

Josh Kaufman

# **The Personal MBA**

Master the Art of Business

Portfolio / Penguin

# Оглавление

<b>Глава 1. Зачем читать эту книгу</b> .....	19
Совсем не обязательно знать все .....	20
Опыт не нужен .....	21
Вопросы, а не ответы .....	22
Ментальные модели, а не методы .....	22
Сам себе МВА .....	24
Краткий ускоренный бизнес-курс, освоенный самостоятельно .....	25
Зерно и мякина .....	27
«Сам себе МВА» выходит на мировой уровень .....	29
Ментальные модели Мангера .....	32
А теперь соединим точки .....	34
Для скептиков .....	36
Стоит ли идти в бизнес-школу? .....	37
Три главных недостатка бизнес-школ .....	37
Иллюзия величия .....	39
Кошелек и жизнь .....	40
Прощайте, «зеленые президенты» .....	41
Что на самом деле сулит диплом МВА .....	42
Откуда взялись бизнес-школы .....	44
В поисках распространения .....	46
Игра с огнем .....	47
Меняться нет причин? .....	49
Единственное преимущество бизнес-школ .....	51
Работаешь, работаешь — а все равно в долгах .....	52

---

Есть способ лучше .....	53
Что вы узнаете из этой книги .....	54
Как пользоваться книгой .....	55
<b>Глава 2. Создание ценности .....</b>	<b>57</b>
Пять компонентов любого бизнеса .....	57
Экономически ценные навыки .....	59
Железный закон рынка .....	60
Основные потребности .....	61
Десять способов оценить рынок .....	63
Скрытые преимущества конкуренции .....	65
Правило наемника .....	66
Правило крестоносца .....	67
Двенадцать стандартных форм ценности .....	68
Форма ценности № 1: продукт .....	70
Форма ценности № 2: услуга .....	71
Форма ценности № 3: общедоступный ресурс .....	72
Форма ценности № 4: подписка .....	73
Форма ценности № 5: перепродажа .....	74
Форма ценности № 6: аренда .....	75
Форма ценности № 7: посредничество .....	77
Форма ценности № 8: аккумулялирование аудитории .....	78
Форма ценности № 9: заем .....	79
Форма ценности № 10: опцион .....	80
Форма ценности № 11: страхование .....	82
Форма ценности № 12: капитал .....	83
Воспринимаемая ценность .....	84
Модульный принцип .....	85
Группировка и разгруппировка .....	86
Прототип .....	87
Итерационный цикл .....	88
Скорость итерации .....	90
Обратная связь .....	91

---

Альтернативы .....	93
Преимущественный выбор .....	94
Выгода .....	96
Проверка относительной важности .....	98
Стратегические допущения .....	100
Теневое тестирование .....	102
Минимальное экономически целесообразное предложение .....	104
Инкрементальный прирост .....	106
Полевые испытания .....	107
<b>Глава 3. Маркетинг .....</b>	<b>110</b>
Внимание .....	110
Восприимчивость .....	112
Незаурядность .....	113
Возможный покупатель .....	115
Конечный результат .....	116
Квалификационный отбор .....	117
Точка выхода на рынок .....	119
Адресуемость .....	121
Желание .....	122
Визуализация .....	123
Установление рамок (фрейминг) .....	124
Бесплатно .....	126
Разрешение .....	128
Крючок .....	130
Призыв к действию .....	132
Повествование (сторителлинг) .....	133
Разногласие .....	134
Репутация .....	136
<b>Глава 4. Продажи .....</b>	<b>138</b>
Сделка .....	139
Доверие .....	140
Взаимопонимание .....	141

---

Принцип неопределенности цены .....	143
Четыре метода ценообразования .....	144
Продажа на основе ценности .....	147
Продажа на основе знания .....	149
Лучшая альтернатива .....	151
Три универсальные валюты .....	152
Три измерения переговоров .....	154
Буфер .....	157
Взаимность .....	159
Признание проблем .....	161
Покупательские барьеры .....	162
Перенос риска .....	165
Возобновление .....	167
<b>Глава 5. Доставка ценности .....</b>	<b>169</b>
Поток ценности .....	170
Каналы дистрибуции .....	172
Эффект ожидания .....	173
Предсказуемость .....	175
Пропускная способность .....	177
Копирование .....	179
Размножение .....	180
Масштаб .....	181
Накопление .....	183
Усиление .....	184
Барьер для конкуренции .....	186
Мультипликатор силы .....	187
Систематизация .....	189
<b>Глава 6. Управление финансами .....</b>	<b>191</b>
Маржа прибыли .....	192
Получение ценности .....	194
Достаточность .....	195
Четыре метода увеличения дохода .....	198

---

Ценовая власть .....	200
Пожизненная ценность .....	201
Допустимая цена приобретения .....	202
Накладные расходы .....	205
Издержки (затраты) постоянные и переменные .....	206
Нарастающая деградация .....	207
Точка безубыточности .....	208
Амортизация .....	210
Покупательная способность .....	211
Цикл денежного потока .....	212
Альтернативные издержки .....	214
Ценность денег во времени .....	215
Сложный процент .....	217
Лeverидж .....	218
Иерархия финансирования .....	220
Самостоятельная раскрутка .....	225
Возврат на инвестиции (ROI) .....	226
Невозместимые расходы .....	228
<b>Глава 7. Человеческий мозг .....</b>	<b>230</b>
Синдром пещерного человека .....	230
Бензобак .....	232
Мозг как луковица .....	235
Контроль восприятия .....	237
Опорный уровень .....	240
Сохранение энергии .....	242
Направляющая структура .....	244
Реорганизация .....	245
Конфликт .....	247
Сопоставление .....	249
Ментальное моделирование .....	251
Интерпретация и повторная интерпретация .....	252
Мотивация .....	255

Подавление .....	257
Истощение силы воли .....	258
Боязнь потери .....	260
Изоляция угрозы .....	262
Ограничение когнитивного восприятия .....	265
Ассоциация .....	267
Незаметность отсутствия .....	269
Контраст .....	272
Дефицит .....	274
Новизна .....	275
<b>Глава 8. Работа над собой .....</b>	<b>277</b>
Моноидеализм .....	277
Наказание за переключение .....	280
Четыре метода выполнения .....	282
Самые важные задачи (СВЗ) .....	283
Цели .....	284
Состояние бытия .....	286
Привычки .....	288
Прайминг .....	289
Решение .....	291
Пять «почему» .....	293
Пять «как» .....	294
Следующее действие .....	295
Экстернализация .....	297
Самовыявление .....	298
Моделирование, противоречащее фактам .....	300
Закон Паркинсона .....	302
Сценарий Судного дня .....	303
Чрезмерное самоуважение .....	304
Предвзятость подтверждения .....	307
Склонность к запоздалым суждениям .....	308
Продуктивная загрузка .....	309

---

Энергетические циклы .....	311
Стресс и восстановление .....	313
Тестирование .....	314
Неизведанность .....	317
Локус контроля .....	318
Привязанность .....	319
Личное развитие .....	321
Мышление, ориентированное на рост .....	322
<b>Глава 9. Работа с другими .....</b>	<b>324</b>
Власть .....	324
Сравнительные преимущества .....	326
Коммуникационные издержки .....	328
Важность .....	331
Безопасность .....	332
Золотая тройка .....	334
Причина .....	336
Намерения командира .....	337
Апатия постороннего .....	338
Ошибки планирования .....	340
Рекомендации .....	342
Кланы .....	343
Конвергенция и дивергенция .....	345
Социальные сигналы .....	347
Социальное подтверждение .....	349
Авторитет .....	350
Обязательство и последовательность .....	352
Искажение, вызванное стимулированием .....	354
Модальное искажение .....	356
Эффект Пигмалиона .....	357
Ошибка присвоения (атрибуции) .....	358
Ориентация на различные варианты .....	360
Управление .....	361



---

<b>Глава 10. Понимание систем</b> .....	364
Закон Галла .....	364
Поток .....	366
Запас .....	366
Уровень запаса .....	367
Ограничение .....	368
Петля обратной связи .....	370
Автокатализ .....	372
Среда .....	373
Отборочный тест .....	374
Неизвестность .....	375
Изменение .....	377
Связи .....	378
Риск контрагента .....	380
Эффекты второго порядка .....	381
Обычные аварии .....	383
<b>Глава 11. Анализ систем</b> .....	385
Деконструкция .....	385
Измерение .....	387
Ключевые показатели эффективности .....	388
Мусор на входе — мусор на выходе .....	390
Аналитическая честность .....	391
Контекст .....	393
Выборка .....	394
Доверительный интервал .....	395
Соотношение .....	396
Среднее арифметическое, медиана, мода и размах .....	397
Корреляция и причинно-следственная связь .....	399
Нормы .....	400
Заменитель .....	401
Сегментация .....	403
Персонализация .....	404

---

<b>Глава 12. Улучшение систем</b> .....	406
Оптимизация .....	406
Рефакторинг .....	407
Несколько важнейших элементов .....	409
Убывающая отдача .....	411
Трение .....	412
Автоматизация .....	413
Парадокс автоматизации .....	414
Ирония автоматизации .....	416
Стандартные операционные процедуры .....	417
Карта проверки .....	418
Прекращение .....	420
Гибкость .....	422
Обеспечение бесперебойной деятельности .....	425
Тестирование в условиях стресса .....	427
Планирование сценариев .....	428
Средний путь .....	430
Экспериментальное мышление .....	431
Еще не «конец» .....	432
<b>Приложение 1. Как продолжить самообразование</b> .....	436
<b>Приложение 2. Сорок девять вопросов о том, как улучшить свои результаты</b> .....	443
<b>Благодарности</b> .....	447
<b>Источники</b> .....	449
<b>Алфавитный указатель</b> .....	451

*Посвящается миллионам предпринимателей во всем мире,  
которые в меру своих сил и возможностей делают жизнь лучше*

# Глава 1

## Зачем читать эту книгу

Еще один учебник по бизнесу? Как будто их без тебя мало написано.

*Таможенник в международном аэропорту Кеннеди после того, как я ответил на вопрос о том, чем занимаюсь*

Жизнь — тяжелая штука. Тем более если ты дурак.

*Джон Уэйн, звезда классических американских вестернов*

Поскольку вы держите в руках эту книгу, рискну предположить, что вы или собираетесь открыть свой бизнес, или хотите получить повышение по службе. И скорее всего, вы до сих пор не начали действовать, потому что вас удерживают следующие причины.

1. *Бизнес-«ангст»* (нем. *Angst* — страх). Убеждение, что вы ничего не понимаете в бизнесе и поэтому не сможете создать собственную компанию или взять на себя бóльшую ответственность на нынешней должности. Лучше оставить все как есть, чем бороться со страхом перед неизвестностью.
2. *Боязнь оказаться некомпетентным*. Мысль о том, что бизнес — штука сложная и им должны заниматься профессионалы. Если у вас нет степени MBA или диплома престижной бизнес-школы, кто вы такой, чтобы утверждать: «Я знаю, что делать».
3. *«Синдром самозванца»*. Страх, что вы не справитесь с новыми задачами и все поймут, что вы просто обманщик. А ведь их никто не любит, правда?

Не расстраивайтесь. Все испытывают подобные, ничем не обоснованные страхи, и от них можно быстро избавиться. Для этого нужно

лишь выучить несколько простых правил, которые изменят ваши представления о том, как работает бизнес.

Если вы частный предприниматель, дизайнер, студент, программист или просто профессионал, желающий овладеть основами предпринимательства, эта книга для вас. Неважно, кто вы и чем занимаетесь, — познакомившись с новым взглядом на бизнес, вы больше не станете тратить время на борьбу с собственными страхами, а посвятите его делу.

## Совсем не обязательно знать все

Методов вагон и маленькая тележка, а вот принципов совсем немного. Тому, кто усвоил принципы, ничего не стоит выбрать тот или иной метод. А вот тому, кто ищет метод, не обращая внимания на принципы, придется туго.

*Ральф Эмерсон, поэт и эссеист*

В изучении любого нового предмета есть важное правило: *знать все не обязательно*; нужно лишь понимать несколько основополагающих принципов данной области. Как только вы их усвоите, процесс накопления знаний пойдет значительно легче, а обучение станет успешнее.

«Сам себе МВА» — это набор основополагающих принципов функционирования любого бизнеса, при помощи которых можно выполнять поставленные задачи. Освоив их, вы с поразительной легкостью сможете решать наиболее сложные проблемы и достигать самых труднодостижимых целей.

За последние пять лет я прочел огромное количество книг об экономике и бизнесе, опросил сотни профессионалов, работал в корпорации из списка *Fortune 50*, неоднократно открывал собственное дело и собирал информацию о различных предприятиях — от крошечных, где все делает один человек, до многонациональных с огромным штатом и миллиардами долларов прибыли. Все это время я перерабатывал собранную информацию и в результате сформулировал несколько главных принципов, которые и изложены в этой книге. Понимание

этих основ даст вам безотказно действующий инструментарий принятия решений. Если вы согласитесь потратить время и приложить усилия, чтобы выучить эти принципы, то узнаете:

- как *в действительности* работает бизнес;
- как открыть свое дело;
- как заставить уже существующий бизнес работать эффективнее;
- как пользоваться деловыми умениями и навыками для того, чтобы достичь личной цели.

Можете считать эту книгу своего рода фильтром. Вместо того чтобы впитывать все написанное и сказанное о бизнесе, с ее помощью вы сможете выудить из *моря* информации только самое важное и сосредоточиться на том, что лично позволит повлиять на происходящее.

## Опыт не нужен

Людам свойственно переоценивать сложность бизнеса. Мы же не ракеты строим — мы выбрали одну из самых простых в мире профессий.

*Джек Уэлч, бывший генеральный директор  
корпорации General Electric*

Даже если вы совсем новичок, не переживайте. В отличие от большинства пособий по бизнесу, эта книга не требует ни особых знаний, ни опыта. Я не думаю, что меня будут читать исключительно генеральные директора крупных компаний, ежедневно принимающие решения на миллионы долларов. (Но даже если и так, эта книга все равно будет им очень полезна.)

Если же опыт ведения бизнеса у вас имеется, поверьте на слово моим клиентам по всему миру — обладателям степени MBA: в этой книге вы найдете информацию куда более ценную и полезную, чем все, чему учат в бизнес-школах.

Мы с вами рассмотрим 256 простых понятий, с помощью которых вы научитесь абсолютно новому деловому мышлению. После прочтения книги у вас сформируется куда более правильное и четкое представление о том, что же такое бизнес и как вести его успешно.

## Вопросы, а не ответы

Образование — это не ответ на вопрос. Образование учит самому находить ответы на все вопросы.

*Билл Эллен, социолог, деятель просвещения*

Авторы большинства учебников по бизнесу пытаются дать ответы: подсказать метод или решение какой-то задачи. Эта книга другая. Она не даст вам ответов — она научит вас правильно ставить *вопросы*. Знание самых важных принципов *любого* бизнеса — первый шаг к принятию верных бизнес-решений. Чем больше вы узнаете о том, какие вопросы необходимо задать в том или ином случае, тем быстрее найдете на них ответы и поймете, что нужно для развития вашего дела.

## Ментальные модели, а не методы

Границы моего языка есть границы моего мира.

*Людвиг Витгенштейн, философ*

Для того чтобы приобрести новые навыки на поприще бизнеса, вовсе не обязательно стремиться узнать все — достаточно овладеть основами. Я называю ключевые понятия бизнес-науки *ментальными моделями*. В совокупности они образуют прочную систему, на которую вы сможете опираться, принимая решения.

Ментальные модели — это концепты, которые отражают ваше понимание того, «как это работает». Представьте, что ведете автомобиль. Вот вы нажимаете на педаль справа. Если после этого ваша машина сбавит скорость, вас это удивит, так ведь? Потому что, как

всем известно, справа находится педаль газа. Это «известное» и есть ментальная модель — представление о том, как что работает в реальном мире.

Ваш мозг автоматически формирует ментальные модели, подмечая определенные принципы в том, что вы делаете каждый день. Однако зачастую сформированные таким образом модели оказываются не совсем точными, ведь опыт одного человека, само собой, ограничен. Образование — способ уточнить ваши ментальные модели с помощью усвоения знаний и опыта, которые на протяжении всей жизни накапливают другие люди.

Например, многие полагают, что «начинать свое дело — весьма рискованный шаг», «чтобы открыть собственное дело, необходимо составить развернутый бизнес-план и занять кучу денег» и «бизнес — это связи, а не знания». Каждая из этих фраз и есть ментальная модель, но ни одна из них не является абсолютно верной. Корректировка ментальных моделей поможет вам более четко представлять, что вы делаете правильно, а что нет, и в результате принятые вами решения будут точнее.

<b>Неверная ментальная модель</b>	<b>Верная ментальная модель</b>
Начинать собственный бизнес — рискованный шаг.	Отсутствие определенности — неотъемлемая характеристика любого бизнеса, но риск можно свести к минимуму.
Прежде чем начинать собственный бизнес, необходимо составить безупречный бизнес-план.	Составление плана в письменном виде — вторично; в первую очередь необходимо уяснить важнейшие функции вашего бизнеса, и как бы тщательно вы ни готовились, все равно вас ждут неожиданности.
Прежде чем начинать собственный бизнес, нужно занять огромную сумму денег.	Занимать деньги придется лишь в том случае, если без этого не обойтись (например, если необходимо строительство производственных мощностей).
Бизнес — это связи, а не знания.	Знакомства действительно важны, но чтобы воспользоваться ими наилучшим образом, необходимы знания.



Изучив предложенные в этой книге ментальные модели, многие мои клиенты поняли, что их представления о том, *что такое бизнес и как он работает*, не совсем верны — знай они это раньше, им не пришлось бы прилагать такие усилия в начале пути и тратить драгоценное время на ненужные страхи и волнения.

## Сам себе MBA

Я убежден, что самообразование и есть истинное образование.

*Айзек Азимов, писатель-фантаст, биохимик*

Мне часто задают вопрос, есть ли у меня диплом MBA. «Нет, — отвечаю я, — хотя в бизнес-школе учился».

Будучи студентом Университета Цинциннати, я принимал участие в программе Карла Линднера Honors-PLUS, являвшейся, по большому счету, курсом MBA для студентов. Участие в программе оплачивалось за счет солидных дотаций, так что у меня была отличная возможность приобщиться ко многому из того, чему учат в бизнес-школах, не влезая при этом в долги.

Через год по программе университета «работа-учеба» я получил место менеджера в Procter & Gamble — одной из 50 самых успешных компаний, по версии журнала *Fortune*. В 2005 году, когда я оканчивал университет, мне предложили должность заместителя начальника отдела бренд-менеджмента в подразделении, занимающемся бытовой химией, — на этот пост обычно приглашались обладатели дипломов MBA ведущих учебных заведений.

К началу последнего семестра меня куда больше заботило будущее, чем собственно учеба. Конечно, новая работа требовала глубоких познаний в бизнесе, да и все мои коллеги наверняка щеголяли дипломами лучших бизнес-школ. На какое-то время я тоже задумался о получении специального образования, но затем решил, что нет смысла тратить огромные деньги на «корочку», нужную, по сути, только для того, чтобы получить должность, которую мне предложили и так;

к тому же работы мне хватило бы и без кучи заданий, которые пришлось бы делать при очно-заочном обучении.

Раздумывая над тем, как же поступить, я вспомнил совет Энди Уолтера — первого из заместителей директора Procter & Gamble, перед которым мне пришлось отчитываться: «Если вы потратите столько же времени и сил, сколько потребовало бы от вас получение диплома MBA, на хорошую работу и закрепление навыков, результат будет таким же». (У Энди не было степени MBA, только диплом инженера-электрика. Теперь Уолтер топ-менеджер мирового уровня в IT-сфере и курирует несколько крупнейших международных проектов компании Procter & Gamble.)

В конце концов я оставил идею о бизнес-школе — но не о бизнес-образовании — и засел за книги, чтобы пройти свой «личный» курс MBA.

## Краткий ускоренный бизнес-курс, освоенный самостоятельно

Многие самоучки легко заткнут за пояс докторов наук, магистров и бакалавров из лучших университетов.

*Людвиг фон Мизес, австрийский экономист, автор книги  
«Человеческая деятельность»*

Я всегда любил книги, но до того, как решил постигать бизнес-науку самостоятельно, читал преимущественно беллетристику. Мое детство и ранняя юность прошли в Нью-Лондоне, небольшом городишке в штате Огайо, жители которого занимаются в основном сельским хозяйством и кое-что производят для собственных нужд. Моя мать работает в детской библиотеке, отец преподавал физику старшеклассникам, а потом стал директором начальной школы. Так что чтение играло большую роль в моей жизни, а вот бизнес не играл никакой.

На момент, когда у меня появилась первая настоящая работа, я почти ничего не знал о том, что такое бизнес и как он функционирует — кроме,

---

\* Мизес Л. Человеческая деятельность. Трактат по экономической теории. М. : Социум, 2008. *Прим. ред.*

пожалуй, того, что это такая же работа, на которую ходят люди, чтобы получать зарплату. О том, что существуют компании, подобные Procter & Gamble, я имел весьма смутное представление до тех пор, пока не подал то самое заявление о приеме в штат и не шагнул в корпоративный мир.

Работа в P&G сама по себе неплохое образование. Первые три года мне приходилось принимать решения, которые касались создания новых продуктов, управления процессом производства, распределения миллионных сумм маркетинговых расходов и контроля за распространением продукции через крупнейшие розничные сети вроде Walmart, Target, Kroger и Costco.

В качестве заместителя начальника отдела бренд-менеджмента я руководил командами по 30–40 сотрудников, а также подрядчиками и организациями-посредниками, и у всех у них были конкурирующие проекты, планы и разный порядок срочности. Ставки были высоки, и, соответственно, давление на меня оказывалось немалое. Даже сейчас я поражаюсь тому, сколько тысяч человеко-часов, миллионов долларов и необычайно сложных технологических процессов необходимо, чтобы создать обычный флакон средства для мытья посуды, какой можно купить в любом супермаркете. Все, начиная от формы бутылки и заканчивая отдушками, оптимизируется, включая текст надписей на картонных коробках для доставки товара в магазины.

Однако тогда я думал не только о своей работе в P&G. Решение заняться самообразованием вместо обучения по программе MBA из, так сказать, побочного проекта переросло в легкое помешательство. Каждый день я часами читал и постигал бизнес-литературу, по кусочкам накапливая драгоценное знание о том, по каким законам живет деловой мир.

Тем летом, получив диплом, я не поехал отдыхать. Вместо этого я целые дни проводил у стеллажей с деловой литературой в местном книжном, впитывая столько, сколько мог усвоить. К сентябрю 2005 года, моему официальному выходу на полный рабочий день в компании Procter & Gamble, я прочел не одну сотню книг по всем дисциплинам, какие преподают в бизнес-школах, а также по тем, ка-

кие там не преподают: психологии, физике и теории систем. Так что в первый же день работы в компании был готов обсуждать деловую стратегию с лучшими из выпускников бизнес-школ.

Как оказалось, самообразование сослужило мне хорошую службу — я стал ценным сотрудником, занимался действительно полезным делом и получил высокие оценки проверяющих. Однако со временем я осознал три важные вещи.

1. *В больших компаниях все происходит медленно.* И самая лучшая идея может погибнуть в зародыше лишь потому, что для ее воплощения необходимо одобрение слишком многих.
2. *Заикленность на карьерном росте мешает качественно работать.* Я хотел прикладывать максимум усилий к тому, чтобы заниматься настоящим делом и как можно лучше, а не бегать и предлагать свою кандидатуру для повышения по службе. Но интриги и борьба за место под солнцем — неотъемлемая часть каждого рабочего дня в крупной корпорации.
3. *Чувство неудовлетворенности ведет к полному истощению сил.* Я думал, что ежедневная работа будет приносить удовольствие, но вместо этого чувствовал себя так, точно меня прогоняли сквозь строй. Вскоре это пошатнуло мое здоровье, я начал ссориться с близкими. Чем дольше я оставался в корпорации, тем больше мне хотелось вырваться из этого мира и работать на себя, стать частным предпринимателем.

## Зерно и мякина

Важно, чтобы у студентов была здоровая хулиганская непочтительность к знаниям; ведь их дело — не поклоняться изучаемому, а сомневаться в нем.

*Джейкоб Броновски, автор сценария и ведущий телепрограммы *The Ascent of Man* («Восхождение человека»)*

Если мне что и дается легко, так это умение вычленивать самое важное из большого объема информации. У меня синтетический склад ума,

и мои путешествия в мир бизнес-литературы быстро превратились в упражнение по отделению зерна от плевел.

Количество публикуемой каждый день бизнес-информации поражает воображение. Что до книг, то один лишь общий фонд Библиотеки Конгресса содержит около 1,2 миллиона книг, учебников, пособий и прочей деловой литературы. Если предположить, что средняя скорость чтения 250 слов в минуту, а средняя книга насчитывает 60 тысяч слов, то выходит, что для освоения всего фонда Библиотеки Конгресса потребуется 528 лет, и то при условии, что вы будете читать 24 часа в сутки, а уж если позволять себе такую роскошь, как еда и сон, то все 822 года.

Если верить организации Bowker, которая занимается присвоением изданиям стандартных международных номеров ISBN, каждый год в мире появляется 11 тысяч новых бизнес-книг, которые пополняют и без того многомиллионную коллекцию изданий, вышедших с начала 1900-х годов. Сайт Amazon.com по запросу «деловая литература» выдает 630 тысяч наименований, не считая аудио- и электронных книг, а также книг, выпущенных без присвоения ISBN.

Разумеется, книги — не единственный доступный источник информации. Возьмем, к примеру, газеты и журналы: в каталоге деловых периодических изданий Уилсона (WBPI) в настоящее время можно найти 527 наименований крупнейших периодических изданий, посвященных различным аспектам бизнеса. Каждый год WBPI добавляет по 96 тысяч новых единиц хранения в свой архив, в котором уже содержится 1,6 миллиона экземпляров изданий. Эта цифра не учитывает блоги — согласно Google Blog Search, на данный момент в Интернете содержится больше 110 миллионов записей в блогах, имеющих то или иное отношение к бизнес-тематике, и эта цифра растет с каждым днем.

Естественно, сколь-нибудь тщательное изучение всей доступной деловой информации — адский труд. Поначалу мое самообразование было бессистемным: я просто шел к полкам с книгами и выбирал первую заинтересовавшую. А чтобы найти одну действительно хорошую книгу, приходилось перелопатить в десять раз больше наспех

скомпонованных текстов за авторством всяких бизнес-консультантов, которых больше заботил пункт в собственном резюме, а не желание поделиться чем-то по-настоящему полезным.

И я задался вопросом: что из всего этого мне *на самом деле* нужно знать? Как отличить ценную информацию от словесного мусора? Я стал искать «сито», чтобы отделить рациональное зерно от плевел. И чем дольше искал, тем больше понимал, что такого «сита» не существует, — так что я решил создать его сам.

Я начал отслеживать, какие источники действительно полезны, а какие нет, и писать о самых удачных находках на своем сайте, чтобы самому не забыть и с другими поделиться. Я делал это сугубо для личного пользования.

Так продолжалось до тех пор, пока в одно судьбоносное утро мой «личный курс МВА» неожиданно не получил огласку, после чего моя жизнь коренным образом изменилась.

## «Сам себе МВА» выходит на мировой уровень

Тому, кто сумеет лучше всех определить проблему, скорее всего, и удастся ее решить.

*Дэн Роум, автор книги «Визуальное мышление»*

Помимо книг, я стал регулярно читать несколько сотен бизнес-блогов. Часто отличные тексты публиковались в Сети на много месяцев (а то и на пару лет) раньше, чем появлялись в печати, и я хотел познакомиться с ними как можно скорее.

С особым интересом я читал блог Сета Година, автора бестселлеров «Доверительный маркетинг», «Фиолетовая корова» и «Незаменимый»\*\*, одного из пионеров успешного онлайн-маркетинга.

---

\* Роум Д. Визуальное мышление. Как «продавать» свои идеи с помощью визуальных образов. М. : ЭКСМО, 2008. *Прим. ред.*

\*\* Доверительный маркетинг. Как из незнакомца сделать друга и превратить его в покупателя. М. : Альпина Бизнес Букс, 2008; Фиолетовая корова. Сделайте свой бизнес выдающимся. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010; Незаменимый. Можно ли без вас обойтись? М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010. *Прим. ред.*

Однажды утром Сет прокомментировал на своей странице следующую новость: Гарвардский университет отклонил заявки 119 студентов, которые хотели поступить на курс по программе MBA<sup>1</sup>. Выяснилось, что некие хакеры взломали сайт Гарварда и часть студентов смогла просмотреть «закрытые» документы с предварительным решением о зачислении. История вызвала оживленную дискуссию в СМИ: все обсуждали, вправду ли классические соискатели степени MBA лжецы и воры или же этому учат в бизнес-школе.

Вместо того чтобы возмущаться поведением студентов, Сет (что неудивительно) продемонстрировал собственное отношение к произошедшему: Гарвард сделал этим студентам подарок. Отказав в поступлении, гарвардское начальство сэкономило им 150 тысяч долларов и два года жизни, которые, случись иначе, были бы потрачены на погоню за не очень-то полезной бумажкой. «Никак не пойму, — писал Сет, — чем учеба по программе MBA лучше реального опыта работы вкупе с целенаправленным изучением 30–40 стоящих учебников».

«Черт возьми! — подумал я. — Именно этим я и занимаюсь!»

В течение двух следующих дней я составил список книг и прочих источников, которые счел наиболее полезными<sup>2</sup>, и разместил в блоге со ссылкой на запись Сета, чтобы прочитавшие совет маркетингового гуру и решившие воплотить его в жизнь увидели мои находки. После чего я быстро написал Сету коротенькое письмо и прислал ему ссылку на свою запись.

Две минуты спустя в блоге Сета появился пост со ссылкой на мой список, и мой сайт наводнили посетители со всего земного шара.

Тему подхватили на популярных ресурсах по саморазвитию и самосовершенствованию вроде Lifesthacker.com, после чего она перекочевала в социальные медиаресурсы Reddit, Digg, Delicious и др. В первую неделю существования списка «Сам себе MBA» мой маленький уголок в интернет-пространстве посетили несколько тысяч человек. И самое главное — они стали выходить на связь.

Одни читатели задавали вопрос: с чего начинать? Другие советовали книги, которые прочли сами. Кое-кто не преминул заметить, что моя идея наивна и что я зря трачу время. Несмотря на все, я продолжал читать, выписывать нужное и пополнять список книг. А тем временем число сторонников бизнес-самообразования стремительно росло.

«Манифест личного MBA»<sup>3</sup> — небольшое эссе, которое я написал, чтобы помочь новичкам понять суть проекта, — получил сотни тысяч просмотров и до сих пор входит в десятку самых посещаемых текстов, опубликованных на сайте ChangeThis.com за пять лет. Список книг, рекомендуемых мной в рамках «Сам себе MBA», удостоился тематической статьи в деловом журнале *Business Week*<sup>4</sup>. Тысячи решивших самостоятельно постигать основы бизнес-науки со всего мира помогают друг другу учиться и расти на форумах сообщества РМВА<sup>5</sup>.

За поразительно короткий срок проект «Сам себе MBA» вырос из личной инициативы одного человека в мировое движение, так что я ушел из Procter & Gamble и посвятил все свое время усовершенствованию своей программы и работе с клиентами.

Как бы мне ни нравилось быть администратором собственного форума, я быстро понял, что только списка книг недостаточно. Люди читают бизнес-литературу в поисках решения той или иной насущной проблемы или для того, чтобы количественно и качественно улучшить собственные знания по теме. Они ищут ответы на вопросы, а книги в этом смысле не панацея.

Ведь главное их содержимое — идеи и знания, но из-за того, что часами приходится перелистывать страницы, чтобы добраться до полезной информации, многие мои последователи так ее и не обнаружили. Читатели моего блога, ознакомившись со списком, с энтузиазмом взялись за чтение, но, осилив несколько книг, не выдержали — слишком долго пришлось ждать результата, а ведь у каждого семья и работа.

И, чтобы помочь им, я взялся за дело сам.



# Глава 3

## Маркетинг

Скука — это настоящий смертный грех маркетинга.

*Дэн Кеннеди, эксперт по маркетингу*

Недостаточно просто предложить ценность. Бизнес не может выжить без **маркетинга**. Те, кто не знает о вашем существовании, не могут купить то, что вы предлагаете. А люди, не заинтересованные в вашем товаре или услуге, — вряд ли захотят.

Лучшим компаниям мира удастся привлекать внимание быстро и с незначительными издержками. Маркетинг — это искусство и наука поиска потенциальных клиентов, активно заинтересованных в том, что вы предлагаете. Это не то же самое, что продажа. Хотя стратегии так называемого прямого (директ-) маркетинга и направлены на сокращение времени между моментом привлечения внимания и самим предложением покупки, маркетинг и продажи — это совершенно разные вещи. Маркетинг «отвечает» за то, чтобы вас заметили. А цель **продаж** (это мы обсудим в главе 4) заключается в совершении сделки.

## Внимание

В экономике, выстроенной вокруг понятия «внимание» (а именно такова экономика нашего времени), специалисты по маркетингу борются именно за внимание. Те, кому не удастся привлечь внимание, проигрывают.

*Сет Годин, автор деловых книг, маркетолог*

Нас окружает огромное количество людей и компаний, жаждущих привлечь наше **внимание**. Его требуют и работа, которую необходимо сделать, и знакомые, которым следует позвонить, и электронная почта, которую нужно проверить, и телевизионные программы,

и музыка, и бесчисленное количество сайтов, с которыми надо ознакомиться... У каждого из нас слишком много дел, а времени, чтобы с ними справиться, — катастрофически мало.

Правило **маркетинга** № 1 гласит: объем внимания каждого из ваших потенциальных покупателей ограничен. Чтобы справиться со всеми делами, требуется куда больше сил, чем те, которыми человек располагает. Поэтому он фильтрует поступающую информацию, уделяя время тому, что для него важно, и игнорируя то, что неважно. Так поступают все, в том числе и ваши потенциальные клиенты. Для привлечения их внимания вы должны найти способ обхода фильтров, а для этого необходимо быть интереснее или полезнее своих конкурентов.

Однако само по себе внимание ничего не стоит, если людей не интересует, что вы делаете. Тому, кто хочет, чтобы его заметили, достаточно просто пройтись по улице в розовом костюме кролика, крича при этом во всю глотку, — и реакция окружающих ему гарантирована. В бизнесе же не все так просто. Вам необходимо привлечь внимание только тех потенциальных клиентов, которые со временем что-то у вас *купают*, — в противном случае вы просто теряете время.

Конечно, быть в центре внимания приятно, но суть бизнеса состоит в организации прибыльных продаж, а не в победе на конкурсе популярности. Нет ничего плохого в том, что вас показывают по национальному телеканалу или размещают ваше фото на посещаемом сайте, но зачастую даже такая широкая популярность не в состоянии увеличить ваши продажи. Растрачивая время и энергию на «светскую жизнь», вы тем самым уменьшаете долю ресурсов, которые можете вложить в создание реальной ценности для своих клиентов.

В такой ситуации не выигрывает никто. Однако стоит вам привлечь внимание людей, способных при определенных условиях купить ваш продукт, как ваш бизнес неминуемо пойдет в гору. О том, как это происходит, расскажут ментальные модели, о которых мы поговорим чуть ниже.

## Восприимчивость

Говорят, для того чтобы захотеть купить продукт, вы должны увидеть рекламное объявление о нем не менее семи раз. Между тем в моей папке со спамом 8743 письма с предложением купить виагру, а я все равно не хочу это делать!

*Эрин Павлина, консультант и блогер (erinpavlina.com)*

Люди склонны игнорировать то, что им неинтересно. Одна из основных функций человеческого мозга — это фильтрация восприятия: определение того, на что стоит обращать внимание, а что следует пропускать. Самый простой способ потерять внимание другого собеседника — это заговорить с ним о том, что ему неинтересно.

**Восприимчивость** — это показатель, определяющий степень открытости человека к вашему сообщению. Образцом восприимчивости можно считать безумных фанатов популярной серии романов Стефани Майер *Twilight* («Сумерки»): они заинтересованы практически в любой информации, связанной с предметом их страсти, причем с нетерпением ждут ее появления. С точки зрения бизнеса такое положение вещей идеально: если вы работаете с данной аудиторией, можете быть уверены, что она сразу же откликнется на ваше новое предложение.

С другой стороны, убежденный вегетарианец вряд ли заинтересуется информацией о плюсах употребления в пищу красного мяса. И даже неважно, насколько мощные аргументы вы приводите или насколько убедителен тон вашего обращения. Разница в мировоззрениях слишком велика, и даже крупномасштабные публичные кампании не всегда могут преодолеть повсеместную склонность людей к игнорированию.

Восприимчивость имеет два основных компонента: что и когда. Люди склонны воспринимать определенные типы информации в определенные моменты времени. Я обожаю узнавать что-то новое о деловых бестселлерах, но наверняка не буду готов к общению на эту тему с издателем, если он позвонит мне в три часа утра.

Если вы хотите, чтобы ваше сообщение было услышано, важно выбрать правильное средство коммуникации. Форма сообщения оказывает огромное влияние на то, насколько восприимчивыми окажутся люди по отношению к содержащейся в нем информации. Если форма вашего сообщения указывает на то, что оно было создано именно для ваших клиентов, то шансы привлечь их внимание будут значительно выше.

Вот вам пример. Почти каждый человек игнорирует рекламу, которую засовывают ему в почтовый ящик. Если рекламное сообщение носит слишком прямой и напористый характер или кажется слишком «массовым», получатель в 99% случаев просто выбрасывает его без особых размышлений. Измените форму вашего сообщения — и тут же изменится уровень восприимчивости.

Большинство людей обязательно откроет конверт, на котором их имя и адрес написаны от руки: им ясно, что кто-то потратил время и усилия для того, чтобы отправить им письмо. Давайте доведем этот пример до крайности. Почти каждый человек (включая и занятых руководителей) наверняка вскрыет адресованный ему большой конверт курьерской службы FedEx, ведь отправителю такое сообщение стоит немалых денег и усилий. Но не обольщайтесь сверх меры: если содержимое «статусного» конверта не вызовет у получателя интереса, вы моментально потеряете его внимание.

## Незаурядность

Реклама — это налог на право быть незаурядным.

*Роберт Стивенс, основатель компании Geek Squad*

Каждый раз, когда я выхожу на пробежку, люди обязательно задают мне вопрос о моей обуви. Они спрашивают меня не потому, что моя обувь модная, а потому, что она выглядит до крайности странно.

Обувь марки FiveFingers производства компании Vibram, которую я выбрал для бега, — это нечто среднее между носками и перчатками: для каждого пальца имеется свой кармашек. Тонкая резиновая подошва уберегает ступни от камней и стекол, не давя при этом на стопу,

что позволяет ногам при беге пребывать в совершенно естественном положении.

Бег или ходьба в FiveFingers на удивление комфортны, поэтому я достаточно часто надеваю их. Эта обувь слишком странна, чтобы остаться незамеченной, — она абсолютно не соответствует представлениям о том, как должна выглядеть типичная спортивная обувь. В результате люди постоянно задают мне вопросы — даже на недружелюбных улицах Нью-Йорка. Я рассказываю своим собеседникам о том, что это за обувь, почему я ее ношу, сколько она стоит и где ее можно купить.

Дизайн FiveFingers позволяет преодолеть первую же проблему, имеющуюся у любого нового предложения: если о вашем существовании никто не знает, то никто не купит то, что вы продаете. Каждый клиент, носящий пару FiveFingers, неминуемо обеспечивает Vibram (компанию-производителя) всей необходимой для ее роста рекламой, причем бесплатно.

С точки зрения бизнеса, дизайн FiveFingers, привлекающий **внимание**, работает просто великолепно. Продавцы компании подтвердили мне, что обувь FiveFingers просто разлетается с прилавков — складские запасы распродают в мгновение ока. По мнению газеты *New York Times*<sup>1</sup>, с момента появления на рынке в 2006 году продажи линейки продуктов FiveFingers ежегодно увеличиваются в три раза.оборот за 2009 год в одной только Северной Америке превысил 10 миллионов долларов, и все это без масштабной рекламы. Неплохо для забавной обуви, напоминающей лягушачьи лапки!

**Заметность** — лучший способ привлечь внимание. Сет Годин в своей классической книге о маркетинге «Фиолетовая корова» использует для иллюстрации этого принципа прекрасную метафору. Когда на поле пасутся только коричневые коровы, это скучно. Фиолетовая корова не соответствует ожиданиям людей, и это естественным образом привлекает внимание и вызывает интерес.

Если вы сделаете свои предложения незаурядными — то есть достаточно уникальными, чтобы возбудить любопытство у потенциальных покупателей, — вам будет гораздо проще привлечь их внимание.

## Возможный покупатель

На нашей планете живет 6 миллиардов человек. 99,999% из них предпочли бы не отдавать вам свои деньги.

*Хью Маклауд, автор книги «Игнорируй всех, или Как стать креативным»*

Одна из самых серьезных ошибок маркетологов — это уверенность в том, что людям небезразлично, что вы хотите им предложить. Возможно, вы и считаете, что ваш товар является самым значимым в мире после нарезанного и расфасованного хлеба, — по крайней мере, я на это надеюсь! Однако далеко не все думают подобным образом. Это суровая правда. К счастью, для вашего бизнеса не нужно завоевывать расположение всех людей на нашей планете.

Достаточно заключить то количество сделок, которое позволит вам заработать прибыль и остаться на плаву. Для этого лучше всего сконцентрироваться на привлечении **внимания** тех, кому может быть важно ваше предложение.

Опытные специалисты по маркетингу даже не пытаются обращаться ко всем — они концентрируются на внимании *нужных им людей в нужное время*. Если вы занимаетесь маркетингом мотоциклов «Харлей-Дэвидсон», то со стратегической точки зрения вам не стоит договариваться с шоу Опры Уинфри о демонстрации новых моделей этого года. С другой стороны, Опре так же нет смысла вкладывать деньги в рекламу на мотовыставке.

**Возможный покупатель** — это тип личности, идеально подходящий к вашему предложению. Самые прибыльные клиенты «Харлей-Дэвидсон» — так называемые «воскресные воины», мужчины средних лет с достаточным доходом, желающие почувствовать себя крутыми в свободное от основной работы время. Возможными покупателями, с точки зрения Опры, будут женщины средних лет, желающие улучшить свою жизнь и любящие послушать эмоциональные сокровенные признания и истории.

\* Маклауд Х. Игнорируй всех, или Как стать креативным. М. : ООО «Карьера Пресс», 2011. *Прим. ред.*

«Харлей-Дэвидсон» не пытается обращаться к возможным покупателям Опры, и наоборот. Каждый из них концентрируется на своей особой аудитории и за счет этого достигает максимального эффекта.

Попытка обратиться ко всем — это напрасная трата времени и денег. Направив свои ограниченные ресурсы именно на общение с людьми, которые потенциально заинтересованы в чем-то, напоминающем ваше предложение, вы сможете тем самым максимизировать эффективность своих усилий.

## Конечный результат

Люди покупают не сверла диаметром 6 миллиметров — они покупают возможность получить отверстия диаметром 6 миллиметров.

*Теодор Левитт, экономист, бывший преподаватель Гарвардской школы бизнеса*

Обычно люди не хотят разбираться в повседневных делах, связанных с управлением бизнесом. Они покупают деловые бестселлеры или посещают модные курсы. Им кажется, этого достаточно, чтобы обеспечить себе успешное будущее.

Большинство автовладельцев приобретают дорогостоящие внедорожники не потому, что им приходится часто съезжать с шоссе. Они покупают такие машины лишь потому, что, мчась по бездорожью, могут почувствовать себя смелыми любителями приключений.

Большинство женщин покупают помаду стоимостью 20 долларов за тюбик не только из-за цвета. Они покупают ее, потому что хотят ощутить себя красивыми и желанными.

Большинство студентов колледжей платят сотни тысяч долларов Гарварду, Стэнфорду или Йелю не только за право сидеть на лекциях. Они идут в эти университеты (точнее, их отправляют туда родители), так как верят, что после выпуска их будут считать интеллектуальными, образованными и влиятельными людьми.

Маркетинг оказывается наиболее эффективным, когда концентрируется на желаемом **конечном результате**. Вам, как производителю, часто проще сконцентрироваться на свойствах вашего продукта, ведь вы лучше всех знаете, на что он способен.

Но даже в этом случае вам лучше сообщать потенциальным покупателям не о *свойствах* продукта, а о его *преимуществах*, то есть о том, что получит клиент, приняв ваше предложение. Концентрируясь на конечном результате, вы заставляете потенциального потребителя прийти к выводу: «Это то, что мне нужно».

## Квалификационный отбор

Продукт, который не продается при отсутствии рекламы, не принесет вам прибыли даже при наличии рекламы.

*Альберт Ласкер, бывший глава рекламного агентства  
Lord & Thomas, один из пионеров индустрии  
современной рекламы*

Хотите верить, хотите нет, но порой имеет смысл отказываться даже... от клиентов, готовых платить вам деньги. Не каждый клиент может считаться хорошим. Прежде всего, вам не стоит работать с покупателями, прибыль от продажи которым будет несоразмерна вашим затратам времени, энергии и внимания или потенциальному риску от сотрудничества.

**Квалификационный отбор** — это процесс, позволяющий определить (причем еще до начала сделки), может ли потенциальный клиент считаться хорошим. Оценивая потенциальных покупателей еще до момента покупки, вы будете избавлены от общения с теми, кто не совсем подходит вашему бизнесу.

Компания Progressive Insurance превратила квалификационный отбор в прибыльную бизнес-стратегию. Чтобы понять, каким образом все это работает на практике, зайдите на сайт Progressive Insurance ([www.progressive.com](http://www.progressive.com)) и попробуйте рассчитать условия для страхования автомобиля. На ваш запрос компания предложит ответить на несколько простых вопросов:



1. Тип вашей машины?
2. Владаете ли вы ею или арендуете? Если вы владелец машины, то платите ли страховые взносы в настоящее время?
3. Ваш почтовый индекс?
4. Вы женаты (замужем)?
5. Посещали ли вы колледж?
6. Случались ли с вами в течение последних пяти лет аварии, в которых вы были признаны виновными?

Затем компания Progressive использует ваши ответы, чтобы собрать данные из нескольких баз и получить ответы на два вопроса:

- A. Относите ли вы к типу клиентов, с которыми она хочет работать?
- B. Если да, то какую сумму страхового взноса следует вам предложить?

Если вы тот человек, которого Progressive хочет видеть в качестве клиента, то сайт выдаст вам ставку страхового взноса и немедленно предложит купить страховой полис. Если же нет, то вам сообщат, что вы можете найти более выгодные условия у другой страховой компании, и даже *предложат обратиться к одному из своих конкурентов*.

Но с какой стати компания направляет к конкурентам потенциальных клиентов, готовых с ней сотрудничать? Как вы, возможно, помните, прибыль любой **страховой компании** зависит от сбора максимально возможной суммы в виде премий и выплаты минимально возможной суммы в качестве страховых возмещений.

Progressive не хочет расширять сверх меры свою клиентскую базу: она намерена страховать только тех, кто, скорее всего, аккуратно водит машину и редко попадает в ДТП. А это означает, что она привлекает клиентов, платящих ей премию и редко обращающихся за возмещением.

Квалификационный отбор позволяет компании Progressive максимизировать количество высокоприбыльных клиентов, направляя при этом все потенциальные риски напрямую к своим конкурентам. Это хорошо и для клиентов: если они относятся к группе «низкого риска», то получают более выгодные условия автострахования.

Отбор помогает отфильтровать ненадежных клиентов, прежде чем вы заведете с ними какие-либо отношения. Чем более четко вы определите портрет своего идеального клиента, чем лучше можете выявить тех, кто не соответствует этому образу, — тем сильнее сможете сконцентрироваться на хорошем обслуживании тех, кого считаете лучшими.

## Точка выхода на рынок

Нет ничего хуже мягкости безразличия.

*Хуан Монтальво, эссеист*

Если у вас нет маленького ребенка, вам будут совершенно неинтересны подгузники, коляски, кровати, игрушки, детские сады или диски с мультсериалом *Baby Einstein* («Ребенок Эйнштейн»)\*. Любая информация, связанная с этой темой, будет отфильтровываться вашим мозгом, так как в настоящий момент она для вас неуместна.

Но ожидая появления в своей жизни маленького и теплого комочка радости, вы вдруг начинаете задумываться обо всех этих вещах и, скорее всего, активно искать связанную с ними информацию.

Известие о том, что у вас скоро будет ребенок, — прекрасный пример **точки выхода на рынок**. Вы внезапно становитесь крайне восприимчивы к информации о продуктах и услугах, способных помочь вам в новых заботах. Попытки привлечь **внимание** людей,

---

\* Серия мультипликационных фильмов, в игровом режиме знакомящих ребенка с двумя десятками простых слов и фраз, таких как «папа», «мама», «я тебя люблю» и т. д. Выражения и слова представляются в ней в виде жестов и помогают малышу выражать свои ощущения и эмоции еще до первых произнесенных слов. *Прим. ред.*

не заинтересованных в вашем предложении, — это, как мы уже говорили, потеря времени, денег и энергии. Потому что перед тем, как обращаться к покупателям, вам стоит выяснить, когда это лучше всего делать, то есть *в какой момент* они будут в вас заинтересованы.

Такие компании, как Procter & Gamble, Kimberly-Clark, Johnson & Johnson и Fisher-Price, уделяют невероятно большое внимание **точкам выхода на рынок**, так как эти точки способны оказывать огромное влияние на эффективность любой маркетинговой деятельности, связанной с продуктами по уходу за ребенком. В наши дни молодые мамы часто возвращаются из роддомов с подарками от одной из этих компаний — несколькими образцами подгузников, кремами против опрелостей и другими продуктами, необходимыми новорожденным.

Если вы можете привлечь внимание потенциального покупателя в тот самый момент, когда он начинает проявлять заинтересованность в предлагаемом вами продукте, то превратитесь в стандарт, с которым будут сравниваться все остальные предложения со стороны конкурентов. Это крайне выгодная позиция. Она значительно повышает шансы на то, что потенциальный клиент рано или поздно что-то купит именно у вас.

Особенно важно знать, где возможный покупатель будет искать нужную информацию после возникновения заинтересованности. До появления Интернета большинство будущих родителей, узнав приятную новость, принимались читать специальную литературу, советоваться с опытными родственниками и друзьями. В наши дни они прежде всего обращаются к Сети. Вот почему особую важность приобретает работа с естественным поиском и услугами по оптимизации запросов поисковых машин. Оптимизация ключевых слов, по которым будет осуществлять поиск потенциальный клиент, позволит вам оказаться первым в его «улове».

## Адресуемость

Иногда нехоженых троп избегают по веской причине.

*Джерри Зайнфельд, комик*

Как говорит старая и неpolitкорректная поговорка, хороший продавец может продать холодильник эскимосу. Конечно, это клише, но доля правды в нем есть: эскимосы, живущие за полярным кругом, действительно покупают холодильники для того, чтобы предохранить пищу от замерзания при температуре ниже нуля. Главный барьер для продаж — не наличие или отсутствие потребности, а способность найти клиентов.

**Адресуемость** — показатель, демонстрирующий, насколько вам просто связаться с людьми, которым может быть интересно ваше предложение. Достучаться до аудитории с высоким показателем адресуемости — быстро и легко. А аудитория с низким показателем либо недоступна, либо невосприимчива и не желает, чтобы вы вообще с ней общались.

Отличным примером рынка с высокой степенью адресуемости является йога. В целом достаточно легко найти места, где люди уже обращают внимание на информацию, связанную с йогой: школы, популярные журналы типа *Yoga Journal*, конференции, сайты и т. д. Это международный бизнес с оборотом около 8 миллиардов долларов, и вы без проблем можете попасть в нужный канал и помочь потенциальным клиентам больше узнать о вашем предложении.

Низкий показатель адресуемости наблюдается в случае деликатных или смущающих аудиторию предложений (даже когда в них есть потребность). Подумайте, к примеру, о хронических заболеваниях: достаточно сложно обратиться к крупной группе пациентов, страдающих от дискомфортных и вызывающих неловкость заболеваний типа псориаза или язвенного колита. Обычно люди, страдающие такими недугами, не собираются в группы. Достаточно часто они вообще не афишируют свои заболевания, поэтому их трудно найти и поговорить с ними напрямую.

В данном случае более адресуемой группой будут врачи: их телефонные номера и адреса известны, через них проходит много пациентов, которым они выписывают лекарства, — вполне понятно, почему фармацевтические компании тратят так много времени и денег на общение с докторами.

Интернет значительно повысил адресуемость многих рынков. Люди с деликатными медицинскими проблемами, скорее всего, ищут нужную им информацию в Интернете, а значит, адресуемость можно повысить с помощью рекламы в Сети. Блоги, форумы и базы данных типа WebMD.com позволяют людям, не знакомым друг с другом, делиться опытом и знаниями. За счет этого рынок с низкой степенью адресуемости становится куда более доступным, чем раньше.

Адресуемость — крайне важная задача и в том случае, когда вы предлагаете что-то совершенно новое. Если у вас есть выбор, то лучше сконцентрироваться на выстраивании отношений с аудиторией с высокой степенью адресуемости, чем пытаться заняться продажами или обращаться к аудитории, которой в принципе не присуща высокая адресуемость, и к людям, которые не хотят, чтобы к ним обращались.

## Желание

А Я ХОЧУ ЭТО!

*Любой двухлетний ребенок*

Эффективный маркетинг способен сделать так, что потенциальный клиент по-настоящему захочет иметь то, что вы предлагаете.

Пробуждение **желания** — именно та часть маркетинга, которая вызывает у большинства чувство дискомфорта. И это понятно: в популярной культуре принято изображать специалиста по маркетингу эдаким опытным манипулятором, гипнотизирующим людей и заставляющим их желать ненужные вещи.

Однако такое видение крайне далеко от истины. Убедить человека сделать что-то, чего он не хочет, *практически невозможно*. Да, можно

использовать определенные техники манипуляции, исказить суть предложения или обещать что-то, что вы не в состоянии исполнить. Но не стоит путать маркетинг с промывкой мозгов: самый простой способ растратить миллионные рекламные бюджеты — это попытаться заставить людей захотеть купить что-то ненужное. Человеческий мозг просто не работает подобным образом — мы покупаем только тогда, когда испытываем желание на том или ином уровне.

Суть эффективного маркетинга состоит в том, чтобы понять, чего хотят люди, а затем рассказать им о своем предложении так, чтобы это было созвучно уже существующему желанию. Лучший маркетинг подобен **продажам на основании знания**: он показывает потенциальному клиенту, каким образом ваше предложение поможет ему исполнить его желания. Ваша работа как специалиста по маркетингу состоит не в том, чтобы убеждать людей захотеть то, что вы предлагаете. Вы должны помогать своим потенциальным клиентам *самим убедиться* в том, что ваше предложение позволит им получить то, чего они уже хотят.

А чего хотят люди? Об этом мы уже говорили: чтобы понять **основные потребности**, нужно, прежде всего, обратиться к тому, что на самом деле движет людьми. Чем крепче вы сможете привязать факторы, определяющие поведение человека, к своему предложению, тем более эффективными будут ваши маркетинговые действия.

## Визуализация

Когда ваша работа говорит сама за себя, не перебивайте ее.

*Генри Кайзер, пионер современного кораблестроения  
и основатель компании Kaiser Permanente*

Когда вы только заходите в автомобильный салон, у продавца, направляющегося в вашу сторону, уже есть цель: убедить вас сесть за руль и проведи тест-драйв.

Тест-драйвы используют по одной простой причине: этот метод работает. Это самый эффективный инструмент, с помощью которого

продавец может убедить вас купить машину. Не посидев за рулем автомобиля, не ощутив мощь его двигателя, вы будете относиться к процессу покупки достаточно беспристрастно.

Вы способны к рациональному сравнению моделей и марок машин, наборов свойств и цен. Вы можете убедить себя, что «просто смотрите» и не имеете никакого намерения купить машину.

Однако как только вы оказываетесь за рулем автомобиля, верх берет эмоциональная часть. Вы начинаете думать, как изменилась бы ваша жизнь, если бы вы были владельцем этой машины. Вам становится куда легче представить себе восхищение (или зависть) своих соседей.

Вы перестаете сравнивать модели между собой и начинаете *желать*. Теперь покупка машины для вас — всего лишь вопрос времени.

Самый эффективный способ разбудить в людях желание — помочь им представить себе (**визуализировать**), как будет выглядеть их жизнь после того, как они примут ваше предложение. Чуть позже, при обсуждении темы **ментального моделирования**, мы расскажем о том, что наш мозг умеет автоматически представлять себе последствия наших действий. Вы можете воспользоваться этой естественной человеческой особенностью в своих интересах: помогите потенциальным клиентам увидеть свое светлое будущее. Побудив их к визуализации, вы увеличите вероятность заключения сделки. А лучший способ помочь клиентам с визуализацией — это дать им максимум сенсорной информации, которая в конце концов заставит их сказать: «Я хочу это».

## Установление рамок (фрейминг)

Все, что мы слышим, — это мнение, а не факт. Все, что мы видим, — это точка зрения, а не истина.

*Марк Аврелий, римский император и философ*

В знаменитом эксперименте физиологов Амоса Тверски и Дэниела Канемана участников просили принять решение относительно лечения группы из шестисот больных. Участникам нужно было выбрать одно из двух лекарств. Лекарство А могло спасти двести

жизней. Лекарство В могло с 33%-ной вероятностью спасти жизни всех шестисот больных, но 66% оставалось за то, что не выживет никто.

С математической точки зрения лекарства А и В идентичны: у них одинаковая статистика ожидаемого исхода. Однако результаты эксперимента выявили четкое психологическое предпочтение: 72% участников выбрало лекарство А, а 28% — лекарство В.

Затем эксперимент повторили, но уже с двумя другими вариантами. Применение лекарства С могло привести к гибели четырехсот пациентов. При применении лекарства D с 33%-ной вероятностью не умер был ни один пациент, однако с 66%-ной вероятностью могли бы умереть все шестьсот. Поразительно, но большинство участников (78%) выбрали лекарство D.

Интересно отметить, что лекарства А и С были также статистически идентичны, однако лекарство А, в отличие от лекарства С, оказалось объектом предпочтений большинства участников эксперимента. Очевидно, что большое влияние на решение людей оказала степень готовности пожертвовать жизнью части пациентов, несмотря на то что ожидаемый исход в обоих случаях был совершенно одинаков. Чуть ниже мы обсудим одну из причин для такого предпочтения — **боязнь потери**, но пока что давайте поговорим о том, каким образом различные типы сообщений повлияли на изменение результата.

Суть **фрейминга** — подчеркивание критически важных деталей и одновременное исключение всего неважного. Для этого вы либо полностью отказываетесь их упоминать, либо упоминаете в минимальной степени. Правильно установив рамки, вы сможете убедительно представить свое предложение, не злоупотребляя при этом временем и вниманием своих потребителей.

Фрейминг — это естественная часть коммуникации: любое сообщение неизбежно предполагает сокращение и сжатие информации в той или иной степени. С практической точки зрения совершенно нет смысла включать в ваше сообщение все имеющиеся факты и контекст: мы обращаем внимание на одни детали и выбрасываем другие для экономии времени своих читателей. Мы вынуждены заниматься корректировкой своего обращения, в противном случае