

Jonah Berger

RAGÁLYOS!

Hogyan terjed a siker?

A fordítás alapja:
Jonah Berger: *Contagious: Why Things Catch On*
Simon & Schuster, New York, 2013
Copyright © 2013 by Social Dynamics Group

Fordította © Morvay Krisztina, 2016
Szerkesztette: Tatai Diána
Szakmailag ellenőrizte: Gál Sarolta

A képek forrásai:
107. o.: California Department of Public Health
110. o.: © 2009 The City of New York, Department of Health
and Mental Hygiene
114. o.: a táblázat adatai Scott Golder alapján
120. o.: Gary S. Settles/Photo Researchers, Inc.

Borító: Cantinart Kft.

HVG Könyvek
Kiadóvezető: Budaházy Árpád
Felelős szerkesztő: Káli Diána

ISBN 978-963-304-440-7

Minden jog fenntartva.
Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni, adatrendszerben
tárolni, bármely formában vagy eszközzel – elektronikus,
fényképzési úton vagy más módon – a kiadó engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2017
Felelős kiadó: Szauer Péter

www.hvgkonyvek.hu

Nyomdai előkészítés: Sörfőző Zsuzsa
Készült a Gyomai Kner Nyomda Zrt.-ben, 2017-ben
Felelős vezető: Balla László, az igazgatóság elnöke

*Édesanyámnak, édesapámnak és nagyanyámnak.
Amiért mindig hittek bennem.*

TARTALOM

Bevezető: Hogyan terjed a siker?	9
1. Közösségi valuta	41
2. Kiváltó impulzusok	79
3. Érzelem	117
4. Nyilvánosság	155
5. Gyakorlati érték	189
6. Történetek	217
Epilógus	243
Köszönetnyilvánítás	253
Jegyzetek	257
Név- és tárgymutató	275

Bevezető

HOGYAN TERJED A SIKER?

Amikor Howard Wein 2004 márciusában Philadelphiába költözött, már jelentős tapasztalattal rendelkezett a vendéglátóiparban. MBA diplomáját szállodamenedzsment szakirányon szerezte, segített a Starwood Hotelsnek bevezetni a W márkát, és több milliárd dolláros bevételeket kezelt a szállodalánc étel- és italágazatának igazgatósági tagjaként. De elege lett a „nagyokból”. Kisebb, inkább étteremközpontú munkakörnyezetre vágyott, így hát Phillybe költözött, hogy segítsen megtervezni és beindítani a Barclay Prime nevű új luxussteakházat.

A koncepció egyszerű volt. A Barclay Prime az elképzelhető legjobb steakházélményt kívánta nyújtani. Az étterem Philadelphia belvárosának legelegánsabb részén állt, diszkréten megvilágított bejáratát márvány szegélyezte. A vendégek a hagyományos éttermi székek helyett kis márványasztalok körül felállított plüsskanapéken foglalhattak helyet. A terjedelmes választékot felvonultató nyersétel-pulton keleti és nyugati parti osztriga és orosz kaviár sorakozott. Az étlap olyan ínycsiklandóakat kínált, mint a szarvasgomba-mártásos burgonya és a horgászbottal fogott lepényhal, amit a frissesség érdekében futárszolgálat szállított egyetlen éjszaka leforgása alatt Alaszkából.

Wein azonban tudta, hogy a jó étel és a remek hangulat nem lesz elég, hiszen az éttermek a csődbe menéshez értenek

a legjobban: a megnyitást követő 12 hónapon belül több mint 25%-uk lehúzza a rolót, és 60%-uk nyomtalanul eltűnik az első három éven belül.¹

Az éttermek bukása több okra vezethető vissza. A költségek magasak – minden drága, a tányérra kerülő fogásoktól kezdve az elkészítésben és a felszolgálásban alkalmazott munkaerőig. A versenytársak pedig mindenütt ott hemzsegnek: az amerikai nagyvárosokban minden újonnan megjelenő étteremre jut két másik a következő sarkon.

A legtöbb kisvállalkozáshoz hasonlóan az éttermek is súlyos ismertségi problémával küzdenek. Már maga az újonnan megnyílt étterem hírének elterjesztése is szélmalomharc – arról nem is beszélve, hogy meggyőzzék a potenciális vendégeket, érdemes náluk enni! Ráadásul, a Weinnek korábban munkát adó nagy szállodaláncokkal ellentétben, a legtöbb étteremnek nincs pénze komolyabb hirdetésre vagy marketingre. A sikerük azon múlik, hogy beszélnek-e róluk, vagy sem.

Wein jól tudta, hogy hírverést kell keltenie. Philadelphia már amúgy is többszáznyi drága steakházzal büszkélkedhetett, és a Barclay Prime-nak ki kellett tűnnie közülük. Weinnek olyasmit kellett kitalálnia, amivel kitörhet a reklámzajból, és a márka egyedülállóságának érzetét keltheti másokban. De hogyan lehet ezt elérni? Miként vehetné rá az embereket, hogy az étterméről beszéljenek?

Például egy százdolláros sajtos-steakes szendviccsel.

A standard sajtos-steakes Philly szendvics négy-öt dollárért kapható Philadelphia több száz szendvicsbárjában, hamburger-árusánál és pizzériájában. Nem egy bonyolult recept: dobjunk a grillre egy szelet marhahúst, tegyük a sültet egy óriás zsem-

lébe, majd olvasszunk a tetejére némi provolone sajtot, vagy tegyük rá Cheez Whiz szószot. Isteni helyi gyorsétel, de nem éppen exkluzív fogás.

Wein úgy vélte, jelentős figyelmet kelthet azzal, ha a szerény sajtos-steakes szendvicset új kulináris magasságokba emeli – és egy hírértékű árcímkével spékeli meg. Fogtak egy friss, házi készítésű hamburgerzsemlet, amit megkentek házimustárral. Vékonyra szeletelt, tökéletesen márványozott Kobe marhahúst tettek rá, karamellizált hagymát, papírvékonyra szeletelt heirloom paradicsomot és extrakrémes taleggio krémsajtot. Mindezt kézzel szedett feketeszarvasgomba-forgácsok és vajban buggyantott maine-i homárfarok egészítette ki. És hogy még pimaszabb legyen a dolog, az egészséget egy pohárka behűtött Veuve Clicquot pezsgővel szolgálták fel.

A reakció elképesztő volt.

Az emberek nem csupán kipróbálták a szendvicset – alig várták, hogy elmesélhessék az élményt! Volt, aki azt javasolta, hogy „csoportok együtt rendeljék előételként, így mindenki eldicsekedhet azzal, hogy evett ilyet”. Egy másik vendég a következőt nyilatkozta róla: „Őszintén, nem lehet szavakba önteni az élményt! Ilyen elképesztő alapanyagokkal nem is lehet más, csak elképesztő! Mintha aranyat ennék!”² És a szendvicset valóban szinte aranyáron kínálják, noha annál sokkal finomabb.

Wein nem pusztán egy újabb sajtos-steakes szendvicset alkott, hanem valami olyat, amiről beszélni lehetett.

Az ötlet bevált. A százdolláros sajtos-steakes szendvics története ragályos lett: kérdezzünk meg bárkit, aki járt már a Barclay Prime-ban, és nagy valószínűséggel még azok is megemlítik majd, akik nem ezt rendelték. És még azok is szeretnek róla be-

szélni, akik soha nem jártak az étteremben. Akkora szenzáció lett, hogy az *USA Today*, a *The Wall Street Journal* és más médiumok egyre-másra írtak a szendvicstről. Szerepelt a Discovery csatorna „Best Food Ever” (A legjobb kaja) show-jában. Amikor David Beckham Philadelphiában járt, megkóstolta. David Letterman meghívta New Yorkba a Barclay főszakácsát, hogy főzzön neki a „Late Show”-ban. Ennyi hírverés olyasvalamiért, ami lényegében továbbra is csak egy szendvics.

De a hírverés segített. A Barclay Prime közel egy évtizede nyílt meg, és az újonnan nyílt éttermek rossz esélyei ellenére nem csupán fennmaradt, hanem azóta is virágzik. Konyhája számos díjat nyert már, és évről évre Philadelphia legjobb steakházai között tartják számon. De ami még fontosabb, követőkre tett szert. A Barclay Prime népszerű lett.

HOGYAN VÁLNAK NÉPSZERŰVÉ BIZONYOS TERMÉKEK, ÖTLETEK ÉS VISELKEDÉSFORMÁK?

Erre számos népszerű példát fel lehet sorolni: a sárga Livestrong karkötőt, a zsírszegény görög joghurtot, a hat szigma menedzsmentstratégiát, a dohányzási tilalmat, az alacsony zsírtartalmú diétákat, aztán az Atkins- és a South Beach diétát, majd az alacsony szénhidráttartalmú örületet. Helyi szinten ugyanezt a dinamikát láthatjuk kisebb mértékben megvalósulni: egy adott edzőterem trendi helyé válik, az új templom vagy zsinagóga felkapott lesz, mindenki beáll az új iskolai referendum mögé.

A fentiek mind a társadalmi járvány példái. Olyan esetek, amikor adott termékek, ötletek és viselkedések elterjednek egy

adott populációban. Lehet, hogy eleinte csupán néhány személy vagy szervezet körében népszerűek, ám továbbterjednek, gyakran emberről emberre, szinte mint egy vírus – a százdolláros sajtos-steakes szendvics esetében extravagáns, pénztárcagyilkos vírus.

Noha a társadalmi járványra könnyen találhatunk példákat, azt előidézni valójában nem is olyan egyszerű. A marketingbe és hirdetésekbe öntött rengeteg pénz ellenére csak kevés termék válik népszerűvé. A legtöbb étterem és üzleti vállalkozás eltűnik, és a társadalmi mozgalmak többségének nem sikerül követőket toboroznia.³

Miért válnak sikeressé bizonyos termékek, ötletek és viselkedésformák, amikor mások megbuknak?

Az egyes termékek és ötletek népszerűvé válásának egyik oka az, hogy egyszerűen jobbak. Általában jobban kedveljük a könnyebben használható weboldalakat, a hatékonyabb gyógyszereket, és az igaz, nem pedig téves tudományos elméleteket. Így hát, amikor egy jobban használható vagy hatékonyabb dolog jelenik meg, hajlamosak vagyunk átváltani rá. Emlékszünk még, hogy egykor milyen vaskosak voltak a televíziók és a számítógépes monitorok? Olyan nehezek és ormótlanok voltak, hogy meg kellett kérnünk néhány barátunkat (vagy megkockáztatni, hogy meghúzódik a hátunk), ha fel akartuk vinni őket a lépcsőn. A lapos képernyők részben azért terjedtek el, mert jobbnak bizonyultak. Nem csupán nagyobb képfelületet kínáltak, hanem könnyebbek is voltak. Nem csoda, hogy népszerűek lettek.

A termékek sikerességének egy másik oka a vonzó ár. Nem újdonság, hogy a többségünk inkább kevesebbet, semmint töb-