

**Роберт Скобл**

**Шел Израэл**

## **Разговор дороже денег. Как блоггинг меняет общение бизнеса и потребителей**

### **Annotation**

*Эта книга о том, как сетевые дневники (блоги) становятся новым медианосителем, постепенно вытесняя традиционные СМИ; как они помогают бизнесу общаться с потенциальными потребителями, постоянными клиентами и конкурентами по-человечески, искренне и открыто. Авторы уверены, что традиционные средства продвижения (PR, в частности) уже практически изжили себя, а мы находимся в процессе революции общения, агентом которой выступает блог. Книга рассказывает, как, кому, зачем и когда стоит (или не стоит) вести блог, как с его помощью сделать бизнес известным и доходным, как преуспеть в «блогосфере»; показывает возможности и опасности блога для компании. Идеи авторов подкрепляются выдержками из многочисленных интервью с успешными бизнес-блоггерами.*



Александр И. Кириченко

---

**Роберт Скобл, Шел Израэл**

**Разговор дороже денег**

**Как блоггинг меняет общение бизнеса и потребителей**

### **Предисловие**

Что такое блог? Вопрос далеко не праздный. Но даже если вы знаете на него ответ – или думаете, что знаете, – не спешите закрывать эту книгу. Быть может – даже

скорее всего – вы узнаете нечто новое.

Итак, блог – это сетевой дневник, то есть лента авторских сообщений, выстроенная в хронологическом порядке и, как правило, открытая для читательских комментариев. Вы это знаете? Прекрасно. Блог – это прибежище комплексующих графоманов и политических фриков? И такое бывает. Платформа для свободного общения людей, заинтересованных какой-то конкретной темой? Да, конечно, но не только. Новый вид СМИ? Возможно. Прекрасный маркетинговый инструмент, обеспечивающий не только широчайший охват, но и точное попадание в целевую аудиторию? Неожиданно, спорно, но несомненно интересно.

Не так уж и мало определений и функций у простого до примитивности инструмента, не так ли? Естественно, их гораздо больше. Наверняка вы знакомы хотя бы с частью из них. Блоггинг – уже не terra incognita ни для России в целом, ни для российского бизнес-сообщества. По данным «Яндекса» ([blogs.yandex.ru](http://blogs.yandex.ru)) весной 2007 года русскоязычная блогосфера разрослась до 2 млн блогов. Мало кто не слышал о «Живом Журнале» (или ЖЖ). Сетевые или реальные имена известных отечественных блоггеров – Адагамова, Жданова, Радуловой, Кононенко, Экслера – известны очень широкому кругу людей. Появилось – и уже прижилось – понятие «корпоративный» блоггинг, правда, со знаком «минус».

Мы, как обычно, отстаем. По крайней мере, количественно. По всему миру уже почти 90% компаний завели себе корпоративные блоги. Среди их авторов – первые лица: вице-председатель General Motors Боб Лутц, вице-президент по маркетингу Boeing Commercial Airplanes Рэнди Бейзлер, основательница компании The Body Shop Анита Роддик, владелец и президент баскетбольного клуба Dallas Mavericks, теле- и радиомангнат Марк Кьюбан и многие другие. Что уж говорить о бизнесменах рангом пониже, рекламщиках, креативщиках и бизнес-гуру! А что у нас? Вы знаете Федора Овчинникова, предпринимателя из Сыктывкара? Нет? Напрасно. Похоже, именно он стал первым в России настоящим бизнес-блоггером, публикуя в своем сетевом дневнике ([www.sila-uma.ru](http://www.sila-uma.ru)) ежемесячные финансовые отчеты. Владимир Мельников, владелец компании Gloria Jeans лично отвечает на вопросы клиентов на корпоративном сайте. Это, конечно, не блог, но очень к нему близко. Сергей Литовченко, исполнительный директор Ассоциации менеджеров (АМР) также ведет свой блог ([www.litovchenko.ru](http://www.litovchenko.ru)), но он, скорее, не бизнесмен, а чиновник от бизнеса. И... все? Да, все. Других примеров, хотя бы отдаленно напоминающих бизнес-блоггинг, если не считать довольно многочисленных «интернет-тусовок» рекламщиков и пиарщиков, в России нет.

Почему? Рискну высказать несколько предположений. Во-первых, отечественные бизнесмены попросту не доверяют блогам, не видят их полезности. Кто-то считает это дело совершенно несерьезным занятием, кто-то не доверяет инструменту, экономическую эффективность которого невозможно подсчитать, кто-то имеет какие-то иные резоны. Мне кажется, что книга, которую вы держите в руках, в достаточной степени развеивает сомнения. Одному из ее авторов – Роберту Скоблу – удалось практически в одиночку за каких-то два года существенно изменить облик самого ненавидимого «корпоративного монстра» – компании Microsoft – наделив ее яркими «дружественными для пользователя» чертами. Если это не свидетельствует о важности блоггинга, то что тогда? На самом деле в основе недоверия предпринимателей к блоггингу, как мне кажется, лежит элементарная неготовность вести диалог. Это касается, впрочем, не только предпринимателей – многие готовы высказаться, но выслушать ответ, порой нелिцеприятный, могут далеко не все. Это проблема психологическая, и наша книга вполне может помочь от нее избавиться.

Вторая проблема неприятия блогов также лежит в области психологии. Многим

сложно сделать первый шаг. Человек просто теряется, не зная, с чего начать. «Разговор дороже денег» поможет и здесь. Эта книга не только призывает, мотивирует вести блог, но и подробно и наглядно объясняет как что надо делать, так и чего не надо – а это едва ли не самое важное.

А вот о третьей проблеме – я бы назвал ее тотальным российским недоверием к «печатному слову» вообще – в книге почти ничего нет. Удивляться не приходится, к сожалению. В этом вина как отечественных СМИ в целом (а блогосфера обладает всеми чертами средства массовой информации), так и властей наших предержавных, последовательно превращающих все вещание в односторонний канал выхолощенной, «дистиллированной» информации. Современные СМИ в России практически не предусматривают диалога, лишь монолог, нудный, утомительный, не вызывающий никакого доверия. С чего бы нам (потребителям) доверять и корпоративным сообщениям в Интернете, если они похожи друг на друга, как две капли воды, выхолощены и вообще не требуют от нас ответа? Зачем «им» наш ответ?

Наверное, затем, что желающий быть услышанным – и понятым – прежде всего должен научиться слышать сам. «Обратная связь» – это не просто красивые слова, а необходимое условие успеха в бизнесе. И если это понимает предприниматель из Сыктывкара, то тем более это должны понимать капитаны «народных IPO», раз уж они действительно собираются налаживать общение с «народом» – миноритариями.

*Александр Соловьев, редактор,*

*начинающий блоггер*

## **Введение: о блоггерах и кузнецах**

Нашим женам Поле  
Израэл и Марьям  
Скобл.

Без вас мы бы не  
смогли сделать это, да  
и не захотели бы.

Все началось с  
разговоров. Затем мы  
перешли на средства  
вещания. Теперь  
возвращаемся к  
разговорам. Все  
возвращается на круги  
своя.

*Терри Кетчпол, The  
Catchpole Corporation*[\[1\]](#)

Если вы думаете, что в этом издании будут раскрыты какие-то тайны или секреты, то вы выбрали не ту книгу. Здесь речь пойдет о революции, коренным образом меняющей общение компаний и потребителей. О том, как избавиться от всей той лажи, которая мешает им понимать друг друга и доверять друг другу. Мы будем говорить, в основном, о блоггинге – самом могущественном орудии этой революции в настоящее время.

«Разговор дороже денег» – не объективное исследование, хотя мы очень старались быть точными и справедливыми. Мы – поборники блоггинга. Мы верим, что блоггинг не просто полезен компаниям, стремящимся быть ближе к потребителям, а совершенно необходим. Мы думаем, что в самом ближайшем будущем компании, у которых **нет** блогов, будут вызывать подозрение: людям будет казаться, что эти компании что-то скрывают или их владельцы боятся того, что могут сказать их сотрудники.

Мы не шутим, когда говорим о происходящей революции. Возможно, вам кажется, что ваше предприятие сегодня такое же, как вчера. Вероятно, отдел PR насочинял для вас «нужные» слова, а ваши директ-маркетинговые кампании приносят более 2% откликов от людей, никогда не собиравшихся покупать у вас что-либо. Однако все эти вещи, как вы наверняка уже знаете, дорожают и становятся все менее эффективными. При этом, если верить **New York Times**, **Pew Research** и другим изданиям, скоро каждую секунду будет открываться новый блог. Некоторые из них будут сопливыми юношескими дневниками или политическими бреднями, но все больше блоггеров будут говорить о бизнесе.

Возможно, эти беседы о бизнесе будут посвящены вашему рынку, потребителям или продуктам. Если сегодня люди не обсуждают вашу компанию в блогах, то это непременно случится завтра. Пожалуй, вам стоит присоединиться к разговору, пусть даже для того, чтобы поблагодарить тех, кто поет вам осанну, или исправить возможные фактические ошибки. Если вы игнорируете **блогосферу** – глобальную сеть блогов – вы не узнаете, что люди говорят о вас. Вы не сможете научиться у них, а они не будут относиться к вам как к искреннему человеку, которого волнует его бизнес и его репутация.

Книга «Разговор дороже денег» о том, как и почему вам стоит присоединиться к этим разговорам, как «вести блог с умом», чтобы преуспеть. Не о том, какими средствами пользоваться, а какие стратегии применять и почему. «Разговор дороже денег» объясняет, зачем работодателям поощрять своих менеджеров среднего и высшего звена писать в блогах откровенно, обсуждая те сегменты предприятия, которые им лучше всего известны. Мы покажем, почему стоит защищать этих сотрудников от ревнителей статус-кво, которые хотят контролировать и централизовать коммуникацию.

Если вы решите присоединиться к разговору, это будет очень полезно и для вашей компании, и для ваших потребителей. Вы будете разрабатывать более качественные продукты и услуги, используя коллективный разум потребителей, и сэкономите кучу денег, отказавшись от дорогостоящих маркетинговых приемов, которые не только не приносят результата, но и раздражают тех, на кого нацелены.

Мы не можем гарантировать, что блоггинг сделает вас выше, стройнее или повысит вашу потенцию. Нам, как и вам, уже надоели бесконечные подобные обещания. Что **в наших силах** – так это познакомить вас со многими людьми бизнеса, ведущими блоги и делающими это успешно. Большая часть этой книги посвящена рассказам успешных блоггеров о себе. Мы используем их слова как можно чаще, чтобы вы услышали их признания и вынесли собственное суждение. Порой мы не согласны с тем, что они говорят, и высказываем собственное мнение. Мы публиковали черновые варианты книги «Разговор дороже денег» в нашем блоге и включили некоторые комментарии читателей, которые высказывали возражения. Мы очень признательны этим людям. Они рассказали нам многое из того, о чем здесь пойдет речь. Они проверяли наши факты и отвечали нам. Одним словом, они помогли нам улучшить эту книгу.

Мы надеемся, что некоторые из этих рассказов вы сможете использовать для себя

и своего бизнеса, независимо от того, чем вы занимаетесь и где находится ваш офис. Мы говорили с блоггерами, которые работают в советах директоров компаний из списка Fortune 10 и в одиночестве у себя дома. Мы публикуем данные о японских стоматологах и владельцах спортивных команд, производителях футболок и портном, шьющем одни из самых дорогих костюмов в мире. Если вы читаете эти строки, находясь в книжном магазине, пролистайте книгу дальше и посмотрите, может ли кто-то из этих консультантов, научно-технических работников, предпринимателей, мастеров-ремесленников, рестораторов, юристов, программистов, стартап-энтузиастов и топменеджеров публичных компаний рассказать вам что-то полезное о блоггинге. Если вас интересуют полные тексты интервью, зайдите на <http://nakedconversations.com>. Там приводятся более подробные версии большинства из них, и вы сможете понять, что именно хотят сказать эти люди.

Да, «Разговор дороже денег» – за блоггинг, но мы не отворачиваемся от негативных сторон этого явления. Мы рассматриваем такие риски и недостатки, как затраты времени, правовые аспекты, отрицательные комментарии, конфликты с PR-службой, опасность раскрытия конкурентной информации, а также опасность увольнения сотрудников, ведущих блоги, и т.д. Мы также рассказываем, почему все эти блоггеры – а всего их больше ста – считают блоггинг оправданным, несмотря на все различия их бизнесов.

Более того, «Разговор дороже денег» рассматривает блоггинг в «широкой перспективе». С одной стороны, блог можно считать лишь инструментом, но с другой – он уже стал одной из самых мощных составляющих коммуникационной революции, которая началась уже довольно давно и вот-вот достигнет своего пика. Суть этой революции заключается в том, как компании общаются не только с потребителями, но и со всей своей «аудиторией»: партнерами, поставщиками, сотрудниками, потенциальными клиентами, инвесторами и СМИ.

Существует множество средств общения: электронная почта, SMS, мгновенные сообщения, чаты, телефон, в конце концов.

Технологии позволяют людям разговаривать друг с другом напрямую и непринужденно. Блоггеры не выискивают в сообщениях друг друга «прогностических заявлений», не предупреждают о многократном использовании интеллектуальной собственности [2] или о том, что при приеме некоего средства от головной боли из глаз может пойти кровь. Они не обещают друг другу, что чистые рубашки помогут наладить семейную жизнь или уничтожение сорняков повысит уровень тестостерона у мужчин, проживающих в пригородах.

Блоггеры **просто общаются**. Они делают грамматические ошибки. Они перескакивают с одной темы на другую и обратно. Они перебивают друг друга вопросами, высказывают предположения и возражения. Эти разговоры укрепляют доверие. Один из пионеров блоггинга Дэйв Вайнер [3] называет это «разговорами как они есть» и утверждает, что ему нравится встречать опечатки, потому что они свидетельствуют о подлинности, о том, что ты читаешь неотфильтрованные мысли реального человека.

Блоггеры, как и многие другие люди, обычно с подозрением относятся к гладким и обтекаемым фразам официальных ораторов, называя их «пиджаками» (намекая на то, что внутри этой одежды нет живого человека). Официальные представители компаний говорят на странном языке, который мы называем «корпоративом», – противоестественном гибриде осторожного юридического жаргона и маркетинговых гипербола. Корпоративные говоруны обращаются к людям, когда сами хотят что-то сказать, а не когда люди хотят что-то услышать. Чтобы добраться до своих адресатов,

они используют рекламные объявления, пресс-релизы, директ-маркетинг и веб-сайты. Это похоже на холодную войну: люди либо стараются не замечать эти маркетинговые послания, либо покупают продукты с технологией TiVo и антиспамовые фильтры, чтобы избавиться от таких посланий. В свою очередь участники рынка придумывают технологии, чтобы обойти эти фильтры. Однако если потребители хотят пообщаться с **продавцами**, те же самые продавцы создают технологии и бюрократические процедуры типа систем обработки речевой информации, списков ЧАВО (FAQ) на веб-сайтах или удаленных служб поддержки, страдающих неинформированностью и нехваткой персонала, чтобы приглушить голоса потребителей и избежать прямых контактов с ними.

Большинство людей негативно относятся к маркетингу. Один директор по коммуникациям крупной корпорации признался нам, что больше не читает пресс-релизы собственного отдела коммуникаций. «Там одна чепуха, – говорит он, – но у нас по-настоящему крутые блоггеры». Мы сталкивались с этим антикорпоративным настроением и в крупных компаниях, и на малых предприятиях, и в домашних офисах. Этот настрой сыграл большую роль в возникновении блоггинга и сейчас определяет его значимость.

«Разговор дороже денег» – книга о том, как бизнес и его аудитории общаются друг с другом на равных. Такое явление нельзя назвать новым. Это было совершенно обычной вещью для мясника, пекаря или мастера, делавшего канделябры, до тех пор, пока их предприятия не превратились в сети и гипермаркеты или не были истреблены ими. Однако как философия данное явление сложилось в 2000 году, когда книга «Манифест пути» (**The Cluetrain Manifesto**) своим утверждением, что рынки – это разговоры, задела за живое многих, особенно среди безработных программистов, как раз собиравшихся создать основные инструменты блоггинга, и маркетологов, которые задавались вопросом, почему все так «кисло».

Философски «Разговор дороже денег» мало что добавляет к уже сказанному в «Манифесте пути». По правде сказать, мы не видим в этом особой нужды. На наш взгляд, универсальные истины, как говорит один из авторов «Манифеста пути» Дэвид Уайнбергер, вполне самоочевидны. Он пользуется адресом [self@evident.com](mailto:self@evident.com) (само@очевидно). Нам это кажется очень уместным.

Однако за шесть лет, прошедших со времени выхода той книги, многое изменилось. Блоггинг начал широко проникать в бизнес на трех континентах. Когда мы начали этот проект в 2005 году, большинство в деловом сообществе открещивалось от блоггинга как от преходящего увлечения. Теперь многие менеджеры и руководители говорят о нем, что называется, с придыханием. Это прогресс. По крайней мере, нам так кажется. Философ Артур Шопенгауэр как-то заметил: «Любая истина проходит через три этапа. Сначала она высмеивается, затем яростно отвергается и, наконец, принимается как самоочевидное». Блоггинг прошел отрицание и большую часть фазы отторжения. Теперь бизнес заметил его огромный потенциал и начал приспособлять его к своим деловым целям.

Владельцы предприятий и топ-менеджеры, с которыми мы общались, говорили, что осознание того, что перемены необходимы, а действующие системы не оправдывают ожиданий, вызывает у них стресс. Десять лет назад некоторые испытали такой же стресс, столкнувшись с Интернетом. Еще через десять лет, может быть, появится что-то еще, а блоггинг станет такой же банальностью, как веб-сайты сегодня. Возможно, мы еще умилимся его старомодности.

Однако мы сомневаемся, что те возможности общения, которые создает блоггинг, когда-либо будут считаться устаревшими. Это первая технология, которая позволяет

простому разговору мгновенно распространиться глобально. Она же первой децентрализует корпоративные коммуникации, вырывая их у тех, кто контролировал их ранее. Она сметает многие географические барьеры, ограничивавшие отношения между людьми с общими интересами.

Мы не совсем уверены, как эту революцию называть. Пока мы работали над книгой, нам доводилось слышать такие обозначения, как «разговорный маркетинг», «маркетинг с открытым исходным кодом», «двусторонний маркетинг», даже «маркетинг из продовольственного магазинчика». Пожалуй, все они подходят, и то, что у этого маркетинга нет единого названия, само по себе достаточно красноречиво. Никто пока не смог окрестить его раз и навсегда, но столько народа понимает и ценит его!

Как и в каждой революции, не обойдется без жертв. На этот раз нам кажется, их будет особенно много среди нынешних сторонников одностороннего, командно-административного, вещательного маркетинга, предпочитающих, чтобы все оставалось, как есть. Может быть, им стоит пойти домой и спросить у членов своей семьи, что те думают о телевизионной рекламе, спаме и баннерах. Мы предсказываем их конец без ликования. Мы не утверждаем, что сам по себе маркетинг исчезнет или должен исчезнуть. Мы думаем, это коснется лишь той его вещательной части, которую можно выразить фразой: «Мы говорим. Вы слушаете».

Мы считаем, что тех, кто не приспособится, вскоре может постигнуть та же участь, что и кузнеца в прошлом веке. Когда он впервые увидел автомобиль, то, вероятно, усмехнулся этой странной механической диковине. Возможно, он поднял свою могучую руку и ударил молотом по наковальне, и выражение его лица было задумчивым, но он не осознавал, что вскоре большинство его собратьев по профессии окажутся безработными.

Примите наш искренний совет: **настало время присоединяться к разговору!** Барьеры для вхождения минимальны, преимущества огромны, а блоггинг – **это очень весело**.

Наслаждайтесь нашей книгой. Заходите на наш блог[\[4\]](#) и расскажите нам, что вы думаете. Мы всегда готовы к хорошему разговору.

## Часть 1

### Что происходит

Ничто великое в мире не совершалось без страсти.

*Гегель*

#### 1. Души боргов[\[5\]](#)

[Корпорации] не могут совершить предательства, быть объявлены вне закона или отлучены от

церкви, ибо у них нет души.

*Сэр Эдвард Коук*<sup>[6]</sup>

В наше время большинство людей не доверяют крупным компаниям. Непрерывным потоком в СМИ идут рассказы о должностных преступлениях, злоупотреблениях и старомодном грабеже, но это – лишь часть проблемы. Распространено мнение, что крупными компаниями управляют ловкие юристы и подправляющие книги бухгалтеры, следящие за армиями послушных, роботоподобных сотрудников. Компании считаются бездушными каменными и совершенно бесчеловечными глыбами. Долгое время примером такой компании была Microsoft. Хищная и бессердечная корпорация безжалостно расправлялась с конкурентами, боролась в залах судов против государственных обвинителей и мучила своих пользователей бесконечными «глюками» и «дырами» в системе безопасности. По крайней мере, она казалась таковой практически всем. Чтобы понять, что люди думают о Microsoft, воспользуйтесь любой поисковой системой. Когда мы прогнали в Google поиск со словами Evil Empire (империя зла) + Microsoft, получили 471 тыс. результатов. Слова Microsoft sucks (Microsoft – дерьмо) собрали внушительные 669 тыс., а Microsoft + Borg – четверть миллиона.

На самом деле Microsoft – не каменная глыба, а организация, состоящая из более чем 56 тыс. человек, большинство из которых не ведают, в чем они провинились перед общественностью. Очень многих из них еще не было в компании, когда ее деятельность носила самый спорный характер, а если и были, то занимали слишком маленькую должность в корпоративной иерархии, чтобы быть посвященными в секреты. Недостатки продукции Microsoft настолько хорошо известны потому, что продукты Microsoft используют почти все. И все эти пятна на репутации, бесспорно, повредили компании. Некоторые талантливые люди просто отказываются работать в ней, а многие из тех, кто работает, признают, что иногда чувствуют себя деморализованными всем этим негативом.

В последние годы Microsoft прилагает серьезные усилия, чтобы улучшить свой публичный имидж. Уолтер Моссберг, ведущий колонки «Персональная технология» (Personal Technology) во влиятельном **The Wall Street Journal**, отмечает: «С момента окончания антимонопольного разбирательства Microsoft направила гигантские силы на то, чтобы обаять аудиторию. Компания методично урегулировала иски, возбужденные конкурентами и правительствами. Она начала взаимодействовать со всеми возможными аудиториями. Сам Билл Гейтс стал спокойнее, менее воинствен на публике с тех пор, как оставил должность исполнительного директора. Его благотворительная организация начала свою публичную деятельность. Наконец, компания позволила многочисленным сотрудникам предстать обычными людьми, разрешив им вести блоги. Все это способствовало улучшению ее имиджа».

Наши неофициальные исследования также подтверждают это. Практически везде, куда мы обращали взгляд, обнаруживалось недавнее снижение враждебности по отношению к компании. Внимательное изучение результатов поиска в Google показывает, что в последнее время негативные статьи и постинги появляются реже. Публикации описывают Microsoft в более нейтральных тонах, а солидные журналы вроде **Fortune** и **The Economist** недавно начали печатать что-то похожее на робкую похвалу. Кроме того, запуск таких новых продуктов, как MSN Spaces (бесплатный блог-сервис Microsoft), был встречен техническим сообществом с меньшим скептицизмом, чем обычно.

Даже вечно демонизируемый Гейтс, похоже, встречает чуть более дружеский



прием. В конце сентября 2004 года председатель выступал в пяти-шести разных местах в Силиконовой долине, и все прошло куда спокойнее, чем в его предыдущие визиты. Наблюдатели из СМИ были удивлены и даже разочарованы тем, что большинство вопросов аудитории были вежливыми. Редкие претензии касались изъянов системы безопасности и проблем с серверами Linux, а не обычных этических аспектов. Другой частный пример – закрытие в январе 2005 года «блога империи зла» (Evil Empire Blog), просуществовавшего пять лет. Автор утверждал, что причиной этого послужило достаточное освещение темы мейнстримовыми СМИ. Другие отмечали, что посещаемость блога сокращалась.

Даже Митч Кейпор, председатель Фонда программного обеспечения с открытым исходным кодом (Open Source Application Foundation, OSAF), давно известный своей нелюбовью к Microsoft, похоже, смягчился. Выступая на пресс-конференции в мае 2004 года, он сказал интервьюеру: «Петь песни об империи зла, вероятно, приятное занятие, но это просто мелодии для стареющих хиппи». Другие давние гонители, например исполнительный директор Apple Стив Джобс, сооснователь Sun Microsystems Скотт Макнили и генеральный директор Oracle Ларри Эллисон в силу разных деловых и юридических причин тоже разом приумолкли.

Помимо этих частных фактов у Microsoft есть и веские доказательства снижения негативного отношения пользователей: как следует из исследования, проведенного Microsoft среди посетителей своего блога Channel 9, потребители начали более доверительно относиться к компании.

Обозреватели печатных изданий также видят, как меняются мнения их читателей. Майкл Дж. Миллер, главный редактор **PC Magazine**, сказал нам: «Думаю, многие, особенно в Силиконовой долине, смягчили свое отношение к Microsoft. Тому, вероятно, есть достаточно объяснений, в том числе большее присутствие Microsoft в Силиконовой долине, более активная позиция в отрасли и состояние экономики после схлопывания интернет-пузыря».

И все же есть те (как среди следящих за Microsoft извне, так и среди сотрудников самой компании) – и их становится все больше – кто считает, что блоггинг стал весьма важным проводником подобных перемен. Те же, кто непосредственно занимается блоггингом, вообще уверены, что они меняют все.

## Люди, а не борги

Руководитель программы XML Джошуа Элиен признает, что на эту явную переменную в восприятии повлияли многие обстоятельства, но, по его мнению, «больше всего, конечно, блоггинг». Элиен был первым блоггером Microsoft. Его нынешний блог «Лучшая жизнь с помощью ПО» (Better Living Through Software) [7] появился в 2000 году, как раз в то время, когда обвинения в адрес Microsoft и атаки на компанию достигли своего апогея. Власти хотели разделить ее на менее мелкие фирмы, а движение «Что угодно, кроме Microsoft» (Anything But Microsoft) набирало обороты. Элиен вспоминает чувство тревоги, характерное для того времени: «Мы просто боялись общаться с людьми. Мы боялись, что у компании возникнут проблемы из-за плохой прессы». Элиен не просил разрешения у своего начальства, юридической службы или отдела PR. Он просто начал писать в блоге, потому что «хотел сказать: я – человек из Microsoft, и со мной можно поговорить».

«Вместо того чтобы сделать какую-то глупость на публике, я решил, что это станет хорошим инструментом», – вспоминает он. Элиен думал, что если он начнет вести блог, коллеги могут последовать его примеру, и «мы покажем, что мы – реальные

люди, а не борги». Ему казалось, что культура компании будет благоприятствовать блоггингу. Как и другие блоггеры Microsoft, которых мы интервьюировали, он говорил, что исполнительный директор Microsoft Стив Баллмер постоянно поощрял сотрудников за любую возможность общаться с потребителями.

Несмотря на это меньше чем через месяц начальнику Элиена пришел первый внутрикорпоративный e-mail с требованием уволить инициативного сотрудника. Подобные послания затем будут поступать регулярно.

Со временем несколько товарищей Элиена также начали вести блог, затем к ним присоединились другие. Когда их стало где-то 15, юридический департамент начал беспокоиться и ворчать по поводу рисков. Блоггеры, по словам Элиена, начали вести себя так осторожно, словно ходили по сырым яйцам. «Все боялись, что кто-то сделает какую-то глупость и все пойдет насмарку. Юристы тоже продолжали нервничать, и все подумывали о разработке корпоративных правил блоггинга».

К марту 2005 года в Microsoft было более 1500 активных блоггеров. «Юрслужба по-прежнему беспокоится», – пожимает плечами Элиен, «но пока никто не сделал чего-то настолько глупого, что потребовались бы официальные правила ведения блогов. Так что их до сих пор нет».

Пока юристы жаловались на риски, некоторые потребители явно заинтересовались, причем многие из них даже не осознавали, что посещают нечто, называемое блогом. Им была важнее возможность двустороннего общения, а не то, как оно происходит. Их по-настоящему радовало, что приятный человек из Microsoft разговаривает с ними, слушает и отвечает.

Одни разговоры породили другие. Такие люди, как Дэйв Вайнер, отец технологии блоггинга, Док Сирлз, соавтор книги «Манифест пути», ставшей настоящей Библией блоггинга, и Тим О'Райли, основатель и исполнительный директор O'Reilly Media, – все они начали упоминать блог Элиена. То, что парень из Microsoft вел блог, было настолько примечательно для Вайнера, что в 2000 году он пять раз отсылал своих читателей к этому блогу. Элиен вспоминает, что люди заходили к нему просто для того, чтобы узнать, что такое империя зла. «Другие блоггеры просто давали ссылки, говоря при этом: «Смотрите, а вот что думает борг», – рассказывает Элиен.

При этом Вайнер, давно считающийся одним из самых жестких критиков Microsoft, все время спрашивал, почему **еще больше** людей из компании не ведут блоги. Каждый раз, когда он задавал этот вопрос, еще несколько человек начинали делать это. Элиен чувствовал, что рост количества блоггеров открывал всем компанию, состоящую из совершенно разных людей, «больше похожих на стаю котов, чем на боргов. Люди сами могли убедиться, что внутри компании существуют разные лагеря и течения». Оглядываясь назад, он говорит: «Думаю, имидж Microsoft стал значительно мягче. Все – и журналисты в том числе – теперь обладают куда большей информацией о компании». Но еще важнее, по его мнению, было влияние на моральное состояние сотрудников и возможность для компании привлекать новые таланты.

Кстати, менеджмент далеко не единодушен в оценке преимуществ и недостатков блог-активности сотрудников, так что без принятия правил корпоративного блоггинга достичь консенсуса, похоже, не получится. Некоторые топы хотели бы заставить блоггеров утихомириться, а другие прикрывают и поощряют их. Сам Билл Гейтс, правда, не отметился внутренними заявлениями на эту тему, но считается, что он признает пользу и неизбежность делового блоггинга. В сентябре 2005 года он

поблагодарил одного из авторов этой книги Роберта Скобла за блоггинг и работу в Channel 9. «Вы помогаете людям почувствовать, кто здесь работает. Вы создаете связь между людьми. Люди чувствуют свою большую причастность. Возможно, они расскажут нам, как мы можем улучшить свои продукты», – сказал он в эксклюзивном интервью.

Тони Перкинс, исполнительный директор и издатель **AlwaysOn, the Blogazine of Innovation**, сообщал в печатной версии **AlwaysOn** о комментариях, сделанных Гейтсом за ужином в своем доме в Лейк Уошингтон (Сиэтл). По утверждению Перкинса, Гейтс сказал, что «блоггинг очень упрощает коммуникацию. Он устраняет недостатки электронной почты и веб-сайтов. В итоге большинство предприятий будут использовать блоги для общения с потребителями, поставщиками и сотрудниками, потому что это двустороннее и куда более приятное общение». Перкинс добавил: «Гейтсу известно, что обращаемость к блогосфере растет, как на дрожжах, и руководители по маркетингу и PR должны принять эту реальность или рискуют потерять контроль над своими посланиями». Комментарии Гейтса Перкинсу и Скоблу, похоже, можно считать свидетельством того, что он не подумывает о закрытии блоггинга и серьезно воспринимает его стратегическую значимость.

Элиен вежливо намекает на недалекость противников блоггинга в компании: «Лично я думаю, что намерения [у них] благие, но они слишком беспокоятся и недооценивают силу живого слова».

Какие уроки могут извлечь другие компании из опыта Microsoft? По словам Элиена, «ваша компания не рухнет, если вы займетесь этим, а потребители вас полюбят».

## Гейтс на пути[8]

Ленн Прайор пришел работать в Microsoft, потому что был впечатлен технологическими достижениями этого гиганта. Это случилось в 1998 году, и тогда проповедник новых технологий не осознавал, насколько компания непопулярна в мире. «Первое, что я узнал при посещении клиентов, было то, что люди не всегда были рады меня видеть, – рассказывает он. – Нашим отношениям мешало то, что я работал на Microsoft. Два человека, представлявших компанию, – Билл Гейтс и Стив Баллмер – стояли у меня на пути». Он чувствовал, что связь «с двумя самыми богатыми людьми планеты» загоняет его в угол.

С подозрительным отношением людей Прайор сталкивался очень часто. Он договаривался об ужине с клиентом, они неплохо проводили время, затем клиент умолкал и задумывался ненадолго, а потом брякал что-то вроде: «Знаешь, Ленн, я был действительно удивлен, узнав, какой ты приятный человек. Я этого не ожидал». Прайор спрашивал: «Да? Почему?», а клиент отвечал: «Потому что ты из Microsoft, а Microsoft в целом – это зло. Ты не кажешься плохим, так что ты либо это очень искусно скрываешь, либо я что-то в вас не понимал». Такие случаи угнетали Прайора. Казалось, клиенты были уверены, что ему нельзя доверять как раз потому, что он представлял Microsoft. Это противоречие мучило его годами.

Короткий перерыв в ненависти к Microsoft наступал раз в два года на неделю во время Конференции профессиональных разработчиков Microsoft (Professional Developer's Conference, PDC). Около 6 тыс. разработчиков ПО встречались с 2 тыс. сотрудников Microsoft. Они смотрели предварительные варианты новых технологий, обменивались идеями, вместе ели пиццу, пили, шутили, показывали семейные фотографии, в общем, становились ближе друг другу. «Мы словно были друзьями со всеми. Мы становились людьми в глазах наших клиентов, а они – в наших. Все

превратные представления исчезали», – вспоминает Прайор. Но стоило мероприятию закончиться, как тут же испарялись положительные впечатления, произведенные на клиентов. Прайор знал, что если он не найдет способ поддержать хорошее отношение, оно исчезнет: «Мы снова будем Microsoft, плохими парнями».

Это была длинная неделя. У него был эмоциональный спад, и он вернулся домой простуженным. Через несколько дней он долго стоял в душе, чтобы стряхнуть оцепенение, вызванное приемом таблетки NyQuil<sup>[9]</sup>. Вот тут-то у него и случилось озарение. На PDC между людьми был реальный контакт. Сотрудники Microsoft видели и слышали клиентов, и те были для них чем-то большим, чем просто статистикой, а клиенты видели в представителях Microsoft реальных людей. Если бы Прайору удалось каким-то образом привнести этот человеческий фактор в повседневную жизнь, отношение клиентов Microsoft могло бы измениться навсегда. Прайор понял, что Microsoft необходим некий вариант открытого канала, который бы «очеловечил» компанию. Задача не из самых легких. Возможно, подумал Ленн, у него получится создать подобие реалити-шоу внутри Microsoft, которое можно будет распространить среди пользователей Интернета. Он принесет камеру в Microsoft, чтобы показать программистов и технологических гуру такими, какие они есть на самом деле, на своем рабочем месте. Он оставит запись необработанной, не будет никакого монтажа, маркетинговой полировки и, уж конечно, никакого гладкого загорелого комментатора в деловом костюме.

Идея некоторое время «варилась» внутри Microsoft. Постепенно она превратилась в Channel 9, причудливый, импровизированный видеоблог – единственный официальный блог компании. Название произошло от открытого аудиоканала компании United Airlines, по которому пассажиры могут слушать переговоры команды во время всего полета от взлета до посадки. Прайору это было хорошо известно, потому что тот Channel 9 помог ему избавиться от страха перед авиаперелетами. «У меня были чудовищные отношения с United Airlines и их продуктом. Меня до смерти пугал их продукт, хотя я должен был использовать его по работе, и никто ничего не делал, чтобы помочь мне лучше относиться к ним или их продукту. Знакомо звучит?» – спросил он, озорно улыбаясь собственной метафоре. Прайор говорит, что избавился от боязни полетов, узнав о жизни пилота: «Чем больше я их понимал, тем больше чувствовал, что наши интересы совпадают. Мне кажется, нет лучшего способа объяснить отношение людей к Microsoft, чем сравнить их с теми, кто боится летать».

Microsoft, как решили Прайор и команда Channel 9, нужно создать собственный вариант девятого канала. Идея была в том, чтобы «поделиться нашими жизнями с окружающими, и тогда они увидят, что мы – такие же люди, и будут доверять нам». Он предвидел, что Channel 9 даст новое определение евангелизму<sup>[10]</sup>. Исторически евангелисты восхваляли достоинства продуктов компании, рассказывая об их характеристиках и плюсах. Прайор хотел перенести акцент с продуктов на отношения.

Ленн и его коллега по работе Джефф Сэндквист представили эту идею своему начальнику Вику Гандотре, генеральному менеджеру проекта Platform Evangelism. Идея того, что кто-то будет ходить с камерой, снимать людей в коридорах и секциях и просить их рассказать о своей работе и жизни, показалась ему несколько безумной, но понравилась и была одобрена. Договорились, что проект следует начать сдержанно и уж точно без маркетинговой шумихи. Также было понятно, что не все в Microsoft поддержат новую идею. Гандотра должен был обеспечить «прикрытие с воздуха» и свою весомую поддержку.

Прайору предстояло перетасовать команду. Там уже был некто Роберт Скобл, недавно пришедший в Microsoft и еще не нашедший свое место в компании. Прайор был знаком с ним раньше. За пару лет до этого Роберт работал в Winer's UserLand

под руководством Вайнера. Плодовитый, страстный, а то и фанатичный блоггер, Скобл делал до 50 постингов за вечер на своем сайте Scobleizer[11].

Прежде чем попасть в Редмонд[12], Скобл был евангелистом NEC, продвигая их планшетные ПК. В этом качестве он присутствовал на конференции программистов, где публично посоветовал Баллмеру «сделать лицо Microsoft человечнее» (Баллмер ответил на это вручением долларовой банкноты со своим автографом). Когда NEC впервые рассылала свои ставшие популярными «таблетки», Скобл приложил все усилия, чтобы два человека из Редмонда получили их в числе первых. Одним из них был Гейтс, другим – Гандотра, который впоследствии принял Роберта на работу.

Скобл был не самым типичным сотрудником Microsoft и уж точно не тем, кого вы рассчитываете встретить в главном офисе. «Роберт совершенно не скрывает свои недостатки. Он любопытен, как ребенок, его очень трудно не полюбить и не начать доверять ему», – говорит Прайор. Скобл уже начал вести Scobleizer, в котором нередко критиковал Microsoft, но Прайор заметил, что если большинство критиков компании пытались, по сути, набить морду оппонентам, то «Роберт всегда говорил так, что мне хотелось его выслушать. Обычно он говорил: «Вы, ребята, кое-что сделали неправильно. Позвольте рассказать вам, что мне не понравилось, почему это плохо для вас и почему, на мой взгляд, вы можете сделать лучше». Роберт много рассказывает о себе. Он полностью открыт. Его замечания идут от сердца».

Вообще-то впервые Прайор предложил идею видеозаписи в Microsoft еще в марте 2003 года, когда Гандотра убеждал Скобла перейти из NEC в Microsoft. Гандотра пригласил Скобла на матч баскетбольного клуба Seattle Supersonics, в котором должен был последний раз выйти на площадку Майкл Джордан (за команду Washington Wizards). Потом оказалось, что Вик не попадает на игру, и в последнюю минуту он попросил Прайора сходить за него. После предматчевого представления Джордана ни Скобл, ни Прайор больше ни разу не взглянули на площадку. Вместо этого они провели три часа за обсуждением и развитием идеи видео. Ни один не помнит, кто победил в том матче, но оба ушли с него уверенными, что если идея когда-то будет реализована, Скобл – самый подходящий кандидат, чтобы получить в руки камеру.

Вскоре Скобл присоединился к Microsoft, однако идея с видео оставалась «в столе» до тех пор, пока Прайора не осенило в душевой кабине. Роберт стал евангелистом Microsoft и каждый вечер дома писал в блоге. Через полгода Ленн понял, что видеоблог

Microsoft должен быть построен по принципу Channel 9. Когда они с Сэндквистом вышли на Гандотру, тот ответил, что интервьюером должен стать Скобл.

Команда, в состав которой также вошли два разработчика – Брин Уэйбел и Чарльз Торр – и руководитель проекта Сэндквист, остановила свой выбор на очень интерактивном гибридном «живом» формате, где должно было быть много коммуникаций, и где голос аудитории был важен не менее, чем само видео. Channel 9 должен был поощрять настоящее общение, а не просто фразы на бегу, когда кто-то бросает провокационный комментарий и движется дальше. «На мой взгляд, – вспоминает Прайор, – Microsoft могла *начать* разговор, но ничего не получилось бы, если бы компания контролировала его».

Channel 9 начался как стандартный текстовый блог. По словам Прайора: «Я хотел покончить с анонимностью, хотел, чтобы каждый обрел свое лицо». Вскоре появилось видео, где можно было слышать, как Скобл спрашивает людей об их работе и

проектах. Зрители никогда не видели его, но могли слышать, как он время от времени бормотал: «О, черт!», нечаянно врезавшись в стену, которую не заметил, прилипнув к видеоискателю. Форум дал возможность разработчикам обсуждать любые вопросы, а встроенная в него технология Вики[13], позволила организовать совместную работу над программами – и сотрудникам Microsoft, и людям, не работающим в компании. «Мы показали, кто мы такие и где мы работаем. Мы сказали: «Загляните внутрь, посмотрите на наших людей, послушайте нас, узнайте наши мысли и желания», – продолжает вспоминать Прайор. – И пользователи откликнулись – примерно 2,5 млн за первые полгода.

На вопросы о рисках, связанных со столь открытым проектом, как Channel 9, Гандотра ответил, что его задача как раз и заключалась в повышении прозрачности, что «нельзя назвать высоким риском, если вам нечего скрывать». Он считает, что Channel 9 точно отображал портрет «сообщества оптимистичных гиков[14], которые считают, что могут изменить мир к лучшему с помощью программного обеспечения. Я не **просто согласился** сделать Channel 9 – я двигал создание, финансирование и отбор команды».

Прайор говорит: «Мы использовали Channel 9 как способ ответить потребителям. Если люди хотели что-то узнать, мы выкладывали видео об этом. Если выходил новый продукт, мы выкладывали видео. Мы начали отвечать на вопросы в режиме реального времени. Это не было документальным кино. Это был новый подход – интерактивное видео с реальными людьми, разговаривающими о своей работе с потребителями».

Channel 9 был признан одной из самых новаторских форм блоггинга или, в данном случае, корпоративной коммуникации. Это был первый корпоративный видеоблог. Впервые слова и лица потребителей были помещены на домашнюю страницу и появились равные возможности как для тех, кто хвалит Microsoft, так и для тех, кто ее ругает. Channel 9 был первым блогом, где использовалась среда Вики для того, чтобы группа разработки могла сотрудничать с потребителями и улучшать продукты. Кроме того, на каждой странице использовалась RSS – технология, позволяющая синдицировать информацию. Причем Channel 9 стал первым корпоративным сайтом, где это было сделано.

Можно спорить о том, во что разовьется Channel 9. На какомто этапе разговор на Channel 9 переключился с технологии на политику. Некоторые были обеспокоены, что Microsoft утратил контроль над беседой, но Прайор ликовал. Смена темы означала, что Channel 9 больше не был только о Microsoft: «Он – о сообществе. Возможно, будущее этого сайта в том, чтобы само сообщество определяло принципы общения на Channel 9».

Несмотря на то что Прайор – бывший маркетолог, он избегает нудной добычи информации и не видит пользы в исследованиях. При этом он признает, что у компании есть данные, свидетельствующие, что Channel 9 улучшил отношение к Microsoft менее чем за полгода. «Мы явно качнули стрелку, – говорит он с нескрываемой гордостью, – причем сделали это без всяких пресс-релизов». Он верит частным свидетельствам того, что восприятие Microsoft изменилось с чисто негативного на, по сути, позитивное. Он отмечает, что сайт Technorati[15], отслеживающий блоги, зафиксировал почти 1300 других блогов, ссылающихся на Channel 9, и что PubSub[16] в марте 2005 года поставил Channel 9 на 5877-ю позицию из более чем 8,5 млн сайтов, отслеживавшихся на тот момент.

## Как насчет окупаемости инвестиций?

Прайор признает, что менеджмент Microsoft «далеко не единодушен» в своей поддержке блоггинга. С одной стороны, есть Скобл и постоянно растущее количество сотрудников, ведущих блоги. Они создают то, что они называют «сетью доверия», и обеспечивают постоянный поток благожелательных публикаций в СМИ. С другой стороны, есть люди, работа которых – снижать риски и контролировать корпоративное послание. Наконец, есть те, кто не признает ничего, кроме бизнес-моделей, отражающих возврат на инвестиции (ROI) в качестве главного результата затраченных усилий.

Однако очень многие внутри компании считают, что риск себя оправдывает. Они чувствуют это по своей повседневной жизни. «Сейчас Microsoft строит отношения, а полгода назад мы их теряли», – решительно заявляет Прайор. При этом он допускает, что когда-нибудь Скобл или другой видный блоггер может оступиться и будет уволен: «Если Роберт уйдет, это будет хреново, но теперь это уже не сводится к одному человеку. Джинна не засунуть обратно в бутылку. Стоит тебе сказать, что ты собираешься общаться с потребителями именно так, – и пути назад нет».

Уже ушедший из компании Прайор отмечает, что блоггеры должны уважать существующие сферы влияния. Например, блоггеры почти никогда не сообщают важные новости о Microsoft, не объявляют о запуске новых продуктов, хотя иногда и публикуют свои постинги всего через несколько минут после официального заявления. Однако большая часть повседневного блоггинга направлена на добавление информации для потребителей. «Наша работа не в том, чтобы служить источником сенсаций для **New York Times**». При этом он утверждает, что блоггинг собирает положительные отзывы в СМИ и немало, так что, вероятно, он хорош для привлечения и удержания потребителей.

Однако есть вопрос, который по-прежнему витает в воздухе: как насчет Гейтса и Баллмера? Гейтс выразил косвенное одобрение блоггинга в своих интервью Скоблу и Перкинсу в **AlwaysOn**. Впрочем, затем прояснилась и позиция Баллмера, когда 7 июля 2005 года он дал эксклюзивное интервью Скоблу на Channel 9 и последний спросил своего исполнительного директора, почему тот разрешил блоггинг в Microsoft.

«Мне кажется, в мире программистов не имело значения, хочу я разрешать блоггинг или нет, – ответил Баллмер. – Но мы, я думаю, получили отличный канал для общения с клиентами, и что еще более важно, клиенты теперь могут общаться с нами. Мы доверяем нашим людям представлять нашу компанию. Именно за это им платят. Если бы они не хотели быть здесь, их бы здесь не было. Так что в определенном смысле позволить кому-то самовыражаться в блоге – не больший риск, чем разрешить им пойти и встретиться с клиентом по собственной инициативе. Просто это касается большего количества людей. Ну, если людям нужна подготовка, мы можем сделать это, но мне кажется, что блоггинг – просто прекрасный способ общения с клиентами».

Для нас это звучит вполне однозначно.

## Разнообразие и фан-клубы

Блоггеры Microsoft и их стиль, темы и частота создания постов сильно различаются. Количество посетителей сайта блоггера из Microsoft варьируется от менее 10 человек в сутки до более чем 10 тыс. Однако каждый из этих сайтов соединяется с блогосферой, где каждого услышат те, кого интересуется заявленная тема.

Роберт Скобл считается самым известным блоггером Microsoft, но и у других тоже есть свои поклонники. Блог Бетси Аоки, менеджера проекта (модератора) сообщества,

привел к созданию фанклуба[17]. Заинтересовавшись, она обнаружила, что в клубе всего один член – Фил Вебер, писавший об Аоки с огромным восхищением, граничившим с благоговением. Когда они в конце концов встретились, Аоки подумала, что встреча была неудачной и Вебер уйдет разочарованным. Но он не был разочарован и по-прежнему остается лидером ее фан-клуба, количество членов которого с тех пор утроилось. В деловой части блогосферы нам встретилось немало таких примеров, и мы считаем их хорошим показателем того, как блоггинг создает компаниям более человечный имидж.

Работа Аоки состоит в том, чтобы поддерживать в рабочем состоянии блоги сотрудников компании и помогать им вести их эффективно. «Люди приходят ко мне с разной степенью готовности к ведению блога. Они осознают силу блоггинга и важность совета «веди свой блог с умом». Если бы у Microsoft существовала политика блоггинга, она бы выражалась этими словами – «Веди свой блог с умом». Сотрудники чувствуют, что чем дольше они смогут сохранять открытость блоггинга, тем меньше вероятность, что их закроют. Они доказывают, что благодаря блоггингу они получают важное конкурентное преимущество по сравнению с компаниями, не разрешающими его, например Apple Computer».

«Жалобы клиентов попадают прямиком ко мне в ящик «Входящие». Клиенты получают ответы. Я обмениваюсь тоннами e-mail, и клиенты [видят, что] они оказывают влияние. И я тоже вижу, что сама влияю на мнение окружающих. Ты пишешь в блог, и кто-то публикует комментарий. Это делает твою работу в Microsoft куда более реальной», – говорит Аоки. По ее словам, «отзывы других людей, которые она видит в блогах, позволяют ей чувствовать реальность своей работы».

Аоки разделяет мнение, что если предприятия всех размеров и всех сфер деятельности хотят двигаться вперед, то им придется вести блоги: «Сначала были телефонные книги, потом веб-сайты, и [бизнес] знает, что если у него [этого] нет, это говорит не в его пользу. Блоги – просто следующий логичный шаг».

Майк Торрес – ведущий менеджер проекта MSN Spaces, популярного инструмента для ведения блогов от Microsoft, который был загружен 10 млн раз за первые полгода своего существования. По словам Майка, он пользуется такими поисковыми службами, как Technorati, Feedster и PubSub, чтобы быстро найти и ответить на любые комментарии за или против MSN Spaces. «Это моментально тормозит демагогию, – говорит он. – Очень часто, когда делаешь так, в ответ получаешь: «Извините, не знал, что вы прислушиваетесь [к тому, что мы говорим]». Один парень запостил: «Полный назад – был неправ». Когда люди знают, что ты участвуешь в разговоре, они ведут себя уважительнее. Они могут по-прежнему критиковать тебя, но не врут».

У MSN Spaces есть народная поддержка. Торрес говорит, что читатели стали добровольными поборниками сервиса, публикуя учебники по Spaces и высказывая слова поддержки для проекта. Торрес вызвал небольшой переполох, запостив «пять вещей, которые мне не нравятся в MSN Spaces»[18] в своем личном блоге: «Получилось, что член команды объясняет общественности, в чем продукт мог бы быть лучше. Это показало, что мы не просто доставляем товар и говорим «до свидания».

## **Блоггинг как средство рекрутирования**

Почти все блоггеры Microsoft, у которых мы брали интервью, указывали на преимущества блоггинга как инструмента рекрутирования. Есть два блога, посвященных HR, где даются советы о том, как подавать заявления о приеме в



Microsoft. Для Channel 9 Скобл побродил с камерой, чтобы показать соискателям, как выглядит обычный день набора. Он даже взял интервью у водителя автобуса, перевозившего кандидатов.

Ким Кэмерон, отвечающий за стратегию Microsoft в сфере корпоративной самоидентификации, воспринимает блоггинг как шаг к развитию внутрикорпоративного сотрудничества в глобальной организации, в которой одна рука порой не ведала, что делала другая. Он сказал: «Блоггинг порождает дискуссии с людьми из других команд, которые создают взаимодополняющие или потенциально конкурирующие технологии».

Создается впечатление, что блоггинг увеличивает скорость изменений в Microsoft. В 1999 году, когда Джошуа Элиен стал первым блоггером компании, каждый дюйм давался с трудом. Сегодня количество новых блоггеров в компании и число постингов растет ежедневно. Блоггинг «делает карьеру» в компании. Стивен Синофски<sup>[19]</sup>, вице-президент, отвечающий за Microsoft Office, также начал вести блог, что сделало его самым высокопоставленным блоггером компании. Чем дольше сохранится блоггинг, тем прочнее будут его позиции в компании, особенно по сравнению с периодом одинокого «гласа вопиющего в пустыне» Элиена. Плюс, как отметила Аоки, «теперь к нам присоединяются более осторожные люди».

Итак, что все вышесказанное в конечном итоге означает для компании? Хотим ли мы сказать, что сотрудники-блоггеры убедили мир полюбить Microsoft? Не надо глупостей. До этого по-прежнему далеко. Есть и треклятая проблема безопасности. Вот что пишет влиятельный обозреватель **The Wall Street Journal** Моссберг: «Стоило ситуации улучшиться, как мир Windows охватил серьезный кризис – казавшаяся бесконечной серия вирусов, шпионских программ и других угроз безопасности. Десятки миллионов пользователей Microsoft, особенно простые потребители и малые предприятия, не имеющие ИТ-служб, пострадали от неурядиц с безопасностью, стоивших времени, денег и – очень часто – потерянных данных и снижения производительности. Многие были в ярости от того, что компания Microsoft не сумела защитить их, не обеспечила неуязвимость своего – и их – ПО. Компания отвечает на это соответствующими инициативами и в итоге может вернуть себе доверие потребителя. Но этого пока не произошло, а кризис безопасности уничтожил многое хорошее из того, что Microsoft сделала для улучшения своего имиджа – во всяком случае, среди обычных людей, которые, как правило, не читают «технологические» блоги, не посещают конференции и не публикуют свои мысли на веб-страницах, которые можно найти с помощью Google».

Проблема безопасности, пожар, разгоревшийся из-за Firefox (бесплатного интернет-браузера с открытым исходным кодом), и, наконец, волна инновационных заявлений Google, продемонстрировавшая, что является самым опасным конкурентом Microsoft, означают, что на пути у софтверного гиганта, некогда летевшего вперед на всех парусах, еще немало «лежачих полицейских», некоторые из которых весьма внушительны. Однако наши собеседники, большинство из которых находятся в сердце компании, убеждены, что Microsoft, сотрудников которой еще недавно так часто называли боргами, удалось приобрести более человечный облик. Как сказал Гандотра, блоггинг «позволил людям увидеть, кто мы такие на самом деле. Люди смотрят на нас через объектив наших сотрудников».

В общем, если блоггинг смог обеспечить это для Microsoft, подумайте, на что он способен для вашей компании.

## 2. Все сразу никогда не меняется

Идеи, продукты,  
послания и  
поведенческие модели  
распространяются  
точно так же, как  
вирусы.

*Малкольм Глэдуэлл,  
«Переломный момент»*

В октябре 2001 года Израэлу посчастливилось распить кое-что с философом-футуристом Джоном Нейсбиттом, автором «Мегатрендов» (**Megatrends**) – бестселлера деловой литературы 1980-х годов. За месяц до этого два угнанных самолета врезались в здание Всемирного торгового центра. Израэл сказал Нейсбитту, что ему кажется, будто все разом изменилось. Нейсбитт изучающе посмотрел на него, словно на отстающего студента: «Все сразу никогда не меняется. Что-то изменилось и влияет на все остальное. Но ваша жизнь осталась прежней. Люди ходят на прежнюю работу, в те же места. Они возвращаются домой к тем же семьям и смотрят те же телепрограммы. Все никогда не меняется. Что-то изменилось, и это что-то окажет серьезное влияние. Но жизнь, как мы ее знаем, продолжится».

Он был прав. Изменилось только что-то, а не все. И только оглядываясь обратно на событие, хорошее или плохое, мы можем полностью оценить и его последствия, и то, как мир приспособился к ним. Блоггинг, конечно, мелочь по сравнению с событиями 11 сентября, но и он может служить примером того, как изменение одной вещи влияет на многое. Нам кажется, что блоггинг и разговорный маркетинг изменят мир весьма заметно. Впрочем, мы не сможем доказать это утверждение до тех пор, пока не оглянемся назад через несколько лет, чтобы посмотреть, как изменились деловые разговоры.

Мы не хотим преувеличивать значимость блоггинга, как производители стиральных порошков, хвастающиеся чудесными ингредиентами. Рождение блога прошло практически незаметно. Замечательный, вечно всем недовольный пионер новых технологий Дэйв Вайнер экспериментировал с проектом и по-новому организовал несколько записей. Посмотрев на них, он подумал: «А что, круто» – и позднее вернулся к ним, чтобы придумать что-то еще. Он несколько изменил зарождающуюся технологию и создал функцию синдицирования, которая в итоге превратилась в формат Really Simple Syndication (RSS). Другие – те же Бен и Мина Тротт, основавшие Six Apart, Inc., и Эван Уильямс, сооснователь Blogger – упростили блоггинговые инструменты так, что ими может пользоваться множество людей. С тех пор количество пользователей росло рекордными темпами. Прежде чем кто-то успел что-то понять, случился один из переломных моментов Малкольма Глэдуэлла. Что-то произошло – и очень многое, если не все, начало к этому приспосабливаться.

Давайте на минутку вернемся к Microsoft. Изменилось ли все в этой компании, потому что примерно 2,6% ее сотрудников теперь ведут блоги? Во многих отношениях Microsoft остается практически тем же, чем и была до первого постинга Джошуа Элиена. Но нам кажется, что что-то изменилось, и влияние этих изменений растёт. Возможно, мы были правы, называя эти изменения революционными. Возможно, нет. Поживем – увидим.

Однако если бы нам довелось встретить вас в 1994 году и сказать, что несколько молодых разработчиков из Netscape заканчивают работу над чем-то, что они называют «браузером», который позволит читать страницы в Интернете и выходить на них одним щелчком на ссылке, и что это кардинально изменит обмен информацией в

мире, вы, вероятно, посмотрели бы на нас безучастно и вернулись к своим обычным занятиям. В вашей жизни и так все было хорошо без Всемирной паутины. Какие изменения она могла означать для вас? Мы можем порассуждать, что революционные изменения обычно незаметно входят в нашу жизнь. Мы сомневаемся, что первый кучер дилижанса, увидевший, как мимо него пронесся локомотив, осознал, что это сулит конец его профессии. Что монахи с гусиными перьями понимали все последствия изобретения Гутенбергом печатного станка. Никто не запомнил имя человека, придумавшего колесо. Он, вероятно, изобрел его просто в силу необходимости.

Мы верим, что цепочка незначительных событий, приведших к появлению блоггинга, будет иметь революционные последствия для компаний, маркетинга, поддержки клиентов, внутренних коммуникаций, отношений с инвесторами, разработки новых продуктов и даже НИОКР. Мы полагаем, что Ленн Прайор прав. Джинн выбрался из бутылки, и обратно его уже не загнать.

Бизнесу, вне зависимости от его размера, стоит обратить на это внимание. Возможно, революции трудно предсказать, но игнорировать их и вовсе смертельно опасно. Предприятиям нередко бывает трудно решить, чему придавать значение. Фальшивые претензии на революции стали обычным делом, и большинство из них оказываются преходящими увлечениями, а то и вовсе пустышками. В начале 1990-х годов последним словом техники считались мультимедийные CD-ROM, но к тому времени, когда построение бизнес-инфраструктуры для их использования стало реальной возможностью, онлайн-системы доставки уже сделали диски безнадежно устаревшими. Многие розничные магазины освобождали полки и переоборудовали их, чтобы разместить сотни дисков, а затем опять пришлось все менять.

Революции обычно начинаются незаметно, без громких заявок. Социальные революции, как правило, разгораются в горах, вдали от городских центров, где власть имущие все надежно контролируют, легко пресекая жалкие потуги отдельных оборванцев с ружьями. Многие компании поначалу так же относились и к блоггингу, попросту отмахиваясь от него. Они утверждали, что это либо преходящее увлечение, либо что-то неактуальное для серьезного бизнеса. Однако в бизнесе цифры говорят сами за себя. Они свидетельствуют, что блоггинг – не преходящее увлечение, а его актуальность для бизнеса отрицать уже невозможно.

## Скорость принятия

По данным Дэвида Л. Сифри, основателя и исполнительного директора Technorati (Google-подобный сервис, отслеживающий тематику блогов, ссылки и тенденции), с 2003 года общее количество блогов удваивалось примерно каждые пять месяцев. На момент написания книги в мире насчитывается примерно 20 млн блоггеров, а к тому времени, когда вы прочтете эти строки, их будет еще больше.

Да, около трети начатых блогов не проживают и года, но общий рост блоггинга является одним из самых быстрых среди технологий всех времен. По данным **Pew Research**, четверть всех пользователей Интернета в США читают блоги, и их количество растет со скоростью 60% в год.

Какая доля этих блогов имеет отношение к бизнесу? Невозможно сказать. Как заявил нам Анил Даш, вице-президент Six Apart, Inc., крупнейшего мирового поставщика средств ведения блогов для бизнеса: «Когда все это началось, никто не следил за цифрами. Никому не известно, насколько это вырастет или как быстро

будет достигнут рост».

Скорость принятия блогов также быстро растет по всему миру. Technorati утверждает, что в Азии и на Ближнем Востоке темпы роста даже выше, чем в Северной Америке. В 2004 году Сифри сообщил, что самый быстрый рост после англоязычных блогов демонстрируют блоги на фарси, а в июле 2005-го в Китае насчитывалось 1,25 млн блогов, хотя не все верят этой цифре. В любой стране, где распространены интернет-технологии, есть блоги. Некоторые блоггеры постят десятки раз на дню, и их блоги читают десятки тысяч человек; другие постят эпизодически и довольствуются тем, что делятся своими мыслями и опытами только с ближайшими знакомыми.

По оценкам **Pew Research**, до половины блогов являются частными: либо используются несколькими друзьями или членами семьи, либо спрятаны за корпоративными брандмауэрами, защищены паролями, а то и тем, и другим. В IBM свыше 3 тыс. внутренних блогов. В корпорациях растет популярность частных блогов, где они используются как «безопасная интрасеть» (clean intranet) для «внутренней» совместной работы.

## Что такое блог и кого это волнует

На самом деле в блоге нет ничего сложного. Это всего лишь персональный веб-сайт, содержимое которого отражается в порядке, обратном хронологическому. Новые посты оказываются наверху, а не внизу страницы, позволяя легко отслеживать изменения.

В большинстве случаев посетители сайта могут идентифицировать автора и оставить свои комментарии, которые будут доступны всем. Блоги свободно соединены друг с другом с помощью гиперссылок. Найдите один, и вы, возможно, проведете несколько часов, щелкая на ссылках и переходя с одного блога на другой, а с него – на третий блог. Эти ссылки означают, что любой блоггер, которому есть что сказать, является частью глобальной сети, именуемой **блогосферой**. Три регулярных посетителя и всего одна ссылка в блоге или 10 тыс. посетителей в сутки и тысячи ссылок – каждый пост каждого блоггера в июле 2005 года обладает колоссальной потенциальной аудиторией в 20 млн человек и охватом почти в 12 раз больше. Мы подумали над всеми цифрами, которые сейчас озвучивают. Они не всегда согласуются друг с другом, но совершенно ясно одно: они огромны.

Потенциал этой блогосферы неразумно недооценили некоторые прежде влиятельные люди. Трент Лотт, бывший лидер сенатского большинства, утратил это звание после того, как блоггеры начали обсуждать комментарии, свидетельствующие о его симпатии к временам сегрегации[20]. Дэн Ратер выступил с необоснованными заявлениями о военной службе президента Джорджа Буша, и CBS решительно его поддерживала до тех пор, пока блоггеры не набросились на эти сомнительные утверждения[21]. Компании также совершали болезненные ошибки, недооценив силу отдельных блоггеров с «низкими рейтингами». Два производителя замков, о которых пойдет речь чуть позже, проигнорировали запоздалые откровения о том, как открывать их замки, а один производитель электронных игр выплачивает \$15 млн по итогам судебного процесса, начавшегося с жалоб на условия труда, опубликованных в блоге.

Самый важный аспект блога в том, что он носит диалоговый характер. Хотя ничто не сравнится с живым общением, реальность глобального бизнеса и отношений делает невозможными встречи с каждым действующим или потенциальным клиентом

или потенциальным инвестором. Телефоны, факсы, электронная почта, SMS и мгновенные сообщения – все это расширяет «поле общения», так же как и интернет-форумы, доски объявлений и чаты. Но ни одно из этих средств коммуникации не позволяло одному человеку общаться со многими, находящимися в разных местах, из любой точки, где у него есть компьютер и доступ в Интернет, до тех пор, пока не появился блоггинг. В следующих главах мы познакомим вас со множеством людей, использующих блоги для своего бизнеса самым удивительным образом. В целом они убедительно свидетельствуют о происходящей коммуникационной революции и переходе от контролируемой односторонней модели к децентрализованной и интерактивной.

Бизнесу нужно присоединяться к разговорам, ибо они укрепляют доверие. Большинство компаний признают ценность этого. Блоги делают компании или, по крайней мере, тех, кто в них работает, ближе к окружающим. Ваш блог позволяет потенциальным потребителям понять, кто вы такие, прежде чем иметь с вами дело. Его эффект во многом схож с воздействием фотографий, дипломов или наград на посетителей вашего офиса. Он позволяет людям чуть-чуть узнать вас. Чем больше ты разговариваешь с кем-то, тем лучше понимаешь, что это за человек. При этом ты больше склонен вести дела с тем, кого знаешь достаточно хорошо, чтобы доверять. Традиционные меры вещательного маркетинга не могут обеспечить появление такого доверия. Реальные люди искреннее актеров, выдающих себя за реальных людей. Заикающийся менеджер по продукту сегодня вызывает куда больше доверия, чем безупречный официальный представитель компании.

Поскольку блоги представляют собой самый экономный канал коммуникации, вы можете выйти на тысячи, а может, и миллионы людей, потратив несколько центов и немного личного времени. Блоги бесконечно эффективнее любого другого корпоративного средства коммуникации. Если вы не ведете блог, но читаете «Разговор дороже денег», вам стоит зайти на Technorati и PubSub – вы сможете начать читать блоги по вашему рынку, а возможно, даже вашей компании. Посмотрите внимательно, и вы увидите, как идет разговор по всему миру. Часто его темой служат продукты или компании. Это то, что некто, кому мы предоставим слово в следующей главе, назвал «живой водой для живого слова».

## Шесть столпов блоггинга

Мы надеемся, что кто-нибудь напишет книгу об истории блогосферы. В ней полно интересных людей и удивительных совпадений. Мы не ставили перед собой такую задачу, пытаясь вместо этого рассказать деловым людям, почему им стоит вести блоги. Есть шесть основных отличий блоггинга от других средств коммуникации. Некоторые из этих особенностей встречаются у других средств, но не все. Итак, шесть столпов блоггинга.

**1. Легкость публикации.** Блог может опубликовать любой. Это обойдется вам недорого, и вы сможете писать там часто. Каждый пост будет мгновенно доступен всему миру.

**2. Доступность.** С помощью поисковых систем люди могут искать блоги по темам, авторам или тому и другому. Чем больше вы постите, тем доступнее становитесь.

**3. Социальный характер.** Блогосфера – это один большой разговор. Интересные актуальные беседы переходят с сайта на сайт, ссылаясь друг на друга. С помощью блогов люди с общими интересами строят дружеские отношения, преодолевая географические границы.

**4. Вирулентность.** Информация часто распространяется по блогам быстрее, чем через новостное агентство. Ни одна форма вирусного маркетинга не обладает скоростью и эффективностью блога.

**5. Возможность синдицирования.** Щелкая на значке, можно получить бесплатную «доставку на дом» блогов в формате RSS. RSS позволяет узнавать об обновлениях блога, на который вы подписаны, экономя время поиска. Этот процесс куда эффективнее устаревшего метода посещения одной страницы одного веб-сайта за раз в поисках изменений.

**6. Взаимосвязанность.** Каждый блог может быть связан с любым количеством других блогов с помощью ссылок, поэтому каждому блоггеру доступны миллионы его коллег.

Каждую из этих особенностей можно встретить по отдельности. Ни одна из них сама по себе не уникальна. Однако их сочетание – преимущество самого мощного инструмента двусторонней интернет-коммуникации, существующего на данный момент.

## Google всемогущий

Возможно, самый убедительный стратегический довод в пользу блоггинга – его взаимное родство с Google и другими современными поисковиками.

Когда в 1998 году появился Google, мир не обратил внимания на еще одну бесплатную поисковую систему. Времена меняются. К 2003-му Google, вероятно, была самой влиятельной из всех онлайн-компаний и обладала максимальным воздействием на рейтинг почти всех остальных предприятий. Высокий рейтинг в Google стал ценнее армии специалистов по PR, плодящих пресс-релизы. Кто-то скажет, что высокий рейтинг в Google стоит больше, чем, скажем, попадание на обложку **BusinessWeek**. Даже если вы предпочитаете второе, высокий рейтинг в Google гораздо быстрее обеспечит вам появление там, чем все усилия PR-отдела или рекламное объявление на всю полосу.

Блоггинг – похоже, лучший способ обеспечить высокий рейтинг в Google. Поисковые роботы Google проникают в Сеть в поисках изменений. Блоги обновляются все время (чего не скажешь о большинстве веб-сайтов), что привлекает максимум внимания поисковых систем. Google замечает каждый ваш постинг, что повышает ваш рейтинг. Google также учитывает количество ссылок на ваш сайт, размещенных на других сайтах. Блоггеры, которые сочтут ваши тексты интересными, вывешат их на своих сайтах и дадут ссылку на вас. Эти ссылки также повышают ваш авторитет в системе Google (на самом деле нет ничего, что способствует этому больше). Ни пресс-релиз, ни реклама на всю страницу в **New York Times** не повысят ваш рейтинг в поисковой системе так, как регулярно обновляемый блог. Если вы стремитесь к высокому рейтингу в Google, мы рекомендуем вам вести блог и постить часто. Некоторые деловые люди утверждают, что это незаслуженное преимущество для блоггеров. Другие говорят, что Google когда-нибудь изменит свои алгоритмы, поскольку рекламодателям не нравятся преимущества блоггинга для подъема в Google. Мы сомневаемся, что поисковые системы будут менять свою базовую технологию или смогут легко это сделать. Пока же ясно, что кратчайший, самый дешевый, самый быстрый и самый простой путь к высокому рейтингу в Google – часто писать в блог.

Что касается блоггинга, изменения уже произошли. Перелом наступил. Джинн действительно выбрался из бутылки, но понятно, что некоторые компании будут

упорно игнорировать это. Требуется время, чтобы революционные технологии доказали, что являются таковыми на самом деле. Революции часто провозглашаются постфактум, а не заранее, как мы поступаем в этой книге. Пока мы пишем эти строки, многие деловые люди попрежнему чешут головы, задаваясь вопросом, что за штука такая блоггинг. Следующие главы дадут ответы на этот вопрос.

### 3. Живая вода для живого слова

Сейчас сеть вновь позволяет рынку вступить в разговор, так как люди делятся друг с другом правдивой информацией о продуктах, компаниях и высказывают собственные пожелания.

*«Манифест пути»*

Друзья влияют на нас больше, чем любая рекламная или маркетинговая кампания. Их мнение зачастую напрямую воздействует на то, что мы смотрим, читаем и носим, где мы живем и куда ездим. Хороший специалист по продажам знает, что он занят в сфере отношений и самые важные клиенты требуют непосредственного общения. Специалист по маркетингу, однако, укажет, что общение ограничено размером аудитории. В наше время супермаркетов, торговых сетей, франшиз и глобальных корпораций компаниям нужно выходить на массовые аудитории, а сеть и поговорить с каждым клиентом невозможно. Или все же возможно?

Примерно последние 50 лет отделы маркетинга рассматривали разговорный маркетинг как слишком ограниченный в охвате, отводя ему второстепенные роли и отдавая главные маркетингу вещательному. Однако существующие методы приелись клиентам. Вещательный маркетинг может привлечь потребителей, но, чтобы зацепить нескольких, нужно охватить всю аудиторию.

Чтобы принести прибыль, телереклама или прямая почтовая рассылка должны вызвать отклик всего у 2% от общей аудитории. Не имеет значения, что эта реклама не нравится остальным 98%. Точно так же не имеет значения, сколько еще компаний «ведут огонь» по тем же людям. Как узнал на собственном опыте Шел Израэл, один из авторов этой книги, важно только, входишь ли ты в эти 98%. В течение короткого и не самого приятного времени в середине 1990-х он консультировал MCI, которая тогда проводила массированную телемаркетинговую кампанию под названием «Друзья и семья» (Friends and Family). Шел не имел прямого отношения к программе, но ему не нравилось, что она включала обзвон миллионов людей, которые в этот момент ужинали дома. Спустя несколько месяцев он рискнул и предложил одному из руководителей MCI подумать о прекращении программы. «Людей бесит вторжение в их жизнь», – утверждал Шел.

«Нам плевать, кого это бесит, – холодно парировал большой начальник. – Мы получаем отклик минимум от 2% населения во всех городских районах, а в отдельных зонах – до 5%. К черту остальные 98%». На наш взгляд, это самый главный недостаток вещательного маркетинга. Слишком часто говорящие не обращают

никакого внимания на те чувства, которые вызывают у подавляющего большинства аудитории их реклама и маркетинговые послания.

Писатель и оратор Сет Годин<sup>[22]</sup>, написавший «Подарок в придачу!» (Free Prize Inside!), «Фиолетовую корову» (Purple Cow) и совсем недавно «Все продавцы – лжецы» (All Marketers Are Liars), называет подобную тактику «маркетингом помех» (Interruption Marketing) – неожиданные, безадресные и неуместные рекламные сообщения, регулярно запускаемые на аудитории, которые не хотят этого.

Медленно и верно маркетинг помех изводил массы людей, которые в итоге выработали свои «системы сопротивления». Они развили мысленные и технологические фильтры, чтобы избежать давления маркетингового шума. Они используют антиспам-программы и TiVo, чтобы блокировать как можно больше рекламы. В рекламных паузах они идут к холодильнику, говорят по телефону или проверяют почту.

Соответственно, эффективность традиционного маркетинга падает так же быстро, как растет его стоимость. По оценкам Национального совета по рекламе (National Advertising Council), в 2005 году только шесть ведущих телевизионных сетей получают от размещения рекламы более \$9 млрд, хотя их доля на рынке и общая зрительская аудитория продолжают сокращаться.

Пустая трата денег крупными рекламодателями не так волнует нас, как пренебрежение и явное неуважение к людям, вынужденным смотреть, слышать и читать то, что они городят в рекламе, кричащей, всплывающей и перемещающейся или замусоривающей электронную почту.

Довольно долгое время люди мало что могли противопоставить этому хламу. Однако новые технологии позволяют средствам коммуникации уходить от вещания и возвращаться к разговорам. Эти технологии позволили разговорному маркетингу выбраться со второстепенных ролей, куда его задвинули, и быстренько без особых затрат выйти на авансцену. Некоторые компании собирают сотни миллионов пользователей, почти ничего не тратя на традиционные маркетинговые программы.

Как это возможно? Для этого нужно слушать потребителя и привлекать его к разговору. Эти потребители становятся сторонниками, «адвокатами» компании. Они поощряют других использовать ее продукты и услуги, а также защищают компанию от несправедливых или не соответствующих действительности обвинений. Они рассказывают «своим» компаниям, как создавать лучшие продукты и услуги.

Как сказал нам писатель и оратор Бен Макконнел, партнер по блогу Church of the Customer («Церковь потребителя») и соавтор «Воспитания потребителей-евангелистов: как лояльные клиенты становятся добровольными торговыми агентами» (**Creating Customer Evangelists: How Loyal Customers Become a Volunteer Sales Force**): «Нет ничего мощнее потребителей-евангелистов. Блоггинг позволяет компаниям обращать потребителей в евангелистов, несущих слово в массы, а это мощный инструмент, если правоверные распространяют информацию о том, что вы делаете, и объясняют, почему другие люди должны верить в то, что вы делаете».

На данном этапе блоггинг – самое мощное орудие потребительского евангелизма, но в проповеди живого слова нет ничего нового, и она на столетия древнее мясника, пекаря и мастера, изготавливающего канделябры. Однако с приходом Интернета и распространением таких инструментов поддержания беседы, как электронная почта,



мгновенные сообщения, чаты, форумы, а также SMS разговорный маркетинг начал набирать обороты. Его мощь продемонстрировали пять изобретательных израильтян за десять лет до того, как случился взрыв блогов.

## **25 млн клиентов практически бесплатно**

В декабре 1996 года Арик Варди сидел с тремя своими близкими школьными друзьями и рассказывал своему отцу Йосси, ветерану израильских инвестиций в начинающие технологические компании, о «системе для приятелей», которую они с друзьями изобрели, чтобы болтать с другими друзьями в режиме онлайн. Поначалу они рассказали о ней 40 приятелям, и спустя два месяца еще 65 тыс. человек скачали программу, услышав отзывы о ней. Они назвали программу ICQ (звукоподражание словам «я ищу тебя», I seek you). Им казалось, что с небольшими инвестициями со стороны Йосси проект мог бы иметь определенные перспективы. Йосси расщедрился на слова поддержки и \$10 тыс.

«Я этого не сказал, но на самом деле был совершенно поражен. Я сказал жене, что это самая великая штука из тех, что я видел. Я сказал ей, что эта штука изменит мир, а эти ребята даже не догадываются об этом», – говорит Йосси. Он был прав. Два года спустя AOL приобрела Mirabilis – компанию, основанную на \$10 тыс. от Йосси, – за \$287 млн. К концу 1998 года (менее чем через 26 месяцев после появления) сервис, который AOL назвала AOL Instant Messenger, был скачан 25 млн раз.

Общие затраты на маркетинг с поправкой на время были близки к нулю. Основатели ICQ напечатали буклет, но никогда им не пользовались. Они выступили спонсорами докладчика на технической конференции, но только потому, что тот был симпатичен Йосси. Они не нанимали сотрудника, отвечавшего за маркетинг, не запускали PR-программу и никогда не рассылали пресс-релизов. Вместо этого они использовали несколько креативных недорогих приемов, чтобы вызвать оживленные разговоры. В частности, каждый раз, когда была готова новая версия программы мгновенных сообщений, они связывались с тысячей случайно выбранных пользователей, давая каждому из них один и тот же «секретный пароль» и призывая сообщить о нем только двум самым лучшим друзьям. Как и ожидала компания, пользователи игнорировали это ограничение и распространяли весть о программе повсеместно. Создавая у пользователей ощущение посвященности, компания вызвала ревностное стремление проповедовать ее интересы.

Другим успешным ходом была установка игривого звука «а-а», сопровождающего каждое мгновенное сообщение. Это вызывало новые разговоры и обеспечивало новых пользователей.

ICQ также впервые применила тактику использования других веб-сайтов в качестве канала распространения. Компания предлагала «коммуникационные панели» ICQ веб-мастерам, и посетители сайтов скачивали ICQ, чтобы иметь возможность болтать с веб-мастерами и, естественно, с другими пользователями программы. Это быстро обеспечило еще 100 тыс. новых скачиваний.

AOL не собирается раскрывать численность потребителей, однако несколько наблюдателей оценивают общее количество пользователей ICQ и AOL Instant Messenger в середине 2005 года примерно в 400 млн. Кроме того, дистрибутив программы скачивает ежедневно около десятка тысяч пользователей. По данным Ferris Research, объем рынка деловых мгновенных сообщений вырос на 130% по всему миру с 2002 по 2003 годы, а с 2003 по 2004 годы ожидался рост еще на 85%. К 2007-му этот рынок должен был вырасти до 182 млн пользователей,

продемонстрировав совокупные темпы годового роста, равные 79% [23]. По-прежнему почти ничего не расходуя на маркетинг, сервис мгновенных сообщений теперь поддерживается прибыльной контекстной рекламой – ненавязчивыми рекламными объявлениями в духе Google, содержание которых совпадает с контентом страницы.

Хотя AOL также отказалась обсуждать прибыли, количество скачиваний или любые иные цифры, мы можем исходить из минимальной оценки в 50 тыс. скачиваний в сутки. Каковы были бы издержки при традиционной маркетинговой кампании, например директ-мейл (ДМ)? Эксперты ДМ говорят об эффективности, когда тратят по 80 центов на письмо и очень довольны реакцией в 2%. При таких раскладах им пришлось бы рассылать по 2,5 млн писем в день, чтобы выйти на текущие показатели AOL. Компании пришлось бы тратить примерно \$2 млн в день. Бесплатно или за \$2 млн в день? Выбирайте.

До появления блоггинга мгновенные сообщения, такие как в ICQ, считались последним великим «убойным» приложением. Хотя нынешний владелец сервиса TimeWarner получает колоссальные прибыли, вставляя безобидную контекстную рекламу, он по-прежнему предлагает продукт бесплатно, что, естественно, способствует его распространению.

Причем одновременно с фантастическим подъемом ICQ происходило еще кое-что, что изумляло Йосси Варди, пока он имел отношение к программе. Конечные пользователи присылали признания в любви сервису – не людям, а сервису. Варди назвал этот феномен «влечением к инструменту». На его взгляд, у людей развивается эмоциональная привязанность к вещам, которые позволяют совершать новые, более быстрые, простые, оптимальные или дешевые действия. Он считает магию блоггинга новым воплощением влечения к инструменту. «Что ICQ сделала для разговоров один на один, блоггинг делает для общения одного со многими. Блоггинг – это инструмент, который позволяет вам поддерживать отношения со всем миром, – заметил он. – Это вызывает страсть».

## Разговоры – это дешево

Даже в 1996 году пользователи могли обмениваться голосовыми сообщениями через Интернет с помощью ICQ. Однако из-за того, что соединения были модемными, связь была медленной и использовалась редко. Международные переговоры по модемной связи также стоили дорого. Это, видимо, и стало благом для Skype, ныне самого популярного провайдера телефонной связи через Интернет. Количество скачиваний ее бесплатного основного сервиса достигло 25 млн всего за 19 месяцев с момента запуска, побив эпохальный рекорд ICQ. Однако Skype использовала мгновенные сообщения и блоги для продвижения своих услуг, что было невозможно для ICQ в 1996 году.

Как и ICQ, Skype для привлечения аудитории применяла главным образом живое слово, хотя и вложила немного в традиционные маркетинговые программы, например спонсирование конференций. Skype, подобно другим компаниям, имитировала тактику ICQ: те же характерные звуки и программы «расскажи другу», чтобы превратить свою пользовательскую базу в глобальную бесплатную службу продаж. Низкозатратная маркетинговая стратегия Skype нанесла смертельный удар по другим игрокам в сфере IP-телефонии, например Vonage, рекламирующей себя по ТВ. По данным Reuters [24], Vonage в мае 2005 года приобрела своего миллионного пользователя, тогда как Skype пересекала 30-миллионную отметку.

Однако планы Skype идут еще дальше. Став частью eBay в октябре 2005 года, она

нацелилась на позиции грозных традиционных телефонных операторов, угрожая отобрать у них клиентов за счет недорогих платных услуг, в частности, возможности звонить на обычные телефоны и с них. В этой области «выскачка» Skype демонстрирует резкий рост на фоне более крупных признанных компаний, обладающих значительно большей базой платежеспособных клиентов, узнаваемым брендом, не говоря уже о друзьях в регулирующих органах. Skype считает, что у нее есть два конкурентных преимущества. Во-первых, большинству потребителей нравится услуга. Мало кто выражает любовь к Verizon, SBC или

WorldCom. Во-вторых, у людей развилось влечение к инструменту – они хотят все самое новое и крутое.

Поскольку вместо крупных рекламных и маркетинговых кампаний Skype использует эффективность маркетинга, основанного на живом слове, она вступает в новую схватку, имея при этом колоссальное преимущество в эффективности затрат на приобретение новых клиентов. При том же маркетинговом бюджете приобретение каждого нового пользователя обходится Skype в десятые доли пенса. Напротив, по оценкам аналитиков, новый потребитель обходится оператору беспроводной связи примерно в \$125.

Эта фантастическая пропорция может с течением времени сократиться. Skype недавно объявила, что запустит рекламу, направленную на повышение узнаваемости бренда, и промокампании. Насколько крупными будут вложения в них и насколько эта стратегия разумна, нам еще предстоит узнать. По оценкам компании, примерно один из пяти бесплатных пользователей станет использовать дополнительные платные услуги. В Skype считают свои издержки столь низкими, что это преимущество позволит компании заполучить новое поколение клиентов.

## Яркие лисы

Промежуточный рекорд Skype – 25 млн пользователей за 19 месяцев – оказался недолговечным. Firefox, интернет-браузер, считающийся более простым и безопасным, чем Internet Explorer (IE) от Microsoft, достиг отметки в 25 млн скачиваний за 99 дней с момента запуска. Причем запущен он был в блоге, также использовавшемся в качестве главного канала распространения. Через полгода Firefox преодолел 50-миллионную отметку, а популярность продолжала расти.

История Firefox заслуживает отдельной книги. Команда его разработчиков занималась этим проектом, по сути, полуподпольно, исполняя в это время задания четырех разных вышестоящих организаций. Эта работа в определенном смысле аккумулировала антимайкрософтовские настроения и энтузиазм поклонников технологий с открытым исходным кодом – ПО, позволяющим конечным пользователям и третьим сторонам участвовать в разработке и доводке продукта. Такая комбинация обеспечила глобальную народную армию готовых сторонников.

Блейк Росс, которому нынче чуть более 20 лет, пришел в команду разработчиков Firefox еще школьником. Он начал вести блог, чтобы выразить свое разочарование мельтешением патронов – Netscape, AOL и TimeWarner. В итоге названный SpreadFirefox («Распространение Firefox») [25] блог стал концентратором бесплатных маркетинговых действий и оказался одним из самых популярных блогов 2005 года. Каждый день Росс объявлял на сайте о новой маркетинговой кампании для сообществ. В частности, на одной неделе он провозглашал меры по привлечению студентов колледжей. Все, что от него требовалось, – объявить о кампании; читатели делали все остальное, обеспечивая тысячи, а в конце концов, и миллионы новых

скачиваний. «Большинство кампаний были чертовски удачными, – вспоминает Росс, ныне учащийся в Стенфордском университете и являющийся сооснователем новой компании. – SpreadFirefox породил волны совершенно естественной поддержки».

Firefox достиг отметки в 25 млн скачиваний в шесть раз быстрее ICQ. Затем он побил собственный рекорд, набрав еще 25 млн скачиваний за в половину меньший срок, используя лишь живое слово, усиленное интернет-технологиями. Успеху также способствовало то, что за 10 лет, прошедших между запусками

Firefox и ICQ, в Сеть пришло много новых людей. Кроме того, у Firefox была возможность оценить действия, которые помогли пионерам ICQ. В частности, на раннем этапе Firefox предлагал ссылки для скачивания другим блогам и веб-сайтам, чтобы люди могли получить новый браузер и через них. Несколько месяцев спустя ссылок на страницу Firefox через эти ссылки было больше, чем ссылок на сайт Microsoft IE. Если вы зайдете сегодня на Google и наберете «интернет-браузер», Firefox окажется выше IE.

Пользователи Firefox полюбили продукт настолько, что взяли на себя сбор средств на публикацию первого рекламного объявления для него – две страницы в воскресном издании **The New York Times**. По словам Джо Хьюитта, еще одного основателя команды Firefox, реклама вызвала «милое небольшое эхо», но никак не могла сравниться со SpreadFirefox.com в качестве средства, призванного обеспечить мощный и стабильный рост количества скачиваний. К апрелю 2005 года блог создавал такой резонанс, что ежедневное количество скачиваний превышало 200 тыс. Каждая загрузка Firefox также позволяла получить бесплатный блог. «Наши члены используют эти блоги, чтобы изобретать, обсуждать, координировать и осуществлять колоссальные маркетинговые кампании», – сказал Росс.

Таким образом, Firefox создал сеть обсуждений на веб-сайтах и в блогах, усиливая любые маркетинговые меры и расширяя свой охват до глобального и в то же время персонифицированного. Сколько бы нужно было потратить средств, чтобы добиться этого с помощью рекламной кампании? Как бы такая кампания вдохновила армию пользователей-энтузиастов распространять молву о программе с потрясающим рвением и эффективностью? Освещение Firefox в печати было невероятным.

Если разложить в ряд вырезки всех статей о программе, их могло бы хватить от «логова» Firefox в Силиконовой долине (Калифорния) до порога штаб-квартиры Microsoft в Редмонде (Вашингтон). Команда Firefox убеждена, что роль живого слова в обеспечении этого была куда выше, чем одинокий пресс-релиз, выпущенный ими, когда Firefox вышел как готовый продукт.

Отношение к Firefox можно назвать примером того, что всегдагда и блоггов называют «палатой (или камерой) страсти» [\[26\]](#) – повторяющейся темой в разговорном маркетинге. Люди начинают что-то новое, желая прежде всего поделиться этим с друзьями, а не заработать денег. Друзья это пробуют, им нравится, и они передают это дальше. По словам Росса, «Firefox родился, потому что так должно было произойти, потому что этот продукт поселился в наших умах и терзал нас во время работы, за ужином и на отдыхе». Хьюитт добавляет, что никто не думал о том, чтобы потеснить лидеров отрасли или снискать славу. «Мы просто хотели создать хороший браузер, которым могли бы пользоваться сами и делиться со своими друзьями».

Живое слово может сильно воздействовать, когда оно правдиво передает такую страсть. Более того, похоже, что «кустарные» вирусы, созданные буквально «на коленке», работают лучше, чем те, которые родились в отделе маркетинга. Джеки

Хьюба, соавтор книги «Вращивание потребителей-евангелистов», с подозрением относится к «организациям, которые заявляют, что целенаправленно делают что-то вирусное или вызывают шумиху. В итоге их часто признают дешевкой». Она предупреждает: «Двусторонний маркетинг необходим для евангелизма. Тактика живого слова может иметь обратный эффект, если использовать ее односторонне».

## Страсть, а не эхо

Впрочем, в палате страсти есть и другая опасность. На самом деле она может оказаться «эхо-камерой»[\[27\]](#), примером чему стали недолгий взлет и падение президентской кампании Говарда Дина[\[28\]](#). Его подъем был порожден живым словом, а затем страстным повсеместным блоггингом. Это позволило собрать миллионы долларов и побудило СМИ кричать о победе на выборах, которой потом не оказалось и близко. Страстные сторонники Дина так и не смогли пересечь обычную пропасть между ранними энтузиастами и мейнстримовыми избирателями, которые в массе своей еще не успели переориентироваться на блоги как источник информации и место общения. Хотя сторонникам Дина казалось, что блоггинг усиливает их голоса, на самом деле они просто говорили друг с другом.

Пусть Firefox взял техсообщество приступом, захватив более 10% общего рынка браузеров менее чем за полгода своего существования, IE по-прежнему контролирует 87,28%, по данным OneStat[\[29\]](#), аналитической компании, специализирующейся на исследованиях Интернета. WebSideStory[\[30\]](#), другая аналитическая компания, вскоре после этого отметила, что темпы роста Firefox, возможно, начинают падать. В то же время VoingBoing[\[31\]](#), один из пяти самых популярных блогсайтов, подсчитал, что 38,7% его посетителей используют Firefox, что на четыре пункта больше, чем у Explorer. Расхождения в данных разных источников четко показывают, что энтузиасты блогов не репрезентативны для общего рынка, а при случайном наблюдении вообще могут ввести в заблуждение.

Важнее то, что блоггеры понимают разницу между словами, которые распространяются, как у Firefox, и теми, которые возвращаются к написавшему, как у Говарда Дина.

Продолжение распространения послания – основной элемент стратегии Firefox, направленной на внедрение в мейнстрим через фанатов технологии. «Меня не вдохновляет, если я узнаю, что программист использует Firefox, – говорит Хьюитт. – Я воодушевляюсь, если слышу, что он пошел домой и установил программу маме на компьютер». Firefox рассчитывает выйти в мейнстрим с помощью сторонних (внешних) разработчиков. По оценкам членов команды Firefox, 20% разработчиков интернет-страниц в мире перешли на Firefox в первые сто дней его существования. Команда Firefox надеется, что именно они создадут разнообразные приложения, повышающие привлекательность Firefox для менее технически подкованных пользователей, пока компания готовится к усилению конкуренции в связи с выходом нового браузера от Microsoft.

Другие начинающие проекты также берутся копировать приемы, изобретенные ICQ и отточенные Firefox. С помощью быстрого поиска в феврале 2005 года мы нашли SpreadOpera.com, SpreadNetscape.com, SpreadIE.com, SpreadSeamonkey.com, SpreadMozilla.com, SpreadOpenSource.com, SpreadOpenOffice.org, SpreadLinux.com, SpreadFreeBSD.com, SpreadMambo.com и SpreadUbuntu.com. К июлю примерно половины из них уже не было, но появились три или четыре новых «Spread-что-нибудь»-сайта. Конечно, чтобы подняться из грязи в князи, нужно нечто большее, чем броское слово, но из этого примера можно извлечь уроки и посерьезнее. Компаниям

нужно предлагать нечто настолько уникальное, ценное или убедительное, что люди захотят рассказать об этом другим. Хотя кампании «расскажи другу» могут некоторым образом привлекать пользователей, предлагая определенные вознаграждения и стимулы, это не является основным движущим мотивом. Что придает живому слову настоящую убойную силу, так это верность тем, кому ты доверяешь, а не компаниям с узнаваемыми для тебя брендами. Людям встречается что-то новое, и они хотят рассказать об этом коллегам. Им нравится быть первыми и оказывать влияние. Однако все это впустую, если продукт или услуга не будут по-настоящему **необыкновенны**.

## Необыкновенный или невидимый?

«Новая реальность рынка состоит в том, что у потребителей есть выбор, – сказал Годин. – Они могут проигнорировать вас. Они могут проигнорировать вашу рекламу, письма, баннеры в Интернете и ваш торговый персонал. В результате вы и все остальные продавцы стоите перед выбором: можно сделать что-то, о чем стоит говорить, или стать невидимым. Сейчас есть миллионы блогов, и за каждым из них стоит реальный человек. Если вы создаете что-то необыкновенное, что-то заслуживающее комментария, они могут выбрать ваше предприятие в качестве темы для обсуждения. А если это происходит, то слово распространяется».

Годин называет эти необыкновенные продукты и услуги «фиолетовыми коровами», отсылая к своей одноименной книге. Фиолетовые коровы необыкновенны, чего не скажешь о коричневых. Первая привлекает всеобщее внимание, вторая нагоняет скуку. У «фиолетовых коров» всего два основных принципа.

**– Идеи, которые распространяются, – побеждают.** Поскольку продавцу так трудно установить непосредственный контакт с теми, кто у него что-то покупает, он вынужден рассчитывать, что эти люди расскажут о нем другим. Самый лучший способ обеспечить молву – не толковый веб-сайт, программа «расскажи другу» или денежное вознаграждение. Лучший способ – сделать что-то, о чем стоит говорить. Маркетинг теперь зависит от разработки продукта, а не от шумихи вокруг него.

**– Необычность зависит от восприятия потребителя.** Если рынок не считает ваш продукт необыкновенным, он таковым не является. Не важно, насколько упорно вы работали или как он важен для вас. «Не только блогеры гонятся за необычным, но и те, кто читают их блоги, – говорит Годин. – Это самая любопытная часть населения, которая выискивает новое и полезное. Это аудитория, которой не нужны дополнительные стимулы – она уже слушает. Они начеку, они ожидают новой сенсации. Но о ней не нужно кричать. Эта аудитория ждет-не дождется услышать о том, что вы создали что-то примечательное, вложив в это время, усилия и мужество».

## От бесплатного к миллиардным прибылям

В историях успеха этих трех компаний есть нечто общее – каждая продвигала бесплатное ПО. Хотя все они находятся на разных стадиях движения к коммерциализации, изначально они предоставляли товары или услуги, бывшие бесплатными для пользователей, становившихся евангелистами. Google – это другой пример достижения колоссального успеха с услугой, за которую потребителю не нужно платить. Однако бесплатность – не главное. eBay и Amazon использовали стратегии, предусматривавшие взимание платы с потребителей. Общее между этими компаниями – способность использовать эффективность интернет-инструментов живого слова, чтобы усилить свое предложение необыкновенных товаров и услуг.

Не всякой компании по плечу стратегия «утром бесплатно, вечером за деньги». Многие из них успешно используют бесплатные предложения с ограниченным испытательным периодом или количеством, но программа «начнем бесплатно, а потом попросим деньги» становилась кратчайшей дорогой на кладбище для куда большего количества компаний. В главе 13 «Блоггинг в условиях кризиса» мы посмотрим, как Six Apart с помощью эффективного блоггинга сумела избежать такого печального конца.

Google, eBay и Amazon сейчас являются успешными глобальными компаниями с узнаваемыми брендами. Однако ни одной из них не было бы без Интернета. Да, отсутствие потребности в физических помещениях для продаж было важным обстоятельством. Тем не менее каждая компания быстро осознала и использовала с пользой для себя невероятную силу устного маркетинга в Сети. Несмотря на то что каждая из них – публичная компания стоимостью в миллиарды долларов, живое слово остается центром их маркетинговых стратегий. Исполнительный директор Amazon Джефф Безос недавно объявил, что его компания будет воздерживаться от телевизионной рекламы, так как считает ее неэффективной по сравнению с живым словом. Amazon также нашла ненавязчивый способ материально вознаграждать блоггеров за работу в ее интересах: они могут присоединиться к партнерской программе и получить половину прибыли от каждой проданной через их сайт книги.

Google появилась на пике маркетинговой шумихи 1998 года. Когда начинающие компании тратили десятки миллионов на маркетинг и рекламу, Google не тратила почти ничего. В то время когда на главных страницах других сайтов пошли «примочки», которые всплывали, издавали звуки и ездили, Google предложила на редкость разреженную исходную страницу, содержащую менее 30 слов. Люди попробовали новую систему. Сделав это, они обнаружили необыкновенные возможности поиска по сравнению с другими системами того времени. Если другие поисковые системы вываливали на рабочие столы пользователей стога сена, Google обычно приносила им золотые иголки, которые те искали. Компания по-прежнему использует практически одну тактику живого слова. Например, в 2004 году она запустила Gmail, электронную почту с колоссальными по объему ящиками, используя для этого тактику в духе ICQ. Google предложила несколько бета-версий ограниченному количеству соискателей и создала псевдодефицит, попросив их приглашать всего по несколько друзей. Спрос на эти дефицитные приглашения каким-то образом оказался таким высоким, что их начали продавать на eBay.

Apple Computer, конечно, пользуется традиционной рекламой, и многие наблюдатели говорят, что это одна из немногих компьютерных компаний, которой удастся создавать замечательную рекламу. Однако ее iPod, переносное устройство для прослушивания музыки, оказался достаточно интересным и отличным от других, чтобы блогосфера начала петь ему осанну слаженным хором. Apple также хватило прозорливости создать такие детали дизайна, которые провоцировали обсуждение, например белые наушники. Цвет не давал пользователю никаких реальных преимуществ, за исключением того, что вызывал разговоры. Недавно в самолете два незнакомых человека сидели бок о бок и слушали музыку в своих плеерах. Один спросил другого о белых наушниках. Этот простой вопрос послужил завязкой беседы. Остальные пассажиры, сидевшие в этом ряду, присоединились к ним. Люди просили дать наушники, чтобы понять, насколько лучше они звучат. Портативные плееры быстро становятся товаром, но такие детали, как белые наушники, по-прежнему заставляют людей говорить и создают ощущение необыкновенности<sup>[32]</sup>.

Apple также тратит рекламные деньги нетрадиционными способами, провоцируя разговоры вокруг компании. Если бы все, что вы знали о компьютерах, было почерпнуто из фильмов и телепрограмм, вы были бы уверены, что

на Apple Macintosh приходится около 97% компьютерного рынка, а не менее 3%. Компания добилась этого с помощью агрессивных программ продукт-плейсмента в индустрии развлечений.

## Фактор «круто – отстой»

Если где и знают, как тратить огромные деньги на продвижение, так это в Голливуде. Известно, что промоутеры вкладывали до \$200 млн в поддержку премьер крупнобюджетных лент. Однако сейчас небольшие группки тинейджеров, вооруженных сотовыми телефонами, подрывают – а то и уничтожают – эти дорогостоящие мероприятия. Они попадают на первые дневные показы нового фильма и спустя несколько минут начинают рассылать SMS друзьям, не пошедшим в кино. Сообщения короткие и ясны, например «круто» или «отстой». Друзья получают их и начинают писать о фильме в блоги. Прежде чем начнется показ титров, эти банды юных авторитетов, преданные своим друзьям и неподконтрольные Голливуду, оказывают колоссальное влияние на судьбу фильма до первого сеанса субботним вечером.

Почему люди прилагают усилия, чтобы поддержать тех, кого они в большинстве своем никогда не встречали? Почему они передают наушники незнакомцам в самолете или рассказывают истории своей жизни водителям такси? Йосси Варди сказал нам, что второе по популярности развлечение в мире – это рассказывание историй, но первое при этом – разговоры. Даже при отсутствии TiVo мы снимаем трубку телефона, если он звонит, когда мы смотрим программу, или откладываем в сторону книгу. Похоже, склонность к сотрудничеству – в человеческой природе, и как минимум один исследовательский эксперимент говорит, что дело в том, что сотрудничество заводит нас.

Доктор Грегори Бернс, профессор психиатрии и наук о поведении Университета Эмори (Emory University), использует функциональную магнитно-резонансную томографию и другие компьютерные технологии для изучения реакции человеческого мозга на различные стимулы. Проще говоря, его команда обвешивает мозг искусственными датчиками, чтобы посмотреть, какие в нем есть естественные датчики. Несколько лет тому назад Бернс изучал взаимосвязь биологии и альтруизма. Он использовал функциональную МРТ, чтобы сканировать мозг 36 женщин, игравших в бихевиористскую игру «Дилемма заключенного»<sup>[33]</sup>, в которой участников вознаграждают в зависимости от того, какой выбор те делают. Бернс обнаружил, что женщины демонстрировали склонность к сотрудничеству, даже если знали, что в противном случае получат большее вознаграждение. Технология показала, что при сотрудничестве активизируется стриатум (отдел головного мозга), вырабатывая в такой ситуации в пять раз больше дофамина – вещества, активизирующегося при таких стимулирующих видах деятельности, как секс и азартные игры. Одним словом, люди запрограммированы на сотрудничество. Альтруизм заводит их куда больше, чем извлечение прибыли.

Это делает блоггинг самой привлекательной игрушкой информационного века. Живое слово всегда было лучшим способом распространить информацию и обеспечить ее принятие, а блоггинг становится самым мощным средством доставки такого слова. Как сказал нам Йосси Варди, «блоггинг – это живая вода для живого слова».

Варди также сказал, что три самых влиятельных бренда, возникших на его родине в Израиле, – это Библия, христианство и ICQ. Каждый из них зависел от проповеди страстных сторонников. Чтобы добиться нынешнего уровня узнаваемости и силы, Библии (включая Ветхий Завет) понадобилось 2700 лет, христианство уложилось в



2000, а ICQ добилась всемирного признания менее чем за 10 лет. Варди указал, что ICQ не претендовала на большую актуальность. Она просто возникла, когда произошло дальнейшее развитие инструментов.

Наш тезис: блоггинг быстрее и эффективнее, чем хождение из деревни в деревню и стук в двери.

## Основные преимущества блоггинга

Блоггинг – это могучий двигатель живого слова. Ныне он стал эффективным, мощным и достаточно быстрым, чтобы занять всю авансцену. Правильнее будет сказать, что он занял и зрительный зал, потому что предполагает обмен в двух направлениях – входящем и исходящем. Блоггинг позволяет вам услышать, что люди говорят о вашем продукте, компании или категории, и дает потребителям возможность отреагировать. В результате ваш бизнес подключается к более умной и эффективной сети общения нового типа. Блоггинг позволяет вам многое.

**– Находить разговор и присоединиться к нему.** Практически в режиме реального времени люди могут найти актуальные для их бизнеса комментарии с помощью таких поисковых систем, как Technorati, Feedster или PubSub, каждая из которых отслеживает миллионы блогсайтов так же, как Google отслеживает миллиарды веб-страниц. Эти поисковые системы работают быстрее и обычно выдают результаты за часы, а то и минуты, позволяя вам узнать, что люди говорят – за или против – о вашем рынке, продукте и компании. Люди уже говорят об этих вещах, так что вам стоит принять участие, даже если у вас нет своего блога. Как сказал Майк Торрес из Microsoft, «когда люди знают, что ты участвуешь в разговоре, они ведут себя уважительнее». Представьте, что вы фанат автомобилей и видите отличный новый Corvette на автосалоне в Детройте. Вы пишете об этом в блоге и, возможно, постите пару фото. Спустя несколько часов Боб Лутц, вице-председатель совета директоров General Motors (GM) и по совместительству блоггер, видит ваш пост, передает его команде Corvette, а затем делает ссылку на их блоги и, возможно, размещает комментарий по поводу вашего. Представьте, какая преданность бренду возникает, если крупная компания замечает ваш блог и дает на него ссылку. Существуют также универсальные блоги, следящие за целыми отраслевыми категориями, в случае нашего примера – Autoblog[34]. Они дают ссылку на ваш пост, и в результате тысячи поклонников автомобилей руются прямиком на ваш сайт.

Вы начали с одного постинга. Вы ничего не потратили, но даже если бы вам пришлось что-то потратить, это бы не имело практически никакого значения. Вы начали интересную или ценную беседу. Кто-то влиятельный заметил вас, и теперь вы оказываете большее влияние.

**— Питать Сеть (Feed the network).** Это выражение некогда означало использование провокационной рекламы, такой как, например, потрясающий ролик Apple для Суперкубка по бейсболу 1984 года[35]. Такая реклама может по-прежнему работать, хотя рекламы, заставляющей говорить о ней, сейчас не сыскать днем с огнем. С другой стороны, блоги позволяют вам «питать Сеть» с куда меньшими затратами и являются куда более надежными источниками. Давайте вернемся к Лутцу из GM. Его первый блог был посвящен GM Saturn, который высоко стоит в рейтингах послепродажного обслуживания. Он написал свой пост как раз накануне крупного автосалона, где представлялся стильный новый Saturn. Блогосферу взорвало обсуждение того факта, что Лутц стал блоггером, что он отвечал на комментарии, является ли автомобиль актуальным или прототипом и т.д. В итоге под его постом появилось около 100 комментариев и почти столько же ссылок на него – в основном от

обычных людей, которые оценили возможность пообщаться с видным топменеджером компании из списка Fortune 10. Автомобильные СМИ также подхватили эту новость. Насколько этот пост, возможно, отнявший у топ-менеджера менее часа, подкормил молву по сравнению с рекламой Saturn? Если бы Лутца процитировали в официальном пресс-релизе, вряд ли бы это кто-то заметил, но блог стал новостью. Кстати, сейчас идет новая телевизионная рекламная кампания Saturn. Помните, чтобы вы ее видели? Мы тоже не помним. Так что лучше питает Сеть – блог или дорогостоящая рекламная кампания? Варди был прав. Блоггинг – это действительно «живая вода» для живого слова, своего рода допинг. В отличие от профессионального спорта, где допинг вызвал бесчисленные скандалы, здесь он поощряет искренность, энтузиазм и проповедничество со стороны потребителей.

## 4. Прямой доступ

Свобода печати  
гарантирована только  
тем, кто ею владеет.

*Э. Либлинг* [\[36\]](#)

Большинство деловых людей считают внимание СМИ благом. До появления блоггинга было принято думать, что освещение их деятельности в прессе – самый убедительный способ поддержать имя и репутацию компании, а также прорекламирровать продукцию, да и сейчас оно остается большим плюсом для большинства организаций.

Многие компании тратят серьезные суммы на PR-кампании, главным образом чтобы привлечь внимание СМИ. Однако чаще, чем принято думать, люди и компании бывают расстроены тем, что о них пишут. Коллега, вовлеченный в одну локальную проблему, вызывавшую острые споры, недавно сказал нам: «Читая что-то по знакомой мне теме, я обычно вижу серьезные фактические неточности и нередко замечаю, что репортер тенденциозен или несведущ. Зачастую он бывает тенденциозен в мою пользу, но это все равно неправильно».

Некоторые руководители, в силу своей должности всегда находящиеся в центре внимания, получают такое освещение, которому позавидовали бы многие, но – вот досада – оно им уже не нужно. Они жалуются, что СМИ сокращают их слова так, что при этом искажается смысл. Они признают, что пресса халтурит при проверке фактов перед публикацией, подтасовывает цитаты и нередко начинает упираться, если ей указывают на ошибки. Лучший пример – пустые слова президента CBS News Хейварда, упорно заявлявшего: «Я полностью доверяю нашей информации», – до тех пор пока сеть не была вынуждена признать, что «свидетельства» Дэна Ратера о военной службе Джорджа Буша-младшего, вероятно, подделка.

Блоггинг выступает первым адекватным средством, позволяющим топ-менеджерам и бизнесменам передать свои послания непосредственно аудитории и услышать их реакцию. СМИ или другие вещательные механизмы этого не дают. Некоторые топы и известные люди могут получить доступ к СМИ в любой момент. Однако это не означает, что они будут довольны или станут понятнее читателям благодаря этому освещению. Часть из них обратилась к блогам, дающим прямой доступ к целевой аудитории и гарантирующим, что они смогут изложить свою версию событий собственными словами.

Если топ-менеджеры могут напрямую работать с прессой, то непосредственный

доступ к ключевой аудитории необходим большинству деловых людей. Известные топы не против столкновений с прессой. На самом деле некоторые из них используют свои блоги, чтобы показать, как им это нравится, по крайней мере, они уверяли нас в этом. Более сложная ситуация для руководителей небольших корпораций. О них обычно пишут меньше, а когда пишут, история сокращается или сводится к минимуму. Блоги дают им ту же возможность прямого доступа к аудитории всегда, стоит только захотеть что-то запостить. За более чем 20-летнюю карьеру в PR Израэл работал главным образом с начинающими компаниями, чаще всего в связи с критическими для них первыми запусками. Его клиенты неоднократно бывали огорчены сообщениями в СМИ о себе, считая их несправедливыми, чрезмерно краткими или неточными. По наблюдениям Шела, редакторы все отрицали или даже вели себя высокомерно, когда им указывали на ошибки. Они возражали против публикации опровержений или последующих материалов с коррективами. Они предлагали клиентам писать письма в редакцию. Но эти письма редко читали внимательно и никогда не печатали, так же, как информационные материалы. Даже в письмах клиенты не имели полного права голоса: редакторы корректировали и ужимали письма с претензиями. Публикация зачастую откладывалась на несколько недель, то есть информация появлялась намного позже, чем наносился ущерб, так что его нельзя было исправить целиком.

Блоги не решают эту проблему полностью, но они являются мощным инструментом прямого выхода на аудитории компаний без покупки корпоративного печатного станка. Кроме того, блоги обходятся значительно дешевле. Они также меняют соотношение сил, причем парадоксально. «Если журналист пишет о моем блоге, то я пишу в нем про его журналистику. Это – перемена», – сказал нам Джонатан Шварц, президент и операционный директор Sun Microsystems. Это, очевидно, меняет правила игры.

Боб Лутц, вице-председатель GM, сказал нам, что посредством своего блога «искал прямую линию коммуникации с миром». В своем первом посте он заявил: «В эпоху Интернета каждый может быть журналистом». Ему кажется, что его блог GM FastLane [\[37\]](#) позволяет ему добиться этого. Владелец команды Dallas Mavericks Марк Кьюбан высказался еще яснее: его блог существовал, чтобы отвечать СМИ. «Я устал от четырехчасовых интервью, превращавшихся в репортажи из 500 слов, где суть интервью искажалась. Я дал журналу **Fortune** интервью, думая, что оно будет серьезным, а оно превратилось бог знает во что. Такие ситуации и побудили меня вести блог».

В блоге Кьюбан нередко ругает спортивных журналистов за неточности, недостаток интеллекта и лень, проявляющиеся в освещении спортивных событий в целом, а не только новостей, связанных с баскетбольной командой Mavericks. Он говорит без обиняков. После того как тележурналист порассуждал об отсутствии взаимопонимания между тренером Mavericks и игроками, он написал: «**ABC Sports** следует немедленно что-то сделать с Джимом Греем и отстранить его от работы до тех пор, пока он не извинится» [\[38\]](#). Ранее Кьюбан в своем блоге приводил множество поучительных примеров и убедительной статистики некачественного судейства, и, как утверждает Кьюбан, его усилия помогли повысить судейские стандарты в Национальной баскетбольной ассоциации.

Дейв Вайнер, которого часто называют отцом блоггинга, рассказывал нам кошмарную историю о лондонской газете **The Guardian**. Она опубликовала статью о неких событиях, в которых корреспондент непосредственно принимал участие. Но по словам Вайнера, репортер назвал себя «очевидцем», а не «участником» этих событий. Когда Вайнер обвинил руководство газеты в неточной, предвзятой и вводящей в заблуждение публикации, редакторы пропустили это мимо ушей. Хотя отец блоггинга и не начинал вести блог, чтобы обойтись без прессы, он давно уже выражает недовольство тем, как освещаются его действия в СМИ.

Топ-менеджеры, у которых мы брали интервью, разными способами указывали, что блоггинг был в числе их главных приоритетов. Кьюбан продолжал постить даже после того, как его команда вошла в плотный график игр плей-офф. Лутц оказался вовлечен в конфликты вокруг убытков компании в размере \$1,1 млрд, его полномочия были урезаны, затем был рекламный бойкот **Los Angeles Times**. Несмотря на это, он не только находил время, чтобы отвечать на вопросы, но продолжал вести блог с перерывом всего в четыре дня. Лутц опубликовал сообщение из трех частей под названием «Солнце по-прежнему всходит» (The Sun Keeps Coming Up), начинавшееся словами: «Время от времени нам всем бывает нужно нечто вроде проверки ясности рассудка, просто чтобы убедиться, что солнце действительно взойдет завтра. В условиях всех неприятностей и проблем, возникших у GM в последнее время, я хотел бы предложить вам еще одну альтернативную точку зрения». Затем он опубликовал серию о новых автомобилях GM, которые вдохновляют его, хотя некоторые газеты намекали, что вызывающий столько споров руководитель уйдет в отставку.

Пресса также читала его блог. Чем чаще появлялись посты, тем меньше журналисты рассуждали о неминуемом уходе.

Каждый из тех, о ком вы только что прочли, пришел к блоггингу своим путем. Каждый относится к нему по-своему, каждый представляет особую корпоративную культуру. На своем уровне эти люди не тратят время зря. Но все они, очевидно, видят смысл постить и в той или иной степени участвовать в разговоре, и во всех случаях прямой доступ к аудитории стал для них основным мотивом присоединиться к блогосфере.

## GM на FastLane[39]

На момент сдачи книги в печать Боб Лутц был единственным блоггером среди членов советов директоров компаний из списка Fortune 10. Как он говорит, его целью было «вовлечь общественность в разговор о наших продуктах и услугах. Блог стал важным, нефилтрованным (ударение на «нефилтрованный») голосом. Теперь у нас есть... прямая линия связи. [Блог] стал незаменим».

Эта прямая линия активно использовалась, когда мы брали у Лутца интервью. В это время GM только что объявила, что прекратит размещать рекламу в **Los Angeles Times**, крупнейшей газете к западу от Миссисипи. Гэри Грейтс, вице-президент GM по коммуникациям, использовал FastLane, чтобы убедительно обосновать позицию компании. Комментарии на этот пост, казавшиеся нефилтрованными, по преимуществу были одобрительными. Более того, позитивным комментарием в блоге отметился как минимум один представитель автомобильной прессы.

Лутц отказался обсуждать случай с **LA Times**, однако большая часть сказанного им, по сути, имеет отношение к этой теме. «Блоги могут стать... способом уравнивать шансы, если вы подвергаетесь критике в СМИ. Это прекрасно, ибо блоггинг – саморегулирующееся СМИ».

Он отказался говорить о СМИ в целом. «Конечно, в СМИ есть информированные журналисты, которые в конечном счете пишут объективно и только тщательно проверив факты. К сожалению, многие другие готовы с легкостью присоединиться к общему хору, принимать слухи и поверхностные впечатления за факты и часто приходят к ложным выводам. Это может нанести большой ущерб бизнесу. Недавно был опубликован отрицательный материал, где один из наших автомобилей назвали провальным проектом. Через несколько дней независимый блоггер проанализировал статью и опроверг ее с фактами в руках».

Лутц подчеркивает, что прямой доступ – это больше чем возможность обойти мешающих тебе журналистов. По его словам, блог начал ломать стереотип занудного имиджа GM, продемонстрировав страсть руководства корпорации и «готовность слушать обычных людей». «Любой, кто скажет, что мы негативно настроены по отношению к критике или обидчивы, очевидно, не читал блог», – сказал нам Лутц. По его словам, FastLane свидетельствует, что руководство GM исповедует «честную, прозрачную культуру». Общаясь с нами в очень напряженный период, вице-председатель отметил, что читатели поддерживали его, и просмотр сотен комментариев подтверждает эти слова. «Становится понятно, насколько страстно люди относятся к легковушкам и грузовикам. Это также напоминает нам, как много людей болеет за GM. Это здорово». Он добавил, что комментарии служат «источником идей, которые могут вдохновить на создание новых автомобилей», хотя и не привел конкретных примеров.

Для разбора огромного потока комментариев Лутц пользуется услугами помощников. Те высылают ему по электронной почте дайджесты (это снимает проблему повторов), но не цензурируют отрицательные комментарии. Ведущий очень подвижный образ жизни руководитель внимательно просматривает резюме в аэропорту и во время полетов, используя для этого свой надежный наладонник BlackBerry. Он считает комментарии «потрясающими».

Блоггинговое сообщество порой укоряет Лутца за то, что тот отвечает на комментарии в общем постинге, а не вступает в разговоры напрямую. Кое-кто жалуется, что он никогда не ссылается на других блоггеров, и Лутц признает, что не располагает временем, чтобы общаться в блогосфере с разработчиками и другими группами. Некоторые говорят, что недостаток интерактивности лишает разговор живости. Мы считаем иначе. Лутц демонстрирует открытость и желание слушать. Его язык может показаться более корпоративным, чем, скажем, стиль Блейка Росса на

SpreadFirefox, но ведь и сам Лутц куда «корпоративнее» обычного программиста. Большинству он кажется открытым и искренним, а это два необходимых условия успешного блоггера. Страстью и авторитетом – двумя главными признаками успешного тематического блога – дневник Лутца также не обделен.

Нарушение Лутцем неписанных правил блогосферы показывает, что блоггинг, становясь частью корпоративной культуры, неизбежно будет видоизменяться, не отрекаясь при этом от своих основ. Высказывания Лутца звучат очень корпоративно, но он не пользуется корпоративом. Мы не можем представить, что за него пахнут литературные «негры», а его периодические опечатки и грамматические погрешности создают ощущение, что интеллигентный руководитель пишет в спешке.

Свободного времени у него действительно маловато, но даже при самом напряженном графике он находит время, чтобы вести блог. Прямой доступ – вот что оправдывает эти затраты.

## **Качнуть весь чертов компас**

Шварц из Sun Microsystems, напротив, глубоко погружается в блогосферу. У него есть для этого все причины. Именно здесь общаются разработчики технологий и финансовые аналитики – две главные аудитории Sun. Он начал вести свой Jonathan Schwartz Weblog (веблог Джонатана Шварца) [\[40\]](#) в 2004 году, спустя два месяца после того, как стал президентом компании. Мы спросили у него, как случилось, что он настолько проникся блоггингом. «Я быстро печатаю и много говорю. Хорошие блоггеры болтливы и любят устанавливать контакты». Блогосфера позволяет ему

находиться там, где можно встретить полезных для Sun людей. «Когда я начал понимать, кто читает мой блог, я был потрясен».

Это были наши клиенты и аналитики. Куда бы я ни зашел, все больше людей говорят мне, что читают мой блог». Он вопрошает риторически: «Какие еще у меня варианты выйти на программистов? Разместить рекламу в **LinuxWorld**? У меня читателей больше, чем у них».

Шварц превратил блоггинг в стратегическую инициативу Sun, поощряя других сотрудников за присоединение к нему. Менее чем через год более тысячи человек из 32-тысячного персонала Sun последовали его примеру, сделав компанию лидером корпоративного мира по доле сотрудников, занимающихся блоггингом. Шварц утверждает, что такое количество выходов в блоггерскую сеть стало главной причиной «резкого поворота в отношениях с программистами», переживаемого компанией. Мы спросили, действительно ли блоггинг качнул стрелку. Он ответил: «Он качнул весь этот чертов компас».

Запощенные размышления Шварца обычно касаются Sun, но не ограничиваются этим. Один пост начался с обсуждения прически сына, перескочил на дзенскую цитату, а затем объяснил, что Sun совершила ошибку, уложив тротуары, не проследив, как ходят сотрудники компании, зачастую отклоняющиеся от пешеходных дорожек. «Культура Sun поощряет людей сокращать траекторию», – заметил он. Это, по его мнению, важный момент для обсуждения. «Мы участвуем в глобальной войне за таланты. Мы должны доказать, что мы – самая живая, интересная и открытая компания. Эти блоги отражают качество людей, а это и есть качество компании».

Шварц не только пишет в блог несколько раз в неделю, а иногда и в день, но и тратит время на то, чтобы оставаться в блогосфере. «Это сообщество сообществ. Я недавно завтракал с Дэйвом Вайнером. Что между нами общего? Мы оба ведем блоги». В гораздо большей степени, чем Лутц для GM, Шварц считает блогосферу подходящим местом для Sun. Возрождение компании зависит от того, получит ли поддержку у программистов, работающих с открытым кодом, операционная система Sun Solaris 10, которая является важнейшим компонентом стратегического союза Sun с Google.

Шварц предсказал, что в ближайшем будущем все ПО станет бесплатным и выжившим компаниям придется зарабатывать способами, отличными от традиционных (при которых прибыль приносят поставки программ). Такое мнение в блогосфере распространено, причем данный прогноз, если он сбудется, может грозить потерей лидерских позиций конкуренту Sun – Microsoft. По мнению Шварца, и блоггинг, и открытый исходный код – составляющие нового «Века участия». Мы спросили, какой будет роль блоггинга в новой эре. «Это как плеснуть маслом в огонь, – ответил Джонатан. – Века участия начался в Сети с появления электронной почты. Переход на блоггинг – как замена почтовых голубей телефоном. Появление блогов означает, что мы переросли ранние грубые орудия, что приведет к фундаментальному изменению всех отношений».

В отличие от других топ-менеджеров, которых мы опрашивали, Шварц выражает уважение к журналистам и редакционным статьям. При этом он превозносит преимущества прямого доступа. Он стал президентом в апреле 2004 года, когда отношения компании с важнейшими для нее аудиториями программистов и аналитиков были хуже некуда. Если многие блоггеры из числа топов говорят о блогах как о способе обойти журналистов и тем самым получить прямой доступ к аудитории, Шварц высоко оценивает обычную журналистику. «Журналисты существуют, потому что они – независимые наблюдатели, предлагающие свежий взгляд. Как и все мы, они

могут порой допустить пару ошибок. Но дело не в этом. Журналисты больше, чем официальные представители компаний, способны выйти за рамки корпоративной системы координат и перевести разговор на то, что интересует публику. Это ценно, даже если они и ошибутся в некоторых моментах».

На его взгляд, преимущество блоггинга в «открытости и подлинности». Более тысячи блоггеров Sun делятся своим мнением о происходящем в компании с окружающими, формируя у них представление о культуре, характерной для всех уровней корпоративной иерархии. Шварц настаивал, что сведения, которые включаются в ежеквартальную отчетность по требованию комиссии по ценным бумагам и биржам США, не столь открыты, как посты орды блоггеров, публично обсуждающих внутренние вопросы компании ежедневно. «[Их оценки] несравнимо ценнее инструкций федеральных властей. Топ-менеджеры не замечают главного. Нет истины совершеннее, чем открытость».

В отличие от ситуации в Microsoft, в Sun нет двойственного отношения к блоггингу. Как утверждает Шварц, юристы не оценивали риски и не волновались по этому поводу, а ответственные за корпоративные коммуникации сразу же приняли блоггинг. «Большинство PR-команд стали бы дрожать, но только не наша. У нас открытая культура, в отличие от конкурентов вроде HP. Наша PR-команда думает, как использовать технологию и культуру в качестве корпоративного оружия, а блоггинг обеспечивает и то, и другое». Ноуэл Хартцель, директор по коммуникациям топ-менеджеров, добавляет, что Sun фокусируется на создании сообществ: «Главная функция нашей команды – собирать информацию, анализировать ее и давать советы об участии в этих сообществах. Выпускать по пресс-релизу каждый вторник – это плохой способ заниматься PR. Мы помогаем давать правильную информацию в правильные каналы. Что может быть лучше для организации PR, чем блоги?».

Шварц считает появление блогов переломным моментом: «Я не изучаю блоги – я просто читаю. Блоги лучше подходят для поиска. Technorati и PubSub для меня удобнее, чем Google. Мне проще устанавливать контакты в мире, основанном на блогах. Люди из Марокко и Австралии вносят свой вклад в наш рост. Я пасусь на блогах Sun и читаю комментарии. Если у разработчика есть ценное наблюдение, я быстро узнаю об этом. Мы получаем самые разные полезные комментарии. Я только что прочитал комментарий программиста из Португалии, который считает, что мы уникальны. Здорово видеть такие вещи».

Конкуренты также отслеживают посты Sun. Один из них как-то обронил не для печати: «Мы уже сбросили Sun со счетов. Мы полагали, что к этому времени они уже будут мертвы или неактуальны. Они вернулись. Это все их (вырезано цензурой) блоги! Мы только что были на встрече с клиентами, и те спросили нас о чем-то, что [разработчик Sun] Тим Брэй запостил этим утром».

Шварц часто поддразнивает конкурентов, иногда шутливо, иногда с сарказмом. Недавно, после того, как HP объявила запрет на плохие новости, он обратился напрямую к сообществу потребителей компании. Однажды он опубликовал открытое письмо к председателю и исполнительному директору IBM Сэму Палмизано, где упрекнул его в отсутствии поддержки обновленной версии Solaris. При этом он обвинил IBM в том, что она мешает своим клиентам получить доступ к «самой безопасной операционной системе из существующих». Он прекрасно знал, что такое письмо не вызовет симпатии у могучей корпорации. Однако это был ловкий способ обойти компанию и обратиться напрямую к ее клиентам, поддержавшим позицию Sun. «Теперь IBM куда сговорчивее», – бесстрастно констатирует он.

Как и другие блоггеры, Шварц идет на риск – время от времени пишет о личном, и,

как и многие, порой попадает впросак. Как-то во время поездки в Австралию он признался, что ему понравилось мясо кенгуру, попросив при этом читателей не рассказывать это его детям. Какое-то время тому назад один из руководителей Sun прислал ему ссылку на японскую компанию, которая обещала, что блоггинг «улучшит ваше телосложение». Шварц посчитал, что это «весело, по-человечески и интересно в культурном отношении», о чем быстренько и написал. Позднее встревоженные коллеги поспешили сказать ему, что при более внимательном изучении этой новости он бы обнаружил, что улучшению подвергались вполне определенные части тела.

«Восприятие Sun как правдивой и подлинной ИТ-компании сейчас очень укрепилось. То, что сделали блоги, придало бренду Sun больше целостности, чем любая рекламная кампания на миллиард долларов. Меня больше волнует реакция сообщества программистов, чем любое освещение в печати. Sun добилась резкого изменения их отношения к себе, и сделано это было благодаря блогам. Каждый, кто ведет блоги в Sun, подтверждает, что мы обладаем культурой целеустремленности и аутентичности», – говорит Шварц.

## Блоггер Maverick

Марк Кьюбан начал свое первое дело в 12 лет: он торговал мусорными мешками вразнос в рабочем пригороде Питтсбурга. В 1980-е годы, как и многие другие предприниматели, он занялся компьютерами. Он основал MicroSolutions, консалтинговую компанию, которую продал в 1990 году CompuServe, благодаря чему стал миллионером. Однако это были лишь первые шаги. Живя в Далласе, он хотел слушать репортажи с матчей баскетбольной команды его родного Университета Индианы, но не мог. Чтобы решить эту проблему, он выступил сооснователем Broadcast.com, новаторского сервиса, обеспечивающего радио- и ТВ-вещание через Интернет, который оказался столь многообещающим, что стал публичной компанией. Компания не приносила прибыль, но это не имело значения. Yahoo! приобрела Broadcast.com в 1999 году, и Кьюбан стал миллиардером. Чтобы отметить это, он купил огромный дом и всего за \$285 млн приобрел клуб Dallas Mavericks, один из самых замшелых «середняков» NBA. Он вложил большие средства в талантливых игроков, чтобы команда вошла в число соискателей чемпионских перстней, чего в итоге и добился. Кьюбан также стал самым заметным и экспансивным фанатом команды. В результате он заплатил более \$1 млн в виде штрафов за агрессивное поведение по отношению к судьям, а телекамеры снимали, как он толкается грудью с игроками команды. Однажды он заявил, что глава судейского корпуса NBA «не справился бы и с рестораном Dairy Queen»[\[41\]](#). Затем, чтобы не обидеть менеджеров Dairy Queen, он один день проработал в таком заведении.

Когда Кьюбан не воюет с судьями, он выпускает пар, вступая в бой с прессой. Вышеупомянутое столкновение с телеобозревателем Греем из ABC – всего лишь один из примеров.

Тематика его блога весьма разнообразна, как и его интересы. Сооснователь HDNET, создавшей фильму «Энрон: самые смысленные парни в комнате» (Enron, the Smartest Guys in the Room) и «Спокойной ночи и удачи» (Good Night and Good Luck), снискавшие хорошие отзывы у критиков и получившие коммерческий успех, он проходит по голливудским ревнителям авторских прав, рассуждает о конце CD, торговцах воздухом с Уолл-стрит или чем-то еще, что вызывает у него энтузиазм или досаду. Кьюбан отказался рассуждать о том, насколько эта стратегия разумна для блоггера, обронив лишь, что поступает так, потому что имеет на это право.

Он сказал, что пишет все, что приходит ему в голову, обо всем, что считает важным.



Марк начал постить, «главным образом, отвечая СМИ», приведя в качестве примера случай с журналом **Fortune**. Он считает, что блог и Интернет предоставили ему средства, позволяющие нейтрализовать тот негатив, который пресса публикует о нем и его команде. Марк уверен, что топ-менеджерам нужно вести блоги, но только «если у них есть мировоззрение, которым они пытаются поделиться, или они пользуются вниманием СМИ».

«Я думаю, любой репортер или колумнист станет осторожнее, беря у меня интервью, особенно потому, что я теперь провожу 99% своих интервью по электронной почте, и у меня есть переписка, полностью готовая к публикации в блоге», – рассказал он нам. Недавно он с убийственным эффектом воспользовался такими записями для ответа на статью в **New York Times**, которую счел несправедливой.

Кьюбан не считает, что BlogMaverick<sup>[42]</sup> помог ему расширить географию личных поклонников, и не стремился к этому. Однако мы знаем людей из Новой Англии, Нового Орлеана, района залива Сан-Франциско, Великобритании и Сингапура, которые говорят, что теперь поддерживают Mavericks, потому что следят за блогом Кьюбана, который придает Mavericks колорит. Персонал команды Mavericks также читает блог, чтобы понять, что на уме у босса, но Кьюбан добавляет: «Это вовсе не инструмент управления». Нам, впрочем, кажется, что все, откуда персонал узнает о настроении босса, – инструмент управления, вне зависимости от намерений.

Где, по мнению Кьюбана, BlogMaverick произвел переворот, так это в поведении арбитров. Он говорит: «Это несомненно. После моего появления Лига стала подходить к судейству куда профессиональнее. Теперь они рассматривают судейский корпус как настоящую бизнес-единицу. Раньше такого не было».

По сравнению с другими блоггерами из числа топов Кьюбан оказался «диссидентом»<sup>[43]</sup> по вопросу о правилах блоггинга для сотрудников. Если другие руководители, у которых мы брали интервью при подготовке книги, поощряли блоггинг в своих компаниях, то Кьюбан считает иначе. Он советует топам, подумывающим о блоге, «...показывать, что вы – босс. Я не думаю, что стану поощрять работающих у меня топ-менеджеров вести блоги. У организации может быть только одна публичная позиция... Босс и подчиненные не всегда встречаются с глазу на глаз, и распространение более чем одного послания через блоги может быть очень непродуктивным».

Этот комментарий подвергся критике, когда мы опубликовали интервью в блоге книги, использовавшемся при ее написании. «Он не понимает сути», – оскорбился один из отвечавших. «Он считает, что его блог – это палка, которой он может тыкать в СМИ. Это очень ограниченная точка зрения», – заметил блоггер из Microsoft Рэнди Холлоуэй. «По моему скромному мнению, такая навязанная иерархия вредна и искусственна», – написал на корпоративном сайте Майкл Хаятт, исполнительный директор Thomas Nelson, девятого по величине издательства. «Да стал бы я продолжать работать на этого типа!» – высказался журналист и редактор-фрилансер Курт Хопкинс, сотрудничавший с **Newsweek** и Reuters, – я надеюсь, вы упомяните Кьюбана как отрицательный или ошибочный пример блоггинга».

Мы не собираемся следовать этому совету. Хотя нам хотелось бы, чтобы политика Кьюбана была иной, он – человек, который всегда вызывает интерес, потому что создает собственные правила игры. Нам его блог был постоянно интересен.

## Как обойти мифы, распространяемые СМИ

Стиль Дэйва Вайнера совершенно не похож на стиль типичного исполнительного директора корпорации, но вот уже много лет он возглавляет UserLand, новаторскую компанию-разработчика ПО. Его склонность к конфронтации вошла в легенду и не всегда встречает понимание. Нам доводилось слышать, как его называли «иконоборцем», «брюзгой» и «надоедливо вздорным». Однако те же люди восхищаются его талантом и уважают его за то, что он стал пионером блогов и RSS-синдицирования.

Мы рассказываем о нем здесь, потому что его антипатия к прессе также стала легендарной. Писали, что желание обойти СМИ и подтолкнуло Вайнера к изобретению блогов. Сам он сказал, что эти утверждения – еще один пример, объясняющий, почему он не питает уважения к прессе. «Я не начинал вести блог, чтобы обойти прессу. Вот еще один пример того, как легко они передергивают пару-тройку фактов ради красивой истории. Пресса представляет мифы, а не факты».

На самом деле, по словам Вайнера, он открыл силу блогов почти случайно. Он работал в коллективном проекте под названием «24 часа демократии» (**24 Hours in Democracy**), одновременно выполняя функции редактора в сетевой версии журнала **Wired**. Он погряз в этом огромном национальном проекте со множеством независимых участников: «Нечто вроде полета на Луну для технологического сектора, – вспоминает он. – Мне нужен был способ организовать веб-сайт, и я начал располагать вещи в порядке, обратном хронологическому, сопровождая их ссылками на другие источники. Я подумал: так гораздо круче. А потом решил вернуться к этому подходу по окончании проекта и еще с ним повозиться».

С начала 1990-х годов он публиковал DaveNet, электронный информационный бюллетень, пользовавшийся значительной популярностью в ИТ-сообществе. По мнению Вайнера, DaveNet, по сути, уже являлся блогом, так как в нем он собственными словами рассказывал обо всем, что его интересовало. Однако спам испортил электронную почту как канал дистрибуции, и Вайнер переориентировался на новый носитель – личные веб-страницы, где создал Scripting News<sup>[44]</sup>. Он играл с обратной хронологической последовательностью, теперь ставшей стандартным блог-форматом, и та хорошо себя зарекомендовала. Однако оставалась проблема распространения. Электронная почта дискредитировала себя, а заставлять людей ходить на веб-сайт было неудобно. Его читатели не знали, когда появлялись обновления, так что им приходилось заходить на сайт и проверять, что было чревато потерями времени.

Он начал экспериментировать с ПО под названием XML, чтобы создать способ «синдицировать» посты на своем веб-сайте. Для этого он написал несколько новых функций, в итоге превратившихся в RSS (действительно простое синдицирование). Он оптимизировал формат для блогов и добавил его на Scripting News, чтобы люди могли «подписываться» на его сайт и получать его посты напрямую в соответствующие папки своей почтовой программы. Это делало чтение личных веблогов куда эффективнее, чем поиск по Сети. С RSS средний пользователь мог отслеживать более сотни, а не 10-12 веб-сайтов. (Некоторые «суперчитатели», например Скобл, на самом деле следят за более чем тысячей RSS-лент.) Такая эффективность граничила с революционной.

Что не менее важно, RSS была чистым способом доставки на электронную почту – без спама. Эти качества сделали Scripting News первым настоящим веблогом как по форме, так и по содержанию.

Вероятно, по случайному совпадению Netscape также экспериментировала с XML в то же самое время и даже создала собственную RSS, хотя и настаивала, что та

расшифровывается как «сводка сайта с применением инфраструктуры описания ресурсов» (RDF Site Summary). У каждой стороны своя версия того, что произошло потом. Было понятно, что Вайнер и люди из Netscape в равной степени несговорчивы. Многие сообщения о том, что произошло, нелестны для Вайнера. Во всяком случае, по его словам, Netscape договорилась с ним о встрече, на которой отказалась менять свою версию продукта. «Я разозлился. Я спросил: «Почему бы нам обоим не сделать все одинаково?» Куда лучше, если будет один вариант, а не два. Я вышел прогуляться, обдумал все и сказал: «Окей, почему бы мне просто не выбросить все, что я сделал». Я взял их формат и изменил под него собственный». Затем Netscape поменяла свой вариант, учтя некоторые функции, которые были уникальны для версии Вайнера. Этот нелегкий компромисс привел к созданию RSS 2.0, единого стандарта, принятого основной массой пользователей.

Это сотрудничество дало Вайнеру искомую возможность высказываться напрямую, и он задал тон, также повлиявший на облик блогосферы. «Блоги должны являться неотредактированным голосом человека. Это не выступление организации. Это неформально. Это разговор, как он есть. Мы – обычные люди. Нас не волнуют опечатки или грамматические ошибки, которые напоминают читателю, что это просто человеческая речь». Вайнер настаивает, что такой неформальный стиль куда привлекательнее, чем безупречные материалы корпоративных отделов коммуникации. «Мне не нравятся стерильные, политически корректные тексты. Мне нравятся тексты, которые стимулируют идеи и новое мышление».

Ему также нравится, когда написанное идет в обход печати. Он пространно и с горечью писал о том, как СМИ сокращали и искажали его высказывания. Он сказал нам, что почти все статьи о подкастинге (аудиоблогах), которые он видел, были ошибочными, почти все статьи, где описывается его роль на раннем этапе, «закручены как можно драматичнее» и что СМИ не нравится, когда с ними поступают так же, как они поступают с другими. «Им не нравится, когда на них направляют свет, что забавно, поскольку сами они собаку съели по части того, чтобы направлять свет на других... Именно поэтому у нас и есть блоги. У нас есть блоги, потому что мы не можем доверять этим людям», – сказал он нам.

Вайнер также считает свой блог отличным инструментом для исследований, обеспечивающим прямой доступ к людям, которые создают первоисточники по самым разным темам. Если у него возникает вопрос, особенно технический, он задает его в блоге и уверяет, что получает ответ где-то минут через пять. «Эти люди просто роятся там. Им нравится показывать, какие они крутые. Это очень хорошо. Иногда демонстрация крутизны очень даже полезна». При этом он обращает внимание на весьма деликатный момент: «Сложность возникает, когда я ошибаюсь. В таком случае надо признаваться [в своем блоге]: я ошибся. Я не всегда соглашаюсь, когда люди говорят, что я ошибся, и порой это ведет к весьма резким дискуссиям, но воспринимать всерьез нужно всех. Это система сдержек и противовесов. Пресса теперь тоже в этом потоке, нравится им это или нет. Их слова и выражения теперь часть этого потока. Им часто это не нравится. Блоггеры – очень большая группа. Нас – миллионы, и мы очень тщательно следим за тем, что они [журналисты] делают».

По его словам, «...блог, конечно, необходим, чтобы обходить прессу. Без блогов мы бы не смогли соединять людей так, чтобы у каждого была возможность высказаться. С блогами вы можете сделать то, что невозможно с прессой, которая обычно считает, что право отвечать есть только у работников крупных компаний».

Мы спросили его, что он думает о блоггерах-руководителях. Он ответил: «Пройдет много времени, прежде чем каждый топменеджер начнет вести блог. Мне хотелось бы, чтобы это произошло быстрее. Это будет означать, что мы вызвали переворот в

устройстве и работе организаций. Естественно, компания, топ которой ведет блог, будет восприниматься как более доступная, и потребители захотят покупать больше ее продуктов. Благодаря взаимодействию с блогосферой корпоративные блоггеры получают лучшее представление о том, что происходит, и [будут] принимать решения, которые повысят прибыльность компании».

Вайнера больше интересуют люди, а не компании, ведущие блоги. «На творчество способен только человек, а не компания», – заключил он.

## Частные вопросы

Прямой доступ – это больше чем действия в обход прессы или даже ваших собственных органов коммуникации. Один из самых интересных случаев – когда блоггер предпочитает, чтобы мы не знали, что он делает. Исполнительный директор Intel Пол Отеллини ведет Paul's Blog (блог Пола), чтобы общаться с 86 тыс. сотрудниками компании по всему миру и узнавать их мнение в частном порядке, отгородившись от всех остальных пользователей системой защиты доступа. Это иная форма прямого доступа, и персонал, несомненно, выступает главной аудиторией для исполнительного директора глобальной компании. Но, как обнаружил Пол, даже делаясь своими сокровенными мыслями с 86 тыс. коллег по работе, ты идешь на риск.

«Почему я делаю это? – написал он в своем первом посте в декабре 2004 года. – Ну, мне понравилась идея создать постоянный инструмент, чтобы делиться с сотрудниками своими мыслями и наблюдениями по поводу Intel и отрасли, а также дать им возможность выражать свои мысли или реагировать на мои». И те отреагировали. Знакомясь с постами за два месяца, мы увидели многочисленные отклики на комментарии Отеллини. Все были вежливы, но в некоторых случаях его позиция подвергалась сомнению и выражалось несогласие.

Отеллини сначала согласился обсудить с нами Paul's Blog, но затем отказался. Официальный представитель компании сказал: «В целом это частный блог, и он предпочитает сохранить его таковым». Как это возможно? Вероятно, никак. Посты, которые мы читали, появились в несанкционированной статье в **San Jose Mercury News**.

Однако до сих пор это было единственное нарушение. Предшественник Пола Крэйг Барретт писал для сотрудников информационный бюллетень руководителя, который тоже назывался «конфиденциальным». Утечки информации из него происходили столь часто, что наблюдатели начали считать, что бюллетень намеренно используется в целях пиара. Нам показалось обнадеживающим то, что почти за год Отеллини столкнулся всего с одним нарушением. Его целью было создание надежной сети для прямого обмена идеями и обсуждения их, и мы должны признать, что он, похоже, своего добился.

Частное сотрудничество – важная часть бизнес-блоггинга. Анил Даш, вице-президент по развитию бизнеса компании Six Apart, создающей инструменты для ведения блогов, считал в июле 2005 года, что 32% клиентов компании обладали частными блогами, а общая численность блоггеров, пишущих конфиденциально, выросла на 500% за полтора года. Однако Six Apart не знает, какая часть этих людей имеет отношение к бизнесу и сколько из них используют блоги в качестве семейных фотоальбомов или чтобы спланировать семейные встречи. Не было у Даша и точного количества блоггеров. «Откровенно говоря, мы слишком молодая компания, чтобы располагать такими данными. Нам просто известно, что частные блоги – это серьезно и что их количество быстро растет», – сказал он нам.

В числе других компаний, использующих частные блоги, есть и IBM, где, как говорят, более 3 тыс. внутренних блогов, применяемых для совместной работы. Голландский блог Corporate Blogging («Корпоративный блоггинг») [45] сообщает, что в компании Масав, базирующейся в Нидерландах, «все сотрудники обладают собственным внутренним блогом. Они получают его одновременно с учетными записями в Сети, интрасети и электронной почтой. Причем у них не просто есть блоги – они ими пользуются. 90% из 110 сотрудников являются внутренними блоггерами». В Six Apart все сотрудники имеют блоги, которые затем агрегируются в управляющий блог, позволяющий им отслеживать интересующие их разговоры. По слухам, Disney Studios также активно использует частные блоги для совместной работы. Даже Министерство внутренней безопасности США, как утверждают, применяет частные блоги в западной части страны в качестве самой быстрой формы обмена информацией.

Конечно, не все из нас сталкиваются с теми же проблемами, что и владельцы команд NBA и топ-менеджеры GM. За нами не ходят толпы репортеров, правильно или неправильно понимающих наши слова и мысли. Однако людям, занимающимся бизнесом, нужен прямой доступ к аудитории. И когда компании любых размеров публикуют что-то в блогосфере или просто упоминаются в ней, это зачастую становится и кратчайшим путем к освещению в СМИ. К слову, благодаря прямому доступу вы можете с удивлением узнать, что дали случайное интервью. Консультант по маркетингу и блоггер Б.Л. Охман[46] указала на новый феномен «интервью украдкой». Похоже, некоторые журналисты начали отслеживать блоги, собирать с них цитаты, а затем писать материалы, словно они реально взяли интервью у человека, с которым никогда не связывались.

Разговоры напрямую, без формулировок, придуманных комиссиями из юристов и консультантов по маркетингу, пойдут вам на пользу в большинстве случаев. Они могут быть вредны, если только вы работаете на частную или государственную разведывательную организацию вроде Министерства внутренней безопасности, или если ваша работа требует особой конфиденциальности, или если поведение вашей компании можно охарактеризовать как неэтичное.

Большинству компаний вне зависимости от размера имеет смысл последовать совету Вайнера: «Будь собой». Говорите так, как вы говорите. Позвольте тем, кто для вас важен, узнать вас с помощью блога и внимательно послушайте, что они вам скажут.

## 5. Маленькие компании, большой охват

Маленький ключ  
открывает большие  
двери.

*Турецкая пословица*

Известные люди, у которых мы брали интервью для прошлой главы, сильно отличаются от большинства из нас. В частности, нам вряд ли грозит оказаться объектом преследования толп журналистов, готовых верно или неверно цитировать все, что мы скажем (ну, разве что эта книга станет мега-бестселлером). Для тех из нас, чей бизнес еще не «дорос» до статуса глобальной корпорации, блоггинг – лучший способ донести свои слова до всего мира. Он также дает нам возможность услышать тех, с кем иначе мы могли бы не встретиться.

Если Марк Кьюбан и Боб Лутц могут позволить себе роскошь вести блог, чтобы

обойти прессу, большинству бизнесменов вообще трудно удостоиться упоминания в газетах, а их бюджеты часто предусматривают лишь рекламу в «Желтых страницах». Блоггинг предоставляет таким небольшим компаниям глобальный охват при крайне низких издержках.

Хотя в заголовке этой главы говорится о «маленьких компаниях», некоторые ведущие блоги предприятия, о которых здесь пойдет речь, совсем не так малы: это солидные компании с узнаваемыми брендами и многомиллионными бюджетами. Мы говорим о них здесь, ибо их не назовешь глобальными воротилами, но перед ними стоит тяжелая задача увеличения клиентской базы и повышения ее лояльности. Stonyfield Farm – крупнейший в мире производитель органических йогуртов, а Церковь Братства (Fellowship Church) входит в пятерку крупнейших независимых церквей в США. Тем не менее до всенародной известности им еще далеко.

Сбор материала для этой главы был одной из самых приятных частей работы над нашей книгой. У нас вызывают особые чувства дерзость и находчивость предпринимателей, проявляющих страстную изобретательность. Мы считаем, что предприятия, о которых пойдет речь, демонстрируют возможности блоггинга как канала коммуникации.

## Человек красит костюм

Как-то раз Томас Мэхон и Хью Маклеод выпивали в лондонском пабе и подбадривали друг друга. Мэхон был портным – не простым портным, а портным с Сэвайл-роу. Некоторые обладатели гардеробов посOLIDнее, чем у нас, могли бы рассказать, что мастера с этой улицы шьют лучшие костюмы в мире. Однако в конце 2004 года, когда состоялась эта встреча, спрос на заказные костюмы ценой в \$4 тыс. в Европе, как и в США, упал до минимума. Хуже того, арендная плата на этой легендарной лондонской улице стабильно стремилась в заоблачные высоты.

Маклеод не был портным. Он был бывшим топ-менеджером из рекламного бизнеса, который охладел к работе и культуре рекламных агентств. В последнее время его творческие способности служили для создания колких карикатур тушью, высмеивавших рекламную культуру, выходцем из которой он являлся. На жизнь Маклеод частично зарабатывал продажей этих изобилующих ругательствами карикатур, которые затем размещали в книгах, на футболках и обратной стороне визитных карточек. Поклонники следили за его работой с помощью блога Gapingvoid («Зияющая пустота») [\[47\]](#), где он публиковал свои нарисованные тушью карикатуры и комментарии.

Мэхона и Маклеода объединяли две вещи: упомянутое распитие спиртных напитков и необходимость увеличить свои доходы. Как говорит Маклеод, «Томаса не интересовали блоги, а меня не интересовали костюмы, которые я не мог себе позволить». Идея с блогом, который бы показал – авторитетно и со страстью – как шить лучшие в мире костюмы, «возникла как бы случайно», сказал нам он. «У нас не было концепции или чего-то такого». Однако в процессе употребления горячительных напитков Маклеод начал внедрять в сознание Мэхона «тему «Манифеста пути» и блоггинга», и тот постепенно заинтересовался. Они решили стать партнерами. Мэхон будет шить костюмы. Маклеод будет продавать их. Мэхон будет вести блог о том, что ему известно. Хью станет его наставником в этом деле и будет использовать свой блоггерский авторитет, чтобы привлечь на новый блог посетителей.

Мэхон, что было весьма разумно, не пытался продавать костюмы через новый блог. Вместо этого он демонстрировал свои знания и любовь к профессии. Он объяснял

характер работы и почему цена оправданна. Хью заверил его, что те, для кого это актуально, найдут сайт. Мэхон сделал первый пост в новом блоге English Cut<sup>[48]</sup> («Английский фасон») в январе 2005 года.

К апрелю сотни блоггеров уже написали об English Cut и дали на него ссылки.

Во всем мире, по нашим подсчетам, может быть около 10 тыс. человек, располагающих желанием приобретать костюмы с Сэвайлпроу и необходимыми для этого средствами. Они живут в разных – весьма модных – местах, зачастую за тысячи миль от этой улицы, однако Мэхон находится в типичной ситуации «местного торговца». Его рекламного бюджета может хватить на запись в телефонной книге, но вряд ли на что-то большее. Его бизнес строился преимущественно на устных отзывах, и он давно уже летал в Нью-Йорк по несколько раз в год – отчасти потому, что ему нравится Манхэттен, отчасти чтобы обслужить небольшую группу американских клиентов. Если за поездку продаются два костюма, выручка окупает поездку. Если три – появляются деньги на еду и арендную плату. Поездка, в которой продаются пять костюмов, – фантастическая удача. Когда Мэхон был в Нью-Йорке в декабре 2004 года, он продал всего два. Когда он вернулся через два с половиной месяца после появления блога, он продал двадцать костюмов и восемь спортивных пиджаков – больше чем за весь год до этого.

Однако это было не все, что случилось во время последнего визита в Нью-Йорк. С помощью блога Маклеод стал приятелем по переписке Дэвида Пармета<sup>[49]</sup>, профессионального консультанта в области PR, оказавшегося без работы после того, как он слишком настойчиво убеждал свое агентство заняться услугами, связанными с блогами. Маклеод написал о его положении на Gapingvoid под заголовком: «Пожалуйста, кто-нибудь, возьмите на работу этого парня». Затем Маклеод вспоминает: «Я просто внезапно спросил Дэвида, как он отнесется к небольшому PR для English Cut». Пармет мог бы отказаться, но у него было одно слабое место. «Мне всегда нравились костюмы с Сэвайл-роу, с тех пор как увидел Брайана Ферри<sup>[50]</sup> в таком костюме на MTV». Пармет согласился, узнав, что Мэхон шил костюмы для Ферри. Общаясь по электронной почте, он вызвался сопровождать британского портного, с которым никогда не встречался и не разговаривал, на встречах с несколькими главными редакторами некоторых самых влиятельных медиакомпаний в мире. В свою очередь Мэхон согласился вознаградить его за труды, но не долларами или фунтами стерлингов, а классическим, хорошо сидящим костюмом, который тот, возможно, сможет надеть на следующее интервью о приеме на работу.

Зачем было Пармету, опытному профессионалу, брать на себя такой риск? Он был безработным, но пока еще не впал в отчаяние. Он знал, что его настоящим потребителем был не клиент, а редактор, но ставил свою репутацию на кон ради кого-то, с кем никогда не встречался. «Вероятно, благодаря блоггингу у нас возникло взаимное доверие друг к другу. Когда мы, наконец, встретились, мы вскоре уже чувствовали себя давними друзьями», – вспоминал Пармет. Риск оказался оправданным.

История понравилась СМИ. CNN подготовила материал в мае 2005 года, а в сентябре 2005-го блогу English Cut был посвящен раздел в воскресной **New York Times**. Внимание СМИ укрепило позиции Мэхона как самого известного в мире портного с Сэвайлпроу, но это было уже обеспечено блогом в первые месяцы его существования. Блог открыл Мэхону двери там, где прежде были только стены. Если сравнить две поездки в Нью-Йорк, то можно сказать, что English Cut увеличил бизнес Мэхона как минимум на 300% менее чем за два с половиной месяца. На Манхэттене бизнес вырос почти в пятнадцать раз.

Мэхон служит примером местного торговца, вышедшего на глобальный уровень благодаря блоггингу. Он утверждает, что теперь может ехать в любой крупный город на земном шаре и его известности хватит, чтобы продать достаточное количество элитных шмоток. Все, что от него требуется, – запостить, что в определенное время он будет находиться в определенном городе, и потребители найдут его. Это по-прежнему бизнес, основанный на живом слове, но блоггинг придал ему глобальный масштаб.

История Мэхона может служить уроком для многих предпринимателей. То, что Мэхон стал первым, было неотъемлемой частью его успеха. Быть вторым портным, ведущим блог, далеко не так необыкновенно. Не менее важной оказалась демонстрация искренней страсти, а не умения продавать. Такие блоги, как у Мэхона, как и некоторые рекламные кампании, могут привлекать к себе внимание лишь ограниченное время. Мы уже видим признаки того, что оживление и новизна блога Мэхона несколько нивелировались по сравнению с тем оживлением, которое он вызывал сначала.

Однако это не имеет значения. Благодаря блоггингу и находчивому собутыльнику Томас Мэхон сейчас является самым известным портным с Сэвайл-роу в мире. А растущее количество ссылок «продвигает» сайт все выше в рейтинге поисковых систем.

## Король контактов

Короли контактов есть в каждой отрасли, вы, вероятно, знакомы с несколькими из вашего сектора. Они – профессиональные медиаторы, люди, которые знают всех и держат руку на пульсе происходящего. Они помогают найти работу, заключить сделку и создать партнерство. Они узнают о новых продуктах и услугах прежде, чем эти продукты и услуги представляют публичке.

В блоггинге «королем контактов» является исполнительный директор ActiveWords Базз Брюггеман. Все, кто встречал его, понимают, почему его зовут **Buzz** (шумиха), а термин «маркетинг, основанный на шумихе» (buzz marketing), возможно, был назван в его честь. На конференциях он работает с аудиторией как политик на выборах. Он поддерживает переписку по электронной почте со множеством людей, каждый из которых посвоему влиятелен или нуждается в услуге. Он таскает сумку, полную предварительных версий новейших штуквин, которые щедро раздает. Брюггеман связал авторов этой книги, дал Дэну Гиллмору стимул написать «Мы, СМИ» (**We the Media**) и, вероятно, цитировался как «информированный источник» в недавно прочитанной вами статье.

Одним словом, если вам действительно нужно знать, что происходит в индустрии ПК, Базз Брюггеман – тот человек, который вам нужен.

Хотя он по природе щедр, его вряд ли можно назвать подобием матери Терезы. Здесь присутствует стратегический расчет и немного взаимной выгоды. ActiveWords – весьма уважаемая компания, создавшая утилиту, которая облегчает навигацию и значительно повышает скорость работы. Компания сообщает о 100 тыс. скачиваний с ее сайта при маркетинговом бюджете менее \$15 тыс. за шесть лет. Как считает Брюггеман, примерно половину этих скачиваний обеспечил блоггинг. Как и с English Cut, блоггинг сыграл ключевую роль в том, что ActiveWords получила серьезное освещение в печати, включая **New York Times**, **Business 2.0**, **PC Magazine** и **PC World**. Брюггеман также сообщает, что блоггинг сильно помог заключить пару сделок, изменивших облик компании.



Даже по собственной оценке, Брюггеман совсем не сверхблоггер. Он пишет на двух своих сайтах по несколько раз в неделю, а не в час, как ведущие обитатели блогосферы вроде Дока Сирлза[51]. Характеризуя Брюггемана, Сирлз сказал, что «как блоггер тот заслуживает тройки», а «как читатель блогов – пятерки с плюсом». Сам Брюггеман считает это описание уместным.

Для нас Брюггеман интересен, поскольку на его примере видно: чтобы блоггинг принес пользу вашей компании, не нужно всю жизнь постить и отвечать на комментарии. Брюггеман нашел блогосферу, потому что нуждался в ней. Несколько лет назад он осознал, что ActiveWords мало известно о маркетинге ПО, и «решил, что лучше побыстрее с этим разобраться». Компания нуждалась во внимании прессы, а особенно в рецензиях на продукт, однако не располагала деньгами на PR-агентство или персонал, отвечающий за маркетинг. Поэтому Брюггеман, бывший юрист, решил стать евангелистом компании. Однако поначалу все его усилия пропадали зря. Журналисты из деловых отделов традиционных СМИ выслушивали его без особого энтузиазма, а частенько и вообще не отвечали ему. Рассылка электронных писем редакторам, отвечающим за описание продуктов, с предложением скачать для ознакомления приложенную программу заканчивалась тем, что его письма отправлялись в папки с ненужной рекламной корреспонденцией.

Брюггеман представлял перспективную новую компанию с полезным продуктом, но был аутсайдером в несколько изолированном сообществе влиятельных специалистов в области технологии. Он продолжал кружить по периметру в поисках входа, но найти его не мог. Он начал посещать конференции, посвященные технологии, и тусовался там, где мог познакомиться с людьми, способными изменить положение ActiveWords.

Затем появился блоггинг, и Базз был потрясен различиями обычных СМИ и блоггинга. «В традиционных СМИ мне было совсем непросто выйти на человека, написавшего статью, но я мог выйти на самых влиятельных блоггеров. Когда я написал Доку Сирлзу и Дэну Гиллмору, они откликнулись». Он переориентировал свою компанию на блогосферу. «У людей есть невероятное желание творить, быть услышанными, иметь право выражать свое мнение, и блоггинг дал им эту возможность», – сказал Брюггеман. Он завязал отношения, определив, у кого какие интересы. Он организовывал материалы на темы, интересовавшие каждого блоггера. По совету Сирлза он начал вести Buzzmodo, свой бизнес-блог. Он часто находил повод дать ссылку на более известных блоггеров.

Возможность попасть в круг избранных представилась ему в апреле 2002 года. Как Гиллмор вспоминал в своей книге «Мы, СМИ»[52], исполнительный директор Qwest Джо Наккио выступал на престижном PC Forum – конференции руководителей технологической отрасли. Гиллмор написал, что Наккио жаловался на трудности привлечения капитала. Сирлз и Гиллмор постили в свои блоги из зала почти в режиме реального времени. Оба не были впечатлены форумом. Затем, через несколько минут после постинга, оба популярных блоггера получили e-mail от Брюггемана из Флориды. Тот давал ссылку на страницу Yahoo! Finance, где указывалось, что Наккио заработал более \$200 млн на акциях компании, несмотря на то что их стоимость под его руководством падала. «Я немедленно сбросил эту пикантную новость в мой веблог с киберприветом Брюггеману, и Сирлз сделал то же самое», – писал Гиллмор. Организатор мероприятия Эстер Дайсон позднее напишет, что «примерно с этого момента аудитория стала враждебной». Очевидно, присутствующие следили за постами двух блоггеров. Находясь на расстоянии 2 тыс. миль оттуда, Брюггеман изменил ход элитного закрытого мероприятия и испортил будущее исполнительного директора, с которым никогда не встречался. У Наккио уже были проблемы с работой, но после PC Forum пресса стала относиться к нему более критично и враждебно, и вскоре он был уволен. Гиллмор написал, что это событие изменило его мнение о силе

блоггинга.

Позже, в том же году, Брюггеман объединился с писателем и блоггером Джей Ди Ласика, чтобы освещать другую технологическую конференцию под названием PopTech. У каждого был свой скрытый мотив. Джей Ди хотел взять интервью у выступавших для своей книги «Темная сеть: Война Голливуда против цифрового поколения» (**Darknet: Hollywood's War Against the Digital Generation**), [53] а Брюггеман хотел бесплатно попасть на конференцию. Оба добились своего, но блог их удивил. «Каждый раз, когда мы что-то постили, мы получали примерно 200 хитов, две трети из которых от людей, не присутствовавших на конференции. Мы поняли, что расширяем охват и увеличиваем количество участников конференции».

Сегодня большинство событий в технологическом секторе освещается в блогах. Пару лет назад блоггерам приходилось платить за возможность присутствовать, теперь же организаторы конференций гонятся за ними. Присутствие блоггеров меняет событие, добавляя ему глобальный охват, больше, чем работа традиционных журналистов. Мы полагаем, что в скором будущем события в других отраслях также будут освещаться в блогах.

Брюггеман приписывает Джиму Макги [54] одно из лучших объяснений потрясающей силы блоггинга. Блоггеры, по словам Макги, – это агенты, которых технологические компании пытались и не смогли создать с помощью искусственного интеллекта. Эти агенты должны были ходить и доставлять полезную информацию и находить именно то, что было нужно пользователям, но это никогда не получалось, отчасти потому, что компьютеры лишены разума. Блоггеры стали интеллектуальными агентами. Они обладают разумом и добавляют собственные знания. Они перемещаются по Интернету и реальному миру, находя все, что угодно, и делятся этим в диалоговом режиме с помощью блоггинга.

Это новое поколение интеллектуальных агентов с радостью поработает на своих коллег по блоггингу, о чем упоминал Вайнер, говоря об ответах, которые он мгновенно получал на вопросы, запущенные в блоге. Когда Брюггеман запостил свои мысли, что в Microsoft, возможно, совсем не рассчитывали, что их программа Outlook станет платформой разработки для третьих сторон, он получил около 20 комментариев от «некоторых из самых толковых людей в отрасли, выдавших кучу идей о том, насколько верен или неверен поставленный вопрос». «Без блога я никогда бы не получил доступа к такому интеллектуальному капиталу. Получается, словно каждый блоггер может провести интерактивный симпозиум», – восхищался он. Брюггеман также научился отделять мух от котлет. По обыкновению он смешивал комментарии о бизнесе со страстными политическими тирадами левого толка. Однажды кто-то написал ему: «Мне нравится твой продукт. Но я ненавижу твои разговоры о политике и буду молиться за тебя». Брюггеман выделил из Buzzmodo новый блог, который он назвал Buzznovation («Новации Базза») [55]. Этот блог позволил ему выражать свое мнение, сохраняя конструктивный и деловой тон в первом ресурсе.

Как и другие успешные блоггеры, он ничего не пытается продать на своем блоге. «Это просто не сработает, а вы утратите доверие. Людям хватит ума устоять перед соблазном», – сказал он. Он упоминает ActiveWords примерно в одном из четырех постингов в Buzznovation.

Эми Вол [56], ИТ-аналитик и писатель с более чем 25-летним стажем, называет Брюггемана «зайчиком Energizer высокотехнологичной индустрии». «С тех пор как я его знаю, он познакомил меня с таким количеством идей и людей, что я сбилась со счета. А мне казалось, у меня огромная картотека! Я удивляюсь, что другие предприниматели не пытаются последовать его примеру».

## Люди, любопытные от природы

Базирующаяся в Далласе Церковь Братства была основана в 1990 году. Каждые выходные проводимые ею десять служб собирают на молитву примерно 20 тыс. человек. Братство, очевидно, понимает силу евангелизма. Брайан Бэйли является интернет-менеджером церкви. Его евангелизм носит технологический характер, в результате чего братство быстро осваивает блоги самыми разными способами, чтобы улучшить внутреннюю и внешнюю коммуникацию.

Блог Бэйли Leave It Behind («Оставь это») [57] описывает в основном все те же технические штуковины, что и Scobleizer. Это та сфера, к которой Брайан испытывает страсть и где обладает авторитетом. Благодаря блоггингу он подружился со Скоблом и, как и Скобл, впервые обратился к блоггингу из-за повсеместного влияния Дейва Вайнера.

Бэйли начал вести Leave It Behind в апреле 2004 года, назвав его в честь песни группы U2, в которой шла речь о том, чтобы оставить сиюминутное ради вечного. Это личный блог, посвященный самым разным вопросам. Несмотря на привязку к христианству, о нем в блоге практически не говорится. «Проповедь – не мое призвание», – сказал нам Бэйли.

Это, впрочем, не помешало ему годами проповедовать о силе блоггинга, причем сначала перед весьма настороженной аудиторией. Еще в 2001 году он пытался завести внутренний блог для обмена информацией, но идея оказалась под сукном, потому что «польза для миссии была еще не очевидна». Поначалу он вел блог втихую, не сообщая об этом своему начальнику Терри Сторчу, операционному директору и главному ИТ-пастору братства. В конце концов, он не был ориентирован на сообщество церкви. «Я был бы очень разочарован, если бы все мои читатели были последователями Христа. Моя цель – собрать группу разных людей, которым нравится иметь дело с разными идеями», – рассказал он нам. По его словам, он «одержим» поиском общих черт у людей.

Однако братству его ИТ-евангелизм еще как пригодился. Когда Сторч узнал о блоге Бэйли, он понял пользу этого и начал вести свой собственный [58]. Год спустя блоггинг, как выражается Бэйли, проник во все уголки церкви. Блоги были добавлены на два из четырех веб-сайтов, которыми управляет Бэйли, а на многих страницах появилось RSS-синдицирование. Действовала пара блогов у подразделений и разрабатывался общий. Планировалось создание блогов церкви для волонтеров. Список других потенциальных блогов быстро увеличивался. Примерно двадцать сотрудников церкви вели блоги на разные темы.

Конечно, среди основных задач стоит проповедь христианства. «Наша цель состоит в том, чтобы использовать все возможные средства, включая высокие технологии, чтобы дойти до каждого. Братство – это сильная, смелая и бесконечно творческая организация, которая никогда не упускает из вида главное», – сказал нам Бэйли. За исключением двухнедельного перерыва Бэйли постил по меньшей мере раз в день с тех пор, как начал вести блог, и по-прежнему намерен поддерживать такой темп. «Единственным способом доказать пользу веблогов и проверить реальный эффект было углубиться в них».

Он выделяет три сферы, в которых блоги повлияли на братство.

**– Внутренняя.** Именно в этой сфере произошли самые серьезные изменения. Блоггинг улучшил многие уровни коммуникации. Концепция церкви добавила

открытости идеологической дискуссии.

– **Личная.** Бэйли считает, что блог сделал его мудрее, позволив ему узнать о новых идеях. Он добился большей известности и, публикуя посты ежедневно, научился лучше формулировать свои мысли. Как и другие, он говорит, что научился лучше слушать тех, кто придерживается иной точки зрения.

– **Общественная.** Большая открытость создала у людей чувство более тесной связи с церковью вне зависимости от того, являются ли они ее членами, «любопытствующими или лидерами других церквей, с которыми мы обмениваемся идеями и советами».

Бэйли уверен, что блоги могут быть полезны на самых разных уровнях организации. «Я считаю веблоги абсолютно естественными стенограммами мыслей, разговоров, идей, ошибок и побед, случающихся ежедневно в каждой организации. Что необычно, так это делиться ими с остальным миром». Так как хороший блоггер при ведении блога всегда идет на риск, он советует: «Оставьте себе зону комфорта. Организация должна быть готова мириться с некоторыми ошибками и критикой, понимая, что риск оправдывается бесчисленными преимуществами открытого общения. Блоги поощряют честные разговоры внутри организации, стимулируя изменения и рост».

Он рекомендует компаниям понять, чем блоги могут помочь, а чем – нет. «Мне не кажется, что вы можете запустить блоги как новую корпоративную инициативу так же, как вы представляете новый продукт, допустим, новую программу страхования. Вам нужно определить людей в вашей организации, которые любят писать, испытывают страсть к вашему продукту или услуге и хотят быть евангелистами. С чего начать? Мой совет – найдите людей, любопытных от природы, и позвольте им начать». В результате нашего интервью с Бэйли с ним связался наш издатель John Wiley amp; Sons. Они со Сторчем согласились написать «Церковь блоггинга» (**Blogging Church**) – книгу о новых технологиях в мире христианского проповедничества.

## Мистер Трео

Эндрю Кэртон, возможно, мостит себе дорогу к выходу из консалтингового бизнеса с помощью блоггинга. Он не стремился к этому, но такое развитие ситуации выглядело вполне вероятным, когда мы брали у него интервью в мае 2005 года. Он основал консалтинговую компанию, специализировавшуюся на конвергенции цифровых развлечений, и запустил успешный бизнес-блог [\[59\]](#) в качестве платформы для поддержки своих идей в данной области. Дело шло достаточно успешно, но он стремился выйти на более широкую потребительскую аудиторию. Однажды он посмотрел на свой смартфон Трео и его осенила идея: «Эврика! У меня были весьма специфические идеи относительно информации, которой, как мне казалось, недоставало в других местах и которой я хотел делиться». Он хотел сделать просто сайт для развлечения, на котором были бы «собраны не просто технические описания и бесконечное бормотание об использовании Трео, а место, где люди могут узнать что-то, одновременно развлекаясь». Поэтому он начал вести свой блог Treonauts («Треонавты») [\[60\]](#), который развился в самостоятельный бизнес.

Treonauts быстро вырос из блога, у которого поначалу было несколько сотен посетителей в день, до более чем 160 тыс. уникальных посетителей в месяц – почти 10% пользователей Трео по всему миру. Название блога превратилось в потребительский бренд. Пользователи Трео по всему миру начали именовать себя «треонавтами». Многие считают блог Кэртона ведущим независимым источником информации о Трео. Его цитируют практически везде, где пишут о смартфоне,

несмотря на то, что PalmOne и PalmSource, компании, которые, соответственно, производят сам аппарат и ПО для него, относятся к Treonauts просто как к фан-сайту.

Совсем нелишней оказалась и прибыль, получаемая Кэртоном. Treonauts сотрудничает с ведущими продавцами, которые создали онлайн-магазины с аналогичным брендом в связке с блогом: один для ПО [\[61\]](#), другой – для телефонов и аксессуаров [\[62\]](#). Прибыль, полученная за первый месяц, составила всего \$50, однако сейчас она уже доходит до \$20 тыс. Хотя Кэртон все еще ведет консалтинговый бизнес, он сказал нам: «Сейчас я почти полностью посвящаю свое время Treonauts и занятию блоггингом. Я планирую участвовать в обоих этих начинаниях еще какое-то время». Блоггинг изменил не только его бизнес, но и жизнь.

Лоик Ле Ме, генеральный менеджер и исполнительный вице-президент Six Apart в Европе, Африке и на Ближнем Востоке, говорит: «Эндрю делает то, что Palm следовало сделать самой, но у нее не хватило сообразительности. У него 300 тыс. просмотров страницы за месяц. Он занимает нейтральную позицию по отношению к Palm и пишет очень точно. Он просит людей голосовать по поводу интересующих их характеристик и определить, что должно быть в следующей модели Treo. Пресса, пишущая о Treo, обращается за экспертизой в первую очередь к нему. Он стал мистером Treo. Это угрожает брендам, потому что у этого парня больше последователей, чем у фирменного сайта, крепче позиции в Google, и это не массовый маркетинг. В чем ценность человека, у которого в блоге собираются все клиенты? Компании Treo просто не понимают его колоссальную пользу. Сам я – очень закрытый человек, и с самого начала одной из самых сложных вещей, связанных с блогом, для меня было выставить себя полностью на обозрение миру. Сначала мне казалось, что я стою обнаженным на подиуме».

Нам кажется, что такой разговор с «публичным стриптизом» действительно дороже денег.

## С кухни в атомную лабораторию

Это была одна из тех идей, при появлении которой вы хлопаете себя по лбу: такая простая, что вы легко могли догадаться раньше, но не догадались. На самом деле до нее додумался Ди Эл Байрон, основатель Textura Design, Inc. [\[63\]](#), и назвал ее Clip-n-Seal («Застегни и запаяй») [\[64\]](#). Если ее пока не продают в магазине у вас по соседству, весьма вероятно, что скоро будут. Байрон превратил несколько кусков пластика в механизм, состоящий из шатуна и фиксатора. Clip-n-Seal позволяет вам надеть на любой предмет две полоски пластика и расплавить пластиковую обертку, чтобы та образовала герметичную упаковку.

В 2003 году с помощью своего блога он начал продвигать этот продукт для использования на кухне и во время велосипедных и пешеходных экскурсий. Как он и надеялся, у него появились конечные пользователи, но произошло и кое-что иное. На него вышли другие потенциальные клиенты – промышленные потребители, включая тех, которые работали с токсичными отходами, в ядерных лабораториях, аэрокосмических компаниях, на молочных фермах, производители аквалангов, мешков для перевозки трупов, компании, занимавшиеся доставкой донорских органов, упаковкой кофейных зерен и многие другие. Распространение через Интернет резко выросло, когда продукт появился на Amazon.com. Специализированные магазины начали выкладывать его на свои полки. Когда мы брали интервью у Байрона, он вел переговоры с Target, второй по величине розничной сетью США. Clip-n-Seal стала использоваться гораздо шире, чем предполагал изобретатель, – его начали применять в промышленности. За два года компания поставила более 40 тыс. единиц

по всему миру при розничной цене в \$4,95 за штуку. По словам Байрона, по мере того, как компания добивается роста признания, доли рынка, ассортимента и бренда в целом, ей может понадобиться выйти за пределы блогосферы, пусть даже блоггинг и сделал ее тем, что она есть сейчас. Новые рынки пришли к нам благодаря блоггингу, сказал он, и применение в промышленности изменило наш бизнес. Компания теперь использует инновационный маркетинг, чтобы привлекать больше коммерческих потребителей. Textura Design на момент написания книги участвовала в конкурсе с заявкой на патентование промышленного образца Clip-n-Seal. Кроме того, компания изменила формулировки некоторых своих рекламных объявлений в Google, чтобы обращаться к промышленному потребителю. «Однако, – добавляет Байрон, – я сомневаюсь, что кого-то из наших промышленных потребителей волнует, что у нас есть блог, и я не думаю, что они вообще знают о его содержании. Важнее то, что они могут найти нас, познакомились с нами благодаря сайту, а наш продукт отвечает их запросам. Дело не в блоге. Дело в продукте».

Байрон предвидит день, когда Clip-n-Seal, возможно, придется обратиться к традиционной рекламе, чтобы выйти на потенциальных клиентов, незатронутых блогосферой. «Блогосфера – это по-прежнему небольшой рынок, и нам нужно помнить об этом», – заметил он. Однако блоггинг достаточно значим, чтобы изменить центр внимания компании. Байрон, карьера которого связана с Сетью с 1994 года, говорит, что Textura Design переориентировалась с дизайна на блог-консалтинг.

Хотели бы мы знать, где бы был Clip-n-Seal, если бы не блоггинг. Вот ответ Байрона: «[Он был бы] одним из миллионов изобретений, которые не добились успеха».

## Семь коров, пять блогов

Когда исполнительный директор Гэри Хиршберг основал Stonyfield Farm в 1983 году, это было маленькое, простецкое, «дружественное к потребителям» предприятие. Stonyfield начинала как школа выращивания экологически чистых продуктов в сельском Уилтоне, штат Нью-Гэмпшир, а ее главным активом были семь коров.

Stonyfield, теперь базирующаяся в близлежащем Лондонберри, далеко ушла от малого предприятия вроде ActiveWords или English Cut. Она выросла в крупнейшего в мире производителя органических йогуртов. Выручка компании в 2005 году оценивалась примерно в \$200 млн. Stonyfield продает около 18 млн упаковок йогуртов в месяц, а также горы натурального мороженого. Компанию контролирует Groupe Danone, французский производитель продуктов питания, который действует в более чем 40 странах, а его акции включены в промышленный индекс Доу-Джонса, но тем не менее, Stonyfield продолжает работать независимо. Как бы то ни было, когда вы заходите на сайт Stonyfield Farm [\[65\]](#) и читаете любой из пяти блогов, три из которых ведет директор по блоггингу Кристин Халворсон, у вас возникает ощущение все той же простецкой организации, созданной более двадцати лет назад. Компания приложила большие усилия, чтобы сохранить вызывающий доверие доступный имидж. Это стало символом бренда.

Чтобы добиться этого, рассказывает Халворсон, компания использует значительно меньше традиционной печатной и телевизионной рекламы по сравнению с другими производителями пищевых продуктов. «Платная реклама появилась у нас совсем недавно», – сообщила она нам. Stonyfield в основном фокусируется на новаторской тактике «партизанского маркетинга». Компания участвует в различных мероприятиях, организуемых местной общественностью, и выступает их спонсором, распространяя при этом образцы продукции. Так, компания спонсирует «саммиты сильных

женщин» (Strong Women Summits), поскольку женщины являются главными ее потребителями, и Stonyfield хочет показать, что участвует в тех проблемах, которые волнуют женщин. В частности, у нее есть программы распространения здоровой пищи через торговые автоматы в государственных школах. С момента основания Stonyfield использовала упаковку как средство коммуникации. Крышки от упаковок йогурта используются для нанесения «любых посланий, которые мы считаем важными, и часто они имеют отношение к охране окружающей среды», – сказала Халворсон. Блоггинг вписывается в эту модель, потому что, как она утверждает: «мы всегда были компанией с особой точкой зрения».

При всем этом корпоративная культура и стратегия Stonyfield весьма благоприятствуют блоггингу. Хиршберг открыл для себя блоггинг во время президентской кампании Говарда Дина, когда его как раз беспокоила мысль, что производственный рост лишит его компанию тесной связи с потребителями. Как он сообщил журналу **Business Week**, он понял, что блоггеры кампании Говарда Дина должны были поступать с избирателями так же, как и Stonyfield со своими клиентами еще тогда, когда компании хватало молока от семерых коров, а на тыльной стороне емкостей с йогуртом стоял ее логотип со словами «Ждем ваших откликов».

Хиршберг нанял Халворсон, профессионального автора, по резюме, которое она разместила на Monster.com. Помимо трех блогов, в которых она пишет, Халворсон также редактирует и публикует The Bovine Bugle («Бычий рог») [66], который пишет один из хозяев партнерской молочной фермы, где используются только органические вещества. Baby Babble («Детский лепет») [67] – это совместный проект шести родителей маленьких детей, являющихся сотрудниками Stonyfield. Халворсон привлекла эту команду, потому что у нее нет детей, и она не могла основываться на собственном опыте.

Мы спросили, зачем компании, бренд которой (в переводе с англ. каменистое поле – *прим. перев.*) означал простоту и стремление к охране окружающей среды, пять блогов. Халворсон объяснила, что компания стремится обслуживать пять ниш на рынке: женщин, людей, обеспокоенных вредной пищей в школах и здоровьем детей, людей, заинтересованных в производстве естественной пищи (включая фермеров, ведущих хозяйство с применением только органических удобрений), родителей самых маленьких детей и всех прочих потребителей.

Она считает, что данный диалог увеличил информированность и лояльность бывших клиентов Stonyfield и, возможно, добавил новых клиентов. «Мы знаем, что читателям... они нравятся. The Bovine Bugle, в котором обсуждается повседневная жизнь фермы, где используются только органические вещества, вызывает у читателей ностальгию, одновременно обеспечивая информацией. The Baby Babble вдохновляет родителей или, по крайней мере, дает им площадку для знакомства с людьми сходных убеждений и общения». Мы надеемся, что развлекаем людей, [и] что люди находят нас по другим блогам или случайно натываются на нас», – сказала нам Халворсон. «Сложно что-то оценивать, но мы считаем, что произвели позитивное впечатление на наших читателей, а это важнее, чем рентабельность наших инвестиций... Мы получаем множество положительных откликов от профессионалов из маркетингового сообщества по поводу того, что мы делаем». Однако PR-сообщество, отметила она, следит за Stonyfield с настороженностью, так как послания в блогах, публикуемые без контроля, отличаются от традиционной схемы PR.

Она советует компаниям, подумывающим о блоггинге, не стопорить процесс излишней регламентацией. Как и многие другие блоггеры, она рекомендует писать часто, быть искренними и, конечно, интересными. Плюс еще одно – обзавестись толстой кожей. «Блоггеры не всегда бывают милы», – предостерегла она.

## Бизнес на лыжах

При постоянном населении, составляющем примерно 2 тыс. человек, Норт-Конзуэй, штат Нью-Гэмпшир, кажется таким же славным городком, как Лондонберри. Однако он находится рядом с одним из самых популярных (и коварных) лыжных спусков на восточном побережье, поблизости от высшей точки Новой Англии – Маунт Вашингтон. Вокруг города пролегает множество туристских и походных маршрутов, а есть еще лиственные леса, фантастически красивые осенью, и бурные реки. Хотя лыжный спорт доминирует, город известен как место для спортивного отдыха в течение всего года. Местные журналисты, пишущие о туризме, окрестили этот район Долиной Маунт Вашингтон, и в особенно горячие выходные численность населения подскакивает до полумиллиона.

Туристы привозят с собой процветание и хорошую жизнь. Летние дома, в которых живут по выходным или в сезон, облепили нижнюю часть склонов. Открылись дисконт-центры известных производителей, привлекающие ведущих сидячий образ жизни покупателей из более крупных городов.

Если вы турист, то Horsefeathers – это что-то вроде местной забегаловки, которую аборигены рекомендуют как место, где можно хорошо поужинать. Это такой местный ресторанчик, где большинство работников знают большую часть постоянных клиентов. Брайан Глинн и Бен Уильямс открыли Horsefeathers в 1976 году, и тот стал любимым заведением, где можно перехватить бургер в баре, поесть в одном из двух залов, посмотреть живую развлекательную программу или заказать частную вечеринку на втором этаже. Многие из завсегдатаев на самом деле приезжают в город на неделю или две, но возвращаются каждый год. Они болтают о спорте, склонах, погоде и том, как изменился город. Однако город наводнили сети ресторанов быстрого питания. Хотя они не конкурируют с Horsefeathers напрямую, каждый семейный автомобиль, который заворачивает в McDonald's или забирает плоскую коробку из Pizza Hut, – это незанятый столик в одном из местных заведений. Доход Horsefeathers зависит от лояльности постоянных клиентов, которые обеспечивают 60% выручки этого предприятия с годовым оборотом \$3 млн.

Уильямсу, который отвечает за работу с клиентами, нужно было сохранить их лояльность, чтобы они «не отправились искать что-то новенькое».

Несколько лет назад партнеры Horsefeathers начали издавать электронный бюллетень для сохранения связи с клиентами по их основному месту жительства, чтобы, когда те вернутся в НортКонзуэй, они по-прежнему чувствовали себя частью сообщества. Какое-то время это работало, и список рассылки разросся до 2 тыс. членов, но затем спам сделал групповые рассылки и рассылки новостей менее эффективными. Конечно, у Horsefeathers есть свой веб-сайт, как и у всех остальных ресторанов. Однако, как говорит Уильямс, он был скучным, на нем было мало фотографий, и меню никогда не менялось – впрочем, как на всех других веб-сайтах ресторанов. «Клиенты заглянут в него разок и, увидев, что ничего нового нет, уже не вернутся». Поэтому Уильямс решил создать Horsefeathers Restaurant Blog («Блог ресторана Horsefeathers») [\[68\]](#). Последовав стратегии, которую мог бы порекомендовать Брюггеман, он сосредоточился на единственной цели: удержание клиентов. «Мы не хотели продавать сэндвичи через PayPal», – сказал нам Уильямс. Точно так же не планировалось обращаться через блог к новичкам с призывом зайти и попробовать. Отзывы довольных завсегдатаев для этого куда эффективнее.

Блог пытается продолжить в Сети разговор, который вы бы вели с Уильямсом, если бы сидели в Horsefeathers за столом или на одном из 13 барных стульев. Уильямс



пишет о местных делах, например об условиях для катания на лыжах, ситуации на реке. Недавние посты описывают местное стрельбище для лучников и некоторые другие исторические диковины опасного ущелья Такерманз-Равин, Мекки лыжников-экстремалов. Блог никогда не превозносит Horsefeathers. «Никто не хочет слышать, какими замечательными мы себе кажемся», – сказал он. Он постит часто, что помогает ресторану стоять высоко в результатах поисковиков и, вероятно, привлекает новых клиентов. Google помогает занести Horsefeathers в список мест, обязательных для посещения туристами.

За первый год существования блога количество посещений составило 50 тыс. «Для нас это колоссальная цифра. В обычный день на нашей главной странице отмечают 150-200 человек. У нас столько посетителей Horsefeathers.com, сколько мест в зале. Самый горячий день – четверг, и максимальный трафик всегда случается сразу после обеда. Можно предполагать, что это наши клиенты проверяют, что планируется на выходные», – рассуждал он. Хотя бизнес растет, блог позволил ему сократить рекламный бюджет. Единственная оборотная сторона блога, которую он видит, – экономия затрат на рекламу требует больших затрат времени. «Впрочем, это куда веселее и эффективнее», – сказал он нам.

## Пять советов: как добиться успеха

Хотя предприятия, описанные в этой главе, очень различны, у них есть много общего. Раз за разом мы слышали, как успешные бизнес-блоггеры давали, по сути, одни и те же пять советов, которые, похоже, вполне помогли им самим добиться успеха.

**– Разговаривайте, а не продавайте.** Блоггинг родился на волне сопротивления назойливой рекламе. Люди посещают блоги, чтобы посмотреть, что волнует других людей и что те знают. Со временем они либо начнут доверять вам, либо нет. Если вы разговариваете с ними, они узнают вас. Если вы продаете, они просто уйдут – если вам повезет. Если нет, то блогосфера будет гудеть обвинениями, что вы злоупотребляете новым каналом коммуникации. Негативные последствия этого для вашей репутации будут серьезнее, чем вы можете себе представить.

**– Постите часто и будьте интересны.** Эндрю Кэртон с Treonauts рассказал нам, что заставляет себя писать в блог хотя бы раз в день. Иногда ему приходится потратить лучшую часть дня на то, чтобы придумать, что интересного или полезного сказать. Это не означает, что вам нужно превратиться в литературную фабрику. Многие блоггеры просто дают ссылки на другие блоги той категории, где они пытаются снискать себе авторитет. Добавили остроумное замечание – и порядок, кроме того, другие станут часто заходить к вам по пути к исходному источнику. Конечно, как мы отмечали, частые постинги повышают ваш рейтинг в поисковых системах, а увлекательность заставляет других ссылаться на вас.

**– Пишите о том, что вы знаете и что для вас дорого.** Мы не устаем повторять: хороший блог эмоционален и авторитетен. Возможно, торговать через блог неразумно, но демонстрация своих знаний и пристрастий – одна из причин, из-за которых вам следует вести блог. Если вы делаете это правильно, то, как подтвердят Кэртон и остальные, с кем вы познакомитесь в следующих главах, вы сможете продавать что-то через блог. Люди будут покупать у вас, ибо то, что вы пишете, полезно и интересно для них, и они начали вам доверять.

**– Блоггинг экономит деньги, но требует времени.** Хороший блог снижает необходимость рекламы и PR-поддержки ваших товаров и услуг, а то и вообще

освобождает вас от них. Наши друзья из Firefox получают куда больше скачиваний благодаря блогу Блейка Росса SpreadFirefox, чем с помощью размещенного ими в **New York Times** рекламного объявления величиной в разворот. Блоги обеспечивают компаниям такое освещение, которое другие PR-приемы не могут дать даже за счет кучи дополнительно оплачиваемых часов. Хорошая новость в том, что вы экономите деньги, если, конечно, вы не считаете, сколько стоит ваше время. Чтобы быть хорошим блоггером, нужно время. Необходимо вступать в разговор – читать другие блоги, давать на них ссылки и комментировать их. Нужно изучать то, о чем ты пишешь, и проверять факты вновь и вновь. Это требует времени, и все наши собеседники, которые перестали вести блоги, называли время в качестве основной причины их решения.

**– Слушая, что тебе говорят, ты становишься умнее.** Как подчеркивал в «Мы, СМИ» Дэн Гиллмор: «Мои читатели коллективно умнее меня». То же самое можно сказать о ваших клиентах. Адвокат Эрни, с которым вы познакомитесь в следующей главе, рассказывал, как его раздражали негативные комментарии, когда он только начал вести блог, и как ему хотелось выиграть в споре. Со временем он научился слушать даже самые неприятные комментарии и понял, чем люди их мотивируют. Вы узнаете о том, что ваши действия могут злить потребителей. Майк Торрес из Microsoft ходит на все сайты, где обсуждают его MSN Spaces. Он показывает пользователям, что слушает, и люди становятся вежливее. Когда мы думаем, почему сегодня так сильны антикорпоративные настроения, нам кажется, что демонстративное нежелание крупных компаний слушать, что хотят сказать обычные люди, – одна из главных причин, и блоггинг может оказать огромную помощь в решении этой проблемы.

## Блоггер-водопроводчик?

Во время своего исследования мы надеялись найти местного водопроводчика или генерального подрядчика, который бы вел блог. Нам это не удалось, но мы полагаем, что это произойдет в не самом отдаленном будущем. Мы видим огромные преимущества блоггинга для местных компаний. Представьте, что вы – местный водопроводчик или работаете в районной коммунальной службе; небольшой независимой компании, без слова Rooter в названии<sup>[69]</sup>. У вас ограниченные возможности продвигать себя или ваш бизнес. Вы можете разместить объявление в «Желтых страницах», но когда люди ищут водопроводчика в «Желтых страницах», они обычно спешат. Они посмотрят, заказали ли вы большое объявление или просто уместили свое имя и номер телефона в одну строку. Потенциальный клиент ничего не будет знать о вас, вашей репутации и знаниях – только ваше имя и номер телефона.

Теперь представим, что вы – водопроводчик, ведущий блог. В ближайшее время у вас есть реальные шансы оказаться первым блоггером-водопроводчиком в вашем районе. Вы можете продемонстрировать свою компетенцию. Вы можете дать советы, как сохранять трубы чистыми, а воду – горячей, как менять очистительные фильтры и как сделать, чтобы корни не перекрывали водосток. Это может быть лучший блог в мире, но как люди найдут вас? Не так много посетителей блогов ищут местного водопроводчика, разве что в критической ситуации.

Все больше людей отправляются искать услуги, предоставляемые районными компаниями в Сети в таких местах, как Google Local. Они набирают названия ресторанов, химчисток и даже водопроводчиков. Когда они это сделают, водопроводчик, ведущий блог, появится первым, а блог продемонстрирует его опыт и знания. Блог позволит людям узнать водопроводчика, насколько они этого захотят. Еще важнее то, что блог – это инструмент завоевания доверия. Сравните то, что вам

будет известно о водопроводчике, ведущем блог, с тем, что вы узнаете, прочитав рекламу в «Желтых страницах». К кому вы обратитесь в экстренной ситуации?

Региональным торговцам или компаниям также могут быть полезны почитатели. В частности, Скобл постил в своем блоге восторженные отзывы о Victor's Celtic Coffee, компании из Редмонда, штат Вашингтон, поставщике его любимого яванского кофе. Компания конкурирует с местными аналогами Starbucks и наиболее популярной в районе сетью Tally's. Скобл писал о Victor's, что обеспечило кафе некоторый приток посетителей. Кто-то еще привел ссылку на блог Скобла, и это тоже дало эффект. В общем, если вы запустите поиск в Google о кофе в Редмонде, угадайте, кто будет стоять первым – на четыре позиции выше Starbucks? Нам кажется, это актуально и для любого небольшого регионального предприятия и для любого консультанта в любой точке мира.

Да, нам не удалось найти нашего местного водопроводчика, но мы считаем, что в ближайшее время такой появится.

## 6. Консультанты, которые поняли, что к чему

Консультироваться  
(гл.) – добиваться от  
кого-либо осуждения  
уже принятой  
программы действий.

*Амброуз Бирс*

Консультанты – особая порода профессионалов бизнеса. Их лучшая работа часто вплетается в ткань продуктов, услуг и брендов компаний. К их услугам чаще всего прибегают, когда компания нуждается в изменениях или переживает их. Предполагается, что они обладают особой компетенцией в той или иной сфере, а также что они будут заботиться о результатах, а не только о собственном вознаграждении.

Большинство консультантов не располагают средствами для масштабных кампаний по самопродвижению. Возможно, у них есть веб-сайт и реклама в «Желтых страницах». Некоторые могут выступать спонсорами местных спортивных команд или мероприятий на нишевом рынке, но главным образом их репутацию улучшают отзывы. Даже если их работа приносит им хороший доход, почти всем консультантам необходимо наращивать личное присутствие на рынке, если они хотят развивать свой бизнес.

Даже если они работают в крупной организации, уходя из нее, они заберут личную репутацию с собой.

Консультанты обычно любят пробовать все новое, включая технологические новшества. Им также нравится демонстрировать свои профессиональные знания и первыми рассказывать вам о новых вещах, которые будут полезны для вашего бизнеса, будь он независимой химчисткой или конгломератом из разряда «голубых фишек». Очень часто консультанты становятся двигателями технологии, несущими весть о новых решениях в солидные учреждения.

Консультанты важны для блоггинга по следующим причинам.

– Консультанты, которые ведут блоги, создают себе такую репутацию, что становятся лидерами категории, чем бы та ни определялась – географией или нишей. Их мнение становится более весомым для рынка.

– Профессионалы консалтинга начали проповедовать блоггинг и распространять его использование и в других сферах – они внедряют его в стратегии корпораций так же, как ранее ПК и веб-сайты. Мы считаем, что консультанты будут играть ключевую роль на начавшейся стадии принятия блогов.

В Европе и Северной Америке мы встретили множество блоггеров, консультирующих компании. Консультанты предусмотрительно применяют блоги совершенно иначе, чем свои веб-сайты. Блоггеры-консультанты, пользующиеся самым большим вниманием, укрепляют свою репутацию, а не продают свои услуги. Многие из тех, с кем мы беседовали, подчеркивали, что они начали вести блоги из-за потребности выразить себя, а не потому, что это стояло пунктом в их бизнес-плане. Некоторые из кожи вон лезут, чтобы избежать саморекламы. Многие быстро переносили акцент с себя на других представителей профессии. Все консультанты, с которыми мы разговаривали, казалось, были более склонны превозносить преимущества блоггинга, а не свои качества, пользующиеся спросом на рынке.

Для некоторых блоггинг изменил их статус в сообществе, так как, ведя блог, они добились признания. Некоторые сейчас понимают, что обрели известность, о которой ранее не могли и мечтать. Благодаря этим блогам многие люди получают краткие регулярные сообщения, показывающие, кем являются эти консультанты и что они думают. В некоторых случаях читатель может стать клиентом. Однако на данном этапе блогосфера – место, более подходящее для улучшения своей репутации, чем продажи своих товаров, и в конечном итоге это окажется ценнее.

Хотя некоторые консультанты планируют стать более известными с помощью блогов, для большинства это больше похоже на историю Блейка Росса и Джо Хьюитта из Firefox. Они начали что-то просто потому, что обладали энтузиазмом и талантом. Они хотели поделиться этим с несколькими друзьями. Или на историю Эрнеста Свенсона, юрисконсульта из Нового Орлеана, который почувствовал себя просто обязанным начать вести блог. Слава – или нечто в этом роде – пришла позже.

## Открытый Эрнест [70]

Адвокат Эрнест Свенсон больше известен как автор блога Ernie the Attorney (адвокат Эрни) [71]. Он знает толк в иронии, которой насыщены некоторые из его постов. Поначалу он не хотел давать нам интервью, говоря: «Я веду блог не для того, чтобы продвигать себя. Это не самореклама. Мне противна мысль, что кто-то сочтет меня мистером Маркетинговым Докой. Я думаю, такое в блогах не проходит». Вместо этого он, как сказал нам, пишет, чтобы понять себя. «Людам просто нужны истории: «Да ладно, просто расскажи мне, как это работает». Лучшее, что вы можете сделать, если хотите продавать что-то через блог, – **не делать этого**. Просто разговаривайте».

Хотя другие юристы могут разглагольствовать о высоких материях, Свенсон говорит о более простых вещах сдержанно и скромно. Показательным примером может служить случай, который произошел с ним вскоре после развода, когда под Рождество он и две его дочери-подростка направлялись в Панаму, чтобы навестить других членов семьи, путешествующих в это время. Неожиданная снежная буря в Новом Орлеане задержала вылет, из-за чего они пропустили рейс, на который должны были пересечь в Хьюстоне, и оказались «на приколе». В итоге они оказались на ночь в

отеле Hilton в хьюстонском аэропорту и провели праздничный ужин в ресторане Kettle, «месте, где вас ждет шведский стол «Съешь сколько можешь» за \$7,98». Вместо ожидаемых мрачных, безрадостных отчетов в блоге, Свенсон сохранил оптимизм. Он обрадовался обнаруженному бесплатному Wi-Fi в отеле, опубликовал фотографии своего сына и слепленного им в Новом Орлеане снеговика, а также послал их по электронной почте путешествующей части семьи. Легендарный поборник Macintosh, Свенсон запостил фотографии мониторов в аэропорту, отражавших знакомое зловещее предупреждение Microsoft о «неустранимой ошибке».

Ты сочувствуешь ему, но в то же время он заставляет тебя улыбнуться. Что еще важнее, он демонстрирует постоянную искренность. Ernie the Attorney не пытается продать тебе понимание законов. Он дает тебе возможность увидеть и познакомиться с реальным человеком, сталкивающимся с реальными ситуациями. Со временем вы осознаете, что парень умен, забавен и кажется заслуживающим доверия. Если нам когда-то доведется оказаться в Новом Орлеане и понадобится адвокат, мы знаем, к кому обратиться. Мы встречались со Свенсоном лично всего два раза, однако благодаря его блогу нам кажется, что мы его знаем и доверяем ему.

В блоге Свенсон освещает разные темы, которые обычно находятся на стыке технологии и общества. В отличие от Скобла он не всегда выступает поборником технологии. «Иногда технология подобна спаму, она пытается вторгнуться в жизни людей, заставляя тех, кто ее медленно осваивает, чувствовать себя отставшими. Обычно я смотрю, как технология влияет на людей, и нередко она просто увеличивает стресс, хотя и обещает упростить жизнь. Однако эффект оказывается совершенно иным, если люди не знают, как использовать все эти штуки». Мы говорили с ним по сотовому телефону, и когда он сказал нам: «На самом деле я люблю новые технологии», связь прервалась, словно иллюстрируя его позицию.

Когда Свенсон взялся за ведение блога в начале 2002 года, он писал о спорте, жизни, разочаровании в бездарных новоорлеанских командах – обо всем, чем угодно, только не о праве. Однако, видя псевдоним Эрни-адвокат, посетители блога рассчитывали на юридические комментарии. Он по-прежнему избегает обсуждения собственной практики, но, идя навстречу посетителям сайта, начал говорить о том, как законы меняют общество. Он также активно рекламирует федерального судью Ричарда Познера, которым восхищается за объективные, четкие мотивировки решений. Самый захватывающий материал публиковался после урагана «Катрина», когда он и его семья лишились дома. Эрни постил с помощью переадресации SMS-сообщений, пока некоторое время жил в палаточном городке.

Блоггинг обеспечил Свенсону некоторое количество заказов, но сказать, что ему привалила какая-то неожиданная удача, нельзя. Пусть несколько человек разыскали его благодаря блогу, основные клиенты его компании – крупные корпорации. Со временем подобные предприятия также могут обратиться к блогам, чтобы узнать людей, прежде чем связываться с ними или заключать контракт, но пока все иначе.

Вероятно, Свенсон не рассчитывал на это, но блоггинг поднял его статус в сообществе юристов. Более тысячи человек ежедневно посещают его сайт, включая пару судей из суда Нового Орлеана. Они попросили его войти в состав комитета, определяющего возможности обеспечения Wi-Fi в здании суда. Несколько раз в год его приглашают выступить на конференциях, а недавно пригласили присоединиться к группе известных юристов в новом блоге, названном Between Lawyers («Между юристами») [\[72\]](#), в Corante, популярной блоггерской сети.

Он чувствует, что блоггинг помог ему развиваться. Его друзья теперь живут по всему миру. Он восхищается тем, что блоггинг научил его слушать внимательнее и быть

терпимым к иным точкам зрения. Раньше он спорил с теми, кто постил противоположные комментарии. Теперь он научился делать все возможное, чтобы понять их. Хотя блоггинг, вероятно, помогает ему в юридической практике, он говорит, что по большому счету он помогает и в жизни.

## Сотрудничество с конкурентами

В предыдущей главе мы задавались вопросом, есть ли в блогосфере место для второго блага английского портного после того, что сделал Томас Мэхон. Мы сочли, что следующему портному потребуется свежий угол зрения. Быть первым всегда хорошо, и блогосфера в этом не исключение. Есть много юристов, занимающихся блоггингом, и наиболее известные постоянно выступают с новыми идеями или подходами. Один из самых известных среди них – Лоуренс Лессиг [\[73\]](#), профессор права из Стэнфордского университета, завоевавший репутацию гуру по проблеме интеллектуальной собственности (ИС) в цифровом веке. Означает ли это, что поляна застолблена и другие юристы не могут обращаться к этой теме? В общем, нет. Блоггинг вовлекает других в тематические разговоры и во многих случаях поощряет совместные усилия.

Нас немного удивило количество юристов, совместно ведущих блоги, вероятно, потому, что мы считали эту профессию одной из самых конкурентных. Это часть их работы – доказывать правоту одной стороны, пытаясь нанести поражение другой. Возможно, именно поэтому так много юристов становится политиками.

Однако мы обнаружили, что как минимум в одном случае блоггинг заставил трех бывших конкурентов сотрудничать. Адвокаты Стивен Ниппер [\[74\]](#), Даглас Сорокко [\[75\]](#) и Мэттью Бьюкенен [\[76\]](#) являются специалистами по патентному праву с акцентом на вопросы взаимоотношений блоггинга с интеллектуальной собственностью. Все они начали вести блоги с разницей в три недели, а затем открыли через них друг друга. Вскоре они стали близкими коллегами, обменивались письмами по электронной почте, беседовали по телефону, вели совместные Вики-проекты (разновидность социального ПО, обычно используется для внутренней связи и позволяет группам сотрудничать, редактируя тексты друг друга на интернет-сайте) и в итоге запустили подкаст. Несмотря на то что они были знакомы очень недолго, они поняли, что стали близкими друзьями, их объединяет общий интерес к теме отношений между адвокатами, специализирующимися на интеллектуальной собственности, и их клиентами. Результатом стало создание Rethink(IP) («Переосмыслить(ИС)») [\[77\]](#) – совместный блог, посвященный тому, как юристам и клиентам следует вместе работать по вопросам ИС. Это сотрудничество началось прежде, чем они впервые встретились в реальном мире на одной конференции. Они объединили и переориентировали свои Вики в один, чтобы иметь возможность сотрудничать шире, чем обычно бывает в блогах.

## Почитай своего потребителя

Писатель, консультант и оратор в одном лице давным-давно стал весьма популярным персонажем и остается таковым. Таких ведущих блоги консультантов, писателей и ораторов немало. Например, писатель Сет Годин [\[78\]](#) ведет блог, часто выступает на конференциях и перед представителями делового сообщества.

Специалисты по рекламе Бен Макконнел и Джеки Хьюба разочаровались в ее односторонней связи еще в 2000 году. Они начали свое дело и переориентировались на устный евангелизм – не фишки в духе агрессивного вирусного маркетинга или

маркетинга, основанного на шумихе, а на стратегическую концепцию, побуждающую лучших потребителей компании стать поборниками продукта. Они начали бизнес, призванный проповедовать потребительский евангелизм.

Они потратили какое-то время на продумывание темы и изложили свои идеи в книге «Воспитание потребителей-евангелистов: как лояльные клиенты становятся добровольными торговыми агентами (Creating Customer Evangelists: How Loyal Customers Become a Volunteer Sales Force)», опубликованной в начале 2003 года, незадолго до того, как блоггинг начал набирать обороты. «Воспитание потребителей-евангелистов» рекомендовало корпорациям шесть основных действий:

- постоянно собирать отзывы потребителей;
- взять за правило свободный обмен информацией;
- искусно выстраивать сети устных отзывов;
- поощрять сообщества потребителей встречаться и обмениваться друг с другом опытом;
- создавать специализированные, ограниченные предложения, чтобы потребители клюнули на них;
- фокусироваться на том, чтобы сделать мир или вашу отрасль лучше.

Эти советы предшествовали появлению блоггинга, но Макконнел и Хьюба отмечают, что блоггинг способствует выполнению каждого из шести пунктов. Их блог имеет незабываемое название Church of the Customer: How to Live in Customer Heaven or Rot in Customer Hell («Церковь потребителя: как жить в потребительском раю или гнить в потребительском аду») [79]. Они готовят новую версию книги, чтобы учесть поправки, внесенные блоггингом, а также рассмотреть возможности маркетинга с открытым исходным кодом.

Макконнел и Хьюба сказали нам, что блоггинг – лучшее средство из имеющихся, с помощью которого компании могут обращать потребителей в проповедников, несущих слово о них, – мощный инструмент, посредством которого «адепты» распространяют информацию о том, чем вы занимаетесь и почему другим людям нужно верить в это. Для них живое слово – основной догмат «двустороннего маркетинга, который вытесняет традиционных сторонников административно-командных методов, заявляющих: «Мы – компания. Вот послание. Потребляйте его». «Это подход школы интерната: заткнись и лопай!» – сказал нам Макконнел.

Хьюба добавила, что для евангелизма необходим двусторонний маркетинг. Тактика живого слова может иметь обратный результат, если использовать ее односторонне. Она с подозрением относится к «организациям, которые берутся делать что-то вирусное или вызывать шумиху. В итоге их часто признают дешевой». Недолгая шумиха может обеспечить приятный, временный успех, но Church of the Customer видит более широкую перспективу. «Нам интересны компании, пытающиеся вызвать долгосрочную устойчивую молву. Иногда такие инновации, как Firefox или ICQ, вызывают шумиху, потому что дают очевидные преимущества. Однако евангелизм касается вечных вопросов. Он касается изменения мира».

Блоггинг создает эмоциональную связь там, где это недоступно пресс-релизу, «обеспечивая разговор, где может высказаться реальный человек, а другие могут

присоединиться к обсуждению. Это отличный способ получить обратную связь – один огромный звукоотражатель для обмена знаниями», сказал Макконнел.

Макконнел и Хьюба полагают, что блоггинг в бизнесе только начался. Хотя информированность быстро растет, в настроениях тех, кто принимает решения, по-прежнему преобладают неуверенность и сомнения. Макконнел говорит, что они пока «пробуют воду пальцами ног». Во время своих выступлений оба часто спрашивают аудиторию о блоггинге. По их оценкам, на июнь 2005 года, только 30% слышали про блоги, еще меньше их читали, и только примерно 5% слышали про RSS.

Самый популярный вопрос, который им задают: «Что вы делаете с негативными комментариями?» «Люди до смерти боятся, что кто-то где-то что-то скажет, что можно будет истолковывать как негатив. Это, конечно, совершенно нерационально. При этом не учитывается, что у вашей компании есть сторонники, обладающие более высоким авторитетом, которые могут достойно ответить на несправедливые или неверные комментарии».

Как пример Хьюба приводила блог Лутца GM FastLane. Когда тот написал о решении GM отказаться от рекламы в **Los Angeles Times** из-за негативного освещения действий компаний, первый комментарий был строго отрицательным. Лутц оставил его без ответа. Однако уже на следующий день как минимум 30 потребителей, выразивших поддержку, «задавили» оппонента. «Это доказало силу потребительского евангелизма», – утверждала Хьюба.

Они считают, что ситуация с блоггингом сейчас повторяет принятие Интернета бизнесом в середине 1990-х годов. Поначалу оно шло медленно. Компании откровенно не понимали, что им делать с веб-сайтами, но затем наступил переломный момент, и почти все компании сочли необходимым обзавестись таковыми. Хьюба и Макконнел думают, что бизнес-блоги станут столь же повсеместными. «Я не вижу причины, по которой компании не стоит вести блог, – если только они не замешаны в чем-то грязном. Каждой компании нужна система обратной связи, и самый простой способ добиться этого – посредством блога. Это почти как сыворотка правды», – сказала она.

Они также верят, что со временем блоги перестанут быть односторонними дневниками, как сейчас. Блоги компаний больше интегрируются с существующими веб-сайтами, которые в свою очередь, вероятно, с помощью RSS, станут чем-то более интерактивным и блогopodobным.

Макконнел видит глубокий смысл в том, что коллективно паства церкви умнее, чем их священник. Проповедник компании может глубоко изучить какой-то отдельный вопрос. Он может обладать обширными знаниями по предмету, однако коллективная мудрость паствы, по всей видимости, значительно превосходит то, чего может добиться проповедник с помощью личных изысканий. Соответственно, его дело – найти возможность подключиться к коллективным знаниям, а затем вести своих последователей к новым и еще большим достижениям.

У Макконнела есть одна заключительная мысль для проповедников компании и их певчих: не беспокойтесь по поводу атеистов. Сфокусируйтесь на агностиках, дающих надежду на обращение.

## Дизайн с Грейс [80]

Мы лично знакомы всего с тремя людьми из области дизайна, причем каждый из них



не знаком с остальными. Каждый является поклонником Design\*Sponge («Дизайнерской губки») [\[81\]](#) – элегантного блога Грейс Бонни. Бонни работает консультантом в индустрии мебельного дизайна, журналистом-фрилансером и порой практиком PR. Ее блог посвящен не саморекламе, а самому разному дизайну. Она использует чуточку слов и много изображений. Случайная прокрутка – это виртуальный тур по последним веяниям, касающимся пластиковых мешков и дамских сумочек, росписей на стенах и настольной скульптуры, мебели, стоек для журналов, ламп и всего, чего угодно, что делается и предлагается шикарным и/или элегантным домам.

Какое-то время назад Бонни была одной из маловостребованных консультантов с Манхэттена. Теперь ее считают «теневым авторитетом» индустрии дизайна. Упоминание в ее блоге вполне может проложить кратчайший путь к появлению истории о вашем бизнесе в колонках самых влиятельных традиционных СМИ, скажем, **New York Times**.

Бонни демонстрирует силу блоггинга на нишевых рынках, где, как мы полагаем, он будет играть все большую роль. Таких людей с широким кругом интересов, как Бонни, становится все больше. Благодаря эффективности поисковиков Technorati и PubSub люди, мыслящие сходным образом, легко могут найти экспертов в любой нише. При этом чтобы влиять на нишу, не нужны многочисленные приверженцы, достаточно правильных читателей. Представим, что у вас, например, блог о политике и всего три читателя. По стечению обстоятельств это главы правительств США, Китая и России, и каждый ежедневно читает ваш блог, доверяет тому, что вы пишете, и, соответственно корректирует свой курс. Сколько еще читателей вам надо, чтобы оказывать влияние? Теперь сведем этот сценарий к деловой нише, и вы легко увидите перспективы тех, кто хочет влиять на нишевые рынки. Возможно, у Бонни не будет десятков тысяч посетителей в день, но она влияет на авторитеты в своей нише.

Бонни сказала нам: «Мой блог обеспечил мне кратчайший путь к моей отрасли, моему рынку и [моей] аудитории. Я чувствую себя полностью настроенной на них всех. Это фантастический способ делиться своим мнением, входить в контакт со своим сообществом и знакомиться с удивительными новыми людьми по всему миру, которым нравится то же, что и мне. Я говорю это совершенно искренне. Это принесло в мою жизнь столько радости».

## Выход на международный уровень

Консультант по вопросам образования и воспитания из Канады Элисон Шафер дает другой пример взаимоотношений на нишевом рынке. Она выступает сторонником изменения методов воспитания детей и поэтому по призыву своего мужа Кена начала вести блог [\[82\]](#). Она попробовала, хотя поначалу беспокоилась, что будет просто отдавать свои лучшие мысли потенциальным конкурентам. Как она рассказывает, тут же столкнулась с мгновенным ростом приглашений выступить и дать консультации. Ее блог также вызвал интерес у издателя (Wiley Canada), который обратился к ней и за чашечкой кофе предложил контракт на издание книги.

Есть также консультанты, блог которых сам становится бизнесом. Марко Дерксен – консультант по маркетингу. Он начал вести блог в 2002 году на Marketing Facts («Факты о маркетинге») [\[83\]](#) – голландском блоге об интерактивном маркетинге и новых медиа. Со временем Marketing Facts расширился до группового блога. Аудитория выросла до 2 тыс. посетителей в день и более 120 тыс. просмотров страницы в месяц. Воодушевленный этим, Дерксен в апреле 2005 года ушел с работы, чтобы создать Upstream («Против течения») [\[84\]](#), где дает консультации, как

компаниям вести блоги. Он стал одним из первых голландских консультантов по блоггингу, а его новый бизнес привлек внимание местных журналов, пишущих о маркетинге, и местных газет. Он не считает, что такие предприятия, как его, долгое время будут диковинкой. Он сказал нам, что блоггинг растет в Голландии и по всей Европе.

Однако некоторые информированные наблюдатели предупреждают, что рост еще не достиг масштаба эпидемии. Лоик Ле Ме из Six Apart, один из наиболее популярных блоггеров в Европе, считает, что принятие бизнесом блоггинга только-только начинается. «Все консультанты Европы пока не знают, что сделать, чтобы разбудить рынок».

Дерксен говорит: «Разрыв между менеджерами по продукту, исполнительными директорами и консультантами в Европе очень велик, а изменения идут медленно. Бренды и корпорации ломают голову, что делать с блоггингом и почему это их касается». Он считает, что они смогут оценить преимущества блоггинга, когда какое-то непредвиденное событие побудит тысячи потребителей выразить свое отношение к какому-то продукту, что уже случалось несколько раз в США. «Бренды, наконец, поймут, что традиционный маркетинг стал менее важен, чем живое слово». Более того, для некоторых он становится жизнью.

## Да или нет?

Постепенно складывается группа маркетологов-консультантов, специализирующихся на стратегии блоггинга. Самые успешные из них сами ведут блоги и предлагают консультации по блогам как часть пакета услуг бизнесу. Некоторые ясно дают понять, что отдали свое сердце блоггингу целиком и надеются, что то же произойдет и с их бизнесом. Среди них заслуживают упоминания двое – Б.Л. Охман из Нью-Йорка и Тоби Блумберг из Атланты, штат Джорджия, приходящаяся двоюродной сестрой мэру НьюЙорка.

В свое время Охман владела и руководила одной из 100 ведущих независимых PR-компаний США. Развитие Интернета убедило ее, что настало время поменять инструменты. В 1995 году она взяла отпуск, чтобы изучить Всемирную паутину. Первым ее клиентом по возвращении стала компания, производящая краску для волос Just for Men. После того, как политический обозреватель заметил, что кандидаты в президенты Билл Клинтон и Роберт Доул во время своих предвыборных поездок появлялись в разных местах с волосами, окрашенными по-разному, Охман создала веб-сайт, где посетители могли посмотреть на кандидатов с черными, коричневыми, рыжими, русыми и седыми прядями и проголосовать, кому какой цвет больше идет. Три четверти голосовавших высказались, что обоим следует поменять цвет своих волос, что было крайне удачно для клиента Охман. «Мы добились активного освещения в СМИ, а я совершенно помешалась на перспективах интернет-маркетинга и PR».

Опыт Охман открыл перед ней новые пути. «Я начала писать для Internet Day и других онлайн-изданий, и мои статьи обеспечили мне клиентов. Так я получила заказы на консультирование от Ford, IBM, Preferred Hotels и других крупных компаний». Тогда она помогала компаниям осуществлять онлайн-продажи, наполняя их сайты контентом и оптимизируя для поисковых систем. Она наставляет клиентов по поводу блоггинга и выполняет различные функции, связанные с онлайн-маркетингом и коммуникациями. Она надеется, что блоггинг станет ее основной работой, «возможно, с небольшим добавлением консалтинга». Она хочет продавать больше собственных отчетов, проводить семинары и довести обращения к своему блогу до такого уровня,

когда доходы от рекламных объявлений позволят поддерживать его и издаваемый ею информационный бюллетень, привлекая 4 тыс. подписчиков.

Охман взялась вести свой блог What's Next («Что дальше») [85] в начале 2004 года, и, несмотря на то, что он отнимает у нее значительную часть рабочего времени, ей нравится способность блоггинга расширять доступ к информации. Она говорит, что несколько клиентов нашли ее через What's Next. «Клиенты, с которыми я теперь работаю, понимают, что им реально нужна помощь, чтобы эффективно вести бизнес в Сети. Из чтения моего блога они знают, что я в курсе того, что там происходит, и быстрее начинают доверять мне, потому что узнают меня лучше, читая блог», – сказала она. Благодаря блогу ее, как и многих других видных блоггеров, стали приглашать выступать на конференциях.

Есть и еще одно преимущество. «Это весело. Так я познакомилась со многими умными людьми. Блоггинг заставляет меня продолжать учиться и расширяет мой кругозор», – сообщила она нам. Кроме того, блог Охман привлекает посетителей на ее вебсайт, через который она продает изданную ею на собственные средства книгу «Что ваша компания может сделать с блогом?» (**What Could Your Company Do with a Blog?**), где рассматриваются примеры 85 компаний, использующих блоги в своем маркетинге. За четыре месяца она продала 300 копий ценой в \$97 непосредственно через сайт. Она также продала 500 копий статьи, названной «Пресс-релизы из ада и как их устроить» (Press Releases from Hell and How to Fix Them), которую планирует теперь дополнить разделом «Блог-постинги из ада» (Blog Posts from Hell).

Охман не уверена, что блоггеры нужны или будут у всех компаний. «Это требует больше времени и усилий, чем может показаться. Многие руководители предпочтут удалить зубной нерв без наркоза, чем станут писать ежедневно», – заметила она. (По иронии судьбы Израэл как раз *лечил* корневой канал на следующий день после разговора с Охман. Он предпочел бы провести это время, занимаясь блоггингом.) Кроме того, она сказала: «Мне доводилось работать с исполнительными директорами, которые очень плохо умеют общаться с людьми. Кто захочет читать их блоги, если [они] окажутся ограниченными и плохими писателями? Вести блоги следует таким предприятиям, которые стремятся быть открытыми и честными. Это уничтожает многие компании, которые по-прежнему полагают, что могут контролировать все послания и игнорировать обратную связь».

Консультантам, ведущим блоги, нужно избавиться от желания быть скрытными перед конкурентами. «Если вы боитесь делиться идеями, вам не следует писать в блог, – решительно заявила она. – Однажды кто-то спросил Уолта Диснея, не боится ли он рассказывать о своих идеях такому количеству людей. Дисней ответил: «Это были прошлогодние идеи».

Ее вывод: «Если вы помешались на том, что ваши идеи украдут, не заводите блог».

## Блоггинг – это маркетинг?

Тоби Блумберг, основательница и президент Bloomberg Marketing из Атланты, сфокусировалась на стратегиях интегрированного маркетинга в Сети еще в 1997 году, «когда Интернет все еще был загадкой для многих предприятий». Теперь она консультирует корпоративные отделы маркетинга и считает блоггинг полезным дополнением к существующему маркетинговому комплексу. Блумберг сказала нам: «Блоги добавляют еще один инструмент в арсенал продавца. Как с любой маркетинговой программой, блоги должны быть интегрированы в комплексный план маркетинга, чтобы быть эффективными. Являются ли с точки зрения бизнеса блоги

спасителями маркетинга и могут ли компании погибнуть на корню без блога? Думаю, нет».

Diva Marketing Blog («Маркетинговый блог примадонны») [\[86\]](#) , который ведет Блумберг, обладает всеми элементами, которые мы выявили у успешных блогов: открытостью, искренностью, страстным энтузиазмом по отношению к тому, что она знает. Она часто постит и занимает хорошую позицию в Google. Это обеспечивает ей повышенное внимание СМИ, ее часто приглашают выступить на каком-либо мероприятии. Блог создал Блумберг мощный бренд.

Есть, правда, одна специфическая деталь: ее страсть к блоггингу представляет собой маркетинговую тактику. Это иной взгляд, чем у большинства блоггеров, которых мы опрашивали. В других вещах отношение Блумберг, кажется, вполне согласуется с сегодняшней блогосферой. «Насколько потребитель может приблизиться к бренду, если он разговаривает с исполнительным директором или людьми, являющимися сердцем бренда? Эмоциональная ценность, которую создает блог, может формировать и поддерживать доверие и авторитет. Блоги могут быть мощным инструментом маркетинга ощущений», – сказала она нам.

«Компании, не включающие блоггинг в план интегрированного маркетинга, упускают важные возможности и окажутся в невыгодных условиях, когда конкуренты освоят блоги. Помогая организациям сблизиться с потребителями, а потребителям – с брендами, блоги становятся мощным инструментом, игнорировать который смогут немногие. Итого: если ваша целевая аудитория хочет получить блог, вам лучше начать его вести», – посоветовала она. У нее также есть соображения насчет того, как решить проблему утечки времени: пусть корпорация создает блог для нескольких блоггеров, как бы предлагая им работать посменно.

Она считает, что постепенно блоггинг войдет в жизнь обычных людей повсеместно. «Технология обеспечит легкость и глубину глобального взаимодействия, которые, бесспорно, меняют мир». Она согласна, что применение блоггинга для того, чтобы расширить общение, пойдет на пользу любой компании – по крайней мере, из тех, которые не скрывают опасные секреты и не внедряют запретительную культуру. Тоби сказала нам: «Если культура компании построена на манипуляции, к сотрудникам не относятся с уважением, а потребителей воспринимают как товарные позиции, то такой компании не стоит заниматься блоггингом. Такой компании нужно отгородиться от внешнего мира».

Блумберг убеждена, что домом блоггинга в корпоративной структуре должен стать отдел маркетинга. «Все директора по маркетингу, с которыми мне доводилось встречаться, ищут новые способы создавать более тесные отношения с потребителями. Блоггинг – один из лучших способов этого добиться, поэтому я рекомендую всем компаниям изучить его возможности. Блоггинг – это отличный метод утвердить и развить идейное лидерство, особенно для компаний, предлагающих услуги и занимающихся консалтингом».

Она предвидит коммерческую эволюцию блоггинга, которая уже началась и «будет быстро ускоряться по мере того, как подход маркетинговых/бизнес-блогов из спонтанного и радикального становится структурированным и стратегическим». Конечно, отдельные блоги по-прежнему будут предлагать новости и мнения почти так же, как сейчас, но она считает, что в целом они интегрируются в более широкие маркетинговые стратегии, аналогично «нынешней изошренности e-mail-стратегий. Продавцы будут создавать и краткосрочные блоги, действующие только на время кампании».

Кроме того, она предсказывает быструю эволюцию нишевых блог-сообществ, где блоги станут выглядеть как порталы, усовершенствованные дополнительным ПО, позволяющим вести реальные разговоры. Она анализирует и рекламу в блогах, предсказывая, что та отберет кусок рекламных доходов у веб-сайтов. По мере того, как люди будут обращаться к агрегаторам для чтения блогов, блоггерам, размещающим рекламу на своих сайтах, придется искать способы привлекать читателей на блоги. Возможно, они добавят ссылки или документы для скачивания, которые будут доступны только на самом блоге. Отрасли, которые сторонятся блогов, например, здравоохранение, найдут способы соблюдать правила игры, а также определяют информацию, которую они спокойно могут распространять. Это лишь вопрос времени, когда блоггинг станет частью обычных служебных обязанностей, считает Блумберг.

## **Дивный новый или все тот же старый?**

Мы не согласны с Блумбергом по некоторым ключевым моментам. Самое главное: идея о том, что бизнес-блоггинг станет интегрированным компонентом современных корпоративных отделов маркетинга, рождает те же ощущения, что и слишком узкая рубашка. Попытка «втиснуть» блоггинг в типичный отдел маркетинга вызывает у нас то же чувство дискомфорта. Блоггинг просто не может быть хорошо интегрирован с другими так называемыми маркетинговыми решениями.

В технологическом секторе две крупные компании пережили значительное проникновение блоггинга в свою культуру: Microsoft и Sun Microsystems. Две культуры по-разному восприняли блоггинг, однако блоги обеих компаний по-прежнему действуют в обход своих отделов маркетинга. Некоторые из самых влиятельных блоггеров (в частности, Боб Лутц, Марк Кьюбан и Скобл) в любом случае склонны игнорировать предписания и процедуры своих маркетинговых отделов. Эрни-адвокат почти отказался разговаривать с нами, опасаясь, что его окрестят «мистер Маркетинг».

Однако прежде чем мы отвергнем доводы Блумберга, нужно вернуться на шаг назад. До настоящего времени ярыми поклонниками блоггинга были представители технологического сообщества, которое является двигателем технического прогресса. Но так будет не всегда, и пример Блумберга уже свидетельствует о том, что центр блог-революции смещается. Это очень похоже на ранний период развития Интернета, когда связующим звеном интернет-сообщества было сообщество разработчиков Unix, когда «сетевой этикет» допускал распространение только бесплатных программ, а тематические конференции Usenet обеспечивали всю необходимую интерактивность. Среди энтузиастов Интернета тогда считалось совершенно неприемлемым даже произносить слово «реклама». С течением времени, по мере того как технология становилась проще в использовании, ее принятие ускорило. Деловое сообщество сначала медленно осваивало веб-сайты, однако к переломному моменту в 1996 году было уже трудно вспомнить облик Интернета 1994-го. Многие представители техсообщества могут утверждать, что изменения были к худшему, но эти изменения были необходимы для массового признания, начала эпохи Интернета.

Появление блоггинга вносит новые аспекты неопределенности в «сетевой этикет». Правила социально допустимого блоггингповедения определены нечетко, но, как мы покажем ниже, правила и руководства действительно необходимы, хотя бы для того, чтобы обеспечить блоггерам, менеджерам, отделам персонала, юридическому, маркетинговому и другим заинтересованным отделам удобство четких и повсеместно применяемых принципов взаимоотношений. Мы уверены, что имевший порой место обман в блогах связан с тем, что действительно какое-то время некоторых можно

дурачить. Со временем блоги изменятся. Маркетинг найдет способ проникнуть на них. Хотя мы содрогаемся при мысли о том, какие результаты это может принести, есть основания надеяться, что искренность, отличающая многие блоги, сохранится.

Основной тезис этой книги не в том, чтобы уничтожить маркетинг, а в том, чтобы превратить его в нечто более разговорное. Блумберг называет это «отношениями в продовольственном магазинчике», мысль, очень близкая нашему описанию в главе 3, где мы говорили о том, как потребители в прошлом взаимодействовали с мясником, пекарем и мастером по изготовлению канделябров.

В чем мы сегодня расходимся с Блумбергом, так это в восприятии общего настроения и намерений тех, кто принимает решения в современном маркетинге. За 25 лет, которые Израэл консультирует их, он не заметил, чтобы все директора по маркетингу были заинтересованы в «создании более тесных отношений с потребителями», как выразилась Блумберг. На самом деле в числе тех причин, по которым он ушел из PR-бизнеса, было ощущение, что слишком многие отделы маркетинга ограничивают свой интерес к потребителям эффектом «липких глаз»[\[87\]](#) и колонками цифр в аналитических таблицах. Возможно, Блумберг повезло встретить лучшую породу участников рынка.

Довольно долго мы собирались назвать эту книгу «Веди блог или умри» (Blog or Die), но коллективная мудрость блогосферы убедила нас, что это неудачная идея. Однако, в отличие от Блумберга, мы видим компании, которые, как нам кажется, погибли на корню, и в числе причин этой атрофии будет отсутствие радикальных изменений в отделах маркетинга, которые будут продолжать делать то же, что и всегда.

По нашему мнению, блоггинг меняет маркетинг больше, чем маркетинг меняет блоггинг. Маркетинг перестает быть тем, чем он был последние 50 лет, – штукой, которую Годин называет «маркетингом помех», – и превращается в нечто иное, более эффективное, что наши друзья из Church of the Customer называют «двусторонним маркетингом».

## 7. Пиарщик должен умереть?

– Тут у нас... случай непонимания.

*Начальник тюрьмы,  
«Хладнокровный  
Люк»[\[88\]](#)*

В конце 1990-х годов в PR-индустрии в ходу была следующая шутка:

- Почему юристы так любят консультантов по PR?
- Потому что на их фоне они выглядят высокоморальными людьми.

Отношение к PR-профессионалам сегодня не сильно улучшилось. В 2005 году Edelman Trust Barometer, ежегодном исследовании, проводящемся по всему миру, указывалось, что специалисты по PR вызывают низкое доверие, чуть больше, чем спортсмены и представители индустрии развлечений, и чуть меньше, чем юристы.

Этот вывод трудно игнорировать. Таков главный компонент бизнеса по

формированию имиджа, в котором, как считается, больше пороков, чем на портрете Дориана Грея. Люди из PR обычно считают себя стороной, содействующей коммуникации, однако многие наблюдатели видят в них цензоров или профессиональных лжецов. Когда было впервые объявлено о нашем проекте, Израэл (который более 25 лет являлся практикующим специалистом по PR) получил по электронной почте письмо от некоего незнакомца, где говорилось: «Твоя книга наверняка будет дерьмом. Ты – парень из PR. Каждый раз, когда ты открываешь рот, ты лжешь».

Каким образом отрасль так испортила свой имидж? Помогла длинная цепь скандалов. Если почитать газеты, возникает впечатление вечного сговора между PR-агентствами и крупными организациями с целью обмана общественности. Кроме того, есть и языковой барьер. Пиарщиков обвиняют в том, что они говорят на изобилующей оксюморонами смеси осторожностей и преувеличений, которая вызывает недоверие у большинства людей. Их считают заслоном, установленным перед прессой, чтобы принять критику на себя и отвести ее от своих клиентов. В результате многие видят в пиарщиках тех, кто намеренно перекрывает доступ к правде и помогает официальным представителям компании исказить реальные факты в своих интересах и в ущерб общественности, имеющей право обладать всей полнотой информации.

Блоггеры пользуются противоположной репутацией. Они пишут самым простым языком, столь сырым, что постинги порой требуют руки хорошего редактора. Они склонны говорить все как есть, даже если это «как» не делает чести компаниям, которые они представляют. Если пиарщик считается лояльным клиенту, то блоггер – общественности в целом. Конечно, речь идет о восприятии, а не о реальности. В реальности некоторые блоггеры далеко не безгрешны, и отдельные преувеличения проскальзывают мимо настороженных взоров читателей блогов.

Точно так же не все специалисты по связям с общественностью заслуживают отповеди.

На самом деле сегодня мы наблюдаем работу двух школ PR. Одна из них – традиционная административно-командная. Эта школа выступает за то, чтобы компании продолжали передавать свои сообщения в прежнем стиле и по тем же правилам, что и раньше, добавив, возможно, немного грима, чтобы скрыть изъяны их профессии. Наиболее толковые представители PR-сообщества быстро отказываются от традиционных практик в пользу более разговорных, создавая в PR новую школу «слушай и участвуй». Данная группа играет по правилам, которые разительно отличаются от установок администраторов и командиров. Мы считаем, что возникновение двух школ очень важно для профессии, поскольку нам и многим другим из тех, с кем мы разговаривали, кажется, что она переживает серьезный кризис и изменения критически необходимы для нее, хотя признают это очень немногие, а большинство отрицает. На самом деле мы твердо верим, что многие представители административнокомандной школы вскоре обнаружат, что у них большие перспективы в качестве официантов.

Напротив, многие из тех, кто принадлежат к школе «слушай и участвуй», ведут блоги и неплохо с этим справляются. Они понимают, что блоггинг уже нарушил статус-кво в их профессии, и приспособились к изменениям на благо себе и своим клиентам. Большинство по-прежнему применяют довольно много традиционных приемов, что во многих ситуациях оправданно. Однако в их сердцах и умах происходит переход к новым формам коммуникации, включая использование блоггинга для изменения правил игры с одностороннего монолога на двусторонний разговор.

## Где скрещиваются шпаги

Пресс-релизы, пожалуй, единственная точка, где скрещиваются шпаги блогосферы и традиционных PR-тактик. Пресс-релизы обычно составляют пиарщики среднего звена и затем коллегиально редактируют один или несколько представителей отдела маркетинга и руководства. В публичной компании основные релизы должны утверждать корпоративные юристы. Иногда в релизе успевают отметиться дюжина рук, прежде чем он распространяется по электронной почте и через сервисы передачи новостей. На написание некоторых релизов уходят недели, и каждый, с кем он согласовывается, чувствует потребность вставить в него свои прилагательные, украшения и предостережения.

Процесс написания сообщений в блоге совершенно иной. У человека появляется мысль, и он ее постит. Редко когда в этом принимает участие какая-то комиссия. Если блоггер умен и хочет вызывать доверие, он четко определяет свои интересы, а также всегда уверен в правильности опубликованного. Люди читают и решают, насколько они доверяют этому. Они задают вопросы в комментариях или по электронной почте. Затем они могут добавить соответствующие последние новости.

Блоги и пресс-релизы также фундаментально отличаются по части того, как они распространяются. Распространение прессрелизов зависит от тех, кто их рассылает, и бюджетов, которые на это выделяются. Блоги распространяются благодаря тем, кто их читает, исходя из того, насколько интересной или ценной они сочтут эту информацию. История начинает распространяться адресатами, а не отправителями. Слово может быстро путешествовать с одного блога на другой, быстрее, чем у любого новостного агентства или агентства деловой информации.

Пресс-релизы – хлеб насущный для PR-агентств. Они пишут их, распространяют, а затем обхаживают журналистов и аналитиков, чтобы заставить тех опубликовать содержащиеся в них «новости». Однако очень многие сейчас выражают сомнения в ценности пресс-релизов. Арик Хессельдал, журналист Forbes Online, сообщил нам: «Я просто не пользуюсь пресс-релизами. Я не знаю ни одного журналиста, который пользовался бы ими». Даже компании, выпускающие их, настроены двойственно. Руководитель по внутренним коммуникациям одной из компаний из списка Fortune 100 сообщил нам, что не читает пресс-релизов собственной компании. «Там одна чепуха, – сказал он нам. – Но у нас есть по-настоящему классные блоги». Пресс-релизы и новая возможность блоггинга – среди краеугольных камней новой школы «слушай и участвуй». Это большая тема для современной прессы, и мы вернемся к ней позже в данной главе.

Однако вызовы, которые блоги бросают PR, не ограничиваются пресс-релизами. Некоторые опытные практики, например Фрэнк Шоу из Waggener Edstrom, возглавляющий группу по работе с Microsoft, понимают, как нужно менять традиционные методы, и считают блоггинг жизненно важным для формирующейся PR-практики. По словам Шоу, блоггинг сделал этот мир «меньше и быстрее». Он сообщил нам, что раньше с момента, когда он узнавал о каком-то важном информационном материале, до того, как на него реагировали крупные СМИ проходило несколько дней, а то и неделя, и у его агентства было много времени, чтобы спокойно планировать, проводить встречи и принимать решения о дальнейших действиях. Сейчас у него и его подчиненных на то же самое обычно есть не более четырех часов. Чтобы ускорить доставку сообщения в канал, Waggener Edstrom отправляет его по электронной почте блоггерам Microsoft, которые затем могут по своему усмотрению принять участие в глобальном распространении новости или не делать этого.



Как уже было сказано, многие профессионалы PR становятся классными блоггерами, примеры чему можно найти в большинстве сегментов данной профессии. Вот некоторые из тех, кто, похоже, готов предложить полезные советы.

## Увлекательные разговоры

Ричард Эдельман, президент и исполнительный директор Edelman PR, крупнейшего в мире независимого PR-агентства, имеет возможность проповедовать блоггинг в кабинетах влиятельных лиц, где до настоящего времени актуальность оно обычно приуменьшалась и куда не приглашают большинство из современных поборников блоггинга. Эдельман руководит международной организацией, в более чем сорока офисах которой на четырех континентах работают почти 2 тыс. сотрудников, а издаваемый его агентством Edelman Trust Barometer, основанный на ежегодных опросах 1,5 тыс. «лидеров мнений» по всему миру, и на момент написания книги готовится, чтобы предстать перед читателем в шестой раз.

До недавнего времени Эдельман был практически неизвестен в технологическом секторе, снискав свою репутацию на международных услугах. Вскоре после того, как он начал вести свой блог Speak Up («Выскажись») [\[89\]](#) в сентябре 2004 года, он столкнулся с жалобами блог-сообщества о том, что его постинги звучат как речь руководителя корпорации, кем он на самом деле и являлся. Он признает, что его посты слишком объемны и нерегулярны, но говорит: «Я чувствую, словно принимаю участие в революции, а не просто стою сбоку и наблюдаю». Он снискал толику «народного одобрения» после того, как осудил в своем посте конкурирующую компанию Ketchum PR, пойманную на «оплачиваемом сотрудничестве» с консервативным колумнистом Армстронгом Уильямсом. Его основной мыслью было то, что PR-агентствам следует придерживаться более строгих этических принципов, чем Ketchum.

Со временем язык Эдельмана стал свободнее, сейчас он пишет лаконичнее и чаще. Самыми интересными мы считаем увлекательные беседы, которые он описывает. Если многие блоггеры постят о том, как вместе поели пиццу, то Эдельман, похоже, пересек весь земной шар, чтобы разделить трапезу с разными известными мыслителями. Например, в мае 2005 года он запостил один за другим три отчета о застольных беседах с блоггером-философом Дэвидом Уайнбергером [\[90\]](#), главой Центра по контролю за заболеваниями США (US Centers for Disease Control) Джули Гербердинг и О Ен Хо, исполнительным директором южнокорейской OhmyNews [\[91\]](#), интерактивной газеты, которая, вероятно, повлияла на неожиданный исход последних президентских выборов в Южной Корее.

Эдельман советовал PR-агентствам позволить своим клиентам говорить за себя, вместо того чтобы использовать привлеченных звезд или пиарщиков, а также открыто сообщать об источниках финансирования кампаний. Что касается блогосферы, он прокомментировал, что агентствам стоит попытаться понять, как она работает и что делает. Ожидает ли современных пиарщиков та же судьба, что и кузнецов в прошлом веке? По мнению Эдельмана, возможно. «Конечно, многие из современных методов уже отправляются на свалку потому, что подрывают честность, или потому, что их заменят блоггеры», – сказал он. В числе этих методов оплата репортажей в телевизионных новостях, подготовленных «заслуживающим доверия» репортером, договоренности о показе вопросов интервью заранее в обмен на эксклюзивный материал и частичное раскрытие информации, при котором некоторые ключевые детали утаиваются.

Этот список напомнил нам о том, какая серьезная «чистка конюшен» требуется

некоторым PR-компаниям. «Я думаю, что нам в PR нужно начать с самих себя. Нам нужно активно участвовать в разговоре, читая ключевых блоггеров в каждой актуальной товарной категории, быть готовыми внести в него свой вклад толковыми постингами и держать ключевых блоггеров в курсе, установив с ними отношения, подобные тем, что у нас существуют с репортерами».

Он согласен с нашим мнением, что PR переживает резкие изменения, и сказал: «Блоггинг – не преходящее увлечение. Скорее таковым может стать любой бренд, бизнес или организация, которые не осознают [этот] факт. Он необходим любой компании, стремящейся установить непринужденные и постоянные отношения со своими аудиториями. Блоггинг лучше всех дает представление о предприятии: более достоверное, ибо он не подвержен контролю; более устойчивое, поскольку оно основано на реальных фактах; более сильное, поскольку может быть соединено с комментариями других людей, обладающих собственным опытом общения с продуктом или услугой компании. Умные компании, если они стремятся постоянно совершенствоваться с помощью всех возможных источников, учтут то, что узнают от сетевых критиков, и исправят продукт или процесс».

Агентство Эдельмана поощряет клиентов присоединяться к сообществу блоггеров, поручая сотрудникам среднего звена вести блоги, «чтобы отделы исследований и разработок, маркетинга или обслуживания могли заработать репутацию вне отраслевых СМИ или деловых публикаций. На самом деле хорошие отзывы в блогосфере обеспечивают освещение в несетевых изданиях».

Все это происходит, по мнению Эдельмана потому, что «традиционный маркетинг вступил в эпоху своего заката». Он сказал, что предпосылкой для этого стала старая модель убеждения, которая работала с 1950-х по начало 1990-х годов, где участники рынка могли охватить 97% целевой аудитории, разместив три рекламных ролика в прайм-тайм на сетевом телевидении. Они полагались на пирамиду авторитета, в которой элитные аудитории, например инвесторы, ритейлеры, представители регулирующих органов и элитных СМИ, заранее уведомлялись о планах компании. Бесконечная приверженность рекламе и соответствующий бюджет на оплату рекламных минут гарантировали благоприятный режим в рознице... А потребитель, соблазненный рекламой, купит [продукт], особенно если товар рекламирует большая звезда. Вот вам план – держи все в секрете до последнего момента; прежде чем реклама выйдет, дай эксклюзивный материал **The Wall Street Journal** и будь уверен в успехе.

И вот теперь толковые компании применяют иной подход – назовем его «парадоксом открытости». Создавайте ваш бренд вместе с ключевыми потребителями. Заранее говорите с критиками из НПО [неправительственных организаций], чтобы добиться понимания. Используйте ваших сотрудников как первую линию нападения. Применяйте реального человека или победителя реалити-шоу вроде [American Idol](#)<sup>[92]</sup> в качестве своего официального представителя. Обеспечивайте синергию промоакций и преодолевайте границы, но предлагайте настоящий диалог, а не просто сотрясайте воздух.

Эдельман советует специалистам перестать мешать разговору. В беседе, состоявшейся у него с Уайнбергером, соавтор «Манифеста пути» утверждал, что блоггеры в целом не доверяют людям из PR потому, что те не дают своим клиентам говорить открыто. Уайнбергер, который ныне консультирует Эдельмана, хочет, чтобы пиарщики сложили с себя функции модераторов ради обеспечения достоверности. Однако Эдельман настаивает, что те могут сыграть роль посредников, открыв доступ к корпорациям и выступив к качеству стимулов к действию. «PR следует рассматривать как побуждение к настоящему взаимодействию, а не как барьер», – добавил он.

## Приставая к приставале

Если вы наберете имя Стива Рубела в Google, то обнаружите его в виртуальной связке с Эдельманом, хотя последний провел в PR вдвое больше времени и руководит агентством в сто раз большим, чем CooperKatz, где Рубел является вице-президентом. Эдельман также написал (лично или в соавторстве) полдюжины книг, а крупнейшее в мире независимое агентство носит его имя. Однако Рубел дольше ведет блог и постит в нем куда чаще.

В недавнем прошлом Рубел был одним из множества пиарщиков, которые зарабатывали, главным образом, пытаясь пропихнуть журналистам что-то в интересах клиентов. Теперь его блог *Micro Persuasion* («Микроубеждение») [\[93\]](#) пользуется широкой популярностью и даже индексируется как источник для Google News. Рубел часто первым сообщает новость или указывает другой блог, где это было сделано. Он – один из самых интервьюируемых блоггеров и выступает на конференциях свыше 50 раз в год. Журнал **Media** назвал его в числе 100 человек, пользующихся наибольшим влиянием на СМИ, наряду с Биллом Гейтсом и Опррой Уинфри.

Журналисты, которым он раньше дозванивался, теперь звонят **ему**. Многие из них обращаются к *Micro Persuasion* как к основному источнику для свежих «наводок». Когда до Рубела дошел слух, что компания NewsGator, создатель блог-агрегатора, приобретает конкурента, он написал об этом в блоге. В течение часа десятки других блоггеров повторили эту сенсационную новость, распространив ее. Большинство дали ссылки на исходный пост Рубела. На следующее утро основатель и исполнительный директор NewsGator Грег Рейнакер был вынужден общаться с представителями прессы со всего мира. Пресс-релиз о поглощении еще не вышел.

Другой парадокс: пиарщики из конкурирующих агентств теперь пристают к Рубелу, чтобы он упомянул их клиентов у себя в блоге. Когда мы разговаривали с ним, было ясно, что ему нравится внимание, однако он постоянно переводил беседу на блоги своих клиентов и на то, что могут и должны сделать другие агентства.

Первым клиентом, приведенным им в блогосферу, стала Национальная ассоциация рекламодателей (*Association of National Advertisers, ANA*), членами которой являлись такие компании из списка Fortune 500, как Procter amp; Gamble, Sears и Disney. Под руководством Рубела исполнительный директор и президент ANA Боб Лиодайс начал вести блог [\[94\]](#). Это случилось, когда мейнстримовые СМИ по-прежнему относились к блогосфере как к вотчине одиноких подростков, ведущих дневники. CooperKatz разослало краткое сообщение о запуске нового блога. **New York Times** подхватила эту историю, написав о ней в позитивном ключе и обеспечив ей активную раскрутку. Теперь представители прессы регулярно посещают блог Лиодайса, чтобы сообщить о его заявлениях, а для самого выразителя позиции ANA блог стал основным рупором.

Поощряя клиентов вести блоги, Рубел также изменил свою традиционную PR-роль на «слушай и участвуй». Вместо того, чтобы быть куратором, через которого ведется разговор, он связал стороны напрямую и отошел в сторону, чтобы те могли поговорить самостоятельно. Это противоречит традиционным методам работы агентств. Выводя себя за рамки разговора, агентства теряют оплачиваемые часы. Тем не менее, отказавшись от традиционной административно-командной тактики, CooperKatz освоило новую роль оптимизатора, более ценную для клиентов и СМИ, а возможно, и более выгодную для самого агентства.

Недавно CooperKatz поручило Рубелу возглавить новообразованную практику,

посвященную блогам и работе социальных медиа и названную Micro Persuasion по имени его личного блога. Среди первых клиентов Micro Persuasion была Vespa, компания, производящая мотороллеры. По совету Рубела она запустила два блога, где реальные владельцы машин Vespa писали о своем повседневном опыте. Как предложил Стив, блоггеры были отобраны с помощью онлайн-приглашения. Сам Рубел запостил несколько блогов на Micro Persuasion, приписав саму идею книге «Воспитание потребителей-евангелистов» Хьюба и Макконнела из Church of the Customer.

Другой клиент Рубела – WeatherBug (компания, распространяющая утилиту для помешанных на метеорологии) – утверждает, что блоггинг был полезен для нее в нескольких отношениях. На каком-то этапе AWS Convergence Technologies, материнская компания WeatherBug, сотрудничала с другой компанией, в результате чего WeatherBug была определена как носитель шпионской программы. По словам Рубела, с тех пор WeatherBug признали чистым приложением, но репутация клиента оказалась подпорчена. «WeatherBug использовала блог[95] как главный инструмент коммуникации, чтобы вступить в диалог с некоторыми самыми яркими критиками», – рассказал он. Теперь, утверждает Стив, достоинства WeatherBug превозносятся многие из самых известных и пользующихся наибольшим доверием блоггеров.

Под руководством Рубела WeatherBug также освоила блоги, посвященные событиям. Первым из них стал День сурка, и теперь это блог ежегодного мероприятия, где компания с самым серьезным видом рапортует о наблюдениях за тенью сурка и значении этого[96]. В 2004 году, когда на Флориду обрушились четыре урагана, WeatherBug ввела блоги для обмена информацией, которые СМИ цитировали как основной источник новостей. Это повторилось и в 2005 году во время урагана «Катрина».

Micro Persuasion – самая быстрорастущая единица CooperKatz, и агентство начало развивать специальные продукты, связанные с блогами. Один из них – Blogwatch – ежедневный мониторинг упоминаний в блогосфере клиентов, их продуктов и рынков. Этот мониторинг осуществляется силами младших членов команды агентства. В результате на основе постов определяется уровень клиентских рисков. Такой подход не требует больших затрат и полезен для клиентов, кроме того, он обеспечивает агентству приличную дополнительную прибыль. В настоящее время разные формы этой услуги входят в обиход все большего количества PR-компаний.

Рубел уверен, что все агентства могут преуспеть, предоставляя клиентам эффективные услуги с помощью блоггинга. В частности, заметив, что 1500 блоггеров из Microsoft сейчас ежедневно создают тонны контента, он предложил, чтобы PR-агентство Microsoft ежедневно выбирало по 100 самых интересных записей и обобщало их в сводный блог. Таким образом можно облегчить поиск контента, созданного персоналом, для тех, кто следит за происходящим в Редмонде. Он говорит, что счастлив помочь другим пиарщикам. «Лучшие люди в PR всегда были «связниками». Им часто приходилось уподобляться Пластикмену [97], растягиваясь между клиентами и прессой. Блоггинг – лучший способ соединения из всех существующих», – сказал он.

## Вниз по улице

Рене Блоджетт руководит «PR-лавочкой» (она – единственный работник своей компании) из своего домашнего офиса. Она ценит и превозносит самые, казалось бы, незначительные достоинства своих отношений с клиентами. Она любит выстраивать с ними тесные, семейные отношения с клиентами. Переведя недавно свое предприятие

из Бостона в Сан-Франциско, она, конечно, не избежала отдельных проблем, но не потеряла ни одного клиента, продемонстрировав, что географическое расположение становится все менее важным фактором в секторе b2b.

Один из ее клиентов, агрегатор новостей NewsGator[98], поручил ей пожить в блоггерском сообществе и подышать его жизнью. В ноябре 2004 года она начала вести блог Down the Avenue («Вниз по улице») [99], освещая там темы технологии, маркетинга, PR, политики, медиа, а также различные жизненные вопросы. Хотя блог хорошо написан, нам кажется, что его уникальность в ином. Насколько мы можем судить, Рене была первым PR-консультантом, использовавшим блог, чтобы открыто превозносить достоинства и достижения своих клиентов. Блджетт сумела сделать это, не оскорбив некоммерческие устремления блогосферы.

По ее словам, она пишет о своих клиентах «ровно так же, как о том, что производит на меня или на окружающих сильное впечатление. Если меня взволновали новости, что мой клиент выступит на крупном мероприятии, получил профессиональную награду или засветился в **USA Today**, это только подтверждает, что мы делаем хорошие вещи, [что] мы на правильном пути и говорим что-то убедительное». При этом Блджетт вплетает достоинства своих клиентов в другие посты, порой с одобрением отзываясь о конкурентах. Это похоже на то, как Базз Брюггеман осторожно рекомендует ActiveWords в своем блоге, стараясь упоминать компанию не чаще чем раз в четыре постинга.

Проблемы пока не возникали, не было отрицательных комментариев или критических отзывов на других блогах. «Главное, – сказала она нам, – четко указывать в посте, что это – мои клиенты». Она поощряет других консультантов делать то же самое. «Такой мощный инструмент, как блог, – естественный выбор для консультанта по коммуникациям и, на мой взгляд, просто необходимость».

## Параллельные изменения

Невилл Хобсон и Шел Холц – друзья, и они вместе ведут популярный подкаст (аудиоблог), посвященный PR-индустрии. Похоже, блоггинг мгновенно сделал их звездами после более 25 лет упорной работы. Большая часть карьеры обоих прошла в крупных организациях, затем они открыли собственную практику, затем – блоги. Единственное, что разделяет их, – география. Хобсон – англичанин, живущий в Амстердаме; Холц – калифорниец. Оба уверены, что блоги являются важными инструментами эволюции, но не согласны, что «все изменилось», напоминая нам о беседе с автором «Мегатрендов» Джоном Нейсбиттом.

Что-то изменилось для Хобсона, и ему пришлось приспособливаться. Слияние компаний оставило его без работы. Будучи всегда уверенным, что технология – главное подспорье индустрии коммуникаций, он начал ежедневно писать в блог в 2004 году. «Я публиковал свои размышления, – сказал он нам, – надеясь, что это позволит мне связаться с теми, у кого сходный склад ума. Мой блог сыграл действенную роль в моем решении начать работать на себя вместо того, чтобы искать новую традиционную работу».

До того как проработать 20 лет руководителем по корпоративным коммуникациям, Холц был репортером. Однажды он поделился со своим работодателем идеей, что разработанная им интранеттехнология может сэкономить клиентам большие суммы. Его босс не хотел терять более высокие доходы от перепродажи существующего решения, которое стоило дороже и делало меньше, так что Холц ушел, чтобы создать Holtz Communications + Technology в 1996 году. Он считает онлайн-технологии одним

из крупнейших изменений, свидетелем которых ему довелось стать за свою карьеру. Холц утверждает, что качество PR улучшилось само собой по причинам куда более серьезного порядка, чем феномен блоггинга. В современных корпоративных коммуникациях он наблюдает куда меньше ляпов и больше качественного контента. Он сказал, что сегодня большинство компаний действительно доносят важную информацию до персонала и других аудиторий, а корпоративные руководители по PR поднялись на более высокие уровни в организационной иерархии. Нередко главных специалистов по коммуникациям ставят в иерархии фирмы рядом с исполнительным директором и приглашают на заседания топ-менеджмента.

Холц предостерег нас от переоценки блоггинга. Он рассматривает его просто как один из этапов в континууме онлайн-коммуникаций, возможно, не более значимый, чем появление мгновенных сообщений. Тем не менее, он, как и Эдельман, разделяет наше мнение о происходящих радикальных изменениях. «Контроль над посланием, определение аудиторий, оценка эффективности – все это изменилось. И, что самое поразительное, большинство специалистов по коммуникациям об этом пока не знают».

Хобсон стал работать на себя на десять лет позже, чем Холц, причем Хобсон считает, что это произошло благодаря блоггингу. Он начинал, используя только свой блог NevOn («Нев на связи») [\[100\]](#), отказавшись от буклетов, листовок и даже веб-сайта. «Мой блог – это моя личность. Именно здесь завязались мои новые деловые отношения. Другие узнают меня прежде, чем мы встречаемся. Блоггинг создал новые профессиональные отношения, которые обеспечили новых клиентов», – сказал он. Это также изменило его жизнь. В частности, он читает онлайн-новости, одновременно узнавая, что говорят по этому поводу другие блоггеры. «Я присоединяюсь к этим мнениям, либо вступая в разговор на других блогах, либо публикуя комментарии и мнения на собственном, где их могут прокомментировать остальные. Это создает потрясающие контакты. Это убедило меня, что существует новый способ работы, где центральное место занимает блог. Используя этот способ, можно строить отношения на основе новой формы доверия».

Его практика позволяет ему внедрять блоггинг в корпоративной среде, где тот в новинку. Когда мы брали у него интервью, Невилл помогал одной международной телекоммуникационной компании разработать блоггинговую платформу, чтобы та служила главным каналом связи между сотрудниками компании, отвечающими за маркетинговые коммуникации и связи с общественностью, и внешними агентствами в Европе.

Холц считает свою работу практикой изменений, памятуя о том, как менялись приемы PR. До середины 1990-х годов его жизнь была полна радостей предпечатной подготовки корпоративных буклетов. Теперь эти вещи ушли в прошлое, как и печатный станок Гутенберга. «Онлайн-изменения были потрясающими. Возникновение коммуникаций типа «многие ко многим» оказало колоссальное влияние на среду коммуникаций. Со стратегической точки зрения онлайн-коммуникация перевернула с ног на голову все модели и допущения, из которых мы исходили», – сказал он нам. Сегодня Холц по-прежнему оказывает консалтинговые услуги по традиционным коммуникациям, если его просит об этом потенциальный клиент, но говорит: «Я не продвигаю их так активно, как мои услуги, сфокусированные на Сети». Холц считает, что блоггинг все больше вписывается в эту хронологию онлайн-деятельности. Он рассматривает свой блог как продолжение распространяемого по подписке информационного бюллетеня, который он издает уже много лет.

Пытаясь оценивать блоггинг в широкой перспективе, он признает, что тот прежде всего радикально и бесповоротно изменил его бизнес, но не столь радикально, как

уверяют нас самые ревностные евангелисты блоггинга. «Для начала я не верю, что PR когда-либо [контролировал послания]». Вместо этого он отмечает более серьезные изменения на другом полюсе. «Колоссально усилились возможности аудитории. Блоги изменяют открытость, тон, каналы [и] влияние коммуникации, осуществляемой организациями. Нет такой составляющей PR, которую не затронули бы блоги».

Он также сказал нам, что наши мечты о том, что блоги могут заменить пресс-релизы, вызывают у него смех. С его точки зрения, новые медиа-средства не уничтожат старые, и история свидетельствует в его пользу. Рок-музыка не уничтожила оперу. Телевидение также не уничтожило радио, но последнему пришлось адаптировать свой информационный эфир. Он, впрочем, признает, что блоги, «бесспорно, способны вызывать изменения». Пресс-релизы – это официальные, авторитетные, окончательные письменные заявления организаций, и они вполне могут распространяться в соответствии с правилами сделок с ценными бумагами. «У них есть свое место, пусть даже оно и окажется скромным», – настаивал он.

Возможно, все это так. Тем не менее, пресс-релизы, видимо, обеспечивают внимание СМИ так же хорошо, как сурок WeatherBug может служить точным предсказанием погоды. Давайте разберем гипотетически, что, как нам кажется, в итоге может произойти в General Motors, если компания будет находить все новые способы улучшения отношения к себе с помощью блоггинга. Представим, что группа разработки начинает вести блог о проектируемом ими новом автомобиле, обладающем новой экологически безопасной топливной системой и способностью разогнаться с места до 100 км за шесть секунд или около того. Представьте, что эта команда пишет в блоге о своей работе, не касаясь секретов интеллектуальной собственности и патентов, но при этом открыто обсуждая испытания и допущенные ошибки, полностью описывая неудачные и успешные тесты. Они рассказывают о конфликтах с отделами маркетинга и продаж в ходе разработки. Этот блог поддерживается пару лет, до тех пор пока новый автомобиль не готов к официальному запуску. На этом этапе в дело вступают традиционные пиарщики с обширным материалом для прессы, написанным живым языком, с отличной графикой и великолепными фотографиями. Затем быстро следует массивная рекламная кампания, в которой задействована даже **Los Angeles Times**. Однако, когда вы читаете блог и сравниваете его с пресс-релизами из контролируемой подборки для СМИ, вы замечаете некоторые тонкие различия. Чему вы поверите? Блогу, созданному командой, которую вы хорошо узнали за два года, или мишуре для прессы, вновь написанной на корпоязе? Лично мы считаем, что выбор очевиден.

## Заткнитесь и слушайте

Майк Мэнуэл, глава Digital Advocacy (DA) в Voce Communications, специализирующейся на онлайн-коммуникации, рассказал нам, что его работа состоит в том, чтобы помогать компаниям слушать и понимать сказанное, видеть, где формируются мнения, и определять, кто оказывает на компании основное влияние. Он помогает клиентам, например Yahoo!, найти оптимальный способ вступить в разговор.

Вот его совет: «Заткнитесь и слушайте. Компаниям трудно слушать и, как ни странно, это также трудно для специалистов по коммуникациям, особенно для поклонников административно-контрольного стиля, привыкших... говорить. Это действительно в наших профессиональных интересах и в интересах наших клиентов... разобраться хорошенько, как блогосфера влияет (или не влияет) на общественное мнение и восприятие бренда. А это достигается как раз слушанием».

Главным проектом Майка Мэнуэла была работа с Yahoo! Search – поисковым

подразделением Yahoo!. Задачей проекта было понять, как обсуждения в Сети влияют на восприятие компании, и сформулировать стратегию, которая позволит фирме громче звучать на шумном рынке. Одним из результатов стал блог команды Yahoo! Search<sup>[101]</sup>. Он позволяет посетителям узнать членов команды разработчиков продукта и пообщаться с ними. Данный подход оказывает такое же «очеловечивающее» влияние, как и в случае Microsoft. Мануэл помогал спланировать и разработать блог. Он явно гордится результатом, высказывая предположение, что Search Blog может служить образцом для других корпоративных блогов.

Yahoo! Search также использует внутренние блоги и Викистраницы, чтобы делиться наблюдениями и информацией в ходе обсуждений в Сети. «Мы применяем такие инструменты, как блоги и Вики-страницы, чтобы структурировать все эти данные надлежащим образом, сделать их доступными для различных участников нашей производственной цепи. Все это части того, что мы называем слуховым аппаратом», – объяснил он. Мануэл также участвует в планировании Yahoo! 360° – ныне действующего сервиса для создания блогов, проходившего начальный этап бета-тестирования, когда мы брали интервью. Майк отказался обсуждать продукты клиента, о которых пока не было официально объявлено. Нас это не удивило.

По большому счету Мануэл видит три основные тенденции, вызванные блоггингом.

– **Блоги демократизируют СМИ.** Будь это скандал с Трентом Лоттом или «крышевание» Дэна Ратера, блогосфера активно следит за мейнстримовыми СМИ и впервые принимает участие в новостном цикле. Ранее аудитории не могли играть активную роль, потому что не существовало простых способов быть услышанными. Теперь благодаря блоггингу они становятся слышны практически моментально. Мануэл считает, что это напрямую влияет как на журналистов, так и на специалистов по коммуникациям.

– **Блоги заставляют корпорации быть открытыми.** Мануэл сказал, что видит падение доверия к мейнстримовым СМИ и корпоративным брендам. «Доверие – это единственный капитал, которым вы обладаете в блогосфере, и, чтобы добиться его, компаниям необходимо стать открытыми в своей работе», – говорит он. Это уничтожает возможность командовать и контролировать и позволяет аудиториям «кричать в ответ».

– **Блоги бросают вызов традиционным PR-практикам.** Правила поведения в блогосфере специфичны, но базовые принципы, обеспечивающие хорошие отношения со СМИ, остаются прежними. В частности, Мануэл сказал: «Выдавать блоггерам и журналистам одно и то же сообщение о появлении товара – гарантия краха».

## Недовольные с обеих сторон

Опубликовав предварительную версию этой главы на нашем блоге, мы получили два типа отрицательных откликов. Одна группа утверждала, что в своих кейсах мы пишем о пиарщиках слишком мягко, а другая считала, что наша критика была слишком резкой. Это дало нам некоторое ощущение баланса.

Среди сторонников второго мнения был Тревор Кук, директор сиднейского PR-агентства Jackson Wells Morris. В своих комментариях он разобрал черновой вариант главы по пунктам. Мы попросили его поделиться комментариями, чтобы включить их в книгу. Мы ожидали, что он вцепится в нас, и были готовы напечатать его комментарии. При этом мы были согласны с его главным посылом: «Блоггинг и подкастинг создают



потрясающие возможности для коммуникации, но они не заменят существующие каналы передачи информации полностью и не изменят традиционную роль отношений с общественностью. С точки зрения PR блоггинг и подкастинг важны потому, что позволяют практикам напрямую общаться с аудиториями, без посредничества, ограничений и ловушек традиционных СМИ».

Однако мы думаем, что если Кук при этом определяет «традиционную роль PR» так же, как мы, – как административно-командную систему, не нравящуюся или даже вызывающую ненависть у тех, на кого она направлена, – то он чудовищно ошибается. Мы также не согласны со следующим тезисом Кука: «Многие аспекты PR, вызывающие нарекания у людей, – обман, убаюкивающие послания и корпоративный язык – это лишь попытки обойти привилегированную курирующую роль СМИ и не быть растоптанными слонами от журналистики. СМИ исходят из потребности обеспечивать себе прибыльную аудиторию, но, к сожалению, лучшие средства для этого – истории о конфликтах, скандалах, шокирующие новости и другие отрицательные вещи. Стремление к широкой аудитории также диктует стиль, которому не хватает глубины или нюансов». Одним словом, он утверждает, что раз плоха пресса, PR-индустрия также должна быть плоха, чтобы обслуживать ее. Мы считаем, что если пресса столь бесполезна, то клиентам Кука стоит вести блоги и таким образом обходить всех искажающих правду посредников.

## Веди блог или умри?

Когда мы размышляли над современным состоянием PR-индустрии, нам напомнили одно хорошее место из книги Стивена Кови «Семь навыков высокоэффективных людей» (**The Seven Habits of Highly Effective People**). Кови описывает джунгли, в которых менеджерская команда прорубает себе дорогу сквозь густую, закрывающую обзор растительность. Появляется руководитель, оценивает положение, а затем забирается на дерево, чтобы лучше видеть. В тревоге он кричит вниз: «Это не те джунгли!». Старший менеджер смотрит на него и отвечает: «Оставь нас в покое. У нас налицо прогресс». Суть в том, что организации подвержены инерции, которая влечет их по избранному маршруту. Им не нравятся изменения. Существующие системы до сих пор работали, так что нет причин нарушать положение.

Административно-командная школа коммуникации успешно справлялась со своими обязанностями более 50 лет. Ее сторонники по-прежнему обеспечивают освещение в прессе. Они с радостью прорубают себе дорогу через джунгли и не замечают, что потребители не верят в то, что им рассказывают, а журналисты не воспроизводят то, что написано в релизе. Официальные представители корпораций не пользуются особым уважением.

Блоггинг на самом деле всего лишь инструмент, простая точка в континууме, как выразился Холц. Но это революционный инструмент, и те, кто продолжает прорубаться сквозь растительность, так и не узнают о широкой перспективе, пока не будет слишком поздно.

## 8. Блоги и национальные культуры

Мы все такие  
разные.

*Доктор Альфред  
Кинси* [\[102\]](#)

Мы все похожи.

*Далай-лама XIV*

Когда мы начали искать по всему миру неанглоязычные блоги, результаты нас озадачили. Мы ожидали, что Германия, страна с самым большим населением в Европе и лидер в сфере инжиниринга и ИТ, будет хорошо представлена, однако оказалось, что она уступает по степени активности своему меньшему соседу – Франции. Аналогичным образом в Азии мы с удивлением обнаружили, что бизнес-блоггинг куда более распространен в Японии, чем в Китае.

Мы узнали, что у этой диспропорции есть своя причина, нечто важное, что мы не учитывали до тех пор, пока Ле Ме, руководитель Six Apart, Inc., активно помогавший нам в сборе материалов для данной главы, не выразил эти очевидные различия одним словом – культура. «Некоторые страны способствуют открытости, необходимой для успешного блога. Другие менее благоприятны для этого, – сказал нам Ле Ме. – Мы, французы, привыкли открыто выражать наши мысли. Так же и вы, американцы. Немцы, напротив, обычно более сдержанны». Ле Ме руководит операциями Six Apart в Европе, Африке и на Ближнем Востоке. Возможно, он самый известный европейский блоггер, пишущий на французском [\[103\]](#) и английском [\[104\]](#) и общающийся на темы блоггинга с огромным количеством компаний.

Эта проблема различных культур стала одним из многих сюрпризов, ожидавших нас при работе над книгой. До нашей беседы с Ле Ме мы не понимали ее значения в определении того, кто и где ведет блоги.

## Виртуальное турне по Европе

Когда Ле Ме сопровождал нас в нашем виртуальном турне по европейской деловой блогосфере, мы, как и в англоязычных странах, обнаружили, что самые интересные блоги велись в очень крупных и очень маленьких компаниях. Среди очень крупных был впечатляющий блог Мишеля-Эдуара Леклера, одного из самых известных и популярных бизнес-лидеров Франции.

Леклер является президентом **Association des Centres Distributeurs E. Leclerc**, кооперативного объединения примерно 600 малых и крупных ритейлеров, главным образом французских. Стратегия ассоциации М. Леклера построена на жестких коллективных переговорах с поставщиками, что позволяет снизить розничные цены. Ассоциация была учреждена в 1949 году его отцом Эдуаром Леклером, который владел и управлял единственным розничным магазином в Бретани. Леклер-старший затем начал организовывать ритейлеров-единомышленников по всей Франции. Ассоциация вводила правила работы, включая добровольные ограничения торговой надбавки. Идеи отца встретили одобрение ритейлеров и еще большее – потребителей. Среди членов ассоциации – продуктовые рынки, рестораны, заправочные станции, аптеки, туристические агентства, ювелирные мастерские, магазины одежды, игрушек, химчистки, мастерские по ремонту обуви и т.д. Ассоциация также выступает ведущим проводником юридических реформ в интересах потребителя. Почти всем французам доводилось делать покупки в одном или более магазинов, входящих в ассоциацию, и еще больше жителей Франции слышали про Леклера. На выборах 2002 года его так часто называли кандидатом в президенты, что ему пришлось идти на телевидение, чтобы объявить, что он не собирается баллотироваться.

По словам Джеффа Клавье, гражданина Франции и блоггера [\[105\]](#), который основал

базирующуюся в Силиконовой долине компанию SoftTech Venture Consulting, «вся идея была не в том, чтобы Леклер стал сверхбогатым миллиардером, как владельцы многих из конкурирующих с ассоциацией компаний, а в том, чтобы предоставлять людям лучшие продукты по самым низким ценам». Это влечет за собой определенные политические последствия. Своими низкими ценами ассоциация угрожает высокодоходным монополиям. Утонченный, получивший образование в Сорбонне Леклер стал лицом и голосом ассоциации. Он проводил эффективные кампании за права потребителей, сыграв ведущую роль в принятии нескольких законов в этой области. Он обладает ученой степенью по экономике, и из его блога понятно [106], что его интересы связаны с глобальными социальными проблемами. Вы не увидите, чтобы он напрямую продвигал темы, актуальные для компании. Блог существует отдельно от ассоциации, и Леклер использует его, чтобы делиться своими наблюдениями о политике, экономических проблемах Франции, Европы и всего мира, правах инвалидов, помощи жертвам цунами (организация Леклера выделила более 2 млн евро), захвате французских заложников, понравившейся ему книге поэзии, перепроизводстве французского вина и донкихотском характере итальянской экономики.

Когда в начале 2005 года Леклер стал вести блог, французская блогосфера сразу же начала критиковать его. Среди конструктивно настроенных блоггеров был Ле Ме, вывесивший длинный пост [107] в форме открытого письма. «Мсье Леклер, – писал он, – я не знаком с вами и, пожалуйста, не воспринимайте это лично, но если вместо веб-сайта, который вы сделали и назвали блогом, у вас был бы настоящий блог, вы могли бы получить вот что». Далее он перечислил недостатки страницы Леклера, включая отсутствие RSS-лент и постоянных ссылок, дав этим Леклеру публичный урок основ блоггинга. «Я надеялся, что кто-то, кто читает мой блог, сможет повлиять на Леклера», – вспоминал он. Впрочем, он сомневался, что такое произойдет.

Два дня спустя он ехал по Парижу, когда зазвонил его сотовый телефон. «Я услышал: «Привет, Лоик, вас беспокоят из офиса Мишеля-Эдуара Леклера. Когда бы вы могли встретиться с ним?» В один из тех моментов, когда уместно вспомнить Маршалла Маклюэна [108], Джефф Клавье, находившийся в Силиконовой долине, прочитал пост своего друга Ле Ме и показал его жене, восемь лет работавшей на Леклера. Та переслала постинг своему бывшему работодателю, приложив номер телефона Ле Ме. Леклер поручил своему помощнику позвонить Ле Ме, который едва не съехал с дороги, когда услышал голос в трубке. Менее чем через два дня после того, как он задал жару одной из самых влиятельных знаменитостей Франции, Ле Ме сидел в его кабинете.

«Ну объясните мне, чем блог так отличается от веб-сайта», – попросил Леклер, и Ле Ме зашел в Google и набрал там имя собеседника. Недавний постинг Ле Ме оказался на первой позиции. Леклер изумленно уставился на экран Google, а его челюсть слегка отвисла: «Как вы добились, чтобы при поиске моего имени ваше опережало мое?» Ле Ме объяснил ему, что поскольку у Леклера не было настоящего блога, рейтинг в Google оказался ниже. Однако стоит превратить это начинание в настоящий блог, как имя Леклера потеснит Ле Ме.

Изумленный Леклер прислушался к совету. Несмотря на протесты и ворчание своих консультантов по маркетингу, опасавшихся негативных комментариев, он теперь позволяет посетителям высказывать нефильТРованные мнения. «Леклер произвел на меня большое впечатление, гораздо большее, чем я предполагал. Он показал мне бумажный дневник, где он уже 20 лет делает по записи в день. Он уже был блоггером. Просто он еще не знал об этом, и раньше не было необходимых инструментов. Леклер сказал, что хочет быть ближе к людям. Похоже, его блог – идеальный инструмент для этого». Сейчас Леклер использует весь потенциал блога и исправно пишет каждый

день. Он набрал рейтинг в Google и получил авторитет в блогосфере, а пост Ле Ме ушел с первой страницы результатов поиска в Google.

Клавье заметил: «Несмотря на то что Мишель-Эдуар является одним из самых заметных топ-менеджеров Франции, он остался очень доступным и искренним. Поэтому я не удивился, когда он так быстро признал блоггинг. Его блог – это платформа, позволяющая вести искренние разговоры в большем масштабе».

И его дневник, и его доступность упоминались в нашем интервью с ним. Леклер сказал нам, что по-прежнему берет свой рукописный дневник всюду, куда направляется, а блог – всего лишь его продолжение: «Чтобы сэкономить энергию и воспользоваться уже готовыми ответами, я решил создать личный сайт. Мои более молодые коллеги, которые лучше разбираются в Интернете, убедили меня вести блог, чтобы быть более интерактивным и соответствовать последним течениям». По его словам, блог служит двум целям. С личной точки зрения, это то пространство, где он может структурировать и организовывать свои мысли, чтобы объяснить свое мнение. С профессиональной точки зрения, блог служит эффективным механизмом, с помощью которого он может общаться с людьми, заинтересованными в организации.

Леклер – очень занятой человек, постоянно находящийся на встречах, конференциях или в пути. «Меня непрерывно спрашивают о моей организации, выясняют мое мнение о компании, экономике и социальных отношениях». Блог – это то место, где можно ответить на часто задаваемые вопросы, а каждый, кто хочет узнать ответы, сможет их прочитать.

Леклер, по его словам, многое узнал и изменился благодаря своему блоггерскому опыту. «Блоггинг – это размышление на виду у всех. Это признание того, что вы открыты для комментариев, предложений и критики. Эта демонстрация перед публикой развивает... скромность. Нужно быть готовым вносить коррективы, заново оценить свой тезис или переформулировать его. Необходима также интеллектуальная строгость. Когда вы возглавляете огромную компанию, на вас возлагают надежды. Мой блог участвует в публичном обсуждении. Этой мой выбор – быть максимально убедительным, [быть] последовательным и подтверждать действиями компании то, что я говорю в своем блоге».

Леклер сказал, что, когда он начал вести блог, это казалось интеллектуальной игрой, но со временем у него развилось чувство ответственности. «Все эти комментарии в конечном итоге представляют собой разновидность социального признания.

С увеличением аудитории у вас возникает своеобразная зависимость. Это тешит твое эго. Именно здесь ты можешь оценить свою ответственность. Если ты неосторожен, блог может быть не только инструментом влияния, что хорошо, но и инструментом манипуляций. Лично я считаю, что в силу своей известности я обязан быть более ответственным в том, что я пишу. Естественно, это не препятствие для юмора или полемики», – сказал он.

Хотя качество тех комментариев, которые он получает, неодинаково, он сказал нам: «Они обязывают меня совершенствовать мои доводы. Это прекрасная проверка [моих аргументов, которая происходит] еще до того, как я озвучу их на конференции. Например, я был большим сторонником снижения НДС на экологически чистую продукцию (органические продукты, справедливая торговля и т.д.). Я полагал, что это повысит их продажи по сравнению с теми продуктам, которые больше загрязняют окружающую среду. Однако те комментарии, которые я получал, указывали, что эту

идею практически невозможно осуществить, и я изменил свою позицию». В другой раз Леклер использовал свой блог, чтобы сразиться с французским парламентарием, предлагавшим запретить продавцам упаковывать товары в пакеты, не поддающиеся биологическому разложению. В качестве более прагматичной альтернативы Леклер предложил пакеты, подлежащие вторичной переработке. Оба предложения вызвали множество комментариев. Депутат изменил свое предложение, «что показывает, как блоги могут влиять на власть имущих», сказал нам Леклер.

Он добавил, что не хочет быть «рабом своего блога». Он читает все комментарии каждое утро, а затем отводит полчаса в день, чтобы написать в блог. Он проводит много времени в путешествиях по Европе и ненавидит возить с собой компьютер. Вместо этого он пишет свои постинги от руки в дневнике, находясь на борту самолета или в поезде, а затем использует старомодный диктофон, чтобы передать их секретарю для расшифровки и публикации. По выходным он пишет сам, но говорит, что ему «больше нравится концентрироваться на контенте, чем сидеть перед экраном и общаться в Сети с другими пользователями».

Хотя блог Леклера был начат как личный эксперимент, его ассоциация начала собственные эксперименты с блогами. Как он объяснил нам, в публичной сфере ассоциация использует тесты, подсказанные «нашим другом Лоиком Ле Ме», чтобы улучшить взаимодействие с потребителями. Он предсказывает, что результаты докажут, что блоги лучше, чем опросы общественного мнения, помогают понять, чего хотят потребители. Если в блогосфере часто говорят об открытости компаний, Леклер был первым, кто отметил, что потребитель также становится понятнее в комментариях, чем в результатах опросов.

Ассоциация использует блоги и для того, чтобы определить лучшие способы продаж в каждой торговой категории. В частности, входящие в нее продуктовые ритейлеры обсуждают, как лучше выкладывать фрукты и овощи, чтобы потребители и продавцы могли взаимодействовать в режиме диалога.

Мы спросили его о европейском бизнес-блоггинге, который, по его словам, находится на раннем этапе «помешательства», где комментарии могут быть очень резкими. «Тут очень много «бегства от рекламы». Однако уже возникает саморегулирование, и можно заметить развитие подобию рыночной сегментации. Есть блоги молодых людей, которые лучше, чем чаты, позволяют им обмениваться идеями, музыкой и создавать более интенсивные ассоциативные связи (вокруг спорта, например). В мире компаний или искусства и культуры есть много корпоративных инициатив. Однако я вижу, что помимо корпоративных блогов или фестивалей менеджеры, мультипликаторы или художники параллельно создают собственные блоги, не связанные с первыми. Блоггинг позволяет нам значительно гуманизировать коммуникацию».

Мнения, полученные в результате сбора материалов о Леклере, свидетельствуют, что он вновь стал бы фаворитом, если бы решил выставить свою кандидатуру на президентских выборах. Мы спрашивали себя, не берем ли мы интервью у будущего главы государства, и спросили его об этом. Он сказал: «Мне нравятся публичные дебаты. Я испытываю пристрастие к политическим вопросам. С моей работой я получаю великолепный обзор социальной жизни. Я управляю сетью, работающей с 8 тыс. промышленных поставщиков, примерно 30 банками и администрациями различного уровня. Моя группа действует в нескольких европейских странах, и я покупаю товары со всего мира. Благодаря этим связям, этим сетям и работе наших менеджеров я выработал определенное представление об обществе. И я пытаюсь расширить публичное обсуждение. Не стоит оставлять политические знания одним профессионалам. Я сделал свой личный выбор: говорить открыто и говорить то, что

думаю. Именно по этой причине подавляющее большинство моих сограждан высказалось за меня при опросах. Им нравятся люди, тратящие свою энергию в интересах общества. Они аплодируют мужеству определенного сорта. Для меня это очень лестно».

Однако он лучше будет вести блог, чем станет президентом.

«Я думаю, что лучше и эффективнее могу работать в сфере экономики. За 20 лет [моей группе] удалось изменить французское законодательство, отличающееся большим консерватизмом. Мы добились решения суда против нефтяных монополий.

Благодаря нашим действиям возникла свободная конкуренция в области косметики, лекарственных препаратов и фирменных тканей. Я много сделал для перехода на евро и [снижения] цен. Одна из основных проблем сегодня – состояние окружающей среды. Я борюсь за разработку мер по обеспечению справедливой торговли, экономии энергии и уменьшения использования упаковочных материалов или их переработки. Если бы я был депутатом парламента, возможно, мой голос звучал бы чуть громче. Однако как менеджер компании, выражающий себя со всей силой торговой сети, я могу добиться большего доверия к своим идеям. Да, я чувствую, что наиболее эффективен в практической области. В своем блоге, как и на любом другом канале передачи информации, я способен передавать более позитивные идеи, чем если бы я стал мэром или депутатом парламента от определенного округа».

Для нас интервью с Леклером стало ключевым моментом при написании этой книги. Мы не вправе комментировать французскую или мировую политику, мы просто хотели бы, чтобы те, кто выставляет свою кандидатуру на выборы в нашей стране или где-либо еще, демонстрировали такое же перспективное видение и человечность, как Леклер.

## В сердце клубники

По оценкам Ле Ме, в июне 2005 года существовало как минимум 10 тыс. французских бизнес-блогов, причем темп восприятия блоггинга ускорялся как в крупных, так и мелких организациях. Одной из наших любимых историй о малых предприятиях стала история компании, которой, возможно, вообще бы не было без блога. На самом деле блог составляет самую ее суть.

La Fraise, или «Клубника»<sup>[109]</sup>, – плод страсти Патриса Кассара, бывшего самоучки-разработчика онлайн-игр и организатора интернет-сообществ, живущего в центральной Франции около Лиона. Он помешан на футболках и редко носит что-то иное. По его мнению, футболки – «отличный способ выразить себя и как разработчика дизайнера, и как стильного человека. Футболки позволяют тебе передать послание или выделиться из толпы». Однако большинство розничных магазинов, отмечает он, предлагают все те же коммерчески проходные стопки сложенного х/б массового производства, а совсем не орудия свободного самовыражения или нечто, способное вызвать взрыв энтузиазма.

Веря в то, что способен сделать это лучше, но не очень зная как, Кассар решил создать собственный онлайн-магазин футболок – и одновременно с ним свой блог. Он признался, что поначалу начал вести блог, чтобы не чувствовать себя одиноким, пока будет раскручивать предприятие. Он просто поделится своим опытом со всеми, кто им заинтересуется. Он быстро обнаружил, что заинтересованных лиц очень много и недостатка в желающих поделиться своими чувствами по поводу футболок нет. Читатели начали присылать ему свои дизайнерские предложения. Другие начали

голосовать, футболку с каким дизайном они бы купили, если бы ее реально выпустили.

Если дизайн набирает достаточное количество голосов, Кассар выплачивает автору идеи 300 евро и создает такую футболку. Он почти всегда доставляет их в день заказа. На блоге основаны почти все составляющие бизнеса, за исключением физической доставки и обработки кредитных карт. Это делает предприятие весьма эффективным, одновременно снижая издержки потребителя по сравнению с реальным магазином. Блог также привлекает больше посетителей, чем отделы футболок у большинства ритейлеров.

Среднее количество комментариев на один постинг равняется 30, а один недавний рекорд был 345. В мае 2005 года его среднемесячные продажи составляли 1500-1800 штук. Выручка в среднем равнялась примерно 36 тыс. евро и росла каждый месяц.

Ле Ме обычно приводит La Fraise в пример во время своих презентаций крупнейшим компаниям Европы. «Часто они поднимают меня на смех, говоря: «У нас многонациональная корпорация, а вы приводите нам в пример этого парня с футболками?» Я отвечаю: «Нет, подождите. Прежде чем вы выкинете меня из комнаты, я скажу, что наш парень с футболками нашел способ, как поставить потребителя в центр всего, а не задвигать его на край. У потребителей больше товарных идей, чем у него, и он процветает, слушая их. Они решают, что ему производить и продавать. Что может такая стратегия дать вам?»

Иногда эти компании все равно выгоняют Ле Ме из комнаты. Однако все чаще они хотят послушать еще. Он советует тем, кто готов прислушаться: «Если у блоггера достаточно страсти, блог станет главным местом по данной теме в Интернете. Компании понимают значение Google, но пока не разобрались, как сюда вписывается блоггинг. Если корпорации не сделают это сами, кто-то сделает это за них. Именно поэтому блог Treonauts Эндрю Кэртона [см. главу 5] оказывает такое влияние на вебсайты и маркетинговые материалы компании Treo. Этого у него уже не отнять».

## Тихоходы на автобане

Население Германии составляет 80 млн жителей, что на треть больше, чем во Франции. Однако если во Франции в июне 2005 года было свыше 3,5 млн блоггеров, в Германии, по оценкам Ле Ме, их всего около 200 тыс., причем бизнес-блоггеров менее 100. Большинство из них, как и можно было ожидать, консультанты.

В числе известных бизнес-блоггеров можно назвать Марсея Райхарта, управляющего директора по маркетингу и коммуникациям Hubert Burda, одной из крупнейших в Европе медиакомпаний[110]. Deutsche Telekom, владельцы T-Mobile в США, поддерживают блог[111] для своего немецкого сервиса T-Online, однако постинги на нем нерегулярны, комментарии не разрешены, и вообще он больше похож на статичный веб-сайт, а не блог. Fish Market[112], компания, специализирующаяся на электронной коммерции, располагает очаровательным и очень посещаемым блогом. Сайт, вероятно, не снискал бы себе такую репутацию в США, потому что на нем очень заметна коммерческая составляющая, но в Германии это проходит. FRoSTA[113], известная немецкая компания-производитель пищевых продуктов, также начала вести блог.

SAP, базирующийся в Германии мировой гигант корпоративного ПО, претендует на обладание главным бизнес-блогом страны, направленным на возвращение глобального сообщества пользователей SAP. Мы не можем проверить точность этих

претензий на лидерство, поскольку значительная часть блога защищена брендмауэром. Однако некоторые топ-менеджеры SAP, в том числе член совета директоров Шай Агасси[\[114\]](#), пишут в блог хотя бы время от времени. Создается впечатление, что компания поощряет своих сотрудников вести блоги. Агасси сказал Ле Ме, что советует им: «Если вы ведете блог, вы существуете и начинаете создавать сообщество на основе ваших знаний».

К нашему разочарованию, BMW отказалась обсуждать свои планы относительно блоггинга. Мы считаем, что она могла бы быть идеальной компанией для блоггинга, так как многие из ее потребителей – страстные евангелисты. Нам почти не доводилось встречаться с владельцами BMW, которые не советовали бы приобрести этот автомобиль. Мы полагаем, что компания многое бы узнала от своих нынешних потребителей о том, как еще можно улучшить ее модели. Если блоггинг может «качнуть стрелку» для таких компаний, как General Motors, мы можем только предполагать, на что он способен для BMW.

В то же время в Германии очень популярен eBay, причем эта популярность растет, что служит еще одним свидетельством того, что жители страны доверяют интернет-технологиям. Пусть пока Германия едет в крайнем правом ряду, однако, как может подтвердить любой, кому доводилось бывать на автобане, если немцы вдавливают педаль в пол, они способны передвигаться с невероятной скоростью.

Почему блоггинг развивается во Франции и «тормозит» в Германии? Ле Ме указывает, что если французы, как и американцы, легко выражают свои чувства и желания, то немецкие бизнесмены очень осмотрительны в том, что говорить на публике. Немецкий писатель и журналист-фрилансер Йохен Вегнер [\[115\]](#), выступая на Les Blogs, первой европейской конференции, посвященной блоггингу, сказал, что культура является главной причиной немецкого отставания. «Для немцев неестественно делиться своими взглядами и говорить о себе».

## Сиесты в блогосфере?

Однако по сравнению с испаноговорящими странами можно сказать, что в Германии блогосфера переживает взрывной рост. На испанском, втором по распространенности языке в западном мире, ведется всего около 50 тыс. блогов, утверждает Blog Census, организация, отслеживающая блоги на национальных языках. Это, вероятно, меньше, чем на одном западном побережье Северной Америки.

По словам Мариано Амартино, живущего в Аргентине евангелиста блогов и консультанта по созданию сообществ, «испаноговорящие компании не ведут блоги». Он оценивает количество таких блогов по всему миру примерно в 10 – по одному в Мексике, Коста-Рике и Уругвае и вдвое больше в Испании и Аргентине. Амартино, вероятно, является создателем примерно пятой их части в рамках своего консалтингового бизнеса. Мы также подозреваем, что он забыл посчитать собственный блог[\[116\]](#), который, вероятно, является самым известным бизнес-блогом на испанском, поддерживаемым одним человеком. Когда мы запостили черновую версию этой главы на блоге нашей книги, несколько читателей сообщили нам, что наша оценка, **возможно**, занижена. Однако, несмотря на все приложенные усилия, мы не смогли найти другие бизнес-блоги на испанском. На самом деле мы отчасти жульничаем даже с теми несколькими примерами, которые здесь обсуждаются.

Амартино помог аргентинской Clarín, самой популярной в мире газете на испанском, создать два блоггинг-проекта. В 2003 году он помог сделать Clarín.com[\[117\]](#), который, возможно, был первым в мире блогом, принадлежавшим СМИ. Когда Амартино



участвовал в проекте, сайт привлекал 18 тыс. посетителей в день, которые оставляли более 3,5 тыс. комментариев в неделю. Во время нашего посещения сайта в середине 2005 года комментарии были принесены в жертву трекбэкам[118], что можно назвать общей тенденцией. Пока мы писали «Разговор дороже денег», Амартино помогал Clarin с новым проектом, который, как он сказал, «учитывает плюсы написания блогов настоящими блоггерами». Новый проект Clarin Weblogs[119] был запущен без шумихи и в июле 2005 года привлекал около 5 тыс. посетителей в день. Основное отличие нового блога в том, что он посвящен исключительно проблемам блогосферы. По словам Амартино, Clarin хочет застолбить позиции в развивающемся испаноязычном блог-сообществе, чтобы использовать ее, когда новое явление наконец обретет популярность.

Он выделяет два препятствия, которые в настоящее время замедляют рост популярности блогов.

1. Малые компании, зачастую довольствующиеся небольшой маржой, ошибочно полагают, что все, что имеет отношение к Интернету, связано с высокими издержками.

2. Крупные компании по-прежнему не понимают весомых преимуществ блогов и продолжают откращиваться от них как от неактуальных онлайн-журналов, которые ведут тинейджеры. Амартино, однако, не впадает в уныние, ибо блоггинг набирает обороты в сообществе программистов, которое, по его мнению, с течением времени внедрит блоггинг в традиционные компании.

## Неторопливый Китай

Бизнес в Китае переживает бум. То же самое можно сказать о доступе в Интернет, так как, по свидетельству Хиаваты Брей из **Boston Globe**, 92 млн из 1,3 млрд человек, проживающих в этой стране, теперь выходят в Сеть. Однако если изменения политического режима в Китае в 2003 году вызвали надежды на отмену части ограничений по рыночной экономике, а также правам человека, правительственная цензура на Интернет в Китае, похоже, движется в обратном направлении.

Изучая участие Китая в блоггинге, нам довелось встречать большие цифры. По данным Blog Herald[120], в июле 2005 года Blog China[121] утверждал, что у него 2 млн блоггеров, и предсказывал выход на 10 млн к концу года, когда компания рассчитывала получить листинг на NASDAQ. Мы не можем подтвердить или проверить эти данные, но наблюдатели, хорошо знакомые с ситуацией, выражали серьезные сомнения в них. По мнению Айзека Мао[122], ведущего исследователя CES Labs по вопросам электронного обучения (е-обучения) и сооснователя CNBlog.org, еженедельно отслеживающего блоггинг, эти цифры сильно завышены. Согласно его подсчетам, в середине 2005 года по всей стране насчитывалось всего 1,23 млн блоггеров, и где-то 760 тыс. из них постили как минимум раз в неделю. Он считает частоту постов важным показателем при учете активных блогов. Эти показатели значительно ниже других оценок, однако интуиция подсказывает нам, что они могут быть более обоснованными.

«Блогосфера здесь в основном используется в личных целях, – рассказал нам Мао. – Я не слышал, чтобы китайские предприятия поощряли свой персонал вести блоги, так же как Microsoft или Sun Microsystems, но, что интересно, некоторые компании применяют блоги для выстраивания отношений с потребителями. Некоторые малые предприятия пытаются использовать их для продвижения своих продуктов и услуг». В частности, блог Тао Yao[123] служит для онлайн-продаж ювелирных изделий ручной работы, а сделки на нем привязаны к аукциону Yahoo! China. (Yahoo! наряду с Google

и Microsoft является одной из многих западных интернет-компаний, которые согласились соблюдать строгие цензурные правила КНР, которые постоянно все больше ужесточаются.) Мао отмечает, что блоггинг позволяет малым предприятиям Китая легко расширять доступ к потребителям, и рассчитывает на продолжение роста в данной сфере.

Мы спросили, оказывает ли цензура тормозящее влияние на бизнес. «Государственный контроль в Китае над СМИ, включая веб-сайты, хорошо известен во всем мире. Хотя власти напрямую не вмешиваются в бизнес-блоггинг, нет никаких гарантий, что они не сделают этого. Если они захотят закрыть или подвергнуть цензуре какой-то сайт, размещающий блоги, они могут сделать это и сделают». Мао говорит на основании собственного опыта. 1 апреля 2005 года он запостил шуточный блог, сообщив, что его отправили в Сибирь. Пост таинственным образом исчез, возможно, был отправлен в какую-то арктическую пустыню, где и остается замороженным в киберпространстве. Когда мы интервьюировали его по электронной почте, мы спросили, возможно ли, что наша беседа отслеживается. «Политика нашего правительства хорошо известна», – ответил он осторожно.

## Восходящая Япония

Япония в отличие от Китая переживает резкий рост как потребительского, так и бизнес-блоггинга, особенно среди женщин. Impress Group, которая проводит ежегодные исследования тенденций развития японского Интернета<sup>[124]</sup>, сообщила, что к концу 2004 года широкополосные соединения имелись в 32 млн японских домов, а более 70% японцев слышали о блогах, что примерно на 40% выше, чем в 2003 году. Согласно результатам, полученным Impress, 25% женщин в возрасте моложе 30 лет активны в блогосфере.

Чтобы понять, почему Япония развивает блоггинг быстрее любой страны к востоку от Франции, мы обратились к Нобу Секи, коллеге Ле Ме по Six Apart в Японии. Мы сказали ему, что удивлены тем, что страна, деловое сообщество которой известно своей церемониальной вежливостью и консервативными темными костюмами, столь активно проявляет себя в блогосфере, где принято вести себя более фамильярно. Секи сообщил нам, что мы не до конца понимаем японскую культуру. Конечно, организационная структура японских корпораций предельно формализована и по-прежнему строится сверху вниз, но по его словам «люди ведут себя совершенно по-разному на работе и дома. Дома мы ведем себя очень неформально. В офисе, где ты являешься частью организации, все иначе. Однако, когда ты покидаешь офис, ты легко можешь начать вести себя, как хочешь». На самом деле есть основания считать, что крупные корпорации либерализуют свою структуру после десяти лет экономического спада, а благодаря Секи мы узнали, что легендарная японская церемонность соблюдается не всегда.

Большинство японских бизнес-блогов, как мы узнали, отличаются неформальным тоном, обращаясь к посетителям так, как принято разговаривать с близкими друзьями или членами семьи. Для японцев в порядке вещей переходить с официального тона на неофициальный и обратно. «Если вы выступаете как президент компании, – рассказал нам Секи, – от вас ожидают очень официального стиля, однако люди из службы продаж обращаются к потребителям и потенциальным клиентам, словно те их лучшие друзья». Многие японские блоги ориентированы на продажи (больше, чем было бы приемлемо для франко– или англоязычных секторов блогосферы), и их неформальный стиль никого в Японии не удивляет.

Подходящим примером может быть блог Nissan Motors<sup>[125]</sup>, откровенно

предназначенный для продаж нового городского автомобиля Tiida. Его «продажный» тон никого не удивляет, а вот что действительно оказалось настолько необычным, что привлекло внимание СМИ, так это заявление управляющего производством, с которого начинается блог: «Я – Ямамото из Nissan Motors». Это непривычно, потому что, как объяснил Ноб, такие менеджеры обычно не представляются публике лично. Каждый постинг Ямамото был посвящен очередной привлекательной особенности автомобиля и явно писался с целью убедить вас приобрести его. Бюджетное авто стало популярным, а блог заслужил признание. Нам сказали, что Nissan подумывает о продвижении модели на международном рынке.

До 2004 года никто из японских бизнесменов не вел блоги. Никто. «Когда в декабре 2003-го Six Apart открыла здесь свое отделение, – вспоминает Секи, – люди считали, что мы сумасшедшие. Рынка блоггинга не существовало, и никто не ожидал, что он возникнет». Затем он быстро развился, пройдя несколько совпадающих этапов. Сначала разработчики веб-сайтов закупили себе движки для ведения блогов, выбрали те, которые создавали аутентичные блоги, и использовали остальные для создания статичных веб-сайтов за меньшие деньги, чем требовалось при применении традиционных веб-технологий.

Затем такие компании, занимающиеся электронной коммерцией (е-коммерцией), как токийская Lloyd's Antique Online Shop [\[126\]](#), обнаружили, что блоггинг так повышает их рейтинг в Google, что продажи утраиваются. Lloyd's взяла свой имеющийся онлайнкаталог и перенастроила его. Каждый пост содержал фото одной товарной позиции и описание каталожного типа. Lloyd's допускала комментарии с помощью трекбэков, так что сайты е-коммерции технически представляли собой блоги.

На данном этапе развитием ситуации заинтересовались более крупные компании. Корпоративные игроки начали «пробовать воду» в блогосфере, заменив интранетовские приложения внутренними блогами на уровне рабочих групп. К середине 2004 года такие крупнейшие продавцы, как Procter amp; Gamble, продвигали порошки японским домохозяйкам, дополнив традиционную рекламную и маркетинговую кампанию блогом. Блог обращался к женщинам с предложением поделиться своим опытом стирки. Все это, конечно, было частью запуска нового порошка и оказалось крайне успешным.

Крупный сетевой книжный магазин BK1, представляющий собой японский вариант Amazon.com, открыл свой сайт в июле 2004 года, отобрав нескольких сотрудников для того, чтобы те вели блог о книгах, [\[127\]](#) и позволив посетителям приобретать их, щелкая на изображении тележки в блоге. Спустя три месяца посещаемость выросла на 10-20%, а продажи – на 5-10% (с поправкой на издание новой книги про Гарри Поттера на японском, случившееся в то же время). Такеси Коуно, проектировавший сайт, сообщил нам, что блог оказал серьезный PR-эффект, поскольку BK1 стал первым книжным магазином в Японии, использовавшим блоггинг, а внимание к блогу привлекло новых потребителей. Также сильно помогло то, что персонал магазина представлял новые предложения в виде собственных рецензий, написанных от первого лица. Это резко контрастировало с поведением конкурирующих сетевых магазинов, предлагавших на своих статичных веб-сайтах только поиск в базе по названию книги. На самом деле компания стала признанным авторитетом в том, как использовать блоги для привлечения потребителей, а СМИ брали у ее сотрудников интервью о том, как применять блоги для бизнеса.

## Как рвать зубы

Йокогамская стоматологическая клиника Isshin Dental Clinic, создавшая блог для

ведения маркетинга в своем географическом регионе, – пример из малого бизнеса, в который нам так и хотелось запустить зубы. Поддерживаемый ею Haisha Blog[128] полон фотографий улыбчивых и приятных сотрудников в белых халатах (по-японски *хайса* означает «стоматолог»). Посетители могут прочитать ответы на часто задаваемые вопросы и признания пациентов. По словам Джинджер Талли из Six Apart, которая переводила для нас этот блог, клиника уведомила Six Apart, что это было «оправданное вложение капитала». Действительно оправданное. Выручка подскочила более чем на 80% менее чем за год. Мы считаем, что стиль этого блога больше подходит для японской культуры, чем для французской или американской, но сам по себе этот факт свидетельствует о колоссальных возможностях, которые блоги дают малым предприятиям. Если веб-сайт вряд ли может помочь местной химчистке, Haisha Blog доказывает, что в будущем блоги водопроводчиков, пекарей и суши-баров появятся во множестве мест. Каждый будет демонстрировать квалификацию и преданность делу стоящих за ними торговцев, ремесленников и мастеров.

## Неприятный Nifty[129]

Nifty Corp., японский интернет-провайдер и дочернее предприятие Fujitsu, начал вести первый японский бизнес-блог в 2003 году, нацелившись на потребителей. Это был естественный шаг после поддерживаемых Nifty досок объявлений, в числе которых находилась и Channel 2 – одна из самых известных и популярных в Японии. Сервис позволял оставлять неотредактируемые анонимные комментарии, что иногда приводило к шокирующим результатам. Секи рассказал нам: «Люди могли писать о чем угодно. Получалось очень неприятно». Трагическим примером может служить история тинейджера, который анонимно сообщил на Channel 2, что собирается совершить убийство. На следующий день, по словам Ноба, он так и сделал. Электронные доски объявлений по-прежнему популярны в Японии, а большинство материалов черпаются из глубин темной стороны. Использование в электронных досках анонимных комментариев повлияло на японский бизнес-блоггинг, который очень стремится избежать подобных неприятностей.

Когда Nifty запустила свой блог-сервис, компания закрыла функцию комментариев, попросив всех продолжать разговор с помощью трекбэков, поддающихся отслеживанию. Эксперимент удался. Трекбэки не только обеспечивают большую вежливость, чем комментарии. Необходимость иметь собственный блог, чтобы вступать в разговор, при использовании трекбэков способствовала развитию потребительского блоггинга. В Японии очень редки блоги, где доступны комментарии. В других странах закрытие комментариев вызывает критику, поскольку не позволяет участвовать тем, у кого нет блогов. При этом анонимные комментарии создают эффект «проезжающих» участников, которые постят резкости, а затем уходят, не вступая в диалог. Как полагает Секи, возрождение комментариев в Японии маловероятно. «Трекбэки более вежливы, – сказал он нам. – И вам понятно, с кем вы разговариваете».

## Влияние культуры на блоги

Эта глава помогла разрешить одну из загадок блоггинга, замеченных нами, когда мы начинали наш проект. Почему одни компании ведут блоги, а другие – нет? Почему блоггеры одних компаний ведут блог хорошо и откровенно, тогда как другие вежливы до скучности? Почему блоггинг переживает взрывной рост в США, Франции и Японии и медленно развивается в Германии, России и Китае? Почему блоггинг процветает в Microsoft и Sun Microsystems и задыхается в Apple Computer и Google?

Неужели причиной действительно является только культура? Да, есть

определенные основания считать именно так. Однако мы сломались на блогах, которые ведут жители Британских островов, говорящие на нашем родном английском языке. В Англии блоггинг снискал популярность у населения, чего не скажешь про Ирландию. Англичан обычно считают сдержанными. С другой стороны, ирландцев принято считать великолепными рассказчиками. Так почему же они не ведут блоги? Мы спросили Тома Рафтери, IT Views («Мнения об ИТ») [\[130\]](#) которого – единственный ирландский блог, за которым мы следим. Рафтери отметил, что ирландцы также известны тем, что довольно осторожны, когда дело доходит до личных и эмоциональных вопросов. «С одной стороны, мы по-прежнему весьма патриархальны. С другой – можно сказать, что благодаря нашим традициям устного повествования нам не нужны блоги, чтобы поделиться своими мыслями с миром, – достаточно нескольких друзей, знакомых, коллег по работе, прохожих или незнакомцев, пинты Guinness или глотка виски – и у нас нет проблем с общением».

Если серьезнее, он объяснил, что, вероятнее всего, причина нехватки блоггеров в Ирландии лежит не в сфере культуры. Дело в том, что Ирландия отстает от других стран по распространению широкополосного Интернета, поскольку на 100 семей приходится всего 3,4 пользователя. «Вот если бы цена широкополосной связи была достаточно низкой, чтобы бары могли предлагать бесплатную Wi-Fi...», – рассуждал он. Однако нам кажется, что пройдет немало времени, прежде чем услуги Wi-Fi в пивных смогут потеснить дартс как форму досуга. Правда, мы на это надеемся.

Конечно, технология – важный фактор и всегда таковым будет. Например, мы полагаем, что причина, по которой мобильные блоги (они ведутся с переносных устройств и часто состоят из фотографий) гораздо популярнее в Корее, чем текстовые, заключается в том, что численность владельцев сотовых телефонов выше, чем обладателей ПК, особенно домашних.

Тем не менее, культура явно оказывает влияние на развитие блоггинга. Она может быть национальной, этнической, корпоративной или даже культурой одного отдела компании. Если людей поощряют высказывать свои мысли, а власть имущие доверяют тем, кого они контролируют, блоггинг процветает. Не случайно политический блоггинг получил такое распространение в США, а не в Китае.

Мы полагаем, что тем же объясняется и ограниченность блоггинга в Apple Computer, в отличие от Sun Microsystems.

## 9. Шипы роз

Единственное, чего  
стоит бояться, – сам  
страх.

*Франклин Делано  
Рузвельт*

На протяжении восьми глав мы превозносили достоинства блоггинга. С помощью описанных нами примеров мы старались показать множество причин, по которым компаниям любого размера и почти в любой стране следует вести блог. При этом мы не страдаем неисправимым оптимизмом. Там, где есть розы, найдутся и шипы. Блоггинг ставит ряд острых проблем – как реальных, так и воображаемых. Некоторым компаниям и людям вообще не стоит связываться с блогами. Другим предстоит нелегкий выбор между преимуществами и возможными недостатками.

Самый проблемный вопрос, который мы обсуждали в предыдущей главе, – культура. Когда Скобл общался с топ-менеджерами Target, те объяснили, что четвертый по величине американский ритейлер не будет развивать у себя блоггинг, так как публичная откровенность не в стиле компании. Это вопрос культуры. Более того, Target сейчас занимает сильные позиции и опережает большинство своих конкурентов. В такой ситуации политика фирмы вряд ли изменится. Вероятно, Target не начнет вести блог до тех пор, пока более слабый конкурент из той же категории не начнет делать этого хотя бы от отчаяния, и блог обеспечит ему успех, который повлияет на финансовые результаты Target. На этом этапе Target, вероятно, придется изменить свою культуру в ответ.

Культуры – наций или компаний – меняются медленно, и нередко это происходит болезненно. Шипом, который может впитаться в бок Target, может стать то, что благодаря блоггингу другие ритейлеры могут показаться потребителям более открытыми и восприимчивыми. Мы думаем, что в этом кроется причина того, что сотрудники Target, как они сказали нам, продолжают пристально следить за блоггингом. Подобные изменения культуры, на наш взгляд, могут сыграть самую драматическую роль в судьбах как компаний, так и целых государств. Страны и компании, где блоггинг получил большое распространение, с течением времени будут считаться более открытыми и заслуживающими доверия.

## Эхо-камера

Другая проблема – то, что мы называем «эхо-камерой». Блоггинг может обмануть вас. Вам может казаться, что вы разговариваете с миром, хотя на самом деле говорят всего несколько человек, говорят быстро, реагируя на высказывания друг друга и создавая иллюзию усиления звука. Эхо-камера может вызвать у предприятия ложное ощущение, что оно добилось более широкого успеха или ошибается сильнее, чем на самом деле, потому что несколько человек поднимают большой шум. Не забывайте, что чаще всех комментируют и постят ссылки те, у кого данная тема вызывает самый большой интерес. Совершенно не факт, что они точно отражают вашу целевую аудиторию.

Так случилось с Говардом Дином, когда в 2004 году он баллотировался в президенты США. Блогосфера была без ума от него. Шум привлек внимание СМИ и финансовые вливания. При этом оставалось незамеченным, что Карл Роув заявил, что Дин будет самым легким соперником для действующего президента, что Джон Керри собирал больше средств, чем Дин, и что опросы раз за разом свидетельствовали, что умеренные избиратели из обеих партий не в восторге от Дина. Эхо-камера блоггинга сбивала с толку многих. Она может одурачить и вас, если вы невнимательны.

## Причины отказа от ведения блога

Бесспорно, существуют люди и предприятия, у которых есть все причины не вести блог. При этом мы также считаем, что многие причины, о которых нам доводилось слышать, преувеличены. Страх того, что **может** произойти, стал, на наш взгляд, главным препятствием для вхождения. Мы убеждены, что для большинства вождение автомобиля сулит куда больше опасностей, чем блоггинг.

Некоторые причины – например, страх случайного раскрытия информации или конфликты с корпоративными каналами коммуникации – идентичны причинам, по которым в 1990-е годы компаниям не рекомендовали создавать веб-сайты. Другие

причины – например, отсутствие централизованного контроля – напоминают о временах мейнфреймов 1970-х годов, когда администраторы утверждали, что нельзя давать сотрудникам компаний ПК. В периоды резких изменений у бизнеса возникает заболевание, называемое FUD (Fear, Uncertainty and Doubt – страх, неуверенность и сомнение). Лица, принимающие решения, недовольные потрясениями, начинают искать причины, чтобы отсрочить изменения. Те, кому выгоден статус-кво, подпитывают эти страхи всеми возможными способами. Каждый довод содержит толику истины, однако насколько она велика – большой вопрос. Мы вернемся к FUD, но для начала взглянем на упомянутую группу лиц, которые могут бойкотировать революцию, – компании и людей, которым не стоит вести блоги.

## Кому не стоит вести блоги

Если вы по-настоящему плохой парень или входите в организацию таких парней, не ведите блог.

Мы спросили посетителей блога этой книги: «Кому не следует вести блог?» – и получили некоторые показательные ответы. Программист Рэнди Чарльз Морин<sup>[131]</sup>, сказал, что не стоит вести блог Саддаму Хусейну, то же самое касается деспотов всего мира. Он прав. Саддам всегда был маниакальным приверженцем административно-командного стиля. Он предпочитал монолог диалогу даже при встречах один на один. Мы уверены, что Саддам сумел бы убедительнее всех отговорить членов своей бывшей организации от ведения блогов. Мы сомневаемся, что он бы поверил, что читатели его блога коллективно умнее его, и не думаем, что он сумел бы должным образом реагировать на «суровые, но справедливые» комментарии.

Пока блоги отлично работали у компаний и людей, придерживающихся культуры «делай все как следует». Мы считаем, что они потерпели бы крах, если блоггер настроен послать общественность к черту. Не нужно быть настоящим деспотом, чтобы попасть в наш список – бывшие руководители Тусо, WorldCom и Enron не были потилическими тиранами, но однозначно входят в наш список «не-блоггеров». Однако в списке не только коррупционеры, но и наглецы. Джеки Хьюба<sup>[132]</sup> из Church of the Customer сказала нам: «Плохим компаниям с плохими продуктами, которые презирают или не уважают своих потребителей, не следует вести блог».

Мы также добавим к списку те компании, которые презирают своих сотрудников или плохо обращаются с ними, например владельцев алмазных и золотых копеек, плантаций каучуконосов и тех, кто использует рабский детский труд. Таким организациям, вероятно, будет трудно примириться с открытой политикой блоггинга для персонала, а разговорный маркетинг, скорее всего, не входит в число их целей.

Блог организованной преступной группировки мог бы быть колоритным, но мы сомневаемся в его открытости. Однако не всем торговцам пороком нужно воздерживаться. Есть весьма популярные блоги, которые якобы ведут девушки по вызову высшего уровня. Belle de Jour: Intimate Adventures of a London Call Girl («Дневная красавица: интимные приключения лондонской девушки по вызову») <sup>[133]</sup> и Jet Set Lara: An International Escort's Travel blog («Лара для сливок общества: дневник путешествий международной эскорт-девушки») <sup>[134]</sup> написаны отличным языком и порой бывают увлекательны. Однако оба автора сохраняют анонимность. Лара демонстрирует на сайте соблазнительные фото, но скрывает при этом лицо. Единственное доказательство реальности Лары – утверждение Бель на ее блоге, что это так. Мы не можем узнать, являются ли Бель и Лара реальными девушками, и это влияет на доверие к этим блогам. Стоит ли им вести блог? Ну, в случае Бель это,

похоже, помогло ей в работе. Она утверждает, что вот-вот должна заключить контракт на ведение постоянной колонки в одном из британских таблоидов.

Кроме того, компаниям, намеревающимся обмануть потребителей и сторонников, например фальшивым благотворительным организациям, последователям Карло Понци<sup>[135]</sup> и другим организаторам финансовых пирамид, а также различным мошенникам-виртуозам, не следует вести блоги. Впрочем, мы подозреваем, что некоторые «великие комбинаторы» уже прописались в блогосфере, и другим блоггерам предстоит трудная задача выживания их оттуда. Блоггерам нужно задавать практические вопросы, когда их коллеги претендуют на финансовую помощь или умоляют о ней. В частности, после цунами в конце 2004 года миллионы долларов были собраны через различные фонды помощи, и до сих пор неясно, насколько по назначению были израсходованы эти средства. Подозрения в похожих махинациях возникли и после того, как ураган «Катрина» разрушил Новый Орлеан.

## Соображения безопасности

Некоторые организации имеют дело с очень деликатной и конфиденциальной информацией. Мы не ожидаем, что федеральный служащий станет публично освещать в блоге обычный рабочий день в ходе секретной операции по сбору информации (и не станем рекомендовать этого). Точно так же компании, занимающиеся менее опасными, но столь же деликатными вопросами, например финансовым консалтингом, брокерскими операциями с акциями, частными расследованиями и защитой обвиняемых, могут посчитать необходимым вести блоги очень аккуратно или вообще воздержаться от этого. Так, в числе тех организаций, которым не следует вести блоги, нам называли Raytheon, Lockheed Martin и министерство внутренней безопасности, с чем мы в целом согласны.

Но даже несмотря на это, следует скорее говорить, что есть определенные материалы, которые не подходят для блогов, чем то, что сотрудникам определенной компании не следует вести блоги. Например, блоги ведут очень многие адвокаты. Стивен Стрейт, часто оставлявший свои комментарии на нашем блоге, сказал: «Я знаю шефа полиции, градостроителя и начальника пожарной команды, у которых есть блоги. Любой может завести блог. Даже мафиози может вести блог. Сборщик мусора, чистильщик обуви, уборщик туалетов, кто угодно. Конечно, определенные вещи должны оставаться в тайне, но это и так понятно. Людям из ФБР и ЦРУ не нужно этого объяснять».

Следует отметить, что в этой главе мы говорим только о публичных блогах. По оценкам Six Apart, более половины всех бизнес-блогов носят частный характер, и большинство компаний, озабоченных вопросами безопасности, используют их таким образом. В частности, нам говорили, что министерство внутренней безопасности США обменивается своей внутренней информацией в западном регионе с помощью блоггинга. Наша просьба рассказать, как он применяется, была оставлена без ответа.

Кроме того, есть замечательные компании, в которых сотрудники счастливы, с культурой все в порядке, но у которых нет никаких причин вести блог. У одной известной нам успешной компании так мало потребителей, что все они могут уместиться в конференц-зале. Есть также местные торговцы, которые вступают в разговор со всеми нужными им потребителями без помощи техники, а у некоторых компаний большинство клиентов не пользуются компьютерами.

## Занудам блоги не рекомендованы



Некоторым людям просто не стоит вести блог, даже если они находятся в благоприятной среде. Так, это относится к людям с очень слабыми коммуникативными способностями. Для тех, кто ненавидит свою работу, менеджеров или продукты и услуги, блоггинг ускорит увольнение. Излишне оптимистичные топ-менеджеры могут обнаружить, что их блог вызывает неблагоприятную реакцию, и то же самое можно сказать о маркетологах, которые не могут обойтись без цепочек восторженных прилагательных. Люди, считающие свою работу повторяющейся или скучной, не должны вести блоги. На самом деле скучные люди обычно создают скучные блоги, не вызывающие интереса.

Люди, не выносящие критику, не получают удовольствия от блоггинга. Чем более резкую позицию они будут занимать, тем более резкими станут комментарии их оппонентов. Авторы комментариев могут не согласиться с вами, им может не нравиться ваша работа, ваша компания или даже лично вы.

Есть также люди, которые не могут обойтись без преувеличений. Они все время грешат этим в разговоре, и никто их не останавливает. Они поступают так и в электронной почте и, возможно, в деловой беседе, и, хотя у их собеседников порой могут возникнуть подозрения, обычно это сходит им с рук. Однако если закоренелый любитель преувеличений попробует блоггинг, он, скорее всего, поймет, что попал не по адресу. Блогосфера – это большая машина по проверке фактов. И хотя невинная ложь порой может здесь проскочить, тем, кто склонен к гиперболам, блоггинг противопоказан.

## Занозы в заднице

Многие из приведенных нами примеров построены на контрасте черного и белого и примитивно просты. Увы, большинство бизнес-ситуаций складывается из оттенков серого. Самые серьезные неприятности таятся в серых зонах неопределенности, сбивающих с толку и персонал, и работодателей. Как работодателю, с одной стороны, поощрять блоггинг, а с другой – не позволять сотрудникам ставить компанию в неловкое положение? Исполнительный директор Technorati Дэвид Сифри столкнулся с этой дилеммой, когда Ниалл Кеннеди, его подчиненный-блоггер, изменил плакат времен Второй мировой войны «Не болтай!». Чтобы высмеять нынешнюю корпоративную антиблоггинговую политику, он уподобил топ-менеджеров, настроенных против блогов, Иосифу Сталину [\[136\]](#). Сифри просто **попросил** Кеннеди снять пост, и тот подчинился. А что бы произошло, если бы он отказался? Объявил бы Сифри это несоблюдением субординации и уволил его? Если так, как бы это повлияло на других сотрудников Technorati, ведущих блоги?

Microsoft – компания, которая, очевидно, гордится своей проблоггерской культурой. Однако то, что у нее не существует правил блоггинга, за исключением «веди блог с умом», породило не одну серьезную проблему. Некоторые менеджеры жестче, чем другие, относятся к публичной открытости. Что случится, если кто-то из тех, кто, как Скобл, откровенно высказывает свое мнение в блоге, переходит в другой отдел, где его поведение или склонность указывать на те сферы, где конкуренты опережают Microsoft, окажется не в чести? Может ли блог, который его поощряют вести в одном отделе, испортить ему карьеру в другом?

Ситуация становится еще сложнее, когда менеджеры выражаются туманно, расходятся во мнениях или непоследовательны относительно того, что следует или не следует позволять. Кэмерон Рилли, блоггер [\[137\]](#) и подкастер [\[138\]](#), обретающий все большую славу, сообщил нам, что ушел из Microsoft, проработав там шесть лет менеджером по развитию бизнеса, из-за сложностей, возникших, когда он

процитировал в своем блоге высказывание коллеги, утверждавшего: «Пять лет назад у Microsoft были посредственные продукты и отличный маркетинг. Сейчас у нас отличные продукты, но посредственный маркетинг. Самая большая проблема в том, что люди думают, что все обстоит по-старому». Этот пост привел его босса в ярость, сказал нам Рилли.

Он также рассказал нам, что его работа заключалась в том, чтобы развивать доверие к компании на ее рынке, что, как ему казалось, означало, что он должен «честно говорить о бизнесе компании». Его босс считал иначе, утверждает Рилли. «Мне сказали, что контент на моем блоге неуместный и непрофессиональный. По сути, меня предупредили, что, если этот контент опять будет признан неуместным, меня уволят». После недолгой борьбы Рилли ушел сам и создал собственную компанию. Официальный представитель Microsoft отказался комментировать эту ситуацию. Политика компании, как нам объяснили, не позволяет публично обсуждать вопросы увольнения персонала.

Рилли возражает против неопределенного правила Microsoft «веди блог с умом». «Когда работодатели избегают введения четких правил блоггинга, используя разновидности отговорки «просто проявляйте здравый смысл», что может означать все, что будет угодно менеджерам-церберам, проблемы неизбежны. Я забочусь не столько о блоггерах, сколько о работодателях. Если разрешение неизбежных проблем с блоггингом зависит от воображения (или его отсутствия) у ваших менеджеров, то вы непременно будете терять хорошие кадры. Блоггеры – не тот сорт людей, которых можно запугать. Они уйдут и создадут собственную компанию или пополнят персонал ваших конкурентов. Напрашивающийся вывод для сотрудников: если вы не знаете, что можно постить в вашем блоге, а что нельзя, лучше не постить вообще».

## Барьер FUD

Термин FUD был придуман Джином Амдалом [\[139\]](#) после того, как он создал Amdahl Corp. [\[140\]](#) в 1975 году. Он утверждал: «FUD – это страх, неуверенность и сомнения, которые люди из службы продаж IBM насаждают в умах потенциальных потребителей продукции Amdahl». Сотрудники IBM напоминали потребителям, что «еще никого не увольняли за приобретение продуктов IBM», подразумевая, что это возможно в случае покупки продуктов Amdahl [\[141\]](#).

С тех пор термин FUD стал более общим и используется обычно, чтобы передать корпоративное нежелание менять существующие системы. На самом деле существует разумное опасение, что в функциональную организационную структуру блоггинг можно легко не вписать. Хотя компании пытаются втиснуть его в группы коммуникаций или маркетинга, он нередко оказывается там не к месту. По поводу блогов было немало FUD, достаточно, чтобы осторожный менеджер призадумался. В каждом опасении есть толика истины. Однако должна ли она перевешивать все преимущества? Нам кажется, что нет. Давайте разберем все опасения, которые чаще всего назывались в наших беседах о необходимости блогов с руководителями корпораций.

## 1. Негативные комментарии

Компании ненавидят, когда их порочат. Мы все этого не любим. Бен Макконнел из Church of the Customer часто выступает перед деловой аудиторией. По его словам, первый вопрос, который ему обычно задают после презентации, звучит так: «А что делать с негативными комментариями?» Его партнер Джеки Хьюба говорит: «Мы

рассказываем им, что люди все равно говорят о вас отрицательные вещи, и в Сети есть множество мест, где они могут сделать это. Так почему вы не хотите, чтобы они сделали это на **вашем** форуме – вашем блоге – где вы сможете дать прямой ответ на комментарии?» Как отметил Майк Торрес из Microsoft, «когда люди знают, что ты участвуешь в разговоре, они ведут себя уважительнее».

Действительно, даже самые опытные блоггеры порой выражают беспокойство так называемой суровой любовью в ответных постингах. Некоторые из комментариев совсем не выглядят любовными, но блоггеры в целом считают, что стали мудрее благодаря негативным комментариям. Если те необоснованны, отмечает Хьюба, «в бой вступают потребители-евангелисты компании и защищают вас». Это случилось, когда вице-председателя GM Боба Лутца отчитал в своем комментарии рецензент. Более 30 сторонников запостили комментарии в защиту Лутца, хотя сам он промолчал.

## 2. Раскрытие конфиденциальной информации

Почти у всех компаний есть вещи, которые им правильнее скрывать от общественности или, по крайней мере, тщательно выбирать время для обнародования. В их числе патентованные особенности продукта, финансовые вопросы и информация о персонале. В частности, когда Microsoft отказалась комментировать обвинения, выдвинутые Рилли, компания просто следовала общепринятой корпоративной политике. Компании по-прежнему сохраняют за собой право промолчать, но отдельные сотрудники нарушали это молчание еще с тех пор, когда бизнес только начинался. Блоггинг – новейший канал утечки информации, и время от времени она будет происходить. Это наверняка не единственный канал, где это случается. Утечки возникли почти так же давно, как и корпоративные секреты.

По словам Стивена Ниппера, адвоката, специализирующегося на защите интеллектуальной собственности, корпорации озабочены «непреднамеренным раскрытием работниками секретов фирмы». Однако, фокусируясь на блогах, «они ищут течь не в той трубе». Вместо этого Ниппер советует компаниям обратить внимание на сообщения по электронной почте, которые «обычно куда менее формальны и часто отсылаются «на лету», без раздумий о содержании. Кто из нас не помнит, как отправлял электронное письмо, которое потом хотел вернуть обратно?» Поскольку мы отправляем электронную почту куда менее внимательно, говорит он, она представляет собой «большой риск нарушения конфиденциальности, чем блоггинг».

Противоположное мнение гласит, что электронная почта – это общение один на один или от одного немногим, а получателем часто выступает заслуживающий доверия коллега. Напротив, блоги – это общение одного со многими, и никогда не знаешь, кто читает твой блог. Аудитория вполне может включать и конкурентов. Однако мы согласны с Ниппером. Утечка, допущенная при общении один на один, может распространиться столь же быстро и стать столь же фатальной, как и блог. Страх утечки через блоги реален, но FUD-синдром сильно преувеличил опасность.

## 3. Нерентабельность

Следующее по серьезности опасение – это утверждение, что блоггинг отнимает время, но не приносит возврата на инвестиции (ROI). Проблема рентабельности жизненно важна для бизнеса, но вспоминать о ней уместнее при рассмотрении продуктов и услуг, чем при оценке средств коммуникации. Пресс-релиз, веб-сайт или

корпоративный буклет никак не связаны с ROI. Поездка исполнительного директора на конференцию бизнес-лидеров и его 20-минутный доклад там также не приносят никакого ROI. И все же большинство компаний понимают ценность этого.

Блоггинг можно рассматривать как часть нематериальных активов, так же как отчисления на благотворительность или общественную работу. Его можно считать частью расширения границ использования бренда, если вы правильно определяете бренд как те чувства, которые вызывает у людей ваша компания.

Если вам нужен анализ окупаемости затрат в отношении блога, у вас могут возникнуть затруднения с занесением его в программу табличных вычислений. Все свидетельства носят частный характер, но кажутся нам убедительными. Взгляните, например, на Firefox. Персонал Firefox использовал блог как основу устной кампании, обеспечившей 60 млн подписчиков чуть больше чем за полгода. Блог был невероятно успешным, тогда как рекламное объявление на разворот в **New York Times** обеспечило совсем немного скачиваний. Блоги могут не приносить прибыль напрямую, но они отлично вызывают живое обсуждение, а живое слово остается самым эффективным способом привлечения новых потребителей и повышения продаж.

## 4. Утрата контроля за посланием

Хороший руководитель службы продаж подтвердит, что, если он говорит, а потенциальный покупатель пассивно слушает, сделки, вероятно, не будет. Она становится вероятной, если потенциальный покупатель вступает в диалог с продавцом, показывая, что «размышляет над вопросом». Одним словом, диалог бьет монолог.

Лучшие профессионалы продаж всегда понимали ценность разговора. На самом деле в современной корпорации служба продаж зачастую становится последним бастионом человеческого взаимодействия с потребителями, а все большая часть обслуживания потребителей компании перекладывается на автоматизированные системы обработки голосовой информации и меню телефонов. Продавец может продолжать контролировать разговор, но, если он по-настоящему хорош в своем деле, потенциальный клиент этого не осознает.

Блоггеры на самом деле **контролируют** разговор на своих блогах. Они выбирают темы. Они могут задать возможность фильтровать грубые, непристойные или чем-то еще недостойные комментарии, так что разговор под контролем. Однако, как и с теми разговорами, которые ведет талантливый работник службы продаж, общение в блоге открыто и носит двусторонний характер. Законные опасения выражаются публично. Поступают реальные жалобы, а блоггеры компании демонстрируют подлинное внимание к критике. Что случится, если кто-то допустит преувеличения или исказит информацию? Другие блоггеры тут же вступают в разговор, чтобы разобраться.

## 5. Конкурентные недостатки

Израэл однажды представлял Creative Labs, Inc., американских производителей звуковой карты Sound Blaster, предназначенной для работы со звуком на компьютере. Так случилось, что во время полета на самолете сзади него сидели исполнительный директор конкурирующей компании со своим коллегой. Они не узнали его и более четырех часов громко обсуждали свою стратегию конкуренции с Creative, а Шел тихонько слушал и делал записи. Мы считаем, что такая неосмотрительность случается куда чаще, чем блоггеры-болтуны.

Компании опасаются, что конкуренты могут получить ценные наблюдения и информацию из блогов, а затем использовать ее против них, и мы не отмечаем эти опасения. Конкуренты собирают информацию из всех возможных источников. Сотрудники, ведущие блоги, должны четко понимать, о чем им можно и нельзя говорить, и быть особенно осторожными в этом отношении.

Некоторые блоггеры, включая Скобла, узнали, что хорошие отзывы о конкурентах (если речь идет о заслуженном признании) могут стать конкурентным преимуществом. Скобл писал в блоге о зависти к Apple iPod и восхищении определенными аспектами Google. Он писал похвалы браузеру Firefox. Это компании или продукты, которые напрямую конкурируют с его работодателем. Так он заслужил доверие читателей блогов, а это доверие хорошо послужило ему и Microsoft, когда он превозносил достоинства своего работодателя. Конечно, есть и исключения, но в целом люди верят ему, потому что он создает сбалансированную картину. Может ли он или другой блоггер забыть и выдать секрет компании? Это возможно, но маловероятно. Большинство сотрудников, похоже, понимают, о чем нужно умалчивать, и нам известно меньше случаев утечки конфиденциальной информации через блог, чем в результате разговоров с журналистами или в обычных жизненных ситуациях.

Говоря о конкуренции в случае блоггинга, мы видим здесь одну из важных причин, по которым компании следует начинать вести блог чем раньше, тем лучше. Как и в случае с Интернетом, у пионеров блоггинга есть серьезные преимущества. Томас Мэхон, первый портной с Сэвайл-роу, начавший вести блог, может считаться одной из «фиолетовых коров» Сета Година. Его блог, по крайней мере сначала, был необычным. Следующие портные-блоггеры могут быть лишь частью стада обычных буренок. Первый человек или организация в своей области берет на себя инициативу в разговоре. Ваш конкурент вынужден вступать в этот разговор. Он может догнать вас, однако преимущество – и история – на вашей стороне. Как Barnes amp; Noble узнали в случае с Amazon.com, трудно догнать лидера, даже если ты чемпион мира в других видах спорта.

## **6. Слишком много времени – слишком мало слушателей**

Время – главная проблема успешных блоггеров, у которых мы брали интервью. Самые успешные из них тратят большую часть своей жизни на блоггинг. Питер Флашнер, основатель канадской консалтинговой группы Blog Studio<sup>[142]</sup>, сказал: «Я пришел к выводу, что компаниям, не проявляющим искреннюю преданность этому процессу, не стоит вести блоги. Блоггинг требует времени. Чем меньше компания, тем больше затраты. Начатый, а затем заброшенный блог может принести больше вреда, чем благ».

Блоггинг действительно требует значительных затрат времени – не просто написание, а размышление о нем, отслеживание других блогов, удаление неизбежного спама. Если вы не готовы к таким вложениям, вам, вероятно, не следует вести блог.

Возможную альтернативу для испытывающих нехватку времени лиц или компаний предложила Элиза Камахорт<sup>[143]</sup>, основательница Worker Bees<sup>[144]</sup>, ведущая блог от имени своего клиента, занимающегося медицинским страхованием и озабоченного затратами времени и юридическими ограничениями. Клиент предпочитает поручить ей вести блог от своего имени, а не тратить время на его ведение самостоятельно. «Это альтернативная возможность участвовать в более активном онлайн-разговоре для компаний, возможно, не располагающих нужной средой для внутреннего блоггинга», –

прокомментировала она. У нас такой блог вызывает двойственное отношение, но, наверное, это лучше, чем полное отсутствие блога.

## 7. Неправильное поведение сотрудников

Даже если вы безгрешны как руководитель, кто-то из работников неизбежно будет недоволен. Порой они могут вести себя деструктивно. До сих пор такие атаки «камикадзе» были редкостью в блогосфере. За первую пятилетку бизнес-блоггинга, как оценивают наблюдатели, было сделано более миллиарда деловых постингов. При этом известно менее 100 случаев, когда блоги сотрудников вызывали дисциплинарные взыскания или увольнение, поэтому это можно назвать незначительной долей.

Даже самые осторожные люди ежедневно вверяют себя воле случая. Мы идем на риск, вдыхая воздух или употребляя водопроводную воду. Дело в том, что опасность неправильного поведения сотрудников (если исходить из реально известных фактов) столь незначительна, что можно считать, что преимущества блоггинга перевешивают риски.

## В конечном счете все решает культура

Итак, главным фактором в решении компании по поводу блоггинга мы считаем культуру. Компаниям с запретительной культурой не следует вести блоги. Компании, работающие при жестких правительствах или в странах, где изливание личных чувств неприемлемо, сталкиваются с затруднениями культурного свойства, а международным компаниям, подразделения которых действуют в странах с разными культурами, например США и Китае, предстоит еще более сложная задача.

«Если организация не находится в пространстве, где культивируется открытость и прозрачность коммуникации, то использование таких инструментов, как блоги, вряд ли принесет ей что-то позитивное. Если у вас нет фундамента открытости (прозрачности), не ведите блог», – советовал в главе 7 Невилл Хобсон [\[145\]](#), PR-консультант и популярный подкастер из Европы. Мы согласны.

В технологическом секторе культурное влияние создало некоторые парадоксы общественного восприятия. Скажем, культуры Apple Computer и Google, двух компаний, исторически пользовавшихся большим уважением общественности, похоже, не благоприятствуют эффективному блоггингу. При этом две другие компании, на долю которых выпало немало презрения, – Microsoft и Sun Microsystems – поощряют блоггинг сотрудников, создавая у многих впечатление открытой культуры пользующихся доверием и преданных своему делу работников. Несколько последних лет мы проводили большую часть нашего времени в деловом секторе, ориентированном на технологии. На наш взгляд, наметилась тенденция к изменению восприятия компаний. Есть много представителей технологического сообщества, которых удивляет, почему у Apple и Google так мало блоггеров и почему сотрудники этих компаний, которые все же ведут блоги, пишут настолько сдержанно, что у читателя возникает ощущение, что над ними при этом стоят надзиратели. Мы чувствуем, что харизматические лидеры Google и Apple вызывают все больше вопросов как, возможно, слишком авторитарные, слишком склонные к контролю, слишком опасующиеся слов и мыслей своих работников и поставщиков. И, похоже, удача чуть изменяет этим двум компаниям, а двум другим, наоборот, улыбается, как мы отмечали в предыдущих главах.

Культуры меняются медленно. Если ваша закрыта, мы советуем приоткрыть ее, прежде чем потрясать экосистему блогом. Если ваши сотрудники чувствуют, что им не доверяют, возможно, вам следует предпринять определенные шаги, чтобы продемонстрировать свою веру в них, прежде чем вы начнете поощрять блоггинг. Если правила коммуникации у вас построены на административно-командных методах, блоггинг у вас не пойдет. Если вы не верите искренне, что можете улучшить вашу компанию, слушая, что хотят сказать ваши потребители, потенциальные клиенты, инвесторы, поставщики и партнеры, то блоггинг не даст вам максимальных результатов. Если вы не хотите слушать – слушать **по-настоящему**, – то блоги будут причинять неудобства вам и вашей культуре.

Если вы не можете говорить откровенно о «грязном белье» вашей компании, то блоггинг, вероятно, не для вас. Если вы настаиваете на том, что у вашей компании нет «грязного белья», то ваша компания, возможно, слишком скучна, чтобы о ней писать. У каждой компании есть свои проблемы. Если вы не склонны обсуждать их достаточно открыто, вы упустите огромные возможности, которые блог может создать для вашей компании. Людям не хватает компаний, которые разговаривают с ними, несмотря на все свои недостатки. Они не склонны доверять компаниям, которые пытаются уверить их, что «здесь все отлично».

Нам нравится несколько поэтичное наблюдение автора «Холодной реки» (Cold River) Йозефа Имриха[\[146\]](#), который сказал нам: «Солнечный свет – это лучшее дезинфицирующее средство; все великие исполнительные директора поощряют прозрачность и открытость там, где это не приводит к утечке информации».

## Часть 2

### Блоггинг: как не надо и как надо

Настоящий друг с тобой, когда ты не прав.

Когда ты прав, каждый будет с тобой.

*Марк Твен*

#### 10. Как не надо

Во времена тотальной лжи повторение элементарных истин становится революционным действием.

*Джордж Оруэлл*

Никто не написал официальный свод правил для блоггинга. Не существует какой-то политики блоггинга, и вы можете делать с вашим блогом практически все, что угодно. Однако, если только вы не мазохист, вам не понравится результат, если вы будете

вести блог «как не надо», а ваш бизнес при этом не станет лучше.

Одно простое правило, чтобы сделать это «как надо»: **быть настоящим**. Если вы собираетесь вести блог, будьте искренни. Пусть ваш разговор всегда будет **начистоту**. Позвольте людям узнать, кто вы и откуда. В противном случае особо бдительные блоггеры соберут факельные шествия, чтобы разоблачить ваш фальшивый блог или блог персонажа, и будут продолжать свои нападки до тех пор, пока не всалят кол в сердце вашего обмана. Несмотря на отсутствие свода правил или специальных контролирующих групп, в блогосфере полно людей, стремящихся сохранить ее как «чистый канал», не разбавленный ловкими, хитрыми или спланированными записями.

Если вы пришли в блогосферу из рекламы или с настроем традиционного маркетолога и не можете устоять перед соблазном порой чуточку преувеличить, наш совет: не делайте этого! Вы пожалеете, если поступите так.

## Испорченные традицией

Блоггерское сообщество обладает собственной культурой и неофициальными правилами поведения. Новички всегда приветствуются в этой быстро растущей среде, однако ковровую дорожку выдернут у вас из-под ног, если вы не понимаете и не уважаете неписанные правила, существующие **де-факто**. Немало людей и компаний умудрились испортить свою репутацию, попытавшись распространить традиционные маркетинговые приемы на блогосферу.

Хорошим предостережением может служить недолгий и неудачный заезд в блогосферу компании Mazda. У Mazda была на редкость гламурная профессиональная видеозапись каскадерской поездки по городу одного из ее автомобилей. Запись была сделана для серии 30-секундных телевизионных роликов, которые не смогли понравиться водителям из поколения X, на которых нацелилась компания. Ее рекламное агентство превратило запись в блог, якобы созданный молодым водителем, вечно находящимся под кайфом. За несколько часов блогосфера распознала обман<sup>[147]</sup>, и видео, возможно, стало первой записью, провалившейся на двух каналах передачи информации. Более того, Mazda потеряла доверие как раз той аудитории, которую она пыталась охватить. А вот Vespa, производящая мотороллеры, запустила VespaQuest<sup>[148]</sup> – блог, в котором реальные городские потребители описывали свою жизнь и место, которое занимают в ней мотороллеры. Блог встретил теплый прием, и его аудитория стабильно растет.

Блоггеры последовательно атакуют блоги, от которых несет маркетингом. Картофель фри Линкольна (Lincoln French Fry) от McDonald's – пример того, как известное маркетинговое агентство сделало то, что всегда давало максимальный эффект, – интегрированную маркетинговую кампанию, которая начинается с одного канала и распространяется на другие. Они начали с рекламного ролика для Суперкубка по бейсболу, в котором пара обнаруживала картофель фри, напоминавший профиль шестнадцатого президента США. После матча McDonald's создала блог Lincoln Fry («Фри Линкольна») <sup>[149]</sup>, который был повсеместно признан ламерским еще до того, как Хью Маклеод получил возможность заявить об этом. В отличие от Mazda, которая намеренно пыталась ввести в заблуждение, McDonald's не скрывала, что фри Линкольна – это розыгрыш, блог для развлечения. Однако блоггеров и большинство посетителей раздражила эта затея. Они запалили факелы, запаслись кольями и распространили весть, что McDonald's – новая крупная компания с ламерским блогом.



Компания быстро отступила и ликвидировала блог, что мы считаем почти таким же неудачным решением, как и само создание блога. McDonald's стоило сначала извиниться, а затем попросить блоггеров высказать предложения, что делать с блогом дальше. Например, блог McDonald's мог бы стать хорошей платформой для обсуждения, как компания планирует «оздоровить» меню, в котором преобладает пища с высоким содержанием жиров и низким содержанием питательных веществ, а блоггеры могли бы посещать заведения и постить впечатления о том, есть ли улучшения. McDonald's упустила шанс использовать живое слово, чтобы привлечь потребителей в свои заведения, и теперь год за годом стабильно теряет долю рынка.

До сих пор бдительность блоггеров сохраняет столь желанную чистоту блогосферы. Блоггеры хорошо принимают настоящих людей, говорящих своими голосами. Дэйв Вайнер называет это «разговорами как они есть». Блоггеры недовольны всем, что на это не похоже. Мы верим, что искренность – главная ценность, делающая блоггинг столь приятным и отличным способом коммуникации для бизнеса. Если блог ведется искренне, то в результате у читателей возникает доверие. Этого невозможно добиться созданным искусственно блогом о картофеле фри.

Блогосфера меняется ежедневно. Новые люди (и новые технологии, о которых мы поговорим позже) приносят новые идеи, которые расширяют использование блоггинга. Правила меняются потому, что никто, по счастью, не способен навязать их. МишельЭдуар Леклер из Франции, похоже, выразил общее настроение, когда страстно говорил о «гуманизации коммуникаций» и призывал блоггеров не дать корпоративным интересам испортить блогосферу. Подобных попыток было уже немало, но бдительность читателей позволяла остановить эти набеги. Конечно, будут и другие попытки, предпринимаемые как тайно, так и явно с самыми лучшими намерениями.

По мере того как специалисты по традиционному маркетингу, коммуникациям, развитию бизнеса, персоналу, обслуживанию и поддержке клиентов приходят в блогосферу, стремясь без особых затрат охватить миллионы людей и поднять свой рейтинг в поисковых системах, сохранение чистоты канала будет все более трудной задачей. Наш совет тем, кто собирается стать блоггером, – внимательно следите за тем, что происходит сейчас. Прочувствуйте разговор. Входите, слушая и наблюдая. Поймите характер «местности», прежде чем пытаться изменить его. Внимательно следите, кого порицают и за что. Благополучно подключиться к блогосфере на благо вашего бизнеса просто. Однако блогосфера показала свою жесткость к «тем, кто говорит невпопад». Если вы случайно кого-то обидите, вам не миновать того, что в блогосфере называется «суровой любовью». Но блог – это и место прощения, где люди и компании признают ошибки и переходят от спланированных акций к искренности.

## **Когда плохие блоги становятся хорошими**

В качестве подходящего примера того, как плохой блог стал хорошим, можно привести блог Vichy. Компания Vichy (подразделение французского косметического гиганта L'Oreal) разработало новый омолаживающий крем. Как часть интегрированной маркетинговой стратегии рекламное агентство Vichy убедило компанию в преимуществах идеи блога. С этого момента серия неверных шагов поставила Vichy в весьма нелегкое положение.

Рекламное агентство начало с вымышленного автора по имени Клэр. Как стало ясно впоследствии, это была очень плохая идея. В своем блоге Клэр плакалась, что ей приходится больше спать, чтобы по-прежнему принимать участие в вечеринках

теперь, когда ей уже больше 35 лет. Студийная фотография представляла Клэр писаной красавицей, надувшей губки перед карманным зеркальцем. Язык Клэр поразительно походил на рекламную терминологию Vichy.

Уже через несколько часов блогосфера отреагировала решительно и негативно. Начали появляться комментарии, объявлявшие, что это не блог, что люди не верят в реальность Клэр и что Vichy навязывает обществу фуфло.

Такие дневники, как у Клэр, в блогосфере называют «блогами персонажей» (character blog). На наш взгляд, это один из самых ярких примеров того, как не надо делать блог. Персонажи все время используются в рекламе – на ТВ, по радио, в печатных рекламных объявлениях, на рекламных щитах – везде, где модели и актеры могут изобразить реальных людей. Клэр не была первым блог-персонажем. Их целая вереница. В частности, The Captain Morgan Rum Co. спонсирует The Captain's Blog («Блог капитана») [150], который якобы ведет нарисованный пират, подстрекающий молодых людей выпивать и кутить, «но зная меру». Более утончен Delicious Destinations («Вкусные места»), блог Gourmet Station [151]. Gourmet Station – это веб-сайт, продающий продукты и подарочное вино, где фигурирует неизменно изысканный Т. Александр. Александр, вымышленное лицо, обсуждает эпикурейские наслаждения на мероприятиях, которых никогда не было, в расчете, что вы купите продукты и напитки за реальные деньги. Кроме того, Denali Corp., компания, которая производит и продает изысканные ароматизаторы производителям мороженого, завела Moosetopia («Лосетопию») [152], блог, «автором» которого выступает карикатурный лось со склонностью к путешествиям и неудачным каламбурам.

«Все блоги персонажей – ламерские», – сказал Хью Маклеод, желчный карикатурист, который ведет известный Gaping Void [153], самый популярный блог в Европе, и присуждает награду «За самый ламерский блог» (Lame Blog Awards). Он не страдает избытком вежливости. Раньше он был топом в рекламном агентстве и говорит, что знает «все дурацкие причины, по которым рекламные агентства делают подобные штуки». «Ламерские сайты создают не глупцы, – утверждал он. – Их делают очень умные ребята, которые пытаются заставить потребителя вести себя определенным образом для своей личной выгоды». Когда он выбирает лауреата «ламерской награды», рассказал он нам, компания иногда пытается ответить ударом на удар во вполне ламерском духе. Например, когда он в своем блоге атаковал рекламу духов Chanel, его завалили «левыми» комментариями. Этот прием, называемый «астротурфингом» [154], создает впечатление, что какой-то вопрос очень волнует самых разных людей. Это давнее ухищрение. Чарльз Колсон [155] прибегал к астротурфингу в интересах покойного президента США Ричарда Никсона. Во многих сферах эта уловка срабатывает, но не в блогосфере. Маклеод знал, что подвергается астротурфингу, потому что блоггер может отследить, откуда поступили комментарии, а все претензии Chanel имели один и тот же IP-адрес.

Маклеод говорит, что его «ламерская награда» служит важной цели. «Я пытаюсь отбить охоту к [ламерскому блоггингу]. Я считаю, что неламерские блоги – куда более плодородная и богатая почва для мыслей и историй». Почти все блоггеры, с которыми мы разговаривали, согласны с этим. Однако даже если Маклеоду и удастся кому-то помешать, ламеры все равно прибывают. Выступая в октябре 2005 года на конференции Blog On [156], соавтор «Манифеста» Дэвид Уайнбергер упомянул блог жевательной резинки Juicy Fruit, назвав его худшим в истории [157]. Мы считаем, что отчасти он прав, так как сахарные монстры пытаются одурачить школьников и нарушить почти все стандарты подлинности. Нам довелось говорить с парой защитников блогов персонажей, но те не смогли убедить нас в своей правоте. Один создатель такого блога утверждал, что пытается «обогащать блоггинг новаторскими творческими элементами», однако, насколько мы можем судить, большинство

блоггеров откровенно ненавидят их, и отрицательное мнение очень сильно. Ярлык Маклеода «ламерский блог» вошел в лексикон блоггинга.

Многие традиционные маркетологи живут в мире «интегрированных маркетинговых решений», где соединяют послания и призывы в сочетания рекламных роликов, PR-кампаний, буклетов и веб-сайтов до бесконечности. Они возражают против непреклонности десантных отрядов бдительных блоггеров с горящими факелами так же, как и наши друзья из Vichy. Большинство из них пребывают в «фазе отрицания» и отказываются признать, что многие их действия в традиционных каналах вызывают у общественности глубокую неприязнь. Разница в том, что в блоггинге их аудитории отвечают им, иногда в массовом порядке и с большой силой. Пусть люди пользуются TiVo, чтобы промотать рекламу, в которой идиот кругами возит газонокосилку по лужайке, но в блогосфере они могут сказать ее создателям, что они думают по данному поводу. Посетители блогов хотят искренности. Как можно завести настоящий разговор с персонажем, которого в реальности не существует, или тем, который может быть и реальным, но прячется за анонимностью?

Это не значит, что блоги нельзя успешно использовать для продвижения и продаж, что было доказано авторами Treonauts, La Fraise, Blog Maverick, Gaping Void, GM FastLane и других блогов. На самом деле хороший блог может и должен предлагать базовые составляющие маркетинга. Хороший блог должен укреплять доверие, интерес, информированность и энтузиазм – в точности как говорится в университетском курсе маркетинга. Разговорный маркетинг свидетельствует, что блоггинг обеспечивает все эти элементы быстрее и с несравнимо меньшими затратами: достаточно показать внутреннюю жизнь компании заинтересованным посторонним, как было сделано Channel 9[\[158\]](#), видеоблогом Microsoft. Этого практически невозможно добиться с фальшивым или анонимным обликом.

Давайте узнаем окончание истории Vichy.

Маркетинговая команда Vichy была ошеломлена масштабом и язвительностью негативных комментариев, оставленных на блоге «Клэр». Возможно, они многое не понимали в блоггинге, но почувствовали удары, наносившиеся их бренду, и понимали, что это не предел. Французская пресса начала писать об опасности Клэр. Комментарии **Le Monde**, самой популярной французской газеты, были весьма резкими. **Strategies**, ведущее профессиональное издание, посвященное рекламе, написало: «Бренды, которые пытаются выдать себя за авторов, больше не вызывают доверия. Читать инструкцию по применению продукта, выполненную в форме блога, глупо. Vichy продолжает заниматься маркетингом сверху вниз, полной противоположностью философии блоггера».

Vichy обратилась за консультациями к Ле Ме из Six Apart. Первым шагом компании стало извинение перед блоггерами за нанесенное им оскорбление. Затем она закрыла блог и отправила Клэр на свалку. Вскоре после этого по совету Ле Ме Vichy возродила блог под названием **Journal de ma Peau** («Дневник моей кожи»). Первое, что сделала компания на новом блоге, – снова извинилась за старый. Затем она объявила, что Journal будет служить потребителям, выслушивая их. В отличие от предыдущей версии новый блог Vichy обладал всеми возможностями, делающими блог чем-то большим, чем веб-сайт. Члены команды Vichy представились, продемонстрировав фото реальных людей, выглядевших более доступно, чем Клэр. Очень скоро диалог начал расширяться, и первые сердитые комментарии сменились более позитивными и конструктивными. Между компанией и ее рынком начало формироваться доверие.

Омолаживающий крем Vichy нацелен на женщин в возрасте старше 35 лет. Он требует четырехэтапной программы применения продолжительностью один месяц.

Софи Кюн [\[159\]](#) , француженка-блоггер, хорошо известная как консультант по косметике, согласилась участвовать в проекте вместе с командой Vichy. Благодаря участию Кюн еще пять женщин-блоггеров согласились пройти через программу с условием, что смогут без помех постить все, что захотят.

Результат второй попытки завести блог перевернул последствия первой. Добровольцам продукт понравился. Блоггеры превозносили Vichy за выбор в пользу подлинности. Однако Journal обеспечил компании еще кое-что: он помог Vichy понять ее потребителей. Линн Серфати, менеджер Vichy по международному маркетингу, рассказала нам, что потребители задавали вопросы, которые она даже не могла вообразить. Можно ли использовать крем так же, как крем от загара? Как насчет сочетания с маской для лица? Ответы на такие вопросы устраняли препятствия для продаж, которые в ином случае могли остаться незамеченными. Посредством блога команда Vichy также может прописать специальные версии крема для женщин с особо чувствительной кожей, которые те потом могут получить в своей местной аптеке.

Хотя французская пресса поначалу раскритиковала Vichy, вторая попытка вызвала похвалу журналистов. Ведущее ежедневное финансовое издание назвало компанию яркой звездой. По словам Серфати, «этот опыт научил всех в Vichy», и результат также может изменить будущие маркетинговые действия материнской компании L’Oreal. Как говорит Жорж-Эдуар Диас, глава подразделения электронного бизнеса компании L’Oreal, успех Vichy «подтвердил, что предприятия могут быть частью блогосферы, если они готовы играть по правилам, а также чем-то делиться и что-то узнавать. В мире, который часто крутится только вокруг «естественного авторитета» бренда, очень приятно видеть, что благодаря разговорам вы можете по-настоящему улучшить свои предложения и сделать их более значимыми для потребителей». Vichy получила важный урок. Если вы делаете это как не надо, блогосфера расскажет вам, как поступать правильно, и, если вы слушаете, цели, с которыми создавался блог, вероятно, будут достигнуты.

## О лосе и знатоке

Люди, стоящие за Moosetopia и Gourmet Station, напротив, настаивают, что их потребители любят их блоги, и не обращают внимания на разносы, которым их подвергли в форумах о блоггинге. Они считают себя новаторами, которых гнушается старая гвардия блоггеров, пытающаяся диктовать облик и назначение блогов.

Чтобы честно представить все точки зрения, мы обстоятельно побеседовали с двумя из тех людей, которые занимаются такими блогами, – Тоби Блумберг из Diva Marketing, которая консультирует Gourmet Station, и Джоном Хардини, исполнительным вице-президентом Denali Corp., претендующим на авторство Moosetopia. Мы не согласны с Маклеодом из Gaping Void, считающим таких маркетологов воплощенным злом. Нам нравятся и Блумберг, и Хардини, и мы заметили, что они совершенно откровенны в своей аргументации. Оба говорили о развлечении, создаваемом ими для посетителей, и расширении своих брендов. Они не соглашались с нашим мнением, что большинство считают их блоги ламерскими. Возможно, со временем они докажут, что мы были неправы.

Однако мы видим, как Gourmet Station могла бы улучшить свой блог. Много лет назад Израэл работал с начинающей интернет-компанией под названием Virtual Vineyards, пионером е-коммерции, впервые начавшим торговать вином и деликатесами онлайн (практически тем же сегодня занимается Gourmet Station). Компания искренне стремилась помочь небольшим кустарным производителям вина выйти на мировые рынки, чтобы те могли бы конкурировать с массовыми

производителями, доминировавшими в других каналах распространения.

На тот момент сооснователь компании Питер Гранофф был одним из 13 американских сомелье (сертифицированных специалистов, дающих рекомендации по выбору вин в ресторанах) со степенью магистра. Гранофф был сторонником демистификации вина – отказа от окружающей его элитарности, чтобы больше людей могли насладиться распитием напитка с семьей и друзьями за обычным ужином или обедом. Он был противоположностью снобов, которые сначала церемонно дегустируют вино, прежде чем назвать рейтинг урожая. Гранофф демонстрировал душу и стиль настоящего блоггера. Маркетинговые усилия Virtual Vineyards были построены вокруг человеческих качеств Питера и его страсти к вину. Так повелось, что, подобно тому, как работники ИТ-сферы именуют себя «гиками», сомелье называются «пробковедами» (cork dorks). Гранофф стал сетевым пробковедом Virtual Vineyards. Веб-сайт предлагал «Выбор Питера» и «Сочетания Питера». Гранофф начал вести колонку советов, которую регулярно обновлял. Он лично отвечал на растущий поток писем по электронной почте с просьбами о совете. Подумайте, что мог бы сделать для Gourmet Station кто-то вроде Граноффа, который просто излучал искренность, с учетом того, что теперь разговоры облегчаются блоггингом. Кто может продвинуть больше эпикурейских подарков – вымышленный персонаж Т. Александр или Питер Гранофф, страстный знаток? Видимо, Gourmet Station начинает понимать это. В последнее время компания начала чередовать постинги Александра с постами реальных людей.

Этот же путь открыт и для Moosetopia. Блог эксперта, объясняющего тонкости ассортимента – в чем, скажем, различия ванильного ароматизатора и его гурманской версии, – показал бы потребителям и потенциальным клиентам, что за продуктом стоят реальные люди с уникальным опытом. Denali осуществляет продажи производителям, а не конечным потребителям, и бренд Moosetopia можно было бы использовать как брендинговый «секрет шеф-повара», как производители компьютеров используют бренд Intel Inside при продаже готовой продукции.

## Ущерб по-тихому

Какой плохой прием ни встречали бы просчитанные блоги, полный отказ от разговора еще хуже. Три хорошо известных примера показывают, насколько дорого может обойтись игнорирование обоснованных претензий даже в течение нескольких дней. Компания Electronic Arts (EA) – лидер рынка компьютерных игр. Она создала сотни популярных продуктов за более чем 20 лет своей истории. В ноябре 2004 года некто, представившаяся как «супруга EA» (EA Spouse), начала вести блог под названием Electronic Arts: The Human Story («Electronic Arts: человеческая история») [\[160\]](#). Описывая себя как «раздраженную вторую половину», она красноречиво рассказывала об отвратительных условиях работы в EA. Неопытному наблюдателю блог мог показаться пустяковым, почти лишенным ссылок или других показателей того, что автор обладает влиянием на общественность. Компания поначалу игнорировала блог. В конце концов, кого волнуют жалобы какой-то жены программиста? Возможно, EA также уклонилась от ответа потому, что несколькими месяцами ранее против нее был подан иск, где компанию обвиняли в нарушении прав работников, и юристы, вечно стремящиеся избежать рисков, могли посоветовать ей хранить молчание.

Однако другие блоггеры заметили блог и указали на него в ссылках. Как часто бывает в блогосфере, все больше людей стали быстро узнавать о блоге и разнесли весть дальше, добавляя оборотов движку молвы. Другие люди начали подтверждать обвинения. Новости дошли до прессы, обратившейся к компании за комментариями.

EA выдала ответ в духе генеральной линии партии: «Мы не даем комментариев по вопросам отношений с наемными работниками», так что пресса изложила только блоггерскую версию событий. В июле 2005 года, более чем через семь месяцев после первого поста, мы зашли в Google и набрали там «Electronic Arts + персонал» (Electronic Arts + employees), и EA Spouse по-прежнему была среди лидеров рейтинга. Сама EA Spouse недавно создала Gamewatch.org, организацию, следящую за ситуацией в индустрии компьютерных игр, а EA привлекается в качестве ответчика по второму коллективному иску с обвинением в нарушении прав работников.

Так была ли эта PR-катастрофа мелкой неприятностью для EA или компания столкнется с долговременными последствиями? Давайте перенесемся на несколько лет вперед. Захочет ли юный гений-разработчик компьютерных игр работать в такой компании? Куда, как вы думаете, будут совершать свои набеги рекрутинговые агентства, стремящиеся набрать кадры для конкурентов? Если вы – инвестор и больше года читали о недовольных сотрудниках компании и судебных исках, насколько безопасными вы будете считать свои вложения? Если вы менеджер инвестиционного фонда, станете ли вы включать компанию в свой портфель?

Мы не знаем мнения EA об этой истории. Компания, естественно, отказалась обсуждать ее с нами. Нам говорили, что она более чем нервно воспринимает любое упоминание о ней в блогосфере, за что мы ее не виним, однако во всем виновата не блогосфера, а длительное молчание самой компании. EA пассивно позволила вырыть себе глубокую яму и провалилась туда.

Первый иск был урегулирован с помощью выплаты бывшим сотрудникам EA \$15,9 млн, что гораздо дороже, чем ей обошлись бы оплата сверхурочной работы и обеденные перерывы.

Мы – не практикующие юристы и не можем давать советов по тем аспектам этой истории, которые связаны с судебным разбирательством. Однако компания, конечно, может показать, что ее беспокоит отношение сотрудников, что она внимательно слушает и обдумывает дальнейшие меры, не признавая при этом своей вины. Неужели, когда история только началась, EA не могла отреагировать на нее, выразив сочувствие и сожаление по поводу возникшей ситуации? Она могла обратиться к собственным сотрудникам и спросить у них, что они думают по поводу работы на нее, а также, возможно, объяснить, с чем связаны нынешние условия и как компания надеется их улучшить. Подобные действия могли сгладить ситуацию, ставшую острой и взрывоопасной. Мы думаем, что EA будет расплачиваться за сделанный ею выбор еще очень долго.

## Рот на замок

EA не одинока. Криптонит, как, вероятно, помнят фанаты Супермена, – это такая штука, которая причиняет неприятности супергерою [\[161\]](#). Одноименный производитель замков для велосипедов Kryptonite на своей шкуре почувствовал, что значит беспомощность, всего за 10 дней сентября 2004 года. Урок был жестоким, быстрым и дорогим.

Все началось с анонимного звонка в компанию. Звонивший сообщил, что сумел вскрыть популярные цилиндрические замки компании с помощью ручки Bic. Через несколько дней такое же анонимное утверждение появилось на BikeForums [\[162\]](#) – онлайн-доске объявлений для поклонников велосипедного спорта.

История вскоре просочилась в блогосферу, где информация стала распространяться все быстрее. Она попала на Engadget<sup>[163]</sup> – один из самых посещаемых блогсайтов, где была размещена видеозапись того, как замок Kryptonite взламывается ручкой Bic.

В Kryptonite, как нам стало известно впоследствии, все 25 членов команды работали почти круглые сутки, чтобы оценить ущерб, определить, что делать, и, как утверждает PR-менеджер Kryptonite Донна Точки, защитить интересы потребителей, чего бы это ни стоило. Компания следовала традиционному сценарию поведения в кризисной обстановке. По словам Точки, Kryptonite опубликовала несколько обновлений на своем веб-сайте. Она настаивает, что компания сфокусировалась на проблеме и игнорировала блогосферу «в силу наличия более приоритетных задач».

Такой подход оказался большой ошибкой. Проигнорировав блогосферу, Kryptonite создала у миллионов людей впечатление, что компании наплевать на потребителей, и она не знает, как устранить неисправность. Блоггеры развернули словесную атаку на Kryptonite, распространяя комментарии и обеспечивая активный просмотр видео на Engadget. Владелец Engadget Джейсон Калаканис оценивает, что всего его просмотрели около 1,8 млн посетителей.

Десять дней спустя компания сделала свой ход, объявив, что заменит все замки, открываемые ручками. С тех пор, как оценивают наблюдатели, она обменяла 350 тыс. замков, что обошлось ей, по мнению журнала **Fortune**, в \$10 млн. Приличная сумма для компании, которая, по данным того же **Fortune**, зарабатывает всего \$25 млн в год.

С точки зрения блогосферы компания сохраняла стоическое молчание еще 10 месяцев, до тех пор пока Точки не связалась с нами в июле 2005 года, после того, как мы опубликовали черновой вариант этой главы на блоге нашей книги. Она сообщила нам, что во время кризиса Kryptonite очень приблизительно представляла себе, что такое блоги, как они работают и как с ними обращаться. Когда позднее она попыталась вступить в разговор на блоге, ее, по существу, заставили замолчать, отвергнув как человека, «который просто не врубается». По ее мнению, пресса обошлась с компанией более справедливо. «Блоггеры относятся к своим взглядам и мнениям очень ревностно. Они загораются по какому-то поводу, положительному или отрицательному, и принимают его. Им не нужно проверять факты или цифры, как традиционным медиа, – настаивала она. – Это как испорченный телефон. Стоит появиться 10 ссылкам, как это считается фактом и увековечивается, невзирая на достоверность».

Мы не смогли найти копии специальных постингов на вебсайтах, адресованных потребителям, которые, по утверждению Точки, вывешивались в период кризиса, за исключением одного, который доказывал, что замки по-прежнему оставались средством защиты – вероятно, от воров, у которых нет ручек Bic. Несколько блоггеров рассказали нам, что посещали сайт и ничего подобного не видели, и мы не знаем, какая из сторон права. Стоит, однако, отметить, что, как следует из рассказа Точки, ее компания делала то, что, по ее мнению, и следовало делать. Команда встретилась, обсудила масштаб проблемы и немедленно приступила к действиям, считая главным приоритетом безопасность собственности потребителей. Kryptonite выделила огромную сумму, что стало для нее настоящим потрясением. Команда компании общалась с традиционными СМИ и отвечала на запросы потребителей по электронной почте и телефону. И тем не менее они все равно были застигнуты врасплох, не учтя, что возникла новая сила, в результате чего имидж компании сильно пострадал. Негативное освещение в блогах еще долго будет всплывать в поисковых системах.

Несколькими годами ранее ответ через 10 дней сочли бы быстрым. Но это в прошлом. В январе 2005 года Дэвид Киркпатрик и Дэниел Рот начали свою статью [\[164\]](#) в журнале **Fortune** под названием «Почему от блогов нет спасения» (Why There's No Escaping the Blog) такими словами: «Не знающие преград блоггеры могут поднять ваш продукт – или уничтожить его. В любом случае они превратились в силу, которую бизнес отныне не может позволить себе игнорировать». Главным их примером была история Kryptonite. Компания-производитель замков для велосипедов стала для СМИ стандартным примером того, как не надо вести себя в блогосфере.

Выступая на Blog Business Summit [\[165\]](#) в конце августа 2005 года, Боб Уайман, исполнительный директор PubSub заметил: «По хорошему счету их нельзя критиковать за то, что они не прислушались к блогосфере, когда произошел инцидент. Kryptonite

была застигнута врасплох и, не зная, как поступить, стала наглядным пособием для тех, кто еще попадет в такую ситуацию». Нам кажется, что он точно передал суть, но не все обратили на это внимание, даже среди производителей замков.

В апреле 2005 года Даррен Бзафут [\[166\]](#), канадский блоггер, опубликовал на своем сайте видео, в котором некто с помощью ножниц, клейкой ленты и рулона туалетной бумаги за пару минут умудрялся вскрыть замок к ноутбуку Kensington. Мы не знаем точно, откуда взялась эта запись, но с его сайта история быстро распространилась, вскоре достигнув BoingBoing [\[167\]](#) и Gizmodo [\[168\]](#), двух из наиболее посещаемых блоггерских сайтов. Kensington, слоган замков для ноутбуков которой звучит как «Если ваш ноутбук не заперт, то же можно сказать и про вашу сеть», решила запереться от сети блоггеров. Компания продолжала молчать, даже когда ситуация ухудшилась. Питер Рохас, тогда работавший на Engadget, придал разговору новое измерение, опубликовав фото, где некто взламывал противоугонную блокаду руля Kensington. Хуже того, если верить сказанному Точчи из Kryptonite, в Kensington уже должны были знать, что это неминуемо. Проблема с ручками Bic не ограничивалась замками Kryptonite; она была общей для всех цилиндрических замков такого типа. Мы отчасти сочувствуем Kryptonite, потому что случившееся с ними не имело прецедентов. Однако Kensington, насколько мы понимаем, не отреагировала и на это. С учетом того, что аналогичный кризис только что обошелся Kryptonite в \$10 млн, создается впечатление, что правильным курсом для Kensington было бы вступить в разговор как можно скорее. Ей следовало сказать, что данная новость стала для нее шоком и лучшие инженеры компании изучат и решат эту проблему. Ей следовало извиниться перед потребителями и пообещать исправить ситуацию.

Скорость реакции имеет огромное значение в условиях кризиса. Много лет назад Johnson amp; Johnson столкнулась с куда более серьезным кризисом, чем опасность остаться без велосипеда, когда семь человек умерли от отравления цианистым калием, который кто-то добавил в несколько упаковок Tylenol, вскрыв их на полке в магазине.

Компания очень быстро отозвала весь Tylenol из продажи, сообщив, что действует в первую очередь в интересах общественной безопасности. Johnson amp; Johnson приняла на себя всю полноту ответственности, принесла жертвам этого акта вандализма свои извинения, предложив им компенсацию и пообещав вознаграждение за информацию, которая поможет установить виновника. Затем компания изобрела крышки, позволяющие отследить факт вскрытия, которыми теперь закрываются почти все упаковки лекарственных препаратов и пищевых продуктов.

Мы рассказываем эти истории без злорадства. Мы не собираемся доказывать тезис «вступай в разговор или пеняй на себя». Мы полностью согласны с исполнительным



вице-президентом Six Apart Анилом Дашем [\[169\]](#) , давшим такой комментарий на пост Бэйфута о Kensington: «Я не буду спорить ни с одним из твоих [Бэйфута] доводов, но, парень, мне не нравится вывод: «Следи за блогосферой или рано или поздно ты погоришь». Получается так, что корпорациям следует заняться веблогами, потому что в противном случае мы принудим их к этому. Настоящая причина... в том, что здесь для них открываются колоссальные возможности. На каждый новый взломанный замок приходится по тысяче новых потребителей, которых можно охватить, бесчисленные бесплатные исследования рынка и креативные новые предложения».

## Посредственность и серость

Возможно, это не самое страшное, но больше всего людей и компаний, неправильно ведущих свои блоги, виновны только в том, что они скучны и демонстрируют всю необыкновенность годинских буренок. Наверное, вы не удостоитесь неприятных комментариев и другие сайты не будут указывать на вас с тем гневом и негодованием, которые испытали EA и Kryptonite, однако занудство повредит вам и компании, которую вы представляете. Совершить эту ошибку просто. Пишите осторожно и удостоверьтесь, что никого не обидели внутри или вне вашей компании. Когда другие сайты говорят что-то негативное или критикующее вас, просто игнорируйте их. Делайте вид, что этих комментариев вообще не было. Возможно, они уйдут. Можно, конечно, говорить что угодно об уволенном исполнительном директоре Hewlett-Packard (HP) Карли Фиорине, но она обычно была интересной. Некоторые ее поступки приводили в ужас многих ценителей традиционного «пути HP», где приоритет отдавался разработке и качеству. Фиорина уничтожила его серией смелых шагов, поляризовав персонал, инвесторов, общественность и членов совета директоров компании. Когда ее прозаично уволили в начале 2005 года, мы с разочарованием обнаружили, что никто из блоггеров HP не осмелился на личный комментарий, насколько хорош или плох ее уход для компании или ее клиентов. Первый найденный нами блог-пост HP, появившийся спустя шесть часов после ее вынужденного ухода, был написан корпоративным «воином дороги» [\[170\]](#) , который сетовал на трудности слишком частых командировок. В Силиконовой долине ходили слухи, что сотрудники HP танцевали в проходах, распевая «Динь-дон, сучки больше нет» (Ding Dong, the Bitch Is Gone) [\[171\]](#) , но блоггеры компании постили о суровости графиков командировок. Самое близкое к откровенному высказывание блоггера HP, которое нам удалось найти, звучало не очень-то принципиально: «У нее были как сильные, так и слабые стороны». Другой блоггер выступил с заверениями, что HP по-прежнему исходит из наилучших интересов потребителей. Впоследствии, когда Фиорина начала активно выступать на публике, она выдвинула обвинения в дискриминации по половому признаку, утверждая, что ей однажды пришлось посещать стриптиз-шоу, потому что на этом настаивал деловой партнер [\[172\]](#) . Никто из блоггеров HP обоих полов не нашел что сказать и по этому поводу.

Уклонение от дискуссий, которые могут повлиять на будущее вашей компании, кажется нам самым подходящим способом поступать *как не надо*. Это настоящий подарок конкурентам. В беседе с нами Ноуэл Хартцел, директор по коммуникациям Джонатана Шварца из Sun Microsystems, с полным основанием торжествовал, сравнивая блоги Sun и HP. «У нас открытая культура, чего не скажешь о конкурентах вроде HP», – заявлял он.

Некоторые компании и топ-менеджеры начинают за упокой, но, наслушавшись нелестных комментариев, показывают, что обратили внимание на эти комментарии, улучшая свой стиль и контент. С другими этого не происходит. Показательным примером является Randy's Journal («Дневник Рэнди») [\[173\]](#) , который ведет руководитель Boeing по маркетингу Рэнди Бейслер, описывающий себя в блоге от

третьего лица как «счастливчика, который может путешествовать по миру, излагая мнение Boeing о коммерческой авиации». Как вице-президент по маркетингу Boeing Commercial Airplanes в Сиэтле Рэнди всегда встречается с экспертами, аналитиками и пассажирами авиакомпании и общается с изданиями, пишущими об авиации и бизнесе, которые просто обожают Boeing. Блог Рэнди был одним из первых официальных корпоративных блогов.

Все эти поездки, похоже, отнимают у Рэнди много времени, потому что, когда мы спросили у представителя компании, почему тот не допускает комментарии, нам сказали, что «Рэнди слишком занят для этого». Видимо, нарезание кругов на самолете создает ему более плотный график, чем у вице-председателя GM Боба Лутца, владельца Dallas Mavericks Марка Кьюбана и Мишеля-Эдуара Леклера, которые принимают комментарии и отвечают на них. Randy's Journal – пример блога, имитирующего корпоративный буклет, и на самом деле это довольно неплохой буклет. Однако он был и уже почти два года остается очень плохим блогом, обладающим эффективностью и индивидуальностью устаревшего расписания движения поездов.

Мы считаем, что это – позор, поскольку Boeing – компания колоссальной стратегической важности, находящаяся в острейшей конкуренции с европейским Airbus. Вы не узнаете этого из Randy's Journal. Мы хотели бы ознакомиться с доводами, почему мы должны поддерживать Boeing, а не Airbus, но, увы, блог этого не позволяет.

Однако создается впечатление, что Boeing многое узнала из мнений блоггеров. В середине 2005 года компания запустила второй блог, Flight Test Journal («Журнал летных испытаний») [174], который нередко очень увлекателен. В частности, этот блог описал, что нужно для того, чтобы надлежащим образом испытать новую модель самолета – в данном случае 777-200. Компания также предприняла новаторские усилия по вступлению в блогосферу. Она недавно пригласила эскадрилью блоггеров совершить испытательный полет на 777, если те напишут о своем опыте в блоге. Все появившиеся в результате этого постинги без исключения были положительными и страстными.

Хорошие блоги, как мы уже упоминали, отлично позволяют поднять моральный настрой персонала. Эдам Филлабаум [175], который недавно пришел в авиационный гигант, получив степень по информатике в Университете Айдахо, рассказал нам: «Так получилось, что я работаю в компании, блог которой почти все [раньше] считали ламерским. Boeing – предприятие невероятных размеров, и в такой крупной компании иногда может быть трудно что-то изменить. Однако стоило им услышать от блогосферы, что они – ламеры, как все было исправлено очень быстро. Я всегда думал, что это по-настоящему круто».

## Мона Лиза на календариках

Хороший блог просто не может оставаться нейтральным, осторожным или вялым. Люди считают, что портреты компаний, где нет внутренних или внешних конфликтов, столкновений по этическим поводам или неудач с разработкой продукта, столь же подлинны, как изображение Моны Лизы на календариках, и столь же возбуждают, как обсуждение нержавеющей труб на съезде водопроводчиков.

Возьмем, к примеру, случай Wipro, крупнейшей технологической аутсорсинговой компании Индии. Аутсорсинг вызывает много споров, а Wipro в состоянии обоснованно доказывать его оправданность. Wipro может рассказать о компаниях, которые здорово выиграли от аутсорсинга. Она может ответить на раздражение и разочарование тех,

кто лишился работы, и показать те блага, которые приносит аутсорсинг другим людям и компаниям. Она может обсудить преимущества глобальной взаимозависимости. Вне зависимости от того, согласимся ли мы с доводами компании или нет, мы признаем, что они у нее есть.

Вместо этого Wipro Weblog (веблог Wipro) [\[176\]](#) был написан командой топ-менеджеров, которые, вероятно, прошли интенсивный курс скучного сочинительства. Вот типичная цитата: «Представляет интерес новая тенденция глобальной передачи множественных линий услуг одному партнеру, особенно аутсорсинг бизнес-процессов, ИТ-инфраструктуры и приложений. Организации все больше понимают, что управление скрытой синергией между этими зонами дает гораздо более устойчивые результаты, чем фрагментированный подход. Заставит ли это поставщиков услуг расширить свои предложения?»

Каждый пост звучал примерно таким образом. В августе 2005 года блог был закрыт, что в данном случае мы считаем разумным шагом.

Возможно, будет несколько несправедливо выделять Wipro, потому что другие корпоративные и индивидуальные блоги читаются так же плохо, а эти компании пока не улучшили их или отказались от них вообще. Wipro упустила возможность продемонстрировать человечность и признать конфликтность, присущую ее деятельности. Такая позиция могла бы сделать ее блог удивительно интересным для других. Люди все равно будут говорить об аутсорсинге. Они будут делать это страстно. Так разве не было бы разумно для Wipro занять центральную позицию в этом разговоре и выступить в роли хозяина?

## Блоггинг по принуждению и из эгоизма

Занятые профессионалы, у которых и так было дел по горло, **прежде чем** вышестоящее начальство сказал им вести блог, часто пишут так, что возникает впечатление спешки и принудиловки. Такие блоги нередко можно охарактеризовать как безрадостные и торопливые, даже если познания автора в определенной теме очевидны. Том Форемски, который на постоянной основе ведет блог Silicon Valley Watcher («Обзор Силиконовой долины») [\[177\]](#), отметил в июне 2005 года, что «блоггинг по принуждению таким и предстает, и это невозможно скрыть. Стоит вам увидеть такой блог, как вы все понимаете». Он считает, что этот недостаток присущ многим ведущим блогам журналистам, которым трудно войти в «блоггерский образ» – или, возможно, в несколько блоггерских образов, зависящих от времени суток и настроения. Это разные личности, и их стиль отличается от жесткого фирменного стиля их работодателей. Именно поэтому журналистам лучше писать в блог дома, не размещать его на сервере работодателя, и делать это с интересом, а не просто отбывать номер, выполняя рабочие обязанности.

История Google – одна из величайших технологических историй всех времен и народов. Кто-то должен написать книгу об этой замечательной технологии и компании. Здесь же стоит вспомнить, как впечатляюще Google удается ставить интересы компании на первое место и как давно она это делает. Именно поэтому так печально видеть, что официальный блог Google [\[178\]](#) служит примером неправильного блоггинга из-за эгоизма.

Google – одна из самых успешных, уважаемых и пользующихся доверием компаний. Кроме того, Google является также владельцем Blogger – одного из первых движков для ведения блогов. Несмотря на это, ее собственный блог, по нашему мнению, учитывает исключительно внутренние интересы Google. Инженеры и менеджеры по

продукту Google используют его, чтобы сообщить о том, как отлично идут проекты и продукты компании. Читая блог, вы подумаете, что у компании никогда не было успешных попыток и что все в Google просто обожают своих коллег.

При чтении блога Google у вас создается впечатление, что компания существует одна в мире и все применяют компьютеры только для того, чтобы пользоваться ее услугами. Блог Google дает ссылки главным образом на другие сайты Google, по крайней мере так было в июле 2005 года. В нем не упоминаются никакие компании, кроме Google. В нем не признается существование конкурентов. Он очень редко вступает в разговор по вопросам поиска, даже если этот разговор посвящен только Google. В блогосфере многие вслух выражают недоумение по поводу явно изоляционистской блог-стратегии компании.

Если оставить в стороне блог, у Google очень сильные позиции в области общественного восприятия. У нее больше посетителей за день, чем у всей блогосферы. Однако, если она будет игнорировать новый феномен, она может обнаружить, что пренебрежение жалобами блоггеров – это то же самое, что игнорировать чихухуа, вцепившуюся вам в задницу. Та продолжит кусать вас до тех пор, пока не нанесет реальный ущерб. В Google было около 40 блоггеров, когда мы писали эту главу. Мы лично знакомы с некоторыми из них и считаем их умными и интересными, но их блоги – как раз наоборот. Мы не перестаем удивляться, почему. Один из топ-менеджеров Google признался нам «не для протокола», что политика компании вот-вот изменится и вскоре не будет недостатка в ее сотрудниках, ведущих блоги. Остается подождать и посмотреть, случится ли это. Мы не знаем, почему он не разрешил назвать свое имя в книге.

Компанией Apple Computer восхищаются миллионы людей, они по-настоящему ей доверяют. Но сама компания при этом, похоже, недостаточно доверяет собственным сотрудникам, чтобы поощрять их вести блоги. Стив Джобс, председатель, основатель и исполнительный директор Apple, давно заслужил репутацию человека, желающего петь Apple хвалу сольно, и это явно распространяется на блогосферу. Мы понимаем, что более 100 сотрудников компании ведут блоги, однако большинство из них пишут на личные темы и в свободное от работы время. Менее 10 блоггеров Apple, насколько мы можем судить, хоть раз упоминали, что работают на Apple. Что это значит? В краткосрочной перспективе, возможно, почти ничего, но, быть может, так падает семя, которое со временем принесет Apple дурные плоды.

Сотрудники Apple сторонятся идущей в блогосфере полемики об их компании, хотя могли бы отстаивать ее правоту. В частности, Apple предъявила иск двум поставщикам за нарушение правил неразглашения в блогах. Она выиграла дело в суде, но проиграла в глазах общественного мнения, отраженного в блогах и опубликованных отчетах. Недавно стоимость акций компании упала во время проведения съезда работников ИТ-индустрии после того, как она проигнорировала слухи, что переживает избыток товарных запасов в связи с падением спроса. Даже несмотря на то, что слухи оказались недостоверными, Apple навредила себе своей политикой изоляции. Компания, похоже, занимает в целом наступательную, а не примирительную позицию. В частности, когда «Компьютерный идол и мошенник» (iCon), книга, крайне критически отзывавшаяся о Джобсе, была опубликована нашим издателем John Wiley amp; Sons, Apple запретила продажу всех книг Wiley на книжных полках Apple Store.

## Работа над ошибками

Американские бульварные журналы 1950-х годов, например **True Confessions** и

**Modern Romance**, часто пользовались формулой «согреси, пострадай, покайся» (Sin, Suffer, Repent, SSR). Статьи всегда начинались с описания греха, что было их самой сочной частью. Затем следовала короткая средняя часть, где рассказывалось, как страдал грешник: чем больше мучений, тем лучше. Каждая статья затем достигала вдохновляющего заключения автора, где отражалось, как откровенное покаяние в итоге приводило к настоящему счастью. История Vichy – это классический пример SSR.

Блогосфера порой бывает резка, но склонна к прощению. Ни одна компания, упомянутая в этой главе, не совершала смертных грехов. Каждая может улучшить свое положение с помощью блоггинга, а также следуя принципам достижения успеха, разбросанным по этой книге и обобщенным в следующей главе.

Со временем блоги будут развиваться. Компании освоят их в своих целях, и это, конечно, правильно. В блогосфере, по счастью, нет непреложных правил и групп, контролирующих их исполнение. Однако существуют такие основы, как открытость и подлинность. Мы пока не можем доказать их живучесть. Однако компаниям, которые хотят действовать в блогосфере как надо, разумнее соблюдать их. А теперь несколько советов о том, как вести блоги как надо.

## 11. Как надо

Когда делаешь что-то правильно впервые, проблема состоит в том, что никто не оценит, как трудно этого было добиться.

*Уолт Уэст*

Две предыдущие главы были посвящены реальности и мифам темной стороны блоггинга. Если вы все еще читаете эту книгу, есть шанс, что вы уже начали вести блог или решили попробовать. Эта и следующие главы призваны помочь вам понять некоторые тонкости блоггинга – не инструменты и технологии, а приемы и принципы, которые сработали для других успешных блоггеров. В данной главе также определяются некоторые мелкие детали, которые могут улучшить эффективность многих блогов, а также реакцию на них.

Вот наши 11 главных советов, как правильно вести блог. Мы не уверены, что их можно назвать «лучшими практиками», не только потому, что этот термин стал клише традиционного маркетинга, но и потому, что блоггинг слишком нов и динамичен, чтобы выработать какие-то отработанные приемы. Скобл поначалу опубликовал эти практики в черновом виде на блоге нашей книги.

Некоторые из них были улучшены или расширены с помощью комментариев читателей.

### Совет № 1. Что в имени твоём? Результаты в поисковой системе

Когда наш издатель Джо Викерт создал блог под названием The Average Joe («Обычный парень») [\[179\]](#) в феврале 2005 года, он совершил первую

распространенную ошибку. Он не обдумал название.

Ответьте быстро: что для вас означает «обычный парень»? Вероятно, немного. Это как пшеничная мука. Ни формы, ни смысла. Более четкое название позволило бы находить этот блог тем, кому интересен данный предмет или его продукты и услуги. Судя по имени, зачем вам читать блог Джо? Как кто-нибудь догадается, что он о книгоиздательстве? Что же нужно ввести в поиск Google, чтобы увидеть его в результатах? Как «обычный парень» станет ведущим откликом?

Название блога может помочь вам стать хозяином вашей ниши на рынке. Представим, что некто по имени Пола захотела производить и продавать выпечку у себя на дому в Сан-Карлосе, штат Калифорния. Какое название блога подойдет лучше: «Мой блог о чем-то, сделанном из муки» или «Блог Полы о хлебопечении в Сан-Карлосе»?

Вы уже, вероятно, поняли, насколько важны поисковые системы для вашего бизнеса и как влияют на них блоги. Какое-то время тому назад мы искали издателя для книги. Как мы это делали? Помнится, наш первый запрос был что-то вроде «блог книгоиздателя». Мы продумали список слов, который позволил бы нам найти нужного издателя.

Вот некоторые из тех, что мы можем вспомнить:

- проблемы с книгоиздателем (или «ненавижу», «отстой» или «избежать»);
- как опубликовать книгу;
- переговоры о соглашении с книгоиздателем;
- лучший издатель книг о бизнесе;
- самый популярный среди авторов издатель книг о бизнесе;
- как написать книгу;
- как получить заказ на написание книги;
- написание книги.

У Джо еще не было его блога, но даже если бы он был, не стоит ожидать появления «обычного парня» в ответ на эти запросы.

Прежде чем дать блогу название, имеет смысл потратить какое-то время, скажем, час, прогоняя разные варианты поиска, чтобы определить, какие слова дают результаты, похожие на предполагаемое содержание вашего блога. Есть инструменты, которые помогут вам самостоятельно придумать варианты поиска, а также тысячи сайтов, которые позволят лучше разобраться в том, как думают люди, ищущие какую-то информацию. Посетите сайты Дэнни Салливана или Джона Баттелла – и вы найдете множество полезных способов поисковой оптимизации сайта (SEO), не говоря уже об отличной книге Джона о поиске [\[180\]](#).

Однако вернемся к Джо. В своих запросах мы заметили четыре повторяющихся слова: «публиковать», «автор», «писать» и «книга». Именно они и нужны Джо в качестве ключевых элементов названия, чтобы оптимизировать результаты в

поисковых системах. Ему также стоит включить свое имя, поскольку блоги должны быть личными и уникальными.

Как насчет такого варианта: «Блог Джо Викерта о написании и публикации книг»? Скучновато, не правда ли? Однако вопрос, что важнее. Зайдите на блог-поисковик вроде Feedster. Введите «книгоиздательство» и посмотрите на результаты. Обратите внимание, что название блога отражается под постом. Какова вероятность того, что вы щелкнете на блоге с названием «Обычный парень»? А на «Блог Джо Викерта о написании и публикации книг»?

У Джо есть и другие возможности улучшить название. У него уже есть то, чем не обладают большинство из нас: авторитет. Он топ-менеджер публичной издательской компании с 200-летней историей, выпустившей четыре из 25 главных бестселлеров деловой литературы в 2004 году, по данным **New York Times**. Почему бы не отразить это в тегах?

**«Джо Викерт, *руководитель издательства Wiley, который может помочь вам опубликовать ваши произведения*».**

Если бы мы искали издателя, щелкнули бы на такой ссылке моментально.

Через пять месяцев Викерт рассказал нам: «Я последовал вашему совету и поменял название на The Average Joe – A Book Publisher Blog («Обычный парень: блог книгоиздателя»). Вскоре после того как я внес это небольшое изменение, я поднялся из полной безвестности до «номера один» в результатах поиска в Google на слова «блог книгоиздателя». Я запустил свой блог 19 февраля. На 15 июля у меня было 82 поста, 353 комментария и 46 трекбэков, а также 43 ссылки с 36 сайтов».

«Как это помогло нашей компании? – спрашивает Викерт. – Ну, мне сложно дать точный ответ. Я не знаю, насколько это измеримо сегодня или в будущем. Мне хочется думать, что новые авторы заходят, им нравится и в итоге они выбирают Wiley как своего издателя-партнера. Я пытался сфокусировать свое внимание в постах главным образом на том, чтобы помочь новому автору. В частности, я вижу, что «выплата гонорара», «средняя величина аванса» и т.д. часто становятся самыми популярными сочетаниями, которые приводят людей на The Average Joe. В результате я попытался рассказать обо всех нюансах авансов и гонораров». Мы сами наблюдали эффект блога Викерта на его бизнес; несколько потенциальных авторов поблагодарили нас за информацию о блоге Джо и выразили желание работать с издателем, который «занимается блоггингом». Не совсем похоже на «обычного издателя», не так ли, Джо?

## **Совет № 2. Прочтите побольше блогов, прежде чем начать**

Прежде чем приступить, почитайте широкую выборку блогов, чтобы понять, что к чему. Для этого мы рекомендуем обзавестись RSS-агрегатором новостей, то есть программой, которая собирает и отображает в одном окне фиды с различных блогов, поддерживающих RSS (как уже говорилось, RSS означает «действительно простое синдицирование»). Есть несколько таких агрегаторов для Windows и Macintosh, причем большинство из них бесплатные. RSS имеет огромное значение, и мы еще обсудим эту технологию в главе 14. На данном этапе важнее, что RSS позволяет вам охватить куда больше информации, чем при переходах с сайта на сайт в веб-браузере. При обновлении блога RSS-агрегатор доставляет обновление на вашу электронную почту,

что делает прочтение раз в десять более эффективным, чем с обычным браузером.

Поисковики для блогов или RSS-поисковики представляют собой оптимальный инструмент для поиска интересующих вас блогов. Нам кажется, что они могли бы быть проще в использовании, впрочем, постепенно они совершенствуются. PubSub[181] обеспечивает лучшие результаты через RSS-подписку и на момент написания книги была нашим фаворитом. Bloglines Citations[182] очень просто использовать, так что это прекрасный выбор для новичка, как и Feedster[183] с IceRocket[184].

Technorati[185] ценен тем, что дает понять, кто на кого ссылается. Знать это очень важно. Это хороший инструмент для оценки рейтинга каждого блога. Technorati также стал важнейшим каналом тэгирования – новой системы поиска и обнаружения представляющих для вас интерес фото- и текстовых блогов. Подробнее об этом – в главе 14.

Вы также можете пользоваться «традиционным» веб-поисковиком (например, Google) для поиска блогов при условии, что не будете забывать включать слово «блог». Однако чего не хватает традиционным поисковым системам, так это актуальности. Иногда у них уходит пара недель на то, чтобы проиндексировать новый блог. Впрочем, ситуация начинает меняться. Google Blog Search[186] выглядит так же, как Google, и так же прост в использовании, однако ищет только контент, созданный после 1 августа 2005 года. В некоторых RSS-поисковиках ваш блог может быть зарегистрирован за несколько дней, а то и часов.

Предположим, вы ищете блоги о стеганых одеялах. Вы можете прогнать поиск на эту тему в любой поисковой системе и получить слепок текущего – или прошлого – состояния блогосферы. Но что если кто-то начнет писать о стеганых одеялах позже? А если вы пользуетесь RSS-агрегатором, вы можете подписаться на поиск, и с этого момента каждый пост о стеганом одеяле в блоге автоматически будет отражаться в вашем агрегаторе. Большинство блоггеров применяют подписки на RSS-поиск для отслеживания публикаций о них, их компаниях или конкурентах, а также распространенных сленговых выражениях, используемых в их категории.

Чтение других блогов должно воодушевить вас на написание собственного, а также дать вам некоторое представление о том, что уже было сказано и что бы вы могли добавить. Если вы пару недель читаете 50 блогов и все еще не почувствуете, что вам есть что сказать, вероятно, из вас не выйдет хорошего блоггера. И тем не менее, пожалуйста, не уходите. Даже если вы не создадите собственный блог, вы сможете увидеть, что другие говорят в тех блогах, которые влияют на вас и ваш бизнес, и сможете быстро оставить свой комментарий в подходящий момент.

### **Совет № 3. Пусть все будет просто и по теме**

Большинству пользователей нравится быстро пробежаться по куче блогов. Если вы хотите, чтобы о вас говорили и передавали вашу информацию, вам нужно облегчить это.

Лучше всего, чтобы в каждом посте была одна идея или одна серия ссылок. Парень, который умеет усложнить жизнь другим, – это Майк Гандерлой[187]. Его страницы ссылок на другие блоги отлично подходят для пользователей веб-браузеров, но это жестоко по отношению к блоггерам, пытающимся поставить ссылку на какой-то конкретный его постинг. В веб-браузере страничка Майка выглядит просто прекрасно. Однако большинство влиятельных блоггеров просматривают такие сайты, как у Майка, с помощью RSS-агрегаторов, а не веб-интерфейса, а в RSS все записи в блоге Майка



за день отображаются как одна. Это очень затрудняет чтение и пересылку по электронной почте. Представьте, что вас интересует что-то, что оказалось расположено ближе к концу нужной вам страницы. «Эй, Джейн, взгляни на ссылку по сотовым здесь. Только прокрути две трети страницы вниз», – придется вам написать. Это совсем не так просто и быстро как: «Эй, Джейн, взгляни-ка на эту ссылку».

## **Совет № 4. Демонстрируйте страсть Совет № 5. Покажите авторитет**

Мы даем эти два совета вместе потому, что, хоть это и разные составляющие, они должны идти рука об руку в вашем блоге. Хороший корпоративный блог страстен и авторитетен. Одной страсти недостаточно, о чем свидетельствуют блоггеры-тинейджеры. Голый авторитет скучен, что доказывает обсуждавшийся в предыдущей главе Randy's Journal.

Как продемонстрировать свою страсть к определенной теме? Один из способов – писать часто. Насколько часто, зависит от того, сколько у вас конкурентов и какую аудиторию вы рассчитываете привлечь. Посмотрите на списки самых популярных блоггеров мира в Technorati и PubSub – все они постят чаще чем раз в день.

В число любимых блогов Скобла входят Engadget[\[188\]](#) , Дэйв Вайнер [\[189\]](#) , блоги сотрудников Microsoft[\[190\]](#) , Misbehaving[\[191\]](#) , Gaping Void Хью Маклеода[\[192\]](#) , Talking Points Метто Джошуа Мика Маршалла[\[193\]](#) , Instapundit Глена Рейнолдса[\[194\]](#) , Док Сирлз[\[195\]](#) , BuzzMachine Джеффа Джарвиса[\[196\]](#) и Daring Fireball[\[197\]](#) . Все они пишут в блог как минимум раз в день.

Список Израэла состоит из What's Next[\[198\]](#) , Blake Ross[\[199\]](#) , Ernie the Attorney [\[200\]](#) , блога Лоика Ле Ме[\[201\]](#) , McGee's Musings[\[202\]](#) , блога Сета Година[\[203\]](#) , New Media Musings Джей Ди Ласики[\[204\]](#) и Joho the Blog[\[205\]](#) , а также Дока Сирлза.

Два этих списка сильно различаются. Что их объединяет, так это то, что нам обоим нравятся плодовые блоггеры, пишущие в блог по несколько раз в неделю, а большинство – как минимум ежедневно.

Однако если повседневность начинает вмешиваться в ваше увлечение блогом, возьмите тайм-аут. Бывают дни, когда вы просто не в настроении. Не заставляйте себя. Одним из самых популярных блоггеров Microsoft (точнее, бывший им до тех пор, пока не перестал писать в 2004 году) был Кристофер Брюм[\[206\]](#) . Его блог не относился к числу тех, которые станут читать большинство людей. Он работает в очень технической команде. NET Common Language Runtime[\[207\]](#) . Обычно он писал где-то раз в месяц, и в каждом из его постов было примерно по 11 тыс. слов. Он игнорировал большинство из тех советов, которые мы здесь даем. Тем не менее, он пользовался большой популярностью у разработчиков ПО, единственной аудитории, которая его интересовала. Программисты стекались на блог Брюма, потому что у него не было конкурентов. Людей, обладающих такими же техническими знаниями, как он, мало, и никто из них не писал о внутренностях. NET, поэтому ему вполне сходились редкие посты и никто никогда не подвергал сомнению ни его страсть, ни его авторитет.

Авторитет – это другой неотъемлемый элемент успешного блога. Пишите то, о чем знаете. Если вы водопроводчик, производитель автомобилей, владелец команды NBA или, скажем, производитель футболок из Франции, покажите ваши знания интересующей вас аудитории.

Этот совет совсем не так прост, как кажется, однако хороший способ начать – рассказать о том, что нужно для того, чтобы заниматься тем, чем вы занимаетесь. Посмотрите, как Томас Мэхон сделал это в своем блоге [English Cut\[208\]](#), описанном в главе 5. Мэхон показал знания, которыми обладал, – о тканях, подгонке, примерке и т.д. – обо всем, что нужно, чтобы делать отличные костюмы. Он постил изображения костюмов в процессе пошива. Он продемонстрировал, что знает, что делает.

Очень выгодно сделать так, чтобы влиятельные люди дали ссылки на вас. В результате вы предстанете перед более широкой аудиторией, а косвенное подтверждение вашего авторитета обеспечит всевозможные преимущества. В частности, один из тех, кому мы доверяем полностью, – это Док Сирлз. Мы читаем то, что он пишет, очень давно, и оба склонны полагать, что если он говорит что-то, то мы можем считать это правдой. Поэтому, когда он дает ссылку на что-то и говорит, что это здорово, мы верим ему и распространяем это доверие и авторитет на указанный им сайт.

Если пять популярных и пользующихся большим доверием блоггеров дадут ссылки на ваш новый сайт, это значит, что вы попали в яблочко. Возможно, у вас получится одурачить одного, но одурачить пятерых очень трудно.

## **Совет № 6. Добавьте комментарии**

Хороший блог – это разговор, а не односторонний PR-канал. Смиритесь с тем, что у вас не будет полного контроля. Если вы не допускаете комментарии, ваш корпоративный блог, скорее всего, будет сочтен PR-каналом и вряд ли вызовет доверие или привлечет внимание. Это не значит, что вам нужно допускать чрезмерную грубость. После того как Скобл и Израэл столкнулись с некоторыми по-настоящему мерзкими комментариями, Израэл ввел свое «правило гостинной», которое гласит: «Если вы – гость в моем доме и грубите мне или моим гостям, я попрошу вас быть вежливее. Если вы не прислушаетесь к этой просьбе, я заставлю вас уйти, и больше вас не пустят. То же самое относится к анонимным комментаторам. Если вы не представитесь мне, вы будете выселены». Правило «гостинной» сделало жизнь проще и приятнее. Мы советуем вам опубликовать его один раз и применять впоследствии.

## **Совет № 7. Будьте доступны**

Если вы хотите, чтобы с вами неожиданно случилось что-то хорошее, сделайте так, чтобы с вами можно было легко связаться через блог. Нам известно немало случаев, когда люди пытались и не могли выйти на блоггеров с помощью их сайтов, в результате чего блоггеры упускали приглашения, контакты и возможность получить работу. Удивительно, сколь многие начинают разговор в блоге, но неразумно решают закрыть доступ к себе по электронной почте или телефону.

Скобл публикует номер своего мобильного телефона и адрес электронной почты в своем блоге. Одним субботним днем он со своей семьей играл в мини-гольф, когда зазвонил его сотовый.

– Здравствуйте, это Роберт Скобл?

– Да.

– Привет, я дизайнер шоу [Extreme Home Makeover\[209\]](#) канала ABC.

К разочарованию Роберта, оказалось, что ABC не хочет отремонтировать дом семьи Скобл. Дизайнер просто хотела узнать, не может ли Скобл помочь доставить компьютеры и другое оборудование еще одному жителю Сиэтла. Канал ABC сначала попытался связаться с PR-агентством Microsoft, но не смог никого заставить в субботу. Однако с помощью блога Скобла дизайнер нашел его, и Скобла привлекли к делу. К понедельнику адресат получил подаренное оборудование.

Вы не можете предполагать, кто захочет связаться с вами или как они переделают ваш бизнес или карьеру. Вы никогда и не узнаете, если, по крайней мере, не оставите свой адрес электронной почты в блоге. Причем, как свидетельствует пример с ABC, у некоторых людей нет времени дожидаться e-mail. В этих случаях очень актуален контактный номер телефона. Наш опыт подсказывает, что риски публикации контактной информации преувеличены. Телефонный номер Скобла публиковался годами, и до сих пор он получил всего два идиотских звонка. При этом благодаря своей доступности он устанавливал дружеские отношения и извлекал пользу из возможностей, которые при иных раскладах могли быть упущены.

## Совет № 8. Расскажите историю

Главное в корпоративном блоггинге – рассказывать историю. **Вашу** историю.

Сет Годин написал книгу под названием «Все маркетологи – лжецы» (All Marketers Are Liars) [\[210\]](#). Название может показаться сенсационным, но оно обеспечивает продажи. В книге речь идет о том, что маркетологам нужно рассказывать захватывающие истории.

Подумайте о составляющих хорошей истории. Конфликт – это мощный прием, который можно применять, и авторы, пишущие о бизнесе, активно это делают. Однако будьте осторожны. Используйте его, и вероятность того, что вы привлечете к себе большое внимание – и не только благожелательное, – резко вырастет.

Как насчет любви и романтических отношений? Дэйв Вайнер говорит нам, что регулярно «дразнит» своих читателей. Однако будьте благоразумны с сексуальными метафорами; тут можно переусердствовать, и они могут обесценить то, что вы пытаетесь сказать.

Как насчет употребления имен? «Вы слышали, что Эдам Керри сказал о Джонсе на Gnomedex [\[211\]](#) ?» Да, это срабатывает. Однако учтите, что так можно отбить интерес у аудитории, поскольку это вызывает ревность, и, если переусердствовать, читатели могут отвернуться от вас.

Давид против Голиафа? Точно! Если вы – слабая сторона в поединке, подчеркните это.

Разборы кейсов также хорошо подходят. Объективно представленные факты – сильный фактор в бизнес-блогах. Массовая аудитория ценит сбалансированный анализ, особенно если рассказчик – признанный авторитет.

## Совет № 9. Давайте больше ссылок

До того как Скобл пришел в Microsoft, его бывший начальник распорядился не давать ссылки на сайты вне организации. Эта часть метода, названного «липкость» (stickiness), который возник в период взлета доткомов. Идея заключается в

том, чтобы привлечь людей на ваш сайт, где они «приклеятся», как мухи к бумаге, и уже не уйдут. Это форма пренебрежительного обращения с потребителями. Именно поэтому мы в предыдущей главе привели корпоративный блог Google в качестве примера того, как не надо вести блог. Блог Google дает ссылки только на другие сайты Google – противоположность тому, как Скобл поступал по отношению к потребителям в магазине фототоваров, где он работал в молодости. Если те могли купить что-то в другом месте с большей выгодой, он направлял их туда. Он не заключил одну сделку, но завоевал доверие и лояльность потребителей. Возьмем три воображаемые группы:

- группа А дает ссылки только на свои сайты;
- группа В дает ссылки только на свои сайты;
- группа С дает ссылки на все сайты, включая группы А и В, группы D, Е и F и т.д.

Группа С завоевывает авторитет, рассказывая читателям, что хорошо в любых условиях. Хороший блог будет давать ссылки на любого, а не только на тех, кто дружен с материнской компанией. Да, и, кстати, в Google группа С будет стоять выше, чем две другие, что означает, что она сможет перехватить посетителей прежде, чем те элементарно увидят ссылки на группы А или В.

Ссылайтесь на ваших врагов. Ссылайтесь на ваших конкурентов. Ссылайтесь на всех. Будьте не липки, а **ссылочны**. Будьте лучшим ресурсом, каким вы можете быть для ваших читателей, и те вознаградят вас множеством входящих ссылок.

## Совет № 10. Выходите в реальный мир

У блоггинга большое количество преимуществ. Многие люди могут узнать вас при минимуме усилий с обеих сторон. Однако в конечном счете здесь нет возможности построить глубокие отношения. Если единственное, с помощью чего люди узнают вас, это блог, вы становитесь одномерны. По этой причине отраслевые конференции и специализированные выставки по-прежнему привлекают много народу. Ничто не заменит личные встречи. Они, несомненно, более интимны и памятливы, чем встреча через пикселы на экране компьютера.

Если вы становитесь популярным блоггером, выходите и выступайте при любом удобном случае. Принимайте участие в дискуссиях. Посещайте мероприятия, чтобы люди видели, что вы – реальное лицо. Если вы редко выходите на люди, вам могут помочь технологии. Начните подкаст или видеоблог. Оба позволяют людям узнать о вас больше, чем ваш текстовый блог. Даже фотоблог – это хорошее дополнение. Вы можете разместить там все – от семейных фотографий и портретов домашних животных до продуктов, в поддержку которых вы работаете. Эти средства «очеловечивают» ваш сетевой дневник и дают больше тем для разговора в блоге.

Подробнее об этом обо всем вам помогут узнать другие блоггеры. Инструменты просты и обычно бесплатны.

## Совет № 11. Используйте ваш журнал ссылок

Если рядом с вами вдруг начинают говорить о вас, разве вы не наострите уши? Разве у вас не возникнет желания принять участие в разговоре? Кстати, есть простой способ послушать, что люди говорят о вас: ваш журнал ссылок. Журнал ссылок – это технология, которая отслеживает, кто дает ссылки на ваш сайт и сколько посетителей

по ним приходят.

Мы читаем наши журналы ссылок ежедневно, чтобы проверить, сослался ли на нас кто-то новый. Одна из уловок – читать журнал снизу вверх. Radio UserLand располагает сайты, дающие ссылки, в порядке убывания входящего с них трафика. TypePad показывает ссылающихся, располагая более свежие ссылки над более старыми, – возможно, это менее полезно, но в TypePad есть трекбэк, который показывает, кто дает ссылки по каждому посту.

Большинство журналов ссылок позволяют вам щелкать на веб-адресах сайтов, дающих на вас ссылки. Таким образом, вы можете читать, что люди говорят о вас. Еще лучше использовать функцию Bloglines Citation [212]. Это тоже журнал ссылок, но он еще и позволяет вам посмотреть, кто ссылается на любой сайт в Сети. Просто введите URL, и вы получите список тех, кто дает на него ссылки. Вот вариант для нашего сайта книги:

<http://www.bloglines.com/citations?url=http%3A%2F%2Fwww.nakedconversations.com>

и другой для [redcouch.typepad.com](http://redcouch.typepad.com):

<http://www.bloglines.com/citations?url=http%3A%2F%2Fredcouch.typepad.com&submit=Search>

Все это имеет отношение к тому, как разговоры работают в блогосфере. Пройдя по ссылке и посмотрев, что о вас написали, вы можете запостить что-то на собственном блоге в ответ и, возможно, дать обратную ссылку. Это показывает, что вы слушаете и готовы ссылаться на то, что происходит за пределами вашей компании. Все эти ссылки опять же помогают вам в Google и других поисковых системах, что всегда полезно.

Понимать блогосферу, конечно, необходимо, но не менее важно понимать культуру и правила того места, где вы работаете. Без малого сотня уволенных (по их собственным словам) из-за своих блогов – это уже повод для боязни, неуверенности и сомнений. Следующая глава призвана развеять ваше беспокойство и гарантировать, что вы сохраните свою работу столько, сколько захотите.

## 12. Как не потерять работу из-за блога

Хороший маркетинг – это отчасти вопрос соблюдения правил. Отличный маркетинг часто достигается благодаря нарушению правил.

*Филип Котлер*

Марк Джен проработал в Google всего две недели. Мы можем только догадываться, почему он был уволен, так как Google не станет об этом рассказывать. Наверное, Джен слишком не вписывался в корпоративную культуру компании, и они решили расстаться с ним. Его коллеги по работе рассказали нам, что им не понравился скептический настрой Марка по отношению к Google. В течение первых двух недель на новом рабочем месте следует быть настроенным более позитивно, настаивали они.

Джен утратил уважение и поддержку коллег. В Google не было никого из влиятельных лиц, кто хотел бы защищать его. Когда он совершил еще одну ошибку, поделившись ранее опубликованной финансовой информацией и выразив сомнения в оптимистических прогнозах аналитиков прямо перед обнародованием квартального финансового отчета, когда коллеги по работе как раз должны были стать совладельцами, его выгнали.

В мире блоггинга это называется doosed (потерять работу из-за блога). Веб-дизайнер Хедер Б. Армстронг придумала этот термин в 2002 году, после того как ее уволили за ведение блога на Doose.com, посвященного ее работе и коллегам из Yahoo!. Были и другие широко растиражированные примеры увольнения сотрудников. Стюардесса авиакомпании Delta была изгнана за то, что запостила дерзкое фото себя в форменной одежде на своем блоге Diary of a Fired Flight Attendant («Дневник уволенной стюардессы») [213]. Договор с подрядчиком Microsoft был разорван после того, как тот опубликовал в своем блоге фотографию погрузочной площадки своей компании, заставленной компьютерной техникой Macintosh. Разработчик из Friendster был уволен за разглашение технической информации о продукте в блогосфере. По данным Blogger's Rights Blog («Блог о правах блоггеров») [214], почти 50 компаний налагали дисциплинарные взыскания или увольняли сотрудников за различные действия, связанные с блогами.

Некоторым может казаться, что внимание общественности к их работе негативно повлияет на срок их занятости, в связи с чем они призывают ввести соответствующие правила или руководства. Правила действительно могут быть необходимы в силу некоторых причин, но не стоит переоценивать эти правила. Совсем необязательно, что они предотвратят деструктивное поведение. «Я могу ехать со скоростью 65 миль в час по обледеневшей дороге, – можете сказать вы, – потому, что таков лимит скорости на дорожном знаке».

В этой главе мы рассмотрим некоторые опасные зоны. В частности, стюардесса из Delta Эллен Симонетти, похоже, была уволена за то, что размещенные ею фотографии противоречили попыткам пиарщиков компании изменить корпоративный имидж.

Мы говорим «похоже», так как во всех рассматриваемых здесь случаях нам известна только версия уволенных. Компании не рассказывают всем желающим о том, почему они увольняют сотрудников – этого не позволяют корпоративные юристы. Мы знаем, что Delta была особенно уязвима в данном вопросе, потому что ранее подвергалась обвинениям в сексизме за свою рекламу. Мы полагаем, что Симонетти укрепляла имидж, который компания хотела бы похоронить, – что авиакомпании нанимают только сексуальных стюардесс и что этого хотят пассажиры. Позируя в униформе компании, Симонетти ориентировала корпоративную культуру Delta в неправильном направлении и была уволена.

Чтобы избежать блог-ошибок Джена или Симонетти, вам необходимо знать корпоративную культуру своей компании и, что называется, пределы дозволенного. Вот некоторые из опасных зон, о которых нам говорили топы, руководители по PR и юристы из Boeing, General Motors, Target, Microsoft и Sun Microsystems, и о которых мы узнали на собственном опыте:

- несоответствие PR-имиджу;
- разглашение финансовой или иной конфиденциальной информации;

- дезорганизация работы – постоянное отвлечение коллег по работе и начальства;
- разглашение новостей до их публикации и загрузка пиарщиков внеплановой работой;
- выставление компании в неприглядном свете;
- действия, влекущие за собой судебную ответственность;
- нанесение ущерба отношениям компании с партнерами, конкурентами или иными лицами, что влияет на положение компании.

Все это совершенно оправданно. Хорошие блоггеры должны быть хорошими сотрудниками, если компания собирается не просто мириться с блоггингом, но и поощрять его. Хотя мы доказываем, что работодателям следует доверять своему персоналу право вести блоги, сотрудники, конечно, должны заслуживать доверия. Однако лица, принимающие в компании решения, также должны чуть отпустить вожжи. Им нужно помнить, что блогосфера настроена резко против вещательного маркетинга и корпоратива, которые, по мнению большинства блоггеров, испортили другие каналы коммуникации. Поддержка компании со стороны сотрудников выглядит убедительно только тогда, когда работодатель признает их право на несогласие и критику.

## Проверка мембраны корпорации

В своем блоге Scobleizer Скобл временами выступал одним из самых критически настроенных рецензентов Microsoft, и многих удивляло то, что Microsoft не отвечала на это увольнением или, по крайней мере, дисциплинарными мерами. Вместо этого компания продолжала поощрять его работу, а его начальство прикрывало Роберта от поборников административно-командных методов. Возможно, когда-нибудь Скобл пойдет слишком далеко или, быть может, менеджмент Microsoft изменит свое отношение. Однако преимущества такого отношения очевидны. Свобода, которой пользуются Скобл и другие блоггеры Microsoft, демонстрирует терпимость компании и ее культуры, что сослужило Microsoft хорошую службу.

Как многие плодовитые блоггеры, Скобл, похоже, завершает большинство своих постов примерно к четырем часам утра, когда, как мы полагаем, пиарщики и боссы Microsoft спокойно спят. Как же он узнает, что сойдет ему с рук, а что – нет?

Мы часто относимся к корпоративным правилам как к пограничной полосе, чему-то, что сотрудникам лучше не нарушать, если только они не хотят быть уволенными. Однако наш опыт подсказывает, что не существует прямой линии, состоящей из «можно» и «нельзя». Это больше похоже на мембрану, нечто более пластичное в одних компаниях, чем в других. В вашей компании она может быть очень податливой, а в нашей – натянутой туго, как на барабане. Сотрудник, занимающийся блоггингом, должен понимать состояние мембраны своей корпоративной культуры даже в четыре утра.

В крупных компаниях строение мембраны варьируется даже от одной команды к другой. В одной блоггинг не допускается, а в другой могут примириться и с конструктивной критикой исполнительного директора. Понять, насколько туго или свободно натянута ваша корпоративная мембрана, – возможно, лучшее для вас руководство по блоггингу. Написать универсальные правила, которые подойдут для каждой компании и любой команды, невозможно. Нужно понять натяжение мембраны

вашей компании и «вести блог с умом» соответственно этому.

Вот несколько вопросов, которые вы можете задать себе, чтобы определить, что можно, а что нельзя делать в блоге на вашей работе.

**– Склонна ли компания позволять своим сотрудникам продвигать себя, а не бренд?** В частности, Target, второй по величине дискаунтер в США, отличается строгой культурой. Даже ее исполнительный директор редко общается с прессой. Культура компании не позволит вести блог, говорили нам сотрудники Target. Сама компания сообщила нам, что будет следить за блогосферой, чтобы знать, что там говорят о ней, однако не станет спешить с развитием блоггинга сотрудников.

**– Можно ли назвать вашу культуру «одноголосой»?** Apple Computer сообщает своим сотрудникам, что только пиарщики, исполнительный и финансовый директора компании имеют право общаться с окружающим миром. Хотя целый ряд сотрудников Apple ведут блоги, они делают это очень осторожно, создавая ничем не примечательные дневники. Если тысяча блоггеров Sun, о которых шла речь ранее, демонстрируют открытую культуру, улучшающую восприятие компании, о кучке блоггеров Apple этого не скажешь.

**– Существует ли в вашей корпоративной культуре понимание, что «рынки – это разговоры»?** Если ваш босс не читал «Манифест пути», как он отреагирует на вашу попытку преподнести ему книгу?

**– С чем ваш босс готов мириться?** Покажите ему некоторые блоги и узнайте его мнение. Лучше знать, что к чему, прежде чем начинать вести блог.

**– Насколько ваша компания осторожна в юридических вопросах?** Побеседуйте с вашими юристами. Узнайте, чего те опасаются.

## Регулятор безопасности

Каждому блоггеру следует держать руку на виртуальном «регуляторе безопасности». Поверните его в одну сторону, и у вас получится безопасный, скучный блог. Поверните в другую – и вы можете запостить что-то примечательное. Напишите о конфликтах, смерти, разрушениях, жадности, коррупции, похоти или разврате – и вы, вероятно, привлечете больше посетителей. Эти вещи – строительный материал для авторов романов и голливудских сценаристов. Однако в корпоративном блоге они превращаются во внутренние конфликты, грязное белье, конфликты между компаниями, хаос и сомнительное поведение. Можно обсуждать дефекты товаров или людей – тогда вместе с ростом трафика ваши посты могут стать непристойными, рассердить людей, обеспечить вам уведомление об увольнении или все это одновременно.

Фокус в том, чтобы найти самое крайнее «безопасное» положение на регуляторе. Если порой вы не играете на грани, ваш блог может стать скучным. Вас не уволят, но и других результатов вы не добьетесь.

Истории, которые вы рассказываете, повлияют на качество вашего личного бренда и воплотятся в корпоративный бренд. Если вы спросите, компания может не захотеть, чтобы эти истории были преданы гласности, но если вы хороший рассказчик и работаете в компании с подвижной мембраной, возможно, это не только сойдет вам с рук, но и будет полезно для компании.



Зачем вообще обсуждать эти вопросы? Сторонники административно-командного стиля регулярно подавляют такие диссонирующие истории, заменяя их посланиями, свидетельствующими о единогласии и единомыслии работников компании, предполагающем монолитную точность и общее счастье. Начнем с того, что это – подобие «одноголосой» политики, из-за которой Microsoft стали сравнивать с боргами. Очень многие просто не доверяют одногласным компаниям. Блоггинг – это часть инициативной многоголосой стратегии.

Иногда хорошему блоггеру имеет смысл чуточку отойти от правил, посмотреть, выдерживает ли такое испытание корпоративная мембрана, и тем самым помочь компании стать более открытой. В частности, когда Скобл написал, что исполнительный директор Баллмер объявил о том, что Microsoft больше не будет поддерживать принятие в штате Вашингтон закона, запрещающего дискриминацию гомосексуалистов при приеме на работу, Скобл был полон праведного негодования. Баллмер был назван предателем, лишившим Скобла возможности гордиться тем, что работает на Microsoft. При этом Роберт решительно заявил, что такой поступок уменьшает его желание продолжать сотрудничество с компанией. Хотя некоторые полагали, что вскоре Скоблу предложат покинуть Microsoft, самым невероятным оказалось то, что всего через несколько дней Баллмер заявил о возврате к первоначальной позиции.

Если вы хотите войти в блоггерскую элиту, вам нужно избавиться от страха нарушить правила. В конце концов, вы должны рассказывать интересную историю. Например, проведение экскурсий по колбасной фабрике – особое искусство. Сделайте это так, и это будет забавно. Сделайте этак, и перед вами может замаячить биржа труда.

Давайте разберемся, как безопасно крутить регулятор.

## Не делайте глупостей

Конечно, не нужно вести блог так, чтобы вас уволили. Увольнения персонала начались почти одновременно с появлением найма. Топ-менеджер NEC добился увольнения, выступив с расистскими замечаниями в публичной телеконференции. Жена Скобла Марьям знает человека, которого уволили за неуместные нападки на женщин. Те же безответственные или дилетантские блоги – первоклассная возможность посеять смятение и конфликт. В большинстве штатов не существует защиты персонала от увольнения «по желанию работодателя». Работодатель может указать вам на дверь просто потому, что ему не нравится запах у вас изо рта или то, как вы одеваетесь. Что бы вы ни говорили публично, в блоге или на вечеринке, вы рискуете разозлить кого-то настолько, что он попросит вашего босса уволить вас.

Возможно, самый простой совет, какой мы можем дать вам, если вы подумываете о том, чтобы начать вести блог: «Не делайте глупостей». Следуйте в блоге тем же правилам, что и при повседневной работе. Не делайте ничего, что создаст затруднения для вашей компании или повредит ей. Ведите блог с умом.

Вот несколько общих правил, касающихся этого совета. Вы можете скорректировать их на основании собственного опыта.

***– Прочтите условия вашего трудового контракта – того, который вы подписываете в управлении кадров при приходе на работу.***

В крупных компаниях существуют правила, объясняющие, как работать в условиях

повышенного внимания общественности. Обратите внимание на эти правила, если компания предлагает их.

– **Избегайте вопросов, чреватых судебными разбирательствами.** Если у вас известная компания, будьте очень осторожны в заявлениях по финансовым или другим вопросам, связанным с перспективами компании, которые могут повлиять на стоимость акций. Знайте политику компании в сфере интеллектуальной собственности и ограничения на обсуждение продуктов, о которых пока не было объявлено. Последние могут сильно различаться в разных компаниях даже в одном сегменте. Уточните, требует ли юридический отдел, чтобы на блоге было размещено заявление об ограничении ответственности.

– **Поговорите со своим начальником.** Узнайте, что он хочет, чтобы вы делали на публике (и наоборот). Еще важнее знать, что будет сделано, чтобы прикрыть вас, если вы ошибетесь.

– **Узнайте о правах собственности.** Выясните, кому принадлежит контент вашего блога и высказываемые на нем идеи. Что будет, если потребитель оставит комментарий, содержащий идею нового продукта, а затем ваша компания произведет что-то похожее? Насколько стоит вести блог в рабочее время и на технике работодателя?

– **Узнайте о правилах блоггинга.** Пока мы пишем эти строки, компании начинают работать над созданием правил блоггинга. Уточните, есть ли такие правила в вашей компании или планируется ли их создать. В последнем случае подумайте о том, чтобы принять участие в их разработке, чтобы иметь возможность влиять на их содержание.

Следовать этим советам может быть непросто, но задача предусмотреть проблемы, связанные с блоггингом, становится все актуальнее, и эта тенденция вряд ли изменится. Марк Джен рассказал нам, что его сложности были отчасти связаны с отсутствием каких-либо правил Google, которые он мог бы учесть. Он оставался без работы всего пару недель, а затем его приняли в Plaxo, компанию, разрабатывающую социальные сети. Его первым заданием, как можно догадаться, стало составление корпоративных правил блоггинга.

Для начала вам может быть полезно познакомиться с правилами, действующими в других компаниях. Вот некоторые из них:

– **Plaxo, Inc.:** <http://blog.plaxoed.com/?p=41>

– **Nelson Publishers:**

[http://michaelhyatt.blogs.com/workingsmart/2005/03/corporate\\_blogg\\_1.html](http://michaelhyatt.blogs.com/workingsmart/2005/03/corporate_blogg_1.html)

– **Sun Microsystems:** <http://www.tbray.org/ongoing/When/200x/2004/05/02/Policy>

– **IBM:** [http://www-128.ibm.com/developerworks/blogs/dw\\_blog\\_comments.jspa?blog=351&entry=81328](http://www-128.ibm.com/developerworks/blogs/dw_blog_comments.jspa?blog=351&entry=81328)

– **Harvard Law School:** <http://blogs.law.harvard.edu/terms>

– **Feedster:** [http://feedster.blogs.com/corporate/2005/03/corporate\\_blogg.html](http://feedster.blogs.com/corporate/2005/03/corporate_blogg.html)

– **Fellowship Church:** [http://www.leaveitbehind.com/home/2005/04/fellowship\\_chur.html](http://www.leaveitbehind.com/home/2005/04/fellowship_chur.html)

## Официальные блоги компаний

Большинство блогов, рассмотренных в этой книге, поддерживаются людьми из компаний, допускающих блоггинг. Однако собственно корпоративных блогов в последнее время становится все больше. В них сотрудники делят общее пространство на сайте, поддерживаемом компанией. Ведение блогов является частью рабочих обязанностей и осуществляется в рабочее время. Такое сотрудничество способно привлечь больше посетителей, чем индивидуальное творчество блоггера. Блоги компании также проясняют вопрос собственности: если вы постите в пространстве, принадлежащем компании, то и контент принадлежит ей же. Если там дается комментарий, который подает вам идею, то, видимо, будет неразумно идти на сторону и создавать собственную компанию без разрешения.

Групповые блоги требуют иных правил, нежели индивидуальные, а также отличаются особой тональностью. Хотя они создают меньшее натяжение мембраны, они также препятствуют развитию тех аспектов блоггинга, которые роднят его с личным дневником. Блоги компании обычно не лучшее место, чтобы постить фотографии домашних животных, если только вы не работаете в компании, производящей корм для них. Многие блоггеры должны следовать единому стилю корпоративного блога. Хотя мы предпочитаем остроту личных блогов, мы считаем, что многим компаниям будет проще иметь дело с корпоративным блогом, где есть какое-то единообразие. Мы призываем компании не чистить и не редактировать посты сотрудников, а позволить им оставаться интересными, провокационными, открытыми и человечными.

### «Вы уволены»?

До сих пор в этой главе речь шла главным образом о ведении блога сотрудниками. А как обстоят дела у руководства? С одной стороны, разрешать персоналу вести блоги – один из видов предоставления полномочий. Это повышает моральный дух и подчеркивает доверие со стороны менеджмента. С другой стороны, некоторые сотрудники могут постить контент, за который их следует увольнять.

Если вам приходится уволить сотрудника, помните, что увольнение из-за блога – действие публичное и оно может иметь обратный эффект. Вне зависимости от того, оправданно оно или нет, блогосфера склонна считать своих членов мучениками, если тех увольняют. Бывший сотрудник получает возможность изложить свою версию событий, а работодателю приходится сохранять молчание по юридическим мотивам. Friendster<sup>[215]</sup>, компания, специализирующаяся на социальных сетях, уволила сотрудника из-за инцидента, связанного с блогом, и подверглась бойкоту потребителей. Единственным публичным шагом компании стало неудачное заявление о том, что бойкот был «незначительным и неэффективным», что лично мы считаем неразумным описанием рассерженных потребителей.

Лучшее, что может сделать работодатель, – обеспечить сотрудников руководствами, дающими им возможность и стимулы стать блоггерами мирового класса. Дайте понять, что вы доверяете своим сотрудникам вести блоги с умом. Определите корпоративные табу. Затем уйдите в сторону и позвольте им говорить то, что они хотят. Время от времени некоторые будут критиковать продукты или политику компании – и будут делать это в открытую, на виду у потребителей, конкурентов и СМИ, которые увидят открытость и толерантность культуры вашей компании.

Негативные посты, говорили нам работодатели и менеджеры, были их главным

опасением относительно блоггинга. Однако, следуя политике, допускающей правдивые комментарии и публикации, многие компании приобретают больше, чем теряют. Блоггинг формирует общее восприятие просвещенного работодателя, желающего слышать мнения заинтересованных сторон и соответствующим образом корректировать свой курс. Блогосфера становится поборником таких компаний – вместе с вашими потребителями. PR-преимущества такой политики значительны и носят долговременный характер. Потенциальные клиенты видят такую компанию, с которой им хотелось бы вести дела. В свою очередь потенциальные сотрудники видят компанию, в которой им хотелось бы работать, а персонал считает, что к ним прислушиваются больше, чем в случае обычного ящика для предложений и замечаний.

В разработанных вами правилах четко обозначьте свое желание поддерживать информированность ваших сотрудников. Пусть отдел PR, разработчики, служба продаж и маркетологи, а также руководство снабжают блоггеров данными. Относитесь к ним как к инсайдерам и авторитетам. Посвящайте их в конфиденциальную информацию, позволяющую им понимать цели и намерения компании, и они смогут двигаться в этом направлении, не допуская лишних утечек. Ваши блоггеры смогут сохранять верность стратегии и концепции компании, не выдавая секретов. Вместо того чтобы пытаться говорить одним просчитанным голосом, ваша компания запоет многими, причем они будут петь в лад.

Это, конечно, оптимальный сценарий. Не все сотрудники всегда будут благоразумны и рассудительны в своей критике начальства и работодателя. Не все начальники будут демонстрировать великодушную объективность, если сотрудник, стоящий на несколько ступеней ниже в корпоративной иерархии, выскажет замечания. Некоторые сотрудники-блоггеры оказывались откровенными глупцами. В частности, работник Waterstone's, престижного британского ритейлера, был **шокирован**, когда его уволили за то, что он сравнил своего босса с менеджером, имеющим рогоподобную шевелюру, из комикса «Дилберт» (Dilbert) [\[216\]](#).

Будут ли в таких ситуациях неприятные последствия? Иногда да. Эпизодические оплошности в бизнесе – обычное дело, и блоги тут ни при чем. Однако на данный момент цифры свидетельствуют о низких показателях риска и низком фактическом ущербе бизнесу со стороны сотрудников, ведущих блоги. Из нескольких миллионов людей в бизнесе, ежедневно публикующих десятки миллионов постов, мы насчитали менее 50 случаев, когда работодатели были вынуждены принимать меры, причем из них были довольно мягкими. В частности, исполнительный директор Technorati Сифри попросил своего работника-блоггера Ниала Кеннеди снять один пост, и тот подчинился.

В главе 3 речь шла об исполнительном директоре Intel Поле Отеллини, просьба которого о сохранении конфиденциальности своего блога была нарушена, когда один из 86 тыс. его сотрудников «слил» несколько его постов **San Jose Mercury News**. Он не ответил на это репрессивными мерами или, по крайней мере, нас так уверяли. Вместо этого он попросил сотрудников не повторять это тоном, который нам описывали как «настойчивый, но спокойный». Даже почти год спустя случаев повторного нарушения не было. Блоггеры обычно не стремятся осложнять жизнь другим блоггерам, равно как не хотят обманывать доверие просвещенных работодателей.

Еще одна разумная линия поведения для работодателей – создать интранет-страницу или, что еще лучше, внутренний блог. Используйте ее для публикации правил блоггинга. Затем позвольте блоггерам обмениваться советами о том, как вести блоги с умом. При правильном руководстве блоггеры вашей компании способны стать

новым механизмом взаимодействия корпоративных подразделений. Ваши работники становятся пасторами, как называет их Church of the Customer, а ваши потребители – прихожанами, вдохновленными на дальнейшую проповедь на благо вашей компании.

Впрочем, стороны обнаружат чувствительные места главным образом благодаря натяжению мембраны. Самые сильные корпоративные культуры допускают проверочные растяжения своей мембраны. Скобл широко известен как любитель подобных проверок. Он публично «наезжал» на исполнительного директора своей компании, заявив, что действия Баллмера по социальному вопросу вызвали у него желание уволиться. Сильное заявление от человека, стоящего шестью уровнями ниже в корпоративной иерархии. В другой раз он объявил отдел Microsoft ламерским с точки зрения блоггера. «Любой, кто сегодня разрабатывает вебстраницу, не поддерживающую RSS, должен быть уволен», – рубанул он в еще одном постинге, естественно, заставив главу этого отдела потребовать увольнения его самого.

Скобл ведет свой блог с энтузиазмом. Может показаться, что его порой заносит, но так бывает редко. Он верит в стратегический риск. Когда он берется играть роль канатоходца, он сообщает о том, что собирается делать, своей жене, начальнику и PR-агентству Microsoft. Он не знает до конца, приведет ли то, что он намерен делать, к его увольнению или нет, однако он оценивает риск, прежде чем пойти на него. Напротив, Марк Джен сказал нам, что даже не догадывался, что ставит себя в Google под удар своим блогом, и что если бы он это знал, то не стал бы писать.

## **Манифест корпоративного веблога**

В 2003 году Скобл опубликовал написанный им «Манифест корпоративного веблога» в Scobleizer по двум причинам. Во-первых, он хотел таким образом напомнить самому себе о своих принципах. Во-вторых, он рассчитывал получить массовые отзывы читателей, ибо заметил, что количество сотрудников, которые начинали вести блоги, значительно выросло. Для книги «Разговор дороже денег» он впервые дополнил этот манифест.

1. Говорите правду, всю правду и ничего, кроме правды. Если у вашего конкурента продукт лучше, чем у вас, дайте на него ссылку. Лучше сделайте это. Мы, читатели, все равно это узнаем.

2. Постите быстро и хорошие, и плохие новости. Если кто-то сказал что-то плохое о вашем продукте, дайте ссылку (прежде чем это будет сделано какими-то еще сайтами) и отвечайте на претензии по полной программе. Поступайте так же, если о вас говорят что-то хорошее. Главное – это создание прочного доверия. Добиться этого можно, появляясь в эфире. Если вы не отвечаете на то, что говорят о вас другие, если вы не выходите на связь, вы вызываете недоверие.

3. Говорите человеческим языком. Не позволяйте корпоративным юристам или пиарщикам менять вашу речь. Мы видим разницу, поверьте. Кроме того, если пиарщики будут вмешиваться в ваш блог, вы будете действовать слишком медленно. Если вы окажетесь последним, кто напишет об этом, все будут смеяться над вами. Не беспокойтесь, что ваш блог порой будет в беспорядке. Если мы не видим опечаток, мы начинаем сомневаться, человек ли вы.

4. Убедитесь, что соответствуете последним стандартам ПО, Интернета и человеческих отношений. Если не знаете их, узнайте. Если вы не в курсе, что такое RSS-лента, выясните это. Если не знаете, что такое тегирование, узнайте. Если не знаете, как работают Google, Technorati, Feedster и Flickr, узнайте.

5. Будьте толстокожим. Даже если вы выпускаете самый популярный продукт, любимый во всем мире, всегда найдутся люди, которые скажут гадость. Это часть процесса. Не пытайтесь писать корпоративный веблог, если не можете ответить на все вопросы – хорошие и плохие – профессионально, быстро и вежливо.

6. Найдите как можно больше подходящих вам новостных ресурсов, чтобы знать, что обсуждается в интересующих вас областях. В мире технологии таковым является Slashdot. В политике ими могут служить Wonkette или InstaPundit.

7. Говорите в первую очередь с простыми людьми. Почему? Потому что мейнстримовая пресса прочесывает веблоги в поисках сюжетов и ищет, кого бы ей процитировать. Если мейнстримовый репортер не может найти никого, кто был бы в курсе, то его организация не может опубликовать что-то, заслуживающее доверия. Люди доверяют историям, где приводятся цитаты из разных источников. Они не доверяют пресс-релизам.

8. Если вы напортачили, признайте это. Быстро. И расскажите, как планируете исправить ситуацию. Затем исправьте ее.

9. Обещайте меньше. Выполняйте больше. Если вы рассчитываете представить продукт 1 марта, скажите, что не сделаете это раньше 15 марта. Люди начнут доверять вам, если вы так себя ведете. Посмотрите на диснеевские парки развлечений. Когда вы стоите в очереди, вы доверяете табло. Почему? Потому, что очередь идет быстрее, чем показывают (табло запрограммировано на 15-минутное «запаздывание»).

10. Знайте, кто влияет на ваш рынок. Изучите знатоков, продавцов и людей, имеющих связи на вашем рынке. Если вы не сможете связаться с ними в условиях кризиса, вам не стоит поддерживать корпоративный веблог (а тем, кто оказывает влияние, лучше знать, как связаться с вами, потому что чаще всего они раньше вас узнают, когда вы подвергаетесь нападкам).

11. Никогда не меняйте адрес своего веблога. Мы однажды так поступили и потеряли большую часть читателей. Потребовалось несколько месяцев, чтобы вернуть читателей и восстановить их доверие.

12. Если у вас жизненные неурядицы и/или вы не в настроении, не пишите. Это отражается на качестве текста, и читатели это заметят.

13. Если у вас нет ответа, признайте это. Человек не может знать абсолютно все. При этом находите их и превосходите ожидания. Если вы пообещаете узнать к завтрашнему вечеру, добейтесь того, чтобы знать к утру.

14. Никогда не лгите. Вас уличат, и вы потеряете доверие, которое трудно будет вернуть.

15. Никогда не скрывайте информацию. Как и в случае с NASA, описанном в следующей главе, ваша информация выплывет, и вы потеряете доверие.

16. Если у вас есть информация, которая может привести к возбуждению судебного иска, проконсультируйтесь с юристом прежде, чем постить, но сделайте это быстро. Скорость – главное. Если у вас уходит две недели, чтобы ответить на то, что происходит на рынке, из-за того, что вы опасаетесь юридических последствий, то вы все равно в заднице. Ваши конкуренты поймут это и переиграют вас.

17. Давайте ссылки на ваших конкурентов и отзывайтесь о них хорошо. Помните: вы часть отрасли, и если отрасль растет, возможно, и ваш бизнес вырастет вместе с отраслью. Будьте лучше своих конкурентов – люди это запомнят.

18. Будьте милы со всеми. Имея дело с большими шишками, люди обычно стремятся сделать все возможное, чтобы те были довольны. Мы считаем, что нужно быть милыми **со всеми**, а не только с большими шишками. Никогда не знаешь, какой уборщик поступит в университет, получит степень MBA и создаст компанию. Нам такие случаи известны. Никогда не догадаешься, кого повысят. Мы поняли это на собственной шкуре.

19. Будьте авторитетом по части вашего продукта/компании. Вы должны знать о своем продукте больше всех, если вы беретесь за веблог о нем. Если есть какие-то люди, кому известно больше, дайте, черт возьми, на них ссылку (и пошлите леденцов за то, что они такие классные ребята и поборники вашего продукта).

20. Знайте, кто говорит о вас. Используйте такие сервисы, как Technorati, Feedster и PubSub, чтобы узнать это.

21. Будьте открыты. Покажите, что вам нечего скрывать. Блоггинг – отличный способ строить крепкие отношения с другими людьми, а ничто так не укрепляет доверие, как люди, показывающие, что они ничего не прячут.

22. Выстраивайте отношения не только в Сети. Сетевые отношения слабо скреплены. Если их подвергнуть испытанию, они исчезают. Однако если люди знакомятся лично, они чаще всего не оставляют вас. Именно поэтому мы столько времени проводим на встречах и конференциях блоггеров.

23. Сообщайте обо всех конфликтах и сомнениях. Если вам кто-то платит, расскажите об этом вашим читателям, даже если вы не думаете, что это влияет на то, что вы пишете. Если вы открыты относительно ваших конфликтов и/или сомнений, это поможет вам сохранять доверие у читателей. Владаете акциями той компании, о которой пишете? Сообщите это! У вас есть бесплатный продукт на пробу? Расскажите об этом! Получили приглашение на ужин в компании или с каким-то человеком благодаря вашему блогу? Напишите об этом.

24. Не пишите в блог по требованию. Что, ваш отдел маркетинга требует, чтобы вы о чем-то написали? Сопровитляйтесь. Ваш блог принадлежит только вам. Предложите ребятам из маркетинга завести собственный блог, если им кажется, что у них есть что-то, о чем следует знать людям. Всегда гарантируйте, что это говорите именно **вы**, а не кто-то еще. Вы ответственны за содержимое вашего блога.

25. Сохраняйте конфиденциальность. Если кто-то говорит: «Это не для вашего блога», прежде чем что-то рассказать вам, не пишите об этом. Если вы не вызываете доверия, об этом станет известно. С другой стороны, установите основные правила перед разговором. Несправедливо, если люди дают вам демо-версию, а затем говорят: «Ведь вы же не собираетесь выкладывать это в вашем блоге?»

26. Дайте четко понять, когда говорите от лица компании. Если вы ведете личный блог, иногда компания может захотеть, чтобы вы там что-то написали. Если подобное происходит, четко сообщайте о смене ролей. Кроме того, когда вы пишете о вещах, связанных с компанией, но высказываете при этом собственное мнение, имеет смысл сказать: «Это мое мнение» или что-то в этом духе, чтобы быть уверенным, что читатели понимают, что информация не является проверенной или утвержденной.

27. Осторожнее с юридическими вопросами. Давать комментарии по юридическим вопросам очень рискованно. Таки вещи, как дискриминация, текущие судебные разбирательства, действия наемных работников и патенты – потенциальная угроза для вашей карьеры. Будьте не менее осторожны в отношении политики и вопросов, касающихся культуры. Мы не отговариваем вас от того, чтобы писать о них, но будьте очень осторожны. Помните, что блоги читают люди со всего мира, которые могут воспринимать вещи совершенно иначе, чем вы.

28. Демонстрируйте страсть. Пишите часто.

29. Отвечайте вашим читателям. Читайте комментарии, регулярно проверяйте журнал ссылок и давайте ссылки на тех, кто говорит о вас. Давайте ссылки на других, и они ответят вам тем же.

30. Будьте этичны. Прочтите и соблюдайте этические правила Шарлин Ли<sup>[217]</sup> и Алана Дженкинса<sup>[218]</sup>. Они очень хороши и помогут вам избежать этических дилемм.

31. Осознайте, что вы не обладаете полной свободой слова. Если вас считают членом корпорации, то, что вы пишете, отражается на всей корпорации. Написанное вами, вероятно, будет оцениваться по правовым нормам корпоративной речи, особенно если вы являетесь топ-менеджером компании, так что вам нужно постараться быть точным в утверждениях в пользу товара.

32. Поговорите с вашим менеджером о ведении блогов, прежде чем начать, и уточните, какой тип блоггинга он готов защищать.

33. Всегда рискованно нападать на начальника. Делайте это избирательно. Я не говорю, чтобы вы не поступали так, но делайте это хорошенько все обдумав, и будьте готовы к отрицательной реакции.

34. Если вы что-то хотите изменить в мире, спросите себя: «Как лучше добиться нужного мне изменения?» Осознайте, что проще менять вашу компанию изнутри, чем снаружи.

## Игра с динамитом

Вы можете соблюдать все существующие правила и руководства и все равно столкнуться с проблемами. Испортить отношения с партнерами, потребителями, начальством и коллегами по работе можно очень просто. Так что же делать, если у вас начались неприятности?

Первым делом, удаление поста вам не поможет. Когда вы публикуете что-то, ваши слова распространяются через сети мониторинга. Даже если вы удалите исходный контент, ваши слова по-прежнему сохраняются где-то. Если читатель заметит, что вы удалили или изменили контент, он может дать ссылку на вас и сказать: «Такой-то только что удалил некий пост; вот он. Интересно, зачем он это сделал?»

Вместо того чтобы удалять пост, рекомендуем вам вывесить корректировку. Скажите, что извиняетесь и, возможно, измените шрифт исходного контента на зачеркнутый и отметьте, что вам стало известно, что вы ошиблись. Если вы опубликовали что-то по-настоящему вредное (скажем, исходный код продукта компании), то удалите его, но оставьте примечание, гласящее что-то в духе: «Некоторые данные отсюда были удалены, так как мы обнаружили, что совершили ошибку, опубликовав это». Вероятно, это уже не сможет спасти вашу карьеру, но хотя



бы поможет вам избежать судебного иска.

Если вас обвиняют, что вы сделали что-то неправильно, не отвечайте ударом на удар, по крайней мере сначала. Слушайте, слушайте, слушайте. Постарайтесь понять позицию человека. Выясните, почему он зол на вас, прежде чем реагировать. Попробуйте понять причину, даже если вас увольняют. Точно так же – не уходите из эфира. Общайтесь с окружающими активнее обычного в условиях кризиса. Скажите, что сожалеете, если в итоге окажется, что вы были неправы. Скажите это искренне. Если вы правы, будьте уважительны и как можно скромнее. Дайте другому человеку возможность выиграть, даже если он неправ. Худой мир лучше доброй ссоры.

Вести блог, будучи сотрудником компании, – это похоже на добычу золота. Золото часто спрятано внутри гранита. Рудопромышленники часто используют динамит, чтобы раздробить породу на более мелкие куски. Однако стоит ошибиться с динамитом, и вы легко останетесь без руки.

Как золотоискатель, который осторожно занимается своим промыслом, корпоративный служащий может добиться множества отличных вещей своим блогом – сделать компанию более доступной, выстроить отношения партнерства, увеличить количество евангелистов, усилить воздействие PR-акций или просто устроить ужин для таких же гиков, как он. Однако стоит совершить ошибку в своих обязанностях, и можно оказаться на улице, а то и хуже (да, есть вещи и похуже увольнения – например, судебный иск).

Итак, ведите блог и делайте это часто, но будьте в нем осторожны!

## 13. Блоггинг в условиях кризиса

В записи китайскими иероглифами слово «кризис» состоит из двух знаков: один означает опасность, а другой – возможность.

*Джон Кеннеди, 35-й президент США*

Плохо это или хорошо, но настоящая сила блоггинга заметнее всего проявляется в условиях кризиса.

Последние несколько лет блоггинг играл все возрастающую роль в обеспечении быстрой, ценной, яркой и успокаивающей информацией во время кризиса. Когда в США или в мире случались драматические катастрофы, «народные журналисты» (citizen journalists) передавали репортажи из эпицентра событий, предлагая собственное, нередко резкое мнение о событиях, которое мейнстримные СМИ, видимо, не могли получить с помощью спутниковой съемки, из выступлений официальных лиц или от съемочных групп, отправленных на место после произошедшего. Люди, находившиеся там, передавали информацию с помощью телефонов с камерой и наладонных компьютеров или бежали домой и загружали видеозаписи и описывали то, что они сами видели и пережили. Блоггеры давали поразительные и ужасающие видеоматериалы о цунами, накрывшем отдыхающих в Таиланде в последние дни 2004 года. В 2005 году блоггеры были на месте с телефонами с камерой, когда ошеломленные лондонцы выбирались из тоннелей

метро, где террористы взорвали бомбы, а затем показывали записи того, как ураган «Катрина» разрушал Новый Орлеан. Шансы того, что на месте таких событий окажется журналист мейнстримных СМИ, несравнимо меньше.

«Народная журналистика» может также привлечь внимание СМИ к кризисам меньшего масштаба. Когда Дэвид Кох, висконсинский журналист, пишущий о технологиях, исчез на горе Граус около Ванкувера в мае 2005 года, мы превратили блогсайт нашей книги в пространство, где семья и друзья Коха могли делиться информацией с публикой. Семья надеялась, что блоггеры могут привлечь достаточно внимания, чтобы СМИ сообщили об исчезновении Дэвида, а освещение в СМИ побудит поисковые и спасательные группы продолжать поиски.

На следующей неделе более ста человек запостили комментарии на нашем сайте, продемонстрировав знание горной местности, поисково-спасательных операций и того, как привлечь внимание СМИ. Несмотря на то что наш блог был создан для людей, желающих принять участие в нашем проекте с книгой, два наших постинга по поводу Коха вызвали гораздо больше комментариев, чем любой другой постинг в блоге. Семья начала вести собственный веблог, и многие другие блоггеры присоединились, чтобы разнести вести. СМИ заинтересовались, причем не только СМИ Ванкувера.

Историю подхватил **The Wall Street Journal** и новости CBS. Гэри Боллз, партнер Microcast Communications<sup>[219]</sup>, специализированной интерактивной медиакомпания, сыграл роль связующего звена между семьей и блоггерами. Он сказал: «Несомненно, активность блогосферы помогла сделать поисковые усилия более заметными для традиционных СМИ, что, как мне кажется, в свою очередь стимулировало освещение в прессе в то время, когда интерес местных и национальных печатных и вещательных медиа пошел на убыль».

Блоггеры также обеспечили семью компьютерной техникой и жильем в районе Ванкувера. К сожалению, история закончилась печально – через некоторое время тело Коха было найдено в овраге. Но во всяком случае его нашли, причем именно благодаря усилиям блоггеров.

Эти примеры блоггинга в условиях кризиса, конечно, не имеют прямого отношения к бизнесу. Мы также не настолько бессердечны, чтобы утверждать, что то, что считается кризисом в бизнесе, каким-то образом сопоставимо с террористическими актами, стихийными бедствиями или пропажей близкого человека в горах. Однако эти примеры обладают некоторыми сходными чертами.

В условиях кризиса блоги играют основополагающую роль в обмене и распространении информации и делают это с беспрецедентной скоростью. Блоги позволяют компаниям быстро реагировать и эффективно контролировать, снижать или ликвидировать ущерб. Мы уже обсуждали неприятные истории, произошедшие с Electronic Arts, Kryptonite и Kensington. Пожалуй, слишком просто сказать, что видео Engadget обошлось Kryptonite в \$10 млн по существующим оценкам, ибо компания могла действительно исходить из наилучших интересов своих потребителей. Куда сложнее оспорить то, что блоггинг стоил Kryptonite значительной части репутации компании, создававшейся больше 30 лет.

## МИГОМ

Как уже говорилось, большинство компаний для общения с публикой традиционно использовали хорошо подготовленных представителей, пресс-релизы, конференции и

веб-сайты. Однако большинство этих инструментов медленно добиваются охвата нужных аудиторий, и почти все они – односторонние. Прессрелиз показывает, что вы говорите, но не слушаете. В кризисной ситуации слушать и отвечать может оказаться бесконечно эффективнее, чем любые попытки командовать и управлять обсуждением ситуации.

Большинство компаний обладают стандартными схемами действий для «управления кризисами» (данный термин мы считаем оксюмороном). Процесс обычно начинается с заседания руководства и менеджеров, за которым следует выяснение обстоятельств. После того как факты собраны, основные лица, принимающие решения, проводят новые заседания, чтобы выбрать подходящий план действий. Они привлекают юристов для обсуждения рисков и консультируются с пиарщиками, чтобы представить ситуацию в максимально выгодном свете. В конце концов компания выпускает единственное унифицированное публичное заявление. Этот процесс занимает время – возможно, около 10 дней у крупной компании, действующей агрессивно.

Однако, как мы продолжаем твердить, мир стал мобильнее, и тех же старых приемов во многих случаях уже не хватает. В этот новый век информации слова льются и мнения формируются быстро. Слухи и факты перемешиваются, а люди приходят в возбуждение, возможно, даже впадают в истерику. Когда-то десять дней могли считаться скоростью молнии, но за это время в блогосфере репутация компании может быть создана или загублена. Kryptonite 30 лет создавала себе превосходную репутацию. Всего десять дней компания игнорировала разговор в незнакомой новой информационной среде, и это дорого ей обошлось – как в финансовом отношении, так и в плане репутации. Более того, быстро сложившееся (негативное) восприятие компании может сохраниться надолго после того, как кризис разрешился. Мы сомневаемся, что все, кто слышал о проблеме с замками Kryptonite, также знают, что компания в итоге компенсировала ущерб своим потребителям. На самом деле, когда мы опубликовали информацию об этом на нашем блоге спустя девять месяцев после кризиса, один из первых полученных нами комментариев был от клиента Kryptonite, который хотел узнать, действует ли еще программа обмена.

Компании ждут, потому что хотят обладать всей полнотой информации, прежде чем начать действовать. Это звучит довольно логично, но зачастую это неправильная стратегия.

Как показывает в своей потрясающей книге Малкольм Глэдуэлл, мы живем в век **мига**[\[220\]](#). Он рассказывает о том, как часто люди принимают правильное решение за доли секунды. Бессознательно они используют весь свой опыт. Глэдуэлл говорит, что мы делаем это с помощью «тонкой нарезки», то есть учитываем минимум фактов, которые имеют максимальное значение для принятия правильного решения. Слишком много фактов, утверждает он, могут привести к путанице, застопорить реакцию – или, что еще хуже, привести к принятию неверного решения. Один из его примеров связан с отделением неотложной кардиореанимации. Оно установило, что определение очередности, в которой пациентам оказывается помощь, по характеру болей в груди на основании всего трех показателей позволяет точнее определять случаи инфаркта и спасти больше жизней, чем составление полной картины путем сбора всех фактов. Быстрая реакция спасает жизни. Накопление гор данных – нет. Быстрое реагирование также может спасти миллионы долларов и сохранить репутацию компании. Иногда, нравится вам это или нет, нужно реагировать за один миг.

## Регистрация недоверия

Когда мы писали эту главу, Скобл оказался вовлечен в ситуацию, которая продемонстрировала, как блоги могут приостановить развитие кризиса, если реагировать мгновенно. Журналист Эндрю Орловски[221] написал на **The Register**, новостном сайте, поддерживающем RSS, что бета-версия нового браузера Internet Explorer 7 от Microsoft не разрешает пользователям применять панели инструментов Google или Yahoo!, обязывая их работать с панелью MSN, принадлежащей самой Microsoft. Подобные обвинения были бы серьезными для любой компании, но для Microsoft кризис в принципе мог иметь еще более суровые последствия, поскольку это означало, что компания нарушает свои широко растиражированные антимонопольные договоренности с федеральными властями США, ЕС и властями нескольких штатов.

Менее чем через три часа Скобл опубликовал на своем сайте Scobleizer[222] свидетельства, доказывающие, что обвинение было откровенно ложным. В течение ночи другие блоггеры протестировали бета-версию программы, которая была выпущена тем же утром, и подтвердили версию Скобла. Они сделали вывод, что, хотя какие-то конфликты со старыми версиями панелей Google и Yahoo! возможны, ранняя бета без проблем сочетается с любыми современными версиями. Более того, в блогосфере сложилось общее мнение о том, что отдельные проблемы совместимости, которые могут возникнуть при бета-тестировании, когда продолжают разработку и отладку отдельных функций, не дают оснований говорить о том, что это было сделано специально.

В течение следующих суток на блоге Скобла бушевал пожар. В разговоре, который временами приобретал весьма неприятный характер, часто использовались обвинения и оскорбления. К четырем часам утра следующего дня Technorati нашел более 1300 ссылок[223] на постинги Скобла.

Важно то, что произошло дальше: *ничего!* Необоснованные обвинения **The Register** не распространились на другие СМИ. Хотя остальные блоггеры с энтузиазмом указывали на скандальное происшествие, они не подкрепляли обвинения Орловски. Когда топы Microsoft проснулись на следующее утро, их не ожидала дискредитирующая статья на самом видном месте в **New York Times** или **The Wall Street Journal**. Акции Microsoft на следующий день не упали, и, насколько нам известно, ни один страж из министерства юстиции США не помчался по коридору докладывать о нарушении своему начальнику. К вечеру пятницы интерес к дискуссии начал падать, и технологический сектор блогосферы вернулся к комментариям по поводу бета-версии, а не к обвинениям.

Скобл и команда Internet Explorer реагировали быстро. Они передали свои факты на конвейер живого слова и, агрессивно постя в блоге и отвечая на комментарии почти в режиме реального времени, предотвратили кризис. Сравните это с историей Kryptonite, и вам придется согласиться, что безопаснее и разумнее отвечать в блоге, чем действовать по «официальным каналам».

Почему компании предпочитают двигаться неторопливо и методично, когда мир активно говорит о них, причем порой несправедливо и неточно? Игнорирование, отвергание или оспаривание обвинений слишком часто становится частью корпоративных процедур по управлению кризисами. Компании также склонны отрицать возможные последствия событий, начинающихся с мелочей, как поступила Electronic Arts, когда недовольная «супруга» выступила против условий труда. Нам кажется, что выглядящий благоразумным курс часто может оказаться – и оказывается – фатальным. Вместо этого компании должны так реагировать на критику, чтобы становилось ясно, что они хотят докопаться до истины и защитить интересы и благосостояние своих потребителей. Этого не добиться дискредитацией обвинителей. Увиливание может легко создать у потребителей и наблюдателей впечатление, что

вас больше интересуют прибыли корпорации, чем благополучие потребителя. Доверие очень похоже на девственность. После того как оно утрачено, вернуть его невозможно.

## Задержки и доверие

Посмотрите, чем медленная реакция оказалась чревата для NASA, американского космического агентства. Более 40 лет NASA было более успешным, чем любая организация, занимавшаяся исследованием космоса. Однако три трагедии подпортили его имидж. В январе 1986 года космический корабль Challenger взорвался через 73 секунды после запуска, что привело к гибели семи космонавтов. Через 17 лет устаревающий космический корабль Columbia перегрелся при входе в плотные слои атмосферы над Техасом и развалился на части. Погибли семеро космонавтов. В 1967 году Гэс Гриссом оказался в числе трех космонавтов, погибших из-за пожара на стартовой площадке Apollo.

После каждой из трагедий критика следовала немедленно и распространялась широко. К своей чести, NASA не замолкало полностью. Оно выражало сожаление в связи человеческими жертвами и соболезнования семьям погибших. Оно сообщало детали произошедшего. Однако на публикацию отчета комиссии Роджерса о том, что случилось с Challenger, ушло несколько месяцев, а для публикации отчета комиссии по расследованию катастрофы Columbia (CAIB) потребовалось семь месяцев. Более того, в отчете CAIB говорилось, что трагедия была вызвана спецификой корпоративной культуры в той же мере, в какой на нее повлияла незакрепленная термическая пластина.

Отчет CAIB вызвал сильную критику NASA. После стоического молчания в течение многих месяцев под предлогом ожидания официальных результатов расследования NASA вновь решило промолчать после публикации отчета – на этот раз для его изучения. Чиновники NASA в итоге вступили в разговор, рассказав, что они делают для улучшения корпоративной культуры и безопасности. У тех, кто по-прежнему следил за ситуацией, возникло впечатление, что управление действительно предприняло существенные меры.

Однако, с точки зрения общественного мнения, было слишком поздно. Большинство людей вынесли свое суждение о NASA задолго до того, как официальные лица космического агентства перешли к комментариям. Когда через несколько секунд после запуска челнока в июле 2005 года произошел незначительный сбой, критика общественности была быстрой и резкой, и некоторые утверждают, что агентство было вынуждено откладывать следующий управляемый полет без прямой необходимости. NASA утратило значительную часть общественной и политической поддержки и, возможно, еще долго не сможет ее вернуть. Насколько отношение населения к NASA повлияет на его будущие бюджеты и программы, предстоит узнать.

Мог ли блоггинг помочь NASA? Мы не владеем инсайдерской информацией и даже не пытались связаться с NASA, чтобы обсудить этот вопрос. Однако мы уверены, что организациям почти всегда лучше разговаривать с общественностью, слушать критиков и реагировать вежливо и конструктивно – чем раньше, тем лучше. В кризисной ситуации всегда помогает рассказать общественности о том, что вам известно и неизвестно. Демонстрация того, что вашу компанию представляют реальные люди, которые по-настоящему заботятся о безопасности, качестве, обслуживании, добросовестности, а также об удовлетворении клиента, может только пойти на пользу. Что бы ни говорил вам юрист, выражение вашего сожаления о том, что произошло что-то плохое, не делает вас виновными в имеющем первостепенное

значение суде общественного мнения. Более того, **отсутствие** участия очень часто заставляет людей относиться к вам с подозрением. Организации поступают неразумно, закрывая коммуникации, уходя в глухую оборону или реагируя на неприятные, но оправданные вопросы так, словно это оскорбительные нападки.

## Intel снаружи и изнутри

Intel – еще одна компания, которой пришлось учиться на собственных ошибках. Летом 2000 года ведущий производитель процессоров в мире запустил процессор Pentium III с тактовой частотой 1,113 ГГц, пообещав прорывную для того времени скорость. PR-машина компании окружила это предложение серьезной шумихой, и компьютерная индустрия и мейнстримовая пресса восприняли новый компьютерный чип с энтузиазмом. Однако два журналиста электронного новостного бюллетеня Том Пабст [224] и Кайл Беннетт [225] независимо друг от друга обнаружили проблемы с компоновкой данных и сообщили о них [226]. Сама по себе проблема касалась одного технически очень сложного приложения Linux, вероятность работы с которым для обычного компьютерного пользователя была минимальной. Но Intel не сказала этого. Официальные представители компании решительно опровергали репортажи, отрицали наличие проблемы и утверждали, что компания полностью протестировала и проверила процессор. Intel потратила миллионы на запуск и не собиралась отказываться от претензий на качество нового ЦП из-за двух нишевых публикаций. У Intel была своя история, и компания твердо ее придерживалась.

Однако в 2000 году уже существовал блог **The Register** [227], и на этот раз (в отличие от случая с новой версией Internet Explorer) публикация точно передавала суть проблемы. Оттуда дискуссия быстро распространилась на страницы бизнес- и ИТ-изданий, пользовавшихся большим доверием. День или два спустя Dell Computer тихо перестала предлагать новый ПК, основанный на этом процессоре, о чем не замедлил написать **The Register**. На следующий день, сообщая о проблемах, внезапно возникших у Intel, **The Wall Street Journal** сослался на **The Register**, а акции Intel начали падать. Менее чем через три недели после первого репортажа Тома Пабста Intel объявила, что в конце концов выяснила суть проблемы. Выступавший пиарщик описал ее как «мелочь», затрагивающую слишком малое количество пользователей, чтобы имело смысл отзывать всю партию. К тому времени казалось, что весь мир уже был в курсе, что Intel запустила новый процессор, и тот оказался бракованным. Возникла проблема восприятия, и процедуры тестирования Intel были поставлены под сомнение. Компания явно продемонстрировала отношение в духе «к черту потребителей», и страх, неуверенность и сомнения публики быстро росли. Через несколько недель с начала инцидента Intel отозвала процессор, понесла большие убытки. Урон репутации оказался куда существеннее. Процессоры компании, конечно, остаются внутри большей части ПК в мире, однако на этом этапе многие производители компьютеров начали говорить о том, что не следует складывать все яйца в одну корзину, и главный конкурент компании AMD начал свое продвижение, ныне весьма успешное.

Возможно, вы подумаете, что столь горький урок должен чему-то научить такую компанию, как Intel. Однако это был не первый случай. Еще в 1994 году оказалось, что ошибка процессора Pentium вызывает сбои при работе с программами табличных вычислений. Intel отреагировала весьма пренебрежительно, заявив, что глюк возможен раз в 27 тыс. лет. Это оказалось ошибкой, и компания вынуждена была извиниться, предложив заменить процессор. Те, кто игнорирует историю, действительно обречены повторять ее.

Однако что может сказать компания, прежде чем соберет всю информацию, прежде

чем появится решение, прежде чем она готова выделить средства на исправление проблемы, если это возможно? Как ей следует вести себя с общественностью, если юристы говорят топ-менеджерам компании, что для минимизации рисков им следует ни в чем не сознаваться?

Компания может (и должна) сказать следующее: «Мы слушаем. Нам жаль, что это случилось, и мы пока не знаем, почему это произошло. Мы работаем над проблемой. Мы очень сочувствуем тем, кого коснулась эта проблема. Мы сообщим вам все детали, как только они станут нам известны». Что еще важнее, компания должна читать, что говорится о ней в блогосфере, потому что блогосфера все активнее становится первой площадкой, где что-то высказывается. Следует назначить специального человека, который будет отслеживать блоги как минимум раз в час и сообщать начальству, если что-то происходит.

Блоггинг обеспечивает компании то, что для нее важнее всего в условиях кризиса, – время. Когда компания показывает, что слушает и реагирует, люди перестают кричать на нее, как поняли на своем опыте сотрудники Vichy. Выиграв время, компания может затем использовать свои обычные системы для поиска такого решения, которое минимизирует издержки компании и сохранит преданность и доверие потребителя.

## Дела семейные

В 2001 году Бен и Мина Тротт были первой «парой блогосферы». Как и многие другие талантливые айтишники, оба неожиданно были уволены. Вернувшись из Силиконовой долины в свой родной городок Петалума, штат Калифорния, они сняли квартиру и задумались, искать ли им работу или создать семью. Мина стала активнее писать в своем личном блоге Dollarshort («Без денег») [228], отчасти чтобы убить время, «отчасти чтобы прославиться». Однако несовершенные инструменты того времени очень раздражали ее. Поэтому она попросила Бена, опытного программиста на языке Perl, сделать какую-нибудь программу попроще. Он сделал и, как часто бывает с программистами, захотел поделиться ею с другими людьми, которым она нравилась. Тротты понимали, что Бен сделал нечто важное. Программа Бена превратилась в Movable Type – самый популярный движок для бизнес-блогов по всему миру.

Поначалу казалось, что никаких проблем быть не может. «Когда мы впервые выпустили нашу программу, индустрии блоггинга не существовало, поэтому ожидания были совершенно иными, чем сегодня, – сказала нам Мина. – Мы должны были идти своим путем. Бен и я решили, что, раз мы начали, мы должны идти до конца. Другие компании [производители ПО] начинали, а затем исчезали, оставляя пользователей без поддержки. Мы знали, что наша жизнь может оказаться привязанной к Movable Type, и должны были решить, насколько мы к этому готовы. У нас не было бизнес-плана, однако была идея сделать инструмент, которым могли бы пользоваться все и получать таким образом большие возможности».

Хотя фантастический рост их компании по большей части был достигнут без особых усилий, одно неверное движение чуть не потопило предприятие.

За первый день в 2001 году программу Бена и Мины скачали сто раз, причем многие из скачивающих были самыми влиятельными лицами в блоггинге. Эти люди написали пылкие отзывы, вызвав лавину скачиваний. Чуть позже Тротты создали TypePad, который еще проще в использовании и начал быстро распространяться среди конечных пользователей, многие из которых были не очень искушены в компьютерной технике. Количество скачиваний удваивалось примерно каждые полгода в течение

следующих четырех лет. Бен и Мина в итоге стали компанией Six Apart и переехали в офис в Сан-Франциско. Когда Pyra, владельца Blogger, купила Google, Six Apart осталась единственной компанией, специализировавшейся только на движках для блогов. Сталкиваясь с серьезной тройной конкуренцией со стороны Google, Yahoo! и Microsoft, Бен и Мина превратились в героев, выигрывающих у фаворитов, – а люди таких любят.

Примерно тогда же возникла серьезная проблема. С самого начала Тротты давали понять, что для того, чтобы продолжать совершенствовать программу и поддерживать все менее технически искушенных потребителей, им в итоге придется брать с пользователей плату. Movable Type обладала системой лицензирования, построенной специально под каждый случай, и с течением времени та стала столь же запутанной, как изображения машин Руби Голдберга [229]. Некоторые корпоративные потребители платили по \$150 за лицензию и при этом поддерживали 2 тыс. пользователей.

Когда была готова Movable Type v3.0, компания удивила своих потребителей новыми правилами лицензирования: лицензия оказывалась дороже для групповых блогов, которыми чаще пользовались частные потребители, а не корпорации. Реакция была моментальной, негативной и яростной. За первые двое суток было вывешено более тысячи враждебных комментариев. Подставив своих клиентов, Six Apart привела их в ярость, и они угрожали массовым переходом на другие движки. «Мы знали, что люди будут жаловаться, – сказала нам Тротт, – но не знали, что найдутся тысячи желающих получить мою голову на блюде». Six Apart, похоже, вошла в штопор, и наблюдатели предсказывали аварийную посадку.

Тротты не запаниковали и не начали обороняться, а кроме того, не пытались игнорировать своих критиков. Они слушали их очень внимательно и вели диалог в блогосфере, где люди могли убедиться, что они действительно общаются. Официальный блог Мины Mena's Corner («Уголок Мины») [230] продолжал поддерживать комментарии, и с помощью трекбэков посетители могли видеть все, что говорится о Троттах в блогосфере, даже самые резкие выпады. «Нам было очень трудно принять эту реакцию. Это было как первая вмятина на новой машине. До сих пор, казалось, все считали нас совершенством, а теперь все стало иначе». Однако Тротты внимательно слушали, о чем идет речь, и пытались абстрагироваться от эмоций. Так они узнали, что людям гораздо важнее улучшение функций блогов, а не бесплатное пользование.

Six Apart направила свою новую стратегию против недовольства корпораций. По словам Мины, она и Бен никогда не собирались ставить в невыгодное положение индивидуальных пользователей. Парадокс был в том, что компания почти не сталкивалась с недовольством корпоративных потребителей. Наоборот, они были рады тому, что у компании наконец появились четкие правила лицензирования. Корпоративные потребители давно поняли, что в их среде свободно распространяемое программное обеспечение зачастую дороже в использовании в связи с возможными проблемами.

Кроме того, Тротты узнали непреложную истину бизнеса. Люди ненавидят неприятные финансовые сюрпризы. «Нам следовало объяснить наши проблемы заранее. Нам нужно было поговорить с потребителями, прежде чем действовать», – вспоминает она.

Наконец, Six Apart предстояло определить, что делать дальше. «Мы не могли просто сказать: «Ладно, забудьте» и вернуться к старой модели. Нам нужно было понять, что именно не будет работать, и следовало начать взимать плату за Movable Type». Тротты потратили примерно месяц на то, чтобы привести правила



лицензирования в порядок, большую часть из этого времени продолжая разговаривать с потребителями. Мина держала пользователей в курсе, часто постя в своем блоге, обычно чаще раза в день. «Нам не нужно было торопиться. Необходимо было все исправить», – рассказала нам она.

Как только стало понятно, что компания слушает, негативные комментарии пошли на убыль. Так же как год спустя получится с Vichy, комментарии стали более конструктивными и дружественными. Конечные пользователи показали, что осознают наличие издержек, связанных с разработкой и поддержанием ПО. В конце концов Мина объявила об изменениях с помощью Men's Corner, используя простой и открытый стиль. Реакция была незначительной. Кризис разрешился, и Six Apart удалось избежать фатального массового бегства потребителей. Сегодня трудно заметить даже следы недовольства среди потребителей и наблюдателей. Быстрые темпы роста компании не пострадали.

## Что хорошо для Six Apart...

Мы считаем, что действия Six Apart в условиях возможной катастрофы должны служить кейсом для слушателей курса MBA, показывающим, как блоггинг может предотвратить или смягчить кризис. Компания именно пережила кризис, а блоггинг предотвратил разрушение ее корпоративного имиджа. Найти примеры кризисов, которые были предотвращены полностью, сложнее.

Давайте признаем, кризисы случаются. Большинство компаний обладают стандартными процедурами поведения в таких ситуациях. Однако эта процедура, возможно, была разработана до появления новой социальной информационной среды. В условиях кризиса нужно иметь наготове лучшие из возможных средств его разрешения, а также необходим опыт их применения. Обеспечение максимальной готовности к кризису – одна из самых убедительных причин заранее начать вести блог. Когда Боб Лутц использовал свой блог, чтобы объяснить позицию GM по поводу рекламного бойкота **Los Angeles Times**, люди знали про его блог и уже приняли решение, доверять ему или нет. Если бы он начал вести блог только в этой ситуации, весьма вероятно, что аудитория была бы настроена подозрительно. Более того, его былой опыт блоггинга помог ему научиться применять этот канал коммуникации.

Стив Рубел<sup>[231]</sup> из CooperKatz PR выступает активным сторонником такой подготовки к кризису. Он создал блоггинговый пакет для управления кризисом, построенный по принципу «вскрыть в экстренной ситуации». Работа агентства состоит в том, чтобы совместно с клиентами научиться предвидеть возможные кризисы. Вместе они планируют и проектируют «отказоустойчивый» блог – блог, который будет использоваться только в экстренных условиях. Клиенты знают, кто будет выступать от имени организации, какие проблемы будут подниматься и каковы будут самые острые вопросы. До сих пор конверт использовать не приходилось, сообщил нам Рубел в августе 2005 года.

Мы считаем, что настанет день, когда такие конверты станут обычным элементом корпоративных средств управления. Инструменты из этой серии быстро совершенствуются и становятся все более разнообразными. Как мы увидим в следующей главе, компании получают все более широкий выбор возможных средств, которые они могут использовать не только в экстренных, но и в любых других ситуациях.

## Часть 3

## Широкая перспектива

Все, кто могут  
нарисовать отличную  
большую картину,  
могут нарисовать и  
маленькую.

Эрнест Хемингуэй

## 14. Развивающаяся технология

Будущее – это не то,  
что было.

*Йоги Берра*

Через двадцать лет люди будут оглядываться на средства блоггинга, которыми мы сейчас пользуемся, и улыбаться их старомодности. Что придет им на смену? Понятия не имеем. Технология всегда будет преподносить нам сюрпризы, и когда мы оглядываемся на вчерашние надежды, некоторые оказываются пустыми.

Двадцать лет тому назад мы видели прототипы мобильных телефонов, которые выглядели как пластыри, которые мы когда-то будем наклеивать за ухом, что позволит нам говорить и слышать за счет вибрации. Мы также помним технологию VRML, созданную разработчиками, которые считали, что могут расширить ее до того, что голографические изображения тех, с кем мы разговариваем, будут выбираться с экранов наших компьютеров и болтать с нами в наших гостиных. Эти идеи, конечно, не были реализованы. Вместо них появились технологии, о которых двадцать лет назад большинство людей не могли даже мечтать, включая домашний доступ в Интернет, Wi-Fi, сотовые телефоны с фотокамерой и iPod.

Всего за полгода в 2005 году, когда мы писали «Разговор дороже денег», началось массовое освоение таких связанных с блоггингом технологий, как RSS и подкастинг. Инновации продолжали менять нашу историю, пока мы писали книгу, и изменят ее еще больше, прежде чем у вас появится возможность прочитать эти строки. Многие кажутся очень многообещающими, но по-прежнему ожидают принятия мейнстримом. Мы еще вернемся к этому обстоятельству, но давайте сначала посмотрим, что произошло за время существования Интернета.

## От серфинга к поиску и синдицированию

Чуть более чем за десять лет Интернет прошел два этапа массового использования и сейчас находится на третьем. В конце 1994 года началась эпоха серфинга. Графические веб-браузеры позволили обычным людям посещать множество сайтов в Интернете, и те, перебираясь с одного сайта на другой, были очарованы. Чем больше становилось серферов, тем активнее компании создавали для них сайты. Как фиолетовые коровы Година, первый сайт почти в любой категории поначалу казался необыкновенным, но через несколько лет большинство из них выглядели примерно одинаково. Интернет обещал интерактивность, но оказалось, что постоянно обновлять содержимое сайта сложно и дорого. Большинство сайтов обновлялись нерегулярно или не обновлялись вовсе. Некоторые выглядели лишь как статичные онлайнбуклеты и были увлекательны для чтения так же, как устаревшее расписание движения

поездов.

В век серфинга поисковые системы были в целом бесполезны. Вы могли попросить иголку и получить обратно информации на стог сена, внутри которого, возможно, находилась ваша иголка.

Затем в 1998 году появилась пара ребят из Стэнфорда с Google, который резко улучшил результаты поиска, используя программируемые алгоритмы, а не простые ключевые слова, и наступила эпоха поиска. Современные поисковики действительно необыкновенны и обычно дают необходимую информацию в начале страницы результатов. Однако определенные недостатки функциональности остаются, особенно если вы пытаетесь найти наиболее свежую информацию. Кроме того, поисковики нынешнего поколения хорошо справляются с тем, чтобы найти то, что компании хотят сказать про себя, но не то, что люди хотят сказать про них. Поиск свежей информации становится утомительным, требующим постраничного просмотра и проверки, обновлялась ли информация с последнего посещения. Средний человек может так посетить и проверить около дюжины сайтов в час, и это не самая веселая работа.

## **RSS: алмазы из угольных шахт**

Блоги и социальные медиа сейчас выступают двигателями новой эпохи – подписной. Вместо того чтобы ходить за информацией, вы обеспечиваете ее поступление к вам. Вместо доступа только к тому, что компания хочет сказать о себе, вы можете увидеть то, что говорят о ней люди. Стоит обновлениям появиться, как они поступают к вам так же, как и заголовки новостей. Возможно это стало благодаря технологии Really Simple Syndication (RSS), все последствия которой еще только предстоит осознать.

RSS – это протокол распределения данных, который позволяет вам подписаться практически на любой блог. Если ваш веббраузер поддерживает RSS, вы можете просто нажать на кнопку «Подписаться» при посещении интересующей вас веб-страницы с RSS, и эта страница добавляется в ваш подписной лист. Затем вы начинаете получать все обновления этой страницы по мере их появления.

Вы можете читать ленты, на которые вы подписаны, несколькими способами. Они могут поступать в папку «Входящие» вашего электронного ящика, можно использовать отдельный RSS-ридер или веб-интерфейс, который агрегирует и отражает все ваши ленты. Однако самый эффективный способ – получать обновления с помощью вашего почтового клиента. Когда на блогах, за которыми вы следите, появляется новый пост, папка с подпиской выделяется жирным шрифтом, сигнализируя о том, что получено обновление. В папке находятся заголовки каждого поста, причем новые также выделяются жирным шрифтом. Вы можете пропустить или удалить те, которые вас не интересуют, даже не читая их. При этом вы ни разу не выходите из своего почтового клиента, что опять-таки экономит время.

Все это в итоге значительно экономит время. Посещая каждый сайт вручную для проверки обновлений, вы, вероятно, просматриваете не меньше дюжины веб-сайтов за день. RSS позволяет вам охватить около 100-200 в час. Скобл, которого называли «помешанным на блоггинге», регулярно отслеживает более 1300 RSS-фидов, накапливая огромный объем информации.

Для подписки на сайты, поддерживающие технологию RSS, необходим интегрируемый «агрегатор», например NewsGator или FeedBurner. Однако три самых

популярных браузеров – Firefox, Apple Safari и Internet Explorer – либо уже обладают встроенными агрегаторами, либо те появятся в следующем релизе программы, тем самым увеличив ее эффективность. За день до того, как мы написали этот раздел, в драку вступила Google со своим Google Sidebar[\[232\]](#), который также содержит агрегатор, именуемый Web Clips (веб-вырезки) – понятие, гораздо менее устрашающее для конечных пользователей, чем «агрегатор RSS-лент».

Весь потенциал RSS становится ясен, когда вы видите, что могут делать новые RSS-поисковики, например Google Blog Search[\[233\]](#), IceRocket[\[234\]](#), Bloglines Citations[\[235\]](#), Technorati, PubSub и Feedster. Если современные веб-поисковики извлекают иголки из стога сена, то новые RSS-поисковики добывают алмазы из угольных шахт, причем россыпями.

Предположим, вы собираетесь приобрести новый автомобиль. Двадцать лет назад вы начали бы читать рекламные объявления и спрашивать друзей, что им доводилось водить и где они встречали хорошие цены и сервис. Вы прочитали бы несколько журнальных обзоров и, возможно, отчет для потребителей.

В эпоху интернет-поиска ваши возможности возросли благодаря поисковым системам. Вы могли найти больше исследований, нежели раньше. Можно было купить машины в онлайн-магазинах и даже узнать стоимость вашего сдаваемого в обмен авто в Kelley Blue Book. Однако единственными комментариями потребителей, которые вы легко могли найти, были те, что отобрал для показа производитель. Остальные приходилось искать на веб-сайтах по одному за раз.

Теперь все иначе. Предположим, что с учетом экологических соображений и цен на бензин вы хотите приобрести новый гибридный автомобиль, но не знакомы ни с кем, у кого такой уже есть. RSS-поисковики, часто именуемые «блог-поисковиками», позволяют вам увидеть, что люди со всего мира говорят об интересующих вас машинах. Вы также можете найти несколько комментариев по поводу расположенных по соседству дилеров. И вам больше не нужно относиться к информации, собранной в Интернете, как к застывшей во времени конструкции. Вы получаете обновления каждый раз, когда кто-то говорит что-то новое по любой теме, за которой вы попросили следить поисковик.

Среди RSS-поисковиков существует острая конкуренция. В дополнение к шести упомянутым выше возникает много новых. Yahoo! также вступила в драку, и вскоре ожидается присоединение Microsoft.

При такой конкуренции нет недостатка в инновациях. Почти ежедневно то один, то другой провайдер добавляет все новые функции, и каждый пытается соблазнить потребителей новыми возможностями и удобствами. Пока эти компании продолжают обмениваться ударами, в выигрыше остаются конечные пользователи.

## Распространение за пределы блогосферы

Возможности RSS, впрочем, не ограничиваются блогосферой. Почти любая страница с контентом в Сети может быть приспособлена к RSS, и таких становится все больше. BBC и **New York Times** ввели RSS на своих страницах, позволяя вам подписываться на них с помощью RSS-лент. Следующее поколение веб-браузеров, в числе которых Firefox, Internet Explorer и Apple Safari, будет определять наличие RSS-фидов на страницах и позволит вам подписываться на них с помощью одного щелчка, обеспечивая вам с данного момента все обновления с этой страницы. Все больше свидетельств того, что большая часть Всемирной паутины будет охвачена RSS. Это

означает, что конечные пользователи скоро смогут получать на дом информацию из более широкой среды, чем одна блогосфера.

Кроме того, постоянно появляется множество удобных маленьких приложений, включающих RSS, каждое из которых ускоряет и упрощает поиск в Интернете. RSS Auction[236], в частности, уведомляет вас о выставлении на аукцион eBay заданных товаров по определенной цене. На Yaywastaken.com[237] Шон Нолан предлагает RSS-ленты, которые сообщают вам об интересующих вас книгах, когда их новые или старые копии появляются на Amazon.com. Этот сайт выполняет сходные услуги для тех, кого интересуют выгодные сделки на Overstock.com[238]. На Dangerous Precedent [239] Бена Хаммерсли вы можете использовать бесплатный RSS-код[240], чтобы следить за доставкой посылки FedEx. Такие новые возможности появляются быстро, и мы ожидаем, что вскоре их будет еще больше.

## RSS-реклама по требованию

Там, где есть инновация, вы можете обычно встретить вьющихся специалистов по директ-маркетингу, ищущих уязвимое место, где можно впиться в эти 2% населения, которые все время оказываются восприимчивы к их «поражительным предложениям». RSS может стать для них первым способом достигать желающих, не раздражая всех остальных.

Предположим, ломается ваш холодильник, и вам срочно нужен новый. Технология RSS начинает предлагать реальные услуги рекламы по требованию, так что вы, например, можете подписаться на все объявления по новым или подержанным холодильникам единственный раз за двадцать лет, когда они для вас актуальны. И вы найдете подходящую сделку в вашем районе заодно с другой информацией о моделях, брендах и репутации. Стоит вам сделать выбор, как вы можете отписаться от рекламной ленты.

Когда вы подписываетесь на получение электронной почты от онлайн-продавцов, вы нередко оказываетесь обречены вечно получать от них корреспонденцию. Они не только продолжают высылать ненужные вам сообщения все то время, пока вы пользуетесь этим адресом, но и продают ваше имя другим продавцам баз данных. Однако при работе с RSS, если вы отписываетесь, то они уходят. У них нет выбора. RSS дает получателю, а не отправителю, право решать, когда закончится срок подписки. У отправителя нет способов узнать, кто подписался. Поскольку вы не регистрируете адрес вашей электронной почты, у отправителя нет шансов забрасывать вас новыми и нежелательными материалами.

RSS заново перекраивает игровое поле в пользу конечного потребителя, а не компании. Потребитель выбирает, начинать ли ему эти отношения и когда это делать. С помощью RSS он получает возможность следить за компанией и решать, заслуживает ли она доверия. Потребитель может заставить компанию уйти в любое время и по любой причине. В нашем случае поиска холодильника потребитель знает о том, как действует дилер, еще до того, как впервые зайдет в его магазин.

Это новое положение вещей не означает, что компания проигрывает. Если она решает доверить потенциальным клиентам право принимать верные решения, то у нее может появиться больше потребителей. Если компания работает в открытую и показывает, что доверяет своим сотрудникам, позволяя тем вести блоги или вступать в иные формы прямого общения с потребителями, больше людей подпишутся на получение их сообщений, и компания будет строиться и расти за счет нынешних чужаков, которые станут будущими потребителями.

## В «подосферу»

После того как Дэйв Вайнер и Netscape пришли к компромиссу, дав миру стандарт RSS 2.01, Вайнер создал дополнительную возможность, которая позволяет людям подписываться на аудиоблоги или **подкасты**. Это отчасти стало результатом его сотрудничества с бывшим звездным ведущим MTV Эдамом Карри, который одновременно разработал приложение для скачивания ПО под названием iPodder и создал **Daily Source Code** (ежедневный исходный код) [241] – первый подкаст – 13 августа 2004 года. Никто не знает, сколько народа слушало его тогда, но менее чем через год у Карри было почти 100 тыс. слушателей в день, по данным CitizenSpin [242]. В то же самое время, как сообщила Pew Research, 6 млн американцев слушали подкасты [243]. Это гораздо более быстрые темпы роста, чем у текстовых блогов.

Подкастинг получил громадную дополнительную подпитку, когда 28 июня 2005 года сервис iTunes, принадлежащий Apple Computer, представил iTunes 4.9, позволив владельцам iPod напрямую подписываться на RSS-ленты. В результате трафик многих подкастеров за ночь вырос в четыре раза. К середине лета 2005 года iTunes предлагала свыше 3 тыс. программ и стала «центральной подкаст-терминалом». Рост данного канала также стимулировался интеграцией с текстовыми блогами, которые сообщают вам о появлении новых подкастов и местах, где можно найти определенный аудиоконтент.

Карри входит в число нескольких продюсеров, которые доказывают, что на подкастинге тоже можно делать бизнес. Его Adam Curry Podcast Show Network производит 35 программ, охватывая в целом несколько сотен тысяч слушателей ежедневно. Он сказал, что компания была прибыльной с самого начала за счет использования рекламной модели традиционной медиасети, но привлекла венчурный капитал на сумму \$8,5 млн, чтобы финансировать свой быстрый рост.

Карри работает над тем, чтобы использовать рекламу менее назойливо. Почему? «Потому что реклама – отстой. Это скучно, и люди отключаются», – сказал он нам. Он говорит, что телевизионные ролики и радиореклама работают в силу двух факторов: человеческих эмоций и дублирования. В частности, когда вы смотрите телевизор и программа достигает кульминации, можно быть уверенным в том, что рекламная пауза последует прежде, чем вы увидите захватывающее окончание. Дублирование рекламы еще хуже. «Меня тошнит от этого, но президентом избирают того, в кампании которого транслируется больше рекламы и где она чаще всего повторяется», – сказал он нам.

Когда мы говорили с Карри, он готовился сделать подкаст о съемках нового фильма Спайка Ли, на что режиссер соглашался ради раскрутки, а Apple Computer платила Карри за то, чтобы подкаст можно было скачивать только через iTunes. В самом подкасте не будет прямой рекламы, и Карри уверен, что слушатели оценят ее отсутствие.

Карри обладает всеми преимуществами пионера подкастинга, но он – не единственный. Есть и другие, кто пытается агрегировать программы и расти за счет этого. Наряду с десятком обитателей блогосферы среди первых игроков оказались ABC, CBS, NEC и NPR. Почему они подключаются на столь ранней стадии? Потому что прогнозисты все время корректируют собственные же прогнозы о перспективах развития подкастинга. BBC [244], которая экспериментирует примерно с двадцатью собственными подкастами, цитирует оценки Jupiter Research, согласно которым к концу 2010 года 56 млн американцев будут владеть цифровой аппаратурой для воспроизведения музыки. По оценкам Forrester Research [245], в 2010 году 12,3 млн

американских семей будут слушать подкасты. Неважно, как получены эти данные, но все согласны, что через несколько лет подкасты будет слушать куча народу.

## Просто отдай это

Должна ли реклама быть несущей конструкцией? Не обязательно.

Дуг Кей, успешный серийный предприниматель, утверждает, что компаниям разумнее и в итоге более выгодно бесплатно распространять контент своих подкастов. Когда Кей писал книгу «Слабосвязанный: недостающие элементы веб-сервисов» (**Loosely Coupled: The Missing Pieces of Web Services**) в 2002-2003 годах, он осознал, что люди, у которых он берет интервью, знают о веб-сервисах гораздо больше него, и он напишет книгу лучше, если не будет мешать им напрямую говорить с аудиторией. Писателю это сделать непросто, и он понял, что будет проще и эффективнее записать и как-то передать голоса этих экспертов. После того как Карри сделал свой первый подкаст, Кей последовал за ним, устроив подкаст-интервью для своей книги. Этот эксперимент привел к рождению IT Conversations («Разговоров об ИТ») [246], выросших в сеть подкастов о технологии. К Дню труда [247] 2005 года он производил примерно 56 программ, и все они были адресованы различным аудиториям ИТ-сообщества.

Когда мы брали интервью у Кея в начале августа 2005 года, IT Conversations полагался на спонсоров (равно как и на кошелек самого Кея), чтобы выжить. Однако мы чувствовали, что он уже активно продумывает концепцию IT Conversations 2.0, где подкастеры из обычных пользователей будут записывать выступления на самых разных публичных мероприятиях, вне зависимости от тематики. Затем IT Conversations будут предлагать «живую» аудиозапись сказанного в определенный день в определенном месте. Модераторов программы будет всего несколько, а интервью не будет вообще. Это некий вариант подкастинга с открытым исходным ходом – не потому, что любой может добавить или изменить его, а потому что любой может принять участие. Подкаст будет доступен всем, кто запустит поиск по этой теме, месту, выступавшему, конференции и т.д. Он будет доступен завтра с утра или через сто (и даже тысячу) лет.

Какое дело компаниям до подкастинга с открытым исходным кодом? Ну, многие уже обращают на него внимание, но Кей считает, что они при этом упускают широкую перспективу. Он рассказал нам, что многие компании воспринимают подкастинг как новую организацию потокового мультимедиа – интернетвещания, которое уже используется долгие годы.

Рентабельность инвестиций в традиционное интернет-вещание обеспечивается за счет все того же маркетинга, основанного на базах данных. Для выступления на мероприятии, организованном компанией, привлекается известный оратор. Его выступление записывается и распространяется через Интернет бесплатно, но с подвохом. Вы должны зарегистрироваться, сообщив свое имя, e-mail и, возможно, пару личных деталей, – до того, как вам позволят скачать поток данных. Обычно в регистрационной форме есть и заранее отмеченный маленький квадратик, разрешающий компании пересылать вам «дополнительную информацию». Это разрешение всегда используется для прямого маркетинга. Компания определяет успех трансляции строго с точки зрения рентабельности: вычтите затраты на приглашение выступающего и производство из последующих продаж и определите доходность инвестиций.

Исходя из своего обширного опыта, Кей оценивает, что в лучшем случае компания

может убедить 10 тыс. человек зарегистрироваться, чтобы послушать. Используя стандартные средние показатели директ-маркетинга, можно сказать, что произойдет 200 реальных транзакций. Компания также может заработать еще несколько долларов, продав имена компании-поставщику адресных списков. Зарегистрировавшись бесплатно, все 10 тыс. заплатят получением e-mail, которых они никогда не просили, и продвижением товаров, которые им не нужны, в течение всего того времени, пока они пользуются этим адресом электронной почты.

Кей считает, что такая стратегия недальновидна и в долгосрочной перспективе негативно скажется и на добром имени, и на продажах компании. Кроме того, все больше людей знают о подвохах так называемых бесплатных регистраций и не станут регистрироваться. Однако, заменив требования регистрации бесплатной RSS-подпиской, компания может увеличить количество слушателей даже десятикратно. Если гораздо меньшая доля слушателей решит купить что-то у компании, продажи все равно, скорее всего, превысят цифру 200, которую обеспечивала предыдущая модель. Если всего 1% добровольно что-нибудь купит, результат будет на 500% больше по сравнению с моделью принудительной регистрации.

По словам Кея, некоторые компании начали постепенно понимать это. У него пока нет обработанных примеров, но он сообщил нам, что недавно помогал BMC Software запустить BMCTalk[248], подкаст с RSS, посвященный самым разным темам – от лучших ударов в гольфе до проблем интеграции кадров после корпоративных поглощений. Затем он консультировал Salesforce.com о том, как создать схожую программу, находившуюся в процессе разработки во время нашей беседы.

Насколько подкастинг может быть полезен для компании, показывает сделанная IT Conversations запись выступления автора «Мига» Малкольма Глэдуэлла[249] на PopTech, популярной конференции, соединяющей технологию и социологическое мышление. Выступая в октябре 2004 года, Глэдуэлл встретил хороший прием у 500 участников конференции, большая часть которых оплатили свое присутствие на ней. За последующие 10 месяцев, подкаст-версию выступления прослушали 67 тыс. человек. Глэдуэлл выступал на PopTech бесплатно, хотя за другие его выступления в это время платили до \$40 тыс. До августа 2005 года его цена поднялась до \$60 тыс., и он был в числе наиболее популярных ораторов своего круга. Продажи его новой книги значительно превосходят продажи предыдущей. В то же время, хотя PopTech подняла величину регистрационного взноса на конференции 2005 года, все места оказались распроданы впервые за девять лет проведения, и был лист ожидания. Можно ли как-то количественно оценить эффект? Это недоказуемо. Однако можно предположить, что и Глэдуэлл, и организаторы конференции не прогадали, «просто отдав это».

Крупные компании часто организуют выступления известных людей, куда приглашают звезд уровня Глэдуэлла. Помогут ли бесплатные незарегистрированные подкасты улучшить отношение людей к компании? Могут ли они повлиять на потенциальных сотрудников, не знающих, что эта качественная добавка – часть условий найма? Полагаем, что да. Подкаст продолжается практически бесконечно, и чем раньше он появился, тем более видные позиции будут отводить ему поисковые системы.

Другой способ использования подкаста на благо компании – трансляция голосов и слов своих лучших и наиболее талантливых сотрудников. Это становится не только прекрасным моральным стимулом для сотрудников, но и демонстрирует миру качество персонала и показывает, что топ-менеджмент гордится своей командой. Таким образом, все поймут, что на компанию работают реальные люди, причем они испытывают страсть к тому, чем занимаются, и обладают авторитетом в этой области. Это может быть ценнее, чем 200 продаж с помощью директ-маркетинга.



## Медленный подъем видео

Текстовые и аудиоблоги могут иметь огромное влияние, но ничто не сравнится с личной встречей с выступающим. И если вы не можете присутствовать на самом мероприятии лично, то эффективность видео в этом случае бесспорна. Видео развивалось медленнее, чем две другие формы социальных медиа, отчасти потому, что оно стоит дороже и труднее в производстве из-за 18 конфликтующих стандартов. Более того, большой размер файлов, по сути, исключает из аудитории всех, у кого нет широкополосного соединения. Видео также менее удобно, чем аудио, для человека, находящегося в движении: люди могут слушать подкасты, управляя машиной или занимаясь бегом, но просматривать видеоблоги во время этих занятий было бы неразумно.

Бесспорно, дневная работа Скобла в качестве интервьюера Channel 9 компании Microsoft позволяет ему находиться в центре самого популярного на данный момент в мире делового видеоблога, который ежемесячно посещают почти 3 млн человек. Хотя Channel 9 включает Вики, форумы и значительный текстовый контент, главной приманкой являются интервью с самыми известными разработчиками компании. Некоторые из видео Роберта скачивались более 100 тыс. раз.

Другие компании начали медленно подбираться к видеоблогам. Глобальная медиакомпания сообщила Скоблу, что планирует запустить видеоблог, который повторяет модель Channel 9. Аманда Конгдон делает RocketBoom<sup>[250]</sup>, очень креативный и непредсказуемый видеоблог, существующий за счет рекламы, который привлекает 60 тыс. посетителей в день без каких-либо маркетинговых усилий (не считая отзывов многочисленных поклонников).

Однако, чтобы это явление действительно получило развитие, высокая стоимость производства видеоблогов должна быть снижена, а также должны быть решены (или, по крайней мере, снижены) сложности с шириной полосы и хранением информации. Впрочем, одна компания обещает недорогое решение первой из этих проблем, а другая претендует на бесплатное разрешение второй.

Serious Magic, Inc. <sup>[251]</sup>, начинающая ПО-компания из Фолсома, штат Калифорния, предлагает целый комплекс дешевых инструментов для видеокоммуникаций. Как утверждает директор по маркетингу Мишель Галлина, примерно половина компаний из списка Fortune 500 использует продукты этой компании в той или иной степени. Например, **USA Today** – для обучения, а Hyatt Regency – для производства видео, приглашающее компании воспользоваться бизнес-центром отеля. Еще больше нас вдохновляют перспективные обещания. Исполнительный директор Serious Magic Марк Рэндалл сообщил нам в феврале 2005 года, что его компания обладает технологией, которая «позволит обычным людям производить видео профессионального качества». Мы встречались с Рэндаллом на Demo<sup>[252]</sup> – престижной конференции, где начинающим компаниям отводится шесть минут на демонстрацию своих продуктов со сцены. Рэндалл сделал превосходную быструю презентацию Vlog It!, программы для видеоблоггинга, разработанной его компанией. Ее выпуск был запланирован на осень 2005 года при заявленной цене примерно в \$100. OurMedia<sup>[253]</sup>, новая некоммерческая организация, предлагает «бесплатное и вечное» дисковое пространство для хранения видео в Сети, что, очевидно, ликвидирует барьеры для пользователей, связанные с хранением информации и шириной полосы. Мы считаем, что новый дешевый деловой канал коммуникации выходит на позиции, позволяющие рассчитывать на быстрый рост.

## Новости и просмотр блогов

В текстовом блоггинге слишком много интересных инноваций, и у нас нет возможности рассмотреть их все. Однако есть одна новинка, которая, на наш взгляд, может иметь эпохальные последствия. Это Memeorandum[254], первая технология, которая соединяет старые и новые медиа, предлагая просмотр на одном экране заголовков традиционных медиа с комментариями популярных блоггеров. Это должно покончить с текущей и зачастую мелочной враждой между каналами информации во благо конечного пользователя.

На момент написания этой книги Memeorandum представлял собой небольшое предприятие, работающее на базе сервера, стоящего в спальне бывшего программиста Intel Габе Риверы.

Пока он продемонстрировал только версии для общих новостей и новостей политики и технологии[255], но его возможности кажутся неограниченными.

Memeorandum может положить конец «ссылочным блогам» или практически не создающим нового контента блогам, указывающим на другие блоги, чтобы набрать себе авторитет за счет ссылок. Поскольку Memeorandum, как и Google, использует в своей работе алгоритмы, процесс организации ссылок автоматизируется, давая результаты по теме значительно быстрее, чем это мог бы сделать человек, и удобнее – в виде дайджеста объемом в одну страницу. Хотя это может сулить конец рейтингам ныне знаменитых блоггеров, выгода для конечного пользователя огромна. Когда-нибудь в будущем мы предвидим появление личного Memeorandum, когда вы сможете отобрать несколько тысяч ваших любимых блогов, поместить их в Memeorandum и получить настоящую пользовательскую службу новостей.

## Найди это побыстрее

Мобильные блоги – это блоги, которые постанут с переносной аппаратуры. Большинство из них представляют собой снимки, сделанные с помощью камеры телефона, плюс подпись из нескольких слов, а также обычно содержат условное название для мгновенной пересылки. Объединение данных о местонахождении пользователя с мобильными блогами представляется весьма перспективным, так что картография стала той сферой, где наперегонки соревнуются крупные игроки вроде Amazon.com, MSN и Google.

Компания A9 (поисковик Amazon) [256], в частности, установила камеры на автомобили и проехала по городским улицам – прием, давно использующийся компьютерными картографами. Однако Amazon сделала шаг вперед, связав результаты в функцию Yellow Pages A9, благодаря которой можно было посмотреть, как, скажем, выглядит снаружи и внутри суши-ресторан. Возможно, вы подумываете о том, чтобы поужинать там сегодня вечером, или просто проходите мимо, чувствуя желание перекусить. Несколько компаний также работают над тем, чтобы дать возможность людям, уже побывавшим в каких-либо заведениях, постить свои блоггерские отчеты, чтобы привлечь или предостеречь будущих потребителей.

В августе 2005 года Google запустила Google Earth с картами, [257] которые очень просто прокручивать в веб-браузере и которые указывают расположение ресторанов, кинотеатров или магазинов в нужном вам районе. В качестве «десерта» Google Earth также предлагает кадры спутниковой съемки и открыла свою технологию, позволяющую сторонним разработчикам добавлять собственные приложения, например потоки данных о движении транспорта. Дорожная карта от Google будет показывать вам альтернативные маршруты, чтобы избежать пробок, пожаров, мест преступлений или нападений террористов.

Карты также можно наполнить рекламой и данными по этому месту, что может быть полезно для путешественников, ищущих местный Starbucks или госпиталь. Ларри Ларсен, айтишник из флоридского Poynter Institute (научно-исследовательского центра американской журналистики), показал нам прообраз того, как блоги и новости могут накладываться на карты [\[258\]](#), обеспечивая новый уровень информации в режиме реального времени.

Чанду Тхота из команды MSN Virtual Earth [\[259\]](#) разработал BlogMap [\[260\]](#) – программу, которая позволяет блоггерам видеть, откуда вы пишете в свой блог и расположение других блоггеров по соседству. За первую неделю после появления сервиса BlogMap скачали 100 тыс. человек, рассказал нам Тхота, добавив, что следующим шагом станет возможность для блоггеров постить непосредственно на карте.

## А вот и тег!

Тегирование (расстановка тегов и поиск по ним) – одна из тех простых маленьких инноваций, которые начали существенно улучшать процесс поиска по блогам. Это то же самое, что поместить метку на папку с файлами или пришить имя вашего ребенка на его одежду перед поездкой в детский лагерь. Внизу своего поста вы просто пишете слова Technorati Tag (тег Technorati), а затем ключевые слова вашего сообщения, например Apple Computer, «президент Буш» или «выставка бытовой электроники». На странице тегов Technorati (Technorati Tag Page) [\[261\]](#), где по состоянию на август 2005 года отслеживалось 3 млн тегов, вы можете найти код или слово, которое вы ищете, и сделать ссылку. Но даже простой набор слова позволит Technorati найти вас и сделать более доступным.

Чтобы понять, как это работает, представим, что вы посещаете Выставку бытовой электроники (Consumer Electronics Show) 2006 в Лас-Вегасе и хотите посмотреть другие блог-отчеты с этого мероприятия. Если вы зайдете в обычную поисковую систему и наберете CES, вы получите стог в основном ненужного вам сена. Однако, если все, кто пишут в блог с выставки, снабжают свои посты тегами с тем же значением, например CES 2006, результаты вашего поиска будут куда более удовлетворительными.

Тегирование особенно актуально для фотографий и других мультимедийных постов, где мало текста, что затрудняет работу поисковиков. Поисковые системы не могут посмотреть на фотографию маяка и распознать на ней маяк, если только она не имеет соответствующий тег. Technorati сотрудничает с онлайн-сервисами Flickr [\[262\]](#) и Buzznet [\[263\]](#), а также такими сервисами закладок, как Delicious [\[264\]](#) и Furl [\[265\]](#). Riya [\[266\]](#), начинающая компания из Силиконовой долины, которую консультирует Израэл, запустила в конце октября 2005 года прорывную технологию, позволяющую автоматически расставить теги на все фотографии. После того как вы указали программе, что это – тетя Ида, Riya снабдит тегами все ее фотографии, которые находятся на вашем компьютере или на сервере Riya.

Однако на этом все не заканчивается. Теги могут быть интегрированы с картами и мобильными блогами для давно обещанного «геотегирования», которое позволит компаниям и частным лицам тегировать объекты на карте и постить информацию в мобильном блоге. Это в итоге упростит поиск людей, мест, продуктов, госпиталей или автозаправок повсеместно, а также позволит читать отзывы тех, кто бывал в этом месте раньше. Множество компаний работают над окончательной сборкой мириадом кусков этой головоломки.

## Вся ваша жизнь перед глазами

Возможно, самый амбициозный проект, о котором мы узнали за время сбора информации для этой главы, разрабатывается в лаборатории Microsoft в Сан-Франциско, где Джим Геммелл[267] и Гордон Белл[268] (отец компьютера DEC VAX) работали над MyLifeBits[269] – системой, которая позволит хранить в ПК события всей вашей жизни, чтобы всегда можно было вновь просмотреть то, что вы когда-то видели, или показать это друзьям и членам семьи. Видео, фотографии, блоги и другой цифровой хлам размещается и хранится в программе MyLifeBits. Другая исследовательская группа Microsoft, базирующаяся в английском Кембридже, работает над SenseCam, небольшой, реагирующей на движение цифровой камерой, которую вы вешаете на шею, и она передает изображение в MyLifeBits. Когда происходит что-то примечательное, вы проводите перед ней рукой, и встроенный детектор движения запускает ее, что позволяет заснять, тегировать или геотегировать, а затем запостить или сохранить на ПК все события. Вы сохраняете важные моменты, а затем делитесь ими с теми, кто вам дорог.

У MyLifeBits есть и более прагматические возможности. Исследования с пострадавшими от инсультов, похоже, свидетельствуют о том, что фотографии помогают им вернуть утраченную память. Две группы сотрудников MyLifeBits также проводят исследования, чтобы определить, насколько такие инструменты «жизненного блоггинга» помогают нам лучше понять, что же мы, собственно, видели, позволяя вновь и вновь вернуться к просмотру. Однако, как нам кажется, еще более важно то, что простой ПК теперь может хранить все события жизни человека в видеозаписи.

## Широкая перспектива

После взрыва легендарной доткомовой бомбы многим наблюдателям казалось, что в мире технологии происходит не так уж и много, однако за кулисами появилось немало инноваций, и многие из этих новых технологий имеют отношение к блоггингу и социальным СМИ. Технологии, о которых шла речь в этой главе, представляют лишь верхушку вырастающего айсберга. Эти технологии влияют на коммуникации бизнеса и на то, как люди ищут информацию и обмениваются ею. Последние технические новинки могут удивлять нас, но общее движение в сторону социальных СМИ очевидно.

Широкая перспектива сейчас видна яснее, чем в прошлые годы. Мы вступили в новую эру коммуникации.

## 15. Эра разговоров

Довольно естественно считать рост блогосферы чисто техническим явлением.

Однако это одновременно и человеческий феномен, возможность расширить и в

некотором смысле  
овеществить  
эфемерные  
повседневные  
разговоры, в которые  
вступают люди.  
Ежедневно  
блогосфера  
захватывает чуточку  
больше этой странной  
моментальности  
жизни, которая  
проходит мимо нас.  
Думайте о блогосфере  
как о глобальном  
мыслительном пузыре  
одного разговорчивого  
биологического вида.

*Редакционная статья  
в New York Times,  
5.08.2005*

Иногда инструмент – это просто инструмент. В течение нашей жизни молотки почти не претерпели изменений. Если бы мы писали о них книгу и потратили бы на это годы, изменилось бы немного. Большинство инструментов похожи на молотки, но только не блоги.

За девять месяцев, которые мы писали «Разговор дороже денег», инновациям в блогах и блогосфере не было конца. Количество блоггеров почти утроилось с менее чем 7,5 млн пользователей до почти 20 млн. Сегодня каждую секунду кто-то начинает вести блог, и каждые две секунды еще кто-то бросает его. Мы постоянно чувствовали, что пишем о движущейся мишени. Нам пришлось отложить завершение главы о блоггинге в условиях кризиса, потому что кризис реально случился у Скобла в Microsoft. Спустя несколько недель нам пришлось отложить завершение главы о развивающейся технологии, потому что, завершая черновой вариант, мы узнали о ряде новаций в сфере новых социальных СМИ.

По ходу книги мы старались сохранять фокус на том, как блоггинг и социальные медиа меняют отношения между компаниями и их аудиториями. Мы предложили немало советов и примеров, которые, как мы надеемся, останутся актуальными, несмотря на постоянные изменения технологии.

С того момента, как мы начали этот проект, и по сию пору мы ощущали происходящие изменения в отношении делового сообщества к блоггингу. Когда мы начали писать главу 1, большинство бизнесменов по-прежнему открещивались от блоггинга как от преходящего увлечения. Это была фаза отрицания. Затем мы отметили определенное раздражение по поводу блогов как отвлекающего фактора, потому что те вносили разлад в действующие системы, считавшиеся лучшими практиками. Один разъяренный исполнительный директор даже заявил нам, что блоги – это мошенничество с целью подтасовки результатов в поисковых системах. Когда книга была передана в издательство, журнал **Forbes** опубликовал редакционный материал, сравнив блогосферу с толпой линчевателей[270]. Однако **Forbes**, похоже, опоздал с демонстрацией фазы раздражения.

Сейчас все больше бизнесменов понимают, что блоги – это надолго и что компаниям нужно искать пути включения их в свои коммуникации. Мы надеемся, что «Разговор дороже денег» поможет людям принимать правильные для их компаний решения.

Во введении мы утверждали, что блоги – это часть революции чего-то большего, чем блогосфера, и очень многие не согласились с нами, отведя этому явлению роль нового дополнения к маркетинговому комплексу компании. Блоггинг носит эволюционный, а не революционный характер, все время повторяли нам. После девяти месяцев сбора материала и общения с более 100 участниками этого процесса мы укрепились в убеждении, что блоггинг – это инструмент серьезнейшей революции, которую уже практически невозможно остановить, чего-то, что меняет баланс отношений между компаниями и сообществами, в которых те работают.

Как было с доткомами, несколько компаний из блогосферы превратятся в гигантов, а многие другие исчезнут. Из-за этой революции компании поменяют направление своих инвестиций – как финансовых, так и людских – для обеспечения эффективности затрат. Маркетинговые бюджеты будут урезаны, и, возможно, больше средств будет выделяться на разработку продуктов и поддержку потребителей. Мы уже наблюдали резкие изменения в том, кто и почему влияет на рынки. Мы продолжали искать название для этого явления, которое «больше чем блоггинг».

«Разговор дороже денег» – это не объективный отчет. Мы начинали этот проект как поборники блогов – евангелисты, убежденные, что все компании должны вести блоги, и предупреждавшие, что многие из тех, кто не будут делать это, исчезнут. Это, как мы выяснили в процессе, некоторое преувеличение. Мы недооценили влияние культуры как на компании, так и на страны. Просто одни культуры открыты, а другие – нет. Некоторые лидеры доверяют своим подопечным, а другие – нет. И эта разница становится все более значимой по мере того, как все больше людей осознают, что корпоративные правила блоггинга – писанные или неписанные – многое говорят посторонним о том, как компания относится к своему персоналу и потребителям.

Говоря о социальных СМИ, невозможно переоценить культуру. И пока технологии продолжают возникать, некоторые компании будут слышны в одной сфере и сохраняют молчание в другой. Эдам Карри, который работает с Apple Computer, сообщил нам, что Стив Джобс вскоре станет подкастером, хотя по-прежнему не разрешает своим сотрудникам вести блоги об их работе. «Блоггинг просто не в ДНК этой компании, – пожал он плечами, – но Джобсу нравятся подкасты». Некоторые организации, мы уверены, просто не примут участие в этой революции. В некоторых случаях люди, обладающие полномочиями изменять культуру организации, будут цепляться за статус-кво. Не все крупные компании, не поддерживающие блоггинг, ожидает упадок или падение. Однако большинство из них публика будет воспринимать как менее интересные или актуальные, чем те, у кого есть блоги.

Компании, которые не приветствуют блоггинг, например Google, могут начать терять талантливых людей, и уже сейчас демонстрируют другие недостатки. Когда мы приступали к проекту, ведущая поисковая компания была, бесспорно, одной из вызывающих наибольшее восхищение в сфере технологий для личного пользования. Возможно, она и сейчас такова, но, как нам кажется, в меньшей степени. Мы думаем, что этому способствовал и вечно посредственный корпоративный блог. Если вы не поощряете сотрудников вести блоги, это не повышает моральный дух в компании и не привлекает таланты. Рассел Битти [\[271\]](#), звезда блоггинга, отказался от интервью с Google, потому что, по его словам, считал культуру компании слишком закрытой, а ее политику – двуличной. Впоследствии он пришел в Yahoo!, компанию, которая поощряет то, что он и другие сотрудники ведут блоги.

Недавно Google заявила, что объявит CNET [\[272\]](#) бойкот на год и не будет отвечать на звонки и допускать представителей компаний на публичные мероприятия. Грех CNET заключался в использовании самой Google для публикации личных данных об исполнительном директоре Google Эрике Шмидте, чтобы доказать обоснованность обвинений в том, что Google делает личную информацию многих людей слишком доступной. Нам это показалось мелочью.

Эти факты, взятые отдельно, не представляют особого интереса. Однако свяжите эту историю с тем, что корпоративный блог Google относится к числу самых скучных, и возникает ощущение, что у Google куда менее открытая культура, чем казалось. Неприятности у этого любимца инвесторов и интернет-серферов начнутся еще нескоро, и прежде чем это произойдет у компании достаточно времени, чтобы разумно скорректировать свой курс. До нас доходили слухи, что она действительно собирается изменить свои правила блоггинга. Интересно посмотреть, что из этого получится.

Однако если блоггинг – на самом деле часть революции, будет ли она бескровной? Мы видим явную угрозу для сторонников традиционной, однонаправленной рекламы и маркетинга. Мы считаем, что они находятся перед выбором «изменись или умри». Блоггинг и социальные медиа неуклонно забивают осиновый кол в сердце старой системы. На смену такому маркетингу приходит новый, где потребители и компании играют на одном поле и могут использовать более повседневный язык простого, неприукрашенного разговора. Большинство людей доверяют таким голосам больше, чем профессиональному голосу из минутного ролика. Это фундаментальное изменение переносит потребителей с периферии корпораций на их законное место в центре. Такое новое, ориентированное на потребителя позиционирование – отрадная противоположность ситуации, когда компании считают потребителей всего лишь парой «липких глаз».

Да, чтобы согласиться с нашими тезисами, нужна недюжинная вера. Потребитель на самом деле **не всегда прав**. Иногда его требования неразумны. Порой его тон груб, и большинство компаний, с которыми мы говорили, выражали озабоченность тем, что могут подвергнуться публичной словесной атаке. Мы оба сталкивались с таким поведением в комментариях к блогу, и никому из нас это не нравилось. Однако мы поняли, что даже когда потребители в корне неправы, способность выслушать делает компанию умнее. Кроме того, демонстрация того, что вы вежливо слушаете, привлечет на вашу сторону большинство наблюдателей.

Мы не проповедуем здесь наивный альтруизм. Эта книга о бизнесе, эффективности и прибыли. Блоггинг – это умный бизнес. Блоггинг дешевле и эффективнее, чем большинство современных маркетинговых программ. Президент Sun Microsystems Джонатан Шварц сказал нам, что может охватить больше людей с помощью своего блога, чем с рекламой на разворот в отраслевом журнале, а кроме того, они могут ответить ему. Пользователи настолько любили Firefox, что скинулись на заказ двухстраничного рекламного объявления в **New York Times**, и в результате узнали, что блоггинг – более эффективный и куда более дешевый способ привлечения внимания и клиентов. Британский портной Томас Мэхон использовал блог, чтобы увеличить свой бизнес на 300% за несколько месяцев и стать самым известным представителем своей профессии. У Эндрю Кэртонна на его блоге Treonauts больше посетителей, чем на веб-сайтах двух компаний, производящих аппарат Treo и программы к нему, и блог оказывает больше влияния на продукты Treo, чем топ-менеджеры обеих компаний.

Блоггинг, бесспорно, дешевле традиционных рекламных и PR-кампаний, и продолжает оказываться – как в случае Firefox – более эффективным. Закончат ли сегодняшние маркетологи свою карьеру, работая официантами? Возможно, с

некоторыми из них это случится, если они слишком долго и слишком сильно будут привязаны к явно отмирающим методам. Другие адаптируются и восторжествуют в эту новую эру. Многие сообразят, как сделать свою работу более доступной, заслуживающей доверия и интерактивной, подобно Шелу Холцу, Невиллу Хобсону и Стиву Рубелу.

Хотя мы наблюдаем возникновение культурной границы, мы также видим признаки конвергенции и улучшения в нередко остром культурном столкновении СМИ и блогосферы. Менее года назад Джон Маркофф, ведущий журналист **New York Times**, пишущий о технологии, выразил скептическое отношение к блогерам<sup>[273]</sup> как передатчикам новостей. Хотя блогеры и журналисты по-прежнему сталкиваются по важным вопросам, их все чаще используют в качестве источников информации на равных, а такие технологии, как Memeogandum, физически объединяют их во благо потребителя. Кроме того, журналистика реально определяется не механизмом доставки контента, а поведением и методами тех, кто обеспечивает контент – на бумаге, в передаче или через широкополосную связь.

Не все наши предположения сбылись. Мы так и не обнаружили нашего водопроводчика, ведущего блог. Возможно, это вопрос культуры. Водопроводчики чаще всего бывают неразговорчивы. Мы считали, что найдем достаточно свидетельств того, что блоггинг поддерживает микрорынки, – то, что редактор журнала **Wired** Крис Андерсон называет «длинным хвостом», состоящим из миллионов рынков с количеством потребителей от одного до нескольких сотен. Их мы не нашли, но поняли, что хвост всегда находится сзади, а блоггинг пока показывает только свой нос. Длинный хвост появится в свое время.

Небольшие, независимые продавцы – часть того, что делает каждое сообщество уникальным, а блоггинг доказывает, что является очень полезным инструментом для независимых предприятий и предпринимателей. Некоторые из малых предприятий, о которых мы писали, вдохновили нас больше всего. Патрис Кассар, французский производитель футболок, создал основанный на блоге бизнес, который приносит прибыль и растет, позволяя потребителям принимать решения почти по всем вопросам. Команда дружелюбных медработников из йокогамской Isshin Dental Clinic показывает, что блог может сделать для бизнеса, ориентированного на небольшой регион. Бен Уильямс, владелец ресторана Horsefeathers, использует блог, чтобы обставить вторгшиеся на его территорию сети. Грейс Бонни могла бы остаться невостребованным консультантом, если бы не ее блог. Вместо этого она наращивает свое влияние в индустрии дизайна. Мы убеждены, что блоггинг дает фантастические возможности для малых предприятий, вне зависимости от того, хотят ли они охватить потребителей по соседству или по всему миру.

Блог – это мощный инструмент, но большинство людей, с которыми мы разговаривали, настаивали, что он больше чем просто инструмент. Люди называли блоги «новым каналом коммуникации», «заслуживающим доверия маркетинговым каналом», «нарушителем статус-кво», «убийцей мейнстримных СМИ», «чудом» и т.д.

Мы думали, что самый подходящий термин для этой широкой перспективы – «разговорный маркетинг», но поняли, что и этого мало. Блоггинг влияет на маркетинг, но при этом и превосходит его. Блоггинг жизненно важен не только для исходящих, но и для входящих коммуникаций. Это огнетушитель на случай кризиса, отличный агрегатор данных, инструмент рекрутинга, создатель идей продуктов, метод усовершенствования обслуживания и поддержки клиентов. Он обеспечивает руководителям двустороннее общение и способствует установлению доверительных отношений с персоналом, потребительскому евангелизму и взаимодействию между компаниями и их аудиториями. Мы пока даже не можем представить многое из того,



чем он может помочь компаниям в будущем.

Мы вспомнили наш разговор с Йосси Варди, взрослым куратором четырех студентов-создателей ICQ. Он показал нам исследования, демонстрирующие, что рассказ историй и разговоры составляют суть человеческой природы. В этом свете блоггинг – это точка в культурном континууме, который восходит к временам, когда наши предки сидели в пещерах, ежась у огня, и рисовали закорючки на стенах. Если перефразировать Варди, блоггинг – это рассказы и разговоры на допинге.

В результате блоггинг положил конец одной эре и начал другую. В эту новую эру компании не выигрывают, просто обращаясь к людям. Они выигрывают, прислушиваясь к ним. Мы называем это эпохой разговоров. Это не меняет все, потому что, как сказал Джон Нейсбитт, все никогда не меняется. Однако что-то изменилось, и блоггинг влияет на компании всех размеров в большинстве частей развитого мира. Он сделал мир мобильнее.

И это лучше для бизнеса.

## Благодарности

Мы выражаем глубокую признательность и благодарность:

– Говарду Израэлу за то, что он научил Шела любить книги и поощрял его во время проекта;

– Чарли О’Брайену за неизменную мудрость, веру и дружбу в любых обстоятельствах;

– Энди Раффу за идею, которая стала «Разговорами начистоту»;

– Баззу Брюггеману (<http://buzzmodo.typepad.com/buzznovation>), Королю контактов, за то, что познакомил авторов этой книги друг с другом;

– Дэйву Вайнеру (<http://www.scripting.com>) и Дори Смит (<http://www.backupbrain.com>) за то, что они, помимо всего прочего, заинтересовали Скобла блоггингом;

– Вику Гандотре (<http://www.vicgundotra.com>) за то, что он рискнул и взял Скобла в Microsoft;

– Лоику Ле Ме (<http://www.loiclemeur.com/english>), за то, что организовал нам виртуальное турне по европейскому блоггингу;

– Six Apart, Inc. (<http://feeds.feedburner.com/MenasCorner>) за постоянную помощь на всем протяжении проекта;

– авторам «Манифеста пути» – Доку Сирлзу (<http://doc.weblogs.com>), Дэвиду Уайнбергеру (<http://www.hyperorg.com/blogger>), Кристоферу Локку (<http://www.chiefbloggingofficer.com>) и Рику Левину – за то, что они вдохновили на написание книги, прежде чем мы даже задумались об этом;

– обитателям блогосферы, за то, что помогли нам улучшить «Разговор дороже денег» во многих отношениях;

– Эрни Свенсону (<http://www.ernietheattorney.net>) за самый веселый эпизод проекта:

когда он рассказывал нам, как любит высокие технологии, его телефонная линия сломалась;

– Джилл Фаллен (<http://www.estatelegacyvaults.com/legacy>) за очень интересную историю, которая не вошла в книгу;

– Брюстеру, верному спутника Шела, и Кинко, который делил с ним письменный стол (Брюстер – собака Шела Израэла, Кинко – его кот);

– Джо Викерту ([http://jwikert.typepad.com/the\\_average\\_joe](http://jwikert.typepad.com/the_average_joe)) за ужин и доказательство, что точен в отношениях между авторами и издателями;

– Джиму Минателу (<http://wroxblog.typepad.com/minatel>) за то, что он – друг и отличный редактор;

– Фэйт Уемпен (<http://www.wempen.com>), нашему литературному редактору и консультанту по аудитории, которая доказала, что справедливо носит свое имя (Фэйт – Faith, англ.);

– Стивену Стрейту (<http://www.vaspersthegrate.blogspot.com>), который писал в нашем блоге, почти столько же, сколько мы, и не дал нам выбрать ламерское название для книги;

– Халли Сьютт (<http://halleyscomment.blogspot.com>) за то, что помогла нам заполнить предисловие Тома Питерса.

– Мы также благодарим сотни блоггеров, оставлявших умные, конструктивные и полезные комментарии на нашем блоге:

– Эдама Барра, <http://www.proudly-serving.com>;

– Эла Каннистаро, <http://www.happinessgym.com>;

– Алека Комарницкого, <http://www.komar.org>;

– Алекса Бишопа, <http://www.mozillazine.org>;

– Алана Дженкинса, <http://allanjenkins.typepad.com>;

– Эми Беллинджер, <http://www.learnandteachonline.com/pmach/weblog.php>;

– Эндрю, <http://changingway.net>;

– Остина Уайта, <http://austinwhite.typepad.com>;

– Билла Лазара, <http://www.billsaysthis.com>;

– Билла Риски, <http://radio.weblogs.com/0108035>;

– Б.Л. Охман, <http://whatsnextonline.com>;

– Блэйна Мура, <http://www.runtowin.com>;

– Брайана Бейли, <http://www.leaveitbehind.com>;

- Брюса де Бура, <http://www.synthesiscreative.com/blog.php>;
- Кристофера Карфи, <http://socialcustomer.typepad.com>;
- Константина Бастуря, <http://blog.basturea.com>;
- Курта Хопкинса, <http://morphemetales.blogspot.com>;
- Баррена Роузе, <http://www.problogger.net>;
- Дейва Бриггса, <http://davebriggs.net>;
- Дейва Копиторна, <http://www.hearingmojo.com>;
- Дэвида Теббатта, <http://teblog.typepad.com>;
- Дебби Вейл, <http://www.blogwriteforceos.com>;
- Денниса Хэмилтона, <http://orcmid.com/blog>;
- Дика Куслейку, <http://www.dicks-blog.com>;
- ДиДжей Коффмана, <http://yirmumah.net>;
- ДиЭл Байрона, <http://clip-n-seal.com>;
- Досси Шиобару, <http://dossy.org>;
- Элизу Камахорт, <http://workerbeesblog.blogspot.com>;
- Элизабет Григг, <http://www.egrigg9000.com/mtpub>;
- Эфраима Коэна;
- Эрика Эггертсона, <http://www.mutually-inclusive.typepad.com/weblog>;
- Эрика Шменка;
- Эвана Эрвина, <http://www.misterorange.com>;
- Гаутама Гхоша, <http://gauteg.blogspot.com>;
- Джоффа Джонса, <http://www.geoffjones.com>;
- Хью Маклеода, <http://www.gapingvoid.com>;
- Джека Норка, <http://www.mason23.com/jack>;
- Джеймса Черкоффа, <http://www.collaboratemarketing.com>;
- Джеймса Гавернора, <http://www.redmonk.com/jgovernor>;
- Джинин Сессам, <http://allied.blogspot.com>;

- Джереми Райта, <http://www.ensight.org>;
- Джима Макги, <http://www.mcgeesmusings.net>;
- Джоэла Шульца, <http://www.joelschultz.com>;
- Йохана ван Роойена, <http://www.spanishpodcasting.com>;
- johnmoore, <http://brandautopsy.typepad.com>;
- Джонни Мура, <http://www.johnniemoore.com/blog>;
- Джоша Бэнкрофта, <http://www.tinyscreenfuls.com>;
- Джори Десярднис, <http://www.jorydesjardins.com>;
- Джоша Халлетта, <http://hyku.com/blog>;
- Джошуа Элиена, <http://www.netcrucible.com/blog>;
- Джозефа Имриха, <http://amediadragon.blogspot.com>;
- Джастина Гарднера, <http://www.kozoru.com>;
- Кэти Сиерра, [http://headrush.typepad.com/creating\\_passionate\\_users](http://headrush.typepad.com/creating_passionate_users);
- Кена Дика, <http://www.kendyck.com>;
- Ларри Борсато, <http://larryborsato.com>;
- Ларри Хендрика, <http://www.sanleon.net/blog>;
- Laura aka Blaugra, <http://blaugra.typepad.com>;
- Лизу Вильямс, <http://www.cadence90.com/wp>;
- Марка Орчанта, <http://office.weblogsinc.com>;
- Марка Снайдера, <http://emm-ess.blogspot.com>;
- Маркуса Соммера, <http://marcussommer.blogspot.com>;
- Маркуса Пирчнера, <http://www.futurebytes.at>;
- Майкла Каплана, <http://blogs.msdn.com/michkap>;
- Майка Торреса, <http://spaces.msn.com/members/mike/PersonalSpace.aspx>;
- Нэнси Уайт, <http://www.fullcirc.com/weblog/onfacblog.htm>;
- Ника Тупа;
- Нити Бхан, <http://nitibhan.typepad.com/perspective>;

- Пола Хансона;
- Пола Морриса, <http://little-bits.blogspot.com>;
- Пола Вудхауза, <http://butlersheetmetal.com/tinbasherblog>;
- Пита Доусона, <http://peterdawson.typepad.com>;
- Фила Джонса, <http://www.nooranch.com/synaesmedia>;
- Фила Уэбера, <http://www.philweber.com>;
- Рэнди Чарльза Морина, <http://www.kbcafe.com>;
- Рэнди Хэллоуэя, <http://www.clrsql.com/weblog>;
- Рича Уестерфилда, <http://tsmi.blogs.com>;
- Роя Блюменталя, <http://schmucknews.blogspot.com>;
- Рассела Битти, <http://www.russellbeattie.com/notebook>;
- Сэма Катца Сара, <http://theeditroom.blogspot.com>;
- Шелли Пауэрс, <http://weblog.burningbird.net>;
- Шитал Шаха, <http://www.shitalshah.com/blog>;
- Саймона Харрийотта, <http://www.harriyott.com>;
- Срирам Кришнана, <http://blogs.msdn.com/sriram>;
- Стива Гарфилда, <http://stevegarfield.com>;
- Стива Ньюсона, <http://stevenewson.blogspot.com>;
- Стива Шу, <http://www.steveshu.typepad.com>;
- Тару Хант, <http://www.horsepigcow.com>;
- Томаса Хока, <http://thomashawk.com>;
- Тима Элдрича, <http://firstdraft.blogs.com/altfunction>;
- Тоби Блумберг, <http://bloombergmarketing.blogs.com>;
- Тома Гуарриелло, <http://truetalk.typepad.com>;
- Тома Рафтери, <http://tomrafteryit.net/views>;
- Тревор Кука, <http://trevorcook.typepad.com>;
- Уилсона Нг, <http://www.bizdrivenlife.net>.

# Примечания

## 1

The Catchpole Corporation – компания, предоставляющая услуги технологическим компаниям и PR-агентствам (как субподрядчик их клиентов) по профессиональной подготовке менеджеров (в первую очередь топов) к публичным выступлениям, один из лидеров своей отрасли. Терри Кетчпол – основатель компании, в прошлом редактор некоторых известных изданий (Computerworld, Business Computer Systems, PC Products, Playboy) (прим. перев.).

## 2

«Прогностическое заявление» (Forward-Looking Statement) и «Многократное (повторное) использование интеллектуальной собственности» (Intellectual Property Reuse) – юридические термины торгового права США, определяющие стандарты и манеру официальных корпоративных сообщений и отношение к информации. По убеждению авторов книги, эти и подобные им стандарты убивают живое общение, именно поэтому блоггеры их игнорируют (прим. ред.).

## 3

Дэйв Вайнер – программист, автор блога (Scripting News), который первым приобрел широкую известность в Интернете (прим. перев.).

## 4

<http://nakedconversations.com>

## 5

Борг (Borg) – сокращение от «киборг» (кибернетический организм), а также название одной из рас в книге и сериале «Звездные войны» (Star Trek). Борги, идентичные по своей природе, отличаются способностью трансформировать биологические особенности жертв «под себя» и ассимилировать их в свою расу. В современном американском английском глагол borg означает зомбирование или внедрение какихлибо устройств или препаратов в организм жертвы, чтобы сделать ее подконтрольной (прим. перев.).

## 6

Сэр Эдвард Коук (1552-1634) – знаменитый английский юрист, предприниматель, специалист по общему праву, автор влиятельных работ по этому и другим вопросам юриспруденции (прим. перев.).

## 7

<http://www.netcrucible.com/blog>

## 8

Здесь авторы обыгрывают идентичность написания фамилии руководителя компании Microsoft и слова «gates» – англ. – «ворота, врата»); оригинальную фразу Gates in the Way можно толковать как в том смысле, что Билл Гейтс был помехой на пути к «очеловечиванию» образа Microsoft, так и в том, что он стал своего рода вратами на пути развития корпоративного блоггинга в компании (прим. перев.).

## 9

NyQuil – лекарство, принимаемое при простуде (прим. перев.).

## 10

Евангелизм (от англ. evangelism) – в данном случае продвижение продукта или технологии с помощью устных обращений, блоггинга, демонстраций и т.д., осуществляемое лицами, которые убеждены в высокой ценности и преимуществах данного продукта. Термин обрел новое значение благодаря Гаю Кавасаки, в конце 1980-х годов применившего его в маркетинге компьютеров Macintosh компании Apple. Роберт Скобл является одним из самых известных современных евангелистов (прим. перев.).

## 11

<http://www.scobleizer.com>

## 12

Редмонд (Redmond, или Redmond Campus) – место, где до сих пор базируется одно из основных подразделений компании Microsoft – Microsoft Research. Это имя уже стало нарицательным, «вторым я» компании (прим. ред.).

## 13

Технология Вики (от англ. Wiki) – технология взаимодействия пользователя с вебсайтом, предназначенная для коллективной разработки, хранения, структурирования информации (в основном гипертекста), один из вариантов организации CMS ([http:// www.wikiznanie.ru/ru-wz/index.php/Wiki](http://www.wikiznanie.ru/ru-wz/index.php/Wiki)).

## 14

Гик (от англ. geek) – технически подкованный человек, энтузиаст техники. Поначалу слово использовалось в негативном смысле, подразумевая полностью асоциального типа, не обращающего внимания ни на что, кроме содержимого своего компьютера (прим. перев.).

## 15

<http://www.technorati.com>

## 16

<http://www.pubsub.com> Разработанный Бобом Вайманом и Салимом Исмаилом поисковик для поиска информации в блогах, к сожалению прекратил свое существование в январе 2007 года.

## 17

<http://www.philweber.com/2004/07/08.htm>

## 18

[http://mike.spaces.live.com/Blog/cns!1pG4qKNdtRA5NI-UhvZI\\_1rQ!940.entry](http://mike.spaces.live.com/Blog/cns!1pG4qKNdtRA5NI-UhvZI_1rQ!940.entry)

## 19

<http://blogs.msdn.com/techtalk>

## 20

Трент Лотт – сенатор-республиканец, в 2002 году вынужденный сложить полномочия лидера сенатского большинства в связи с резкой критикой, которой он подвергся за свои высказывания на церемонии сотой годовщины со дня рождения ушедшего в отставку старейшего сенатора Строма Турмонда. Лотт сказал тогда, что если бы на выборах 1948 года президентом был избран Турмонд (который выступал в то время за расовую сегрегацию), это было бы лучше для страны (прим. перев.).

## 21

Речь идет о президентской кампании 2004 года, когда CBS опубликовала документы о службе президента Буша в техасских ВВС Национальной гвардии с целью уклонения от призыва во Вьетнам и якобы невыполнении им своих обязанностей. В сентябре 2004 года CBS была вынуждена признать, что была введена в заблуждение, а ведущий программы 60 Minutes Wednesday Дэн Ратер был вынужден оставить свою должность (прим. перев.).

## 22

<http://www.sethgodin.com>

## 23

<http://www.pcworld.idg.com.au/index.php/id;368803475;fp;16;fpid;0>

## 24

[http://www.vonage.com/corporate/index.php?lid=footer\\_corporate](http://www.vonage.com/corporate/index.php?lid=footer_corporate)

## 25

<http://www.spreadfirefox.com>



## 26

Авторы подчеркивают разницу между действительным, фактическим интересом, страстью к теме или предмету разговора, что и определяется понятием *passion chamber* (камера страсти), и искусственной, беспредметной шумихой, характерной для «эхокамеры» (*echo chamber*), о которой речь пойдет ниже (прим. перев.).

## 27

Эхо-камера – комната с отражающими стенами, в которую помещен источник звукового сигнала (громкоговоритель) и приемник (микрофон), устраиваемая в студиях звукозаписи. Основная функция эхо-камеры – создание эффекта реверберации, для чего также используются отражающие или поглощающие звук перегородки. Метафорически (особенно по отношению к СМИ) используется для описания ситуации, когда сторонники и энтузиасты какой-либо идеи нагнетают вокруг нее – зачастую искусственно – шумиху, что на некоторое время создает иллюзию особой важности или актуальности этой идеи (прим. перев.).

## 28

Говард Дин – губернатор штата Вермонт, член демократической партии США, доктор медицины (Эйнштейновский колледж медицины). Боролся с Джоном Керри за право стать кандидатом от партии на президентских выборах 2004 года. Известен своими левыми взглядами, резкой критикой войны в Ираке, а также беспрецедентной предвыборной кампанией по сбору средств через Интернет, в результате которой он привлек около \$40 млн (прим. перев.).

## 29

<http://www.onestat.com>

## 30

<http://www.websidestory.com>

## 31

<http://www.boingboing.net/stats/#browsers> <http://www.boingboing.net/stats/%23browsers>

## 32

Лавинообразный интерес и возможность широкого обсуждения продукта – оружие обоюдоострое. Та же Apple в полной мере почувствовала это на себе, когда Сеть в 2005 году наполнилась массовой руганью по поводу недолговечности или конструктивных недостатков iPod (прим. перев.).

## 33

«Дилемма заключенного» – игра, в которой участники должны выбирать, предавать ли им других участников или сотрудничать с ними. В классическом виде двум

«заключенным» предлагается давать показания, уличающие друг друга в краже. Если оба участника не дадут показаний, они оба получают минимальный срок, если дадут показания друг на друга – оба получают срок средней продолжительности, а если только один – то он выйдет на свободу, а второй, против которого показания даны, – получит максимальный срок (прим. перев.).

## 34

<http://www.autoblog.com>

## 35

В январе 1984 года компания Apple Macintosh выпустила рекламный ролик, показ которого состоялся 22 января в перерыве матча за Суперкубок. Ролик обыгрывал образы романа Дж. Оруэлла «1984» и противостояние компаний Apple и IBM. Героиня ролика после пробежки по «оруэлловскому» пейзажу швыряла кувалду в огромный телеэкран с лицом Большого Брата, символизирующего компанию IBM. За этим следовало объявление о выпуске компьютера Macintosh. Сегодня этот ролик можно найти в различных видеоархивах в Интернете, например Google Video или YouTube (прим. ред.).

## 36

Эббот Либлинг (1904-1963) – один из самых известных американских журналистов своего времени, автор многочисленных афоризмов (прим. перев.).

## 37

<http://fastlane.gmblogs.com>

## 38

<http://www.blogmaverick.com/2005/03/07/abc-should-suspend-jim-gray-until-he-apologizes/>

## 39

Авторы используют игру слов, так как выражение fast lane по-английски обозначает полосу обгона или полосу для движения с высокой скоростью, соответственно, заголовок можно перевести как «General Motors на полосе обгона» (прим. перев.).

## 40

<http://blogs.sun.com/roller/page/jonathan>

## 41

Dairy Queen – американская франчайзинговая сеть ресторанов быстрого обслуживания, основанная в 1940 году. Поначалу меню состояло в основном из молочных продуктов, отсюда и название (Dairy с англ. – молочный магазин). Один из

пионеров франчайзинга в сфере питания. Заведения DQ обычно представляют собой небольшие киоски, так что по смыслу выражение Кьюбана можно перевести как «не справился бы и с ларьком «Мороженое» (прим. перев.)

## 42

<http://www.blogmaverick.com>

## 43

Авторы обыгрывают название команды Dallas Mavericks: maverick (англ.) – скиталец, бродяга, чудак, белая ворона, индивидуалист, диссидент и т.д. (прим. перев.).

## 44

<http://archive.scripting.com>

## 45

<http://www.corporateblogging.info/2005/04/company-where-all-110-employees-have.asp>

## 46

[http://www.whatsnextblog.com/archives/2005/04/misquoted\\_in\\_th\\_1.asp](http://www.whatsnextblog.com/archives/2005/04/misquoted_in_th_1.asp)

## 47

<http://www.gapingvoid.com>

## 48

<http://www.englishcut.com>

## 49

<http://www.parmet.net>

## 50

Брайан Ферри – британский поп-певец, пианист, один из участников группы Roxу Music (прим. перев.).

## 51

<http://doc.weblogs.com>

## 52

<a href="http://wethemedia.oreilly.com">http://wethemedia.oreilly.com</a>	<b>53</b>
<a href="http://www.darknet.com">http://www.darknet.com</a>	<b>54</b>
<a href="http://www.mcgeesmusings.net">http://www.mcgeesmusings.net</a>	<b>55</b>
<a href="http://buzzmodo.typepad.com/buzznovation">http://buzzmodo.typepad.com/buzznovation</a>	<b>56</b>
<a href="http://amywohl.weblogger.com">http://amywohl.weblogger.com</a>	<b>57</b>
<a href="http://www.leaveitbehind.com">http://www.leaveitbehind.com</a>	<b>58</b>
<a href="http://www.terrystorch.com">http://www.terrystorch.com</a>	<b>59</b>
<a href="http://alteraxion.typepad.com">http://alteraxion.typepad.com</a>	<b>60</b>
<a href="http://blog.treonauts.com">http://blog.treonauts.com</a>	<b>61</b>
<a href="http://software.treonauts.com">http://software.treonauts.com</a>	<b>62</b>
<a href="http://store.treonauts.com">http://store.treonauts.com</a>	<b>63</b>
<a href="http://texturadesign.com">http://texturadesign.com</a>	<b>64</b>

<http://clip-n-seal.com>

**65**

<http://www.stonyfield.com>

**66**

<http://www.stonyfield.com/weblog/BovineBugle/index.html>

**67**

<http://www.stonyfield.com/weblog/BabyBabble/index.html>

**68**

<http://horsefeathers.tumblr.com>

**69**

Отсылка к международной франчайзинговой сети Mr. Rooter Corporation, одной из крупнейших и быстро растущих сетей, специализирующихся на водопроводном деле и химчистке (прим. перев.).

**70**

Авторы используют созвучие имени Эрнест (Ernest) и слова «искренний» (earnest). Аналогичный прием использовался О. Уайлдом в пьесе «Как важно быть серьезным» (прим. перев.).

**71**

<http://www.erniethelawyer.net>

**72**

<http://www.corante.com/betweenlawyers>

**73**

<http://www.lessig.org/blog>

**74**

<http://www.inventblog.com>

**75**

<http://www.okpatents.com/phosita>

**76**

<http://www.promotetheprogress.com>

**77**

<http://www.rethinkip.com>

**78**

<http://sethgodin.typepad.com>

**79**

<http://customerevangelists.typepad.com/blog>

**80**

Авторы обыгрывают имя Grace (от англ. grace – изящество, грация) (прим. перев.).

**81**

<http://designsponge.blogspot.com>

**82**

<http://www.alyson.ca>

**83**

<http://www.marketingfacts.nl>

**84**

<http://www.upstream.nl>

**85**

<http://www.whatsnextblog.com>

**86**

<http://www.divamarketingblog.com>

**87**

«Липкие глаза» (от англ. sticky eyeballs) – термин из жаргона маркетологов, означающий стратегию, которая направлена на овладение вниманием потребителя и удержанием его как можно дольше. При этом предполагается, что чем дольше вы контролируете внимание потребителя, тем больше шансы, что он что-то приобретет, увидит больше рекламы и тем сильнее будет его бренд-идентичность (прим. перев.).

## 88

«Хладнокровный Люк» (Cool Hand Luke) – фильм 1967 года режиссера Стюарта Розенберга, снятый по роману Дона Пирса с Полом Ньюманом в главной роли. Цитируемая фраза принадлежит начальнику тюрьмы, который обращается к заключенным, комментируя поведение Люка, продолжающего вести себя вызывающе, несмотря на то, что его заковали в кандалы. Авторы обыгрывают слово communicate (англ.), намекая на неэффективность посланий традиционного маркетинга (прим. перев.).

## 89

[http://www.edelman.com/speak\\_up/blog](http://www.edelman.com/speak_up/blog)

## 90

<http://www.hyperorg.com>

## 91

<http://english.ohmynews.com>

## 92

American Idol – телешоу на канале FOX, идущее с 2001 года; по концепции наиболее близко шоу «Народный артист» на канале «Россия» (прим. перев.).

## 93

<http://www.micropersuasion.com>

## 94

<http://ana.blogs.com>

## 95

<http://blog.weatherbug.com>

## 96

День сурка – 2 февраля, согласно популярной в США традиции, в этот день сурок вылезает из норы после зимней спячки, чтобы проверить, пришла ли весна. Если

сурок увидит свою тень (то есть стоит солнечная погода), холода будут продолжаться еще полтора месяца. Если тень будет не видна (погода облачная), значит, весна уже не за горами. Ежегодная церемония «снятия показаний» с сурка проводится в городе Панксутони, штат Пенсильвания (прим. перев.).

## 97

Пластикмен (Plastic Man) – супергерой комиксов, обладающий способностью придавать своему телу любую форму (прим. перев.).

## 98

<http://www.newsgator.com>

## 99

<http://www.downtheavenue.com>

## 100

<http://www.nevon.net>

## 101

<http://www.ysearchblog.com>

## 102

Альфред Кинси (1894-1956) – американский биолог, прославившийся как специалист по человеческой сексуальности. Ввел понятие шкалы сексуальной ориентации. Считается, что Кинси повлиял на социальные и культурные нормы США на пороге сексуальной революции 1960-х годов (прим. перев.).

## 103

<http://www.loiclemeur.com>

## 104

<http://www.loiclemeur.com/english>

## 105

<http://blog.softtechvc.com>

## 106

<http://www.michel-edouard-Leclerc.com/blog/m.e.l>



## 107

[http://www.loiclemeur.com/france/2005/01/micheledouard\\_1.html](http://www.loiclemeur.com/france/2005/01/micheledouard_1.html)

## 108

Маршалл Маклюэн (Marshall McLuhan) – канадский эксперт в области коммуникаций, ставший знаменитым в 60-е годы прошлого века. В частности, он утверждал, что форма, в которой подается сообщение (особенно в век электронной информации) имеет как минимум не меньшее значение, чем его содержание, оказывая существенное влияние на общество, поведение людей и их отношение к информации. «Появление (или момент) Маршалла Маклюэна» – аллюзия на эпизод из фильма «Энни Холл» (Annie Hall), в котором герой Вуди Алена ведет горячий спор о Маклюэне, и в самый напряженный момент среди спорщиков появляется Маклюэн собственной персоной и принимает сторону героя Вуди Алена (прим. ред).

## 109

<http://www.lafraise.com>

## 110

<http://marcellomedia.blogs.com/mrb>

## 111

<http://service.t-online.de/c/00/01/33/1336.html>

## 112

<http://www.fischmarkt.de>

## 113

<http://www.blog-frosta.de>

## 114

<http://www.sap.com/community/pub/private/mendocino/blogs.epx>

## 115

<http://selbr.de>

## 116

<http://www.uberbin.net>

## 117

<http://weblogs.clarin.com>

## 118

Трекбэк – механизм взаимного уведомления интернет-ресурсов о цитировании или ссылках друг на друга. Иными словами, если на одном ресурсе (допустим, в блоге) цитируется статья с другого (или есть ссылка на нее), автор нового сообщения может отправить уведомление на сайт, где размещен источник, и оставить у себя на сайте ссылку на него, а тот, в свою очередь, может поставить у себя ссылку на сайт, где цитируется заимствованный материал. Технология разработана компанией Six Apart, которая упоминается в книге (прим. ред.).

## 119

<http://weblogs.clarin.com/weblogs>

## 120

<http://www.blogherald.com>

## 121

<http://blogchina.com> [www.bokee.com](http://www.bokee.com)

<http://www.bokee.com>

## 122

<http://www.isaacmao.com>

## 123

<http://taoyao.blogbus.com>

## 124

<http://www.impressholdings.com/release/2005/025>

## 125

<http://blog.nissan.co.jp/TIIDA>

## 126

<http://www.businessblog.jp/000178.html>

## **127**

<http://blog.bk1co.jp>

## **128**

<http://www.haisha.biz/index.html>

## **129**

Авторы используют игру слов: nifty (англ.) – стильный, изящный, привлекательный (прим. перев.).

## **130**

<http://www.tomrafteryit.net/views>

## **131**

<http://www.kbcafe.com/rss>

## **132**

<http://customerevangelists.typepad.com>

## **133**

<http://belledejour-uk.blogspot.com>

## **134**

<http://www.jetsetblog.com/travel>

## **135**

Карло Понци (1882-1949) – американский финансовый махинатор итальянского происхождения, создавший в 1919 году одну из первых известных финансовых пирамид. Российский аналог «схемы Понци» – «пирамида MMM» (прим. перев.).

## **136**

[http://www.niallkennedy.com/blog/archives/2005/03/bloggers\\_seen\\_a.html](http://www.niallkennedy.com/blog/archives/2005/03/bloggers_seen_a.html)

## **137**

<http://www.cameronreilly.com>

## **138**

[http://www.thepodcastnetwork.com/gday\\_world](http://www.thepodcastnetwork.com/gday_world)

**139**

[http://en.wikipedia.org/wiki/Gene\\_Amdahl](http://en.wikipedia.org/wiki/Gene_Amdahl)

**140**

[http://en.wikipedia.org/wiki/Amdahl\\_Corporation](http://en.wikipedia.org/wiki/Amdahl_Corporation)

**141**

Перед тем как создать собственную компанию, Амдал работал на IBM (прим. перев.).

**142**

<http://www.theblogstudio.com>

**143**

<http://healthyconcerns.com>

**144**

<http://workerbees.biz>

**145**

<http://www.nevon.net/nevon>

**146**

<http://amediadragon.blogspot.com>

**147**

[http://www.marketingvox.com/archives/2004/10/22/mazdas\\_blogviral\\_campaign\\_falls\\_flat](http://www.marketingvox.com/archives/2004/10/22/mazdas_blogviral_campaign_falls_flat)

**148**

<http://vespaquest.com>

**149**

<http://lincolnfry.typepad.com/blog>

**150**

<http://www.thecaptainsblog.com>

**151**

<http://www.gourmetstationblog.typepad.com>

**152**

<http://www.denaliflavors.com>

**153**

<http://www.gapingvoid.com>

**154**

Астротурфинг (от англ. astroturfing, astroturf) – сленговое выражение, обозначающее срежиссированные кампании общественной поддержки определенной идеи или позиции. Примером астротурфинга является бомбардировка публичных политиков сообщениями по электронной почте, якобы направленными разными людьми по собственной инициативе, но на самом деле организованная лоббистами с целью заставить политиков проголосовать определенным образом. «Народные массы» также могут привлекаться к астротурфингу обманом или с помощью неполного раскрытия информации. Выражение происходит от бренда искусственного травяного покрытия для спортивных площадок и обыгрывает элемент искусственности и отсутствия корней (прим. перев.).

**155**

Чарльз Колсон – личный помощник президента Никсона в 1969-1973 годах, организатор различных мероприятий против оппонентов президента, один из семи человек, получивших тюремные сроки в результате уотергейтского скандала. Когда он находился под следствием, он обратился в евангельский протестантизм, активным деятелем которого стал после отбытия тюремного заключения. Исповедует крайне консервативные взгляды, в 2002 году был одним из подписавших обращения евангелистов к Джорджу Бушу с призывом к началу «справедливой войны» в Ираке (прим. перев.).

**156**

<http://www.blogonevent.com>

**157**

<http://www.juicyfruit.com>

**158**

<http://channel9.msdn.com>

## **159**

<http://jesuisunique.blogs.com>

## **160**

[http://www.livejournal.com/users/ea\\_spouse/274.html](http://www.livejournal.com/users/ea_spouse/274.html)

## **161**

Криптонит – в комиксах, сериалах и фильмах о Супермене – руда, содержащая радиоактивное вещество, которая послужила причиной гибели населения родной для Супермена планеты Криптон и представляет огромную опасность для Супермена на Земле. Излучение не позволяет ему использовать солнечную энергию, наделяющую криптонианцев силой, и вызывает отравление крови. Существует во множестве разновидностей (прим. перев.).

## **162**

<http://www.bikeforums.net>

## **163**

<http://www.engadget.com>

## **164**

[http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/2005/01/10/8230982/index.htm](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2005/01/10/8230982/index.htm)

## **165**

<http://www.blogbusinesssummit.com>

## **166**

<http://www.darrenbarefoot.com/archives/002657.html>

## **167**

<http://boingboing.net>

## **168**

<http://www.gizmodo.com>

## **169**

<http://www.dashes.com/ani1>

## 170

Воин дороги (от англ. road warrior) – человек, регулярно совершающий деловые поездки; его неизменными атрибутами являются ноутбук, сотовый телефон, адрес в веб-почте и сотни тысяч миль, накопленных в качестве часто путешествующего пассажира (прим. перев.).

## 171

Парафраз известной песенки из «Волшебника страны Оз» «Дзинь-дон, ведьма умерла» (Ding Dong, the Witch Is Dead) (прим. перев.).

## 172

<http://www.hp.com/hpinfo/execteam/speeches/fiorina/simmons04.html>

## 173

<http://www.boeing.com/randy>

## 174

[http://www.boeing.com/commercial/777family/200LR/flight\\_test](http://www.boeing.com/commercial/777family/200LR/flight_test)

## 175

<http://doingboeing.blogspot.com>

## 176

<http://www.wiproweblog.com>

## 177

[http://www.siliconvalleywatcher.com/mt/archives/2005/06/the\\_seemingly\\_b\\_1.php](http://www.siliconvalleywatcher.com/mt/archives/2005/06/the_seemingly_b_1.php)

## 178

<http://googleblog.blogspot.com>

## 179

<http://jwikert.typepad.com>

## 180

<http://battellemedia.com>

## **181**

<http://www.pubsub.com> К сожалению, ресурс прекратил свое существование в начале 2007 года.

## **182**

<http://www.bloglines.com/citations>

## **183**

<http://www.feedster.com>

## **184**

<http://www.icerocket.com>

## **185**

<http://www.technorati.com>

## **186**

<http://blogsearch.google.com>

## **187**

<http://www.larkware.com/index.html>

## **188**

<http://www.engadget.com>

## **189**

<http://www.scripting.com>

## **190**

<http://blogs.msdn.com>

## **191**

<http://www.misbehaving.net>

## **192**

<http://www.gapingvoid.com>



**193**

<http://talkingpointsmemo.com>

**194**

<http://www.instapundit.com>

**195**

<http://doc.weblogs.com>

**196**

<http://www.buzzmachine.com>

**197**

<http://www.daringfireball.com>

**198**

<http://www.whatsnextblog.com>

**199**

<http://blakeross.com>

**200**

<http://www.erniethattorney.net>

**201**

<http://www.loiclemeur.com/english>

**202**

<http://www.mcgeesmusings.net>

**203**

<http://sethgodin.typepad.com>

**204**

<http://www.newmediamusings.com/blog>

## **205**

<http://www.hyperorg.com/blogger>

## **206**

<http://blogs.msdn.com/cbrumme>

## **207**

Управляемая среда для платформы Microsoft. NET (прим. перев.).

## **208**

<http://www.englishcut.com>.

## **209**

Extreme Home Makeover, точнее, Extreme Makeover: Home Edition – телевизионное шоу, аналогичное «Квартирному вопросу» на НТВ, в ходе которого ремонтируемый дом также начиняется всевозможной техникой (прим. перев.).

## **210**

<http://www.allmarketersareliars.com>

## **211**

Эдам Керри – бывший ведущий канала MTV, один из пионеров подкастинга. Gnomedex – ежегодная ИТ-конференция, проводимая в США с 2001 года (прим. перев.).

## **212**

<http://bloglines.com/citations>

## **213**

<http://queenofsky.journalspace.com>

## **214**

<http://rights.journalspace.com>

## **215**

<http://www.friendster.com>

## 216

«Дилберт» – американский комикс и мультипликационный сериал (автор – Скотт Адамс), главными героями которых являются клерк Дилберт и его собака Догберт. Босс Дилберта отличается фантастической некомпетентностью и тупостью, но при этом умудряется оставаться на своей должности (прим. перев.).

## 217

[http://blogs.forrester.com/charleneli/2004/11/blogging\\_policy.html](http://blogs.forrester.com/charleneli/2004/11/blogging_policy.html)

## 218

[http://allanjenkins.typepad.com/my\\_weblog/2004/12/code\\_of\\_bloggin.html](http://allanjenkins.typepad.com/my_weblog/2004/12/code_of_bloggin.html)

## 219

<http://microcast.biz>

## 220

«Миг» (Blink) – название одной из книг Глэдуэлла (прим. перев.).

## 221

[http://www.theregister.co.uk/2005/07/28/ie7\\_nukes\\_rival\\_search](http://www.theregister.co.uk/2005/07/28/ie7_nukes_rival_search)

## 222

<http://radio.weblogs.com/0001011/2005/07/28.html#a10776>

<http://radio.weblogs.com/0001011/2005/07/28.html%23a10776>

## 223

<http://www.technorati.com/search/ie7%20beta>

## 224

<http://www.tomshardware.com>

## 225

<http://www.hardocp.com>

## 226

<http://www.tomshardware.com/cpu/20000801/index.html>

**227**

[http://www.theregister.co.uk/2000/08/28/intel\\_recalls\\_1\\_13ghz\\_pentium](http://www.theregister.co.uk/2000/08/28/intel_recalls_1_13ghz_pentium)

**228**

<http://mena.typepad.com>

**229**

<http://www.rube-goldberg.com/html/gallery.htm>

**230**

<http://www.sixapart.com/about/corner>

**231**

<http://www.micropersuasion.com>

**232**

<http://news.zdnet.co.uk/software/applications/0,39020384,39214432,00.htm>

**233**

<http://blogsearch.google.com>

**234**

<http://www.icerocket.com>

**235**

<http://www.bloglines.com/citations>

**236**

<http://www.rssauction.com>

**237**

<http://www.yaywastaken.com/amazon>

**238**

<http://www.yaywastaken.com/rss/overstock>

## **239**

[http://benhammersley.com/weblog/2004/07/04/track\\_your\\_packages\\_in\\_rss.html](http://benhammersley.com/weblog/2004/07/04/track_your_packages_in_rss.html)

## **240**

[http://www.benhammersley.com/tools/fedex\\_package\\_tracking\\_in\\_rss.html](http://www.benhammersley.com/tools/fedex_package_tracking_in_rss.html)

## **241**

<http://live.curry.com>

## **242**

<http://citizenspin.typepad.com/citizenspin/blogwatch>

## **243**

<http://www.pewinternet.org/reports.asp>

## **244**

<http://news.bbc.co.uk/1/hi/technology/4658995.stm>

## **245**

<http://www.webrankinfo.com/english/seo-news/topic-3589.htm>

## **246**

<http://www.itconversations.com>

## **247**

День труда – первый понедельник сентября (прим. перев.)

## **248**

[http://talk.bmc.com/podcasts/simpleblog\\_view](http://talk.bmc.com/podcasts/simpleblog_view)

## **249**

<http://www.itconversations.com/shows/detail230.html>

## **250**

<http://www.rocketboom.com>

## **251**

<http://www.seriousmagic.com> 23 октября 2006 года компания Adobe объявила о покупке Serious Magic., Inc.

## **252**

<http://www.demo.com>

## **253**

<http://www.ourmedia.org>

## **254**

<http://www.memeorandum.com>

## **255**

<http://tech.memeorandum.com>

## **256**

<http://a9.com>

## **257**

<http://maps.google.com>

## **258**

<http://www.poynter.org/column.asp?id=31&aid=86690>

## **259**

<http://channel9.msdn.com/ShowPost.aspx?PostID=71140>

## **260**

<http://www.feedmap.net/BlogMap>

## **261**

<http://www.technorati.com/help/tags.html>

## **262**

<http://www.flickr.com>

**263**

<http://www.buzznet.com>

**264**

<http://del.icio.us>

**265**

<http://www.furl.net/index.jsp>

**266**

<http://www.riya.com>

**267**

<http://research.microsoft.com/~JGemmell>

**268**

<http://research.microsoft.com/users/GBell>

**269**

<http://channel9.msdn.com/ShowPost.aspx?PostID=46702#46702>

[http://channel9.msdn.com/ShowPost.aspx? PostID=46702%2346702](http://channel9.msdn.com/ShowPost.aspx?PostID=46702%2346702)

**270**

[http://forbes.com/home/free\\_forbes/2005/1114/128.html](http://forbes.com/home/free_forbes/2005/1114/128.html)

**271**

<http://www.russellbeattie.com/notebook/1008565.html>

**272**

[http://news.com.com/Google+balances+privacy,+reach/2100-1032\\_3-5787483.html](http://news.com.com/Google+balances+privacy,+reach/2100-1032_3-5787483.html)

**273**

<http://www.timporter.com/firstdraft/archives/000204.html>