

ЙОНА БЕРГЕР

# ЗАРА- ЗИ ТЕЛЬ НЬИ

Психология сарафанного  
радио. Как продукты и идеи  
становятся популярными

МИО

# Оглавление

Введение. Почему вещи входят в моду	9
1. Социальная валюта	45
2. Триггеры	84
3. Эмоции	123
4. Общество	162
5. Практическая ценность	198
6. Истории	226
Заключение	251
Примечания	261
Благодарности	283
Об авторе	286

*Посвящается моим матери, отцу и бабушке.*

*Спасибо, что всегда верили в меня*

# Почему вещи ВХОДЯТ В МОДУ

К моменту переезда в Филадельфию в марте 2004 года Говард Вейн уже имел большой опыт работы в гостиничной индустрии. Он получил степень MBA в гостиничном хозяйстве, способствовал отелльной сети Starwood Hotels в запуске бренда W\* и управлял миллиардами долларов дохода в качестве корпоративного директора ресторанной службы Starwood. Но хватит крупных дел, решил он. Ему хотелось чего-то покомпактнее, ресторанного бизнеса, например. Так что Говард переехал в Филадельфию, чтобы помочь разработать и запустить новый эксклюзивный стейк-хаус под названием Barclay Prime.

Концепция была проста. Barclay Prime должен был стать лучшим стейк-хаусом, который только можно себе представить. Ресторан расположен в фешенебельной

---

\* W — один из флагманских брендов Starwood Hotels, предлагающий инновационный сервис. Например, в одном из таких отелей полностью автоматизировано управление в номере, в другом действует меню, позволяющее выбрать то или иное постельное белье. *Здесь и далее — примечания переводчика и редактора, а также примечания автора, сопровождающие повествование. Большинство же авторских примечаний, содержащих ссылки на печатные и интернет-источники, вынесены в конец книги в раздел «Примечания».*

части центра Филадельфии, вход выложен мрамором, освещение приглушено. Вместо стульев гости отдыхают на плюшевых диванах, расставленных вокруг мраморных столиков. В изысканном меню — большой выбор свежих морских деликатесов, в том числе устрицы с Восточного и Западного побережья и черная икра, а также картофельное пюре с трюфелем и палтус, пойманный на крючок и за ночь доставленный службой FedEx прямо с Аляски.

Однако Вейн знал: одной только хорошей еды и отличной атмосферы недостаточно. В конце концов, закон бизнеса — создавать то, что сделает ресторан заметным на фоне других. Недаром более 25% заведений становятся банкротами в первый год, а еще 60% закрываются в течение трех лет со дня открытия<sup>1</sup>.

Рестораны прогорают по разным причинам. Расходы высоки — все, от тарелок до труда, вложенного в приготовление и подачу того, что нужно положить на эти тарелки, стоит немало. А вокруг полно конкурентов. На каждое новое американское бистро в крупном городе всегда найдется парочка уже работающих за углом.

Как и большинство небольших компаний, рестораны сталкиваются с огромной проблемой: им надо стать узнаваемыми. Опубликовать небольшую заметку о том, что открылся новый ресторан, уже недостаточно; надо еще написать, почему его стоит посетить. У крупных гостиничных сетей, где ранее работал Вейн, есть деньги на обширную рекламу или маркетинг. У ресторанов таких средств, как правило, нет. Их успех зависит только от мнения посетителей.

Вейн знал: ему нужно создать шумиху. Филадельфия может похвастаться десятками дорогих стейк-хаусов,

и Barclay Prime должен чем-то выделиться. Нужно найти изюминку, которая способствовала бы ощущению, что бренд уникален. Но что это может быть? Как заставить людей говорить о ресторане?

А как насчет чизстейка\* за сто долларов?

Обычный филли-чизстейк\*\* всего за четыре-пять баксов можно купить в сотне закусочных, бургерных и пиццерий по всей Филадельфии. Приготовить его несложно. Порежьте стейк на сковороде, положите его в продолговатую булку, сверху на мясо добавьте небольшое количество расплавленного сыра проволоне или сырную заправку Cheez Whiz. Получится вкусный фастфуд. Безусловно, не изысканная кухня.

Вейн подумал: он сможет привлечь внимание общественности, подняв скромный чизстейк на новые кулинарные высоты и соответствующим образом увеличив его стоимость. Он начал со свежее испеченной булочки бриошь\*\*\*, смазанной домашней горчицей. Добавил тонко нарезанную идеальную мраморную говядину. А затем включил в состав карамелизованный лук, очищенные помидоры элитных сортов и тройную порцию сырного

---

\* Чизстейк, также известный как филадельфийский стейк, — вид сэндвича, содержащий тонко нарезанный стейк, пожаренный с луком и посыпанный сверху сыром.  
*Прим. ред.*

\*\* Традиционный, широко распространенный в США вид стейка. *Прим. ред.*

\*\*\* Булка из сдобного теста на пивных дрожжах с добавлением масла. Делается из шести частей теста, слепленных вместе перед выпечкой. *Прим. ред.*

крема таледжио\*. Композицию завершали очищенные черные трюфели и хвост американского омара, отваренный в кипящем масле. А чтобы сделать блюдо еще более роскошным, Вейн решил подавать его с маленькой бутылочкой охлажденного шампанского «Вдова Клико».

Реакция была невероятной.

Попробовав сэндвич, люди бросились рассказывать о нем другим. Кое-кто предположил, что была нанята специальная группа «для распространения нелепой выдумки под видом правды». Кто-то отметил, что сэндвич «действительно невозможно описать. Никто не может соединить все эти ингредиенты, каждый из которых великолепен по отдельности, чтобы получилось нечто приличное. Кажется, что ешь золото»<sup>2</sup>. Учитывая стоимость сэндвича, аналогия справедлива: он был почти таким же дорогим, как золото, только гораздо более вкусным.

Вейн не просто создал еще один чизстейк, он нашел тему для разговора.

И это сработало. Пример стодолларового чизстейка оказался заразительным. Поговорите с любым посетителем Barclay Prime. О чизстейке, скорее всего, упомянут, даже если не заказывали. И даже если никогда не были в этом ресторане, тоже упомянут. Это событие, и событие настолько интересное, что газеты USA Today, The Wall Street Journal и другие средства массовой информации опубликовали заметки о сэндвиче. Discovery Channel снял для

---

\* Таледжио (Taleggio) — итальянский сорт мягкого ароматного сыра, часто используется в выпечке, мясной гастрономии и салатах. *Прим. ред.*

своей программы эпизод «Лучшая еда всех времен и народов». Дэвид Бекхэм, будучи в городе, заказывал его. Дэвид Леттерман\* пригласил шеф-повара Barclay в Нью-Йорк, чтобы тот приготовил ему сэндвич на «Вечернем шоу с Дэвидом Леттерманом». А причиной шумихи, ее изюминкой, являлся просто сэндвич.

Шумиха помогла. Barclay Prime открылся почти десять лет назад. Несмотря на все трудности, ресторан не только работает до сих пор, но и процветает. Он завоевал множество наград в области индустрии питания и год за годом входит в список лучших стейк-хаусов Филадельфии. И что еще важнее, шумиха привела к тому, что Barclay Prime вошел в моду.

## ПОЧЕМУ НЕКОТОРЫЕ ПРОДУКТЫ, ИДЕИ И СТЕРЕОТИПЫ ПОВЕДЕНИЯ ВХОДЯТ В МОДУ?

Существует множество вещей, вошедших в моду. Желтые браслеты Livestrong\*\*. Обезжиренный греческий йогурт. Стратегия управления «Шесть сигм»\*\*\*. Запрет

---

\* Дэвид Майкл Леттерман — американский комик, телеведущий, теле- и кинопродюсер. *Прим. ред.*

\*\* От англ. «живи сильным». Силиконовые браслеты, выпущенные впервые в 2004 году с целью сбора средств для фонда помощи больным раком велогонщика Лэнса Армстронга. Вскоре стали популярными во многих странах. *Прим. пер.*

\*\*\* «Шесть сигм» — концепция управления производством, сводящаяся к необходимости улучшения качества выходов каждого из процессов, минимизации дефектов