

# 7

## ЗАХРЕБЕТНИКИ

На закате бума доткомов в 2001 г. я купил парусную лодку и четыре месяца плавал на ней по Средиземному морю с моей тогдашней подругой, а ныне женой. Готовясь к этому путешествию, я посетил капитана О. М. Уоттса, владельца магазина яхт, расположенного рядом с лондонской площадью Пикадилли на Дувр-стрит. Это был удивительный магазин, заваленный канатами и кранцами, непромокаемыми костюмами и секстантами. В нем повсюду можно было видеть восхитительное сочетание практичного и красивого, но бесполезного. В глубине торгового зала располагалась комната, заваленная картами самых разных морей, в том числе и Средиземного. Поскольку мне предстояло пройти под парусом 2500 морских миль, то нужно было запастись подробными картами.

В то время как я изучал имевшиеся в магазине товары, пытаясь понять, какие мне действительно необходимы, а какие просто нравятся, я заметил одного мужчину, который также бродил по торговому залу. Он был невысокого роста, лысоват, отчетливый «пивной» животик нависал над поясом его синих джинсов. Черная, не очень чистая футболка только подчеркивала, а не скрывала особенности его фигуры. Он держал в руке маленькую пластиковую бутылку из-под воды «Evian», дно которой было покрыто какой-то черно-коричневой грязью. Время от времени мужчина отворачивал крышку бутылки, перемещал во рту

кусок жевательного табака и сплевывал в бутылку слюну, окрашенную табачным соком.

Будь это мой магазин, я бы выставил этого человека на улицу. Но Уоттс повел себя иначе, и мне пришлось встать в очередь в кассу прямо за этим типом. Он достал из кармана черную карту *American Express* и спокойно оплатил покупку на сумму около £20 000 (\$30 000).

Никогда нельзя заранее сказать, кто окажется вашим лучшим покупателем.

Я даю мастер-классы компаниям, собирающимся отказаться от традиционной модели фиксированной цены. В этой модели, знакомой большинству людей, покупатели платят за продукт авансом. Применительно к видеоиграм это означает, что вам нужно заплатить \$60 за игру для игровой приставки или около \$5 за игру для ранних поколений мобильных телефонов. Сейчас чарты iPhone и Android заполнены названиями игр, которые пользователи могут загружать бесплатно, при этом лишь менее 10% пользователей платят за игры хоть что-нибудь. Многие создатели видеоигр считают 90% пользователей, которые никогда не платят им денег напрямую, махровыми захребетниками, мало чем отличающимися от окровавленных пиратов. Но это опасное заблуждение.

Первая модель бизнеса, которую предлагает большинство людей в ответ на вопрос о том, как можно заработать на тех 90% пользователей, которые никогда не платят, предполагает получение доходов от рекламы. Эта реклама может осуществляться в разных формах, которые мы часто видим на экранах компьютеров, или быть направленной на генерирование новых покупателей, чтобы создатель игры получал доход, когда мы, следуя рекламе на его приложении, подписывались бы на другую игру, покупали бы абонемент в спортивный зал или смотрели бы спонсируемое видео.

Реклама — это вполне понятный бизнес, хотя и не требующий тех навыков, которые нужны для создания аудитории

с помощью высококачественного контента. Предпосылка к использованию рекламы очевидна. Она заключается в перекрестном субсидировании.

Вместо того чтобы мы, потребители, платили за продукт напрямую, мы получаем его бесплатно или по сниженной цене. Например, на общедоступном телевидении телекомпания транслирует свои программы для привлечения зрительской аудитории. Рекламодатели, желающие продать свои товары этой аудитории, платят телекомпаниям за показ рекламы. Мы же получаем телепередачи бесплатно, но затрачиваем на их просмотр свое время. Телекомпании привлекают наше внимание передачами и компенсируют свои расходы за счет платы, взимаемой с рекламодателей. Таким образом, рекламодатели субсидируют удовольствие, получаемое нами от просмотра телепередач.

Реклама и генерирование новых покупателей имеют во взаимосвязанном онлайн-мире одно существенное ограничение. Реклама — это игра в объемы. Чтобы заработать деньги на рекламе, необходимо иметь большое число пользователей и быть в состоянии показать им разумное количество рекламных объявлений. Необходим постоянный компромисс между поддержанием расценок на вашу рекламу на высоком уровне благодаря сохранению заинтересованной целевой аудитории и повышением доходов за счет увеличения числа пользователей или числа рекламных объявлений, которые вы показываете. Доходы от рекламы ведут свое происхождение из Среднеландии.

Модели извлечения доходов из рекламы больше всего подходят фирмам, осуществляющим свою деятельность в больших масштабах и обладающим определенной монополией на дистрибуцию подобно телевизионным вещательным компаниям.\* На открытом рынке, таком как онлайн-новый

---

\* Индустрия телевидения представляет собой олигополию, поскольку она контролируется немногими крупными игроками.

рынок или рынок приложений для мобильных телефонов, силы конкуренции обычно способствуют снижению расценок на рекламу. Поэтому во многих случаях лучше рассматривать иную ценность захребетников: их можно превратить в покупателей.

Заставить реальных людей платить за ваш продукт — это отличный способ создания бизнеса или финансирования вашей артистической деятельности. Иногда бывает трудно сказать, действительно ли любитель бесплатной загрузки собирается оставаться захребетником вечно или подобно посетителю магазина товаров для парусного спорта сможет превратиться в одного из самых лучших ваших покупателей.

Исследователи из китайской фирмы *Papaya*, занимающейся созданием видеоигр, утверждают, что покупатели, продолжающие делать самые большие траты — от \$100 в месяц и более, не начинают расходовать крупные суммы до тех пор, пока не сыграют в игру минимум восемь раз.<sup>1</sup> В ситуации, в которой вы пытаетесь установить отношения с вашими покупателями и дать им возможность тратить разные суммы денег, вряд ли есть смысл избавляться от любителей бесплатной загрузки, если только к этому не принуждают вас финансовые обстоятельства.

Концепция, лежащая в основе Кривой, отличается от модели бесплатного минимума. В большинстве фирм, использующих эту модель, товары или услуги предлагаются бесплатно, но пользователи платят за дополнительные функциональные возможности. Венчурный капиталист Фред Уилсон, инвестировавший свои средства в такие компании, как *Twitter*, *Tumblr*, *Zynga*, *Etsy*, *Meetup* и *Foursquare*, так описывает свою модель: «Предоставьте вашу услугу бесплатно, возможно, при поддержке рекламы, хотя это и не обязательно. Приобретите побольше покупателей с помощью “сарафанного радио”, сетей рефералов, поискового маркетинга и т. п. и затем предлагайте созданной клиент-

ской базе дополнительные услуги по премиальным ценам или улучшенную версию вашей услуги».<sup>2</sup> Бизнес-модель бесплатного минимума критикуют за создание большой армии захребетников, которых невозможно кормить за счет той малой доли пользователей, которые соглашаются платить. Такие первоначальные сторонники модели бесплатного минимума, как провайдеры «софта как услуги» *Basecamp* и *Huddle*, впоследствии отказались от бесплатных предложений, либо полностью ликвидировав их, либо направив исключительно крупным целевым корпорациям. Поскольку у большинства фирм, использующих модель бесплатного минимума, показатель конверсии составляет всего несколько процентов и имеются реальные затраты на поддержку захребетников, то эта модель не подошла многим компаниям, пытавшимся внедрить ее у себя.

Она не работала не потому, что слишком многие не платили ничего, а потому, что самые преданные фанаты не имели возможности потратить достаточное количество денег. Они могли тратить лишь строго фиксированные суммы. Предоставление бесплатного минимума стало игрой в объемы, в которой компании имели только две переменные: число потребителей услуги и число тех, кто за эту услугу платит. Говоря техническим языком, модель бесплатного минимума часто внедрялась как модель бизнеса, в большей мере сосредоточенная на численности аудитории и коэффициенте конверсии, чем на ARPU (среднем доходе на одного пользователя). В мире, где правила игры задает Кривая, предоставление вашим лучшим фанатам возможности тратить большие суммы имеет ключевое значение. В модели бесплатного минимума доход, который вы могли бы получить от ваших наилучших пользователей, часто ограничен сверху. Бизнес, использующий подписку, сталкивается со сходной проблемой. Фиксированная подписка ограничивает сумму, которую способны заплатить самые крупные

клиенты, что заставляет вас сосредоточиться на поиске новых подписчиков, а не на улучшении обслуживания уже существующих покупателей, чтобы они захотели заплатить вам еще больше денег.

Кривая добавляет третий элемент: переменное ценообразование. Оно нацелено не только на привлечение многих пользователей (что трудно и дорого) и повышение вашего коэффициента конверсии (что трудно), но и на добавление уровней ценности, позволяющих пользователям тратить в десять, сто и даже тысячу раз больше, чем тратится в среднем. Это означает, что ваш бизнес или ваша творческая деятельность будет пышно расцветать в Экстремаландии, а не в Среднеландии. И не нужно будет иметь дело с большим количеством пользователей, для того чтобы ваш бизнес смог заработать прибыль, хотя большая численность может быть эквивалентной большому успеху. Спросите об этом *Supercell*, создателя «Clash of Clans» и «Hay Day». Не потребуется и таких разных навыков, как, с одной стороны, навыки производства исключительных товаров и услуг и, с другой — навыки обращения к рекламодателям, так что стратегия, исключая рекламную деятельность, позволит вам сосредоточить усилия на удовлетворении запросов ваших покупателей и фанатов. Вместо того чтобы применить единственный способ увеличения доходов за счет увеличения объемов, вы сможете развиваться, наращивая объем, поднимая цену либо делая то и другое одновременно.

Сайт микроблогов Tumblr, позволяющий своим пользователям обмениваться фотографиями, краткими комментариями и видео, является, по данным исследовательской фирмы *Quantcast*, одним из десяти наиболее посещаемых сайтов в США. В ноябре 2012 г. он имел 170 млн посетителей, которые просмотрели 18 млрд страниц. Однако, по данным «Forbes», компания заработала в 2012 г. только \$13 млн.<sup>3</sup>

## 7. Захребетники

Совершенно иначе выглядят успехи *Venan Entertainment*, разработчика игр для мобильных телефонов, базирующегося в Кронвилле, штат Коннектикут. В 2011 г. компания выпустила «Book of Heroes» — бесплатную ролевою игру для мобильных девайсов, использующих iOS или Android. У компании нет большой аудитории приверженцев этой игры: всего лишь примерно 100 000 игроков в месяц и до 25 000 игроков в день.\* Но при этом компания была близка к тому, чтобы заработать в 2013 г. \$3 млн.

*Venan*, имеющая менее 200 000 приверженцев «Book of Heroes», заработала около четверти дохода, полученного Tumblr в 2012 г. Ее аудитория, составляющая всего 0,1% аудитории Tumblr, приносит доход, составляющий 25% дохода этого сайта, благодаря умелому применению Кривой.

Захребетники служат не просто источником дохода. Они являются также одним из самых мощных источников маркетинга. Маркетологи давно считают распространение рекомендаций по «сарафанному радио» одним из самых мощных и в то же время самых труднореализуемых способов продвижения. С появлением социальных сетей распространение того, что может доставить вам удовольствие, стало еще проще.

Триумфальное продвижение «Gangnam Style» и Harlem Shake происходило с невиданной ранее скоростью благодаря простоте распространения информации по земному шару. Захребетники исключительно ценны в таких местах, как App Store, где посредством загрузки или использования приложения пользователи могут влиять на его положение в чартах. Чтобы попасть в чарты, вам нужно либо потратить

---

\* Эти показатели часто обозначаются как DAU и MAU (соответственно дневное и месячное количество активных пользователей). Интернет любит свои TLA.

кучу денег на завоевание покупателей, либо заставить уже существующих покупателей полюбить вашу игру настолько, чтобы каждый из них убедил поиграть в нее нескольких своих друзей. На самом деле вам, скорее всего, понадобятся элементы того и другого. Мы уже видели, как *Electronic Arts* и другие фирмы действовали на App Store, в результате чего их продукты появлялись в верхних строчках чартов в Рождество, когда потребители опробовали полученные ими в подарок гаджеты.

Мы также видели, как ценовая война между *Sony* и *Amazon* из-за электронных книг в Великобритании влияла на чарты и в результате многие э-книги стали доступны по очень низким ценам. Я сам выбрал «1,227 QI Facts To Blow Your Socks Off» за 20 пенсов для моего Kindle в феврале 2013 г., то есть со скидкой в 98% от розничной цены, рекомендованной издателем. Эта книга занимала четвертое место в платном магазине Kindle после «Life of Pi» Янн Мартель, «The Hundred-Year-Old Man Who Climbed Out of the Window and Disappeared» Йонаса Йонассона и «Safe House» Криса Эвана, причем каждая из этих книг также была доступна всего за 20 пенсов.

Пользователи обладают огромным маркетинговым потенциалом. Мы уже видели, что в мире социальных медиа большое становится еще больше, а ниши укрепляют свою жизнеспособность. Бесплатные пользователи, действующие подобно вирусному маркетингу, способствуют и тому и другому.

В нашей жизни есть события, которые невозможно проигнорировать. Например, телевизионные трансляции Олимпийских игр, торжеств по поводу бриллиантового юбилея королевы Елизаветы II и финалы некоторых конкурсов, о чем мы уже говорили в гл. 4. В 2012 г. каждая образованная женщина считала себя обязанной прочитать книгу «Пятьдесят оттенков серого». В моем кругу любите-