшая группа людей, потом они распространяются все шире – правда, для этого технологии должны удовлетворять их нуждам. Однако то, что все начинается с немногочисленной армии фанатов, часто вводит в заблуждение наблюдателей и не позволяет им разглядеть истинный потенциал продукта.

Удивительно, сколько революционных инноваций были списаны со счетов как однодневки, не имеющие коммерческой привлекательности. Фотоаппарат с заряженной пленкой Brownie Джорджа Истмена, продававшийся за доллар, вначале называли детской игрушкой{134}. Опытные фотографы говорили, что это дешевая безделица.

Изобретение телефона также прошло незамеченным. Известно заявление, сделанное сэром Уильямом Присом, главным инженером Британской почтовой службы: «Американцам нужен телефон, а нам – нет. У нас нет недостатка в посыльных»{135}.

В 1911 году Фердинанд Фош, будущий главнокомандующий союзными войсками во время Первой мировой войны, сказал: «Аэропланы – интересная игрушка, но военной ценности они не имеют»{136}.

В 1957 году редактор направления деловой литературы в Prentice Hall сообщил своему издателю: «Я объехал всю страну вдоль и поперек, поговорил с умнейшими людьми и могу заверить вас, что обработка данных – это преходящее увлечение, которое не продержится и года».

И сам интернет, и каждая успешная волна инноваций вызывали поначалу массу упреков в неспособности принести пользу массовой аудитории. В 1995 году Клиффорд Стролл опубликовал в Newsweek статью под заголовком «Интернет? Фу!», где писал, в частности: «Истина заключается в том, что никакая база данных не заменит вам утреннюю газету...» и дальше – «...скоро мы будем покупать книги и газеты прямо через интернет?! Как бы не так»{137}.

Но сейчас мы действительно читаем и книги, и газеты в интернете. Люди часто скептически относятся к новым технологиям. Старые привычки очень живучи. Мало кто обладает проницательностью, необходимой для понимания того, как инновации изменят их жизнь. Однако наблюдая за первыми адептами, уже освоившими новые веяния, предприниматели и разработчики могут выявить нишевые направления, способные со временем превратиться в мейнстрим.

Например, в первое время Facebook пользовались только студенты Гарвардского университета. Сервис мимикрировал под офлайновую вещь, знакомую всем учащимся колледжа: печатное издание с фотографиями студентов и информацией о них. Завоевав популярность в Гарварде, Facebook распространился по всем университетам «Лиги плюща»[16], а затем и по всем остальным учебным заведениям страны. Потом присоединились старшеклассники, сотрудники избранных компаний. И наконец в сентябре 2006 года Facebook завоевал весь мир. Сегодня им пользуется больше миллиарда человек. То, что когда-то было в новинку и ограничивалось единственным

кампусом, стало глобальным явлением, удовлетворяющим фундаментальную человеческую потребность в связи с другими людьми.

Мы уже говорили: многие технологии создания покупательских привычек начинались как витамины, которые неплохо бы иметь, но со временем, успокаивая «зуд» или облегчая боль, превращались в болеутоляющие, которые иметь необходимо. Интересно, что масса революционных технологий и продуктов, от аэропланов до Airbnb, вначале не принимались всерьез и считались нишевыми явлениями. Изучение новых веяний, распространенных среди небольшой группы поклонников, часто позволяет выявить ценные возможности для бизнеса.

Вспомогательные технологии

Майк Мэйплс-младший, «суперангел»[17] из Кремниевой долины, сравнивает технологии с серфингом. В 2012 году он написал в своем блоге: «Из своего опыта знаю, что примерно каждые десять лет мы видим новую высокую технологическую волну. Когда я учился в старших классах школы, это была революция персональных компьютеров. Моя карьера как предпринимателя состоялась на стыке волн клиент-серверной технологии и интернета. Сегодня все мы находимся в фазе массового распространения волны соцсетей. Я просто одержим этими технологическими волнами и трачу много времени на изучение того, как они развиваются и каким закономерностям подчиняются».

Мэйплс считает, что для технологических волн характерны три фазы. «Все начинается с инфраструктуры. Именно благодаря ее развитию формируются большие волны. Вначале вспомогательные технологии и платформы создают основу для появления новых типов приложений, которые и обеспечивают широкое распространение волны и ее принятие потребителями. Затем волна достигает пика и спадает, освобождая место для следующей, только набирающей силу»[138].

Предпринимателям, ищущим новые возможности для бизнеса, следует внимательно отнестись к метафоре Мэйплса. Такие возможности рождаются всякий раз, когда новые технологии облегчают выполнение привычных действий. Часто именно создание новой инфраструктуры открывает прежде скрытые способы упростить какие-то действия. Например, интернет стал возможным благодаря инфраструктуре, построенной властями США во время холодной войны. А непосредственный доступ к нему обеспечили вспомогательные технологии: вначале проводные модемы, затем – высокоскоростное соединение. Финальную точку в формировании знакомого нам интернета поставило появление HTML, браузеров и поисковых систем. Вспомогательные технологии играли важную роль и на каждой последующей стадии: именно они помогали развиваться новым видам деятельности и новым компаниям.

Чтобы создать благоприятные условия для разработки вызывающих привыкание продуктов, нужно определить области, где появление новых технологий помогает пользователю пройти через цикл модели крючка быстрее и удобнее.

Изменение интерфейса

Возможности для появления новых крючков часто создаются благодаря технологическим изменениям. Однако иногда не требуется и этого. Многие компании добились успеха в формировании привычек у пользователя, поняв, как перемены в способах взаимодействия людей с технологиями могут менять их привычное поведение.

Всякий раз, когда происходят эти крупные перемены, можно ожидать появления новых возможностей для бизнеса. Благодаря изменениям интерфейса становится легче выполнять самые разные действия. Вслед за этим следует взрывной рост использования этой технологии.

Благодаря изменениям интерфейса стали возможны случаи успешного развития технологических компаний, обогатившихся за счет раскрытия поведенческих секретов. Скажем, Apple и Microsoft преуспели, превратив громоздкие терминалы в графический пользовательский интерфейс, понятный массовому потребителю. Google упростил поисковый интерфейс и сразу оторвался от таких конкурентов, как Yahoo! и Lycos с их перегруженными и сложными в использовании страницами. Facebook и Twitter применили находки психологов при создании интерфейсов, упростивших общение в сети. В каждом из этих случаев появление нового интерфейса облегчало совершение привычных действий и обеспечивало разработчиков новой информацией о поведении пользователей.

Позднее капитализировать изменения интерфейса, приведшие к новым открытиям в области психологии, удалось Instagram и Pinterest. Способность Pinterest создать пестрый ковер из изображений (использовав новейший на тот момент интерфейс) позволила по-новому взглянуть на вызывающую зависимость природу онлайн-каталога. В случае с Instagram ключевым изменением интерфейса стало появление фотокамер, интегрированных в смартфоны. Создатели приложения обнаружили, что даже простые фильтры значительно улучшают снимки не очень высокого качества, сделанные такими камерами. Делать хорошие фотографии при помощи телефона стало легче, и Instagram, воспользовавшись своей находкой, быстро набрал армию поклонников, неистово щелкающих все подряд. И в случае Pinterest, и в случае Instagram небольшим командам удалось создать высокую стоимость. Причем они сделали это за счет решения не сложных технических задач, а более общих проблем взаимодействия с системой. Такую же революцию интерфейса, а вместе с ней и появление нового поколения стартапов, предлагающих продукты пользователям, вызвало стремительное распространение мобильных устройств, включая планшетные компьютеры.

Чтобы понять, как меняются интерфейсы, Пол Бучхейт, партнер в Y-Combinator, призывает предпринимателей «жить в будущем»{139}. Всего через несколько лет нас ждет всплеск изменений интерфейса. Носимые технологии вроде Google Glass, очки виртуальной реальности Oculus Rift, часы Pebble вскоре изменят способ взаимодействия людей с реальным и виртуальным мирами. Заглянув вперед и предположив, как будут меняться интерфейсы, разработчик продукта может отыскать новые методы формирования привычек пользователя.

Запомните сами и поделитесь с другими

- Модель крючка помогает разработчикам создать начальный прототип вызывающей привычки технологии или обнаружить слабые места в уже существующем продукте.
- Когда продукт создан, можно при помощи тестирования привычки выявить его преданных поклонников, выяснить, какие особенности продукта вызывают привыкание (если такие есть) и почему они это делают. У тестирования привычки три этапа: идентификация, кодирование и изменение.
- Вначале изучите имеющиеся данные, чтобы определить, как ведут себя люди и как используют продукт.
- Затем систематизируйте результаты, чтобы выявить потребителей, у которых уже выработалась привычка к продукту. Выдвиньте новые гипотезы, изучив их действия и последовательность шагов.
- И наконец, измените продукт, чтобы влиять на большее количество пользователей и подтолкнуть их на тот же путь, которым идут люди, уже приобретшие привычку, затем оцените результаты и снова измените продукт (если необходимо).
- Иногда достаточно внимательно понаблюдать за собой, чтобы определить новые возможности для создания продуктов, вызывающих привыкание.
- Для создания благоприятных условий разработки новых вызывающих привыкание продуктов нужно определить области, где появление новых технологий помогает пользователям проходить через цикл модели крючка быстрее, чаще и проще.
- Новые веяния (поведение, характерное для небольшого количества людей, но имеющее потенциал для широкого распространения) могут подсказать направление, в котором следует двигаться разработчикам вызывающих привыкание продуктов.
- Появление новых интерфейсов приводит к трансформирующему изменению поведения и возникновению новых возможностей для бизнеса.

Сделайте прямо сейчас

Перечитайте ответы на вопросы из предыдущего раздела «Сделайте прямо сейчас» и ответьте на новые вопросы, а также выполните упражнения.

- Проведите тестирование привычки, как описано в этой главе, чтобы определить шаги, благодаря которым потребитель привязывается к продукту.
- Постарайтесь на следующей неделе контролировать свое поведение и эмоции при использовании привычных продуктов. Спросите себя:
- Какие триггеры заставляют меня ими пользоваться? Они внешние или внутренние?
- Применяю ли я эти продукты так, как задумывалось их разработчиками?
- Как можно улучшить механизм привлечения новых пользователей: при помощи дополнительных внешних триггеров вернуть существующих клиентов или подтолкнуть к инвестированию в эти продукты?
- Поговорите как минимум с тремя людьми не из своего социального круга, чтобы понять, какие приложения занимают главный экран их мобильных устройств. Попросите их поработать с приложением и постарайтесь отметить ненужные действия или неестественное поведение программы.
- Проведите мозговой штурм, чтобы выявить потенциальные изменения интерфейса, с которыми связаны возможности и риски вашего бизнеса.

Благодарности

Если бы меня спросили: «Что больше всего удивило тебя в процессе написания этой книги?», я бы подумал не об исследовании или продукте (хотя был увлечен этой темой на протяжении двух с половиной лет), а ответил бы на этот вопрос так: никогда не предполагал, что люди могут быть столь щедрыми.

Особую благодарность я испытываю к тем, без кого эта книга не была бы написана. Это:

Майкл Ароновиц, Стивен Андерсон, Дэн Ариэли, Джесс Бачман, Джил Бен-Артци, Лаура Бергхейм, Майкл Бортник, Влада Бортник, Джонатан Боулден, Рамсай Браун, Тим Чанг, Джеймс Чэм, Эндрю Чен, Санджит Пол Чоундар, Стив Коркоран, Алекс Коуэн, Джон Дейли, Танна Драпкин, Карен Дулски, Скотт Данлэп, Эрик Элдон, Джош Илман, Джасмин Эяль, Моник Эяль, Офир Эяль, Омер Эяль, Ронит Эяль, Виктор Эяль, Эндрю Фейлер, Кристи Флетчер, Би-Джей Фогг, Дженис Фрейзер, Джейсон Фрейзер, Шули Джалили, Бен Гарднер, Келли Гринвуд, Бобби Грюневальд, Джонатан Геррера, Остин Гюнтер, Стив Хэбиф, Лесли Харлсон, Стивен Хьютон, Джейсон Хреха, Габриезла Хромис, Питер Джексон, Ноа Каган, Дэйв Кашен, Эми Джо Ким, Джон Ким, Майкл Ким, Дэвид Кинг, Томас Кьемперуд, Тристан Кромер, Рок Крулеч, Майкл Левин, Джонатан Либов, Чак Лонгенакер и вся команда Digital Telepathy, Дженнифер Лу, Уэйн Лу, Жюль Малтц, Зак Маром, Дэйв Макклур, Келли Макгонигал, Сара Мельник, Ореон Моунтер и вся команда MomentCo.com, Мэтт Малленгвек, Яш Нелапати, Дэвид Нго, Томас О'Даффи, Макс Оглес, Эми О'Лири, Лайн Ома, Аелкс Остервальдер, Тревор Оуэнс, Бретт Редингер, Шарбани Рой, Гретхен Рубен, Лиза Рутерфорд, Кэйт Руттер, Пол Сас, Тодд Саттерстейн, Трэвис Сентелл, Бхавин Шах, Хитен Шах, Джейсон Шен, Баба Шив, Пол Сингх, Катя Спрекелмейер, Джон Стоун, Ниша Сударсанам, Лидия Шугармэн, Тим Салливан, Трэиси Салливан, Гай Винсент, Джефф Уалдстрейхер, Чарлз Уанг, Анн-Мэри Уорд, Стивен Уэнделл, Марк Уилльямсон, Дэвид Уолф, Колин Зу, Гэйб Зикерманн.

Есть еще два человека, заслуживших отдельных слов благодарности. Прежде всего это Райан Хувер, мой соавтор. Именно он помог превратить кипу статей и заметок в настоящую книгу. Его увлеченность, писательский талант и невероятная настойчивость воплотили идею в жизнь. Уверен, что в ближайшие годы мир еще услышит о Райане. Считаю большой удачей, что мне выпало поработать с ним в самом начале его блестящей карьеры.

Во-вторых, эту книгу я посвящаю своей жене, Джули Эяль. Она помогала мне во всем, начиная от проблем, связанных с дизайном обложки и подготовкой слайдов для презентации, и заканчивая советами, благодаря которым я справлялся с неизбежными трудностями, возникавшими в процессе работы над книгой. Но важнее всего была ее стойкая поддержка. Бесконечная любовь Джули делает меня ее вечным должником, и я не перестаю радоваться тому, как мне повезло.

Об авторах

Нир Эяль – писатель, консультант и преподаватель, работает на стыке психологии, технологии и бизнеса. Консультирует несколько стартапов, венчурных компаний и бизнес-инкубаторов, расположенных в окрестностях Сан-Франциско. За период с 2003 года основал два стартапа. Последний из них получил финансирование от Kleiner Perkins Caufield & Byers. Преподает в Высшей школе бизнеса Стэнфордского университета и Институте дизайна

Хассо Платтнера. Окончил Высшую школу бизнеса Стэнфордского университета и университет Эмори.

Райан Хувер – писатель и аналитик трендов, развития и поведенческого дизайна технологических продуктов. Работает директором по продукту PlayHeaven, бизнес-инкубатора для разработчиков мобильных приложений, и инструктором в Treadecraft, 12-недельной программе развития талантливых стартаперов.

* * *

notes

Сноски

1

Популярный американский сериал из жизни сотрудников рекламного агентства. Прим. перев.

Здесь и далее примечания, заключённые в квадратные скобки, относятся к примечаниям редактора и переводчика.

2

Фешенебельная улица нью-йоркского Манхэттена, где расположены многие рекламные агентства. Прим. перев.

3

Персонаж сериала «Безумцы», креативный директор рекламного агентства.
Прим. перев.

4

Культовый кинофильм, снятый американским режиссером Джорджем Ромеро.
Премьера состоялась 2 октября 1968 года. Прим. ред.

5

Фильм режиссера Марка Форстера. Мировая премьера состоялась 21 июня 2013
года. Прим. ред.

6

Персонаж американского научно-фантастического сериала «Звездный путь».
Прим. перев.

7

Метод, при помощи которого можно раскрыть потребности целевой аудитории
веб-проекта. Прим. ред.

8

М.: Питер, 2012.

9

Сообщества людей, например охотников-собирателей, которые не ведут оседлый образ жизни. Прим. ред.

10

Беррес Фредерик Скиннер (1904–1990) – американский психолог, изобретатель и писатель. Внес огромный вклад в развитие и пропаганду бихевиоризма – школы психологии, рассматривающей поведение человека как результат предшествующих воздействий окружающей среды. Прим. ред.

11

Разные жанры фотографий, как правило, сделанные при помощи смартфона. Прим. ред.

12

Международная компания, предлагающая продукты, которые помогают сбросить вес и поддерживать хорошую физическую форму. Прим. перев.

13

Канарейки очень чувствительны к запаху метана. Поэтому до появления систем автоматического контроля забойщики брали птичек с собой в шахты и наблюдали за ними. Если канарейка теряла сознание, это означало, что в воздухе присутствует опасная концентрация метана и нужно срочно покидать шахту. Прим. ред.

14

Речь идет об одном из трех принципов Ганди, благодаря которому, по его мнению, человек менял жизнь вокруг себя без насилия: «Вы должны быть тем изменением, которое вы хотели бы видеть в мире». Прим ред.

15

Американский актер, лауреат премии «Оскар», семь раз избирался президентом Гильдии киноактеров и долгое время служил председателем Американского института кино. Прим. перев.

16

Ассоциация восьми частных американских университетов, расположенных на северо-востоке США. В нее входят Брауновский, Гарвардский, Йельский, Корнельский, Пенсильванский и Принстонский университеты, Университет Колумбия и Дартмутский колледж. Прим. ред.

17

Так называют частных инвесторов, готовых инвестировать в одну сделку сумму не менее миллиона долларов. Прим. ред.

Примечания и источники

1

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

Здесь и далее примечания, не заключённые в фигурные скобки, относятся к примечаниям автора.

2

"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>.

3

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.

4

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/tomi-ahonen-average-users-looks-their-phone-150-times-day/>.

5

Morsella E, Bargh JA, Gollwitzer PM (eds) (2008) *Oxford handbook of human action*. Oxford University Press, Oxford.

6

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.

7

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.

8

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

9

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

10

"What Causes Behavior Change?." BJ Fogg's Behavior Model. По состоянию на 12 ноября 2013 г. <http://www.behaviormodel.org/>.

11

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
.

12

Brevers, Damien, and Xavier Noel. "Pathological Gambling and the Loss of Willpower: A Neurocognitive Perspective." *Socioaffective Neuroscience & Psychology* 3, no. 0 (26 сентября 2013 г.). doi:10.3402/snp.v3i0.21592.

13

"The Acceleration of Addictiveness," Paul Graham. По состоянию на 12 ноября 2013 г. <http://www.paulgraham.com/addiction.html>.

14

"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.

15

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>.

16

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.

17

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.

18

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.

19

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.

20

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

21

"Mungerisms: Charlie Munger: Turning \$2 Million Into \$2 Trillion." *Mungerisms*. По состоянию на 12 ноября 2013 г.
<http://mungerisms.blogspot.ru/2010/04/charlie-munger-turning-2-million-into-2.html>.

22

"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>.

23

"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/.

24

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>.

25

Skok, David. "Lessons Learned - Viral Marketing." For Entrepreneurs. По состоянию на 12 ноября 2013 г. <http://www.forentrepreneurs.com/lessons-learnt-viral-marketing/>.

26

Gourville, John T. "Eager Sellers and Stony Buyers: Understanding the Psychology of New-Product Adoption." По состоянию на 12 ноября 2013 г. <http://hbr.org/product/eager-sellers-and-stony-buyers-understanding-thep/an/R0606F-PDF-ENG>.

27

Adams, Cecil. "Was the QWERTY Keyboard Purposely Designed to Slow Typists?" (30 октября 1981 г.). <http://www.straightdope.com/columns/read/221/was-the-qwerty-keyboardpurposely-designed-to-slow-typists>

28

Bouton, Mark E. "Context and Behavioral Processes in Extinction." *Learning & Memory* 11, no. 5 (1 сентября 2004 г.): 485-494. doi:10.1101/lm.78804.

29

Kirshenbaum, Ari P., Darlene M. Olsen, and Warren K. Bickel. "A Quantitative Review of the Ubiquitous Relapse Curve." *Journal of Substance Abuse Treatment* 36, no. 1 (январь 2009 г.): 8-17. doi:10.1016/j.jsat.2008.04.001.

30

Jeffery, Robert W., Leonard H. Epstein, G. Terence, Adam Drewnowski, Albert J. Stunkard, and Rena R. Wing. "Long-term Maintenance of Weight Loss: Current Status." *Health Psychology* 19, no. 1, Suppl (2000): 5-16. doi:10.1037/0278-6133.19.Suppl1.5.

31

Duhigg, Charles. *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business*. New York: Random House, 2012. p 20.

32

Judah, G., B. Gardner, and R. Aunger. "Forming a Flossing Habit: An Exploratory Study of the Psychological Determinants of Habit Formation." *British Journal of Health Psychology* 18 (2013): 338-353.

33

"Bing Your Brain: Test, Then Test Again." По состоянию на 16 декабря 2013 г. http://www.bing.com/blogs/site_blogs/b/search/archive/2013/02/06/bing-yourbrain-test-then-test-again.aspx

34

"comScore Releases September 2013 U.S. Search Engine Rankings." comScore, Inc. По состоянию на 12 ноября 2013 г.
http://www.comscore.com/Insights/Press_Releases/2013/10/comScore_Releases_September_2013_US_Search_Engine_Rankings.

35

"Amazon Product Ads" Amazon. По состоянию на 12 ноября 2013 г.
http://services.amazon.com/content/product-ads-onamazon.htm/ref=as_left_pads_apal#!how-it-works

36

Trifts, Valerie, and Gerald Haubl. "Information Availability and Consumer Preference: Can Online Retailers Benefit from..." In Journal of Consumer Psychology, 149-159, 2003.

37

"More Retailers at Risk of Amazon 'Showrooming'." Bits Blog. По состоянию на 16 декабря 2013 г. <http://bits.blogs.nytimes.com/2013/02/27/more-retailers-at-risk-of-amazon-showrooming/>.

38

Stone, Brad. *The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon*. Little, Brown and Company, 2013.

39

Lally, Phillippa, Cornelia H. M. van Jaarsveld, Henry W. W. Potts, and Jane Wardle. "How Are Habits Formed: Modelling Habit Formation in the Real World." *European Journal of Social Psychology* 40, no. 6 (2010): 998-1009. doi:10.1002/ejsp.674.

40

Offit, Paul A. "Don't Take Your Vitamins." *The New York Times*, июнь 8, 2013, sec. Opinion / Sunday Review.
<http://www.nytimes.com/2013/06/09/opinion/sunday/dont-take-your-vitamins.html>.

41

По состоянию на 12 ноября 2013 г. <http://instagram.com/press/>

42

Perlroth, Somini Sengupta, Nicole, and Jenna Wortham. "Instagram Founders Were Helped by Bay Area Connections." *The New York Times*, апрель 13, 2012, sec. Technology.

<http://www.nytimes.com/2012/04/14/technology/instagram-founders-were-helped-by-bay-area-connections.html>.

43

"Twitter 'Tried to Buy Instagram before Facebook'." Telegraph.co.uk, апрель 16, 2012, sec. twitter.
<http://www.telegraph.co.uk/technology/twitter/9206312/Twitter-tried-to-buy-Instagram-before-Facebook.html>.

44

Schwartz, Barry. The Paradox of Choice. New York: ECCO, 2004.

45

Masters, Blake. "Blakemasters.com." Peter Thiel's CS183: Startup - Class 2 Notes Essay (6 апреля 2012 г.).
<http://blakemasters.com/post/20582845717/peterthiels-cs183-startup-class-2-notes-essay>.

46

Katikalapudi, R., S. Chellappan, F. Montgomery, D. Wunsch, and K. Lutzen.
"Associating Internet Usage with Depressive Behavior Among College

Students." IEEE Technology and Society Magazine 31, no. 4 (2012): 73-80.
doi:10.1109/MTS.2012.2225462.

47

Chellappan, Sriram, and Raghavendra Kotikalapudi. "How Depressed People Use the Internet." The New York Times, июнь 15, 2012, sec. Opinion /Sunday Review.; <http://www.nytimes.com/2012/06/17/opinion/sunday/how-depressed-people-use-the-internet.html>.

48

"Twitter Founder Reveals Secret Formula for Getting Rich Online | Wired Business | Wired.com." Wired Business. По состоянию на 12 ноября 2013 г. <http://www.wired.com/business/2013/09/ev-williams-хохо/>.

49

"How the 'Failure' Culture of Startups Is Killing Innovation | Wired Opinion | Wired.com." Wired Opinion. По состоянию на 12 ноября 2013 г. <http://www.wired.com/2013/09/why-do-research-when-you-can-fail-fast-pivot-and-act-out-other-popular-startup-cliches/>.

50

"The Power of User Narratives: Jack Dorsey (Square)." Video. Entrepreneurial Thought Leaders Lecture. Stanford University, 2011. <http://ecorner.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=2644>.

51

"What is Customer Development." Startup Lessons Learned by Eric Reis. По состоянию на 12 ноября 2013 г. <http://www.startuplessonslearned.com/2008/11/what-is-customerdevelopment.html>

52

"Empathy Map." The k12 Lab Wiki. По состоянию на 12 ноября 2013 г. https://dschool.stanford.edu/groups/k12/wiki/3d994/Empathy_Map.html

53

"5 Whys." Wikipedia, the Free Encyclopedia (12 ноября 2013 г.). http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=5_Whys&oldid=581315459.

54

Подробнее о потребности в социальной принадлежности см.: Fiske, Susan T. Social Beings: a Core Motives Approach to Social Psychology. Hoboken, NJ: J. Wiley, 2010.

55

"What Causes Behavior Change?." BJ Fogg's Behavior Model. По состоянию на 12 ноября 2013 г. <http://www.behaviormodel.org/>

56

Deci, Edward L., and Richard M. Ryan. "Self-determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health." *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne* 49, no. 3 (2008): 182-185. doi:10.1037/a0012801.

57

"Barack Obama 'Hope' Poster." Wikipedia, the Free Encyclopedia (5 ноября 2013 г.).
http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Barack_Obama_%22Hope%22_poster&oldid=579742540.

58

Hauptly, Denis J. *Something Really New: Three Simple Steps to Creating Truly Innovative Products*. New York, NY u.a.: AMACOM, 2007.

59

"Twitter Founder Reveals Secret Formula for Getting Rich Online | Wired Business | Wired.com." Wired Business. По состоянию на 12 ноября 2013 г. <http://www.wired.com/business/2013/09/ev-williams-xoho/>.

60

Lunden, Ingrid. "Analyst: Twitter Passed 500M Users In June 2012, 140M Of Them In US; Jakarta 'Biggest Tweeting' City." TechCrunch, NY: Social Science Research Network. По состоянию на 12 ноября 2013 г. <http://techcrunch.com/2012/07/30/analyst-twitter-passed-500m-users-in-june-2012-140m-of-them-in-us-jakarta-biggest-tweeting-city/>.

61

"What Causes Behavior Change?." BJ Fogg's Behavior Model. По состоянию на 12 ноября 2013 г. <http://www.behaviormodel.org/>

62

Rao, Leena. "Twitter Seeing 90 Million Tweets Per Day, 25 Percent Contain Links." TechCrunch. По состоянию на 12 ноября 2013 г. <http://techcrunch.com/2010/09/14/twitter-seeing-90-million-tweets-per-day/>.

63

Worchel, Stephen, Jerry Lee, and Akanbi Adewole. "Effects of Supply and Demand on Ratings of Object Value." *Journal of Personality and Social Psychology* 32, no. 5 (1975): 906-914. doi:10.1037/0022-3514.32.5.906.

64

Weingarten, Gene. "Pearls Before Breakfast." *The Washington Post* (8 апреля 2007 г.). <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/04/04/AR2007040401721.html>.

65

Plassmann, Hilke, John O'Doherty, Baba Shiv, and Antonio Rangel. "Marketing Actions Can Modulate Neural Representations of Experienced Pleasantness." *Proceedings of the National Academy of Sciences* 105, no. 3 (22 января 2008 г.): 1050-1054. doi:10.1073/pnas.0706929105.

66

Nunes, Joseph, and Xavier Dreze. *The Endowed Progress Effect: How Artificial Advancement Increases Effort*. SSRN Scholarly Paper. Rochester, NY: Social Science Research Network. По состоянию на 12 ноября 2013 г. <http://papers.ssrn.com/abstract=991962>.

67

"List of Cognitive Biases." Wikipedia, the Free Encyclopedia (12 ноября 2013 г.).
http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=List_of_cognitive_biases&oldid=581363450.

68

Anderson, Stephen P. *Seductive Interaction Design: Creating Playful, Fun, and Effective User Experiences*. Berkeley, CA: New Riders, 2011.

69

Olds, J., & Milner, P. (1954). Positive reinforcement produced by electrical stimulation of the septal area and other regions of rat brain. *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, 47, 419-427.

70

Knutson, Brian, G Elliott Wimmer, Camelia M Kuhnen, and Piotr Winkielman. "Nucleus Accumbens Activation Mediates the Influence of Reward Cues on Financial Risk Taking." *Neuroreport* 19, no. 5 (26 марта 2008 г.): 509-513. doi:10.1097/WNR.0b013e3282f85c01.

71

Ramachandran, V. S. A Brief Tour of Human Consciousness: From Impostor Poodles to Purple Numbers. New York: Pi Press, 2004.

72

Pessiglione, Mathias, Ben Seymour, Guillaume Flandin, Raymond J. Dolan, and Chris D. Frith. "Dopamine-dependent Prediction Errors Underpin Reward-seeking Behaviour in Humans." *Nature* 442, no. 7106 (31 авруста 2006 г.): 1042-1045. doi:10.1038/nature05051.

73

Ferster, Charles B, and Skinner. Schedules of Reinforcement. New York: Appleton-Century-Crofts, 1957.

74

Berns GS, McClure SM, Pagnoni G, Montague PR. Predictability modulates human brain response to reward" *Journal of Neuroscience*. 2001 Apr 15;21(8):2793-8.

75

Aharon, L., Etcoff, N., Ariely, D., CHabris, C. F., et al. Beautiful faces have variable reward value: fMRI and behavioral evidence. *Neuron* 2001, 32, 357-551.

76

A. Bandura, *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1986.

77

A. Bandura, *Self-Efficacy: The Exercise of Self-Control*. New York: W.H. Freeman, 1997.

78

"Why Humanizing Players And Developers Is Crucial For League of Legends."
По состоянию на 12 ноября 2013 г.
http://www.gamasutra.com/view/news/36847/Why_Humanizing_Players_And_Developers_Is_Crucial_For_League_of_Legends.php.

79

"League of Legends: Changing Bad Player Behavior with Neuroscience." По состоянию на 12 ноября 2013 г.
http://www.gamasutra.com/view/news/178650/League_of_Legends_Changing_bad_player_behavior_with_neuroscience.php#.URj5SVpdccs.

80

Milton, Katharine. "A Hypothesis to Explain the Role of Meat-eating in Human Evolution." *Evolutionary Anthropology: Issues, News, and Reviews* 8, no. 1 (1999): 11-21. doi:10.1002/(SICI)1520-6505(1999)8:1<11::AIDDEVAN6>3.0.CO;2-M.

81

Jha, Alok, and science correspondent. "Stone Me! Spears Show Early Human Species Was Sharper Than We Thought." *The Guardian* (15 ноября 2012 г.), sec. Science. <http://www.theguardian.com/science/2012/nov/15/stone-spear-early-human-species>.

82

McKie, Robin, and science editor. "Humans Hunted for Meat 2 Million Years Ago." *The Guardian*, (22 сентября 2012 г.), sec. Science. <http://www.theguardian.com/science/2012/sep/23/human-hunting-evolution-2million-years?INTCMP=ILCNETTXT3487>.

83

The Barefoot Professor: By Nature Video, 2010.
http://www.youtube.com/watch?v=7jrnj-7YKZE&feature=youtube_gdata_player.

84

Rivlin, Gary. "Slot Machines for the Young and Active." The New York Times (10 декабря 2007 г.), sec. Business.
<http://www.nytimes.com/2007/12/10/business/10slots.html>.

85

"Pinterest Does Another Massive Funding - \$225 Million at \$3.8 Billion Valuation (Confirmed)." AllThingsD. По состоянию на 12 ноября 2013 г.
<http://allthingsd.com/20131023/pinterest-does-another-massive-funding-225-million-at-3-8-billion-valuation/>.

86

Zeigarnik, B. (1927). Über das Behalten von erledigten und unerledigten Handlungen. Psychologische Forschung, 9, 1-85.

87

Deci, Edward L., and Richard M. Ryan. "Self-determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health." *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne* 49, no. 3 (2008): 182-185.
doi:10.1037/a0012801.

88

Tsotsis, Alexia, and Leena Rao. "Mailbox Cost Dropbox Around \$100 Million." *TechCrunch*. По состоянию на 29 ноября 2013 г.
<http://techcrunch.com/2013/03/15/mailbox-cost-dropbox-around-100-million/>.

89

"Quantcast Audience Profile for mahalo.com". *Quantcast.com*. По состоянию на 19 июня 2010 г. (according to Jason Calacanis." *Wikipedia, the Free Encyclopedia*, 31 октября 2013 г.).
http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Jaso_Calacanis&oldid=579577057)
. <https://www.quantcast.com/mahalo.com>.

90

Cluley, Graham. "Creepy Quora Erodes Users' Privacy, Reveals What You Have Read." *Naked Security*. По состоянию на 1 декабря 2013 г.
<http://nakedsecurity.sophos.com/2012/08/09/creepy-quora-erodes-users-privacy-reveals-what-you-have-read/>.

91

"Removing Feed Stories About Views." Quora. По состоянию на 12 ноября 2013 г. <http://www.quora.com/permalink/gG922bywy>.

92

Carpenter, Christopher J. "A Meta-Analysis of the Effectiveness of the 'But You Are Free' Compliance-Gaining Technique." *Communication Studies* 64, no. 1 (2013): 6-17. doi:10.1080/10510974.2012.727941.

93

Hamari, Juho. "Social Aspects Play an Important Role in Gamification." Gamification Research Network. По состоянию на 13 ноября 2013 г. <http://gamification-research.org/2013/07/social-aspects/>.

94

Adalian, Josef. "Breaking Bad Returns to Its Biggest Ratings Ever." *Vulture*. По состоянию на ноябрь 13, 2013. <http://www.vulture.com/2013/08/breaking-bad-returns-to-its-biggest-ratings-ever.html>.

95

"Breaking Bad Cooks up Record-breaking Formula for GUINNESS WORLD RECORDS 2014 Edition." По состоянию на 13 ноября 2013 г.
<http://www.guinnessworldrecords.com/news/2013/9/breaking-bad-cooks-up-record-breaking-formula-for-guinness-world-records-2014-edition-51000/>.

96

Kaufman, Geoff F, and Lisa K Libby. "Changing Beliefs and Behavior through Experience-taking." *Journal of Personality and Social Psychology* 103, no. 1 (июль 2012 г.): 1-19. doi:10.1037/a0027525.

97

"CityVille Tops FarmVille's Highest Peak Of Monthly Users." *SocialTimes*. По состоянию на 13 ноября 2013 г. http://socialtimes.com/cityville-tops-farmvilleshighest-peak-of-monthly-users_b33272.

98

Zynga, Inc. 2011 Annual Report. San Francisco, CA. Filed February 28, 2012 <http://investor.zynga.com/secfiling.cfm?filingID=1193125-12-85761&CIK=1439404>

99

Karmali, Luke. "Mists of Pandaria Pushes Warcraft Subs Over 10 Million." IGN (4 октября 2012 г.). <http://www.ign.com/articles/2012/10/04/mists-of-pandaria-pushes-warcraft-subs-over-10-million>.

100

"Taiwan Teen Dies after Gaming for 40 Hours." The Australian. По состоянию на 13 ноября 2013 г. <http://www.theaustralian.com.au/news/latestnews/taiwan-teen-dies-after-gaming-for-40-hours/story-fn3dxix6-1226428437223>.

101

Lord, James Gregory. The Raising of Money: 35 Essentials Trustees Are Using to Make a Difference. Seattle, Wash.: New Futures Press, 2010.

102

Cialdini, Robert B. Influence: The Psychology of Persuasion. New York: HarperCollins, 2007.

103

Norton, Michael I., Daniel Mochon, and Dan Ariely. The "IKEA Effect": When Labor Leads to Love. SSRN Scholarly Paper. Rochester, NY: Social

Science Research Network (4 марта 2011 г.).
<http://papers.ssrn.com/abstract=1777100>.

104

Freedman, J. L., & Fraser, S. C., Compliance Without Pressure: The
footin-the-door technique, JPSP, 1966, 4, 196-202

105

Jesse Schell @ DICE2010 (Part 2), 2010.
http://www.youtube.com/watch?v=pPfSxU6jyY&feature=youtube_gdata_player.

106

Fogg, BJ, & Nass, C. (1997) How users reciprocate to computers: an
experiment that demonstrates behavior change. In Proceedings of CHI 1997,
ACM Press, 331-332.

107

Libov, Jonathan. "On Bloomberg: 'You Could Code Twitter in a Day. Then
You'd Just Need to Build the Network and Infrastructure.' Didn't Know It
Was so Easy!" Microblog. @libovness (7 ноября 2013 г.).
<https://twitter.com/libovness/status/398451464907259904>.

108

"Mobile App Analytics Show 26 % of App Downloads Used One-time."
Localytics. По состоянию на 13 ноября 2013 г.
<http://www.localytics.com/blog/2011/first-impressions-26-percent-of-apps-downloaded-used-just-once/>

109

Mon, Peter Farago on, Oct 22, and 2012. "App Engagement: The Matrix Reloaded." По состоянию на 13 ноября 2013 г.
<http://blog.flurry.com/bid/90743/App-Engagement-The-Matrix-Reloaded>.

110

Dating, Facebook Twitter LinkedIn Tinder's Sean Rad Hints At A. Future Beyond, and Says The App Sees 350M Swipes A. Day. "Tinder's Sean Rad Hints At A Future Beyond Dating, Says The App Sees 350M Swipes A Day." TechCrunch. По состоянию на 13 ноября 2013 г.
<http://techcrunch.com/2013/10/29/sean-rad-disrupt/>.

111

"Snapchat: Self-destructing Messaging App Raises \$60m in Funding." The Guardian (25 июня 2013 г.).

<http://www.theguardian.com/technology/appsblog/2013/jun/25/snapchat-app-self-destructing-messaging>.

112

"Pinterest Does Another Massive Funding - \$225 Million at \$3.8 Billion Valuation (Confirmed)." AllThingsD. По состоянию на 13 ноября 2013 г. <http://allthingsd.com/20131023/pinterest-does-another-massive-funding-225-million-at-3-8-billion-valuation/>.

113

Другие соображения об этичности манипулирования поведением см.: 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>.

114

White, Charlie. "Survey: Cellphones Vs. Sex - Which Wins? [INFOGRAPHIC]." Mashable (3 августа 2011 г.). <http://mashable.com/2011/08/03/telenav-cellphone-infographic/>.

115

Bogost, Ian. "The Cigarette of This Century." The Atlantic (6 июня 2012 г.). <http://www.theatlantic.com/technology/archive/2012/06/the-cigarette-of-thiscentury/258092/>.

116

Freedman, David H. "The Perfected Self." The Atlantic (июнь 2012 г.). <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2012/06/the-perfectedself/308970/>.

117

Graham, Paul. "The Acceleration of Addictiveness," июль 2010 г. По состоянию на 12 ноября 2013 г. <http://www.paulgraham.com/addiction.html>.

118

"The Ethical Line in User Experience Research." mUmBRELLA. По состоянию на 13 ноября 2013 г. <http://mumbrella.com.au/the-ethical-line-in-userexperience-research-163114>.

119

"How Deceptive Is Your Persuasive Design?" По состоянию на 13 ноября 2013 г. <https://uxmag.com/articles/how-deceptive-is-your-persuasive-design>.

120

"GSB In Brief." По состоянию на 1 декабря 2013 г.
<http://www.gsb.stanford.edu/news/bmag/sbsm0911/ss-kenyan.html>.

121

Stewart, David. Demystifying Slot Machines and Their Impact in the United States. American Gaming Association (26 мая 2010 г.).
http://www.americangaming.org/sites/default/files/uploads/docs/whitepapers/demystifying_slot_machines_and_their_impact.pdf.

122

Shermer, Michael. "How We Opt Out of Overoptimism: Our Habit of Ignoring What Is Real Is a Double-Edged Sword: Scientific American." По состоянию на 13 ноября 2013 г. <http://www.scientificamerican.com/article/optiming-out-of-overoptimism/>.

123

"The Curse of Cow Clicker: How a Cheeky Satire Became a Videogame Hit | Wired Magazine | Wired.com." Wired Magazine. По состоянию на 13 ноября 2013 г. http://www.wired.com/magazine/2011/12/ff_cowclicker/.

124

"Cowpocalypse Now." Ian Bogost. По состоянию на 13 ноября 2013 г.
http://www.bogost.com/blog/cowpocalypse_now.shtml

125

"On Fifth Anniversary of Apple iTunes Store, YouVersion Bible App Reaches 100 Million Downloads: First-Ever Survey Shows How App Is Truly Changing Bible Engagement." PRWeb, июль 8, 2013 г.
<http://www.prweb.com/releases/2013/7/prweb10905595.htm>.

126

Tsotsis, Alexia. "Snapchat Snaps Up A \$80M Series B Led By IVP At An \$800M Valuation." TechCrunch. По состоянию на 13 ноября 2013 г.
<http://techcrunch.com/2013/06/22/source-snapchat-snaps-up-80m-from-ivp-at-a-800m-valuation/>.

127

"YouVersion Infographics." По состоянию на 13 ноября 2013 г.
<http://blog.youversion.com/wp-content/uploads/2013/07/themobilebible1.jpg>.

128

Alford, Henry. "If I Do Humblebrag So Myself." The New York Times (30 ноября 2012 г.), sec. Fashion & Style.
<http://www.nytimes.com/2012/12/02/fashion/bah-humblebrag-the-unfortunate-rise-of-false-humility.html>.

129

Tamir, Diana I., and Jason P. Mitchell. "Disclosing Information About the Self Is Intrinsically Rewarding." Proceedings of the National Academy of Sciences (7 мая 2012 г.): 201202129. doi:10.1073/pnas.1202129109.

130

Griffel, Mattan. "Discovering Your Aha! Moment." GrowHack (4 декабря 2012 г.). <http://www.growhack.com/2012/12/04/discovering-your-aha-moment/>.

131

Graham, Paul. "Schlep Blindness," январь 2012 г.
<http://paulgraham.com/schlep.html>

132

Gascoigne, Joel. "Buffer October Update: \$2,388,000 Annual Revenue Run Rate, 1,123,000 Users," (7 ноября 2013 г.)
<http://open.bufferapp.com/buffer-october-update-2388000-run-rate-1123000-users/>.

133

"I'm Joel Gascoigne, and This Is the Story Behind Buffer." Life Hacker.
По состоянию на 13 ноября 2013 г.
<http://www.lifehacker.co.in/technology/Im-Joel-Gascoigne-and-This-Is-the-Story-Behind-Buffer/articleshow/24271474.cms>.

134

West, Nancy Martha, "Kodak and The Lens of Nostalgia" The University Press of Virginia. 2000. p.95

135

Cosier, G., & Hughes, P. M. (2001). The Problem with Disruption. BT Technology, 19(4), 9.

136

Pickover, Clifford A. Time: A Traveler's Guide. Oxford University Press, USA, 1998.

137

Stoll, Clifford. "The Internet? Bah!" Newsweek, February 27, 1995.
<http://www.english.illinois.edu/-people-/faculty/debaron/582/582%20readings/stoll.pdf>.

138

Maples, Jr, Mike. "Technology Waves and the Hypernet." Roger and Mike's Hypernet Blog. По состоянию на 13 ноября 2013 г.
<http://rogerandmike.com/post/14629058018/technology-waves-and-thehypernet>.

139

"How to Get Startup Ideas," (ноябрь 2012 г.).
<http://paulgraham.com/startupideas.html>.