

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

— Эрик Рис, автор бестселлера «Бизнес с нуля»

HOOKED

НА КРЮЧКЕ



Как создавать продукты,
формирующие привычки

НИР ЭЯЛЬ

РАЙАН ХУБЕР

Nir Eyal
Ryan Hoover

Hooked

HOW TO BUILD
HABIT-FORMING PRODUCTS

PORTFOLIO / PENGUIN

Нир Эяль
Райан Хувер

На крючке

КАК СОЗДАВАТЬ ПРОДУКТЫ,
ФОРМИРУЮЩИЕ ПРИВЫЧКИ

2017

УДК 658.8.013

ББК 65.290-80

Э99

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

Эяль, Нир

- Э99 На крючке. Как создавать продукты, формирующие привычки / Нир Эяль, Райан Хувер ; пер. с англ. С. Филина. 2017. — 272 с.

ISBN 978-5-00100-554-4

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

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

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

УДК 658.8.013

ББК 65.290-80

ISBN 978-5-00100-554-4

Содержание

Введение	10
1. Зона привычки.	27
2. Триггер	55
3. Действие.	79
4. Переменное вознаграждение	117
5. Инвестиция.	161
6. Что вам со всем этим делать	191
7. Пример: приложение Bible	209
8. Тестирование привычки. Где искать возможности формирования привычек?	225
Примечания и источники	245
Благодарности	266
Об авторах	269

Посвящается Джули

ВВЕДЕНИЕ

Семьдесят девять процентов владельцев смартфонов проверяют свои устройства в течение 15 минут с того момента, как проснутся¹. Еще поразительнее, что треть американцев меньше волнует секс, чем возможность потерять свой телефон².

Проведенное в 2011 году университетское исследование показало: люди проверяют свои телефоны 34 раза в день³. Однако специалисты считают, что на самом деле они делают это гораздо чаще — почти 150 раз⁴.

Давайте посмотрим правде в глаза — мы на крючке.

Технологии, которые мы применяем, вызывают у нас иррациональную тягу к их использованию, а лучше сказать — полноценную зависимость. Это и желание проверить сообщение сразу после сигнала о его появлении, и стремление зайти на YouTube, в Facebook или Twitter всего на несколько минут, а очнуться через час,

продолжая при этом кликать и скроллить. Вы наверняка все это испытываете, хотя не всегда осознаете.

Когнитивные психологи определяют привычку как «автоматическое поведение, вызванное ситуационными сигналами». То есть это то, что мы делаем почти (или совсем) не задумываясь⁵. Привычные продукты меняют наше повседневное поведение, к чему и стремились их создатели⁶. Наши действия запрограммированы.

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

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

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

ВЫИГРЫВАЕТ ТОТ, ЧЬЕ НАЗВАНИЕ ПЕРВЫМ ПРИХОДИТ В ГОЛОВУ

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

Организации, ориентированные на формирование привычек, не полагаются на дорогостоящие маркетинговые кампании. Они привязывают свои продукты к повседневным делам и обычным чувствам пользователей⁷. Например, именно привычка заставляет заскучавшего человека заглянуть в Twitter. Почувствовав одиночество, он, не успев даже осознать этого, заходит в Facebook и начинает просматривать ленты новостей. Возник вопрос? Мы не пытаемся найти ответ сами, а запускаем поиск Google.

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

Но как продукты умудряются вызывать привыкание? Конечно, благодаря сознательным усилиям их разработчиков. Любители сериала «Безумцы»^{*} знают, каким об-

^{*} Популярный американский сериал из жизни сотрудников рекламного агентства. *Прим. перев.*

разом рекламщики в золотую для Мэдисон-авеню* эпоху создали желание потреблять. Но те времена давно позади. В результате рождения нового многоэкранного мира, населенного настороженно относящимися к рекламе пользователями, промывание мозгов, основанное на огромных бюджетах (которое практиковал Дон Дрейпер**), — практически бесполезное занятие. Оно сохранило актуальность разве что для самых крупных брендов. В наши дни небольшие команды, запускающие стартапы, могут существенно изменить поведение пользователей, искусно направляя их при помощи нескольких шагов, которые я называю «крючками». И чем чаще потребитель цепляется за такие крючки, тем вероятнее у него сформируется привычка.

КАК Я ОКАЗАЛСЯ НА КРЮЧКЕ

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

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

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

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

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

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

Тогда я стал записывать свои наблюдения за сотнями компаний, чтобы выявить закономерности в структуре и функциональности пользовательского опыта. Среди

них не было одинаковых, но я нашел сходство между победителями и понял, что упустили проигравшие.

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

Осенью 2012 года мы с профессором Бабой Шивом разработали и прочитали в Высшей школе бизнеса Стэнфордского университета курс о влиянии на человеческое поведение. А в следующем году совместно с доктором философии Стефаном Хабифом запустили аналогичный курс в Институте дизайна Хассо Платтнера.

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

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



1. Триггер

Триггер — это исполнительный механизм поведения, искра, запускающая его двигатель. Триггеры бывают двух

типов: внешние и внутренние⁸. Формирующие привычку продукты начинают влиять на пользователей при помощи внешних триггеров, скажем электронного письма, ссылки на сайт или значка приложения в телефоне.

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

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

2. Действие

За триггером следует действие: поступок, цель которого — получить некоторое вознаграждение. Простое действие — клик на заинтересовавшую Барбару фотографию в ленте новостей Facebook — уводит ее на сайт

Pinterest, при помощи которого можно делиться изображениями с другими пользователями⁹.

В третьей главе описано, как на этом этапе попадания на крючок можно улучшить удобство использования, чтобы продукт вызывал у пользователей желание совершить определенные действия. Можно также повысить вероятность нужного поведения, опираясь на базовые факторы человеческого поведения: минимум усилий и психологическую мотивацию их приложить¹⁰.

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

3. Переменное вознаграждение

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

Переменные вознаграждения — это один из наиболее мощных механизмов, используемых компаниями, чтобы посадить потребителей на крючок. Подробно они описаны в четвертой главе. Известно, что когда мозг

ожидает награду, резко увеличивается уровень нейротрансмиттера дофамина¹¹. Усиливает этот эффект фактор изменчивости, в результате введения которого у человека подавляется активность областей, отвечающих за суждение и размышление, и активизируются области, отвечающие за желание¹². И хотя классическими примерами этого считаются игровые автоматы и лотереи, переменные вознаграждения используются во многих продуктах, вызывающих привыкание.

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

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

4. Инвестиция

На последнем этапе модели крючка пользователю приходится немного поработать. Этап инвестиции

повышает шансы того, что в будущем он еще раз пройдет через тот же цикл. Инвестиция — это когда пользователь что-то вкладывает в продукт: время, данные, усилия, социальный капитал или деньги.

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

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

НОВАЯ СИЛА

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

В результате сочетания усилившейся связи этих устройств и технологий с потребителями и возможности быстрее собирать, анализировать и обрабатывать данные пользователей мы окажемся в будущем в такой ситуации, когда привычку сможет создавать все большее количество вещей. Как пишет Пол Грэм, известный инвестор из Кремниевой долины, «если технический прогресс, обеспечивающий появление новых устройств, работает по законам, характерным для технического прогресса в целом, в следующие сорок лет мир окажется зависимым от них гораздо сильнее, чем был в предыдущие сорок лет»¹³. В шестой главе описывается эта новая реальность и обсуждается этичность манипулирования пользователями.

Недавно один читатель моего блога написал: «Если что-то не может использоваться во вред, это не сила». Он прав. В соответствии с этим определением продукты, вызывающие привыкание, действительно представляют собой силу. В случае безответственного использования привычек они могут быстро выродиться в зомбиподобную зависимость.

Узнали Барбару и ее брата Джонни из предыдущего примера? Любители фильмов ужасов про зомби наверняка узнали. Это персонажи из классической ленты «Ночь живых мертвецов»*, истории о людях, которыми завладела мистическая сила, подчинившая себе все их поступки¹⁴.

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

И хотя страх этот явственно ощутим, мы похожи на героев любого фильма о зомби — нам грозит опасность, но в итоге мы становимся сильнее. Я пришел к заключению, что вызывающие привыкание продукты могут принести гораздо больше пользы, чем вреда. В рамках концепции «архитектуры выбора», описанной известными учеными Талером, Санстейном и Бальцем, предлагаются методы влияния на решения людей и воздействия на их поведение. Однако в итоге их нужно «использовать для того, чтобы подтолкнуть людей чаще делать правильный

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

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

(с их точки зрения) выбор»¹⁵. Задача этой книги — научить инноваторов создавать продукты, способные помочь пользователям делать то, что они хотели, но не могли из-за отсутствия подходящих инструментов.

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

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

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

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

КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ЭТОЙ КНИГОЙ

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

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

ЗАПОМНИТЕ САМИ И РАССКАЖИТЕ ДРУГИМ

- Привычки — это действия, которые мы совершаем почти (или совсем) не задумываясь.
- Благодаря сочетанию доступа в интернет, данных и скорости мир становится местом, где все легче создавать привычки.
- Компании, формирующие покупательские привычки, обладают значительным конкурентным преимуществом.

ВВЕДЕНИЕ

- Модель крючка описывает пользовательский опыт, призванный связывать проблему потребителя с решением, предлагаемым компанией достаточно часто для того, чтобы сформировать у него привычку.
- Модель крючка состоит из четырех этапов: триггер, действие, переменное вознаграждение и инвестиция¹⁶.

1. ЗОНА ПРИВЫЧКИ

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

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

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

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

Только порезавшись, понял, что намылил лицо и начал бриться. Это обычный утренний ритуал, но в вечернем бритье необходимости не было. И тем не менее я действовал привычным образом.

В результате перенесенной на вечер утренней пробежки сработал триггер, запустивший программу, которая управляла моим телом в обычном утреннем режиме — все действия я совершал неосознанно. Такова природа укоренившихся привычек (действий, которые мы совершаем почти или совсем не задумываясь), на которые, по некоторым оценкам, приходится до половины нашей дневной активности¹⁷.

При помощи привычек наш мозг, помимо прочего, обучается сложному поведению. Нейробиологи считают, что благодаря привычкам мы получаем возможность сконцентрировать свое внимание на других вещах, поскольку сохраняем автоматические реакции в базальных ганглиях — области мозга, отвечающей за произвольные действия¹⁸.