

Джек Траут и Стив Ривкин
Сила простоты

Руководство по созданию
эффективных маркетинговых
стратегий



Jack Trout with Steve Rivkin
The Power of Simplicity

НОВЫЙ
ПЕРЕВОД

**Стив Ривкин
Джек Траут**

Сила простоты. Руководство по созданию эффективных маркетинговых стратегий

Издательский текст

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=5024478

Сила простоты. Руководство по созданию эффективных маркетинговых стратегий: Манн, Иванов и Фербер; М.; 2013

ISBN 978-5-91657-670-2

Аннотация

Бизнес на самом деле не очень-то сложен. Сложным его делают люди. Чтобы преодолеть сложность, необходима простота, утверждают Джек Траут и Стив Ривкин. Эта Книга о том, как выделить главное и сфокусироваться на этом.

Авторы призывают вспомнить о том, что мы когда-то так хорошо знали: простые решения очевидны и потому отлично работают; почаще включайте суперчувство – здравый смысл! Опираясь на примеры из лучшей мировой практики и интервью с известными управленцами, Траут и Ривкин показывают, как отказаться от

корпоративного жаргона, бороться с «информационным смогом», выработать собственное видение и вернуть контроль над ключевыми элементами бизнеса.

Содержание

Будущее создавать просто	7
Введение	9
Основы простоты	12
Глава 1	12
Глава 2	19
Глава 3	27
Проблемы управления	37
Глава 4	37
Глава 5	47
Глава 6	56
Глава 7	66
Глава 8	76
Глава 9	88
Глава 10	94
Вопросы лидерства	106
Глава 11	106
Глава 12	114
Глава 13	125
Глава 14	133
Глава 15 Маркетинг. Превращение простых идей в стратегию	143
Глава 16	155
Глава 17	166

Глава 18	171
Человеческий фактор	182
Глава 19	182
Глава 20	189
Глава 21	202
Глава 22	210
В заключение	213
Глава 23	213
Литература	225
2	227

Джек Траут, Стив Ривкин
Сила простоты.
Руководство по
созданию эффективных
маркетинговых стратегий

All rights reserved

© The McGraw-Hill Companies, Inc. 1999

© Издание. Перевод. Оформление ООО
«Манн, Иванов и Фербер», 2013

Электронная версия книги подготовлена
компанией Литрес (www.litres.ru)

Будущее создавать просто

От партнера издания

Первое издание этой книги вышло в свет в далеком 1998 году. Читая ее сейчас, удивляешься, насколько точно авторам удалось определить, в какую сторону веет ветер маркетинговых перемен.

По последним подсчетам, 90 % всех данных в мире были созданы за последние два года. Люди потребляют колоссальное количество информации, но усваивают лишь малую ее толику.

Чтобы вас запомнили, нужно сделать общение с клиентом максимально простым. В книге вы найдете много примеров удачного упрощения. Причем авторы показывают пути упрощения всех областей маркетинга, начиная с позиционирования и ценообразования и заканчивая стратегией и мотивацией сотрудников.

Работая уже 10 лет на рынке корпоративного программного обеспечения, мы сами непрерывно убеждаемся в силе простоты. Например, на смену вложенным таблицам, иерархическим меню и прочим атавизмам приходят простота и минимализм. Сегодня люди хотят работать в корпоративных IT приложениях (таких, как CRM или ERP) не с настольных компьютеров,

а с помощью планшета и указательного пальца.

В скором будущем простота будет править балом. Умение говорить просто и не витиевато на сложные темы, предлагать простые и конкретные решения непростых вопросов, избавляться от искусственно созданной сложности – вот что первостепенно сегодня, и вот о чем эта книга.

Она научит вас не бояться быть простым!

С уважением,

Группа компаний Terrasoft

Введение

В те времена, когда Джон Скалли еще возглавлял Apple Computer, он высказал в одном из выступлений блестящее, по нашему мнению, наблюдение: *«Все, чему мы научились в индустриальную эпоху, только усложняло дело. Я думаю, сегодня люди гораздо чаще понимают, что надо упрощать, а не усложнять. Простота – это крайняя форма искусственности».*

К несчастью для Джона, он обратил недостаточно внимания на собственные слова и сделал ставку на слишком сложный продукт под названием Newton, который окрестили «личным цифровым помощником». Простоты в нем не было никакой. Продукт провалился, и Джона уволили.

Но кое в чем мистер Скалли оказался прав. Бурно развивающиеся технологии, быстрые способы связи, комплексная глобальная экономика и постоянно нарастающий темп бизнеса создали условия, в которых трудно сохранять ясность ума.

Неудивительно, что многие компании раз за разом обращаются в консалтинговые фирмы, желая получить помощь или прояснить ситуацию, и что очень многие руководители возвращаются к учебе или идут к специалистам по самосовершенствованию – чтобы

их просветили, как можно достигнуть успеха.

Так вот, дамы и господа, бизнес на самом деле не очень-то и сложен. Сложным его делают многие люди. А чтобы преодолеть сложность, необходима простота. Как намекнул мистер Скалли, будущее принадлежит тем, кто мыслит просто.

Чтобы взглянуть на ситуацию шире, мы обратились к временам, когда, по нашему мнению, все было проще. Вскоре мы обнаружили, что признанные мыслители проповедуют важность простоты уже десятки лет (многих из них мы цитируем в этой книге). Другими словами, проблема сложности, очевидно, существовала всегда. Это часть человеческой природы.

Мы вдруг осознали, что пришло время вновь атаковать ветряную мельницу сложности, ведь бизнес по-прежнему застревает между ее лопастей. И тогда мы решили проще взглянуть на основные бизнес-процессы, которые бесконечно обсуждают, насчет которых дают советы, над которыми страшно мучаются и с которыми часто совершенно не справляются.

Мы стараемся рассмотреть в этой книге и крупные вопросы вроде лидерства и природы организаций, и повседневные задачи, такие как маркетинг и ценообразование. В каждом случае мы стремимся кратко и емко рассказать, как можно исправить положение дел.

Мы гарантируем, что на страницах этой книги вы найдете идеи, которые помогут сделать вашу жизнь проще, а бизнес – гораздо эффективнее.

Основы простоты

Некоторые этого боятся.

Но вы можете думать и говорить проще.

Глава 1

Простота. Почему ее так боятся

Саймон, Саймон-простофиля

Вышел на прогулку,

Видит, булками торгуют:

«Ну-ка, дай-ка булку!»

Говорит ему лоточник:

«Доставай монету!»

Отвечает простофиля:

«Вот уж чего нету!»

Сказки Матушки Гусыни,

пер. М. Богородицкой

Никому никогда не хотелось прослыть «простым». А уж слова «простак» или «простофиля» всегда были отрицательными характеристиками. Они означали, что человек глуп, доверчив или даже придурковат.

Мы называем это «проклятием простофили Саймона».

Если спросить мнения психологов, они предложат

более сложный подход (что неудивительно). Джон Коллард из Института человеческих отношений Йельского университета описал несколько видов страхов. У всех нас есть те или иные из них.

- Страх провала.
- Страх секса.
- Страх самообороны.
- Страх доверия к другим.
- Страх думать.
- Страх говорить.
- Страх находиться в одиночестве.

Вероятно, причина отказа от простоты – или от поиска простых решений – кроется в пункте номер пять, «страхе думать».

Вместо того чтобы думать самостоятельно, мы полагаемся на других – в этом и проблема. (Неслучайно ожидалось, что к 2000 году обороты управленческого консалтинга достигнут 114 миллиардов долларов.)

Доктор Коллард говорит: «Дело не только в том, что думать трудно. Многих страшит это занятие как таковое. Они покорны, послушны и с легкостью принимают предложения, поскольку это избавляет от неприятной необходимости думать самостоятельно. Когда нужно работать головой, они полагаются на других, а в случае трудностей бегут к своему покровителю».

Страх думать сильно влияет на новостной бизнес.

Некоторые даже задаются вопросом, есть ли у него будущее.

Колумнист Ричард Ривз полагает, что «конец новостей», возможно, не за горами. Лавина информации о быстро меняющейся современной жизни отталкивает публику. Людям «не нужны сложные истории и противоречивые эмоции, ведь они заставляют вспомнить о собственном бессилии и разочаровании».

Возможно, Ривз прав, утверждая, что мы всё сильнее стремимся избегать сложностей. Люди не хотят думать.

Именно поэтому простота обладает такой силой. Максимально упрощая сложный вопрос, вы помогаете принять решение без лишних размышлений. Вспомните сложный судебный процесс О. Джей Симпсона и простую фразу Джонни Кокрана, в которой он выразил суть своих аргументов: «Перчатка не подходит – он должен быть свободен»¹.

«Устраивайте сложные скандалы, и вы в любом случае уйдете от расплаты», – говорит спичрайтер Пегги Нунан, имея в виду скандал Уайтуотер², у кото-

¹ О. Джей Симпсон (род. 1947) – американский спортсмен и актер. В 1995 году был обвинен в убийстве бывшей жены и ее друга. Джонни Кокран – один из адвокатов Симпсона. Поскольку его подзащитный не смог натянуть перчатку убийцы, найденную на месте преступления, Кокран утверждал, что тот невиновен.

² Уайтуотер – скандал, названный по наименованию городка в штате

рого, в отличие от Уотергейта, не было понятного сюжета, необходимого публике.

Психолог Кэрол Муг смотрит на проблему под другим углом. По ее мнению, в нашей культуре существует «параноидальный страх упущений». Это ощущение, что необходимо подстраховаться со всех сторон, ведь на вас могут напасть в любой момент. Малейший упущенный нюанс способен обернуться фатальной для карьеры ошибкой.

Другими словами, если у вас есть только одна идея и она провалится, у вас не будет запасного парашюта. А поскольку успех для нас очень важен, это увеличивает страх номер один – «страх провала».

С одной простой идеей вы словно голый. Несколько разных – страхуют ваши ставки.

Получая общее образование и, во многих случаях, обучаясь менеджменту, мы приобретаем привычку разбираться с каждой переменной, искать все возможности и анализировать со всех сторон. Это приводит к невыносимым сложностям. И самые умные из нас предлагают и рекомендуют наиболее сложные вещи.

К сожалению, плодя множество разных решений, вы ступаете на дорогу к хаосу. В результате ваши идеи

Арканзас, где во время своего губернаторства будущий президент США Билл Клинтон якобы занимался махинациями с недвижимостью.

будут противоречить друг другу, а люди побегут в разные стороны. Простота требует, чтобы вы сократили число вариантов и вернулись к одному-единственному пути.

Доктор Муг также высказала интересные замечания по поводу модных идей. Для нее модная идея в менеджменте подобна кинозвезде, в которую мы влюбляемся.

Такая идея поставляется в комплекте с красивой книжной обложкой и энергичным оратором, у которого есть всеми нами любимая харизма. Понимаю ли я эту старлетку – не важно, ведь я в нее влюблен. Кроме того, люди боятся задавать вопросы птицам высокого полета и подвергать сомнению их якобы великие умозаключения. (А это пример «страха говорить».)

Лучший способ справиться с естественными страхами – сосредоточиться на проблеме. Примерно тем же способом, как артист балета страхует себя от головокружения, выполняя пируэты. Он выбирает один объект в зрительном зале и фиксирует на нем взгляд с каждым оборотом.

Нет нужды говорить, что необходимо правильно определить проблему, на которой стоит сосредоточиться.

Если вы концерн Volvo, ваша задача – оставаться лидером в сфере безопасных автомобилей, пока дру-

гие пытаются посягнуть на вашу идею.

Это очевидно.

Но бывают случаи, когда проблема не так уж ясна. Например, совсем недавно с этим столкнулась компания Procter & Gamble, один из мировых лидеров в области маркетинга. Вроде бы их проблема была очевидна: найти способы продавать еще больше.

Однако новое руководство увидело истинную проблему. Нужна ли миру 31 разновидность шампуня Head & Shoulders? Или 52 варианта зубной пасты Crest? Как сказал президент P&G Дирк Джагер журналу Business Week, «уму непостижимо, до чего мы усложнили жизнь покупателей за все эти годы» [1].

В статье рассказывается, как они вместе с СЕО Джоном Пеппером поняли: за десятилетия работы компания выпустила столько разновидностей своей продукции – «новых улучшенных», «с ароматом лимона», «экстра-большого объема», – что их стало слишком много.

Решение проблемы было простым, хотя реализовать его оказалось сложно. Формулы продуктов стандартизировали, а количество комплексных специальных предложений и купонов уменьшили. В прошлое ушли 27 видов промоакций, включая сдвоенные упаковки и диковинные приемы вроде раздачи золотых рыбок покупателям чистящего средства Spic & Span

(тем более что рыбки все равно часто умирали от холода во время зимних перевозок). Также P&G избавилась от малодоходных брендов, сократила товарные серии и упорядочила запуск новых продуктов.

Чем меньше видов товара, тем ниже продажи, так? Не так. В одном только секторе средств ухода за волосами компания увеличила свою долю на 5 процентов, вдвое сократив ассортимент.

Наши друзья из P&G явно не испугались простоты. Они использовали ее и за пять лет расширили бизнес на треть.

Вот какова сила простоты.

ПРОСТОЙ ИТОГ

Не восхищайтесь сложностью, но избегайте ее.

Глава 2

Здравый смысл. Он может все упростить

Необходимо положиться на язык, логику и простой здравый смысл, чтобы определить важнейшие проблемы и выработать конкретный курс действий.

Авраам Линкольн

Действенное противоядие от страха простоты – здравый смысл. К сожалению, его часто оставляют на парковке, приезжая на работу.

Генри Минцберг, профессор менеджмента в Университете Макгилла, сказал: «Менеджмент – любопытный феномен. За него щедро платят, он невероятно влиятелен и по большей части лишен здравого смысла» [2].

Здравый смысл – это мудрость, которой обладают все. Общество воспринимает его как очевидную истину.

Простые идеи часто бывают очевидными, поскольку звучат правдиво. Но люди не доверяют инстинктам. Им кажется, что всегда должен существовать скры-

тый, более сложный ответ. Это неверно. То, что очевидно вам, очевидно и многим другим. Вот почему самое простое решение так хорошо работает на рынке.

У модных гуру есть, например, такой секрет: они начинают с простой, лежащей на поверхности идеи и превращают ее в сложную. Этот феномен хорошо описан в рецензии журнала Time на книгу Стивена Кови:

«Его гений – в усложнении очевидного, отчего его книги показательно хаотичны. Графики и диаграммы выпирают со страниц. Боковые панели и врезки дробят главы на крошечные кусочки. Текст пестрит уклончивыми выражениями – делегировать, моделирование, сцепление, агент перемен, – без которых его книги сдуются, как проколотая шина. Он ставит восклицательные знаки чаще, чем Гиджет³» [3].

Если вы посмотрите в словаре определение «здорового смысла», то увидите, что это врожденная способность к верным суждениям, которая не зависит от эмоционального состояния, пристрастий и умения делать сложные умозаключения. И от специальных тех-

³ Гиджет – главная героиня романов американского писателя и сценариста Фредерика Конера (1905–1986), а также кинофильмов и телесериалов по их мотивам. Воплощает стереотипный образ калифорнийской старшеклассницы 50–60-х годов, увлеченной серфингом.

нических знаний она тоже не зависит.

Другими словами, вы видите вещи такими, какие они есть, следуя указаниям холодной логики и не позволяя ни чувствам, ни корыстным интересам повлиять на ваше решение. Проще быть не может.

Из предыдущей главы вам уже известно, что новые руководители Procter & Gamble ясно увидели мир супермаркета таким, какой он есть, – запутанным. И это позволило им выработать четкую стратегию упрощения, основанную на здравом смысле.

А теперь давайте рассмотрим такой сценарий. Если бы вы спросили десять случайных людей, как будет продаваться Cadillac, внешне похожий на Chevrolet, практически все из них ответили бы: «Не очень хорошо».

Люди из этого примера судят исключительно на основе здравого смысла. У них нет данных для анализа и результатов исследований, которые подтвердили бы их вывод. Они не обладают техническими знаниями, они не делали сложных умозаключений. Для них Cadillac – большая дорогая машина, а Chevrolet – маленькая и дешевая. Они видят вещи такими, какие они есть.

Но ответственные лица в General Motors предпочли увидеть то, что им захотелось. Здравый смысл был проигнорирован, и на свет появилась модель

Cimarron. Неудивительно, что продавалась она, мягко говоря, не блестяще.

Был ли учтен этот урок? Выходит, что нет. GM запустила модель Catera – еще один Cadillac, похожий на Chevrolet. Он, как и его предшественник, не имел шансов на успех, потому что в нем не было смысла. Это понимаете вы и понимаю я. А вот GM не хочет понимать этого.

Леонардо да Винчи считал человеческий разум лабораторией, которая собирает материал, поступающий от глаз, ушей и других органов восприятия, который затем проходит через орган здравого смысла. Другими словами, здравый смысл – это суперчувство, которое контролирует все остальные чувства. Суперчувство, которому многие представители бизнеса отказываются доверять.

Наверное, стоит уточнить: чтобы игнорировать здравый смысл, не обязательно заниматься бизнесом. Возьмите сложный мир экономистов – группы людей, которые изо всех сил стараются перемудрить простой здравый смысл.

Больше всего экономистам нравится рассказывать непосвященным, что свидетельства наших чувств не соответствуют действительности. Они склонны игнорировать человеческую природу и заявлять, что люди являются «максимизаторами полезности». На языке

экономистов мы – «калькуляторы собственной выгоды». С их точки зрения, если у нас есть достаточно информации, мы примем рациональное решение.

Любой, кто хотя бы немного связан с маркетингом, знает, что временами люди бывают довольно нерациональны. Прямо сейчас нас захватили полноприводные автомобили, созданные для езды по бездорожью. И кто же катается по этому самому бездорожью? Менее 10 процентов водителей. Нужны ли людям эти автомобили? Не особо. Почему их покупают? Потому что так делают все кругом. И где здесь «рациональный подход»?

Мир нельзя свести к математическим формулам. Он слишком нерационален. Таков уж он есть.

А теперь давайте поговорим о сложных умозаключениях.

Компании часто попадают впросак, полагаясь на данные изошренных исследований и прогнозы относительно того, куда движется мир. (На самом деле этого не знает никто, но многие притворяются, что знают.) Такого рода рекомендации тщательно готовят и обычно смешивают с ложными утверждениями, замаскированными под факты.

Например, много лет назад компанию Херох заверили в том, что в офисе будущего всё – телефоны, компьютеры, копировальные аппараты – окажется-

ся объединено в интегрированную систему (неверное предсказание) и, чтобы остаться на плаву в этом мире, необходимо предлагать клиентам все сразу. Отсюда последовал вывод, что Хегох нужно закупать или производить компьютеры и иную технику, помимо копировальной, и таким образом адаптироваться к стремительно меняющейся автоматизированной реальности.

Компанию Хегох убедили, что она сможет сделать это, поскольку люди считают ее надежной высокотехнологичной компанией (ложное утверждение: люди считали ее компанией, которая производит копировальные аппараты).

Двадцать лет и несколько миллиардов долларов спустя Хегох осознала, что офис будущего по-прежнему остается в будущем. И любое произведенное ею устройство, которое не способно сделать копию, ждут проблемы. Так технические знания и сложные умозаключения возобладали над здоровой оценкой ситуации, и это оказалось болезненным уроком.

Наконец, скажем пару слов об образовании в школах бизнеса, которое, очевидно, лишает людей здравого смысла.

Уже к концу первого года обучения студенты прекрасно осваивают слова и фразы, которые делают их кандидатами в МВА. Они свободно используют жар-

гонизмы, такие как «соотношение “прибыль – риск”», «дисконтированный поток наличности», «наращивать показатели», «ожидаемая стоимость» и тому подобное.

Спустя какое-то время этот необычный язык замещает критическое мышление и здравый смысл. И вы получаете имитацию суждения там, где его не может быть.

Во время визита в Школу бизнеса Гарвардского университета Росс Перо⁴ заметил: «Ребята, ваша проблема в том, что вы говорите “провести мониторинг окружающей среды”, когда я говорю “посмотреть в окно”».

Чтобы мыслить просто и использовать здравый смысл, начните следовать приведенным ниже рекомендациям.

1. Выведите свое эго за пределы ситуации. Здоровое суждение всегда основано на реальности. Чем старательнее вы фильтруете вещи сквозь свое эго, тем больше от реальности удаляетесь.

2. Никогда не выдавайте желаемое за действительное. Все мы хотим, чтобы ситуация сложилась определенным образом. Однако она часто выходит из-под контроля. Развитый здравый смысл обычно

⁴ Росс Перо (род. 1930) – американский бизнесмен и политик, независимый кандидат на пост президента США в 1992 и 1996 годах.

позволяет видеть реальное положение вещей.

3. Обязательно научитесь лучше слушать. Здравый смысл опирается на суждения других людей, на образ мыслей, свойственный многим. Если не держать ухо остро, то не уловишь общего мнения и не приобретешь способности к здоровым суждениям.

4. Будьте немного циничными. Иногда дело обстоит не так, как кажется, а ровным счетом наоборот. Нередко это случается потому, что кто-то пытается протолкнуть свои личные интересы. Здравый смысл основан на опыте многих, а не на иллюзиях некоторых.

ПРОСТОЙ ИТОГ

Доверяйте здравому смыслу. Он подскажет, что нужно делать.

Глава 3

Сложный язык. Он может запудрить мозги

*Я вижу, что вы используете простой и ясный язык,
короткие слова и емкие предложения.
Именно так и надо писать по-английски.
Это современный и наилучший способ.
Придерживайтесь его.*

Марк Твен.

Из письма молодому другу

Когда Шекспир писал «Гамлета», он мог выбирать из 20 000 слов. Когда Линкольн царапал Геттисбергскую речь⁵ на обороте конверта, в его распоряжении было около 114 000. Сегодня в словаре Уэбстера содержится более 600 000 слов. Кажется, Том Клэнси⁶ использовал их все в своем последнем тысячестраничном романе.

⁵ Геттисбергская речь, произнесенная Авраамом Линкольном в 1863 году, во время Гражданской войны в США, считается одной из величайших речей в истории страны.

⁶ Том Клэнси (род. 1947) – американский писатель и автор компьютерных игр, работающий в жанрах шпионского романа, технотриллера и альтернативной истории. Среди самых известных его произведений – «Охота за “Красным Октябрем”» и «Игры патриотов».

Язык становится все сложнее. В результате нам приходится бороться с соблазном опробовать новую специфическую лексику.

Что если всем известные пословицы были бы сформулированы в тяжеловесном стиле, да вдобавок из научных терминов?

- «Передняя часть головы человека не предназначена для употребления оксида водорода в жидком агрегатном состоянии» (вместо «с лица воду не пить»).

- «Престарелый представитель семейства лошадиных не вызывает проблем при необходимости провести протяженное углубление на поверхности почвы с помощью пахотного орудия» («старый конь борозды не портит»).

- «Появление в воздухе мелких взвешенных частиц, отделяющихся от углеродосодержащих материалов, неопровержимо свидетельствует о факте возгорания» («нет дыма без огня»).

- «Неподвижно покоящийся лититовый конгломерат препятствует проникновению под него жидкости» («под лежащий камень вода не течет»).

Вы уловили мысль? Хороший письменный текст и устная речь не сбивают с толку. Они должны быть четкими и понятными, и чем короче, тем лучше.

Тележурналист Бил Мойерс рекомендует делать следующее, чтобы писать хорошо:

«Выбросьте из рюкзака все прилагательные, наречия и придаточные предложения, которые не дают идти быстрее и отнимают силы. Путешествуйте налегке. Помните, что самые известные фразы также и самые короткие: “Король умер”. “Иисус заплакал”».

И, как будто всех этих новых слов им не хватает, – деловые люди продолжают активно изобретать собственный язык. Вот прямая цитата из трудов одного футуролога и гуру менеджмента: «Менеджеры пришли к пониманию того, что существует разнообразные виды перемен. Один, который я называю “обогащением парадигмы”, стоит за концепцией тотального качества и непрерывных улучшений. Другой представляет собой радикальную переменную – или сдвиг парадигмы, – и он не похож на любой другой вид перемен, с которым вам придется сталкиваться».

Журнал Fortune [4] приводит фразы на менеджерском наречии, которые фирма Better Communications, обучающая навыкам делового письма, обнаружила в так называемых служебках из ада – их составили в компаниях, входящих в список Fortune 500.

- «Руководство выработало это видение, исследовав ситуацию в дальней перспективе» (что означает «начальники заглядывают в будущее дальше следующей недели»).

- «Добавочная стоимость – ключевой фактор, способствующей экспоненциальному росту кривых прибыли» («давайте предположим больше товаров и услуг, которые нужны клиентам, и таким образом повысим продажи и прибыль»).
- «Необходимо придать измерение этой управленческой инициативе» («давайте вместе составим план»).
- «Мы применили согласованные усилия и провели кроссфункциональную экспертизу» («люди из разных подразделений компании поговорили друг с другом»).
- «В настоящее время ваша должность считается “предварительно отозванной”» («вас еще не уволили»).

Почему деловые люди так загадочно говорят о вещах типа «ключевой компетенции» («что мы делаем хорошо»), или «делегирования полномочий» («поручения заданий»), или «парадигмы» («как мы делаем работу»)? Дело дошло до того, что в книге «Погоня за трендами в переговорной» (Fad Surfing in the Boardroom) автору пришлось разместить словарь современного делового языка, а газета The Wall Street Journal придумала новый вид спорта под названием «жаргон-лото» (buzzword bingo): сотрудники зарабатывают очки, подмечая жаргонизмы и клише, которыми фонтанируют на собраниях их боссы, – например,

«контрольные результаты», «нетто-нетто» и «уровень эффективности».

Джек Уэлч, добившийся больших успехов на посту руководителя General Motors, хорошо описал это явление в интервью Harvard Business Review:

«Неуверенные в себе менеджеры склонны к усложнению. Они боятся и нервничают. Они пользуются толстыми мудреными планировщиками и до отказа забивают слайды всем, что узнали, начиная с детских лет. Настоящим лидерам не нужен этот хлам. Они должны быть уверены в себе, чтобы действовать ясно и четко и точно знать: каждый человек в организации – с самого верха и до самого низа – понимает, каковы цели ее бизнеса. Но это нелегко. Вы себе не представляете, как сложно быть простыми и как сильно люди этого боятся. Их беспокоит, что в таком случае их примут за простаков. На самом деле все наоборот. Уверенные и трезвомыслящие люди, как правило, самые простые» [5].

Что же в таком случае делать руководителю? Как бороться со сложностью?

Доктор Рудольф Флеш начал собственный крестовый поход против помпезной и туманной письменной речи (кстати, среди его книг есть «Искусство говорить просто» (The Art of Plain Talk)). Он одним из первых

предположил, что, если занимающиеся бизнесом люди будут писать так, как они говорят в повседневной жизни, дела у них пойдут лучше.

Если использовать подход Флеша, то ответ на письмо должен выглядеть примерно так: «Джек, спасибо за предложение. Я обдумаю его и отвечу, как только смогу». Противоположный подход даст такой результат: «Ваше предложение было получено сегодняшним числом. После соответствующего тщательного рассмотрения мы сообщим вам результаты».

Другие исследователи обнаружили, что простоту изложения в письменном тексте можно измерить. В 1950-х годах Роберт Ганнинг создал «индекс трудности текста Ганнинга» (Gunning Fog Index), который показывает, насколько легко прочесть текст, исходя из числа слов и их сложности, количества законченных мыслей и средней длины предложения в отрывке.

Вы можете выиграть бой с неразборчивым стилем, придерживаясь десяти принципов ясного изложения.

1. Пишите короткими предложениями.
2. Предпочитайте простые слова сложным.
3. Старайтесь выбирать слова, значение которых вы хорошо знаете.
4. Избегайте лишних слов.
5. Глаголы должны обозначать активное действие.
6. Пишите так, как обычно говорите.

7. Используйте термины, которые ваши читатели смогут представить.

8. Проводите параллели с опытом ваших читателей. (*Суть позиционирования.*)

9. Старайтесь не повторяться.

10. Пишите, чтобы выразить мысль, а не чтобы произвести впечатление.

Необходимо поощрять простой, точный язык и запрещать модный деловой жаргон – не только на письме, но и в устной речи.

Еще одна причина стремиться к простоте состоит в том, что это способ лучше услышать других. Сегодня, в эпоху непрерывного бормотания, искусство слушать пришло в упадок. Исследования показывают, что люди способны вспомнить только 20 процентов из услышанного за последние несколько дней.

Газета The Wall Street Journal в номере за 10 июля 1997 года пишет, что американцы стали нацией болтунов, которые вообще не слушают друг друга, а только и ждут, когда им самим предоставят возможность высказаться.

Словно еще и этого не хватало, наши биологические особенности тоже не способствуют внимательному слушанию. Как отмечает газета, большинство людей говорит со скоростью от 120 до 150 слов в минуту, в то время как человеческий мозг легко обраба-

тывает до 500, что оставляет массу времени для того, чтобы отвлечься. Если говорящий выражается хоть сколько-нибудь сложно и путано, требуются поистине героические усилия, чтобы действительно слушать его, а не притворяться.

Встречи и презентации, на которых говорят слишком сложно и неконкретно, часто ведут к трате времени и денег. Мало что удастся донести, если слушатели отключились. И это может обойтись весьма дорого.

Когда-то много лет назад мы с коллегой вышли с двухчасовой встречи, на которой дизайнерская компания представила свои рекомендации – проект логотипа стоимостью в миллионы долларов. Как это обычно бывает, ораторы использовали термины вроде «модальности» и «парадигмы», а также смутно ссылались на некое «цветовое предпочтение». Презентация изобиловала неясными и сложными понятиями. Тогда я занимал невысокую должность, поэтому не постеснялся – сказал коллеге, что не разобрался в услышанном, и попросил его комментариев. А он вдруг с явным облегчением улыбнулся и признался, что сам не понял ни слова, но побоялся сказать об этом, чтобы не выставить себя глупым.

В итоге компания потратила миллионы долларов на замену абсолютно годного логотипа, потому что ни у кого из присутствовавших не хватило смелости

попросить ораторов объяснить их рекомендации простым, понятным языком. А если бы хватило, авторов вместе с их логотипами со смехом выставили бы за дверь.

Мораль этой истории такова: обязательно разбейтесь со всеми неясными вам словами и понятиями. В противном случае вы рискуете совершить не одну дорогостоящую ошибку. Просите, чтобы докладчики переводили свои сложные термины на простой язык. Никогда не бойтесь сказать: «Я не понимаю». Нельзя терпеть интеллектуальное высокомерие.

Не подвергайте сомнению ваши первые впечатления. Именно они зачастую оказываются наиболее точными.

Не подавляйте себя из страха показаться глупым. Бывает, что на первый взгляд самые наивные вопросы оказываются самыми глубокими.

В этой главе заключительные слова о простом языке мы доверим сказать Питеру Друкеру:

«Одна из самых разрушительных тенденций последних сорока лет – вера в то, что если вас понимают – значит, вы вульгарны. Во времена моего детства и юности считалось очевидным, что экономисты, физики, психологи – лидеры в любой научной дисциплине – должны стремиться делать свои труды доступными. Эйнштейн с тремя соратниками потратил годы на

то, чтобы его теория относительности стала понятной обывателю. Даже Джон Мейнард Кейнс пытался объяснить свою экономическую теорию.

Однако буквально на днях я услышал, как пожилой ученый отклонил работу младшего коллеги, потому что больше пяти человек смогли понять, чем тот занимается. Именно так оно и было.

Подобное высокомерие непозволительно. Знание – сила, поэтому в прошлом его часто пытались сохранить в тайне. В эпоху посткапитализма силу получает тот, кто распространяет информацию, делая продуктивной, а не скрывает ее».

ПРОСТОЙ ИТОГ

Великие идеи почти всегда формулируются простыми словами.

Проблемы управления

Как справиться со сложностями в организациях, одновременно укрепляя и упорядочивая их.

Глава 4

Информация. Если ее слишком много, вы рискуете запутаться

*Искусство быть мудрым —
это искусство понимать,
на что не стоит обращать внимания.*
**Уильям Джеймс, американский психолог
и философ**

Сложности бизнеса усугубляются постоянно нарастающим объемом информации – она поступает в деловой мир по всем каналам, которые только способны выдумать в Кремниевой долине. От «ядовитых выбросов информационной эры», как это назвал Дэвид Шенк в своей книге «Информационный смог» (Data Smog), не спастись никому.

Сегодня на обработку данных приходится полови-

на валового внутреннего продукта США. Немалая доля этой информации в итоге оказывается на бумаге, и кто-то обязательно должен ее прочесть. Статистика наверняка покажется вам угрожающей: предполагается, что сегодня руководители компаний должны читать миллион слов в неделю (можете ли вы найти время на это?).

Информационная эра началась с появлением первых компьютеров, занимавших площадь средней гостиной. Сегодня у нас есть более мощные машины, которые умещаются на коленях, в руке, на пальце – где угодно. И все они извергают информацию, которая, кажется, не облегчает, а только усложняет жизнь.

Питер Друкер согласен с нами. «Компьютеры, – говорит он, – возможно, принесли больше вреда, чем пользы, ведь из-за них менеджеры еще больше сосредоточились на внутренних процессах компаний. Статистика этих процессов так увлекает их – а компьютеры по большому счету пока способны генерировать только данные такого рода, – что на внешний мир не остается ни сил, ни времени. Однако результаты проявляются только снаружи. Я все чаще встречаю руководителей, которые все меньше и меньше знают (об окружающем мире)» [6].

Неудивительно, что в USA Today вышла статья под названием «Беби-бумеры теряют рассудок» (Boomer

Brain Meltdown), где говорится, что представители послевоенного поколения все чаще страдают от провалов в памяти.

Кое-кто из экспертов, к которым обращаются авторы статьи, считают, что основная причина потери памяти – отнюдь не возраст. Все дело в информационной перегрузке. Они предполагают, что наши мозги подобны компьютеру, у которого переполнены жесткие диски.

Возьмем числа. За последние годы вам пришлось запомнить номер карточки социального страхования, пароли к ящикам электронной почты, номера факсов, коды телефонных и банковских карточек. Цифры вытесняют слова.

Некоторые даже считают, что информационная перегрузка может вызвать проблемы со здоровьем. Лен Риджио, директор сети книжных магазинов Barnes & Noble, предсказывает, что в XXI веке изобретут таблетки для освобождения мозга. «Люди будут избавляться от ненужных мыслей так же, как сегодня сбрасывают лишний вес с помощью диет», – утверждает он.

Если вы хотите, чтобы ваш мозг уже сейчас работал с максимальной производительностью, мы предложим менее радикальные меры.

Вот что поможет вырваться из пелены и увидеть

происходящее.

Во-первых, необходимо собраться с духом и признать: вы физически не способны усвоить все, что якобы необходимо знать. Применив «сито» для мыслей, вы облегчите себе задачу и сможете расставлять приоритеты, давать задания другим и даже что-то пропускать. (Вы не обязаны читать всю поступающую почту, не говоря уже о том, чтобы отвечать на нее.) Сама идея активного освобождения от информации кому-то покажется табу. Да, на первый взгляд это похоже на цензуру, но на самом деле речь идет о самосохранении.

Ограничивая поступающую информацию, вы научитесь больше получать от нее. Безжалостно избавляйтесь от мусора. Освободите место для важных вещей.

Для начала потратьте пару часов, чтобы решить, какие источники знаний и информации абсолютно необходимы вам и вашему бизнесу. Какие периодические издания и новостные бюллетени нужно читать обязательно? В какие списки рассылки должно входить ваше имя? Какие сайты надо отметить закладками? В каких профессиональных объединениях имеет смысл состоять?

Тщательно отберите только самые лучшие материалы и читайте их в первую очередь. Откажитесь от

менее важного.

Когда же вы передаете информацию, будьте экономны во всем, что делаете: пишете, публикуете, говорите в эфир или размещаете в интернете.

Ваша задача – принимать решения, а не предоставлять данные.

Предположим, вам надо что-то узнать. Если вы (либо ваш секретарь или помощник) не способны найти полный ответ максимум за 15 минут, лучше будет нанять профессионала или исследовательскую фирму, которая выполнит эту работу.

Если у вас есть помощник, пусть он отберет нужные материалы из СМИ и реферативных изданий по вашей специальности, в которых конспективно изложены различные публикации. Это поможет отбросить всякий хлам.

COR Healthcare Resources – хороший пример компании, которая публикует рефераты статей. Каждый месяц ее сотрудники просматривают 150 медицинских изданий, чтобы подготовить дюжину различных бюллетеней с названиями вроде «Маркетинг медицинских услуг» и «Управление медицинскими учреждениями».

Основатель COR Дин Андерсон говорит: «С виду наши бюллетени – обычные дайджесты. Но их ценность в равной мере определяется как тем, что мы

публикуем, так и тем, что мы выбрасываем. Наша цель – свести непростую отрасль здравоохранения к понятной системе. Мы абсолютно уверены, что, если сократить слишком сложное, станет меньше неопределенности, и тогда топ-менеджеры смогут контролировать свою работу и жизнь».

Если рефераты статей получить нельзя, начните с оглавления важных журналов по специальности. Просмотрите темы и резюме статей. Решите, с чем вы хотите ознакомиться сейчас, а что – вырезать, чтобы прочесть потом или сохранить надолго.

Изучая статью, подчеркивайте или выделяйте все, что может пригодиться впоследствии. Если в конце ничего не будет подчеркнуто или выделено, выбросьте ее.

Заведите папку под названием «Интересное» или «Прочесть» для соответствующих статей или рассылок. Она будет кстати во время авиаперелетов.

Каждый лист бумаги должен доказать вам, что его не надо выбрасывать. Если он успешно пройдет испытание, пустите его в дело, положите в стопку для будущей обработки или отошлите кому-нибудь.

Требуйте, чтобы все отчеты, которые вам сдают, содержали резюме объемом в один абзац или одну страницу. Если его нет, отправляйте их назад.

Каждую пятницу просите непосредственных подчи-

ненных изложить на одной странице важные вещи, которые произошли за неделю, и указать, какое значение они имеют для вашего бизнеса.

Наибольшее достоинство электронной почты – ее дешевизна. И в этом же заключается ее главная опасность.

Изначально предполагалось, что электронная почта приблизит людей к офису без бумаги. Однако складывается впечатление, что вместо этого она заменила обоснованные, тщательно составленные служебные записки всякой ерундой, когда раз в минуту фиксируется любой «выхлоп мозга».

Вы и не заметите, как вам начнут приходить сотни сообщений в сутки от коллег, друзей, родственников, деловых партнеров, поставщиков и клиентов.

Каждый раз решайте, стоит ли читать письмо, исходя из его заголовка. Смотрите на имя отправителя и тему. Отдавайте приоритет письмам от клиентов и начальника.

Настройте фильтры в почтовом ящике. Они помогут найти сообщения от важных для вас людей и выделить их среди остальных.

В первую очередь вам нужно разгрузить себя заранее. Не указывайте адрес электронной почты на визитных карточках. Давайте его только тем, кому он действительно нужен.

Открывайте почту только в определенное время – например, когда приступаете к работе или в конце дня. Особенность электронных сообщений такова, что другой человек не знает, когда вы их прочтете и прочтете ли вообще. А если компьютер непрерывно сигнализирует о поступающих письмах и вы все время на них отвечаете, их будет становиться все больше и больше.

Отвечайте кратко. Делайте замечания тем, кто пишет длинно и оставляет пространственные сообщения на автоответчике.

Скажите друзьям, чтобы не слали вам по электронной почте интересные факты, анекдоты и прочий мусор и не вступали в досужие разговоры.

Если вам надо прояснить ситуацию или привести аргументы в защиту своего мнения, пользуйтесь электронной почтой или факсом. Не назначайте совещания, если вам не нужно устроить мозговой штурм или разрешить общую проблему.

С осторожностью пользуйтесь программами для оформления презентаций. Они могут превратить ясные мысли в крайне запутанные диаграммы.

Размещая информацию на экране, будьте проще. Десять строк текста – это предел. Одна иллюстрация на слайд – идеал.

Вы пробовали устраивать видеоконференции вме-

сто обычных собраний? Оно того стоит. Качество картинки и звука за годы сильно улучшилось. Позвоните специалистам по видеоконференции (если, конечно, вам не хочется лететь на конференцию в феврале).

Вице-президент и технический директор одной телевизионной авиакомпании так описывал свои рабочие будни в 1998 году: «С утра я находил в ящике сорок электронных писем, телефон трезвонил без умолку, из факса лезли сообщения – и это в те редкие дни, когда я был в офисе, а не в разъездах».

Наш осажденный со всех сторон руководитель до зубов вооружен техникой, которую таскают с собой занятые люди, – мобильным телефоном, ноутбуком, планшетом и портативным принтером.

Упрощает ли это снаряжение его жизнь? Помогает ли работать быстрее? Быть продуктивнее? Как бы не так!

Профессор Хью Хекло из Университета Джорджа Мейсона говорит:

«В долгосрочной перспективе избыток технологий приведет к тому, что сравнительные преимущества перейдут от жадных до информации и способных обработать ее большие объемы к тем, кто сможет объяснить, что именно стоит знать и почему».

Итак, вступая в борьбу с информационным смогом,

помните следующее.

1. Между данными и информацией есть разница.
2. Ваше любимое средство связи способно вызвать зависимость.
3. Не стоит делать запасы, подобно хомяку. Все необходимое можно хранить в электронном виде.
4. Запросы обычно не так срочны, как считают их отправители.
5. Всегда отделяйте срочные сообщения от тех, которые могут подождать.
6. Всегда отвечайте кратко и по сути. Информационный шум не должен заглушать сигнал.

ПРОСТОЙ ИТОГ

**Если вы очистите голову от всякого хлама,
то будете мыслить яснее.**

Глава 5

Консультанты. Источник всякой ерунды

*Только в США существует около 700 школ
бизнеса.*

*И в каждой хватает ученых,
которые отчаянно хотят
прослыть теоретиками менеджмента.*

Роберт Лензер и Стивен Джонсон, Forbes

Сначала был Питер Друкер, который спокойно раздавал разумные советы, касающиеся управления. Энди Гроув из компании Intel впоследствии сказал: «Друкер – мой герой. Он пишет и думает просто и изящно, что сильно выделяет его среди косноязычных торговцев трендами».

Затем, в 1980-х, Том Питерс взорвал деловые круги своей книгой о совершенстве⁷. С нее началась эпоха подражателей Питерса, которых можно без стеснения назвать Робин Гудами наших дней. Они грабят богатых и оставляют добычу... себе. И вооружены они при этом не луками и стрелами, а путаными идеями и

⁷ Питерс Т., Уотерман (мл.) Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. – М.: Альпина Паблицер, 2011.

модными словечками, на которые приманивают свои жертвы.

Это явление довольно точно описали в журнале Fortune, в статье под названием «В поисках легковерных» (In Search of Suckers): «Спокойно, без шумихи у консультантов увели их бизнес. Новые гуру при помощи всего-то шариковых ручек, подиумов и невероятного бесстыдства присвоили себе занятие, которое когда-то было достойным и благородным, – давать деловым людям толковые советы» [7].

Руперт Мердок выразился несколько резче, когда его спросили, существуют ли для него авторитеты или объекты восхищения среди гуру менеджмента. Он ответил: «Гуру? Да, и у них можно найти кое-какие жемчужины. Но, знаете, в основном они говорят очевидные вещи. Ты идешь в отдел деловой литературы, видишь их чудесные книги, тратишь на них триста долларов, а потом все выбрасываешь» [8].

Сам Том Питерс признает: «Наше общество – единственное, которое верит в возможность бесконечных улучшений. Поэтому его постоянно дурачат люди вроде меня» [9].

О хороших, плохих и откровенно уродливых проявлениях консалтинга было написано немало.

Вам же сейчас необходимо понять, что именно сложность позволяет плохому консультанту добить-

ся успеха. Такой консультант считает – и, возможно, справедливо, – что компании не дадут много денег за простые решения. Более того, порой кажется, что чем меньше клиент понимает, тем больше платит.

Если бы все было просто, компании справились бы сами.

Поэтому главное – постоянно изобретать новые сложные концепции. Например, большинство понимает сущность конкуренции на рынке. Так вот, в статье, опубликованной в McKinsey Quarterly [10], читателям сообщают, что теперь нужно действовать в двух мирах – на рынке и в новой сфере под названием «рыночное пространство» (хорошо хоть, что названия похожи). Это подразумевает создание цифровых активов – идея, от которой у шестидесятилетнего директора стекленеет взгляд.

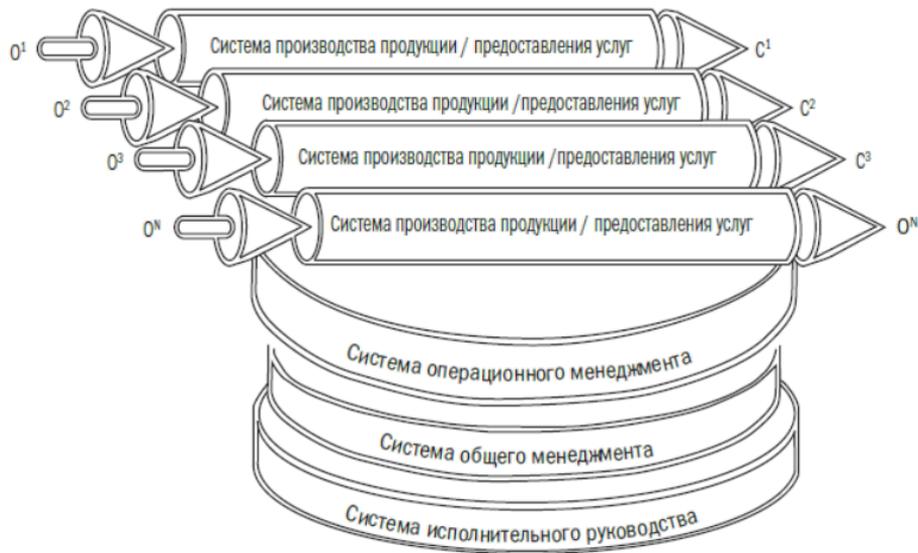
Затем, чтобы добавить в формулу немного страха, читателя предупреждают: «прежние аксиомы бизнеса больше не действуют», и поэтому «необходимо не только контролировать физическую цепочку создания стоимости, но и одновременно строить и эксплуатировать виртуальную».

Вот на какую реакцию надеются авторы: «Быстро дайте мне телефон тех двух парней из Гарварда, которые написали эту непонятную статью. А не то у нас будут проблемы».

Мы не хотим сказать, что подобная информация никуда не годится. Однако нашему директору и без того непросто конкурировать «на рынке», не говоря уже о новоизобретенном «рыночном пространстве».

Однако случаются и забавные моменты, когда консультанты пытаются засудить друг друга за присвоение этих сложных идей. Так было с консалтинговой компанией Stern Stewart, которая выдвинула модную финансовую концепцию «экономической добавленной стоимости», или ЭДС (компания даже зарегистрировала товарный знак). KPMG, еще один крупный консультант, решила запустить свою версию под названием «экономическое управление стоимостью», или ЭУС. Представьте себе старания адвокатов, судебные процессы и потоки грязи, вылитые друг на друга. Хаос воцарился на земле Робин Гуда. И его веселые друзья принялись стрелять друг в друга, а не в богатей.

Но больше всего чепухи можно обнаружить в тех чудесных схемах и графиках, которые, по идее, должны объяснять процессы, стоящие вам немалых денег. Схема, приведенная ниже, вроде бы объясняет, как работает «высокопроизводительная организация». От такого и вправду недолго умереть. Хотите верить, хотите нет – но схема настоящая.



Эта схема выглядит настолько опасной, что компания, которая возьмет ее на вооружение, возможно, лопнет примерно через полгода.

Теперь представьте, что вы консультант, желающий разработать процесс, благодаря которому можно будет лет десять заниматься стратегическими вопросами – и все это время выставлять приличные счета. Хитрость заключается в том, чтобы отложить итоговое решение, завершающее проект. Насколько мы понимаем, процесс, приведенный на схеме ниже, и должен обеспечить такую «замедленную съемку».

Пробираясь через этот лабиринт, вы можете «определить направление» или «изменить направление». Вы можете перейти к «альтернативам» или сделать

два шага назад, чтобы «уточнить информацию». И каждый такой зигзаг потребует массы дорогостоящего времени.

Но зачем мыслить так сложно, если это для вас не самоцель?

Быть может, чтобы повысить производительность компании, достаточно взять простые идеи и проследить за их внедрением? Посмотрите, как делает Джек Уэлч из General Electric – его часто называют одним из самых успешных CEO Америки.

Его мантры менеджмента весьма просты. Во-первых, надо сообщить сотрудникам, что вам нужны только те, кто занимает в своем деле первое или второе место. Всех остальных – за борт. Выполнив такое обещание, Уэлч получил прозвище «нейтронный Джек». Здания остались на своих местах, а люди из них исчезли.

Дальше идет безбарьерный обмен идеями – процесс, который разрушает корпоративные иерархии, позволяя информации беспрепятственно проникать вверх и вниз.

Кроме этого, он продвигает программу управления качеством под названием «Шесть сигм». Ее цель – довести объем брака до уровня, когда ошибки практически исчезнут, а преимущества программы – довольные клиенты и существенное сокращение издержек.

Как писал журнал Forbes, «секрет успеха Джека Уэлча – не в серии блестящих идей и рискованных маневров, а в фанатичном внимании к деталям».

Не поймите нас неправильно. Хорошие консультанты вносят в формулу успеха жизненно важный компонент: объективность. У них есть опыт и способность смотреть на вещи так, как не всегда сможет инсайдер. Но, что самое важное, они – люди извне.

Как правило, инсайдеры сами готовы решать проблемы. И нередко бывает, что компании могли бы сохранить массу денег, обратившись к собственным сотрудникам вместо сторонних специалистов. Но почему же так трудно бывает извлечь пользу из знаний своих людей?

Одна из причин – в том, что близкое знакомство порождает пренебрежение. Многие руководители видят исключительно недостатки и ошибки подчиненных. Консультанты же, напротив, проводят в компании не так много времени, чтобы их слабые места стали заметны.

Кроме того, существует проблема компромисса. Хороший консультант должен найти верное решение в контексте возможного и невозможного для компании. И это не имеет никакого отношения к модным словечкам или причудливым процедурам.

Давайте вернемся к нашему герою Питеру Друкеру,

чтобы узнать, каким, по его мнению, должен быть хороший консультант.

«Меня научили этому, – рассказывает он, – когда в 1944 году я приступил к своему первому крупному заданию в консалтинге – к исследованию структуры и принципов менеджмента в корпорации General Motors. Альфред Слоунмладший, который в то время был CEO и председателем совета директоров, в самом начале позвал меня в кабинет и сказал: “Я не стану говорить вам, что нужно изучить, что написать и к каким выводам следует прийти. Это ваша задача. Я дам только одно указание: фиксируйте все, что сочтете правильным. Не беспокойтесь о нашей реакции. Не беспокойтесь, понравится нам или нет. И, самое главное, вас не должны заботить компромиссы, которые, возможно, потребуются, чтобы принять ваши рекомендации. В компании нет руководителя, который не пошел бы на какой угодно компромисс и без вас. Но он не сможет сделать правильный выбор, пока вы не скажете, что значит – правильно”» [11].

Главное – правильно действовать, а не следовать моде.

И подумайте еще вот о чем. Сами консультанты признают свои недостатки. Опрос 4000 руководителей, проведенный Bain & Company в 1997 году, вы-

явил, что, по мнению 77 процентов его участников, приобретенные инструменты менеджмента не оправдали ожиданий и не имели прямого отношения к финансовому успеху их компаний.

Так что, прежде чем ринуться вперед, может, стоит учесть приведенные ниже критические замечания, которые распространяются на большинство теорий менеджмента?

1. Эти теории вырождаются в модные «фишки», будучи всего лишь способами наскоро уладить насущную проблему.

2. Информация о проценте успешности редко бывает доступна.

3. На них тратится энергия и ресурсы. Компания посылает сотни руководителей на семинары и нанимает свежее испеченных консультантов, чтобы те проповедовали свое учение.

4. Они формируют нереалистичные ожидания.

5. Они подрывают доверие сотрудников, которые встречают каждое очередное модное веяние со все большим скепсисом.

Если и это не заставит вас задуматься, остается только пожелать вам удачи.

ПРОСТОЙ ИТОГ

Никогда не доверяйте тем, кого не понимаете.

Глава 6

Конкуренты. Считайте их врагами

*На войне все очень просто,
но самое простое дается с трудом.*
Карл фон Клаузевиц,
знаменитый военный историк

Сегодня главное в бизнесе – не модернизация и не постоянные улучшения. Бизнес – это война.

Впервые мы высказали это наблюдение более 25 лет назад в книге под названием «Маркетинговые войны» (Marketing Warfare)⁸. Оглядываясь назад, можно утверждать, что книга вышла во времена, когда конкуренция переживала средневековый период. Десять лет назад термина «глобальная экономика» не существовало. Не было и невероятного изобилия технологий, которые мы сегодня воспринимаем как данность, – только разработчики из Кремниевой долины представляли, на что это будет похоже. Мировой торговлей в основном занималась горстка транснациональных корпораций.

А в конце XX века из 100 крупнейших экономик в мире 51 относилась не к государствам, но к компани-

⁸ Райс Э., Траут Дж. Маркетинговые войны. – СПб.: Питер, 2009.

ям. На 500 самых влиятельных из них поразительным образом приходилось 70 процентов торгового оборота в мире.

По сравнению с этим рынком тот, что описан в книге «Маркетинговые войны», похож на званое чаепитие. В ту минуту, когда вы читаете, во всех частях земного шара вспыхивают и разгораются войны. Все и везде хотят заполучить чужой бизнес.

Это значит, что принципы книги «Маркетинговые войны» сегодня актуальны как никогда. Нужно научиться правильно вести себя с конкурентами – избегать их сильных сторон и играть на слабостях. Организации должны понять, что принцип «сделай или умри ради компании» неверен. Пусть другие умирают ради своих компаний – вот чего вам нужно добиться.

Проще говоря, чтобы сегодня достичь успеха, необходимо ориентироваться на конкурентов. Надо искать слабые места в их позиционировании и наносить удар именно туда.

Главное – следовать верной конкурентной стратегии. Необходимо изучить четыре способа ведения маркетинговой войны и определить, какой подойдет вам.

Стратегический квадрат



Эти принципы образуют очень простую стратегическую схему, которая позволит компании выжить в XXI веке.

Давайте рассмотрим их и отметим, что изменилось за прошедшие годы.

1. Оборонительная война – привилегия лидеров. Передовые позиции достаются компаниям, чьи клиенты считают их лидерами (а не тем, кто притворяется лидерами).

Самые агрессивные готовы нападать с новыми идеями даже на самих себя. Уже много лет Gillette подает классический пример оборонительной войны. Каждые два-три года она заменяет свою бритву каким-нибудь нововведением. Уже были станки с двумя лезвиями (Trac-II), с двумя лезвиями и плавающей головкой (Atra), с двухточечной плавающей головкой (Sensor), с тремя лезвиями (Mach-3). Катящийся камень не обрастает мхом, а компания, пребывающая в постоянном движении, не дает конкурентам зацепиться.

Агрессивный лидер всегда блокирует маневры конкурентов. Когда Bic вывела на рынок одноразовую бритву, Gillette быстро противопоставила ей одноразовую бритву с двумя лезвиями (Good News). Сегодня она доминирует в своей категории.

И все эти модели занимают 60 процентов рынка. Вот каким должен быть настоящий лидер.

2. Стратегия нападения подходит вторым и третьим номерам. Здесь главный принцип – избегать сильных сторон в позиционировании лидера. Надо найти слабое место и направить удар на него. А потом сосредоточить на этом все свои усилия.

В последние годы самой быстро развивающейся сетью пиццерий в США стала Papa John's Pizza. Они нашли слабое место у Pizza Hut – ингредиенты – и

нанесли по нему удар. Основатель компании Джон Шнаттер единолично завладел лучшим томатным соусом в стране. Другие сети не смогли его заполнить. И это стало краеугольным камнем его стратегии: «Лучше ингредиенты – лучше пицца».

Принцип Джона применяется ко всему, что использует его компания, включая сыр и наполнители. Они даже фильтруют воду, чтобы улучшить качество теста.

Как сообщает The Wall Street Journal, «Papa John's рвет конкурентов». Вряд ли эти новости обрадуют Pizza Hut.

Прекрасный способ атаковать лидера – использование новейших технологий.

В мире бумажной промышленности, а конкретнее – в сфере контроля качества, всех опередили две компании: нынешний лидер Measurex и бывший – AccuRay (часть ABB). Эти компании выпускают системы, измеряющие однородность бумаги во время ее производства.

AccuRay атаковала Measurex с помощью новой технологии электронного сканирования, которая позволяет тестировать сразу весь лист, а не отдельные участки. Это новое оружие называется Hyper Scan Full Sheet Imaging, и оно гарантирует контроль качества такого уровня, до которого Measurex никак не дотя-

нуться. И у компании AccuRay все получится, ведь она сделала так, чтобы методы конкурента устарели.

3. Компании поменьше или новички, которые пытаются закрепиться, оставаясь в стороне от главных сражений, нападают с фланга. Эта стратегия, как правило, подразумевает переход в область, где нет конкурентов, и содержит элемент неожиданности.

Нередко это новая идея вроде попкорна с изысканным вкусом (Orville Redenbacher) или дижонской горчицы (Grey Poupon). А иногда это старая идея, которая вдруг оказывается привлекательной, – например, полноприводные автомобили (Jeep).

Блестящий фланговый маневр показала одна компания из мира гольфа. Пока все производители занимались обычными видами клюшек – традиционными, короткими, с плоской головкой, – Adams Golf ушла в зону, где никогда не было большой конкуренции (если говорить точнее – на фарвей, примерно на 180 метров от грина⁹).

Фланговый маневр Adams заключался в выпуске запатентованной клюшки (вуда) с особым дизайном. Она идеально подошла для случаев, когда мяч оказывается на голой земле или очень короткой траве фар-

⁹ Фарвей – это часть поля для гольфа от стартовой площадки до места с лункой. Грин – ровная площадка или участок с травой в конце фарвея.

веза – по-английски эта ситуация называется tight lies. Название модели объясняет все: Tight Lies Fairway Woods. Очень быстро компания обошла конкурентов по темпам роста.

Когда девятнадцатилетний парень по имени Майкл Делл запускал маленькую компьютерную фирму, он знал, что не сможет тягаться с известными конкурентами за место на полках магазинов. Однако в те времена правила отрасли диктовали, что компьютеры надо продавать именно так. Считалось, что клиенты не станут доверять компании, рассылающей высокотехнологичный продукт по почте.

Майкл Делл нарушил это правило. Он атаковал отрасль с фланга и начал работать без посредников. И через пять лет обороты его компании достигли 800 миллионов долларов в год.

4. Партизанская война часто становится уделом небольших компаний. Первый ее принцип – найти рынок, достаточно маленький, чтобы его можно было удержать. Это стратегия ловли крупной рыбы в маленьком пруду.

Однако как бы успешны вы ни были, нельзя вести себя словно лидер отрасли. Когда процветающие партизанские компании начинают действовать «как большие», это их губит. (Кто-нибудь помнит авиакомпанию People's Express?)

Наконец, приготовьтесь отступить в любой момент. Маленькие компании не могут позволить себе серьезные убытки. Затеряйтесь в джунглях, чтобы дожить до дней, когда сможете продолжить войну.

Один из интереснейших примеров партизанской войны можно наблюдать на Карибах, где все острова, большие и маленькие, участвуют в битве за туристов.

Гренада – один из самых южных островов Карибского моря. Место, ставшее известным благодаря вторжению президента Рейгана, который хотел выставить оттуда горстку кубинцев, сегодня пытается привлечь свою долю посетителей.

Поскольку остров вошел в игру поздно, он еще не испорчен. Там мало бетона и чересчур благоустроенных пляжей. Более того, там нет зданий выше пальмового дерева. На этом они и построили свою стратегию, продвигая остров как «Карибы, какими они были».

Это «оборонительная» идея, поскольку все другие острова уже развиты. Они не могут взять и вернуться в первозданное состояние.

Однако игроки поменьше должны осознавать, что джунгли иногда оказываются перенаселенными. Именно так вышло с микропивоварнями, которые еще недавно успешно партизанили в пивных войнах. По данным Института исследований пивоваре-

ния, с 1993 года их число увеличилось вчетверо, достигнув 1306.

Потребители увлеклись новыми причудливыми составами, и, поддавшись сильнейшему искушению, микропивоварни наплодили аж 4000 брендов. Когда на маленьком рынке появляется столько партизан, они начинают уничтожать друг друга – что и происходит в настоящий момент.

Пережив взлет в стратосферу – рост этого бизнеса в 1994 и 1995 годах составил 50 процентов, – сегмент выдохся, как вчерашнее пиво. И сейчас пивоварни и бары с собственным производством активно вытесняют друг друга с рынка.

Кто переживет это побоище? Многие отраслевые эксперты предполагают, что среди победителей окажется Sam Adams, единственная микропивоварня с франшизой, реально действующей по всей стране, а также калифорнийские долгожители Sierra Nevada и Anchor Steam.

Если вы ведете войну, необходимо развить в себе качества настоящего полководца.

- **Гибкость.** Адаптируйте стратегию к ситуации, а не наоборот. У хорошего генерала есть изначальные предпочтения, но, прежде чем вынести решение, он серьезно рассмотрит все альтернативы и точки зрения.

- **Решительность.** Сейчас вы открыты для разных возможностей, но в какой-то момент надо будет закрыться от них и принять решение. У хорошего генерала для этого есть внутренние ресурсы – сила воли и смелость мысли.

- **Отвага.** Как только настанет время, нужно будет нанести быстрый и решительный удар. Отвага особенно ценна, если вас подгоняет попутный ветер. Остерегайтесь тех, кто слишком хорохорится, когда расклад не в их пользу.

- **Знание фактов.** Хороший полководец строит стратегию снизу вверх, начиная с деталей, – и она получается простой, но мощной.

- **Удачливость.** Удача может сыграть важную роль в достижении любого результата, если вы сумеете ею воспользоваться. А когда удачный период закончится, вы должны уметь быстро остановиться. «Капитуляция – не позор, – говорил Клаузевиц. – Хороший генерал не станет рассматривать идею драться до последнего солдата, так же как хороший шахматист не будет продолжать очевидно проигранную партию».

ПРОСТОЙ ИТОГ

Изучите своих конкурентов. Избегайте их сильных сторон. Используйте их слабости.

ходится ваша отрасль (рост, упадок, созревание, зрелость и т. д.). Кроме того, компания должна воспринимать себя не как единое целое, а как «цепочку стоимости», состоящую из «дискретных видов деятельности» (что, на самом деле?).

Но за всеми списками и многословными примерами Портера стоит простая правда: в мире, где каждый хочет отобрать ваш бизнес, надо, чтобы у клиентов была причина идти именно к вам. Если ее нет, придется заплатить очень хорошую цену.

Эту причину необходимо уместить в одно или несколько простых слов и закрепить на поле самой главной битвы – в умах ваших нынешних и потенциальных клиентов. Мы называем это «позиционированием».

Простота необходима, потому что ум не терпит сложности. В итоге вы получите конкурентный «ментальный ракурс» (подробнее о нем – в главе 15).

К несчастью, у многих компаний вместо дифференцирующей идеи выходит бессмысленный слоган. Вот вам несколько примеров.

- Правда ли, что фраза «Решения для маленькой планеты» выделяет IBM среди менее крупных конкурентов? Вряд ли. Она сильна способностью собрать вместе все элементы. Объединенные компьютерные системы – вот ее конек. Лу Герстнер говорит так: «На-

ша способность к интеграции – уникальный актив компании». Так расскажите об этом в рекламе, Лу.

- Выделяют ли компанию Nike слоганы «Просто сделай» и «Я смогу»? Вряд ли. Зато следующая фраза – именно про Nike: «Это носят лучшие спортсмены мира». И Майкл Джордан подтвердит.

- Есть ли для Merrill Lynch какая-то польза от слогана «Разница – Merrill Lynch»? Вряд ли. Уникальность Merrill Lynch в ресурсах, которые мощнее, чем у других инвестиционных компаний. Слоган «Больше ресурсов – лучше решения» превратил бы размеры в преимущество.

- Отличат ли слоган «Все под рукой» AT&T от MCI, Sprint или других телекоммуникационных компаний? Вряд ли. Для нее сработал бы акцент на понятии «надежности». Это очевидная идея для дифференциации. И телекоммуникационные сети AT&T служат тому доказательством.

- Помогают ли лягушки¹¹ пиву Budweiser выделиться среди других марок? И вновь – вряд ли. Эту задачу выполнит рассказ о долгой истории и наследии бренда. Убейте лягушек, мистер Буш¹².

¹¹ Лягушки – герои рекламных роликов Budweiser. Впервые появились в американском телеэфире в 1995 году, во время Суперкубка по американскому футболу.

¹² Адольф Буш – основатель компании Anheuser-Busch, которая

Чтобы выделиться среди других, необходимо пройти три этапа.

1. Возьмите простую идею, которая выделит вас среди конкурентов.

2. Найдите подтверждения или продукт, который сделает эту идею реальной и заставит в нее поверить.

3. Разработайте программу, позволяющую сделать так, чтобы ваши нынешние и возможные покупатели осознали это отличие.

Да, все просто.

Многие компании знают свои отличия, но считают их слишком очевидными – и это мешает ясно увидеть ситуацию. Как будто такие вещи слишком просты, чтобы их стоило учитывать.

Если вы отправитесь в Буэнос-Айрес, то быстро обнаружите, что пиво Quilmes очень популярно в Аргентине. И варят его с 1890 года.

В его рекламе множество красивых девчонок встречается с множеством красивых парней, и присутствует слоган: «Вкус встречи». Однако на самом деле компании стоило бы продвигать простую идею, которая делает ее уникальной: «Пиво Аргентины с 1890 года».

Если вы отправитесь на запад США, то заметите, как часто там встречается один из старых и великих брендов Америки – Wells Fargo Bank. История этой ор-

ганизации восходит к 1852 году, в ту пору она пользовалась службой конных курьеров и стремительными почтовыми дилижансами.

Сегодня эти «дилижансы» несутся со скоростью света благодаря сетевым компьютерным технологиям. Но суть, отличающая Wells Fargo от других, осталась прежней. Ее можно было бы выразить так: «Быстро тогда. Быстро сейчас».

Pontiac с успехом вернула к жизни старую идею. Их концепция – «широкая дорога», и компания блестяще оживила ее простой мыслью: «Шире – значит, лучше».

Чем больше вещи меняются, тем больше они остаются прежними. Самые мощные идеи, способные выделить вас, будут работать всегда. Просто время от времени их надо обновлять. Чего не надо делать – так это менять их. (Coca-Cola не стоило отказываться от слогана «Это настоящее».)

Не обязательно быть гигантом, чтобы мыслить таким образом. Вот история Aron Streit, последнего независимого производителя мацы. (Для тех, кто не в курсе: маца – традиционный хлеб, который готовят без соли, дрожжей и всего прочего. Именно благодаря ей евреи выжили во время бегства из Египта.)

Хотя на рынке доминирует B. Manishevitz и доля Streit's Matzo невелика, эти ребята понимают, что именно «традиция» отличает одну мацу от другой.

Для многих прочих продуктов компания применяет модный аутсорсинг, но именно мацу по-прежнему выпекают на улице Ривингтон в нижней части Манхэттена – там же, где ее начали выпекать в 1914 году.

Если вы зайдете на сайт Streit's, то убедитесь: компания знает, что значит – выделиться. Вот как они выражают это сами: «Что отличает Streit's Matzo от других местных производителей мацы? Streit's печет только мацу – в своих собственных печах».

Здесь и традиция, и отличие от других.

Zane's Cycles – самый большой несетевой магазин велосипедов в Коннектикуте. Как тридцатитрехлетний Крис Зейн умудряется ежегодно поднимать продажи на 25 процентов при такой напряженной конкуренции?

Он дифференцирует свое предложение. Крис объясняет: «Самая известная из моих стратегий – пожизненная гарантия. Если велосипед купили у меня, то, как только понадобится ремонт или обслуживание, мы сделаем все возможное, чтобы клиент вновь выехал на дорогу. Бесплатно».

Эта пожизненная гарантия обходится ему не так дорого, как может показаться. Во-первых, механики знают, что будут бесплатно обслуживать велосипед, пока покупатель им владеет. Поэтому они изначально стараются хорошо собирать каждый экземпляр.

Во-вторых, благодаря гарантии в магазин возвращаются лучшие клиенты – энтузиасты велоспорта, которые ездят достаточно много, чтобы нуждаться в периодическом обслуживании. Это помогает бизнесу, поскольку каждое посещение дает им возможность увидеть новые товары, появившиеся в магазине.

Что все это значит применительно к созданию стратегических планов? Основная проблема заключается в том, что в них изрядно говорится «что делать?» и мало «как делать?». А ведь немного стоит документ об увеличении доли рынка или о проникновении на этот рынок без критически важного «как мы такое сделаем?». Если на ваш стол ляжет план без составляющей «как?», смело отсылайте его назад.

Именно здесь часто терпят поражение дорогостоящие консультанты. Они не понимают, что такое «дифференцировать», потому что речь идет о восприятии компании в глазах других людей.

Но настоящим провалом оборачивается ситуация, когда клиенту говорят о дифференциации то, чего он не хочет слышать. Именно это произошло с крупным брендом кетчупа из Венесуэлы под названием Rampero.

К тому времени, когда позвали нас, Del Monte и Heinz спихнули его с первого места. Бренд переживал упадок. Утверждать, что Rampero «краснее»

и «лучше», было недостаточно – требовалась идея, способная действительно выделить его среди конкурентов.

Почему этот кетчуп лучше других? Что они делают с помидорами? Прозондировав почву, мы узнали, что в Rampero помидоры очищают от кожицы, чтобы сделать более насыщенным цвет и аромат продукта, в то время как их более крупные конкуренты таким не занимаются.

Это была интересная идея – многим известно, что, когда готовят блюда с помидорами, кожицу чаще всего снимают. Компания Rampero могла использовать ассоциацию: «без кожицы» означает качество и вкус.

Когда мы сказали клиентам, что это лучший и единственный способ изменить восприятие их бренда, они очень расстроились. Оказалось, компания как раз переходила к автоматизированной технологии, которая должна была сэкономить деньги, но при этом не подразумевала удаление кожицы (как это делали и Del Monte с Heinz). Rampero и слышать не хотела о возвращении к старой практике.

Мы порекомендовали остановить планы модернизации, потому что идея «помидоров без кожицы» выделяла их среди других. Следовать примеру более крупных конкурентов значило пасть жертвой маркетинговой войны.

Много лет назад Россер Ривз написал эпохальную книгу под названием «Реальность в рекламе» (*Adversity in Advertising*)¹³. В ней он ввел термин «уникальное торговое предложение», или УТП. Именно его предлагалось искать, если вы пытаетесь выделить свой продукт среди остальных.

Сегодня многие рекламщики считают, что такие УТП почти исчезли, поскольку продукты стали похожими. Потому-то они и презентуют клиентам стратегии, которые скорее развлекают, чем дифференцируют. (А развлечение уместно, если вы продаете билеты, а не товары.)

Такие деятели рекламы не понимают, что выделяться можно разными способами. Конечно же, это можно делать за счет свойств продукта (Volvo: «Безопасное вождение») или за счет его предпочтительности (Tylenol: «Им чаще всего обезболивают в больницах»). Национальные традиции – это всегда хорошо (Stolichnaya: «Русская водка»). Надежность – верный способ выделиться (Maytag: «Одинокий ремонтник»). Если вы первые – значит, не такие, как все (Coca-Cola: «Это настоящее»). Удобство всегда побеждает (Fresh Express: «Листья салата, готовые к употреблению»). Лучшие результаты продаж – это самый простой, легкий и прямой способ сказать, что вы лучше других

¹³ Ривз Р. Реальность в рекламе. – М.: Внешторгреклама, 1983.

(Toyota: «Лидер продаж в Америке»).

Иногда, чтобы выделиться, достаточно быть другим. Государственный Аквариум в Балтиморе столкнулся с проблемой: публика считала, что туда достаточно сходить один раз. Тогда администрация решила изменить позиционирование Аквариума, чтобы его воспринимали не как выставку рыб в стеклянных резервуарах, а как постоянно меняющийся водный мир чудес. Эта чрезвычайно успешная стратегия была сформулирована очень просто: «В Аквариуме всегда что-то новенькое».

Было бы желание, а возможность выделить вашу компанию, продукт или аквариум обязательно найдется.

ПРОСТОЙ ИТОГ

Если вы не отличаетесь от других, постарайтесь, чтобы ваши цены были низкими.

Глава 8

Ориентация на клиентов. Данность, а не отличие

Клиенты не всегда правы.

В половине случаев они неправы.

*Гарольд Джинин,
бывший глава ИТТ*

Гуру бизнеса и ученые сделали из ориентации на клиентов отдельное ремесло. Они публикуют бесконечные трактаты о том, как поразить, полюбить, заполучить в партнеры или просто удержать человека, который зовется клиентом.

Нам говорят, что клиент всегда прав, иногда прав или обычно не прав. Клиент – это СЕО, клиент – король, клиент – бабочка (и не спрашивайте – как!).

Сегодня существуют труды на следующие темы:

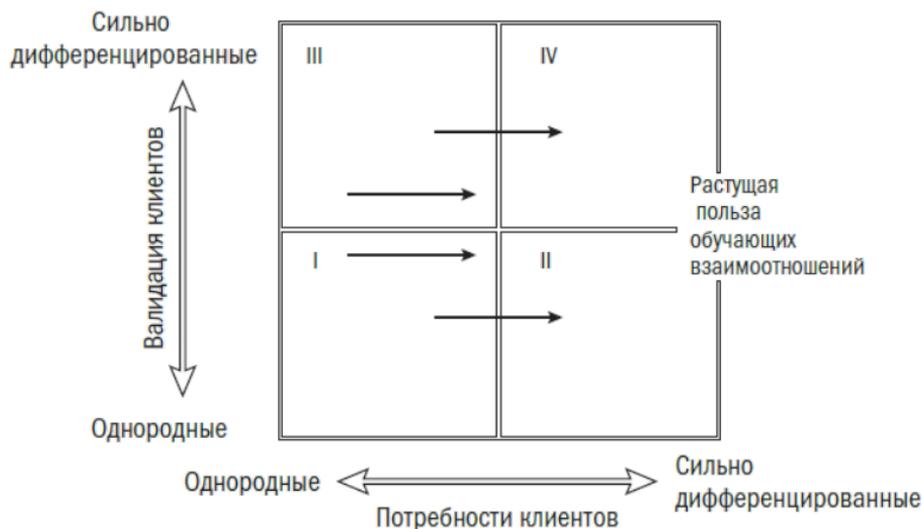
- как использовать обратную связь от клиента (жалоба – это подарок);
- как сохранить клиента на всю жизнь (уделять больше внимания маркетингу после продажи);
- как вдохновляться клиентами (посмотреть назад через телескоп);
- как справиться с трудными покупателями (прило-

жить дополнительные усилия);

- как подготовиться к тому времени, когда клиенты не будут удовлетворенными вообще (управлять ситуацией в реальном времени).

Иногда такого рода размышления становятся очень сложными. Посмотрите, например, вот на это.

Матрица дифференциации клиентов



Насмотревшись подобных графиков, можно всерьез задуматься о переходе в некоммерческий сектор.

Это великий маркетинговый миф: что происходящее сводится к «обслуживанию клиента».

Специалисты по маркетингу часто живут в вымышленном мире. Они верят в фантастический девствен-

ный рынок. Для них маркетинг – игра, в которой всего два участника: компания и клиент. В этой их фантазии компания разрабатывает продукт или услугу, которая соответствует потребностям и желаниям клиентов, а потом с помощью маркетинга собирает урожай.

Но девственных рынков не существует. В реальности рынок состоит из потребителей, на которых в большей или меньшей степени влияют конкуренты. Таким образом во время маркетинговой кампании вы стараетесь удержать своих клиентов и одновременно пытаетесь заинтересовать чужих.

А что же происходит при запуске продаж нового продукта? Уж здесь-то точно должны открываться нетронутые территории!

Как бы не так. Знаете, каким был рынок видеомагнитофонов, пока Sony не выпустила Betamax? Его не существовало. Конечно, Sony рассчитывала на владельцев телевизоров, но не было никаких гарантий, что кто-нибудь из них купит видеомагнитофон.

Несмотря на все разговоры о том, как можно удовлетворить нужды и желания девственного рынка, большинство маркетологов предпочитает разрабатывать продукты, нацеленные против конкурентов, закрепившихся на существующих рынках.

Вот почему компании говорят об ориентации на клиентов. Как вы увидите в главе 11, посвященной

корпоративным миссиям, 211 из 300 компаний упоминают слово «клиенты» в своих формулировках.

Вот что сказал глава Eastman Kodak Джордж Фишер:

«Самый важный урок менеджмента, который я получил за последние 25 лет, таков: успех приносят не столько технологии или единственная верная идея, сколько люди. Хорошей компанией движут нужды и желания клиентов, которые удовлетворяет прекрасно подготовленный, целеустремленный, творческий персонал».

Джордж, ваша проблема в том, что вы не удовлетворяли потребности клиентов – в особенности профессиональных фотографов. Отдаляясь от этой группы, компания Kodak за десять лет уступила Fuji Film 25 процентов своей доли этой группы потребителей. Это было неумно, ведь профессионалы активно покупают и много говорят. (К счастью, Kodak вернула их расположение хорошей дифференцирующей идеей: новой высокоскоростной и высокочувствительной пленкой.)

Можно спокойно говорить, используя аналогию с покером, что ориентация на клиентов – это лишь первая ставка. Она позволяет войти в игру. Но уж точно не выделит вас среди конкурентов, которые читали те же

книги и учили те же предметы – тем более что у некоторых, вроде Fuji, цены ниже, а технологии лучше.

Возьмем проблему Mazda и ее смутный недифференцированный имидж. Рекламные агентства приходили и уходили одно за другим, пытаюсь удержаться за рулем.

СЕО компании Ричард Битти задал последнему агентству такое направление: «Мы хотим стать брендом, который понравится тем, кто любит водить». Разве эта идея способна была выделить их среди конкурентов? Часто ли люди, которые терпеть не могут водить, покупают автомобиль? Что делать с Volkswagen и их слоганом «Требуются водители»? С BMW – «оптимальной машиной для вождения»? Или с Mitsubishi, призывающей: «Проснись и сядь за руль»? (Безопасно, ничего не скажешь.)

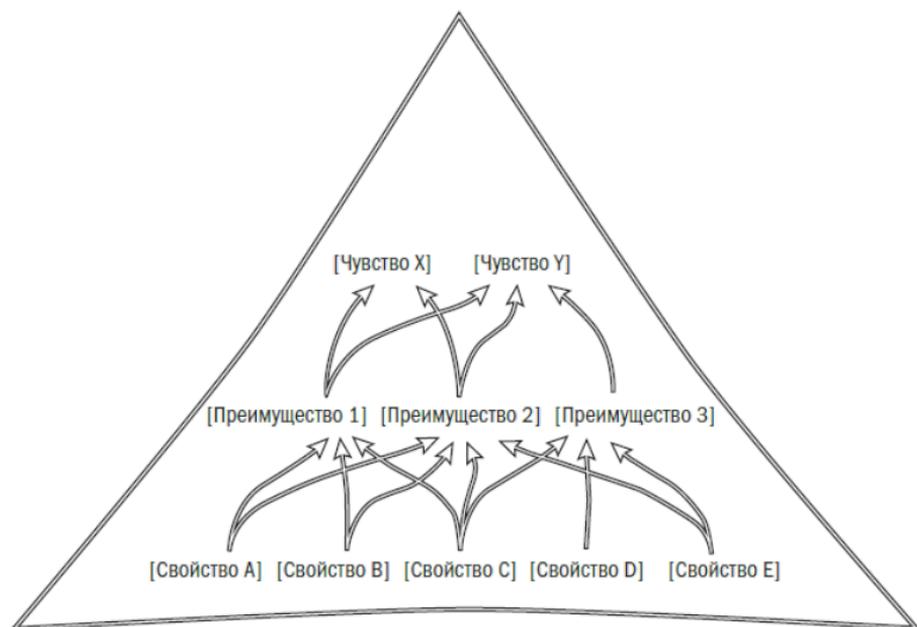
Новое рекламное агентство не убоилось поставленной задачи. Оно постановило, что «обещание бренда» Mazda должно строиться на эмоциональной потребности вести машину – по их словам, это «освежает психику» (да, такой вот сложный прием).

И вот какой результат дал их замечательный психологический подход: «Садись за руль. Езжай». (Я только что потратил 25 000 долларов, и я надеюсь, что таки поеду!) Это неопределенность в ориентации на клиентов вряд ли способна вывести большое количе-

ство автомобилей Mazda из салонов.

Если слишком сильно сосредоточиться на клиенте, можно уйти в такие дебри, что подобрать нужные слова окажется просто нереально. Посмотрите на схему, с помощью которой консультант показывает, как нужно соответствовать чувствам клиентов.

Если с вашей маркетинговой проблемой связаны пять свойств, три преимущества и два чувства, может, стоит продать бизнес – и пусть разбираются другие?



Еще один непростой аспект работы с клиентами – психологический момент: люди склонны покупать то, что покупают другие. Это называется «стадный

эффект» (см. «Новое позиционирование» (The New Positioning)¹⁴, главу 4). Скорее всего, чтобы произвести впечатление, лучше рассказывать о популярности товара, а не о его качествах.

Однако же компании пытаются потрясти клиента избытком сложных функций, хотя стоило бы продавать простые идеи.

Возьмите Apple Newton Message Pad. В нем есть календарь, адресная книга, текстовый редактор, калькулятор, электронные таблицы, порты для подключения к компьютеру и принтеру, модем, инфракрасная передача данных, встроенный диктофон, электронная почта, факс и браузер.

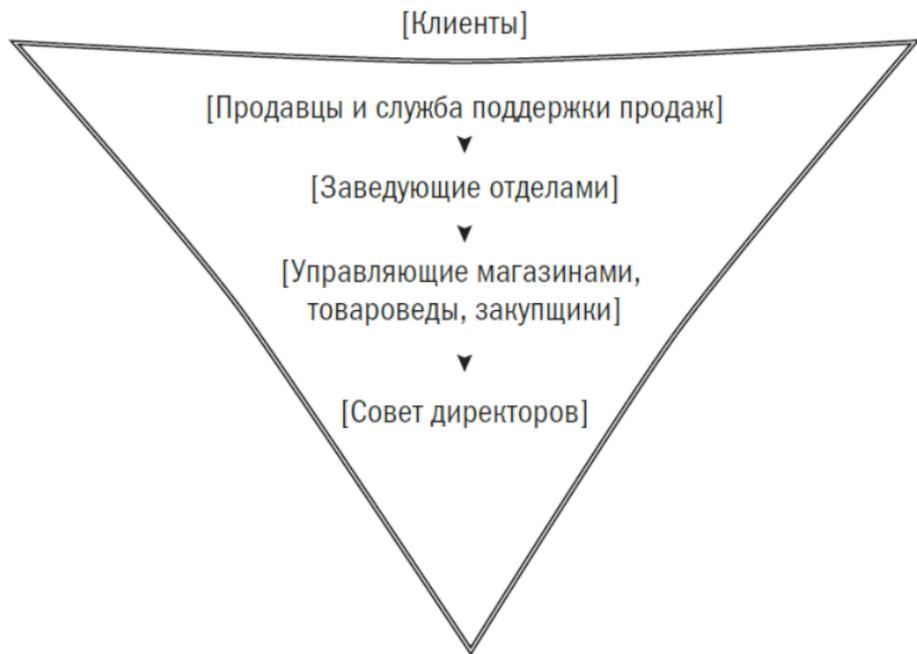
Это избытие не потрясло клиентов, а сбilo их с толку. Неудивительно, что Newton в итоге сказали: «Покойся с миром».

Однако бывают случаи, когда ориентация на клиентов может сыграть важную роль – когда сервис становится идеей для дифференциации. Так вышло у Nordstrom. Пока сервис уходил из других универсальных магазинов, они изо всех сил старались потрясти клиентов обслуживанием такого уровня, которого никто не ожидал.

Nordstrom во многих отношениях показал блестя-

¹⁴ Траут Дж., Ривкин С. Новое позиционирование. – СПб.: Питер, 2002.

ший пример, как можно взять простую дифференцирующую идею – обслуживать лучше – и вывести ее на уровень связанной маркетинговой программы. Посмотрите на структуру компании – это перевернутая пирамида, и понятно, кто находится наверху.



Нам особенно нравится справочник сотрудника, который состоит из одной карточки размером 13 на 20 см. На ней написано следующее.

Добро пожаловать в Nordstrom

Мы рады, что вы стали частью компании.

Наша главная задача – превосходный сервис.

Поставьте себе высокие личные и

профессиональные цели.

Мы горячо верим в то, что вы способны их достичь.

Правила Nordstrom

Правило № 1: во всех ситуациях применяйте здравый смысл. Других правил нет и не будет.

Пожалуйста, задавайте заведующему вашего отдела, управляющему магазином или директору направления любые вопросы в любое время.

И как вам такая простота? Nordstrom – это наши люди.

Если говорить совсем просто, хитрость заключается в том, чтобы получить новых клиентов и удержать уже имеющихся. С помощью «дифференцирующей идеи» вы привлекаете новых. Но об этом мы написали достаточно.

Сегодня компании тратят больше времени и денег на то, чтобы удержать существующих клиентов. Новые технологии дали такую возможность.

Простой пример: я поднимаю трубку в номере отеля и звоню на стойку регистрации. Мне отвечают: «Доброе утро, мистер Траут. Чем я могу вам помочь?»

Что произошло? Я обратился в администрацию с помощью средства связи, меня назвали по имени, и благодаря этой мелочи у меня возникли теплые чув-

ства относительно обслуживания в данном отеле (хотя, если вы берете 250 долларов за ночь, уж будьте любезны знать клиентов по имени).

Если вам интересно, как можно использовать технологии микрочипов, позволяющие этим теплым чувствам возникнуть и повысить лояльность клиентов, прочтите книгу «Наедине с компанией» (Enterprise One to One) Дона Пепперса и Марты Роджерс. Мы бы рассказали о ней больше, но для нашего случая это будет сложновато. В книге 425 страниц и бесконечный поток идей на тему обслуживания клиентов.

Если же говорить простыми словами, вся «наука» обслуживания строится на двух очевидных идеях. Надо обращаться с клиентами так, чтобы они, во-первых, покупали больше, а во-вторых, жаловались меньше.

Наконец, остается аспект маркетинга, которым часто пренебрегают, – укрепление связей с уже существующими клиентами. Пусть они чувствуют, что быть вашим клиентом – это умный выбор.

Продвигая свои системы радиосвязи, компания Ericsson выбрала в качестве дифференцирующей идеи продленный срок работы без подзарядки – по сравнению с продукцией Motorola. Эта идея базировалась на уникальном подходе Ericsson к технологиям радиосвязи.

Очевидно, потенциальным клиентам, готовым потратить миллионы на системы радиосвязи, было очень важно, чтобы их выбор не оказался «вчерашним днем». Но не менее важно, что это обстоятельство обеспечило покупателям Ericsson гигантское положительное подкрепление: их инвестиции выглядели умно.

Автомобильную рекламу активнее всего изучают те, кто только что купил машину. Им нужно подтверждение правильности сделанного выбора. А потом они идут и рассказывают друзьям и соседям, как им повезло с покупкой.

Руководители компаний любят поговорить об ориентации на клиентов, но интересно посмотреть, на что самые успешные действительно тратят свое время. Журнал Inc. провел опрос глав 500 частных компаний с самыми высокими темпами роста, какие проблемы волнуют их больше всего. Вот что получилось в результате:

- стратегии конкурентной борьбы – 18 %;
- управление персоналом – 17 %;
- внедрение новых технологий – 13 %;
- управление ростом – 13 %;
- управление финансами – 12 %.

Как вы можете видеть, проблема клиентов даже не попала в список.

ПРОСТОЙ ИТОГ

Главное – не в том, чтобы знать своих клиентов, а в том, чтобы клиенты знали вас.

Глава 9

Годовые бюджеты.

Простой способ извлечь максимум из ваших денег

*Я дал ему неограниченный бюджет —
и он его превысил.*
Эдвард Беннетт Уильямс

Если у вас на руках крупный козырь, надо идти ва-банк. Надо сделать все возможное. Лучшая защита от посягательств конкурентов – массивованные инвестиции в ресурсы. Стоит промедлить, и ваши лавры заберут соперники.

Одну из проблем здесь создает бюджет. Это хороший способ проследить за деньгами, но недостаточно гибкий, чтобы легко адаптироваться к переменам.

Можете ли вы представить себе принятие годового бюджета, например, на ведение войны? «Никак нет, полковник, сэр, подкрепление придет только в январе, когда у нас будет новый бюджет». Проблема здесь в упущенных возможностях.

Предположим, вы начинаете программу, потому что ваш главный конкурент сделал серьезную ошибку.

Чтобы использовать этот шанс, могут потребоваться значительные средства и усилия. Пока дело дойдет до бюджета на следующий год, вы рискуете опоздать.

Впрочем, не важно, почему вам не нравится годовой бюджет – тем не менее от него никуда не денешься. По этой причине мы долгие годы искали систему, с помощью которой можно было бы потратить фиксированную сумму денег с максимальной отдачей. Эти исследования в основном проводились в крупных компаниях с широким ассортиментом продуктов и большими бюджетами. Именно там острее всего стоит проблема «как мудрее распорядиться деньгами».

У маленьких компаний, работающих с одним товаром, обычно другая проблема: «где взять достаточно денег». Как правило, на бездумные траты их не хватает. Если это ваш случай, предлагаем перейти к следующей главе.

А для тех, кто остался, мы подробно разберем, как деньги тратятся в корпорациях первого типа, с широким ассортиментом. Как правило, это система «всемирно понемногу». На каждый товар выделяют свой бюджет. Наш опыт показывает, что обычно он как ничто другое зависит от объема продаж.

Когда обсуждают бюджетирование, чаще всего мы слышим вопрос: «Какой процент от продаж компании обычно тратят на маркетинг?» Наш ответ: «Достаточ-

ный, чтобы провести необходимую работу».

Проблема этого подхода в том, что товары, которые продаются хуже, страдают от недостатка фондов. С другой стороны, популярные товары часто получают львиную долю, даже если этого не требуется. А кто признает, что бюджет не нужен или тратится впустую?

Из-за этого новые продукты и идеи нередко получают недостаточное финансирование. И когда вы просите выделить на них больший бюджет, вам отвечают: «Приходите со своей просьбой, когда ваши показатели повысятся». Но как они повысятся, если для этого нужны деньги, а у вас их недостаточно?

В такой системе все продукты страдают от отсутствия гибкости. Как только вы разложите деньги по кучкам для каждого продукта – перераспределить их вам уже не удастся. Эта фрагментация не дает вам быстро ухватиться за новую возможность или воспользоваться ситуацией на рынке. Получается так: «Хорошая идея, Гарри. Приходи в следующем году, когда будет новый бюджет».

Проблема в том, что в нашем стремительном мире новая возможность не остается таковой надолго. За нее обязательно ухватится кто-нибудь другой.

Это типичные проблемы, которые возникают в ходе бюджетирования. Мы же предлагаем нетрадиционный подход, который позволит извлечь максимум из

ежегодной порции денег. С его помощью вы сможете выполнить какие-то задачи как следует.

Шаг 1. Подготовьте маркетинговые планы. В этих планах каждый товар должен быть расположен на определенной стадии жизненного цикла. Новый ли это рынок? Насколько устоялась конкуренция? Каков конкурентный ментальный ракурс? Каковы ваши позиции в плане сбыта? Насколько хорошо знают и как воспринимают покупатели ваш товар и товары конкурентов?

Планы должны быть правдивыми и основываться на суровой реальности. Нельзя выдавать желаемое за действительное.

Шаг 2. Расставьте продукты в порядке перспективности. На этом этапе необходимо учитывать показатели – вы определяете, какие продукты принесут больше прибыли, если все сделать правильно. Можно ли продать этот товар или услугу с премиальной наценкой? Новая ли эта идея, позволит ли она занять лидерские позиции? Может, вы торгуете обычным товаром для последующей переработки – и конкуренция на вашем рынке устоялась?

Здесь нужны обоснованные догадки, поскольку предсказать будущее невозможно. Но следует попытаться оценить каждый шаг и определить, какой из них даст самые лучшие результаты.

Вот подсказка: оцените конкуренцию для каждого «сражения». Чем она ниже, тем больше ваши шансы на успех. Состязаться с многочисленными хорошо обученными армиями не очень-то весело.

Шаг 3. Поставьте рекламные задачи. Реклама обычно становится самой затратной частью маркетингового плана, поэтому важно убедиться, что выделенный на нее бюджет принесет максимум пользы и что его будет достаточно для решения ваших задач.

Например, реклама бывает особенно полезна, если нужно оповестить о новых идеях и продуктах. Также она может оказаться мощным инструментом для сравнения вашего товара с товаром конкурента (обострит ваш конкурентный ментальный ракурс).

Реклама не очень эффективна, если вы пытаетесь убедить потенциального клиента или поменять его мнение (скажем более: это вообще невозможно). Реклама не очень эффективна и тогда, когда она просто развлекает и не закрепляет в сознании аудитории ваше отличие от других.

Шаг 4. Остановитесь, когда закончатся деньги. В этот момент SEO должен становиться толстокожим и безжалостным.

Как только вы расставили свои программы в порядке приоритета – в соответствии с потенциальной прибыльностью и текущими задачами, – начинайте с са-

мого важного и двигайтесь сверху вниз. Если вы можете позволить себе всего три основные программы, так тому и быть. Если лимит исчерпан, значит, следующим в очереди не повезло. Пусть ждут нового года, а пока придется обойтись минимумом.

Кто-то обязательно будет скрипеть зубами, но вы не должны допустить, чтобы большие суммы растратились на избыточное число проектов. Вам нужна максимальная отдача на максимальные вложения.

Одно последнее замечание. Мы описали процесс, происходящий на уровне компании. Если компания очень большая, можно применить его и к подразделениям. Другими словами, глава каждого подразделения должен составлять свой бюджет, используя один и тот же метод.

Применяя эту стратегию, необходимо привлечь к процессу всех топ-менеджеров. Ваша цель – сознательно распределить ресурсы, а не просто размазать их ровным слоем. Не надо тратиться на сохранение текущего положения вещей. Деньги должны быть доступны, когда появятся новые возможности. И тогда потратьте столько, сколько потребуется для выполнения работы.

ПРОСТОЙ ИТОГ

Вкладывайте деньги в существующие, а не упущенные возможности.

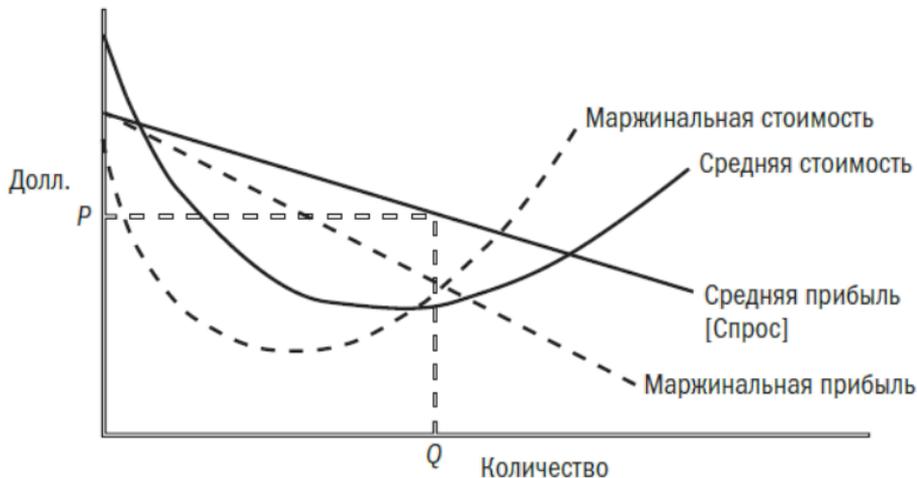
Глава 10

Цены. Как их правильно установить – простые принципы

*Вещь стоит столько,
сколько за нее готовы заплатить.*
Публий Сир,
древнеримский писатель

Старик Публий был наш человек. Он понимал суть ценообразования и свел ее всего к восьми словам. К сожалению, за прошедшие века за дело взялись ученые и консультанты – и усложнили процесс.

Если вы возьмете типичный учебник по маркетингу, то, скорее всего, увидите, что проблема ценообразования занимает там не одну весьма просторную главу с бесконечными графиками, цель которых – безнадежно запутать амбициозного студента. Нам особенно нравится следующий – в нем понятия маржинальной цены и маржинальной прибыли комбинируются для оптимальной прибыли (что бы все это ни значило).



Вот еще один интересный пример чепухи – попытка решить, сколько следует брать за товар, «устанавливая цели ценообразования». Вы только посмотрите.



Подозреваем, что, пока вы будете с этим разбираться, пара-тройка конкурентов уже поделит ваш ры-

НОК.

Однако вы можете возразить, что так не бывает. Никто не читает учебники, если уже получил образование.

Хорошо, тогда давайте возьмем относительно новую книгу под названием «Эффективное ценообразование» (Power Pricing: How Managing Price Transforms the Bottom Line)¹⁵. В томе, написанном гарвардским профессором и немецким бизнес-консультантом, 416 страниц, заполненных концепциями и тенденциями современного ценообразования. Авторы с гордостью описывают «математические обоснования и взаимоотношения цены, стоимости и прибыли, дискуссии о международном, нелинейном и продуктовом ценообразовании, а также адаптацию и привязку цены ко времени».

Скажем честно: мы не знаем, гениальные мысли или чепуха похоронены в этих сложностях. Зато мы точно можем сказать, что есть практические принципы ценообразования, которые много раз проверялись на рынке. И большинство из них связано не со сложной математикой, но с конкуренцией.

Оставайтесь в установленных границах. Если рынок устоялся, потребители быстро понимают, где

¹⁵ Долан Р. Дж., Саймон Г. Эффективное ценообразование. – М.: Экзамен, 2005.

границы поля, на котором можно вести игру, то есть каков диапазон цен. Как сказал в начале главы наш древнеримский друг, «сколько готовы заплатить» – уже определено. Если ваша цена не укладывается в эти границы, вы рискуете тем, что покупатели начнут задумываться, а не платят ли они слишком много. Это открывает конкурентам возможность отнять ваш бизнес. Компания Philip Morris поняла это во время «пятницы Marlboro». В этот день она понизила цены и, соответственно, курс своих акций, однако начала возвращать бизнес.

Пока вы остаетесь на игровом поле, ваши клиенты станут платить за места подороже, если будут чувствовать, что оно того стоит.

Procter & Gamble усложнила жизнь собственным брендам супермаркетов, когда установила постоянные низкие цены. Люди заплатят чуть больше за настоящий бренд с настоящими преимуществами. А вот много больше – не заплатят.

Высококачественные товары должны стоить дороже. Люди ожидают, что если товар лучше и платить придется больше – то и качество должно быть заметным. Банка деликатесной кукурузы для попкорна Orville Redenbacher выглядит гораздо внушительнее, чем более дешевая Jolly Time. Кроме того, производители первой обещают, что попкорн получится

почти из всех зерен.

Если я плачу больше за куртку The North Face, то пусть на ней будет этикетка с надписью «Сухость гарантирована», подтверждающая, что куртка сделана из ткани Gore-Tex. Мой Rolex должен выглядеть прочно и внушительно. Кстати, если говорить начистоту, есть тьма разных часов, которые в разы дешевле Rolex, но тоже выглядят прочно и внушительно. И это подводит нас к следующему пункту.

Дорогостоящие товары должны быть престижными. Если я потратил 5000 долларов на Rolex, значит, я хочу, чтобы друзья и соседи заметили, какой марки мои часы. Так они узнают о моем жизненном успехе. Точно так же дело обстоит с дорогими машинами. Люди тратят 50 000 долларов на машину, чтобы впечатлить друзей и соседей, – хотя никогда в этом не признаются.

Вот почему Cadillac Allante', который стоил как раз 50 000 долларов, с треском провалился. Впечатлит ли соседей такой, с позволения сказать, Cadillac? Где тут престиж? Как они узнают, что я потратил на автомобиль 50 000?

Что высокая цена говорит о товаре? Она говорит, что товар многого стоит. В сущности, высокая цена становится внутренним преимуществом продукта. Это один из мощных мотивирующих факторов, бла-

годаря которым фланговые маневры высококлассных брендов увенчались успехом. Вот всего три примера из многих: автомобили Mercedes Benz, водка Absolut, горчица Grey Poupon.

Те, кто выходит на рынок поздно, обычно ставят на цену. Когда есть лидер с очень сильными позициями, новые конкуренты обычно используют в качестве стратегии низкую цену.

Нельзя допустить, чтобы они закрепились на рынке. Компания Kodak дала Fuji завоевать позиции, поскольку не отреагировала достаточно быстро на ее цены. AT&T позволила MCI получить около 20 процентов рынка, прежде чем решилась отразить ценовую атаку.

Боевые генералы так говорят о борьбе с наступающими войсками противника: «Постарайтесь остановить их еще на воде – там они беспомощнее всего. Потом задержите на берегу, где они все еще будут слабыми и не успеют сплотиться. Ни за что не давайте им проникнуть вглубь своей территории».

Однажды эта классическая стратегия блокировки не только расстроила планы конкурента, но и вознесла бренд на место лидера продаж в аптеках Америки.

Речь идет о бренде Tylenol – это лекарство на основе ацетаминофена, которое вывела на рынок McNeil Laboratories, принадлежащая группе Johnson &

Johnson. Изначально он стоил на пятьдесят процентов дороже аспирина и продвигался в основном среди врачей и других медицинских работников. Препарат вскоре вышел в лидеры продаж.

Тогда в Bristol-Meyers решили, что здесь есть возможность для бизнеса. В июне 1975 года компания запустила препарат Datriл, который был «безопасен, как Tylenol, и действовал так же хорошо». Разница только в цене, утверждала реклама Datriл, – 100 таблеток Tylenol стоили 2,85 доллара, а такое же количество Datriл – 1,85.

Но в Bristol-Meyers допустили ошибку. Они протестировали идею на своих традиционных рынках – в городах Пеория и Олбани. Догадайтесь, кто наблюдал за происходящим орлиным взором?

За две недели до начала рекламной кампании Datriл группа Johnson & Johnson оповестила Bristol-Meyers, что снижает цену до их уровня. Более того, Johnson & Johnson выпустила кредитный меморандум, чтобы цены на складские запасы в аптеках тоже были понижены.

Эта реакция дала отличные результаты. Препарат Datriл так и не смог получить больше одного процента рынка.

Tylenol же, напротив, взлетел в стратосферу. Полученный импульс вознес бренд на вершину, и в данной

категории по сей день не существует общепринятого «второго номера». Johnson & Johnson единолично правит ацетаминофеновой страной.

Высокие цены и высокая прибыль привлекают конкурентов. Почуввав успех, другие компании слетятся, как мухи на мед. Они тоже захотят урвать кусочек.

Умные не пытаются выдоить рынок. Они держат цены на низком уровне, чтобы в итоге оказаться лидерами и обезоружить соперников. Корпорация Microsoft – пример такого подхода. Она готова раздавать программы чуть ли не даром, чтобы сохранить лидерские позиции и выдавить конкурентов.

Кроме того, исследования показали: если цена упадет быстро, продажи нового продукта могут резко взлететь.

Хотя максимизировать прибыль в новой категории соблазнительно, помните, что одновременно вы даете конкуренту шанс увидеть ваши действия и сказать: «А ведь я могу сделать это гораздо дешевле – и все равно получить прибыль».

Не приучайте клиентов покупать только по сниженным ценам. Некоторые категории товаров дискредитируют сами себя, потому что на них всегда идет распродажа. Такое ощущение, что норковые шубы и матрасы просто не продаются по изначальной цене. Детройтские автомобильные гиганты иногда расщед-

риваются, и рынок ждет этого момента. В последнее время нам постоянно предлагают скидки на мобильные телефоны.

Мы не хотим сказать, что ценовую конкуренцию можно игнорировать. Но, делая скидки, нужно соблюдать определенные правила. Вот список, который пригодится на случай, если кто-нибудь захочет получить у вас скидку.

Заповеди снижения цен

- Не предлагай скидок, покуда не предложат их все конкуренты твои.
- Применяй творческий подход к скидкам своим.
- Используй скидки, дабы очистить склады свои и привлечь новых клиентов.
- Ограничивай время действия предложений своих.
- Следи, чтобы конечный потребитель твой выгоду извлек.
- Делай скидки, только если имеешь нужду выжить на зрелом рынке.
- Прекращай скидки, как только возможно будет.

С низкой ценой выиграть тяжело. Позиционировать себя с высокой ценой – одно дело. Использовать в качестве стратегии низкую цену – совсем другое. Этот прием вряд ли сделает вас счастливыми, пото-

му что у конкурентов тоже есть доступ к карандашу. С его помощью можно перечеркнуть старую цену в любой момент. И на этом с вашим преимуществом будет покончено. Вот почему Майкл Портер говорит: «Если конкуренты могут последовать вашему примеру, понижать цены – как правило, безумие».

А вот повышение цен, напротив, действует только в случаях, когда конкуренты идут за вами след в след. Летом 1997 года General Mills повысила цены в среднем на 2,6 процента. Другие производители хлопьев для завтрака не предприняли никаких действий, и продажи ключевого бренда General Mills в следующем квартале упали на 11 процентов.

Низкие цены работают, только если у вас есть хорошо структурированное преимущество перед конкурентами, позволяющее снизить издержки. У Southwest Airlines есть такие преимущества перед крупнейшими авиакомпаниями (одна модель самолета, нет системы заказа билетов и т. п.). Это позволяет ей успешно позиционировать себя в качестве авиакомпании-лоукостера.

Почтовая служба США преподносила свою услугу «Приоритетная почта» (Priority Mail) как недорогую альтернативу UPS и FedEx. Они не предлагали модных систем электронного трекинга и доставки на следующий день, поэтому могли понизить цены при

чуть больших сроках доставки. Очевидно, такой вариант прекрасно им подошел, хотя мы подозреваем, что конкуренты уже поглядывают на карандаши.

Цены можно понижать. В условиях, когда мощности растут, валюты колеблются, а конкуренция повышается, старые правила меняются. Цены стремятся вниз. Это может вызвать необходимость новых стратегий, таких как добавление стоимости уникальными способами. Например, General Electric консультирует клиентов по поводу особенностей ведения бизнеса в разных странах. Кроме того, она сама обеспечивает обслуживание, и клиентам не обязательно держать в штате соответствующий персонал.

Другие компании быстро упростили ассортимент, исключив непопулярные наименования. В результате у них меньше неудачных товаров и меньше потерь – как в доле рынка, так и в прибылях.

Кто-то находит способ понижать издержки быстрее, чем падают цены. С помощью компьютерных технологий они покупают больше у меньшего количества поставщиков и благодаря большим объемам получают лучшую цену.

Включите в цену издержки на продвижения товара. Мы постоянно видим одну и ту же ошибку в ценообразовании: компании не включают в цену достаточно средств для укрепления бренда. Расходы на

маркетинг частично учитываются, но иногда этого не хватает, чтобы обеспечить бренду необходимое восприятие.

Компании забывают и о том, что создание дифференцированного бренда требует начальных инвестиций. Искушенные специалисты «тратят, вкладывая». На первых этапах они ничего не зарабатывают – напротив, они вливают прибыли в создание бренда. Как вы повысите ценность бренда в глазах потенциальных клиентов, если у вас не окажется средств, чтобы представить им дифференцирующую идею? (Как мы сказали выше, если такой идеи у вас нет, постарайтесь, чтобы ваши цены были низкими.)

ПРОСТОЙ ИТОГ

Вещь стоит столько, сколько покупатели готовы за нее заплатить и сколько конкуренты позволяют за нее брать.

Вопросы лидерства

Управлять компанией в условиях конкуренции — все равно, что вести войну. И вести ее надо по принципу, который военные называют «не усложняй».

Глава 11

Миссии компаний. Ненужная путаница – и больше ничего

Несколько мужиков снимают галстуки и пиджаки, садятся на три дня в комнату мотеля и записывают какое-то количество слов на листке бумаги — а потом возвращаются к обычным делам.
Джон Рок,
руководитель подразделения Oldsmobile компании General Motors, —
о миссиях компаний

Можно подумать, что, когда компания найдет базовую стратегию дифференциации, будет очень просто

взять и свести ее к корпоративной миссии.

Можно, но не сто́ит.

Поскольку главное для Volvo – безопасность, ее миссия должна выглядеть примерно так: «Задача Volvo – производить самые безопасные автомобили в мире».

Думаете, они вставили это в рамочку и повесили себе на стенку? Ничего подобного. Их миссия состоит из 130 слов, и «безопасность» оказалась 126-м месте от начала (то есть едва пробилась).

Неудивительно, что Volvo дрейфует в сторону модных спортивных машин и кабриолетов вроде C70. «Танковый» вид, который ассоциировался с безопасностью, ушел в прошлое. Если они будут продолжать в том же духе, в прошлое уйдет и сам их бизнес.

Миссии – относительно новый феномен в деловом мире. Вот что рассказывает о зарождении этого явления Памела Гетт, редакционный директор Journal of Business Strategy:

«Не так давно некие гуру бизнеса решили, что компания не сможет добиться успеха, если у нее нет миссии. Тогда многие фирмы отправили своих топменеджеров в дорогие уединенные отели, чтобы они разработали эти жизненно важные документы. Руководители отнеслись к задаче очень, очень серьезно (вот почему миссии часто бывают такими чопорными). Шумиха вокруг

миссий и видения весьма похожа на восхищение новым нарядом голого короля. Она похожа на рукоплескания заблуждениям и попыткам быстро уладить вещи, которые нужно планировать и обдумывать, для которых недостаточно абзаца каллиграфического текста» [13].

Сегодня считается, что миссия показывает, какой компания хочет быть, когда вырастет. Люди мучаются днями и неделями, пытаюсь ее сформулировать.

Если присмотреться к этому процессу, вы увидите, что для создания миссий существует распространенная устоявшаяся процедура.

Как рождаются миссии компаний

Фаза 1. Предскажите будущее.

(Это невозможно.)

Фаза 2. Сформируйте рабочую группу.

(Отнимите время у дорогостоящих людей.)

Фаза 3. Подготовьте черновик.

(Чем больше людей, тем сильнее все размажется.)

Фаза 4. Распространите итоговую формулировку.

(Повесьте на стенку, чтобы ее игнорировали.)

Фаза 5. Воплотите миссию в жизнь.

(Превратите компанию в размазю.)

С нашей точки зрения, для большинства компаний

этот процесс непременно выльется в ненужные сложности, а пользы от него будет очень мало.

И нет лучшего способа в этом убедиться, чем пролистать «Книгу миссий» (The Mission Statement Book), где собран 301 такой документ ведущих американских компаний. Джереми Булмор сел и посчитал, какие слова чаще всего используются составителями, – результаты были опубликованы в журнале Marketing Magazine. Это оказалось упражнением в подсчете клише. Вот итог изучения 301 миссии:

- сервис – 230 раз;
- клиенты – 211;
- качество – 194;
- ценность – 183;
- сотрудники – 157;
- рост – 118;
- среда – 117;
- прибыль – 114;
- лидер – 104;
- лучший – 102.

Также он обнаружил, что многие из этих формулировок взаимозаменяемы (может, компании сдирают миссии друг у друга?).

Только ради смеха мы выписали несколько миссий из раздела на букву В (и пару из других).

Voise Cascade написала: «Постоянно повышать

долгосрочную ценность компании для клиентов, сотрудников, акционеров и общества» (любая компания, в любом месте и в любое время, могла бы сказать то же самое).

Мороженщики Ben & Jerry's были гораздо многословнее:

«Мы посвятили себя созданию и демонстрации новой корпоративной идеи взаимно обусловленного процветания – наша миссия состоит из трех связанных частей. Миссия продукта: производить, поставлять и продавать полностью натуральное мороженое высшего качества и родственные продукты из вермонтского молока в широком ассортименте инновационных вкусов. Миссию Ben & Jerry's поддерживает решимость глубоко уважать личности, как в компании, так и за ее пределами, а также сообщества, частью которых они являются».

(Мы только за уважение личностей, но если Ben & Jerry's хочет быть успешной, ей надо больше уважать своего конкурента Häagen Dazs).

Компания Boeing написала о «фундаментальной цели получить 20 процентов средней годовой прибыли на акционерную долю» (это не реалистично, если принять во внимание Airbus и активно развивающиеся азиатские экономики; Boeing стоило бы говорить о

бизнесе, а не о цифрах).

Государство тоже не остается в стороне. У ВВС США один из лучших образчиков подобного рода текстов: «Защищать Соединенные Штаты, контролируя и используя воздух и землю» (на самом деле главное – навалить всем в небо).

У ФБР нашлось почти 200 слов о родине и всяких банальностях – но ни одного об их главной задаче: уладить все, что необходимо уладить.

Насколько мы можем видеть, эти миссии редко оказывают положительное влияние на бизнес компаний. Levitz Furniture считала своей миссией «удовлетворять потребности и ожидания клиентов с помощью качественных товаров и услуг». Эта чудесная миссия не спасла их от банкротства.

К счастью, большинство компаний помещают тексты своих миссий в золотые рамочки и вешают в холле, где их не видят занятые другими делами топ-менеджеры.

Простой подход к проблеме – забыть, «кем мы хотим стать», и сосредоточить усилия на том, «кем мы можем стать». Это гораздо продуктивнее.

Значит, миссия должна отражать вашу основную стратегию. Она должна показывать вашу идею дифференциации и объяснять, как воплощение этой идеи поможет обойти конкурентов. Миссия Volvo должна

быть связана с безопасностью. Именно эту идею они по-прежнему представляют на рынке.

Миссию Boeing необходимо связать с сохранением лидерских позиций на рынке коммерческих авиаперевозок, а не с прибылью на акцию.

Ben & Jerry's нужно говорить о превращении молочных продуктов из Вермонта в золотой стандарт для тех, что производят в Нью-Джерси (где базируется Häagen Dazs).

И вам совершенно не нужна специальная группа, которая потратит несколько недель, пытаясь сформулировать миссию. CEO и топ-менеджерам следует подобрать слова для нее за одно утро. Она должна быть простой и короткой.

Миссия Seagram Company содержит больше 10 предложений – в ней 198 слов (без стакана хорошего скотча сквозь нее не прорваться)!

В конце концов, если глава компании без помощи специальной группы не способен выразить, в чем суть его бизнеса, значит, компании нужна вовсе не миссия, а новый руководитель.

Чтобы сделать последний шаг, недостаточно повесить на стенку табличку «Что мы умеем». Донесите эту базовую стратегию бизнеса до всех важных групп в вашей компании и убедитесь, что они ее понимают. Пусть они задают вопросы. Отвечайте откровенно.

А с нашей точки зрения, это и есть единственная задача миссии: донести стратегию до каждого в компании.

ПРОСТОЙ ИТОГ

**Расплывчатая формулировка
корпоративной миссии – знак того, что
компания не знает, куда идет.**

Глава 12

Лидерство. Главное – управлять переменами

*Чтобы вести людей, иди за ними.
Лао-Цзы,
китайский философ, основатель даосизма*

Стратегия, видение и миссия зависят от простой предпосылки: вы должны знать, куда направляетесь. В противном случае за вами никто не пойдет.

Много лет назад авторы книги «Принцип Питера» (The Peter Principle) Лоуренс Питер и Реймонд Халл высказали такое наблюдение: «Иерархии в большинстве своем сегодня опутаны правилами и традициями и настолько ограничены государственными законами, что даже высокопоставленные сотрудники не должны никого никуда вести – ни указывать направление, ни задавать темп. Они просто следуют прецедентам, подчиняются ограничениям и идут во главе толпы. Эти сотрудники ведут других не больше, чем деревянная фигура на носу ведет корабль».

Возможно, такой пессимистичный взгляд на природу лидерства и вызвал лавину из сотен книг по этой теме (большинство из них откровенно глупы). В них

нам сообщают, с кого следует брать пример (с Аттилы), к чему стремиться (к внутреннему покою), что изучать (провалы), над чем усиленно работать (над харизмой), стоит ли передавать полномочия (иногда) и заключать союзы (быть может), кто такие тайные лидеры Америки (женщины), какие личные качества необходимы, чтобы управлять людьми (внутренняя цельность), как получить кредит доверия (быть достойным его), как стать подлинным лидером (найти лидера внутри себя), каковы девять естественных законов эффективного управления коллективом (и не спрашивайте). К тому моменту, когда наша книга готовилась к печати, уже было опубликовано 3098 трудов со словом «лидер» в заглавии.

Мы же считаем, что для описания эффективного лидера не нужна целая книга. Друкеру хватило нескольких предложений. «Чтобы стать эффективным лидером, прежде всего необходимо обдумать миссию организации, определить ее, а затем ясно и четко зафиксировать. Лидер устанавливает цели, назначает приоритеты, задает и поддерживает стандарты».

Как же найти верное направление? Чтобы стать великим стратегом, надо устремиться мыслями к грязной рыночной площади. Надо найти вдохновение на передовой, в перипетиях великих маркетинговых

битв, которые идут в уме потенциального клиента.

Не секрет, что большинство гениальных военных стратегов начинали снизу. Им удавалось оставаться на высоте, потому что они никогда не отдалялись от реалий войны. Карл фон Клаузевиц не учился в престижных военных академиях, не служил под началом великих полководцев и не усваивал профессию от своих командиров. Он овладел искусством стратегии наилучшим и наисложнейшим способом – сражаясь на переднем краю в битвах, самых кровавых и самых известных за всю военную историю.

Непретенциозный Сэм Уолтон за свою жизнь побывал на передовой всех магазинов Wal-Mart. Случалось, что посреди ночи он приходил на погрузочные платформы, чтобы побеседовать с сотрудниками.

В отличие от «мистера Сэма» многие СЕО теряют контакт с реальностью. Чем больше компания, тем больше вероятность, что ее глава утратил связь с линией фронта. Возможно, это самый серьезный фактор, ограничивающий развитие корпорации.

Все остальные факторы зависят от размера. Маркетинг – это война, а первый принцип военного дела – принцип силы. Более крупная армия или компания обладает преимуществом. Но и крупная компания утрачивает часть преимущества, если не может сосредоточиться на маркетинговой битве, которая идет в умах

клиентов.

Эту мысль иллюстрирует разлад между Роджером Смитом и Россом Перо в General Motors. Будучи членом совета директоров GM, Росс Перо проводил выходные, покупая машины. И критиковал Роджера Смита за то, что тот не поступал так же.

«Надо взорвать систему GM», – говорил Перо. Он предлагал разбомбить отапливаемые гаражи, лимузины с шоферами и банкетные залы для руководителей.

Лимузины с шоферами для компании, которая пытается продавать автомобили? Отсутствие связи с рынком у топ-менеджеров – одна из самых больших проблем большого бизнеса.

Если вы занятой руководитель компании, как вы будете собирать объективную информацию о происходящем? Как обойдете склонность менеджеров среднего звена говорить то, что, по их мнению, вы хотите услышать? Как будете находить не только хорошие, но и плохие новости? Если вы не сможете получать плохие новости из первых рук, неудачные идеи расцветут пышным цветом вместо того, чтобы засохнуть на корню. Вот притча на эту тему.

План

Вначале был План. А за ним появились Прогнозы. И Прогнозы не имели формы. А План

был вовсе лишен оснований.

Работники

И тьма пала на лица Работников, когда они говорили с Руководителем Группы. И молвили они: «Это горшок с дерьмом, и он воняет».

Руководители Групп

И Руководители Групп пошли к Начальникам Отделов и молвили: «Это ведро навоза, и никто не может вынести его запаха».

Начальники Отделов

И Начальники Отделов пошли к Начальникам Управлений и молвили: «Это контейнер с экскрементами, и сила его велика».

Начальники Управлений

И Начальники Управлений пошли к Директору Департамента и молвили: «Это сосуд с удобрением, и никто не устоит перед его силой».

Директор Департамента

И Директор Департамента пошел к Вице-президенту и молвил: «Это содействует росту. Это очень мощно».

Вице-президент

И Вице-президент пошел к Президенту и молвил: «Этот мощный новый План будет активно способствовать росту и повышению эффективности компании».

Стратегия

И посмотрел Президент на План, и увидел, что это хорошо, и План стал Стратегией.

Чтобы узнать о действительном положении дел, можно отправиться на передовую инкогнито или разведать обстановку, никого не оповещая. Особенно полезно бывает поговорить с дистрибьюторами или сотрудниками розничных магазинов. Так вы уподобитесь королю, который переодевается в обычную одежду и идет общаться с подданными. Ваша цель: собрать честные мнения о текущей ситуации.

Как и королям, главам компаний редко удается узнать искреннее мнение министров. Слишком уж много интригуют при дворе.

Штат продавцов, если он у вас есть, – критически важный элемент уравнения. Самое сложное – получить от них полноценную и честную оценку конкурентов. Для этого лучше всего поощрять честно высказанное мнение. Как только всем станет известно, что генеральный директор одобряет честность и хочет узнать об истинном положении вещей, к вам потечет много ценной информации.

Другой аспект проблемы – распределение вашего времени. Нередко оно уходит на множество разных вещей, которые не дают вам наведаться на передовую. Вы слишком часто ходите на заседания, участвуете в комиссиях, присутствуете на банкетах. Результаты одного опроса показали, что средний глава компании тратит 30 процентов времени на «внешнюю

деятельность». А еще такой руководитель проводит 17 часов в неделю за подготовкой к собраниям.

Поскольку CEO в среднем работают 61 час в неделю, остается только 20 часов на все иные занятия, включая собственно управление и визиты на передний край.

Неудивительно, что главы компаний поручают маркетинг кому-то другому. Но это ошибка.

Маркетинг слишком важен, чтобы передавать его подчиненным. Если хотите что-нибудь делегировать, откажитесь от председательства на очередном благотворительном мероприятии (как вы, возможно, заметили, в США на похороны государственного значения ходит вице-президент, а не президент).

Дальше нужно ограничить время, которое вы тратите на собрания. Вместо того чтобы обсуждать ситуацию, взгляните на нее собственными глазами. Как сказал генеральный секретарь Горбачев президенту Рейгану, когда тот в первый раз приехал в Советский Союз, «лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать».

Важно сосредоточиться на тактике боя, который надо выиграть. Важно держать в уме сильные и слабые стороны конкурентов. Важно найти одно качество или дифференцирующую идею, чтобы получить сильнейшее оружие для битвы в умах.

Потом необходимо с готовностью приложить все усилия к развитию связной стратегии на основе этой идеи.

И еще вы должны быть готовы менять организацию, чтобы использовать все открывающиеся возможности.

Кроме того, необходимо делать дело. Верный признак ненастоящего лидера – слово «следует». Когда предлагается жизнеспособное решение, мнимый лидер говорит: «Нам следует сделать». Обычно эти «следует» накапливаются, но мало что воплощается в жизнь.

Настоящий лидер никогда не произносит это слово. На дельное предложение он отвечает так: «Давайте сделаем». И сразу переходит к конкретным решениям.

Лучшие лидеры делятся своей мудростью со следующим поколением. Ноэль Тичи, профессор Школы бизнеса Мичиганского университета, говорит: «Великие лидеры должны быть великими учителями». По его оценкам, Джек Уэлч, почитаемый глава General Electrics, посвящал 30 процентов своего времени развитию руководителей (и даже раз в неделю преподавал руководителям в учебном центре GE). «Это его рычаг управления», – утверждает профессор Тичи.

СЕО Энди Гроув лично проводил вступительный

тренинг для руководителей Intel. Когда глава PepsiCo Роджер Энрико был заместителем председателя совета директоров, он посвятил 110 дней из 18 месяцев подготовке потенциально успешных топ-менеджеров.

Лучшие лидеры знают, что сегодня недостаточно просто указывать направление. Лучшие лидеры – это рассказчики, болельщики, кураторы. Они укрепляют заданное направление или видение словами и делами.

В отрасли авиаперевозок нет более прославленно-го лидера, чем Герб Келлер, глава Southwest Airlines. Он стал королем в сегменте экономичных перелетов на короткие расстояния. Год за годом его авиакомпания входит во все списки «самых любимых» и «самых преуспевающих» фирм.

Если вы были их пассажиром, то, наверное, отметили невероятный энтузиазм и воодушевление персонала. И все, кто знает Герба, понимают, что характер авиакомпании – это его характер. Он обладает удивительным умением вдохновлять – заставляет самолеты летать и удерживает боевой дух на высоте. Он действительно «идет позади» сотрудников.

А еще он знает своих людей и свой бизнес. На встрече с Гербом мы советовали купить один из шаттлов East Coast, которые в то время были выставлены на продажу. Это сразу сделало бы Southwest крупным

игроком на востоке страны.

Он подумал с минуту и сказал: «Да, я хотел бы получить их выходы на посадку в Нью-Йорке, Вашингтоне и Бостоне. Но чего мне не нужно, так это их самолеты и тем более их люди».

Несомненно, он был прав. Вдохновить людей с рейсов East Coast не вышло бы никак.

История с Гербом Келлехером демонстрирует еще одно свойство лучших руководителей. Они начинают жить своим бизнесом и в итоге становятся его олицетворением. Во времена рассвета Chase Manhattan Bank председатель его правления Дэвид Рокфеллер давал повод для новостей, просто нанося визиты главам иностранных государств. По сути, он сам был главой государства.

В лучшие дни Ли Якокка олицетворял Chrysler.

Сегодня Билл Гейтс олицетворяет Microsoft. Он выглядит как «ботаник», повернутый на компьютерах. Он говорит как «ботаник», повернутый на компьютерах. Он живет в доме «ботаника», повернутого на компьютерах.

В то время как мистер Гейтс известен всем, очень мало кто знает Дино Кортопасси. Он король «настоящего итальянского томатного соуса», который поставляется примерно в 60 000 итальянских пиццерий и ресторанов по Америке – в места, где царит «красный

соус».

Дино олицетворяет «настоящего итальянца» – это его дифференцирующая идея. Он живет на итальянской вилле. Он делает колбасу. У него есть виноградник и собственное поле для игры в бочче. Каждый год он навещает родственников в Италии. И посылает важным клиентам домашнее оливковое масло. Так же как мистер Гейтс доминирует в мире компьютеров, Дино царит на рынке томатной пасты и соуса.

Заметный лидер – мощнейшее оружие в борьбе за имеющихся и потенциальных клиентов. Такой лидер обеспечивает компании уникальный кредит доверия (например, немцы глубоко уважали Джорджа Паттона¹⁶ – до такой степени, что союзники использовали его как приманку).

Кроме того, армия гордится возможностью идти в бой за таким лидером. Она инстинктивно доверяет ему. Без доверия не будет последователей. А без последователей вы мало на что сможете повлиять.

ПРОСТОЙ ИТОГ

Хорошие руководители знают, куда идут.

¹⁶ Джордж Паттон – один из главных генералов американского штаба во время Второй мировой войны.

Глава 13

Долгосрочное планирование. Искусство выдавать желаемое за действительное

Если кто-то говорит, что бизнесмены имеют дело с фактами, а не с вымыслом, вероятно, он никогда не видел пятилетнего плана.

Малкольм Форбс

Долгосрочный стратегический план бесполезен, если вы в курсе планов ваших конкурентов. Однако многие руководители компаний считают, что комплексное долгосрочное планирование критически важно, если компания хочет выполнить свою миссию.

Если бы Шекспир переродился и стал генеральным директором, ему бы захотелось убить своих специалистов по долгосрочному планированию, а заодно и адвокатов. И у него были бы достаточные основания. Долгосрочное планирование не обеспечило Хероx важной роли в автоматизации офисов. Долгосрочное планирование не спасло GM от утраты 15 пунктов автомобильного рынка за последние 20 лет.

Эта тенденция зародилась в начале 1960-х, когда General Electric проявила себя как пионер в области стратегического планирования. Компания набрала целый штат планировщиков в центральный офис, чтобы те обдумывали будущее. McKinsey помогла GE разделить продукцию по стратегическим подразделениям, а затем выявить конкурентов для каждого и определить положение компании относительно этих конкурентов.

Однако долгосрочное планирование по-настоящему набрало обороты в 1963 году. Boston Consulting Group, основанная Брюсом Хендерсоном, стала первым из множества стратегических бутиков. BCG выдвинула серию концепций, которые мгновенно захватили корпоративную Америку. В их числе были «кривая опыта» и «матрица роста и рыночной доли».

Сегодняшняя просвещенная дискуссия о долговременной стратегии не обойдет вниманием «стратегическое намерение», «возможности незакрытого пространства» и «коэволюцию».

Для тех, кто не сталкивался с понятием «коэволюции», поясним, что оно касается «экосистемы бизнеса», в которой компании работают вместе или конкурируя друг с другом, чтобы вызвать новый виток инноваций (нам кажется, что все это грезы и вымысел).

Такое определение мы почерпнули в книге «Смерть

конкуренции» (The Death of Competition). Но если конкуренция умерла, тогда кто пытается увести у вас бизнес?

За всей этой чепухой скрывается фатальный недостаток долгосрочного планирования – тот простой факт, что предсказать будущее невозможно. История знает массу смелых предсказаний, которые не подтвердились. Вот небольшая выборка.

- «Аэропланы интересны, но на войне от них не будет никакого толка» (маршал Фердинанд Фош, французский военный стратег, 1911 год).

- «Мы будем и дальше использовать лошадей. Автомобиль – всего лишь модное поветрие» (президент банка Michigan Savings Bank – адвокату Генри Форда, советуя не делать инвестиций в Ford Motor Co., 1903 год).

- «Какую пользу наша компания может извлечь из электрической игрушки?» (президент Western Union Уильям Ортон – Александру Беллу, отказывая в покупке за 100 000 долларов его телефонной компании, переживавшей трудные времена).

- «Кто, черт возьми, захочет слушать, как говорят актеры?» (Гарри Уорнер, Warner Brothers, 1927 год).

- «Нам не нравится их звучание. Гитарные группы скоро выйдут из моды» (основание для отказа группе The Beatles, высказанное компанией Decca Records

в 1962 году).

- «Нет ни одной причины, чтобы человек захотел держать компьютер у себя дома» (Кеннет Ольсен, основатель и президент Digital Equipment, 1977 год).

Верно подмеченные тенденции – вот максимум, что можно узнать о будущем. Например, ориентация Америки на здоровый образ жизни – несомненный тренд, которым воспользовались многие производители.

Другой тенденцией стал недостаток времени: работающие пары все чаще не успевают даже сдать вещи в химчистку. Это открыло возможности для бизнеса вроде «химчистки для пассажиров», когда вещи забирают и доставляют прямо на вокзал (хорошая идея).

Но видеть тренды – задача не из легких. Самая распространенная ошибка здесь – делать выводы, не имея достаточных оснований. Согласно прогнозам последних лет на потребление красного мяса, сегодня мы должны есть только рыбу и курицу, приготовленные на открытом огне. Но спрос на красное мясо (и сигареты) только вырос. Базовые привычки меняются очень медленно, а пресса часто преувеличивает малейшие изменения.

Другое распространенное мнение – что будущее станет повторением настоящего – не лучше поспешного определения тенденций. Уверенность в отсутствии изменений – предсказание будущего в той же

мере, что и уверенность в их неизбежности. Помните: неожиданности происходят всегда.

Футурология становится самостоятельной отраслью, а футурологи активно зарабатывают на будущем.

Все началось с таких авторов, как Герберт Уэллс, Жюль Верн и Джордж Оруэлл, которые были практикующими футурологами под маской писателей-фантастов. Но в наши дни это дело поставлено ужасно серьезно. Элвин Тоффлер, прославившийся книгой «Шок будущего» (Future Shock)¹⁷, даже планировал запустить ежевечернюю телепередачу «Завтрашние новости сегодня» (Next News Now). Он говорил: «У нас есть исторический телеканал, но нет канала о будущем. Мы планируем это исправить».

Что это? Предвидение или старые добрые прогнозы? Пол Саффо из Института будущего дает вот такой замечательный ответ: «Моя задача – помогать клиентам расширить наблюдаемый набор возможностей».

Футурологи и сами порой сомневаются в ремесле предсказаний. «Футурология больше не занимается прогнозами, – говорит Дуглас Рашкофф, автор хроники поп-культуры «Киберия» (Cyberia). – Это самый современный вид пропаганды. Это создание будущего. Футурологи погружают своих клиентов в страх, а

¹⁷ Тоффлер Э. Шок будущего. – М.: АСТ, 2008.

потом объясняют, что существует секретное знание, способное их спасти».

Разновидность нелегкой работы по предсказанию будущего – попытки его исследовать.

Не так давно факсы встречались только в больших офисах. Сегодня они есть везде и довольно часто встречаются в домах у людей. Изобретение, дизайн, технология и развитие этого аппарата – дело рук американцев. Производители из США уже были готовы продавать факсы. Тем не менее сегодня в стране не продается ни одного аппарата местного происхождения.

Американцы не запустили факсы в производство, поскольку исследования рынка показали, что в таком аппарате нет необходимости. Несмотря на хорошо известный факт, что нельзя исследовать рынок для товара, который еще не вышел на него, аналитики начали спрашивать людей: «Купили бы вы аксессуар для телефона, который стоит 1500 долларов и позволяет отсылать за 1 доллар страницу, если простое письмо можно отправить за 25 центов?» Ответ был предсказуемым: «Нет».

Чтобы из планирования выходило больше толка, надо несколько упростить процесс. С нашей точки зрения, лучше и проще можно сделать следующим образом.

1. Сообщите вашим сотрудникам, что предсказывать будущее – значит упражняться в самообмане и что изматывающе подробные «стратегические сценарии» – пустая трата времени.

2. Сообщите всем, что истинная цель стратегического планирования – дать вашему бизнесу направление и средства, чтобы продвинуться дальше конкурентов.

3. Дайте задание ответственным за планирование сесть с операционными руководителями всех видов бизнеса и обсудить их направления – какими они будут при разных экономических условиях.

В мире компаний поменьше это не представляется большой проблемой. Просто у них нет армии специалистов по планированию, которые бегают кругами, составляя целые тома с планами весом в килограмм каждый.

The Wall Street Journal опубликовала статью о Билле Лонге, CEO компании Waremont Foods, которая управляет 25 продуктовыми магазинами – от Сейлема в Орегоне до Айдахо-Фолс. С тех пор как Лонг приобрел компанию в 1985 году, ее чистый капитал вырос на 1500 процентов и достиг 215 миллионов долларов.

Спросите у Билла Лонга о его планах на ближайшие пять лет – и приготовьтесь выслушать отповедь. «Откуда, черт возьми, я должен это знать? – будет воз-

мущаться он. – Скажите сперва, где через пять лет окажутся мои клиенты, мои конкуренты, мой капитал, мои поставщики!»

Попросите показать его стратегический план, и реакция окажется точно такой же. «Письменные стратегии – это безумие, – скажет он. – Вместо стратегий необходимо моментально принимать решения».

Это наш человек.

Возможно, вам интересно, как сейчас обстоят дела в General Electric – у ребят, которые все это начали. Не исключено, что вы сильно удивитесь, узнав, что GE вообще отказалась от стратегического планирования. Джек Уэлч упразднил центральный плановый отдел и поручил разработку стратегии 12 операционным подразделениям. Раз в четыре дня они встречаются с топ-менеджерами. На этих встречах обсуждают стратегию – как краткосрочную, так и с ориентацией на четыре года вперед. Они рассматривают новые продукты и действия конкурентов. Отчеты в виниловых обложках ушли в прошлое.

Джек Уэлч – тоже наш человек.

ПРОСТОЙ ИТОГ

Фантазии хороши для сказок. А вам нужно разбираться с реальностью.

Глава 14

Организация. Чем проще, тем лучше

Мы встретились с врагом, и этот враг – мы сами.
Пого¹⁸

Хорошая организация задает правильное стратегическое поведение. К сожалению, большие фирмы нередко становятся настолько сложными, что одна часть сводит на нет усилия другой.

Работая на крупную телекоммуникационную компанию, мы узнали, что она изобрела способ обойти разрывы в своей сети. Система «самовосстановления», очень дорогая, проводила звонки в обход поломки за считанные минуты. Мы стали продвигать это как мощную дифференцирующую идею – и тут открыли, что другое подразделение компании продало идею конкурентам.

Недостаточно иметь наилучшую стратегию, или финансовую систему, или одно подразделение миро-

¹⁸ Пого – философски настроенный опоссум, персонаж одноименного ежедневного комикса за авторством американского карикатуриста Уолта Келли (1913–1973).

вого уровня, если все части не способны осмысленно работать вместе.

Мы полагаем, что главнейшую и простую аналогию привел здесь Питер Друкер, когда сравнил организацию с большим симфоническим оркестром. Однако он предупреждал, что оркестр нельзя организовать как обычную большую компанию. Иначе у вас появится генеральный дирижер, несколько дирижеров-директоров и множество дирижеров-вице-президентов.

Должен быть только один дирижер, которому напрямую подчиняется каждый музыкант, потому что все играют по одним нотам. Другими словами, при таком подходе между специалистами и топ-менеджером нет посредников. Все входят в гигантскую рабочую группу. Организация имеет абсолютно горизонтальную структуру. Этот подход хорош тем, что представляется альтернативой негибкой иерархической структуре.

В блестящей книге 1970 года под названием «Сломай систему!» (Up the Organization)¹⁹ Роберт Таунсенд выразил схожие мысли по поводу производительной организации. Разве что не упомянул про музыкальные инструменты. Он отметил: «Хорошие организации – это живые организмы, которые наращивают

¹⁹ Таунсенд Р. Сломай систему! Лекарство от управленческой изжоги. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.

мышцы, чтобы ответить на новые вызовы. Иерархия деморализует людей. Никто не считает себя ниже других. И в хорошей компании так оно и есть. Если нужно разослать информацию, используйте таблицу в свободной форме вместо диаграммы, где имена написаны в прямоугольниках. При любой возможности используйте алфавитный порядок – по именам и должностям».

Но главная хитрость хорошей организации – в том, что все должны играть одно и то же место в нотах.

Многопрофильные корпорации никогда не были особенно эффективны, потому что слишком много оркестров играло у них в одном зале. К тому же играли они разную музыку.

Сегодня во время слияний компании избавляются от многопрофильности и заботятся о лидирующих позициях.

Вот почему Westinghouse продала энергетические и оборонные активы и погрузилась в телерадиовещание. Westinghouse Electric стала CBS. Майкл Джордан, CEO и дирижер нового оркестра, теперь может сосредоточиться на телевидении и радио, где корпорация занимает доминирующую позицию.

Хотя Westinghouse был легендарным американским брендом, даже самая сильная ностальгия не поможет смягчить суровую реальность, с которой стал-

квиваются компании с избыточными мощностями во многих капиталоемких отраслях – в химической, нефтеперерабатывающей, автомобильной, полупроводниковой промышленности и отчасти в розничной торговле. Если этот избыток мощностей станет расти в ближайшее время, как предполагают некоторые наблюдатели, в конечном итоге можно ожидать еще более сильного снижения цен, сокращения прибыли и передачи слабых направлений в сильные руки.

Многие руководители компаний, вынужденные решать, надо ли покупать, продавать или делать и то и другое, очевидно колеблются, не осмеливаясь сосредоточиться на одном виде бизнеса. Но не мистер Джордан.

В нынешней мировой экономике, где конкуренция очень высока, слишком трудно одновременно играть разную музыку. Многие компании отказываются от сложных структур и возвращаются к простым мелодиям, которые они точно смогут хорошо исполнить.

- Eastman Kodak продала фармацевтическое подразделение Sterling Winthrop и еще два других, чтобы сосредоточиться на ключевом бизнесе – производстве фотопленки.

- Sears отделила Allstate, Dean Witter и Coldwell Banker, чтобы целиком посвятить себя розничной торговле.

- Merck отказалась почти от всех направлений деятельности, кроме фармацевтики.
- Guinness PLC исключила из производства практически все, кроме пива и крепкого алкоголя.
- Union Carbide продала все неключевые активы и сократила 90 процентов сотрудников.

Есть два способа организовать ваш оркестр.

Большие компании могут держать несколько оркестров, которые играют музыку для разной публики. Это мультибрендовая стратегия, подходящая для меняющихся рынков. Hallmark – игрок номер один в сегменте поздравительных открыток. У нее есть классический бренд Hallmark, есть Ambassador для гипермаркетов, Pet Love для владельцев домашних животных и юмористический Shoebox. Вместе они занимают почти половину рынка.

Vendome Luxury Group завела разные оркестры, играющие «роскошь». Это украшения Cartier, товары для мужчин Alfred Dunhill, ручки Montblanc, часы Piaget и Baume & Mercier и др.

Компании поменьше заводят один специализированный оркестр. Volvo играет «безопасность». Snap-on играет «рабочие инструменты» в больших автофургонах, куда может вой-ти покупатель. H&R Block играет «налоговые декларации», Sun – «рабочие станции и серверы на платформе UNIX».

Если выбрать один вид музыки, это будет не просто легко, но и во многих случаях – весьма выгодно.

- Wrigley's играет «жевательную резинку» на мотив 37 процентов прибыли на акцию.
- Intel играет «чипы» на мотив 20-процентного роста за десять лет.
- CompUSA играет «розничную торговлю компьютерами» на мотив трехмиллионных продаж.
- Callaway, играя «клюшки для гольфа большого размера», становится крупнейшим производителем в США.

Такого рода концентрация также необходима, поскольку большинству из нас трудно делать хорошо даже одну вещь за раз, не говоря уже о двух. Люди действительно способны к поразительному разнообразию занятий. Человеческий род – это «мультиинструмент». Но, чтобы продуктивно использовать такое разнообразие, необходимо объединить изобилие индивидуальных умений для выполнения одной задачи.

Мы справедливо считаем, что удержать в воздухе несколько мячиков – это цирковой трюк. Но даже опытный жонглер способен делать такое минут десять, не больше. Если он попытается продолжить, скоро все мячики упадут на землю.

А можете ли вы представить себе, сколько мячи-

ков оказалось в воздухе, когда планировалось слияние Citicorp и Travelers? Этой организации суждено было стать образцом сложности.

И, наконец, несколько слов о децентрализации. Продолжая аналогию с оркестром, в этот момент компания передает контроль над разными частями оркестра разным дирижерам.

Здравый смысл подсказывает, что децентрализация – это хорошо. С ее помощью вы становитесь ближе к рынку. Однако мы считаем, что децентрализация – это плохо. Она рассредоточивает ваши силы, добавляет сложности и затрудняет возможность концентрироваться.

Близость к рынку сама по себе – не преимущество, если вы недостаточно организованы, чтобы сделать смелый шаг. Возьмем компанию ИТТ, которая так усложнилась и запуталась, что ею стало просто невозможно руководить. Большинство направлений бизнеса, приобретенных Гарольдом Джинином, было выставлено на продажу, но главной проблемой стал ключевой бизнес ИТТ – телекоммуникации, хотя на этом этапе ИТТ уже должна была войти в одну лигу с IBM и AT&T.

Мало того, ИТТ в итоге уступила телекоммуникационный бизнес – жемчужину в своей короне. Государственный французский конгломерат

Companie General d'Electricite теперь владеет ITT Telecommunications.

Мой бывший партнер Эл Райс в книге «Нацельтесь на успех» (Focus)²⁰ подверг децентрализацию точно-му анализу:

«Если бы ничего никогда не менялось, децентрализованная компания была бы эффективнее и производительнее, чем централизованная. Несомненно, децентрализация повышает ощущение ответственности и у руководителей, и у сотрудников операционной единицы. Но как подобная компания вырабатывает общую цель? Никак. Децентрализация лишает топменеджеров способности указать одно конкретное направление для развития. А потом изменить это направление, когда условия на рынке станут другими. Децентрализация повышает производительность, но лишает гибкости».

Лучше управлять неэффективной, но централизованной компанией с мощными, ориентированными на рынок целями, которая при необходимости может сменить ноты и сыграть другую музыку. И сотрудники предпочтут работать на победителя, а не на неудачника, причем не важно, насколько хорошо руководи-

²⁰ Райс Э. Нацельтесь на успех. – М.: АСТ, 2005.

тели неудачливой компании будут их мотивировать.

Компания Digital Equipment поддалась чарам децентрализации и пала их жертвой. В соответствии с мощным планом реструктуризации ее разделили на полуавтономные подразделения, которые могли сами выбирать стратегии рекламы, ценообразования и маркетинга. В результате компании пришлось наблюдать, как ее лидерство в сфере 64-битных рабочих станций уходит в прошлое. Сегодня и сама она исчезает – ее купила Compaq.

Децентрализованная компания по определению не может сосредоточиться на стратегических приемах и на стратегии вообще. Она становится просто центром, куда стекаются финансовые результаты и откуда они распределяются по инвесторам и аналитикам. Больше всего такой компании не хватает способности ухватиться за концепт нового поколения и добиться лидерства благодаря его возможностям.

Minnesota Mining Manufacturing (3M) – всеобщая любимица среди децентрализованных компаний. Она продолжает гнать прорву лакокрасочных продуктов (по последним подсчетам – 66 000 наименований), но, очевидно, ей не хватает новых революционных товаров, которые вывели бы компанию на новый виток успеха. Последней крупной находкой стали стикеры Post-it, которые вышли на рынок в 1980 году.

Продажи в Minnesota Mining Manufacturing с 1988 года поднялись на 33 процента, но прибыли остались примерно на прежнем уровне. Из-за децентрализации 3М могла с легкостью упустить важную идею из своих лабораторий.

Дело в том, что компания чересчур сложна. Слишком много людей бежит в самых разных направлениях. Нет ни четкого стратегического направления, ни ясных целей.

Нет музыки – есть только звуки.

ПРОСТОЙ ИТОГ

**Будущее принадлежит хорошо
организованной и сосредоточенной
компании.**

Глава 15 Маркетинг. Превращение простых идей в стратегию

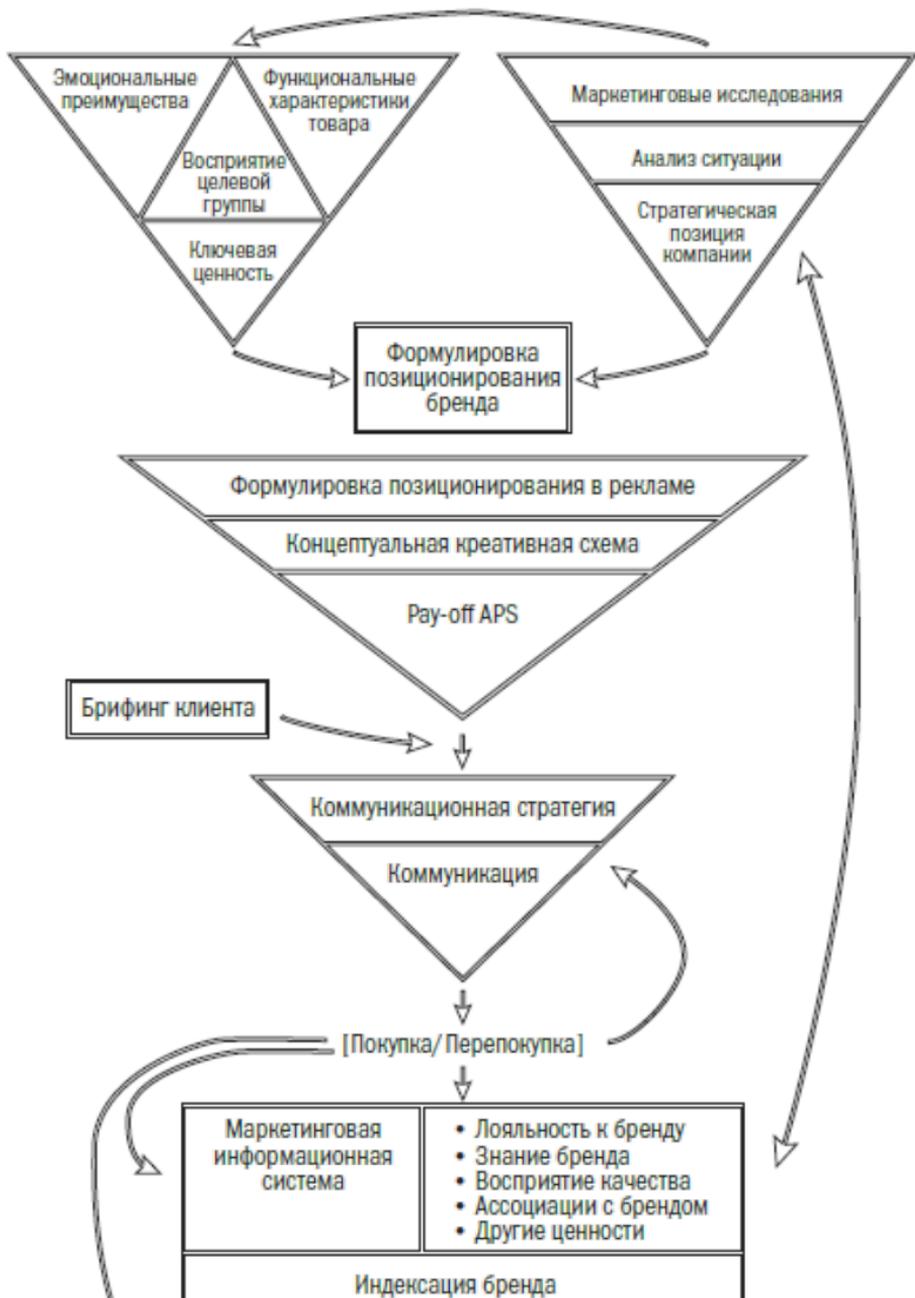
*Маркетинг – это самая настоящая игра.
Поэтому лучше, если вести ее будут босс
и его команда,
а не штатные критиканы.*

Роберт Таунсенд.

Сломай систему! (Up the Organization)

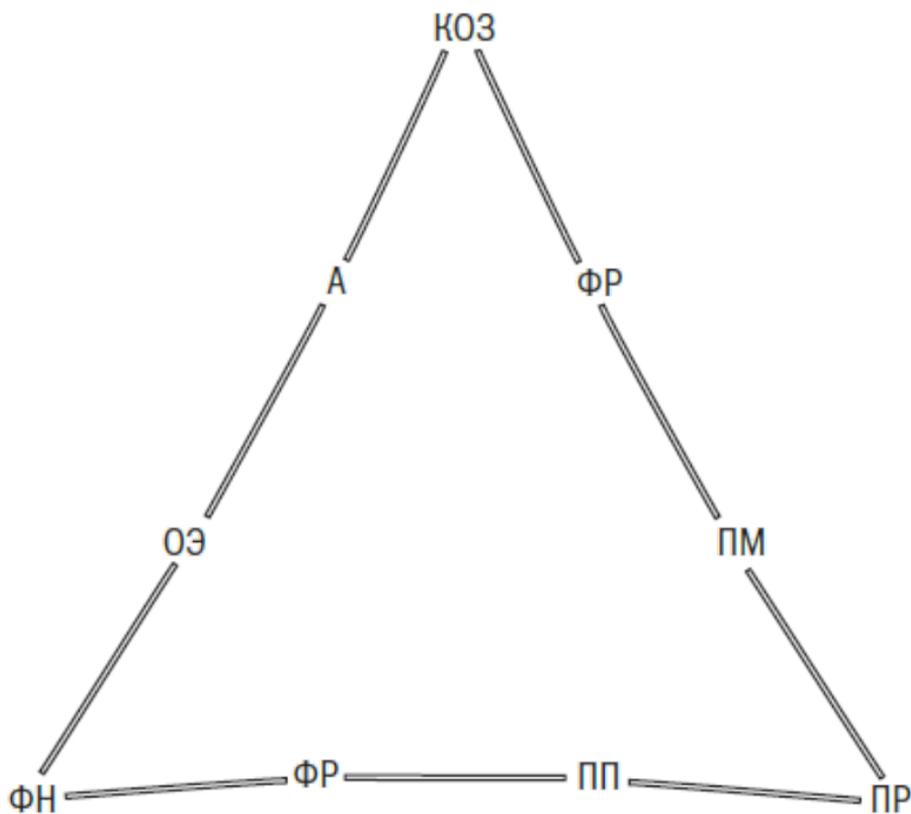
Если CEO дирижирует симфонией, то отдел маркетинга занимается ее аранжировкой.

Ученые написали тома о сложности маркетинга и его функциях. Рекламные агентства и консультанты разрабатывают запутанные схемы для создания брендов. Один из наших любимых примеров сложности продемонстрировала британская консалтинговая фирма, которая считает, что у бренда есть девять элементов позиционирования в уме покупателей: функциональные нужды, объективные эффекты, функциональные роли, атрибуты, ключевые оценочные значения, психологическая мотивация, психологические роли, субъективный характер и психологические потребности. Затем консультанты превращают это все в «матрицу-мост».



(Спасите! Не могу выбраться из маркетингового лабиринта!)

А вот еще один пример сложности, продвигаемой одним агентством.



(Помогите, я застрял на мосту в никуда!)

Мы выразим суть маркетинга в двух предложениях. Во-первых, его задача – сделать так, чтобы все играли одну мелодию в унисон. Во-вторых, маркетинг дол-

жен превратить эту мелодию, или дифференцирующую идею, в то, что мы называем последовательной маркетинговой стратегией.

Дифференцирующую идею нужно обдумать. Что это за идея? Где ее можно найти? Вот вопросы, на которые надо ответить с самого начала.

Чтобы вам было легче, мы предлагаем использовать следующее особое определение. Дифференцирующая идея – это *конкурентный ментальный ракурс*.

Во-первых, такая идея должна иметь *конкурентный* ракурс, чтобы у нее был шанс на успех. Это не обязательно означает более качественный товар или услугу, а скорее, говорит об элементах отличия. Ваше предложение может быть меньше, больше, легче, тяжелее, дороже. Или иметь другой принцип распространения.

Более того, идея должна быть конкурентоспособной на всей маркетинговой арене, а не только применительно к паре-другой товаров или услуг. Например, когда Volkswagen решила выпустить свой первый маленький автомобиль в конце 50-х годов, это было блестящей конкурентной идеей. В то время General Motors производила исключительно большие, щедро хромированные «корабли». И модель Beetle моментально завоевала популярность.

Volkswagen Beetle, конечно же, был далеко не первым маленьким автомобилем на рынке. Но именно он первым занял позицию «маленького» в умах покупателей. Из его компактности сделали преимущество, в то время как другие производители извинялись за малые размеры и говорили о «вместительности».

«Думай компактно», – призывала реклама Volkswagen.

Пример неудачной идеи – спортивный кабриолет Volvo. Мы не видим в нем конкурентного ракурса относительно BMW, Mercedes или Audi (и многих других).

Во-вторых, дифференцирующая идея должна иметь конкурентный *ментальный* ракурс. Другими словами, битва идет в умах потенциальных клиентов.

Конкуренты, которые не присутствуют в умах, не считаются. Когда Джон Шнаттер запускал Papa John's, не было недостатка в пиццериях с доставкой на дом. Но никто не занимал позицию «пиццы из лучших ингредиентов».

С другой стороны, бывают конкуренты, которых упорно воспринимают не такими, какие они есть на самом деле. И при выборе идеи нужно учитывать восприятие, а не реальность.

Конкурентный *ментальный ракурс* – это место в сознании, где ваша маркетинговая программа может эффективно работать. Вы должны получить макси-

мальную отдачу именно там, и тогда будут результаты.

Впрочем, одной идеи недостаточно. Чтобы она воплотилась в реальность, необходимо превратить ее в стратегию. Если уподобить идею гвоздю, то стратегия предстанет молотком – для прочного позиционирования необходимы они оба.

Что такое стратегия? Это не цель. Как и наша жизнь, стратегия должна быть сосредоточена на самом пути. На цель ориентируются те, кто мыслит, двигаясь сверху вниз. Сначала они определяют, чего хотят добиться, а потом пытаются вывести способы и средства для этого (подробнее см. в главе 17).

Но большинство целей просто невозможно достичь. Ставить их – значит упражняться в разочаровании. Маркетинг, как и политика, – это искусство возможного.

Когда Роджер Смит возглавил General Motors в 1981 году, он предсказал, что компания через какое-то время завоюет 70 процентов внутреннего рынка, традиционно принадлежащего Большой тройке автопроизводителей. В 1979 году доля GM составляла примерно 66 процентов. Чтобы подготовиться к этому почетному и ответственному событию, компания начала программу модернизации стоимостью в 50 миллиардов долларов. Как же заблуждался Род-

жер!

Сегодня доля General Motors на внутреннем рынке Большой тройки составляет 30 процентов и продолжает падать. Его цель была просто недостижима, потому что не основывалась на разумной идее.

По нашему определению, стратегия – это не цель. Это *последовательное направление маркетинга*. Стратегия *последовательна* в том смысле, что организована вокруг отобранной идеи. Volkswagen добилась большого тактического успеха с маленьким автомобилем, но не смогла вырастить из этой идеи последовательную стратегию. Она забыла о «компактном» и вместо него решила вывести на американский рынок серию больших, быстрых и дорогостоящих автомобилей. Но другие производители уже успели использовать эту концепцию. И у японцев появилась возможность присвоить идею маленького автомобиля.

Стратегия также подразумевает последовательную *маркетинговую* деятельность. Сам товар, ценообразование, распространение, реклама – все эти вещи, составляющие маркетинговый комплекс, должны быть последовательно организованы вокруг идеи. Считайте, что дифференцирующая идея – определенная длина световой волны, а стратегия – лазер, настроенный на эту длину. Чтобы проникнуть в созна-

ние потенциального клиента, необходимо и то и другое.

Наконец, стратегия – последовательное *направление* маркетинга. Как только она установлена, направление не должно меняться.

Цель стратегии – мобилизовать ресурсы, чтобы вы могли первыми завладеть дифференцирующей идеей. Отдавая все ресурсы одному стратегическому направлению, вы используете идею по максимуму, без ограничений, которые накладывает наличие цели.

Чего вы ищете? Вам нужен ракурс – факт, идея, концепция, мнение потенциального клиента, которые входят в противоречие с позиционированием конкурентов.

Возьмем, например, стиральные порошки. Чего, если верить рекламе, хотят покупатели? Чистоты. Вот почему Tide делает белье «белым», Cheer – «белее белого», а Bold доходит даже до «яркого».

Вы видели, как вынимают одежду из сушильной машины? Если верить рекламе, для этого надо надеть солнечные очки – а не то ослепнешь от сияния.

На самом деле, люди вряд ли разглядывают выстиранную одежду, но почти всегда нюхают ее, чтобы проверить, есть ли «запах свежести». Благодаря этому наблюдению Unilever вывела на рынок Surf, порошок, у которого была одна-единственная отличитель-

ная характеристика – в два раза больше отдушки, чем у конкурентов. Результат: Surf появился и забрал у конкурентов немалую долю 3,5-миллиардного американского рынка стиральных порошков.

Вы видели, как пассажиры покупают чай или кофе в картонном стакане, чтобы выпить в поезде или автобусе? Часто они аккуратно делают дырочку в крышке, чтобы кофе не пролился, пока его пьешь во время поездки.

Кто-то в дивизионе Handi-Kup компании Dixie Products это заметил. И они начали производить пластиковые крышки с отверстием для питья.

Некоторые ракурсы трудно определить, потому что клиенты высказываются о них негативно. Компания Adolph Coors изобрела легкое пиво (даже сегодня в обычном Coors меньше калорий, чем в Michelob Lite). Однако Coors игнорировала собственное изобретение, пока Miller не запустила пиво Lite.

А игнорировать его было трудно. Прежде чем Lite увидело свет, любой бармен в Денвере мог сказать вам, что клиенты обычно заказывают Coors так: «Мне колорадский Kool-Aid²¹».

Coors могла первой завладеть категорией легкого пива с помощью масштабной рекламной кампании. Но не сделала этого. А Miller сделала. И Miller Lite ста-

²¹ Kool-Aid – прохладительный напиток из концентрата.

ло первым успешным легким пивом.

Обычно новый ракурс трудно заметить, потому что он почти никогда не кажется потенциально успешным (а если бы казался, его бы уже использовали другие). Маркетинговые бомбы взрываются очень быстро.

Альберт Камю писал: «Великие идеи приходят в мир робко, как голубки. И, возможно, если быть внимательнее, мы услышим сквозь рев империй и наций тихий трепет крыльев, нежное движение жизни и надежды» (советы, как искать новые идеи, см. в главе 16).

При виде первой бутылки пива Lite вы бы решили: «Этот бренд пива станет одним из самых продаваемых в Америке»? Или сказали бы: «Еще один вариант Gablinger's²²»?

Впервые встретив магазин Toys “R” Us, вы подумали бы: «Этот бизнес будет стоить 10 миллиардов и продавать четверть всех игрушек в Америке»? Или спросили бы: «Почему они пишут “R” в зеркальном отражении?»

Вы бы купили франшизу McDonald's в 1955 году, когда она стоила 950 долларов? Или стояли бы в очереди и думали: «С чего же они получают прибыль, если гамбургер стоит 15 центов?»

Вы бы купили акции Херох в 1958-м? «Банки су-

²² Первое низкокалорийное пиво.

па», написанные Энди Уорхолом, в 1968-м? Квартиру на Манхэттене в 1979-м?

Вы бы сохранили карточки с бейсболистами? И комиксы про Супермена?

Возможности трудно бывает узнать, потому что они не похожи на возможности. Обычно это новый ракурс – менее крепкое пиво, более дорогая машина, более дешевый гамбургер, магазин с одними игрушками. Задача маркетинга – взять этот ракурс или идею и выстроить на их основе стратегию, которая позволит им раскрыться.

Будучи лидером рынка, Pizza Hut могла нейтрализовать один или два пункта доставки Papa John's с их «лучшими ингредиентами». Но, определив для себя цель создать сеть с точками по всей стране, Papa John's прочно вклинилась в ряды конкурентов. Она первой закрепила эту идею в умах потребителей.

Идея определяет стратегию. Затем стратегия внедряет идею. Сказать, что одно важнее другого, – значит упустить суть дела. Именно взаимодействие между двумя компонентами – критически важный фактор успеха в маркетинге.

Что важнее для самолета – крыло или двигатель? Ни то, ни другое. Оторвется ли ваша модель от взлетной полосы – зависит от взаимодействия первого и второго.

Идея отличает ваш бизнес от бизнеса конкурента.
Стратегия дает ей крылья, чтобы взлететь.

ПРОСТОЙ ИТОГ

Покажите вашу идею.

Глава 16

Новые идеи. Проще их позаимствовать

Ваша идея должна быть оригинальной только применительно к проблеме, над которой вы сейчас работаете.

Томас Эдисон

Некоторые компании пытаются превратить разработку идей в замысловатую науку.

В старом особняке на окраине Цинциннати люди обстреливают друг друга ярко-желтыми шариками из игрушечных ружей Nerf. В это самое время на втором этаже джазовый квартет наигрывает зажигательные мелодии. Под его звуки другие люди лихорадочно пишут на фиолетовых карточках. Что они пишут? Все, что приходит в голову. Другие ребята в том же здании отвечают на вопросы о самом неудачном отпуске и обсуждают, есть ли у них шрамы и как они их получили.

Что, черт возьми, здесь происходит?

Вы вошли в сумеречную зону американской индустрии идей. Это креативные асы, которые обещают быстро запустить ваш бизнес или оживить старые товары всплеском, как вы уже догадались, этих самых

новых идей.

Проблема в том, что поиск новой идеи часто превращается в путешествие в духе Алисы в Стране чудес, от которого кружится голова, – с тарабарщиной о «творческом высвобождении», «подкачке мозгов» и «формировании настроения», а заодно и с ценником, от которого у Алисы случился бы обморок (люди, занятые мозговым штурмом в этом особняке, берут по 150 000 долларов за каждый ваш визит).

Конечно же, новые идеи запускают бизнес. Это топливо для завтрашнего успеха. Но так ли на самом деле сложен процесс их создания, как вас хотят убедить? Или это в принципе простой процесс, который сделали сложным с виду?

Инновации имеют очень отдаленное отношение к гениальности и к вдохновению.

«Существует миф, что бизнесмен, владеющий компанией, может положиться на “искру гения”, – говорит Питер Друкер. – Я работал с предпринимателями 40 лет. И я знаю, что у тех, кто поступает подобным образом, бизнес гаснет, как та искра».

Давайте посмотрим, что же на самом деле происходит, когда в мозгу рождается новая идея.

1. Подготовка. Вы погружаетесь в проблему. Собираете информацию и мнения. И приказываете мозгу взяться за работу.

2. Инкубационный период. Пока вы занимаетесь другими вещами, где-то в подсознании идет бурная работа. Ваш мозг смешивает характеристики, сопоставляет и фильтрует идеи.

3. Озарение. Новая и вполне завершенная идея всплывает на поверхность (словно из ниоткуда).

Вот то, *что* происходит. А *как* оно происходит – уже другой вопрос.

(В комиксе «До нашей эры» (В.С.)²³ два персонажа обсуждают этот вопрос. Первый: «Что такое идея?» Второй: «Это мысль, которая вдохновляет». Первый: «И откуда она берется?» Второй: «На этот счет у меня идей нет».)

Мы никогда не поймем, как это происходит.

Но мы точно знаем, что мистер Эдисон был абсолютно прав. Вполне допустимо взять идею у других. Он говорил: «Заведите привычку подмечать новые и интересные идеи, которые другие успешно использовали».

Леопольдо Фернандес Пухас поступил именно так. Десять лет назад, когда испанские женщины стали активнее выходить на работу, этот американский маркетолог кубинского происхождения почувствовал, что в Испании растет спрос на фастфуд. И вложил 80 000 долларов в службу доставки пиццы в Мадриде.

²³ В.С. – серия комиксов американского карикатуриста Джонни Харта.

Сегодня TelePizza продает на 260 миллионов в год, имеет 13 000 сотрудников и представлена в восьми странах. С момента выхода на испанскую биржу в конце 1996 года ее акции взлетели с 14 до 23, а рыночная капитализация сегодня превышает 1,3 миллиарда долларов. Пухас, пятидесятилетний ветеран войны во Вьетнаме, говорит: «Все больше людей спрашивают меня: “В чем ваш секрет?”» (Мы знаем этот секрет. Вы подрезали у Domino идею «доставки на дом».)

Представим, что вы управляющий высококлассного отеля и пытаетесь держаться наравне с Marriott и Hyatt в борьбе за лучшие условия для гостей. Не надо устраивать выездное совещание, чтобы «намечать» новые завлекалки. Лучше посмотрите, что делают независимые отели, стараясь произвести впечатление на клиентов (например, отель Charles в Кембридже, где по телефону в номере можно послушать сказки).

Самый простой способ решить проблему – взять существующую идею. Военные дизайнеры обратились к живописи Пикассо, чтобы улучшить камуфляж для танков.

Самый простой изобрести новый товар – применить существующую идею. У певца и композитора Пола Саймона спросили, что вдохновило его на песню

«Мост над бурными водами» (Bridge Over Troubled Waters). И получили предельно честный ответ: оказалось, у него в голове все время крутились две мелодии – хорал Баха и мотив госпела, который исполняла группа The Swan Silvertones. И Саймон «просто их соединил».

Палеонтологический музей Калифорнийского университета в Беркли выставил на продажу кости тираннозавра. Чтобы собрать средства на восстановление скелета, музей предложил публике спонсировать проект, заплатив за какую-нибудь кость. Имена спонсоров обещали разместить на памятной доске. Цены варьировались от 20 долларов за копчик до 5000 за череп и челюсти. (Если вам интересно, в скелете тираннозавра около 300 элементов.)

Инициатива увенчалась большим успехом. Люди покупали кости тираннозавра от имени своих детей. Начальные школы устраивали ярмарки выпечки, чтобы собрать деньги на спонсорство.

И откуда пришла эта идея? Ее позаимствовали у оперных театров, которые собирают средства, продавая благотворителям места в зрительном зале.

Кстати, о пожертвованиях – вас когда-нибудь приглашали на пышный благотворительный ужин, куда очень не хотелось идти, потому что для этого надо суетиться – приглашать няню для детей, арендовать

СМОКИНГ И ВЫСИЖИВАТЬ ДЛИННЫЕ РЕЧИ?

«Мы вас понимаем», – сказали какие-то умники из Флориды. И разослали вот такое «антиприглашение».

Ежегодный благотворительный ужин Goodwill Industries²⁴ в этом году не пройдет в отеле Americana.

Коктейли не будут поданы в семь.

Обед не будет подан в восемь.

Ведущим не будет Арт Линклеттер²⁵.

Преподобный Винсент Пил²⁶ не прочтет вступительную молитву.

Дорогая Эбби²⁷ не произнесет речь.

Оставайтесь дома и проведите вечер спокойно.

Но, пожалуйста, отправьте нам 50 долларов с человека или 100 долларов с пары.

И чего они добились? Сумасшедшего успеха.

²⁴ Goodwill Industries International – некоммерческая организация, обеспечивающая обучение, трудоустройство и иную помощь людям с ограниченными возможностями, отсутствием опыта и образования в 16 странах мира.

²⁵ Арт Линклеттер (1912–2010) – американский теле- и радиоведущий.

²⁶ Норман Винсент Пил (1898–1993) – священник, богослов, писатель, создатель теории позитивного мышления, автор книги «Сила позитивного мышления».

²⁷ «Дорогая Эбби» – исключительно популярная в США колонка, где автор дает советы читателям по поводу различных житейских ситуаций.

С тех пор их примеру последовали многие отделения Goodwill и организации, собирающие пожертвования для больниц. Поможет ли это вашему любимому фонду? Не стесняйтесь, используйте идею!

В начале 1900-х Уильям Дюрант приобрел около 20 компаний-поставщиков и присоединил их к General Motors. Затем он начал привлекать производителей запчастей и аксессуаров к дизайну новых автомобилей на самых ранних этапах. Sears, Roebuck and Co. скопировала систему Дюранта – она приобрела акции поставщиков, чтобы получить и контроль, и ценовые преимущества. В начале 1930-х годов лондонская компания Marks & Spenser использовала принцип Sears. Позже японцы изучили и скопировали приемы и Sears, и Marks & Spenser. Может, этот опыт пригодится и вашему бизнесу?

Магазины игрушек Toys “R” Us вошли в число первых «убийц категорий». Другие изучили и применили их идею: Home Depot – к товарам для ремонта, Staples и OfficeMax – к канцтоварам, PetSmart – к корму для домашних животных.

Чтобы с большей вероятностью решить вашу проблему, станьте коллекционером. Сохраняйте на будущее все остроумные решения и изящные стратегии, которые вам попадутся. Заведите дневник, папку для вырезок или файл на компьютере. Держите блокнот у

кровати или диктофон в машине.

Если нужно найти решение для какой-то проблемы, поройтесь в своей коллекции. А потом используйте приведенный ниже алгоритм – он поможет извлечь максимум из существующей идеи (алгоритм написан по мотивам контрольного списка Алекса Осборна, автора книги «Прикладное воображение» (Applied Imagination) [7]).

1. Заменяйте. Что можно заменить в материалах, ингредиентах, внешнем виде или вашем подходе? Сухой завтрак SugarPops стал более полезным, чем CornPops. Из «Ромео и Джульетты» сделали «Вестсайдскую историю». А труппа из города Хартфорд взяла балет «Щелкунчик», перенесла его в Калифорнию 1800-х годов и добавила индейцев, Марка Твена и Ливая Стросса; результат: блистательные рецензии на «Американского Щелкунчика».

2. Адаптируйте. На что еще похожа эта идея? Что вы могли бы скопировать? Sony использовала концепт Walkman для портативного телевизора Watchman и CD-плеера Discman (это называли «управляемой эволюцией» товара или процесса). Gillette применила принцип, который использовался для обновления бритвенных станков (Trac II, Atra, Sensor, Sensor Excel), к зубным щеткам Oral-B. Компания Oral-B не выпускала новых моделей 27 лет, пока ее не при-

обрела Gillette. Сегодня 150 исследователей изучают, как удалять зубной налет вручную. А еще у компании появился ворох новых товаров – от зубной нити из волокон собственной разработки до новейшей щетки Advantage.

3. Комбинируйте. Чем вы можете дополнить существующие идеи? Какими ингредиентами, заманчивыми опциями, цветами, вкусами? Lipton добавила фрукты и ароматы, чтобы сделать новый холодный чай.

4. Увеличивайте или уменьшайте. Что будет, если добавить, удлинить, усилить или сократить? Когда внедорожники стали продаваться как горячие пирожки, компания Ford подняла ставки, выпустив совсем уж огромные Expedition и Lincoln Navigator. McDonald's уменьшает торговые точки, чтобы они умещались в терминалах аэропортов и магазинах типа Home Depot.

5. Находите новые способы применения. Как можно использовать то, что у вас уже есть? Arm & Hammer преобразила пищевую соду в дезодорант для холодильника, дезодорант для тела и ингредиент для зубной пасты. В городе Коутсвилл в штате Пенсильвания переделали заколоченное здание бывшей больницы в приют для бездомных и квартиры для малообеспеченных пожилых людей.

6. Избавляйтесь от лишнего. От чего бы вы могли отказаться? Компания Saturn решила, что ей не нужны страх и ненависть, которые покупатели испытывают по отношению к продавцам, приобретая автомобили.

7. Разворачивайте и меняйте их местами. Что можно переставить или повернуть задом наперед? Переверните принцип термоса для холодных продуктов, и вы получите термос для горячего. Переверните систему обработки вызовов, и вы решите проблему клиентов. Так поступили в головном офисе Meineke – компании, которая продает автомобильные глушители по сниженным ценам. Держатели их франшизы жаловались, что им никогда не удастся поговорить с живым человеком, потому что бесплатные междугородние звонки сразу переключались на автоответчик. А секретарь на многоканальном телефоне отвечал на местные звонки – в основном от поставщиков или по личным вопросам. Простое решение: поменять местами эти системы.

Дэйл Карнеги, автор книги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей», был известным заемщиком. Однажды он написал: «Идеи, которые я отстаиваю, принадлежат не мне. Я занял их у Сократа. Увел у Честерфилда. Украд у Иисуса. И включил их в книгу. Если вам не нравятся их правила, то чьим

правилам вы бы хотели следовать?»

ПРОСТОЙ ИТОГ

Покажите чужую идею.

Глава 17

Цели. Звучат хорошо, но пользы не приносят

*Порой компании меняют привычный ход действий,
чтобы добиться желаемого будущего.
Это пустая трата времени.
Тех же результатов можно добиться,
изменив прогнозы в бизнес-плане.
Помните: будущее зависит от прогнозов,
а прогнозы выдумываете вы сами.
Нет смысла перетруждаться.*

Скотт Адамс²⁸.

Принцип Дилберта (The Dilbert Principle)

Маркетинговые планы портятся из-за поставленных целей. Мы выступаем против целей, поскольку они отрывают маркетинговый процесс от реальности.

Руководители, одержимые тем, «что они хотят сделать», обожают ставить цели.

Их долгосрочные планы – это, по сути, тщательное описание, какой они хотят видеть компанию через

²⁸ Скотт Адамс – американский карикатурист, создатель юмористических комиксов про офисную жизнь инженера Дилберта и его коллег, а также автор книги «Принцип Дилберта».

пять или десять лет. Речь идет о целях применительно к доле рынка и доходности акций.

Руководители этого типа пытаются заставить события случиться, вместо того чтобы искать возможности. Они нацелены на существующие рынки, а не на поиск новых горизонтов. А еще они ориентированы внутрь, а не вовне.

Когда же таким топ-менеджерам говорят, что цели – это беспочвенные мечты, они пытаются оправдаться необходимостью «к чему-то стремиться», видеть некий ориентир. Однако они не понимают, что постановка целей свидетельствует о нежелании примириться с неудачей. Из-за них люди не смогут выбирать правильные решения, потому что будут слишком заняты погоней за нереалистичными показателями.

Пытаясь добиться этих мифических целей, бренд-менеджеры расширяют ассортимент до неразумных размеров или затевают пышные промоакции, чтобы стимулировать распространение. А что еще хуже, эта ненужная гонка мешает изолировать проблему, тщательно рассмотреть и принять все возможные меры к ее решению. Мы подозреваем, что тот рискованный шаг Cadillac с моделью, похожей на Chevrolet, был сделан с целью увеличить лояльность к бренду у молодых покупателей роскошных машин, которые серьезно ориентированы на импорт. Завоевать их умы –

пожалуй, еще одна недостижимая цель. Невозможное невозможно. Надо посмотреть в лицо реальности.

Еще одна проблема с постановкой цели – в том, что она в определенном смысле лишает гибкости. Когда вы сосредоточены на цели, вы часто упускаете возможности, которые открылись бы, если бы вы взяли другое направление.

Стараясь растянуть сжимающийся рынок Cadillac, GM не заметила, что действительно можно было сделать.

Всегда оставалось ясным, что у компании есть возможность создать новый бренд в суперпремиальном сегменте рынка. У них уже было прекрасное название. Мы бы посоветовали GM вернуть LaSalle. (Для читателей помоложе скажем, что это имя носил один из легендарных автомобилей двадцатых-тридцатых годов. Хотя бренд принадлежал к семейству Cadillac, к нему относились как к самостоятельному.)

По иронии судьбы LaSalle, который мог бы вернуться, чтобы конкурировать с европейскими автомобилями, изначально задумывался как машина с «европейской внешностью». Ее дизайн был сделан по мотивам французской Hispano-Suiza – машины, которую помнят только историки.

Современной версии, очевидно, следовало быть меньшего размера и довольно дорогой – как европей-

ские седаны. И, что самое важное, ее бы продавало новое поколение дилеров LaSalle, а не Cadillac (так же, как автомобили Acura продают дилеры Acura, а не Honda).

Хотя такой тактический сдвиг дал бы лучшие результаты много лет назад, и сегодня он по-прежнему остается единственной возможностью GM расширить свою долю в суперпремиальном сегменте. А кому этого не захочется при таких-то ценах?

Джеймс Коллинз и Джерри Поррас в своей популярнейшей книге «Построенные навечно» (Built to Last) восторженно рассказывают о «толстых наглых волосатых целях». Они утверждают, что такие цели помогли компаниям вроде Boeing, Wal-Mart, General Electric, IBM, Philip Morris и другим превратиться в успешных гигантов.

Но если рассмотреть их тезис внимательнее, видишь, что «цели» здесь перепутаны со «смелыми шагами».

Boeing поставила на первый коммерческий реактивный самолет (Boeing 707) – и это был смелый шаг, а не цель. Он и позволил компании выйти на первое место.

IBM поставила на новое поколение компьютеров 360, и это тоже был смелый шаг. Порой лидеры остаются лидерами, соревнуясь сами с собой.

Цель Citicorp сделать банк крупным внутренним и международным финансовым институтом также подразумевала выход на лидирующие позиции в эпоху, когда банковское дело переживало расцвет.

Кроме того, в качестве примеров авторы книги «Построено навечно» приводят компании, основанные с 1812 (Citicorp) по 1945 (Wal-Mart) год. Им не приходилось иметь дело с такой мощнейшей конкуренцией, как в современной мировой экономике. Хотя из опыта этих компаний можно многое почерпнуть, вы должны понимать, что у них была роскошь расти во времена, когда деловая жизнь представлялась гораздо более простой.

ПРОСТОЙ ИТОГ

Цели подобны мечтам. Проснитесь, чтобы увидеть реальность.

Глава 18

Рост. Он может навредить вашему бизнесу

*У нас нет отчаянной необходимости
расти.*

Но есть отчаянное желание.

Милтон Фридман

Рост – это побочный продукт правильного выполнения работы. Сам по себе он не может быть достойной целью. Однако на деле именно жажда роста оказывается виновата в появлении невозможных целей.

СЕО стремятся к росту, чтобы сохранить за собой должность и повысить чистый доход. Брокеры с Уолл-стрит стремятся к росту, чтобы сохранить репутацию и повысить чистый доход.

Мы считаем, что проще и эффективнее целиться на долю рынка, а не на прибыль. Пока рынок только развивается, ваша задача номер один – занять доминирующее положение. Слишком часто компании хотят получать прибыли, еще не закрепившись.

Сильной компанию делает не товар и не услуга, а положение, которое она занимает в умах. Сила Hertz – в ее лидирующей позиции, а не в качестве проката

автомобилей. Легче оставаться наверху, чем туда пасть.

Можете ли вы вспомнить компанию, которая свергла лидера? Crest удалось это сделать с зубной пастой, благодаря печати «Одобрено Американской ассоциацией стоматологов» (по иронии судьбы, Colgate вернула себе лидерство благодаря Total, убивающей бактерии). Duracell преуспела, когда сделала акцент на щелочные батарейки. Budweiser добилась успеха на пивном рынке, а у Philip Morris подобное получилось с сигаретами. Однако такие вещи случаются редко.

Исследование 25 брендов-лидеров за 1923 год подтверждает нашу мысль. Сегодня 20 из этих брендов остаются на первом месте, четыре перешли на второе, а один находится на пятом.

Даже изменения в порядке происходят не так часто. Если б маркетинг был скачками, зрители умерли бы со скуки. За 56 лет после Второй мировой войны позиции трех самых успешных автопроизводителей США изменились только один раз.

В 1950 году Ford Motor Company обошла Chrysler Corporation и оказалась на втором месте. С тех пор порядок всегда был таким: General Motors, Ford, Chrysler. Однообразно, правда?

«Залипшая» маркетинговая гонка, эта тенденция

оставаться на одном и том же месте в течение многих лет, также подчеркивает, насколько важно в первую очередь занять сильную позицию. Улучшить ее бывает трудно, но, если вы уже завоевали место, оставаться на нем можно относительно легко.

Когда вы все же окажетесь наверху, позаботьтесь, чтобы рынок знал о ваших достижениях. Слишком многие компании считают факт своего лидерства общеизвестным и вообще не используют его преимуществ. В этой ситуации дверь для конкурентов остается открытой. Если у вас есть возможность, захлопните эту дверь перед их носом. Американцы любят сочувствовать побежденным, но покупать предпочитают у победителей.

Именно такой случай произошел на рынке вискозного волокна. В плане продаж этот рынок ровно поделен между австрийской компанией Lenzing, британской Courtaulds, индийской Biria и еще одним производителем, из Китая.

Но у Lenzing была самая лучшая репутация в плане технологий, над которыми она работала с 1930 года. И компания запустила программу с целью сформировать образ мирового технологического лидера в производстве вискозного волокна. Lenzing поведала миру, как материал непрерывно улучшается благодаря усилиям ее специалистов, и таким образом закрепи-

ла за собой позицию лидера.

Не надо финансировать неудачные проекты с помощью прибыли, которую вы получаете от удачных. Это типичный бухгалтерский прием в мультибрендовых корпорациях. Он подмывает способность бросить все ресурсы на перспективное направление.

Однако из-за давления со стороны Уолл-стрит многие компании концентрируются на росте и упускают возможность сосредоточить ресурсы. Или, точнее говоря, они отвлекаются.

Рассмотрим эпопею Silicon Graphics. Это компания, которая разработала системы визуализации и замечательную компьютерную графику для голливудских фильмов. А с приобретением Cray она стала мировым лидером в сегменте компьютеров с высокой производительностью.

Но, вместо того чтобы сосредоточить ресурсы на дифференцирующей идее высокой производительности и первой занять долю рынка, компания принялась расширять бизнес. По мнению аналитиков, высокопроизводительные компьютеры – это ниша, и рост на 20 процентов в год здесь невозможен.

Если вы «Порше» среди компьютеров, не стоит переходить в более дешевую категорию. Нужно доминировать в своей нише, привлекая больше покупателей на высокопроизводительные машины. (В конце кон-

цов, какой процветающей компании нужны медленные компьютеры?)

Нельзя допустить, чтобы ваш бизнес вела Уолл-стрит.

Финансовые магнаты обычно практикуют математический подход к маркетингу. Чем больше компаний, в которые они инвестируют, тем быстрее, по их мнению, эти компании должны расти. Возьмем эпопею фирмы Nike. Когда человечество собирается сыграть в спортивную игру, Nike тут же одевает его с ног до головы. И даже обеспечивает оборудованием: команды дизайнеров уже опробуют свой высокотехнологичный подход на бейсбольных битах, мячах и перчатках.

Их стратегия очевидна: сделать Nike спортивным мегабрендом. А тактика – разместить эмблему «свуш» на одежде всех тех успешных команд и популярных персон из мира спорта, кого они только могут заполучить. Во время последней зимней Олимпиады «свуш» был замечен даже на пиджаках телевизионных комментаторов. (А основатель Nike Фил Найт носит свой логотип вообще постоянно – у него татуировка.) Кто бы во что ни играл – Nike стремится поучаствовать.

Однако в последнее время человечество хочет играть все меньше. Чтобы понять происходящее, обратимся к недавним материалам из журналов и га-

зет. В статье «Тинейджеры отвернулись от Nike» (US News & World Report) [18] сообщается, что подростки отказываются от дорогих кроссовок фирмы. Материал «Nike перестраивается, попав в ловушку раздутого ассортимента» (The Wall Street Journal) [19] показывает, какие проблемы можно нажить, если из всех сил выдумывать 350 моделей ежегодно. Статья «Колосс на глиняных ногах: Nike сократит производство» (Footwear News) [20] говорит о снижении прибыли и потенциальных сокращениях, а «Просто сделай это без Nike» (Discount Store News) [21] рассказывает, что магазинам нужно больше брендов, а не один сплошной Nike.

Что же происходит? Почему Nike – это уже не круто?

Жозефина Эскивель, аналитик компании Morgan Stanley, совершенно верно подметила: «Главная проблема Nike в том, что она “пересвучила” Америку».

Стараясь обеспечить «непрерывный рост», Nike попала в ловушку избыточного ассортимента. Это типичный подход к мегабренду, когда под него пытаются подвести как можно больше связанных или несвязанных товарных категорий. Мы называем такое внутренним представлением об успешном бренде и о том, как сделать его больше и лучше.

К сожалению, на рынке работает только внешнее

представление, которое способно повлиять на умы потенциальных клиентов. Посмотрите, что случилось со следующими успешными брендами.

- Когда-то Chevrolet был лидером продаж среди семейных автомобилей. Сегодня это большой, маленький, дорогой или дешевый седан, спортивный автомобиль, фургон или грузовик, который Ford, Honda и Toyota опережают по популярности.

- Херох потратила 20 лет и несколько миллиардов, пытаясь производить все виды офисной техники – от копировальных аппаратов до компьютеров. В конце концов компания поняла, что у любого аппарата Херох, который не сможет создать копию документа, будут проблемы.

- McDonald's сделала успешный бизнес на дешевых гамбургерах, которые быстро готовились. Но потом она захотела больше походить на ресторан, в котором будут гамбургеры для детей и для взрослых, пицца, курица и все что угодно. Обслуживание стало более медленным, а бренд – менее успешным. Это оказалось «мак-чересчур».

- Philip Morris потеряла долю рынка, когда увлеклась «обычными», «легкими», «ультралегкими», «средними» и «ментоловыми» сигаретами. Наконец компания осознала, что настоящие ковбои не курят «средние», «ментоловые» и «ультралегкие». Они вер-

нулись к Marlboro Country, и ситуация улучшилась.

Как мы говорили в главе 7, главное в бизнесе – дифференцировать, дифференцировать и еще раз дифференцировать. Чем больше вы хотите объять и чем больше теряете концентрацию, тем труднее дифференцировать ваш продукт.

Вас не будут покупать только потому, что вы мегабренд. В мире спортивных игр люди покупают лучший бренд в категории, будь то кроссовки, мячи для гольфа, теннисные ракетки и что угодно. Они покупают вещь, которая может по максимуму удовлетворить их потребности. И скорее чаще, чем реже, доверяют компании, специализирующейся в этой категории. Покупатели уверены, что, если компания специализируется на товаре, он получается лучше.

Причина, по которой гольфист Тайгер Вудс одевается в Nike с головы до ног, исчисляется миллионами долларов. Однако у всех остальных такой причины нет. И чем скорее Nike поймет, что главное – не плодить логотипы, а дифференцировать продукты, тем скорее улучшится их игровая ситуация.

Попытки быть всем и для всех – это сложно и затратно. Такая стратегия заставляет разбазаривать на побочные эскапады ресурсы, которые на самом деле следует сосредоточить на основной задаче. Если вы фокусируетесь на чем-то одном, принимать решения

гораздо проще.

По нашему опыту, меньше – значит, больше.

Subaru была пионером полноприводных автомобилей. В 1970-е она создала сильный бренд массивных автомобилей необычного вида, которые прекрасно ехали по грязи и снегу.

Однако компания чуть не обанкротилась в 1980-х, когда отошла от полноприводной темы и бросила вызов Honda, Nissan и Toyota в сегменте обычных автомобилей. Subaru запустила большой модельный ряд седанов и спортивных машин. К 1993 году она семь лет подряд оказывалась в убытке – общая сумма потерь составила 750 миллионов долларов.

Потом компания избавилась от провальных моделей, провела модернизацию и вернулась к полноприводным истокам. В 1996 году объемы производства составили всего 64 процента от объемов десятилетней давности. Но к этому году Subaru вышла на безубыточность.

Иногда меньше – значит, больше, и это применимо к любому бизнесу. Португальская компания Amorim – мировой лидер в производстве винных пробок. Немецкая Krones держит 70 процентов мирового рынка автоматов, наклеивающих этикетки на бутылки с напитками. Испанская производственная компания Chupa-Chups в 1957 году решила отказаться пример-

но от 200 товаров и сосредоточиться на одном – леденцах на палочке. Сегодня она лидирует на мировом рынке.

А вот история из жизни, которая показывает, как стремление к росту становится источником бед.

Нас позвали оценить бизнес-планы большой мультибрендовой фармацевтической компании. Бренд-менеджеры по очереди показывали свои планы на следующий год.

В ходе презентации молодой руководитель предупредил о новых агрессивных конкурентах в своей категории, которые определенно повлияют на расстановку сил. Но когда дело дошло до прогнозов, оказалось, что ожидается повышение продаж на 15 процентов. Мы сразу же спросили, как это возможно с учетом новых конкурентов. Он ответил, что планируются краткосрочные маневры и расширение ассортимента. Не помешает ли это долгосрочной стратегии? Вообще-то да. Тогда зачем это делать? Потому что начальник потребовал роста продаж, и на вопрос может ответить только он.

Неделю спустя этот начальник признал проблему, но сказал, что его боссу, в свою очередь, требовалось повышение продаж, потому что – ну, вы поняли – этого хотела Уолл-стрит.

ПРОСТОЙ ИТОГ

Завоюйте долю рынка, и прибыль вам обеспечена.

Человеческий фактор

*Для бизнеса очень важны умелые,
хорошо обученные сотрудники.
Постарайтесь не сбить их с толку всякой
ерундой.*

Глава 19 Мотивация. Одних стараний недостаточно

*Изменить и улучшить – две разные вещи.
Немецкая пословица*

Общенациональный журнал пригласил к себе пер-воклассную ведущую тренингов. Продажи рекламных площадей падали. Боевой дух слабел. Не придет ли она на следующее собрание и не выступит ли перед коллективом? Прежде чем согласиться, та решила навести справки. У журнала была репутация несовременного издания и старомодное название. Он прошел через изменения, но чисто косметические. Содержание осталось непоследовательным и путаным. Покупатели рекламных площадей не спешили.

Ее диагноз: «Ни толковой стратегии, ни четких оснований для дифференциации нет. Она будет рада поговорить об этих проблемах».

Ответ издателя: «Ой, ну мы просто хотели повысить мотивацию. Подзарядить наших людей, расшевелить их».

Ребята, одними стараниями здесь не поможешь. Усердие сильно переоценили.

Мотивация не обеспечит тесной связи между сотрудниками и компанией – особенно в условиях, когда те, возможно, уже смекнули, что не обязательно сохранят свои рабочие места. Волны слияний, сокращений и реорганизаций не способствуют повышению лояльности. Тонкая ниточка, шедшая от организации к сотруднику, уже порвалась. Многие мыслят так: «По существу, мы все здесь временные работники».

Однако же мотивация – крайне соблазнительное решение. Консультант по управлению Алан Вайсс говорит: «Не знаю, сколько раз я слышал, как руководители наставляют подчиненных: “Нельзя почитать на лаврах. Теперь нужно работать еще усерднее”».

И кому-то приходит в голову блестящая идея: пусть наши люди отдохнут и развлекутся. Отправим их на мотивационный тренинг, чтобы они вдохновились бойкими слоганами. Вот какими девизами заполняли эфир на одном из таких мероприятий:

- «Почувствуй себя чемпионом – и будешь чемпионом».
- «Победители не сдаются. Они поднимаются и идут дальше».
- «Успех не приходит за одну ночь. Он приходит со временем».

А еще можно пригласить оратора прямо в актовЫй зал компании. И там этот харизматичный деятель призовет ваши войска «быть всем, кем они только способны» и изготoвиться на низком старте – в антураже из воздушных шариков, значков и буклетов. Вот как обычно бывают озаглавлены такие встречи:

- «Большой успех приходит, если справиться с малыми задачами»;
- «Искусство получать максимальную отдачу от всех и каждого»;
- «100 способов мотивировать себя»;
- «1001 способ мотивировать себя и других» (очевидно, 100 – это любительский уровень).

Andersen Consulting пригласила Колина Пауэлла за 60 000 долларов выступить на внутреннем собрании топ-менеджеров, где почтенный генерал являл собой уверенность и власть во плоти.

«Он по-настоящему захватил аудиторию рассказами о войне в Персидском заливе и о своей жизни, – говорит один из лидеров Andersen, ответственный за

встречу. – Тем не менее он не сказал ничего по теме собрания. Я понимал, что генерал недостаточно знаком с бизнесом Andersen, чтобы дать нам ценные идеи. Но такой цели и не стояло» (а какая стояла?).

Конечно, перед специалистами по мотивации стоит цель заработать деньги. Мотивация – серьезный бизнес. По данным одного специализированного издания о тренингах, только выступления перед публикой за год принесли миллиард долларов прибыли (не считая расходов на воздушные шары).

Есть ли настоящая польза от авторитетных ораторов со стороны? Или они только затуманивают мозги и без того запутавшихся сотрудинок?

Давайте посмотрим на специалистов по мотивации сквозь призму здравого смысла. Как правило, те, кто их приглашает, рассуждают неверно: мол, надо впечатлить наших людей, как следует растормошить их – и они будут стараться сильнее, продавать больше, работать продуктивнее.

Знаете что? Так не получается никогда. С одной стороны, хоть процесс и может быть очень приятным, но эффект от него длится считанные минуты. Это просто внушение. Просто развлечение. С другой стороны, как вы думаете, что произойдет после того, как «специалист по усердию» соберет свои вещи и выйдет из вашего здания? Конечно, он направится в дру-

гое место, где будет так же внушать другим людям: «Вы можете», – и не исключено, что этими людьми окажутся ваши конкуренты.

Помните: всем компаниям доступны одни и те же психологические приемы, одни и те же специалисты, одни и те же мотивационные мероприятия.

Поймите нас правильно. В желании кого-то мотивировать нет ничего плохого. Но, как однажды в своей элегантно манере выразился Уилл Роджерс²⁹, «даже когда вы на верном пути, вас могут переехать, если будете сидеть неподвижно».

Для начала вам следует убедиться в верности пути. Проверьте, знаете ли вы, куда хотите направить людей, хорошо ли они подготовлены и обладают ли всеми нужными средствами.

Давайте на минуту вернемся к азам. Что означает слово «мотивировать»? Ответ: «побудить к действию». Какое именно действие вы имеете в виду? Что конкретно должны сделать слушатели?

Вашей аудитории нужен ответ не на вопрос «как раскрыть мой истинный потенциал?», а на вопрос «что отличает эту компанию от других?» (или «за какую идею можно зацепиться, чтобы двигаться вперед?»). Эта задача ставит очень высокие требования

²⁹ Уилл Роджерс (1829–1935) – американский ковбой, артист водевиля, комик, актер и журналист.

к человеку, стоящему перед аудиторией.

Эффективнее всего окажутся мотивационные речи ваших инсайдеров, которые побывали на передовой и вернулись с честным отчетом. А в наши дни управление изменениями требует умения страстно поддерживать и в то же время ясно описывать стратегию компании (см. главу 12 о лидерстве).

Однажды мы сидели в зрительном зале, когда глава международного банка стоимостью в 100 миллиардов долларов вышел на сцену. Сотни тщательно отглаженных костюмов подались вперед в ожидании его *слова*. Глава прочистил горло и сказал: «Наша основная цель – предоставлять хорошие продукты хорошим клиентам на хороших рынках по всему миру».

Есть ли в этом конкурентоспособная идея? Есть ли ментальный ракурс? Не позволяют банальности выделиться, как сказал бы мастер Йода. Более того, они вредят скептическим и подозрительным современным сотрудникам, вызывая у них ложные надежды.

Этому главе банка надо было показать базовые идеи, показать, «как надрать всем задницу», а затем предложить средства для достижения этой цели.

Настоящая мотивация начинается с оружия в виде идеи и продолжается вызовом, сделанным вашим войскам, чтобы они воплотили эту идею в жизнь в продажах, разработке продукта, технологиях – да в чем

угодно. Настоящая мотивация нужна для битвы в реальном мире, а не в сладких грезах о «пиковой производительности».

ПРОСТОЙ ИТОГ

Усердная работа не так эффективна, как работа с умом.

Глава 20

Личностный рост. Новый наряд короля

*Эволюция подразумевает,
что мы становимся лучше
и лучше во всех отношениях
и в конечном итоге получаем
самое лучшее во всех сферах жизни.*

Дипак Чопра,
специалист по личностному росту

Были времена, когда карма сотрудника оставалась его личным делом. Однако в наши дни компании все чаще берутся за духовное развитие своих людей.

Цель этого – сделать их целостными личностями, которые процветают в холистической среде, благоприятствующей душевному равновесию. Не хихикайте, пожалуйста. Мантры нью-эйдж несутся над землей быстрее Эль-Ниньо. Выражения «внутренний ребенок» и «человеческий потенциал» вошли в деловой словарь.

Американский бизнес ежегодно тратит 15 миллиардов долларов на все виды обучения сотрудников. И быстрее всего развивается сегмент личностного роста. Теория управления сегодня намертво связана

с самосовершенствованием, восточной философией, футурологией и откровенным шарлатанством.

У ваших сотрудников беспокойно на душе? Каким бы ни был их недуг, найдется способ его вылечить.

- В Boeing собрали топ-менеджеров и попросили рассказать истории о том времени, что они работают в компании. Затем им пришлось выписать неприятные моменты и сжечь эти записи в ходе ритуального акта корпоративной смерти и возрождения.

- В программе калифорнийского института Эсален под названием «Прощание с раздробленной самостью» ритуалы и церемонии направлены на «высвобождение и обновление» (участников программы просят привезти с собой бандану, дневник, барабаны и погремушки).

Это может показаться довольно необычным. Что ж, читайте дальше.

- Группа наставников в Нью-Мексико использует идеи и упражнения, которые меняют мировосприятие, – они взяты из традиций навахо и апачей. Клиенты вроде Honeywell и Bethlehem Steel присылают к ним сотрудников, чтобы те изучали «знахарское колесо», отображающие четыре полюса человеческого опыта (интеллектуальный, физический, эмоциональный и духовный).

- Участники другого мастер-класса создают «проб-

ный камень» из дерева, гальки, ткани, листьев и кусочков стекла. Результат должен «символизировать, что значит для них работа». Затем они могут изменить дизайн «пробных камней» (так, словно их камни оценят по достоинству – и поднимут зарплату).

Идеи в духе нью-эйдж просочились даже в программы МВА и Белый дом.

- В Школе бизнеса Джорджтаунского университета преподаватель требует от студентов, чтобы они среди бела дня выходили на территорию и орали во все горло. «Иногда, – говорит он, – я прошу студентов представить, что они превратились в желе или пиццу, либо требую, чтобы они лаяли по-собачьи».

- Джин Хьюстон, основатель движения «человеческого потенциала» и доверенное лицо Хиллари Клинтон, рекомендует упражнения, «восстанавливающие самость». Участники снимают обувь, кольца и очки, садятся в два круга спиной к спине, соединив руки и закрыв глаза, и поют. Это называется «воспоминание о первобытном сообществе».

- Кроме того, Клинтон – оголтелые фанаты специалистов по личностному росту вроде Стивена Кови и Тони Роббинса (мы скоро о них поговорим).

Барабаны и погремушки? «Пробные камни» и медитация? Собачий лай? Неужели будущим лидерам делового мира понадобятся не только ноутбуки, но и

карты таро и сборники священных песнопений?

Чтобы ответить на эти вопросы, стоит внимательно присмотреться к Кови, Чопре и Роббинсу – Большой тройке конкурентов в деле продажи «самости» бизнесменам.

Стивен Кови символизирует новую американскую мечту – экономический успех и духовное развитие в одном флаконе. USA Today называет его «самым популярным консультантом по личностному росту в деловом мире США со времен Дейла Карнеги». Его тренинговая компания, основанная в 1985 году, расширила штат с 2 до 700 сотрудников и приносит 100 миллионов прибыли. В число ее клиентов входит половина компаний из списка Fortune 500 и тысячи менее крупных организаций.

Первая книга Кови, «7 навыков высокоэффективных людей» (The 7 Habits of Highly Effective People)³⁰, разошлась десятиmillionным тиражом. Основная ее идея такова: чтобы в полной мере раскрыть свой потенциал, надо укреплять характер.

Стивен Кови не говорит нам, что делать. Он рассказывает, как обратиться внутрь себя, найти верный универсальный принцип и применить его.

В мире якобы существуют семь таких принципов

³⁰ Кови С. 7 навыков высокоэффективных людей. – М.: Альпина Паблишер, 2006.

(не больше и не меньше). Один из них – «выиграл-выиграл» – интересен для изучения. Кови говорит, что сообщит нам все необходимое для достижения эффективности, но обещает рассказать это и всем остальным. Так что ваши конкуренты узнают то же, что и вы. Не стоит беспокоиться, говорит профессор Кови. Если мы все будем знать то, что мы всегда знали, всем станет лучше (позвоните нам, если поймете, о чем это он).

При всем при том трудно сомневаться в искренности Кови. Всю жизнь он остается преданным морфоном. У него степень MBA, полученная в Гарварде, докторская диссертация по организационному поведению и двадцатилетний опыт преподавания менеджмента – фанатиком его не назовешь.

Но, как утверждают критики, он излагает одни банальности. Работайте усердно. Следуйте золотому правилу. Вы должны/обязаны/призваны все планировать заранее. Откуда же вся эта шумиха?

«Кови практикует “белую магию”, – пишет Алан Вулф в *The New Republic* [22]. – Ее цель – убедить людей, что очевидные и, более того, хорошо известные вещи все же могут стать для них откровением».

Дипак Чопра – бывший эндокринолог из Бостона, который родился и вырос в Нью-Дели и 12 лет обучался под руководством иезуитских миссионеров. Сего-

дня он называет себя «пионером в области психосоматической медицины и развития человеческого потенциала».

Его бизнес приносит как минимум 15 миллионов в год. Он очень популярен у профессионалов среднего возраста. Чопра написал 19 книг, выпускает ежемесячный бюллетень, читает лекции за 25 000 долларов и проводит пятидневные семинары.

Дипак Чопра предлагает сборную солянку из восточной философии, западной теологии, кельтских традиций, современной медицины и даже рэп-музыки. «Все, что он слышал в жизни, становится зерном для его мельницы», – комментирует один из наблюдателей.

Миллионы страстных последователей слепо верят каждому его слову, хотя и не могут объяснить, в чем суть его учения. Неудивительно, если в книге под названием «Семь духовных законов успеха» (The 7 Spiritual Laws of Success) вы находите такое заклинание: «Жизнь – это вечный танец осознанности, который имеет вид динамичного обмена интеллектуальными импульсами между микрокосмосом и макрокосмосом, между человеческим телом и вселенским телом, между человеческим разумом и вселенским разумом».

Мы решились подступить к книгам Дипака Чопры

и отважились прочесть текст под названием «Создание изобилия» (Creating Affluence). В самом начале автор предупреждает читателя: «Это предельно насыщенный материал, и его надо буквально переварить и пережить в осознанности» (да, мы старательно прожевали и проглотили его).

Довольно быстро мы узнали следующее: «Люди с осознанием богатства согласны только на лучшее. Это также называется принципом приоритета высшего. Всегда выбирайте первый класс, и вселенная ответит, дав вам лучшее». (Если вы летите первым классом из Нью-Йорка в Лос-Анжелес, вселенная, как правило, отвечает счетом на 3688 долларов.)

В серии лекций, заявленной под названием «Путешествие к безграничному», Чопра говорит аудитории: «Мы исследуем механизмы чудесного и возможности спонтанного выполнения ваших желаний».

Минуточку. Для путешественников к безграничному явно есть ограничения. Помощник учителя сообщает аудитории, что в этом году также состоится семинар «Соблазнение духа». Запишитесь сейчас – и сэкономьте 400 долларов.

Как и его братья из ордена самосовершенствования, Чопра располагает блестящей маркетинговой машиной. У выхода из актового зала эта его машина продает книги, выдержки, травяные чаи, витамины и

массажные масла.

А почему бы и нет? «Духовность и осознание богатства идут рука об руку, – утверждает Чопра. – Бедность – отражение скудного духа».

Тони Роббинс – это двухметровый воин с квадратной челюстью, затянутый в костюм от Армани. На сцену он обычно выходит решительным шагом, в клубах искусственного дыма и вспышках света.

Роббинс ушел из дома, когда был смышленным семнадцатилетним подростком с ужасными прыщами. Сегодня это сорокалетний профессионал с «максимальной производительностью», который зарабатывает миллионы на «адреналиновых» семинарах. Его информационно-рекламные ролики о «личной власти» продали десятки миллионов записей на тему самосовершенствования. Он очень популярен среди двадцатипятилетних мужчин, пребывающих на старте своей карьеры. Роббинс делит свое время между замком в Сан-Диего (с вертолетной площадкой) и островом в южной части Тихого океана.

Суть теории Роббинса, изложенная в таких книгах, как «Разбуди в себе исполина» (Awaken the Giant Within) и «Беспредельная власть» (Unlimited Power), заключается в том, что якобы можно исполнить абсолютно любое желание, если верно относиться к жизни (подумайте о чем-либо – и оно станет вашим).

«Я хочу, чтобы вы посвятили жизнь постоянному и нескончаемому самосовершенствованию», – говорит он на семинарах (можете начать сразу по завершении, и не забудьте прихватить парочку его записей на выходе).

Тони Роббинс обрел успех, наткнувшись на малоизвестную в те времена (и весьма подозрительную) терапевтическую технику под названием «нейролингвистическое программирование» (НЛП). Эта техника позволяет войти в легкий транс при помощи гипноза и в таком состоянии перепрограммировать бессознательное – предположительно избавляясь от болезненных фобий, негативного самовосприятия и других проблем.

Тони Роббинс понял, о чем нужно думать и как держать свое тело, и таким образом научился ходить босиком по углям, горящим при температуре 3600 градусов. Он назвал это революцией сознания. «Если вы способны научиться ходить по раскаленным углям, – частенько говорит он слушателям, – то чего вы не можете?» Так родилась его империя.

Люди, подобные Тони Роббинсу, – прохвосты из мира самосовершенствования, утверждает Адриан Вулдридж, редактор отдела в журнале The Economist и соавтор «Знахарей» (The Witch Doctors) – ценной книги, в которой деятельность консультантов и гуру ме-

неджмента подвергается критическому анализу.

«Тони Роббинс продает надежду и играет на доверчивости людей, – сказал Вулдридж журналу Training Magazine. – По его мысли, если просто изменить отношение к миру, у вас откроются невероятные силы и вы станете успешны безо всякого труда. Это полная чепуха. Он продает слабую надежду неудачникам» [23].

Мы думаем, что пришло время «остановить безумие» (кстати, именно так называлась одна из популярных программ самосовершенствования). Вот простые советы, которые помогут разобраться с вопросами личностного роста.

1. Поймите, что происходит на самом деле. Для начала возьмите неуверенных или недовольных людей. Покажите им выход. Изложите ваши советы умным языком, чтобы замаскировать бессмысленность. Признайте, что в мире много проблем, но настаивайте на легких решениях: пара незначительных изменений – и можно жить и работать по-другому.

«Душевный покой и просветление, которые предлагают популярные гуру, не требуют строгой дисциплины в течение всей жизни, – говорит Венди Каминер, комментатор Национального общественного радио. – Достаточно отключить критическое мышление, ходить на их лекции и семинары, покупать книги и записи».

Журнал Forbes называет их «торговцами счастьем».

В книге «Психотерапия существует сто лет, а мир только ухудшается» (We've Had a Hundred Years of Psychotherapy, But the World Is Getting Worse) Джеймс Хиллман и Майкл Венчер объясняют, в чем слабые места откровений в духе нью-эйдж. «Это возделывание внутренних земель за счет внешнего мира, – говорят они. – По большей части вы учитесь чувствовать, но ничего не узнаете о том, как устроен мир».

2. Оставьте личностный рост личностям. Если ваши люди хотят ходить по раскаленным углям и бить в барабаны, пусть занимаются подобным в свободное время. И на свои деньги. Возможно, это безвредная зависимость, не опаснее кофеиновой. Однако средства компании надо направлять на мероприятия, которые помогут качественнее работать, а не развиваться духовно.

3. Начните с самого основного. Внимательно посмотрите на ваших сотрудников. Не исключено, что они плохо читают, плохо говорят, не могут составить связную служебную записку, разобраться в бухгалтерском отчете, включить компьютер. Этому их и надо учить в первую очередь.

«Людей необходимо прицельно готовить к тому, что они должны делать», – говорит капитан ВМС США в

отставке Ричард Марчинко, владелец частной охранной фирмы. Например, обучение сотрудников FedEx строится вокруг одной основной концепции, благодаря которой сформировалась сама компания, – концепции доставки за ночь. И FedEx натренировала работников так эффективно отправлять и отслеживать посылки, что ее технологии обучения использовали сухопутные войска США, когда надо было наладить систему снабжения для войны в Персидском заливе.

4. Разобравшись с основами, развивайте профессио-нальные навыки. Это подход серьезных игроков.

В 1995 году Motorola потратила 150 миллионов долларов, предложив минимум по 40 часов обучения каждому из 132 000 сотрудников. General Electric ежегодно тратит более 500 миллионов на обучение и имеет первоклассный учебный центр для менеджеров в Кротонвилле.

Компании любого размера могут смело брать GE за пример. Они начали с пересмотра существующих теорий обучения и передового опыта других компаний. В результате появилась основа для учебного курса, который 1100 топ-менеджеров прошли за семь дней. Эта программа стала стартовой площадкой для распространения информации среди десятков тысяч других руководителей и работников.

«Нельзя возвращать изменившегося человека в неизменившуюся среду», – говорит директор образовательных программ GE. Это должны знать студенты-первокурсники, изучающие развитие организаций.

5. Помните – речь идет об обучении, а не об отдыхе. Семинар не должен быть скучным, как канал C-Spun³¹. Однако стоит опасаться программ, в которых серьезные люди наряжаются в ведьм и друидов и отправляются в сказочные путешествия.

Заключительное слово мы предоставим Тони Роббинсу. Говорят, что время от времени на своих семинарах мистер Роббинс поднимается и кричит: «Сегодня у нас будет отличное настроение безо всяких причин!» Больше говорить тут нечего.

ПРОСТОЙ ИТОГ

Ежедневно рождается один неудачник и двое проходимцев, которые будут продавать ему ерунду.

³¹ Американский кабельный телеканал, которые освещает внутреннюю и внешнюю политику. В частности, он транслирует заседания парламента.

Глава 21

Успех. Главное – найти коня, который повезет вас вперед

Жизнь – это паутина.

Ее нити пересекаются под странными углами.

Успешны вы или нет, не зависит от того, хороши ли ваши планы —

особенно пятилетние стратегические, которым учат в школах бизнеса.

Успех зависит от того, как вы реагируете

на неожиданные возможности.

Росс Перо

В наши дни есть только один простой способ быть успешным: считать себя скорее продуктом, чем сотрудником. Ваша карьера – в ваших руках, и улыбочивый директор по персоналу не имеет к ней отношения.

Работать усерднее, верить в себя, ходить по раскаленным углям и говорить «да, я могу» – не значит подниматься по карьерной лестнице. Невероятно, но факт: успех не имеет отношения к внутреннему росту. Успех приходит извне.

Если вы сосредоточены на себе, значит, у вас только одна ставка на этих скачках. Оглянувшись вокруг и включив в поле своего зрения других людей, вы значительно повысите свои шансы.

Другими словами, чтобы добиться успеха, нужно найти лошадь, на которой вы поедете вперед. А найти ее можно, только прекратив раздумья о своей внутренней сущности и открыв сознание внешнему миру, где вам и предстоит искать успех.

Хорошая новость: его можно найти повсюду. Мы изучили успех и успешных людей, и, как только нам удалось отбросить самодовольные комментарии про «усердный труд» и «следование плану», мы поняли, что помогает подниматься выше. Все эти люди нашли «скаковую лошадь», на которой поехали: идеи, компании, наставников и семью. Основываясь на этом исследовании, мы можем посоветовать вам, где и что искать – и какую лошадь седлать. Мы даже сделаем для вас сравнительную оценку разных скакунов.

Усердная работа дает меньше всего шансов. Строя стратегию личного маркетинга вокруг собственных талантов и способностей, а также игнорируя людей извне, вы «едете» только на себе (и, отработав 18 часов в день, не можете ничего дать другим).

Интеллект тоже не сулит вам больших шансов на успех. Сливки поднимаются вверх только в мо-

локе. В обычной жизни это, как правило, не так. Вы ужаснетесь, если заставите руководителей компаний из списка Fortune-500 пройти IQ-тест (преподаватели любого приличного училища наберут больше баллов).

Но эта лошадка может дать дивиденды. Именно так случилось с генералом Джорджем Маршаллом, который прославился Планом Маршалла. Это был человек блестящего ума и выдающихся личных качеств. Его интеллект оценил Рузвельт, и Маршалл занял высокое место в американской армии.

Удивительно, но *компания* тоже не может обещать многого. В прошлом именно она обычно оказывалась скаковой лошадью. Будущие выпускники университетов стремились попасть в самую крупную компанию или получить максимальную стартовую зарплату – а лучше и то и другое. Как только человек принимал такое решение, дальше все шло по накатанной. Его жизнь была устроена. Сегодня «оседлать» компанию можно только на ранних этапах (как и люди, организации склонны с возрастом уставать и терять гибкость).

Такие компании, как Херох, Apple и Microsoft, породили выводок миллионеров из числа своих первых сотрудников. Те, кто появился позже, имели уже гораздо меньше возможностей. Но как вычислить будущую мегакорпорацию в зародыше? Никак. Надо ис-

кать другого человека, товар или идею, у которых, как вам кажется, есть будущее.

На личном уровне средние шансы дает ваше хобби. Любимое времяпрепровождение может стать профессией. Посмотрите, чего достиг Хью Хефнер³², не выходя из спальни. Поль Прюдом любит поесть, и его 200 килограммов это подтверждают. Он превратил хобби во всемирно известный ресторан K-Paul's Kitchen в Новом Орлеане. На любви к путешествиям Тима и Нины Загат построена их мини-империя кулинарных путеводителей по Соединенным Штатам.

Однако вернее всего делать ставку на самые выигрышные варианты, такие как *товар*. Лучшим примером здесь будет Ли Якокка. Генри Форд уволил его с поста президента компании Ford, и впоследствии Якокка стал живой легендой Chrysler. Как ему удалось занять пост президента Ford? Ответ – одно-единственное слово: Mustang. Это и оказалась та скаковая лошадь, которая выиграла гонку Якокки. Разработал ли он дизайн? Нет. Был ли конструктором? Нет. Признал ли он преимущества чужого дизайна? Да.

Братья Дик и Мак Макдональды открыли первую точку продажи гамбургеров автомобилистам в 1948 году. Рэй Крок появился на горизонте через пять лет. Слава и деньги пришли к тому, кто отдал

³² Основатель и шеф-редактор журнала Playboy.

должное идее, а отнюдь не к ее изобретателям.

Столетием раньше, во времена золотой лихорадки, Ливай Стросс прибыл в Сан-Франциско с рулонами ткани, из которых он собирался шить палатки для старателей. Однако он быстро обнаружил, что палаток там с лихвой, а вот чего не хватает – так это прочных штанов для работы в суровых условиях приисков. Ливай Стросс нашел свою золотую жилу, накроив штаны из палаточной ткани (а для крепления карманов он использовал заклепки, которые исходно использовались при изготовлении палаток).

Для человека по имени Майк Марккула скаковой лошадью стал продукт компании Apple. Ему понравилось то, что он увидел в гараже Стива Джобса и Стива Возняка, и он за 91 тысячу долларов приобрел одну треть юной компании. Майк помог Стиву Джобсу написать бизнес-план и получил кредитную линию для Apple в Bank of America. Марккула был старше и опытнее, но решил стать соратником, а не конкурентом.

Идея тоже может стать фаворитом вашей скачки. Жорж де Местраль гулял в лесу в окрестностях Женевы, а вернувшись домой, обнаружил, что к его куртке пристали репы. Под микроскопом изобретатель увидел, что репы зацепились крошечными крючками за петельки в ткани – и смог извлечь выгоду из этого наблюдения (в главе 16 приведены разные способы при-

менения идей). Его любопытство привело к появлению застёжки-«липучки», принцип которой тоже основан на взаимодействии крошечных крючочков и петель.

Как можно узнать, хороша ли идея? Вот несколько принципов.

- **Смелая ли она?** Если вы видите успешный бизнес, значит, кто-то когда-то решился проявить отвагу.
- **Очевидная ли она?** Если она очевидна вашей команде, значит, на рынке ее тоже быстро поймут, и, соответственно, можно ждать скорого эффекта (например, банкоматы не были новой идеей, когда Джон Рид из Citicorp начал размещать их в Нью-Йорке).
- **Нарушит ли она чьи-то планы?** Хорошие идеи часто отличает ярко выраженный конкурентный ментальный ракурс (например, Body Shop Аниты Роддик встряхнул производителей косметики).

И, наконец, лучше всех в роли скакуна способен выступить *другой человек*. Это может быть ваш начальник или коллега. Большинство людей воспринимают коллег как конкурентов, а не как потенциальных соратников. Это очень печально. Гораздо продуктивнее смотреть на людей вокруг вас как на потенциальные источники вашего успеха.

Другим человеком может быть и друг. Билл Гейтс и Пол Аллен подружились в научной лаборатории

частной школы в Сиэтле.

Им может быть и учитель. Рэндалл Джей Мур узнал о слонах от циркового дрессировщика. После смерти наставника Мур унаследовал троих взрослых животных. Сегодня он управляет самой эксклюзивной компанией из тех, что предлагают сафари на слонах. У них 200 000 гектаров земли в Ботсване (в данном случае можно сказать, что Мур нашел своего ездового слона).

Он или она может быть вашим партнером по бизнесу. Взаимный обмен в партнерстве позволяет отточить и усовершенствовать идеи. Тому примеры: Саймон и Гарфанкель, Сонни и Шер, Сискел и Эберт³³.

Бывает и так, что им становится кто-то из родителей или родственников. В Америке 15 миллионов компаний, и почти 90 процентов из них контролируются семьями или имеют ярко выраженный семейный характер. Это как маленькие частные лавочки, так и огромные корпорации (вроде Anheuser Busch, Mars и Mariott).

Слишком часто люди отказываются ставить на семью. «Я справлюсь сам», – говорят они. Но каждому нужна скаковая лошадь. Так зачем же отказываться от той, что принадлежит вам с рождения?

³³ Знаменитый дуэт американских телеведущих, которые 23 года вместе вели программы о кино.

Наконец, пара мыслей о «планировании карьеры».

Это один из великих мифов корпоративной Америки. Молодые люди воображают себе страну наставников и руководителей, которые будут осторожно вести их по ступеням карьерной лестницы.

Забудьте об этом. Никто не может предсказать будущего. Предсказание – это упражнение в самообмане.

Планирование карьеры в Wang стало непростым делом, когда IBM PC захватила рынок и Wang оказалась на грани краха.

Планирование карьеры в General Foods стало унылым, когда ее купила Philip Morris.

Планирование карьеры в телекоммуникационной компании MCI обернулось пшиком, когда объявились выскочки из Worldcom.

Лучше всего – найти своего скакуна и изо всех сил стараться удержаться на нем. Мчаться вперед – лучше, чем планировать.

ПРОСТОЙ ИТОГ

Успех нельзя найти внутри себя. Ищите ключ к успеху во внешнем мире.

Глава 22

Критики. Быть простым – это нелегко

*Гораздо проще критиковать других,
чем самому быть правым.*

Бенджамин Дизраэли

Как мы говорили выше, люди восхищаются сложностью, хотя и не всегда ее понимают. Поэтому-то, из-за всеобщего «проклятия простофили Саймона», над вашим желанием быть проще, возможно, станут смеяться – особенно любители сложностей, которые или наживаются на них, или прячутся за ними, чтобы не принимать решений.

Комментарии критиков будут облекаться в разную форму, и вы должны подготовиться к защите.

Вот их любимые темы.

• **Вас будут звать «простаком».** Ругатели скажут, что вы чересчур упрощаете и что необходим более изощренный подход. Разве может работать такое простое решение? Посмотрите им в глаза и процитируйте британского эссеиста Томаса Хэзлитта: «Простота характера – естественное следствие глубины мысли».

• **Про вас скажут, что вы «не понимаете».** Вы

услышите, что проблема слишком сложна и что, очевидно, для нее требуется комплексное решение. А вы якобы просто не понимаете всех нюансов. В этом случае напомните им слова Уинстона Черчилля: «Из крайней сложности рождается крайняя простота».

- **Вам скажут: «Мы все это знаем».** Ваши простые ответы назовут слишком очевидными и примитивными. От вас потребуют альтернатив. У проблемы должно быть другое решение, о котором пока никто не подумал. Здесь есть повод вернуть цитату из Генри Детердинга, генерального директора Royal Dutch Oil: «Когда бы я ни встречал деловое предложение, которое, хорошо обдумав, нельзя было свести к простейшему, я всегда отказывался от него».

- **Вас обвинят в лени.** Вас станут критиковать за то, что вы недостаточно все обдумали и не привлекли дополнительную информацию. Критики исходят из предпосылки, что сложный подход требует гораздо больших усилий, чем простой. Скажите им слова известного физика Эдварда Теллера: «Самое важное занятие – добиваться простоты в жизни, в мире, в будущем».

Проявите мужество. Если вы ищете простоты, значит, становитесь на сторону выдающихся мыслителей. Один из лучших, Альберт Эйнштейн, сказал так: «Богатство, внешний успех, известность, роскошь – в

моих глазах все это не имеет ценности. Я считаю, что простой и непритязательный образ жизни – лучший выбор для всех, благоприятствующий и телу, и духу».

ПРОСТОЙ ИТОГ

Лучшая месть критикам – оказаться правым.

В заключение

*Не поймите нас неправильно.
Далеко не все очарованы «сложностью».
У тех, кто практикует простоту,
дела идут отлично — спасибо, что
спросили.*

Глава 23 Простота. Живет и побеждает

*Нет ничего проще величия;
в самом деле, быть простым —
значит быть великим.*
Ральф Уолдо Эмерсон

В начале этой книги мы в основном говорили о вреде сложности и о том, как она мешает поступать правильно. А в конце мы бы хотели показать, как простота стала ключом к успеху многих процветающих компаний. Некоторые из них, например Procter & Gamble, мы уже упоминали, другие — нет.

Вот подборка примеров из разных отраслей, показывающих, как можно использовать силу простоты.

Papa John's Pizza. Мы писали об успехе, которого

добился Джон со своей сетью пиццерий. Успех был таким, что журнал Restaurants & Institutions два года подряд признавал его компанию лучшей сетью пиццерий в Америке.

Вот что основатель рассказал компании Джо Шнаттер:

«У нас нет секрета успеха. Все получилось благодаря лучшим ингредиентам, качеству и старому доброму трудолюбию. Самое сильное наше отличие от других – стремление к простоте. Конечно, мы знаем, как делать сложную пиццу вроде сицилийской, в глубокой форме или с фаршированной корочкой. Но тринадцать лет назад мы просто решили очень хорошо готовить именно традиционную пиццу. Теперь наша продукция – лучшая в мире. Чтобы достичь такого мастерства, нам пришлось сократить ассортимент. Другие моменты у нас тоже организованы очень просто. Во всех точках используются одинаковые миксеры, системы фильтрации воды, печи и даже компьютеры. Это позволяет поддерживать качество на одном уровне и избегать ошибок».

Всего 13 лет спустя такой простой подход позволил компании продавать пиццу на 900 миллионов долларов ежегодно.

Такова сила простоты.

Chick-fil-A. Этот фастфуд с блюдами из курицы тоже достиг успеха в индустрии быстрого питания благодаря простой идее. «Курятина была и до нас, – сообщает их реклама. – Но мы придумали делать сэндвичи с нею».

Премиум-сэндвич Chick-fil-A подается в том же виде, что и 35 лет назад. Новые блюда появляются редко. Нет никаких «специальных акций» с ограниченным сроком действия.

Хотя такие сети, как McDonald's, Burger King и Wendy's, в шесть раз опережают компанию по размерам и по расходам, сегодня Chick-fil-A продает одних только бутербродов с курицей на 750 миллионов.

Такова силы простоты.

Southwest Airlines. Герб Келлехер создал авиакомпанию, которая превратилась в одну из самых успешных в Америке. Основой его концепции стала простота. Во-первых, у компании была только одна модель самолета – Boeing 747, это упрощало задачу и для пилотов, и для техников.

Во-вторых, они решили отказаться от билетов на фиксированные места и выдавать пластиковые посадочные талоны многоразового использования. В результате нет никакой давки при регистрации и никакой посадки за два часа до отправления. И, что еще лучше, здесь не случается избыточного бронирования.

В Southwest вы приходите – и самолет взлетает. Вы экономите время. Рейс прибывает по расписанию.

Здесь нет и невкусной самолетной пищи – более того, на борту не кормят вообще. То, что вы экономите на Southwest, можно потратить на хороший ресторан по прибытии. Кроме того, не надо ждать у выхода на посадку, пока еду загружают на борт.

Пересадок тоже нет. Самолеты летят именно туда, где вам надо быть – а не где Southwest захочет пересадить вас с одного борта на другой. Вы летите по кратчайшей траектории между двумя точками. Так выходит быстрее. Компания экономит на топливе и может меньше брать за билеты.

Southwest избегает аэропортов типа О'Хара и Даллас/ Форт Уорт – вообще всех гигантских аэропортов, где можно потратить час в поисках нужного выхода на посадку. Философия компании такова: легко взлететь – легко сойти на землю.

Если Герба просят рассказать о простоте, которую практикует его компания, он делится следующей историей:

«Когда Southwest начиналась в 1971 году, мы использовали в качестве билетов чеки, которые на вид и на ощупь походили на автобусные билеты. И клиенты стали обращаться к нам с жалобами: билеты случайно попадали

в мусор изза своего неприметного вида; их съедали домашние животные; их отстирывали вместе с джинсами до неузнаваемости. Чтобы устранить проблему, можно было внедрить компьютеризованную систему билетирования, которая обошлась бы во многие миллионы долларов. В ходе обсуждения один из вице-президентов предложил просто настроить кассовые аппараты так, чтобы они печатали надпись “ЭТО БИЛЕТ” на каждом кусочке бумаги, который из них выходит. Мы так и сделали – и вопрос был решен».

Такова сила простоты.

Карманный компьютер Palm Pilot. Этот продукт не только стал хитом продаж – он приобрел статус культового. Как сообщил журнал Businessweek, на одном из заседаний консультативного совета президента Клинтона по высоким технологиям в городе Санта-Клара 15 из 22 участников вынули Palm, чтобы внести в календарь следующее заседание.

Самое поразительное, что продукт преуспел там, где потерпели фиаско многие и многие – от Sony с ее Magic Link до Apple Computer с Newton. Как заметил Джерри Пурди, президент компании Mobile Insights, которая занимается исследованиями рынка, «это сияющая звезда над кладбищем несчастных неудачников».

Какова же формула успеха Palm? У этого устройства есть всего несколько функций, которые делают его хорошим дополнением к персональному компьютеру – но не заменой. Поэтому достаточно один раз нажать на кнопку, чтобы обменяться с компьютером новыми контактными данными или внести задачу в расписание. «Простота была нашей мантрой», – говорит Донна Дубински, руководитель подразделения Palm компании 3Com. Это обеспечило устройству множество верных приверженцев.

Даже всемогущая корпорация Microsoft не смогла сократить разрыв. Более того, это единственный рынок, где Microsoft имеет верные шансы оказаться в числе отстающих. Несмотря на достаточное количество средств и тяжелую маркетинговую артиллерию, Windows CE сама по себе становится помехой: она настолько перенасыщена функциями, что для выполнения обычных задач нужно гораздо больше действий, чем в случае с продуктом 3Com. Только по этой причине эксперты предрекли, что Palm останется лидером на рынке карманных компьютеров.

Такова сила простоты.

Kohl's Department Stores. Журнал Fortune назвал Kohl's «лучшим розничным магазином, о котором вы никогда не слышали». При трехмиллионных продажах акции компании растут на зависть Sears и Wal-

Mart.

Fortune описывает ее так: «Уникальное позиционирование компании позволяет удовлетворять широкие массы, представляющие Среднюю Америку, – здесь не слишком роскошно, но и не слишком дешево. Это просто, но в то же время изобретательно – как и многие другие проявления компании» [25].

Kohl's преуспела, потому что сделала шопинг проще и удобнее. На столе старшего вице-президента Джима Тинглстада стоит табличка: «Никаких сюрпризов». Это и есть философия компании в двух словах: никаких лишних наворотов, только самое насущное – но доведенное до уровня высокого искусства. «Мы делаем двадцать простых вещей, которые в совокупности дают эффект, – говорит операционный директор Джон Херма. – Главное здесь – постоянство».

Такова сила простоты.

The Wine Group. Вот еще одна компания, о которой вы, возможно, не слышали. При этом она владеет винными брендами из числа самых успешных. Среди них, например, Franzia, лидер продаж в Америке, Corbett Canyon, растущий быстрее всех в стране, и Mogen David, очень популярный у потребителей кошерных продуктов.

Оказавшись в штаб-квартире компании в Сан-Франциско, очень маленькой и скромной, поражает

ся, как просто у них поставлены дела.

Руководитель с энтузиазмом объясняет:

«Простоту нельзя взять и автоматически влить в организацию. Ее можно внедрять только сверху вниз, встраивая в корпоративную культуру. Очень кстати придется CEO, который любит жить просто. Лично я не одобряю пространные документы в юридическом стиле и редко читаю служебные записки объемом больше страницы. К счастью, у нас простой бизнес. Мы попрежнему делаем вино так же, как его делали 8000 лет назад.

Да, у нас есть очень сложное компьютеризованное оборудование, но основы, которые позволяют делать качественное вино, остаются прежними. Вот почему служебная записка длиннее страницы вызывает у меня сомнения. Если идею нельзя выразить на странице, значит, или с ней, или с ее автором что-то не так. Сегодня я уже не отсылаю назад слишком длинные документы, но я надеюсь, что боязнь такого варианта заставит людей в нашей организации соображать лучше и выражаться проще.

Сегодня, почти 25 лет спустя, простота остается одним из краеугольных камней нашей корпоративной культуры. При этом мы – одна из крупнейших компаний в винной индустрии,

и наши продажи превышают 24 миллиарда коробок. Мы добились такого во многом благодаря простоте, и сегодня она приносит даже лучшие результаты, чем в прошлом».

Такова сила простоты.

Find/SVP. Энди Гарвин нашел свою простую идею в Париже, где делал проект для журнала Newsweek. Гарвину дали задание написать материал о Марселе Бише, основателе Bic Corporation, и ему было необходимо быстро войти в курс дела. Он поступил так же, как штатные сотрудники журнала в Париже, – поднял трубку и набрал номер SVP.

Компания SVP (от французского *s'il vous plait* – «пожалуйста») была инструментом для решения разных вопросов в деловом мире Франции. Ее работа базировалась на простой и ясной концепции: если у вашего бизнеса есть вопросы, мы найдем на них ответы.

Энди Гарвин был сыном и внуком успешных предпринимателей. И его осенило: ведь можно взять французскую идею и адаптировать к американским реалиям (как мы говорили в главе 16, он «показал чужую идею»).

Гарвин погрузился в тонкости работы SVP. Он вернулся в Нью-Йорк с фактами, цифрами, методами и лицензионным соглашением.

«Идея работает, потому что информация, которая

требуется большинству организаций, уже существует», – объясняет Гарвин. (Сколько баранины Новая Зеландия экспортировала в прошлом году? Можете ли вы объяснить Сводный консолидированный согласительный акт по бюджету понятным языком? Кто производит цифровые виджеты? Вот на такие вопросы обычно требуются ответы.)

«Но, чтобы найти нужную информацию, приходится повозиться, – говорит Гарвин. – Чаще всего люди либо спешат, либо не знают, где ее искать. С нами дело упрощается».

Его компания Find/SVP начиналась с офиса на двоих, где на полках общей длиной два метра стояли справочные материалы. Теперь это компания стоимостью в 30 миллионов долларов, котируемая на фондовой бирже, и работают в ней более 100 консультантов.

Charles Industries. В гостях хорошо, а дома лучше – спору нет. Многие фирмы перенесли производство за границу, чтобы сократить расходы на оплату труда. Charles Industries, маленькая компания со Среднего Запада, которая делает комплектующие для электронных приборов, не стала исключением. Но по мере ее роста за границей стали возникать проблемы: нестабильный контроль качества, рост стоимости доставки и складского хранения, неровное обслужива-

ние клиентов. Каким было их простое решение? Переехать поближе к дому.

Компания закрыла один завод на Филиппинах и расширила другой – в городе Маршалл в штате Иллинойс. Также она закрыла фабрику на Гаити и открыла новую в Джейсонвилле, что в Индиане. Потом она перенесла производственные мощности из мексиканского Ногалеса на предприятия в Индиане и Иллинойсе. (В маленьких провинциальных городах можно построить фабрику, потратив около 160 долларов на квадратный метр против 600 долларов в крупных агломерациях.)

Да, издержки на оплату труда повысились. Но производительность возросла, и объем брака значительно сократился. Вернувшись домой и упростив свою работу, Charles Industries довела прибыль до 100 миллионов долларов.

Такова сила простоты.

Stanislaus Food Products. Это «настоящий итальянский» производитель томатного соуса из Америки, да еще и с польским названием. Как мы писали в главе 12, компания поставляет помидоры в собственном соку и томатный соус во многие и многие итальянские ресторанчики по всей стране. Она лидирует на рынке. У главы компании Дино Кортопасси незатейливый подход к бизнесу и к собственному успеху: «Я

просто хочу из года в год поставлять клиентам самый вкусный томатный соус на рынке».

Если вы предпочитаете недорогой соус из концентрата (который надо разбавлять водой), Дино прочтет вам лекцию о том, как вы заблуждаетесь. Если его цены покажутся слишком высокими, он закончит разговор и пожелает вам успехов. Если вы позвоните в сезон охоты на уток, придется подождать, пока он вернется.

Дино решил, что его бизнес будет простым, и с тех пор делает только одну вещь, но очень хорошо. Так он упростил свою жизнь и освободил в ней достаточно места для семьи, друзей и массы интересного. Он делает, что хочет и когда хочет.

Такова сила простоты, дамы и господа.

ПРОСТОЙ ИТОГ

Будьте проще – и с вами станут происходить хорошие вещи.

Литература

1. Zachary Schiller, “Make It Simple”, Business Week, September 9, 1996, pp. 96-104.
2. Henry Mintzberg, “Musing on Management”, Harvard Business Review, July-August 1996, p. 61.
3. Andrew Ferguson, “Now They Want Your Kids”, Time, September 2, 1997, p. 64.
4. “Jargon Watch”, Fortune, February 3, 1997, p. 120.
5. Noel Tichy and Ram Charan, “Speed, Simplicity, Self-Confidence: An Interview with Jack Welch”, Harvard Business Review, September-October 1989, p. 114.
6. Robert Lenzer and Stephen S. Jonson, Forbes, “Seeing Things as They Really Are”, March 10, 1997, p. 125.
7. Alan Farnham, “In Search of Suckers”, Fortune, October 14, 1996, p. 119.
8. John Micklethwait and Adrian Wooldridge, The Witch Doctors (New York: Time Books, 1996).
9. Farnham, “In Search of Suckers”.
10. Jeffrey F. Rayport and John J. Sviokla, “Competing in Two Worlds” McKinsey Quarterly Magazine.
11. Peter Drucker, The Effective Executive, pp. 134–135.

12. Robert J. Dolan and Hermann Simon, *Power Pricing: How Managing Price Transforms the Bottom Line* (New York: Free Press, 1997).
13. Pamela Goett, "Mission Impossible", *Journal of Business Strategy*, January-February 1997, p. 2.
14. Jeffrey Abrahams, *The Mission Statement Book* (Berkeley, Ca: Ten Speed Press, 1995).
15. Jeremy Bullmore, "Was There Life before Mission Statements?" *Marketing Magazine*, July 10, 1997, p. 5.
16. Thomas Petzinger, Jr., "The Frontlines", *The Wall Street Journal*, January 20, 1998, p. B-1.
17. Alex Osborn, *Applied Imagination* (Creative Education Foundation, 1993).
18. March 9, 1998.
19. January 6, 1998.
20. March 12, 1998.
21. February 23, 1998.
22. Alan Wolfe, "White Magic in America", *The New Republic*, February 23, 1998, pp. 26–34.
23. Ron Zemke, "Embracing the Witch Doctors", *Training Magazine*, July 1997, pp. 41–45.
24. Andy Reinhardt, "Palmy Days for 3Com?" *Business Week*, March 16, 1998, pp. 104–106.
25. Anne Faircloth, "The Best Retailer You've Never Heard Of", *Fortune*, March 16, 1998, pp. 110–112.

