

УДОЙНЫЙ МАРКЕТИНГ

Ф.И.Олетовая
Сет Годин
КОРОВА



РОСМЭНБИЗНЕС

СЕТ ГОДИН

**ФИОЛЕТОВАЯ
КОРОВА**

**СДЕЛАЙТЕ ВЫДАЮЩИМСЯ
СВОЙ БИЗНЕС**

SETH GODIN

**Purple
Cow**

**TRANSFORM YOUR BUSINESS BY BEING
REMARKABLE**

СЕТ ГОДИН

**ФИОЛЕТОВАЯ
КОРОВА**

**СДЕЛАЙТЕ ВЫДАЮЩИМСЯ
СВОЙ БИЗНЕС**

**МОСКВА
•РОСМЭН-БИЗНЕС•
2004**

Перевод с английского В. Подейко

Выражаем благодарность Т. Зябкиной за помощь в подготовке издания

Годин С.

Г59 Фиолетовая королева / Пер. с англ. В. Подейко -- М.: ООО «Издательство «РОСМЭН-ПРЕСС», 2004. -- 192 с.

Сет Годин – знаменитый американский гурм маркетинга, автор всемирно известных книг *Permission Marketing* и *Unleashing the Ideavirus*. «Фиолетовая королева» – его новый бестселлер. И конечно же, в экспериментах в области животноводства он не имеет никакого отношения. Это книга об «Удойном Маркетинге». По мнению Година, сегодняшним покупателям некогда изучать рекламу и выискивать лучшее среди хорошего. Их внимание можно привлечь только экстраординарным, ни на что не похожим продуктом – Фиолетовой королевой, как он его называет. Прочитав эту книгу, вы узнаете, как правильно выращивать и доить Фиолетовую королеву, и, возможно, сумеете открыть свою собственную ферму. Разумеется, Фиолетовую

ISBN 5-353-01714-5 (рус.)

ISBN 1-59184-021-X (англ.)

Все права защищены. Любая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

*Данное издание публикуется с разрешения издательства *Portfolio*, члена *Penguin Group Inc.*, (США)*

Copyright © Do You Zoom, Inc., 2002

© Перевод на русский язык, макет, дизайн обложки.

ООО «Издательство «РОСМЭН-ПРЕСС», 2004

ПАМЯТИ ЛАЙОНЕЛА ПОЛЕНА,

человека выдающегося во всех отношениях

СОДЕРЖАНИЕ

ОТ АВТОРА	13
СКОЛЬКО НУЖНО «Р»?	17
НОВОЕ «Р»	18
ДЕРЗКИЕ ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ	19
ДО, ВО ВРЕМЯ И ПОСЛЕ	21
ВЕЛИЧАЙШАЯ ИДЕЯ НАРЕЗАННОГО ХЛЕБА	22
ВЫ ЗАМЕТИЛИ РЕВОЛЮЦИЮ?	22
ПОЧЕМУ ВАМ НУЖНА	
ФИОЛЕТОВАЯ КОРОВА	26
СМЕРТЬ ТЕЛЕВИЗИОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО	
КОМПЛЕКСА	32
ДО И ПОСЛЕ	38
«ФОЛЬКСВАГЕН»-ЖУЧОК И ФИОЛЕТОВАЯ	
КОРОВА	38
ЧТО РАБОТАЕТ?	40
ПОЧЕМУ МЕНЯ ТАК РАЗДРАЖАЕТ	
THE WALL STREET JOURNAL	41
ОСВЕДОМЛЕННОСТЬ — ЭТО НЕ ГЛАВНОЕ	44
ВОЛЯ И ПУТЬ, КОТОРЫЙ НУЖНО ПРОЙТИ	45
ПРИМЕР: ВАМ НАВЕРХ?	46
ПРИМЕР: ЧТО ДОЛЖЕН ДЕЛАТЬ «ТАЙД»?	48
ПРОНИКНОВЕНИЕ НА РЫНОК	49
ИДЕИ, КОТОРЫЕ РАСПРОСТРАНЯЮТСЯ	
И ПОБЕЖДАЮТ	53

БОЛЬШОЕ НЕПОНИМАНИЕ	56
КТО СЛУШАЕТ?	58
СПЛОШНОЙ ОБМАН	61
КОГО ЭТО ВОЛНУЕТ?	63
НЕ ВСЕ ПОКУПАТЕЛИ ОДИНАКОВЫ	65
ЗАКОН БОЛЬШИХ ЧИСЕЛ	66
ПРИМЕР: ЧИП КОНЛИ	69
ПРОБЛЕМА С КОРОВОЙ...	70
СЛЕДУЙТЕ ЗА ЛИДЕРОМ	77
ПРИМЕР: СТУЛ AERON	80
ПРОГНОЗЫ, ДОХОДЫ И ФИОЛЕТОВАЯ КОРОВА.....	81
ПРИМЕР: САМАЯ ЛУЧШАЯ ПЕКАРНЯ В МИРЕ.....	86
АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ НА МАССОВОМ РЫНКЕ	87
ПРИМЕР: LOGTECH	90
КТО ПОБЕЖДАЕТ В МИРЕ ФИОЛЕТОВОЙ КОРОВЫ	91
ПРИМЕР: НОВЫЙ СОРТ КИВИ	93
ПРЕИМУЩЕСТВА ФИОЛЕТОВОЙ КОРОВЫ	94
ПРИМЕР: ИТАЛЬЯНСКИЙ МЯСНИК	97
УОЛЛ-СТРИТ И ФИОЛЕТОВАЯ КОРОВА	97
АНТОНИМ СЛОВА «ВЫДАЮЩИЙСЯ»	98
ЖЕМЧУЖИНА В БУТЫЛКЕ	99
ПАРАДОКС ПАРОДИИ	101
СЕМЬДЕСЯТ ДВА АЛЬБОМА ГРУППЫ PEARL JAM	103
ПРИМЕР: SURAD	106
ПРОСТО НИЧЕГО НЕ ДЕЛАЙТЕ	106
ПРИМЕР: ПОЧТОВАЯ СЛУЖБА США	109
В ПОИСКАХ ОТАКУ	110

ПРИМЕР: Как компания Dutch Boy перевернула весь лакокрасочный бизнес	115
ПРИМЕР: Krispy Kreme	115
ПРОЦЕСС И ПЛАН	116
СИЛА СЛОГАНА	118
ПРИМЕР: Haagen-Dazs в Бронксвиле	121
ПРОДАВАЙТЕ ТО, ЧТО ПОКУПАЮТ (и о чем говорят)	122
ПРОБЛЕМА С КОМПРОМИССОМ	124
ПРИМЕР: Motorola и Nokia	127
МАГИЧЕСКИЙ ЦИКЛ Фиолетовой коровы ...	128
ЧТО СЕГОДНЯ ОЗНАЧАЕТ ВЫРАЖЕНИЕ «ЗАНИМАТЬСЯ МАРКЕТИНГОМ»?	130
«МЫ БОЛЬШЕ НЕ ЗАНИМАЕМСЯ МАРКЕТИНГОМ, ТЕПЕРЬ МЫ — ДИЗАЙНЕРЫ»	132
ЧТО ЗНАЕТ ХОВАРД?	133
НУЖНО ЛИ БЫТЬ ВОЗМУТИТЕЛЬНЫМ И СКАНДАЛЬНЫМ, ЧТОБЫ БЫТЬ ВЫДАЮЩИМСЯ?	138
ПРИМЕР: McDonald's во Франции	140
А ЕСЛИ ЭТО ЦЕЛАЯ ФАБРИКА?	140
ПРОБЛЕМА ДЕШЕВОГО ПРОДУКТА	143
ЧТО ДОЛЖНЫ ДЕЛАТЬ В Hallmark.com?	145
ФИОЛЕТОВАЯ КОРОВА ИЩЕТ РАБОТУ	148
ПРИМЕР: Трейси, специалист по печати и рекламе	151
ПРИМЕР: Робин Уотерс добивается своего ...	153
ПРИМЕР: Такой популярный, что туда больше никто не ходит	155

ОБЯЗАТЕЛЬНО ЛИ «ВКЛАДЫВАТЬ ДУШУ»?	158
РЕАЛЬНЫЕ ФАКТЫ	162
«МОЗГОВОЙ ШТУРМ»	165
СОЛЬ — СОВСЕМ НЕ СКУЧНЫЙ ПРОДУКТ, ИЛИ ЕЩЕ ВОСЕМЬ СПОСОБОВ ЗАСТАВИТЬ РАБОТАТЬ ФИОЛЕТОВУЮ КОРОВУ	184
ЧТО БЫ СКАЗАЛ ОРУЭЛД?	188
ОБ АВТОРЕ	189
ЕЩЕ НЕМНОГО ИНФОРМАЦИИ.....	190
ФИОЛЕТОВУЮ КОРОВУ МОЖНО ВЫПИТЬ, ПРИЧЕМ БЕСПЛАТНО!	190

«На вкус, как курятина» — это не комплимент.

«Больше никто не смеется над старыми шуточками».

Макс Годин

Вы потребитель постпотребительского общества. У вас есть все, что вам нужно и почти все, что вы хотите. Кроме времени.

«Маркетинг — слишком серьезное дело, чтобы им занимался отдел маркетинга».

Дэвид Пакард

«Все, что можно изобрести, уже изобрели».

Чарльз Х. Дуэлл,
глава Патентного
ведомства США.

1899 год

Зачем России моя Фиолетовая корова?

Сегодня у нас есть более серьезные проблемы, чем заботы об имидже продукта, скажете вы. На первый взгляд это верно. Да, переход к рыночной экономике не был простым, и очевидно, что для российского бизнесмена производство качественных товаров, вывод их на рынок и, конечно, получение прибыли — вопросы более важные, чем создание особенных, запоминающихся товаров или услуг.

Могу сказать, что эту ошибку совершают предприниматели всего мира. Конечно, кто спорит — качество продукции должно быть высоким, но...

В современном бизнесе одного качества оказывается недостаточно, чтобы выиграть конкурентную борьбу. Что делать? Мой ответ — использовать маркетинг, который станет основным конкурентным оружием в XXI веке. Ограничиваясь только вопросами производства, вы вступаете на опасный путь, который легко может привести к неудаче. Ведь даже самый качественный товар может оказаться никому не нужен! Чтобы выжить, надо научиться привлекать внимание и продавать.

Традиционная реклама сегодня уже не работает. Потребитель ее просто игнорирует. Он ус-

тал от навязчивых роликов и примитивной агитации.

Все это приводит нас к необходимости стать «особенным» и предложить покупателям что-то совершенно «замечательное»

Эта книга о том, что такое «особенный» продукт или услуга в современном мире. Моя «Фиолетовая корова» поможет вам понять простую истину – когда вы создаете что-то «особенное», все остальное происходит уже как бы само собой. Дистрибьюторы, производители и прибыль сами приходят к вам. Если у вас есть неординарная идея, то весь мир выстроится в очередь, чтобы купить ваш «особенный», «выдающийся» товар.

Так что, вперед! Перестаньте быть как все. Станьте Фиолетовой коровой!

С наилучшими пожеланиями

ФИОЛЕТОВАЯ КОРОВА

Сколько пужно «Р»?

Специалисты по маркетингу уже много лет говорят о пяти «Р» маркетинга. Вообще-то их больше пяти, и у каждого специалиста по маркетингу есть несколько своих любимых. Вот некоторые из этих слов:

- *Product* (продукт)
- *Pricing* (ценовая политика)
- *Promotion* (мероприятия по стимулированию спроса)
- *Positioning* (позиционирование)
- *Publicity* (ПР, публицити)
- *Packaging* (упаковка)
- *Pass-along* (доведение до потребителя)
- *Permission* (разрешение¹)

Это своего рода мнемоническая подсказка для специалиста по маркетингу. С помощью такого списка можно контролировать свою работу. Например, проверить, все ли вы сделали для того, чтоб люди поверили в ваш продукт, в то, что вы для них произвели.

¹ Одна из наиболее известных книг — «Маркетинг с разрешения» («*Permission*» меч. ред.)

ные пункты этого списка в одном продукте противоречат друг другу (например, блюдо-пюре для пожилых людей напоминает по вкусу детское питание), то перспективы такого продукта на рынке весьма туманны.

В недалеком прошлом, если вы как следует продумали все «Р», вероятность успеха была довольно высока. Сегодня, к сожалению, даже последовательное и методичное выполнение всех пунктов списка не гарантирует продукту успеха на рынке. Теперь уже недостаточно просто выполнять все пункты списка — ведь совсем недавно произошло нечто необычное — революция в маркетинге. Эта книга посвящена новому пункту, новому «Р», которое сегодня становится наиболее важным.

НОВОЕ «Р»

НОВОЕ «Р» — ЭТО «*PURPLE COW*» — ФИОЛЕТОВАЯ КОРОВА.

Когда несколько лет назад я с семьей путешествовал по Франции, мы часто любовались живописными пастбищами с сотнями коров на них, будто сошедших со страниц детской сказки. На протяжении десятков километров мы наблюдали эту живописную картину.

Затем, уже через двадцать минут, мы перестали замечать этих коров. Новые коровы ничем не отличались от тех, которых мы только что видели. То, чему мы сначала удивлялись, стало хуже, чем привычным. Оно стало утомительным. Картина со

стадами и пастбищами через какое-то время всем наскучила. Это были породистые коровы, на зеленой поляне, залитой солнцем, но они все равно уже не вызывали первоначального интереса.

А что, если хотя бы одна корова была фиолетовой?! Это уже гораздо интереснее. По крайней мере, на какое-то время.

Суть Фиолетовой коровы заключается в том, что она должна быть особенной, выдающейся. Если бы слово «выдающийся» («*remarkable*») начиналось на «P», я бы, может, вообще обошелся без упоминания коров.

Эта книга отвечает на вопросы «Что? Где? Когда?» в отношении понятия «выдающийся».

ДЕРЗКИЕ ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ

О выдающемся событии говорят, на него обращают внимание. Это что-то исключительное, необычное, интересное. Это — Фиолетовая корова. Обыденная и скучная рутинная незаметна и невидима, как обычная буренка.

Выдающийся маркетинг — это искусство привлечения в ваш продукт или услугу чего-то нового, обращающего на себя внимание. Причем это делается не в последний момент, не с помощью рекламных уловок, нет, — уже при создании продукта необходимо вложить в него что-нибудь выдающееся. Необходимо запомнить и принять как аксиому такой вывод: «Если то, что вы предлагаете, совершенно не выдающееся, оно останется незамеченным».

В свое время как симбиоз потребности какого-либо спроса телевизионной рекламой и постоянно растущих компании возник телевизионно-промышленный комплекс. В наше время эта система постепенно теряет свою былую популярность, силу и мощь. У потребителя уже есть почти все, что ему нужно. Ему нужно ему совсем не много, мало того, он «лишкомания», чтобы тратить время на покупки того продукта, который вы для него создали.

Отдел маркетинга сегодня берет почти готовый продукт и швыряет и тратит деньги на то, что бы рассказать о нем кому-то. И только в срочном случае он вынужден покупать его. Этот подход больше не работает.

Я считаю, что мы достигли того момента, когда больше уже не можем осуществлять маркетинг для широкой публики в какой-либо категории. Мы создали мир, где большинство продуктов абсолютно интересные. В течение последних двух десятилетий наиболее дальновидные авторы отмечали, что динамика маркетинга меняется. Специалисты по маркетингу изучали идеи этих авторов, обсуждали их и даже применяли некоторые из них на практике, но в целом суть стратегии маркетинга оказалась без изменений. Однако традиционные подходы на сегодняшний день решительно устарели. Первыми идеям в области маркетинга уже почти столетия и альтернативные подходы не являются чем-то принципиально новым.

Эта книга о том, зачем вам нужна Фишеровская корова, почему телевидение и СММ ботс не явля

Этот подход не работает на развитых рынках. (Примечание)

ются вашим секретным оружием и каким образом профессия специалиста по маркетингу изменилась раз и навсегда

Перестаньте рекламировать свою унылую продукцию и займитесь ее инновацией

ДО, ВО ВРЕМЯ И ПОСЛЕ

До создания рекламы существовала людская молва. О товарах и услугах, которые могли решить какие-то проблемы, говорили, и это обеспечивало им продажу. Продавец самых хороших овощей на рынке имел соответствующую репутацию, и в его лавке всегда было много покупателей.

С появлением рекламы сочетание следующих факторов — все повышающегося благосостояния, бесконечного (казалось бы) желания потребителя покупать новые товары и использования телевидения и СМИ — привело к волшебной формуле: если вы рекламируете свой продукт непосредственно потребителю (каждому потребителю), то объем продаж неминуемо повысится. Считалось, что если вы имеете дело с опытным рекламным агентством и солидным коммерческим банком, то вы непременно добьетесь успеха в производстве и реализации своей продукции.

Однако и во времена тотальной рекламы мы топчемся почти на том же месте, с которого начинали. Но вместо медленной и неуклюжей людской молвы появились ультрасовременные технологии, которые на первый взгляд позволяют идеям распространяться с космической скоростью. Специализи-

сты по маркетингу, тем не менее, понимают: эти устаревшие методы больше не работают. И мы знаем почему: потому что современные потребители слишком заняты, чтобы обращать внимание на назойливую рекламу. Нам совершенно необходимо найти новые методы для решения наших проблем.

ВЕЛИЧАЙШАЯ ИДЕЯ НАРЕЗАННОГО ХЛЕБА

В 1912 году Отто Фредерик Роведдер изобрел машинку для нарезания хлеба. Какая замечательная идея — простая механическая конструкция, которая могла взять батон и... нарезать его ломтиками. Машина оказалась совершенно невостребованной. Это было на заре века рекламы и означает, что хороший продукт при плохом маркетинге не имеет шансов на успех.

Только двадцатью годами позже, когда появился бренд нарезанного хлеба под названием «*Wonder*», об изобретении вспомнили. При этом решающее значение уже имели упаковка и реклама (слоган «В нашем хлебе двенадцать способов приобрести здоровое и крепкое тело»), а не простота и удобство заранее нарезанного хлеба.

ВЫ ЗАМЕТИЛИ РЕВОЛЮЦИЮ?

За последние двадцать лет «скрытая» революция изменила взгляды некоторых людей на маркетинг.

Том Питерс первым начал эту революцию своей книгой «*The Pursuit of Wow*» (книгой, опередив-

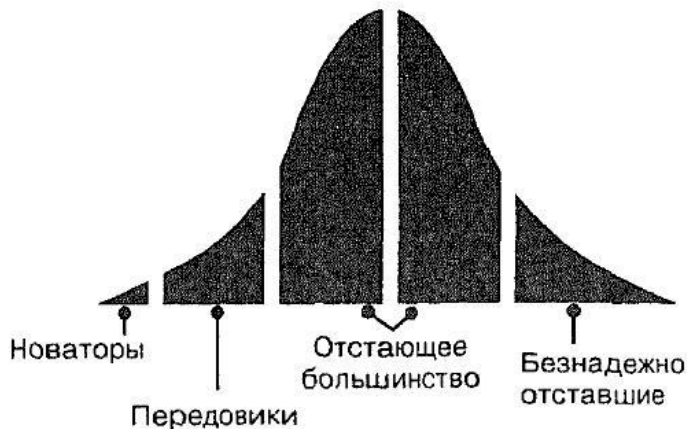
шей время), где он объяснил, что только те продукты имеют будущее, которые созданы людьми, одержимыми своим делом. Однако в жизни крупные компании часто боятся каких-то отклонений от привычного уклада, они избегают принципиально новых товаров и людей, болеющих за свое дело.

Пепперс и Роджерс в книге «*The One to One Future*» пришли к простому и правильному выводу, что дешевле сохранить старого покупателя, чем обзавестись новым. Они определили, что существует только четыре типа покупателей (потенциальные покупатели, просто покупатели, преданные покупатели и бывшие покупатели) и что именно преданные покупатели часто готовы тратить больше, постоянно покупая именно у вас.

В своей книге «*Crossing the Chasm*» Джеф Мур описал процесс проникновения на рынок новых продуктов и новых идей. Они следуют некой кривой, которая начинается с новаторов и тех, кто идет сразу за ними — так называемых «передовиков», затем сюда вовлекается большинство населения, и, наконец, дело доходит и до консерваторов. Хотя Мур писал в основном о высокотехнологичных продуктах, его кривая подходит практически любому продукту или услуге для любой покупательской аудитории.

Малколм Гладвелл в книге «*The Tipping Point*»¹ очень четко описал процесс распространения идей от одного человека к другому. В своей книге «*Unleashing the Ideavirus*» я развил его идею и показал,

¹ Malcolm Gladwell. «*The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*». (Примеч. ред.)



Кривая распределения Мура показывает, как продвигается успешная инновационная идея – слева направо, как она завоевывает все большее количество покупателей, пока не захватывает их всех. Ось X – различные группы покупателей, ваченные новой идеей, ось Y – количество людей в каждой группе.

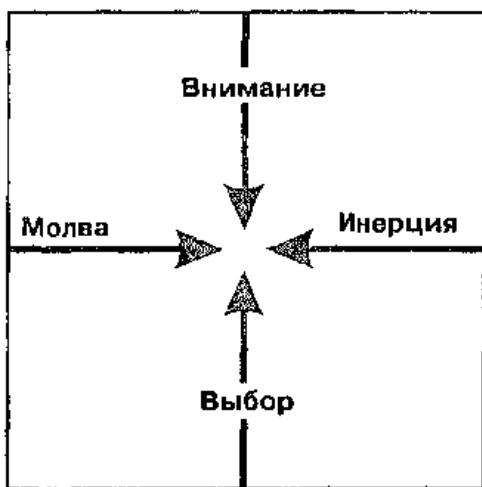
го самые эффективные идеи в бизнесе — это именно те, которые обладают потенциалом широкого распространения.

И, наконец, в книге «*Permission Marketing*» я описал все увеличивающийся дефицит внимания, с которым сталкиваются те, кто занимается маркетингом. Я также объяснил здесь, что правы будут те компании, которые начнут рассматривать внимание своих потенциальных покупателей в качестве своих активов, а не некоего промежуточного и временного успеха.

Во многих компаниях большинство этих проверенных идей считаются новшествами. Моя подруга Нэнси возглавляет отдел новшеств в одной из

крупнейших компаний в мире, занимающихся упаковкой. И что же? Она отвечает за все новые идеи. Кстати, она единственный сотрудник своего отдела. Но, к сожалению, в этой компании слово «новшество» стало синонимом выражения «отсутствие бюджета».

Вместо того чтобы понять, что старые методы маркетинга быстро устаревают, большинство компаний рассматривает новые методы в качестве какого-то преходящего увлечения, на которое можно взглянуть одним глазом, но которое не стоит ставить во главу своей стратегии.



Процесс сжатия. Специалисты по маркетингу не могут донести информацию до потребителя, потому что изнуренные покупатели отказываются уделять им свое благосклонное внимание. Покупатели полагаются на своих проверенных поставщиков или на информацию от друзей, а не на рекламу по телевидению.

ПОЧЕМУ ВАМ НУЖНА ФИОЛЕТОВАЯ КОРОВА

Сорок лет назад Рон Саймек, владелец бара под названием «Замогильный источник» (по соседству находилось кладбище), решил предложить своим покупателям замороженную пиццу. Идея покупателям понравилась, и вскоре во всех морозильниках можно было найти «Замогильную пиццу» («*Tombstone Pizza*»). Компания *Kraft Foods* купила этот бренд в 1986 году, разрекламировала его и заработала миллиарды. Это одна из самых впечатляющих американских историй успеха — придумайте продукт, который всем нужен, разрекламируйте его и заработайте огромные деньги.

Это стратегия подходила не только для пиццы. Она подходила почти для любого продукта в вашем доме, включая аспирин. Представьте себе, как интересно быть первым человеком, который продвигает на рынок аспирин. Это продукт, необходимый каждому человеку на свете. Это лекарство было недорогим, его легко было попробовать, и преимущества его применения ощущались немедленно.

Несомненно, продукт был большим хитом, выходясь современным языком.

Если сегодня зайти в любую аптеку, то можно увидеть немало средств, содержащих аспирин: *Advil*, *Meve*, *Alka-Seltzer Morning Relief*, *Anacin*, *Ascriptin*, *Aspergum*, *Bayer*, *Bayer Children's*, *Bayer Regimen*, *Bayer Women's*, *BC*, *Bufferin*, *Cope*, *Ecotrin*, *Excedrin Extra Strength*, *Goody's*, *Motrin*, *Nuprin*, *St. Joseph*, *Tylenol* и, конечно, *Lanquish*. Каждый из перечисленных брендов имеет в различных вариантах упаковки, количества, кусковых добавок и так далее, что в итоге дает бо-

лее ста видов продукта. Вы все еще считаете, что маркетинг аспирина дело несложное?

Если бы вы разработали новый тип болеутоляющего средства, лучше всех вышеназванных, что бы вы сделали?

Ответ очевиден: если у вас есть деньги и вы верите в свой продукт, вы вложите финансовые средства в огромное количество телевизионной и печатной рекламы.

Однако здесь вы столкнетесь с несколькими проблемами. Во-первых, вам нужны люди, которые захотят покупать болеутоляющее средство. Рынок, конечно, огромен, но все-таки это нужно не всем.

После того как вы найдете людей, которые покупают болеутоляющие средства, вам нужно будет отыскать среди них тех, кто захочет покупать новое лекарство, так как многие потребители выбирают традиционные средства — те, с которыми они выросли. Если человек уже пользуется каким-то удобным, надежным и эффективным болеутоляющим средством, скорее всего он не будет тратить свое драгоценное время на поиски его замены.

Наконец, вам нужно будет найти людей, которые захотят вас слушать, когда вы будете рассказывать им о своем новом средстве. Большинство людей слишком заняты и не обратят на вас никакого внимания, сколько бы рекламы вы на них ни обрушили.

Итак, мы только что перешли от всей покупательской аудитории к ее мельчайшей доле. И людей, которые входят в эту долю, не только очень сложно отыскать, но они еще и весьма придирчивы.

Застолбить первый участок на территории замороженной пиццы было очень хорошей идеей. Что касается территории болеутоляющих средств, то эта идея еще лучше. Но, увы, оба этих участка уже заняты.

Давайте поговорим о книгах, например на тему йоги. Проблема этих книг в том, что их слишком много.

Несколько лет назад, когда таких книг было еще немного, все что нужно было автору для успеха — это издать хорошую книгу по системе йоги. Если люди хотели заниматься йогой, они шли в ближайший книжный магазин, быстро просматривали три или четыре книги, которые имелись в продаже, и покупали одну из них.

Сегодня, однако, в магазинах имеется одновременно более пятисот книг по йоге. Ни один покупатель, каким бы мотивированным он ни был, не станет просматривать пятьсот книг, чтобы купить одну. Если вы только что написали еще одну такую книгу, то перед вами встанут серьезные проблемы. Помимо очень высокого уровня конкуренции вам следует осознать, что новые книги по йоге бесполезны для людей, которые уже сделали свой выбор по этой тематике. Все те люди, которые посетили книжный магазин за последние несколько лет и которые сделали книги по йоге такими популярными, *больше не будут покупать новые книги на эту тему!*

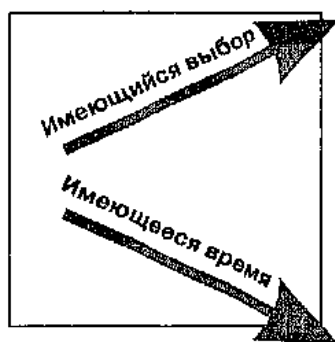
Грустная правда о маркетинге почти любого продукта или услуги, независимо от того, продается ли он отдельным покупателям или целым компаниям, заключается в следующем:

Большинство людей не могут купить ваш продукт. У них нет на это или денег, или времени, или желания.

Если у покупателей нет денег на покупку того, что вы продаете по нужной вам цене, это означает, что у вас нет рынка сбыта.

Если у покупателей нет времени для прослушивания и восприятия информации о вашем товаре, вас никто не заметит.

Наконец, если покупатели и найдут время познакомиться с вашим товаром, но решат, что он им абсолютно ни к чему, то ваши перспективы тоже не слишком радужны.



Мир изменился. Возможностей для выбора все больше, а времени все меньше.

Все это было не так грустно всего двадцать лет назад. У покупателей тогда было гораздо больше времени и гораздо меньше выбора. Было гораздо

меньше возможностей тратить свои доходы, и если на рынке появлялся какой-то интересный новый товар (например, сотовый телефон), мы находили возможность его приобрести.

Уже много лет назад наша высокопроизводительная экономика выяснила, как удовлетворить насущные потребности почти каждого человека. Потом правила игры изменились — необходимо было удовлетворять наши *желания*. Те, кто продвигал товар на рынок, научили нас (с помощью большого количества телевизионной рекламы) желать все больше и больше, и потребители в свою очередь старались не обмануть ожиданий продавцов.

Среди тех людей, которые, *может быть*, купили бы ваш продукт, большинство о нем никогда не услышит. Сейчас имеется столько альтернатив, что до потребителя очень непросто добраться с помощью рекламы в СМИ. Занятые потребители игнорируют нежелательную информацию, тогда как вы вынуждены тратить огромные средства на защиту своей доли рынка от конкурентов.

Что еще хуже, к людям стало труднее подступиться даже с помощью индивидуальных средств коммуникации. То, что у вас есть чей-то электронный адрес или номер телефона, еще не означает, что они захотят вас слушать! И более того, как мы уже говорили выше, даже если они вас выслушают или прочитают вашу почту, то, скорее всего, после этого все равно ничего не станут предпринимать. Даже довольные вашим товаром покупатели ценят присылаемую им информацию все меньше и меньше, потому что эта информация не решает их текущих проблем. Компании сейчас прекрасно понима-

ют, что и каким образом может удовлетворить желания их покупателей, поэтому планка качества товаров поднимается все выше. Я согласен с мнением экс-главы патентного ведомства США, который однажды сказал, что все, что мы только можем себе представить нужного для нас, уже давно изобретено.

Итак, еще одним препятствием на пути новых идей в маркетинге является то, что их трудно применить там, где покупатели вполне удовлетворены и всем довольны. Поскольку специалисты по маркетингу обрушили на потребителей слишком много информации, маловероятно, чтобы люди с энтузиазмом передавали своим друзьям новости о каком-то товаре. Когда вам кто-нибудь последний раз рассказывал о новом болеутоляющем средстве? Это очень скучная тема, и ваш друг не станет тратить на это время. Слишком много шума и без этого.

Все это касается продуктов не только для отдельных потребителей, но и для компаний, т.е. для продуктов промышленного потребления. Контингент специалистов и менеджеров, который покупает что-либо для компаний, будь то реклама, запчасти, услуги, страховка или недвижимость, совсем не так уж в этом всем нуждается, как это было раньше. Продавцы, которые оказались на рынке раньше вас, имеют перед вами огромное преимущество по причине инерции. Если вы хотите создать свой, новый сектор рынка или запустить какой-либо новый продукт, вам предстоит решить значительные проблемы.

Какие можно сделать выводы?

Все очевидные целевые потребительские аудитории более таковыми не являются, так как:

- маловероятно, что вы поможете людям решить их проблемы;
- очень трудно привлечь внимание потребителей, потому что они вас игнорируют;
- даже довольные покупатели вряд ли расскажут о вас своим друзьям и знакомым.

Старые правила так хорошо, как раньше, больше не работают. Маркетинг умер. Да здравствует новый маркетинг!

СМЕРТЬ ТЕЛЕВИЗИОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

Помните зловещий «военно-промышленный комплекс»? Идея, которая стояла за ним, была очень проста. Правительство тратило деньги на оружие. Корпорации получали деньги налогоплательщиков, чтобы делать оружие. Эти корпорации нанимали рабочих и платили налоги. Налоги использовались, чтобы создавать еще больше оружия. Был создан порочный круг: правительство увеличивало заказы, занятость населения повышалась, и, казалось, все были в выигрыше.

Военно-промышленный комплекс, возможно, повинен во многих бедах в мире, но это была, безусловно, система симбиоза. Когда одна половина росла и процветала, вторая поступала точно так же.

Не так заметна за последние пятьдесят лет была совсем другая симбиотическая система, которая, вполне возможно, создала гораздо больше богат-

ства (и больше побочных эффектов), чем военно-промышленный комплекс. Я называю эту систему *телевизионно-промышленный комплекс*. Сегодня эта система умирает. Мы создали огромный экономический двигатель вокруг этой системы, а теперь она уходит со сцены. Смерть комплекса является причиной большей части перазберихи в наших корпорациях сегодня.

Структура системы в принципе проста. Отыскивается большая или растущая перспективная ниша на рынке, на которой пока еще никто не доминирует. Строятся фабрики, оплачивается большое количество телевизионной рекламы. Реклама открывает доступ к розничной торговле и стимулирует соответствующие объемы продаж. Реализация продукции обеспечивает загрузку фабрики и приносит прибыль.

Дальновидные компании в свое время использовали всю прибыль для приобретения новой рекламы. Это, соответственно, приводило к росту продаж и строительству новых фабрик. Вскоре появлялся новый порочный круг, и создавался новый бренд, приносящий прибыль.

После создания нового бренда можно было повышать цену продукта, получать большую прибыль, появлялось все больше денег на новую рекламу. Потребителей научили верить, что, если продукт, «как в телевизоре», значит, он качественный. Нерекламируемые бренды не пользовались спросом и не приносили прибыли.

Старая система работала и для *Revlon*. Чарльз Ревлон был одним из первых крупных заказчиков рекламы на телевидении, которое обеспечило рост



Нет, это не квантовая физика, но работала эта система очень хорошо. Большие компании с соответствующей хваткой (как Procter & Gamble) доминировали в целых отраслях, применяя эту простую идею.

эго компании. На что он тратил прибыль? На новую рекламу.

В 1962 году одно предприимчивое рекламное агентство наняло Джея Варда, создателя мультфильма *Bullwinkle*, и поручило ему создание рекламного ролика. Он придумал *Cap'n Crunch* и сделал мультипликационный рекламный ролик. Затем, только после того как это было сделано, *Quaker* — компания по производству блюд из круп — приступила к их выпуску. Они знали, что, если у них будет хороший рекламный ролик, они смогут довести образ *Cap'n Crunch* практически до каждого ребенка в Америке. Сам продукт (сухие завтраки) был уже вторичен.

Сегодня вы ни за что бы не смогли вывести *Cap'n Crunch* на рынок, кто бы вашу рекламу ни делал. Дети не будут ее смотреть, как, впрочем, и взрослые.

Потребителей можно было сравнить с детьми, оказавшимися в магазине сладостей: их карманы пол-

ны денег, им хочется поскорее все купить. Мы смотрели телевизор и бежали в магазин, чтобы наполнить покушками свои дома, холодильники и гаражи.

Достаточно посмотреть на список брендов *Procter & Gamble*, чтобы убедиться в непременном присутствии телевизионно-промышленного комплекса. Разве можно прочесть этот список, чтобы в голове при этом не замелькали рекламные ролики?

Bold, Bounce, Bounty, Cascade, Charmin, Cheer, Cover Girl, Crest, Dawn, Downy, Folgers, Head & Shoulders, Herbal Essences, Ivory, Max Factor, Miss Clairol, Mr. Clean, Nice 'n Easy, Noxzema, NyQuil, Oil of Olay, Old Spice, Pampers, Pepto-Bismol, Pringles, Safeguard, Scope, Secret, Tampax, Tide, Vicks, Vidal Sassoon и *Zest*.

Добавьте к этому особо раздражающие рекламные обращения, например такие, как *Always*, и картина будет полной. Реклама всех этих продуктов работала просто прекрасно.

Очень трудно переоценить действенность этой системы. Каждый раз, когда вы покупаете коробку сухого завтрака, вы подтверждаете мощь телевизионной рекламы. Из-за рекламного ролика, который вы, может быть, видели пятнадцать лет назад, вы вполне вероятно, потратите пару лишних долларов на коробку пшеничных хлопьев или сладкой кукурузы. А для производителя покупка каждого человека оборачивается тысячами долларов дохода (только за сухие завтраки, рекламу которых вы видели по телевизору).

Конечно, телевидение — это не только продуктовые бренды. Это и *John Hancock*, и *Merrill Lynch* и *Prudential*. Это и *Archer Daniels Midland*, и *Jeep*, и... Рональд Рейган. Большие имена, большие идеи, большое влияние на нашу жизнь.

Телевизионная реклама — самое эффективное средство продажи из всех когда-либо изобретенных. Во многом успех американского Золотого века объясняется тем, что наши компании довели это средство до совершенства и выжали из него максимум возможного.

Наши автомобили, наши сигареты, наша одежда, наша еда — все, что эффективно рекламировалось по телевидению, менялось под его же воздействием. Производители не только использовали телевидение для продвижения своих продуктов, но и само телевидение меняло способы создания и маркетинга этих же самых продуктов. В результате этого симбиоза все потребители получали преимущества от синергии наших производителей и способности телевидения привлекать внимание аудитории.

Телевизионно-промышленный комплекс просуществовал полвека, это очень много. Уже нет людей, которые разработали стратегии и подходы, которые так хорошо действовали. Нет уже никого в *Philip Morris* или *General Foods*, кто помнит, какой была жизнь до того, как телевидение создало этих бюрократических чудовищ.

Вот в этом-то и заключается проблема. Телевизионно-промышленный комплекс истекает кровью, и большинство производителей понятия не имеют, что же с этим делать. Каждый день компании тратят миллионы, чтобы воссоздать славные дни телевизионно-промышленного комплекса. И каждый день они терпят поражение.

Конечно, утрачивается роль не только телевидения. Это касается и газет, и журналов, и любых

СМИ, пытающихся привлечь покупателя, который просто перестал обращать на них внимание.

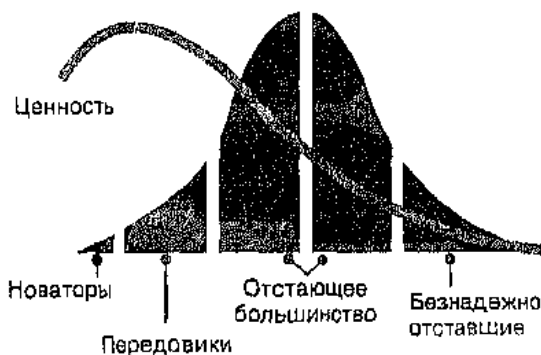
Старое правило гласило:

Производите обычные, ничем не выделяющиеся продукты и создавайте для них отличный маркетинг.

Новое правило гласит:

Создавайте выдающиеся продукты, и люди, которым нужны такие продукты, найдут их сами.

Все это можно проиллюстрировать простой диаграммой:



Еще вчера продавец оценивал количество людей, которое он может охватить. Центр черной кривой был его целью. Массовый маркетинг обычно имеет своей целью «передовое и отстающее большинство», потому что это самая большая группа. Но на многих рынках ценность группы не связана с ее размером, ценность группы определяется степенью ее влияния. На данном рынке, например, те, кто идут сризу за новаторами, — «передовики» — очень сильно влияют на оставшуюся часть кривой, поэтому для эффективной рекламы целевой аудиторией будет являться именно эта группа покупателей.

До и после

Телевизионно-промышленный период	Посттелевизионный период
Средние продукты	Выдающиеся продукты
Реклама для всех	Реклама для «передовиков»
Страх неудачи	Страх страха
Длинные циклы	Короткие циклы
Небольшие изменения	Большие изменения

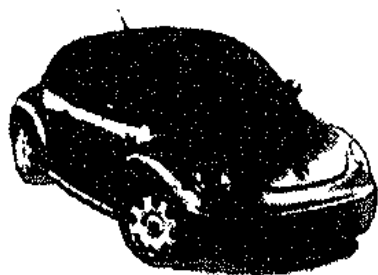
«Фольксваген»-жучок и Фиолетовая Корова



та реклама вывела «фольксваген» на большой рынок

Первые «фольксвагены»-жуки не казались обычными. Их продажи сокращались. Ситуацию спасла замечательная рекламная кампания,

в результате которой автомобиль стал приносить прибыль своим дилерам в США на протяжении пятнадцати лет. Первая оригинальная реклама «фольксвагена»-жука была ярким воплощением мощи телевизионно-промышленного комплекса.



В этом случае сработала форма, а не реклама

Новый «жук», в свою очередь, добился успеха благодаря своему внешнему виду и тому, как он ведет себя на дороге. Хорошие отзывы, огромная молва, легкоузнаваемая форма — все это факторы успеха нового «жука» на рынке. Автомобиль, проезжая по улице, сам себе делал маркетинг.

После продаж нового «жука» компания *Фольксваген* в течение трех лет предлагала поощрительные призы, новые цвета и другие побудительные мотивы, чтобы вновь сделать автомобиль привлекательным. Фиолетовая корова еще работает, но, увы, это продолжается недолго и не приносит былого большого успеха, как в старые добрые времена телевизионно-промышленного комплекса.

Продукты телевизионно-промышленного комплекса

Barbie, Prell, Honeywell, United Airlines, McDonald's, Marlboro, Cap'n Crunch, Battling Tops, Excedrin, The Original Beetle (Старый «фольксваген»-«жук»)

Продукты Фиолетовой коровы

Starbucks, Magic Cards, Dr. Bronner's, Linux, Jetblue, Outback Steakhouse, Motel 6, MP3, Dr. Bukk, Prozac, The New Beetle (Новый «фольксваген»-«жук»)

ЧТО РАБОТАЕТ?

Один из способов создать замечательную теорию — это посмотреть на то, что и как работает в реальном мире, и выяснить, что общего у различных успешных предприятий.

Что касается маркетинга, то здесь все не так просто. Что общего имеют *Four Seasons* и *Motel 6*? Если не считать того, что обе компании имели исключительный успех в гостиничном бизнесе, они абсолютно разные. А если сравнить *Wal-Mart* и *Neiman Marcus*, которые выросли в течение одно-

го и того же десятилетия? Или *Nokia*, которая обновляет свою продукцию каждый месяц, и *Nintendo*, которая поставляет на рынок одну и ту же *Game Boy* уже пятнадцать лет подряд.

Да, эти предприятия успешно работали, но можем ли мы сказать, что они будут так же успешно работать и завтра?

Общее у этих компаний то, что у них нет ничего общего. Они работают за пределами общепринятого. Они сверхбыстрые или, наоборот, сверхмедленные. Очень эксклюзивные или очень недорогие. Очень большие или очень маленькие.

Причина, по которой за лидером трудно угнаться, заключается в следующем: лидер является лидером, потому что он сделал что-то выдающееся. Если вы сделаете то же самое, то это уже не будет выдающимся, вы уже не будете первым.

ПОЧЕМУ МЕНЯ ТАК РАЗДРАЖАЕТ *THE WALL STREET JOURNAL*

Эта газета является символом старых подходов к маркетингу. Каждый день в ней печатается полностраничной рекламы больше чем на миллион долларов — свидетельство веры в то, что старые методы все еще действенны.

Реклама на полную страницу в этой газете стоит больше, чем дом в Буффало (штат Нью-Йорк). Страница за страницей скучной серой рекламы скучных продуктов серых компаний.

Если у девяноста процентов этой рекламы поменять местами логотипы компаний, то никто

ничего не заметит. Поменяйте фотографию парня из одной рекламы (где он изображен в черной жокейской шапочке на фоне товаров своей фирмы) на другую (где солидный молодой человек с азиатской внешностью улыбается вам на фоне склада другой фирмы), и опять никто не заметит разницы.

Однажды, когда я остановился в одном очень дорогом отеле, я обратился к нескольким людям, которые читали *The Wall Street Journal* за завтраком. Я подождал, когда они закончат читать первую половину газеты, и попросил их назвать две компании, реклама которых занимала всю страницу. Никто не смог этого сделать.

Тогда я взял страницу с рекламой, закрыл логотип компании, показал ее читателям газеты и попросил их назвать рекламируемую компанию. Никто не имел об этом ни малейшего представления.

Наконец, я задал им вопрос буквально на миллион долларов. Проявил ли кто-нибудь из них какой-нибудь интерес к какому-либо продукту из-за того, что в *The Wall Street Journal* размещена его реклама на полную страницу.

Возможно, вы уже догадались, какой я получил ответ.

Так что не только телевидение перестало радовать. Почти все методы, используемые в маркетинге, становятся все менее эффективными как на потребительском рынке, так и на корпоративном.

Вот текст полностраничной рекламы из недавнего номера *The Wall Street Journal*.

ПРЕДСТАВЛЯЕМ НОВОЕ ИМЯ КРМГ В КОНСАЛТИНГЕ И НОВУЮ ЭРУ В УПРАВЛЕНИИ

Мы сделали больше, чем просто изменили свое название. Мы осуществили новое начинание — новую эру управления. Оно готовит вас к тому, чтобы признать самого влиятельного и уважаемого бизнес-консультанта и системного интегратора. Однако хотя мы и изменили свое название, мы не изменили того, что у нас внутри — страстного желания сделать все и как следует. Наша цель — быть в числе тех, с кем каждому хочется иметь дело, и мы хотим быть первыми в этом списке. Мы добьемся этой цели так же, как мы добивались ее последние 100 лет. Один на один с клиентом. С практическим ноу-хау. Со страстью. Обеспечивая наших нынешних и будущих клиентов чем-то большим, чем просто консалтинг. Помогая нашим клиентам построить свой бизнес так, чтобы они достигли своих долгожданных целей. Мы предоставляем необходимую информацию для усиления вашего бизнеса, потому что правильная информация несет знание. Знание — это сила, и поделиться знанием — значит стать сильнее.

Какой-то комитет написал эту рекламу, и какой-то не менее авторитетный комитет утвердил ее. Никто ее никогда не вспомнит, никто не расскажет о ней коллегам. Реклама не должна быть настолько плохой. Или сама реклама должна быть выдающейся.

ся, или она должна распространять информацию о выдающемся продукте.

Сам по себе факт, что это реклама, конечно, не означает того, что она будет выдающейся. Вот если бы целью любого рекламодателя было создание какого-то значительного информационного события, создание рекламы, которая бы действительно заставила людей оглянуться на бегу и обратить на нее внимание, а потом рассказать о ней коллегам, то эта реклама была бы гораздо лучше всего, что мы имеем сегодня. Но даже этого уже недостаточно.

ОСВЕДОМЛЕННОСТЬ — ЭТО НЕ ГЛАВНОЕ

Старая гвардия маркетинга выступает на защиту телевизионной рекламы. Они с энтузиазмом указывают на множество примеров успеха в прошлом и радостно поясняют, что только телевидение может обеспечить достаточную степень осведомленности потребителя, необходимую для запуска нового продукта или функционирования уже существующего.

Однако Серджио Зиман, гуру маркетинга, который принимал самое непосредственное участие в возрождении *Coca-Cola*, отмечает, что два самых популярных рекламных ролика во все времена — *«I'd like to teach the world to sing»* («Я бы хотел научить всех петь») и *«Mean Joe Greene»* («Злюка Джон Грин») не продали кока-колы ни на одну бутылку больше. Они воспринимались как развлечение и привлекали внимание, но они не принесли дополнительной прибыли. Он шутит, что текст *«I'd like to teach the*

world to drink» («Я бы хотел научить всех *пит*») был бы гораздо лучше.

Однажды Серджио произнес: «У *Kmart* очень хорошая осведомленность, ну и что с того?»¹

Воля и путь, который нужно пройти

Не думаю, что выдающихся идей мало. Я думаю, что и в вашем бизнесе есть масса замечательных возможностей предпринять неординарные действия. Не хватает не идей, а воли их воплощать.

Цель этой книги — убедить вас, что гораздо безопаснее идти на риск, и укрепить ваше желание совершать поистине удивительные вещи. Как только вы поймете, что старые способы ведут только вниз, вы осознаете необходимость совершения чего-то необычного, такого, о чем стоит говорить.

Один из самых распространенных контраргументов, который вы можете услышать, например, от своих коллег, это то, что у них нет способностей создать замечательную идею, а если такая идея у них и появится, они не смогут отличить замечательную идею от отвратительной. Объем книги, конечно, не позволяет описать все замечательные методы «мозгового штурма», которые используются различными компаниями во всем мире. Что я могу здесь сделать, так это предложить несколько спо-

¹ Сеть магазинов *Kmart*, которая первая создала формат дискаунтера, объявила себя банкротом и подала на защиту от кредиторов в конце 2002 года под давлением таких конкурентов, как *Wal-Mart* и *Target*. (Примеч. ред.)

собов или вариантов, которые вы можете воплотить в жизнь, чтобы начать свой путь реализации концепции Фиолетовой коровы. Если у вас есть воля, вы обязательно найдете этот путь самостоятельно.

Значком ① будут обозначены мои предложения (варианты).

ПРИМЕР: ВАМ НАВЕРХ?

Лифты, конечно, не самый типичный продукт широкого потребления. Они вполне могут стоить больше миллиона долларов, они обычно устанавливаются при строительстве здания и редко когда используются, если здание не выше трех или четырех этажей.

Каким образом работает на рынке компания, производящая лифты? До недавнего времени здесь много значили... игры в гольф, обеды и долгосрочные отношения со строительными компаниями, которые являются основными заказчиками лифтового оборудования. Все это, конечно, имеет место и сейчас, но компания *Schindler Elevator Corporation* коренным образом изменила правила игры, применив концепцию Фиолетовой коровы.

Зайдите в офис *Cap Gemini* в небоскребе на Таймс-сквер, и вы увидите замечательное решение проблемы. Какой проблемы? Лифт обычно останавливается слишком часто — пять, десять, пятнадцать раз, прежде чем вы доедете до своего этажа. Для вас это мелкая неприятность, а для здания

в целом — огромная и дорогостоящая проблема. Пока ваш лифт останавливается на каждом этаже, в ожидании его люди внизу нервничают. Здание нуждается в дополнительном лифте, но его не на что купить и некуда установить.

Идея? Когда вы подходите к лифтам, на центральном пульте вы нажимаете кнопку нужного вам этажа. На панели высвечивается номер лифта, который отвезет вас на нужный этаж.

С помощью этой предварительной сортировки удалось превратить каждый лифт в экспресс. Лифт отвозит вас на нужный этаж и сразу возвращается вниз. Это означает, что здание можно сделать более высоким, потребуется меньшее количество лифтов, сократится время ожидания, а дорогостоящие площади здания можно будет использовать для людей, а не для лифтов. Колоссальный выигрыш, достигнутый за счет небольших расходов.

Есть ли хоть одна крупная строительная корпорация в мире, руководители которой никогда не слышали о таком решении проблемы? Вряд ли. Неважно, сколько денег они потратили на свою рекламу и сколько обедов спонсировали. Важно, что сейчас они пожинают плоды своих сомнений.

① Вместо того чтобы использовать вашу технологию и знание дела на производство продукта более высокого качества в расчете на стандартную модель поведения потребителей, попробуйте изменить эту модель, чтобы ваш стандартный продукт стал работать значительно эффективнее.

ПРИМЕР: Что должен делать «Тайд»?

Возможно, «Тайд» — самый лучший стиральный порошок за всю историю. Каждый год *Procter & Gamble* вкладывает миллионы долларов и платит огромные деньги химикам, чтобы заставить это моющее средство работать еще лучше.

Правы ли менеджеры корпорации, делая это? В свое время продукт быстро достиг успеха благодаря хорошему сочетанию телевизионной рекламы и системы дистрибуции и доставки и собственно высокому качеству продукта. После краха телевизионно-промышленного комплекса телевизионная реклама имела все меньше и меньше значения. Теперь, когда взошла звезда *Wal-Mart*, система доставки товара до потребителя имеет принципиальное значение. Одна сеть магазинов обеспечивает треть всех продаж «Тайда». Без *Wal-Mart* «Тайду» не прожить.

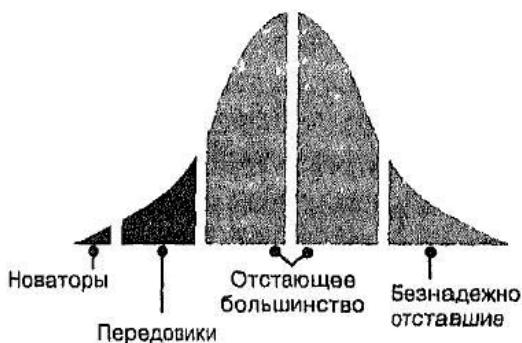
Итак, что должен делать *Procter & Gamble*? Много ли есть шансов на то, что у них появится совершенно новый выдающийся продукт, который обеспечит прорыв и обратит на себя внимание не слишком внимательного покупателя стирального порошка? Или же все дополнительные улучшения будут просто переходящим остатком из прошлого, из того времени, когда людей больше волновало качество стирки?

Согласно традиционной концепции Фиолетовой коровы *Procter & Gamble* должен получать от своего теперешнего продукта прибыль, пока она есть. Сократить расходы на научные исследования, поднять цену на продукт, а дополнительную

полученную прибыль направить на разработку более интересных и радикально новых продуктов. Какой смысл тратить деньги на научные исследования уже существующего и работающего продукта?

⊙ Если у продукта мало шансов на выдающееся будущее, если вы не можете представить себе такого будущего для вашего продукта — когда люди вновь им заинтересуются, то пора понять, что правила игры изменились. Вместо того чтобы вкладывать средства в умирающий продукт, реинвестируйте прибыль в создание чего-то нового.

ПРОНИКНОВЕНИЕ НА РЫНОК



Вас хотят слушать только любящие рисковать и распространять новые идеи люди (левая часть кривой Мура)

Если внимательно изучить кривую распределения, то можно увидеть, что основная часть продукта продается *после* того, как он был принят потре-

бителями-«передовиками». Это покупатели, которые не против попробовать что-то новое. Они создают благожелательную среду, в которой следующее за ними большинство чувствует себя спокойно, покупая новый продукт. Значительные продажи происходят только после того, как продукт куплен этими покупателями (левая часть кривой).

Важным моментом здесь является то, что огромное большинство покупателей вас игнорирует. Покупатели из центральной части кривой прислушиваются к советам людей из своего круга, а не к вашим предложениям. Конечно, очень хочется перешагнуть через левую часть кривой и сразу оказаться в ее жирном центре. Но это у вас не получится.

Независимо от типа товара, продукты и услуги, пользующиеся успехом, после своего появления на рынке следуют этой кривой. Сначала их покупают те, кого мы называем здесь новаторами. Это покупатели, которым нравится покупать то, чего у кого еще нет. Возможно, что сам продукт им же не нужен, они просто хотят быть первыми. Новаторы — это зрители, которые занимают первые ряды выставок моды в Париже, посетители Internet World и читатели последних журналов о новых товарах.

Вслед за новаторами на кривой Мура идут «передовики». Это те покупатели, которые действительно оценили преимущества нового продукта, вдобавок им всегда хочется ощущать свое превосходство над основной массой населения. Проявляется это в том, что они покупают самые модные товары и услуги. Это может быть новый вид какого-то

платежного документа или даже новое телевизионное шоу. На любом более или менее значимом рынке таких покупателей немало, и они готовы тратить деньги.

За этой группой покупателей идет главное большинство, состоящее в свою очередь из двух частей: передовое большинство — люди, которые начинают покупать продукт раньше, и отстающее большинство — те, которые покупают новинку позже. Эти люди, возможно, не очень жаждут купить новый продукт. Однако, если многие их знакомые этот продукт уже попробовали и рассказали всем об этом, то они, скорее всего, к ним присоединятся.

Очень важно понимать два момента в отношении этой большой и очень выгодной покупательской аудитории. Во-первых, эти люди вас игнорируют. У них есть много других проблем, которые они считают более важными, чем те, которые для них решит ваш продукт, и поэтому они не будут тратить время на то, чтобы вас слушать.

Во-вторых, они вряд ли будут слушать и новаторов из левой части кривой. Им нужна полная уверенность в продукте, а такую уверенность не так уж часто может обеспечить новый продукт. Огромное количество новых продуктов так и не доходит до большинства покупателей — если эти люди не слушают даже своих друзей, то почему они должны слушать вас?

Наконец, кривую завершают безнадежно отставшие — консерваторы, которые собрались приобрести кассетный магнитофон, когда все уже давно перешли на компакт-диски. Эти люди не будут пользоваться ничем новым до тех пор, пока оно не

устареет настолько, что его еще и не сразу найдешь в продаже.

Никто не жаждет купить ваш продукт. Огромное большинство потребителей вполне довольно существующим положением дел. У них уже все есть, и они вовсе не расположены что-либо менять или приспособливаться к чему-то новому. У вас нет власти, чтобы заставить их это сделать. Ваша единственная возможность — продать ваш продукт людям, которые любят новинки и ждут их. А после этого вы можете надеяться, что информация о вашем продукте распространится, перейдет с левой части кривой на центральную. После того как «передовики» примут ваш продукт, они, а не вы, будут продавать его первой части основного большинства покупателей. И они будут делать это очень тохо. (Мур много пишет о том, как нужно двигать по кривой. Я очень рекомендую его книгу.)

Чтобы привлечь к себе внимание «передовиков», вы должны создать выдающийся продукт, при этом он должен быть гибким и привлекательным, чтобы они без труда могли распространить информацию о нем на остальную часть покупательской аудитории, на остальную часть кривой.

У цифровых фотоаппаратов была достаточно привлекательная цена на протяжении последних пяти лет. Но вначале их покупали только те, кто очень интересуется техническими новинками, и компьютерные фанаты. Цифровые аппараты были несколько сложны в обращении, и качество оставляло желать лучшего. Со временем производители решили обе эти проблемы, за что и были вознаграждены огромным увеличением объемов своих

продаж. Сейчас цифровые фотоаппараты в значительной степени заменяют традиционные пленочные камеры. Этот успех не был достигнут за счет рекламных кампаний. Результат обеспечили «передовики», которые быстро передали идею цифровых камер своим друзьям.

Цифровые фотоаппараты прекрасно продаются, потому что всем очевидны удобства в обращении с ними, а также потому, что невелика разница в цене по сравнению с пленочными камерами. Более того, преимущества цифровых камер легко продемонстрировать, и каждому «передовику» просто не терпится это сделать, когда он видит консерватора, достающего морально устаревший пленочный фотоаппарат.

Если ваш продукт выдающийся, причем выдающийся в нужном для потребителя отношении, то это дает вам два преимущества. Во-первых, вам гораздо проще привлечь внимание покупателей из левой части кривой. Во-вторых, вашим «передовикам» будет несложно преподнести идею товара (когда она лаконична) основному большинству покупателей.

ИДЕИ, КОТОРЫЕ РАСПРОСТРАНЯЮТСЯ И ПОБЕЖДАЮТ

Новый бренд (или предложение нового продукта под существующим брендом) есть не что иное, как идея. *Заразные идеи имеют гораздо больше шансов на успех, чем незаразные.* Я называю такие идеи идеями-вирусами.

Чтобы распространять такие вирусы, нужно побольше «чихать». «Чихать» — значит неустанно рассказывать своим коллегам, друзьям или почитателям о новом продукте или услуге. «Чихают» те, кто распространяют идеи-вирусы. «Новаторы» и «передовики» — это те, кто первым покупает ваш продукт, но, если они не будут «чихать», они не смогут распространить вашу идею. Может быть, они слишком эгоистичны, чтобы делиться новой идеей со всеми, может быть, они не пользуются доверием окружающих. В любом случае, когда дело доходит до распространения идей, они представляют собой тупик.

На каждом рынке есть по-настоящему «заразные» покупатели, которые будут «чихать». Это чаще всего «передовики», но не всегда. При создании «и-вируса» поиски и привлечение на свою сторону таких «чихателей» имеют первостепенное значение.

Итак, как же создать заразную идею? Не пытайтесь создать продукт «для всех», потому что в результате это будет продукт «ни для кого». Все продукты «для всех» уже созданы, и свободных мест здесь нет. «Чихатели» на таких рынках имеют слишком большой выбор, они всем довольны, поэтому маловероятно, что вы их здесь чем-то заинтригуете.

Чтобы пробиться к «золотому месторождению», нужно найти свою нишу, а не пытаться захватить весь рынок. Если у вас будет своя ниша, вы сможете отвести себе ручеек от основного потока и создать идею-вирус, с тем чтобы она сначала завоевала небольшой участок рынка, но тот, который действительно заинтересован в том, что вы продаете.

В этом случае гораздо больше шансов на то, что «передовики» этой пиши будут вас слушать и что «чихатели» здесь будут говорить о вашем продукте. И самое главное, что из-за ограниченных размеров рынка небольшое количество «зараженных» вашим вирусом доведет уровень «заболеваемости» до критической величины, которая вам и требуется для реализации идеи-вируса.

Затем, если ваш продукт достаточно хорош и если вам повезет, ваша пишика начнет распространяться. После того как она станет доминировать в своей первоначальной пише, она начнет распространяться дальше.

① Это не случайность, что одни продукты получают широкое распространение, а другие — нет. Диффузия идеи-вируса часто происходит благодаря тому, что все вирусные компоненты работают вместе. Насколько подходящая среда имеется для распространения вашего вируса? Как часто люди будут «чихать»? Насколько близко контактируют друг с другом потребители, среди которых вы хотите распространить идею? Много ли они общаются? Доверяют ли они друг другу? Какой репутацией пользуются распространители вируса? Каков срок жизни вашей идеи? Следует ли распространять ее очень быстро, чтобы она достигла цели прежде, чем утратит актуальность? Или у вашей идеи есть ноги и крылья и тогда есть смысл вкладывать в нее средства на протяжении более длительного времени?

Задайте себе эти вопросы в отношении ваших новых продуктов, и вы поймете, какие из них имеют наилучшие шансы быть подхваченными и смогут распространяться. Именно эти продукты и идеи и следует запускать на рынок.

БОЛЬШОЕ НЕ ПОНИМАНИЕ

Проблема с книгами о которых я говорю выше — *Cracking the Code*, *The Tipping Point*, *Unleashing the Ideavirus*, — заключается в том, что многие специалисты по маркетингу сделали совершенно неверные выводы.

Прочитав эти книги, многие решили, что либо описанные в них методы — это хитроумные ловушки, которые срабатывают лишь время от времени, либо идеи в этих книгах естественны, повсеместны и воплощаются сами собой, что любая новая продуктовая идея становится идеей-вирусом, переходит в новое состояние и начинает распространяться по принципу цепной реакции. Начинает обманчиво казаться, что все потребители вашего продукта добровольно распространяют вашу идею, вы можете спокойно дожидаться успеха.

В то же время бедолаги из *Procter & Gamble*, *Nike* и *Colgate-Palmolive* тратят четыре миллиарда долларов в год на рекламу.

И те, и другие не правы. Хотя идеи-вирусы и бывают иногда результатом везения (например, *Macarena* или *Pet Rock*), все же большинство успешных продуктов было запланировано такими уже с момента своего создания.

Маркетинг в посттелевизионном мире больше не заключается в том, чтобы сделать продукт привлекательным, интересным, приятным или смешным *после* того, как он задуман и создан. Теперь с самого начала создания продукта приходится задумывать что-то такое, что будет распространяться, что само собой станет источником идеи-вируса. Продукты и услуги, рассчитанные на взыскательного потребителя, призванные решать его проблемы, имеют несравненно больше шансов на успех. И говорят люди только о тех товарах, которые стоят того, чтобы о них говорили.

Ресурсы, которые вы раньше использовали на рекламу по телевидению и в СМИ, теперь направляются на решение технических проблем. Маркетинг сейчас требует гораздо большего количества времени, чем раньше. Теперь вам приходится тратить деньги на более ранней стадии процесса (и повторять этот процесс чаще).

Это стоит отметить особо: Фиолетовая корова — это отнюдь не дешевая возможность срезать углы. Однако это ваша самая лучшая и, возможно, единственная дорога к устойчивому росту.

Да, Фиолетовая корова — вещь недешевая, но она действует. Важно понять, что вкладывать деньги в Фиолетовую корову гораздо разумнее, чем пусть даже в рекламу на играх Супербоула (финального матча ежегодного чемпионата по американскому футболу)¹.

¹ Супербоул имеет репутацию самого дорогого рекламного времени (около 2 млн. долларов за 30 секунд). Реклама в Супербоуле широко обсуждается и задает тон маркетинговым программам на год вперед. (Примеч. ред.)

КТО СЛУШАЕТ?

Простите меня за небольшое преувеличение. На фоне всего этого размахивания руками по поводу кончины телевизионно-промышленного комплекса и предсказаний о сокращении роли всех СМИ легко удариться в другую крайность и сделать вывод, что реклама сегодня вообще не работает и что потребитель игнорирует ее целиком и полностью.

Это, конечно, не так. Реклама все-таки работает, может быть, не так хорошо и эффективно, как раньше, но она привлекает внимание и обеспечивает рост объема продаж. Что касается затрат на нее, гораздо более эффективна целевая реклама, однако большая часть рекламы не является целевой. Такую рекламу можно сравнить с ураганом, который дует вдоль рыночной площади, затрагивая всех и вся, независимо от того, кто они и чего хотят. Огромные ресурсы здесь тратятся абсолютно впустую, и поэтому напрашивается вывод о том, что реклама не работает. Да, этот ураган иногда не дает вам повернуть головы, посмотреть по сторонам. Иногда, правда, весь рынок срочно нуждается в чем-то, догадывается об этом, и покупатели готовы вас слушать. Ключевое слово здесь, однако, — это *иногда*.

Это «иногда» происходит исключительно редко. Настолько редко, что на это не приходится рассчитывать. Большое количество рекламы не доходит до своей аудитории, ведь покупателей может просто не оказаться на рынке в тот момент, когда рекламируется какой-то продукт, и уж тем

более маловероятно, что информацию из рекламы кто-то распространит в своем окружении.

Сегодня работает совершенно иной тип рекламы. Почему? Что такого особенного есть в некоторых видах рекламы и некоторых продуктах, что делает их успешными, тогда как другие терпят неудачу? Почему маленькие текстовые объявления на веб-сайте *Google* работают так хорошо, а яркие, большие и действующие на первый баннеры на *Yahoo!* — так плохо?

Нужно посмотреть другими глазами на понятие мощности в маркетинговых уравнениях. В прошлом специалисты по маркетингу самостоятельно определяли свою целевую аудиторию. Хитроумные рекламисты очень старались, чтобы их реклама была направлена именно на ту покупательскую аудиторию, которая им нужна, и, конечно, чтобы в результате эта реклама достигала цели, т. е. своей целевой аудитории. При этом они считали, что именно они будут определять, кто обратит внимание на их рекламу и когда.

Сегодня сложилась прямо противоположная ситуация. Выбор осуществляют потребители. Они выбирают, слушать им вас или нет. Как они это делают? Чем отличаются те, кто будет вас слушать от всех остальных?

Большой секрет рекламы на *Google* заключается в том, что они контекстуально адекватны и показываются только тем, кому они нужны и интересны. Вы видите рекламу какого-либо продукта на *Google* только после того, как ввели его название в системе поиска. Сравните это с тем, как реклама назойливо пытается влезть в жизнь потребителя,

независимо от того, заинтересован он сейчас в данном рекламном предложении или нет, и почувствуйте разницу¹.

В любое время и на любом рынке найдутся люди, которые будут вас внимательно слушать. Они хотят вас услышать. Они ищут ваш продукт по справочникам и журналам, они интересуются информацией о нем в Интернете. Некоторые из них будут вашими покупателями, некоторые же занимаются поисками просто ради самого увлекательного процесса.

Вот одна неплохая идея:

БЕССМЫСЛЕННО РЕКЛАМИРОВАТЬ
ЧТО-ЛИБО КОМУ-ЛИБО КРОМЕ
ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ
И ВЛИЯТЕЛЬНЫХ «ЧИХАТЕЛЕЙ»

Рекламировать ваш продукт нужно тогда, когда потребители действительно его ищут, и в том месте, где они смогут его найти. Конечно, реклама даже для одного заинтересованного в ней человека принесет пользу, но гораздо лучше будет, если этот человек окажется «чихателем» и поделится информацией с друзьями и коллегами.

Конечно, трудно найти возможность часто рекламировать свой продукт для такой избранной аудитории. Поэтому все остальное время вам нужно вкладывать средства в Фиолетовую корову. Со-

¹ Более подробно эта концепция рассмотрена в книге Сета Година «Маркетинг с разрешения» (Seth Godin, «Permission Marketing»). (Примеч. ред.)

здавать продукты, услуги и технологии, которые будут настолько полезными, интересными и необычными, что рынок сам автоматически заинтересуется ими. Впрочем, нет — нужно разрабатывать продукты, услуги и технологии, которые рынок уже ищет.

СПЛОШНОЙ ОБМАН

- *JetBlue Airways*¹ обманывает нас. Их экономичная система, неперегруженные аэропорты, молодые сотрудники (не члены профсоюза) несправедливо дают им преимущество.
- *Starbucks* обманывает нас. Они изобрели феномен кофейного бара, и теперь, когда мы говорим «кофе», мы думаем о *Starbucks*.
- *Vanguard*² обманывает нас. Их экономичный индекс фондов делает невозможной конкуренцию для брокера, предоставляющего полный набор услуг.
- *Amazon.com* обманывает нас. Их бесплатная доставка и огромный выбор дают им пре-

¹ Авиакомпания, предлагающая очень низкие цены на перелеты между несколькими большими городами, чаще всего из небольших по размеру аэропортов регионального значения. (Примеч. ред.)

² Финансовая компания, предлагающая популярные варианты инвестиций в индексные взаимные фонды, структура которых совпадает с основными фондовыми индексами, такими как Dow Jones Industrial Average и NASDAQ. (Примеч. ред.)

имущество над ближайшим книжным магазином.

- *Google* обманывает нас. Они сделали выводы из ошибок порталов первого поколения и выбросили весь ненужный информационный багаж своих предшественников.
- *Wendy's*¹ обманывает нас. Их гибкость позволяет им представлять несколько салатов и закусок, что привлекает к ним не только детей, но и значительную часть взрослых.
- *Ducati* обманывает нас. Из-за того, что они не делают мотоциклы для всего рынка, они могут себе позволить специализироваться на высокодоходных удивительных машинах, которые быстро распродадутся каждый год.
- *NBC*² обманывает нас. Поскольку им нужно показывать собственные шоу только раз в неделю, они могут сосредоточиться и снять сливки.

Ни одна из этих компаний не применяет устаревшую технологию продаж, основанную на рекламе, для достижения успеха. Своим ушедшим в глубокую оборону конкурентам (которые очень нервничают) эти компании представляются самы-

¹ Рестораны быстрого питания. Один из конкурентов компании McDonald's (Примеч. ред.)

² Платный телевизионный канал, знаменитый сериями собственного производства, такими как «Секс в большом городе». Канал существует на плату за подписку и не привлекает рекламодателей. (Примеч. ред.)

ми настоящими обманщиками и жуликами, потому что они играют не по их усредненным унылым правилам.

Почему вы еще не начали никого обманывать?

Кого это волнует?

Вы не можете заставить всех людей слушать. Но вы можете рассчитать, кто (все-таки!) будет вас слушать с наибольшей вероятностью, а затем продумать логическую аргументированную комбинацию, чтобы убедить слушателей в правильности вашего предложения.

Помните, что ваши крохоборские уступки вроде «немножко подешевле», «немножко получше» или «немножко попроще» для аудитории будут просто бессмысленной тратой времени. Влиятельные «чихатели» — это люди с проблемами, которые они хотят решить. Они услышат вашу информацию только, если она сообщит им что-то выдающееся, а если нет, никто на вас даже и не взглянет.

Вопрос «Кто слушает?» является ключевым не только для успеха отдельных продуктов, но и для состояния целых рынков. Возьмем в качестве примера классическую музыку.

Классическая музыка сейчас буквально умирает. Большие имена не производят никакого впечатления. Оркестры никем не финансируются. Не создаются и не записываются никакие коммерчески важные произведения.

Почему?

Потому что их никто не слушает.

У влиятельных «чихателей» уже есть вся достойная их внимания музыка, которую они когда-либо хотели приобрести. Все старые произведения, достойные записи, уже записаны, причем очень хорошо. «Чихатели» больше ничего не ищут.

А поскольку они больше ничего не ищут, покупатели, которые находятся справа от них на кривой и обычно ждут их совета, сейчас либо слушают просветительские радиопередачи, либо покупают уцененные диски с записями классической музыки. У записывающих компаний и оркестров нет рынка. Из-за того что меломаны перестали слушать, композиторы стали писать партитуры для кино или подстригать газоны, чтобы заработать на жизнь. Образовалась блокада внимания, и никто в музыкальном бизнесе не в состоянии повлиять на это. Продавцы музыки сегодня не могут профинансировать хорошую рекламу, чтобы заинтересовать «чихателей» и таким образом распространить информацию об интересной новой музыке. Поэтому весь рынок перестает работать.

И дело здесь не только в том, чтобы решить эту проблему в материальном отношении, например, улучшить рекламу — возможно, более эффективного способа просто не существует. У компании *Naxos*, которая продает очень дешевые уцененные музыкальные диски, дела идут замечательно. Почему? Потому что они организовали маркетинг своего продукта во всех формах, основываясь на идее, что «чихателям» нужны хорошие и дешевые диски уже знакомой им музыки. *Naxos* оказался совершенно прав. Рынок прекратил слушать, и *Naxos* остался в выигрыше.

Бренд *Sony* для классической музыки не может конкурировать на этом рынке, потому что у этого гиганта другая стратегия выпуска продукта и его маркетинга. Поэтому у них ничего не получается.

Когда вы сталкиваетесь с рынком, на котором никто вас не слушает, то самое разумное, что вы можете сделать, это уйти с этого рынка. Второй вариант — это набраться смелости и обратиться к концепции Фиолетовой коровы, запустить на рынок продукт или услугу, которая все-таки заставит нужных вам людей вас выслушать.

НЕ ВСЕ ПОКУПАТЕЛИ ОДИНАКОВЫ

Майкл Шрэйдж пишет о банке, в котором однажды выяснили, что десять процентов их клиентов пользуются услугами онлайн-доступа к счету *каждый день*, а остальные клиенты делают это примерно один раз в месяц. На первый взгляд банку в этой ситуации нужно сократить расходы на услуги в режиме «онлайн», потому что этими услугами пользуются только повторы и некоторые «передовики». Однако при дальнейшем изучении вопроса выяснилось, что вклады этих десяти процентов клиентов составляют семьдесят процентов всех вкладов банка.

Изучая диффузионную кривую, легко прийти к выводу, что лучше всего находиться в ее сочном, прибыльном и замечательном центре, где у вас будет больше всего покупателей. Однако это не совсем так. Часто лакомые кусочки находятся отнюдь не посередине. Банк, о котором мы говори-

ли, мог бы основное внимание уделять своим клиентам-новаторам, чем привлек бы еще больше клиентов, готовых пойти на риск. В результате количество остальных, более консервативных клиентов сократится, возможно, они даже подыщут себе другой (менее выгодный) банк.

① Дифференцируйте своих клиентов. Определите наиболее выгодную их группу. Определите группу, которая будет «чихать». Определите, как вы будете разрабатывать, рекламировать и поощрять каждую группу. На всех остальных не обращайтесь абсолютно никакого внимания. Ваша реклама (и ваш продукт!) предназначена не для всех. Ваша реклама (и ваш продукт) предназначена тем клиентам, которых вы бы сами выбрали, если бы у вас была такая возможность.

ЗАКОН БОЛЬШИХ ЧИСЕЛ

Завораживающая магия СМИ и Интернета основана на больших числах: 20 миллионов человек смотрят *The Sopranos*¹; 100 миллионов смотрят Супербоул; миллиард смотрит вручение «Оскара»; миллиона человек используют *KaZaA* одновременно; 120 миллионов зарегистрированных пользователей имеют почтовый ящик на *Yahoo!* Цифры завораживают.

¹Телевизионная серия на платном канале HBO. (Примеч. ред.)

Что если хоть один из тысячи зрителей церемонии вручения «Оскара» попробует ваш продукт? Или каждый китаец даст вам по одному центу?

Проблема с большими числами заключается в том, что их почти всегда приходится множить на простую дробь с очень большим знаменателем. Если вы обращаетесь к аудитории в 100 миллионов человек, и если только 0,000001% из нее купит ваш продукт, то это означает, что вы продадите ровно одну единицу вашего товара.

Несколько лет назад, когда я предсказывал закат рекламных интернет-баннеров в том виде, в котором они существовали, люди надо мной смеялись. В то время интернет-баннеры продавались по сто долларов за тысячу обращений.

Заказчики рекламы, которые изучали результаты своей рекламы (их было меньшинство), подсчитали, что каждый раз, когда они покупали тысячу баннеров, они получали от этого эффекта ровно ноль. Процент кликнувших на баннер составлял 0,000001%. Закон больших чисел действовал.

Сегодня вы можете купить тысячный рекламный баннер меньше чем за доллар. Цена упала на 99%. На одном сайте я однажды купил 300-миллионных показов баннера за шестьсот долларов. Самое интересное, что на этой сделке деньги я потерял! С помощью 300-миллионного (больше, чем все население США) баннера я продал товара меньше, чем на 500 долларов.

По мере того как потребители все меньше и меньше внимания обращают на СМИ, СМИ перестают работать для маркетинга продукта. Конечно, всегда есть какие-то рекламные трюки, которые

срабатывают (например, анимационные странички в Интернете или прямой эфир на телевидении), но в целом большинство рекламных роликов становится жертвой этой тенденции.

Небольшая компания *SoundScan* поставляет на рынок замечательный продукт. Работая в контакте с розничной торговлей и с компаниями, занимающимися звукозаписью, *SoundScan* знает совершенно точно, когда и сколько экземпляров каждого выпущенного музыкального альбома продано. Информация имеется обо всех торговых центрах по всей стране.

Что удивительно, так это то, как ужасно продаются многие альбомы. В «Нью-Йорк Таймс» сообщалось, что в 2002 году на рынке было представлено более 6000 альбомов крупнейших производителей музыки, однако лишь у 112 из них было продано больше полумиллиона экземпляров. Что нужно для того, чтобы найти незнакомого вам человека, заставить его выслушать вас и сделать так, чтобы он пошел в магазин и купил то, что вы продаете? Это очень непросто.

Почти на каждом рынке «ведущий» бренд имеет огромное преимущество перед конкурирующими с ним товарами. Это могут быть компьютеры, журналы мод, веб-сайты, парикмахерские и др. Часто менее известные бренды вообще не имеют шансов. На рынке может быть очень много потребителей, но это очень занятые потребители, для них гораздо проще иметь дело с одним и тем же лидером. (Конечно, только до тех пор, пока этот лидер не перестанет быть интересным; после этого появится новый лидер, будь это автомобили, пиво или иллюстрированные журналы.)

ПРИМЕР: ЧИП КОНЛИ

У моего друга и коллеги, Чипа Конли, больше дюжины отелей в Сан-Франциско. Один из его отелей, «Феникс», находится в одном из самых неблагополучных районов города.

Чип купил этот отель (это вообще-то мотель) за бесценок. Он знал, что отель подходит не для всех. И действительно, чтобы он ни делал с «Фениксом», почти никто не хотел в нем останавливаться.

Ну и что? «Почти никто» может быть вполне достаточно, если в отеле всего несколько десятков номеров. Чип перестроил весь отель. Он покрасил его броскими цветами, в номера положил журналы в стиле *hip*. Ультрасовременный художник оформил бассейн, и Чип стал приглашать заезжих рок-звезд остановиться у него.

Через несколько месяцев план сработал. Совершенно сознательно игнорируя массовый рынок, Чип создал нечто выдающееся: рок-отель в центре Сан-Франциско. Люди, которые давно и тщетно искали такой отель, нашли его.

④ Составьте список своих конкурентов, которые не стараются быть всем для всех. Они работают лучше вас? Если бы вы могли занять какую-нибудь не занятую нишу (и доминировать в ней), то что бы вы выбрали? Почему бы не запустить продукт, который конкурировал бы с другим вашим продуктом? Почему бы не производить продукцию, которая больше подходит для данного рынка?

ПРОБЛЕМА С КОРОВОЙ...

...это проблема страха.

Если Фиолетовая корова такой простой и эффективный путь решения проблем, то почему не все обращаются к ней? Почему так трудно быть фиолетовым?

Кто-то попытается убедить вас в том, что замечательных идей вообще слишком мало или что их продукт, их компания, их вид деятельности не может поддержать замечательную идею. Это все, естественно, чепуха.

Фиолетовая корова встречается так редко, потому что люди ее боятся.

Если вы в чем-то выдающийся и особенный человек, то вполне вероятно, что некоторым людям вы не нравитесь. Это просто составная часть понятия «выдающийся». Никто никогда не получал единодушной похвалы. Самое лучшее, на что может надеяться робкий парень, это быть незамеченным. Критикуют и ругают тех, кто делает шаг вперед или в сторону.

Где же вы научились так хорошо проигрывать? Если вы такой же человек, как и большинство, то вы научились этому в школе, в первом классе. Это именно там вы начали понимать, что безопаснее всего быть таким же, как все. Нужно обязательно писать по линиям в тетрадке, не задавать слишком много вопросов и не забывать выполнять домашнее задание.

Мы управляем нашими школами так же уныло, как фабриками. Мы выстраиваем детей в ровные ряды, разбиваем их на группы, которые называются

ся классы, и очень стараемся не допустить наличия бракованных изделий. Никто не выделяется, не отстает, не убегает вперед и не устраивает гвалт.

Нужно всегда следовать правилам. Казалось бы, это самый надежный способ избежать неудачи. Возможно, в школе так оно и есть. Увы, эти правила становятся образцом поведения для большинства людей (в частности, для вашего начальника?), и этот образец очень опасен. Эти правила, в конце концов, приведут вас к проигрышу.

Если вы не будете ничем выделяться на многолюдной рыночной площади — вы обречены на неудачу, вас просто никто не заметит.

Джон Сполстра в своей книге «*Marketing Outrageously*» указывает на порочный круг отсутствия Фиолетовой коровы. В тяжелые времена ваши коллеги и ваш босс могут сказать, что сейчас вы не можете позволить себе такую роскошь, как быть в чем-то выдающимся. Они заявят, что в наше время нужно экономить и нет денег на то, чтобы совершать ошибки. Ну а в хорошие времена они скажут, что теперь можно немного расслабиться и позволить себе не рисковать и быть консервативным.

Обратная сторона этой проблемы оказывается положительным моментом — такая консервативная житейская мудрость очень упрощает вашу задачу. Поскольку почти все до смерти боятся Фиолетовой коровы, то вам очень легко стать выдающимся. Если продукты, которые пользуются успехом, это продукты в чем-то особенные, а большинство людей предпочитает ничем особенно не выделяться, то ваше дело в шляпе!

Итак, похоже, что у нас есть два пути: первый — это быть незаметным, безмянным, никогда не подвергаться критике и всегда оставаться (казалось бы) в безопасности, и второй — рискнуть стать выдающимся и уникальным, Фиолетовой коровой.

Газета «Нью-Йорк Таймс» писала, что в Нью-Йорке на участке Амстердам-авеню длиной в четырнадцать кварталов находятся семьдесят четыре ресторана. Самое примечательное в этих ресторанах то, что они абсолютно ничем не примечательны. Да, там предлагается кухня двадцати или тридцати стран мира и еда, случается, бывает очень вкусна, но чего-то действительно выдающегося там нет. Все рестораны смотрятся очень уныло, особенно на фоне некоторых удивительных ресторанов Нью-Йорка.

Почему? Ответ очень простой: среднестатистический предприниматель, который потратил мало времени и денег, чтобы открыть ресторан, готов к дальнейшему риску. Унылый ресторан кто не станет ругать, он не лучше и не хуже других. *Ray's Pizza* — самое что ни на есть средненькоеведение. Там, конечно, не отравишься, но и от участия после обеда никто не засияет. Пицца как пицца, как везде в Нью-Йорке. Но зато хозяину не нужно беспокоиться, что его кто-то будет критиковать.

Мы выросли с неправильной установкой: мы ошибочно считаем, что критика ведет к неудаче. С самого первого класса школы нас учили, что выделяться из общей массы почти всегда плохо. Будешь выделяться — окажешься у директора в кабинете, а не в Гарварде. Никто не скажет, что он хотел

бы, чтобы его серьезно покритиковали. Однако, чтобы стать выдающимся, вам нужно именно это.

Несколько десятков лет назад, когда Эндрю Вайл¹ поступил на медицинский факультет Гарвардского университета, учебный план был приблизительно таким же, как и сейчас. Целью этого учебного плана была подготовка квалифицированного врача, а не специалиста, способного бросить вызов всей системе медицинского обслуживания.

Вайл отказался от того пути, по которому шли его сокурсники. Сегодня его книги выходят и продаются миллионами. Конечно, он получает истинное удовлетворение от того, что его книги, лекции и клиники помогли сотням тысяч людей. И он очень богат. И все это потому, что он делал что-то такое, что большинство его однокурсников (и преподавателей) считали безрассудным и рискованным. Самое удивительное состоит в том, что большинству врачей, которые учились вместе с Вайлом, приходится работать от зари до зари. Они измотаны той самой системой, которую они ежедневно помогали создавать. Эндрю Вайл получает удовольствие от жизни. *Спокойствие и безопасность очень рискованны.*

Наше неприятие критики в свой адрес выражается в том, что мы избегаем негативной ответной реакции или скрываем ее и таким образом гарантируем (ирония) свой неуспех. Если же единственной возможностью для успеха является требование

¹ Доктор Эндрю Вайл (Andrew Weil) — автор многих книг и создатель направления интегрированной медицины, которая рассматривает взаимное влияние физического и психологического состояния человека. (Примеч. ред.)

стать выдающимся, а единственной возможностью избежать критики — стать незаметным и скучным, то выбор для кого-то будет очевиден, не так ли?

Ваши действия, ваш проект и вы сами — это не одно и то же. Когда критикуют ваш проект, это совсем не означает, что критикуют вас. Сам факт, что об этом приходится напоминать, говорит о том, как плохо мы готовы к эре Фиолетовой коровы. Неудачу, в конце концов, терпят те, чьи проекты *никогда* не критикуются.

Совершите ли вы на протяжении своей карьеры поступки, за которые вас будут критиковать? Это может быть плохая подготовка к чему-то, небрежность, непродуманное решение, что угодно. Да, конечно. Но все эти ошибки не имеют никакого отношения к взлетам и падениям, которые вы пытаетесь, применяя постулаты Фиолетовой коровы. Если вы, например, запустите в производство никому не нужный драндулет, то критика такого проекта будет вполне оправдана, но это будет критика вашей идеи, а не лично вас. Величайшие дожди, драматурги, конструкторы машин, импозиторы, директора по рекламе, писатели шеф-повара — все они получали оплеухи — это часть пути к успеху.

Новая модель кадиллака, *CTS*, на мой непросвещенный взгляд, самый уродливый автомобиль, произведенный когда-либо за пределами советского блока. «Кадиллак» критиковали за эту машину где только можно: в автомобильных журналах, в дилерских сетях, в бесчисленных интернет-бюллетенях. И что вы думаете? Автомобили продаются, причем очень хорошо. Произошло возрождение надоев-

шего всем бренда; это был крупнейший успех «Кадиллака» за последние десятилетия. Какое значение после этого имеет то, что «официальным» критикам автомобиль не понравился. Важно, что он очень нравится тем, кто его покупает.

В списке самых прибыльных фильмов 2002 года сразу после фильмов «Человек-паук» и «Голдмембер» стоит картина, которую никто не ожидал там увидеть: «Моя большая греческая свадьба». В Голливуде этот фильм критиковали за непомпезность, а независимые критики — за неоригинальность и отсталость. И тем не менее этот проект, съемки которого стоили всего три миллиона долларов, добился успеха именно за то, за что его критиковали. Недорогой, добрый, идеальный для семейных пар фильм был достаточно выдающимся, чтобы рынок его принял.

Почти сорок лет назад Боб Дилан, одна из моих любимых Фиолетовых коров, появился на фольклорном фестивале в Ньюпорте. Его чуть не сожгли заживо за то, что он использовал электрогитару. Все очень рассердились и назвали его предателем. «Все» оказались очень не правы.

В 2001 году миллиардер Майк Блумберг баллотировался на должность мэра Нью-Йорка. Его не критиковал только ленивый за все, что только можно, включая дилетантство. Но его выбрали. Кто прав, кто виноват? Попробуйте разобраться.

После провала *Apple Newton* (прекрасно спародированного в *Doonisbury*, как нелепый технологический тупик) парни, которые изобрели *Palm Pilot*, сделали новые разработки. Первые модели не работали. Первые совместные разработки также по-

терпели неудачу. В результате недоразумения с товарным знаком они проиграли судебное разбирательство (с одной японской компанией). Самым простым и разумным решением в этой ситуации было бы оставить дальнейшие попытки и заняться научными исследованиями в технической лаборатории. Однако разработчики проявили настойчивость, продолжая работу над простым (тогда как традиционный здравый смысл говорил, что нужно делать многоцелевое) и дешевым (тогда как этот же здравый смысл говорил, что нужно делать высокотехнологичное) устройством. Разработчики не прислушались к здравому смыслу и выиграли.

Palm испытывал проблемы только, когда следовал традиционному здравому смыслу. После трех лет непрекращающихся усилий они заняли свой участок рынка и получили прибыль.

Давайте сравним эти достижения с достижениями «бьюика». «Бьюик» — скучная машина. Она скучная уже последние пятьдесят лет. Немногие люди мечтают приобрести «бьюик». Эту машину нелегко раскритиковать, но ведь почему-то она и особым успехом не пользуется.

Drugstore.com — еще одна скучная компания. У них скучный сайт в Интернете, на котором продаются скучные товары. (Когда кто-нибудь последний раз испытывал сильные эмоции по поводу того, что компания *Braun* запустила на рынок новую зубную щетку?) Есть ли у нас основания критиковать *Drugstore.com*? Вряд ли. Но Фиолетовой короной здесь даже и не пахнет. В результате этого очень немногие новые покупатели придут к ним.

Итак, как же можно предсказать, какие идеи выйдут вам боком, а какие гарантируют успех? Ответ прост — никак.

Да, если бы стать рок-звездой было бы очень просто, все были бы рок-звездами!

К сожалению, вы не можете знать заранее, будет ли работать ваша Фиолетовая корова. Насколько рискованным и выдающимся будет ваш план, также невозможно сказать точно. В этом-то все и дело. Именно непредсказуемость результата обеспечивает его успех.

Вывод здесь можно сделать простой: скучное — это путь к неудаче¹.

Быть скучным — самая рискованная стратегия. Разумные бизнесмены понимают это и делают все, чтобы свести к минимуму (но не уничтожить) риск в своей деятельности. Они знают, что иногда у них что-то не получится, но они не видят в этом ничего страшного.

СЛЕДУЙТЕ ЗА ЛИДЕРОМ

Почему птицы летают косяком? Потому что птицы, которые летят вслед за вожаком стаи, тратят меньше сил. Вожак преодолевает сопротивление ветра, и тем, кто летит за ним, легче. Иначе чем треугольный гусь надским гусям никогда бы не зимовки.

¹ Кроме тех случаев, конечно, есть нечто выдающееся.

Многие бизнесмены, не желающие рисковать, думают, что они могут следовать аналогичной стратегии. Они считают, что могут подождать, пока лидер выдаст какую-нибудь идею, а они ее подхватят и скопируют, при этом им не нужно будет, как вожаку стаи, преодолевать сопротивление ветра.

Однако, если вы внимательно понаблюдаете за птичьей стаей, вы заметите, что лидер у стаи меняется каждые несколько минут. Одна из птиц, летящая сзади, меняется местами с вожаком, чтобы дать ему возможность отдохнуть.

Человек, который боится стать кем-то выдающимся, никогда не станет лидером. Такие люди подыскивают себе работу в большой компании и сознательно выбирают роль винтика в большой машине, избегая таким образом и риска, и критики. Однако если они ошибочно выбирают не ту птицу, то они терпят неудачу. Когда в большой компании увольняют десять тысяч работников, большинство этих людей, возможно, и не заслуживает увольнения. Они всегда делали то, что им говорили, не нарушали никаких правил и всегда следовали инструкциям. Увы, они просто выбрали не ту птицу-лидера.

Даже если вы найдете в нашем беспокойном мире довольно спокойную стаю, то оставаться в строю будет все труднее и труднее и, может быть, придется лихорадочно искать другую стаю. Способность быть лидером очень важна, потому что другой стае поблизости может не оказаться.

Все это относится не только к отдельным людям. У целых компаний могут быть такие же проблемы. Они будут следовать за лидером отрасли,

а лидер вдруг сменит курс. Или будут производить тысячи имитаций своего первого успешного продукта, не сознавая при этом, что рынка для них уже нет.

Многие годы на рынке звукозаписи доминируют несколько крупных компаний, которые очень сильно стараются следовать друг за другом. На их ярлыках стоят похожие цены, у них аналогичные торговые стратегии и даже упаковки не отличаются одна от другой. Каждый старается избежать критики и держаться стаи.

Но когда рынок изменится, когда придут новые технологии, а рано или поздно это случится, тогда у всех этих компаний начнутся серьезные проблемы. Без опыта лидерства, никогда не производившие ничего нового и неизвестного, эти компании окажутся в западне, они начнут паниковать. Ассоциация звукозаписывающих компаний тратит миллионы долларов на попытки лоббировать в конгрессе законы, которые оставили бы все как есть. Но в конечном счете они проиграют. Невозможно остановить развитие мира, даже если купить поддержку всего конгресса.

Стоит повторить один из постулатов Фиолетовой коровы: *Спокойствие и безопасность очень рискованны.*

① Какую тактику следования за лидером использует ваша фирма? Что произойдет, если вы оставите эту тактику и выберете совершенно иную? Если вы признаете, что вам никогда не угнаться за лидером и никогда не стать таким же, как он, то, может быть, стоит попробовать обойти его, став чем-то отличным от него?

ПРИМЕР: СТУЛ *AERON*

До появления на рынке компании *Herman Miller* на офисные стулья мало кто обращал внимание. Их покупали клерки из отдела снабжения, и если вы не были большим начальником, то вашего мнения относительно офисного кресла никто особенно не спрашивал. Да вы бы и не заметили особой разницы между стульями.

Покупатели офисных стульев искали простой и безопасный вариант. Производители внимательно прислушивались к покупателям и предлагали им простые и безопасные варианты. Это был унылый рынок с унылыми результатами.

Когда компания *Herman Miller* в 1994 году представила новый стул *Aeron* за 750 (!) долларов, она пошла на огромный риск. На рынок запускался стул, который выглядел по-другому, работал необычно и стоил очень дорого. Эта была Фиолетовая корова. Все, кто видели этот стул, хотели на нем посидеть, а все, кто на нем посидели, хотели об этом рассказать. Дизайнеры из *Herman Miller* знали, что их стул очень дорогой и что не каждый снабженец рискнет его купить. Они понимали, что, возможно, они продадут совсем не много стульев.

Herman Miller сделала очень верный ход. Сам факт обладания стулом *Aeron* говорил о том, кто вы и что вы из себя представляете. Вскоре после появления на рынке стула *Aeron* Сет Голдстейн, основатель *SiteSpecific* (первое агентство адресной рекламы в Интернете), потратил *первые* заработанные им деньги на приобретение дюжины стульев *Aeron*.

После этого он оказался на *первой* странице *The Wall Street Journal*.

Здесь не было никакого рекламного трюка, чтобы создать пример того самого «вирусного» маркетинга, о котором мы уже говорили. Напротив, финансы вкладывались непосредственно в производство продукта, а не в СМИ. После своего появления в 1994 году были проданы миллионы стульев *Aeron*. Один из стульев сейчас находится в постоянной экспозиции Музея современного искусства.

«Самый лучший дизайн решает многие проблемы, но если к этому добавить еще немного хладнокровия, то вы уж точно добьетесь успеха», — сказал Марк Шерман о компании *Herman Miller*. По-другому эту мысль можно выразить так: компания поняла, что самым рискованным для них будет налаженное производство безопасных и традиционных стульев.

Прогнозы, доходы и Фиолетовая Корова

Массовый маркетинг требует массовых продуктов, а массовым продуктам просто необходим массовый маркетинг.

Это уравнение ведет к возникновению опасного порочного круга, который в этом случае состоит из двух частей.

Часть первая. Скучные продукты. Компании, которые занимаются массовым маркетингом, разрабатывают свои продукты соответствующим об-

разом. Такие компании сглаживают острые углы и стирают различия, стараясь сделать свои товары наиболее подходящими для массового употребления. Эти фирмы делают острую еду менее острой, а какую-то необыкновенную услугу менее необыкновенной (и более дешевой). Они стараются подтолкнуть все — от цены до исполнения и качества — поближе к центру рынка. Они прислушиваются к мнению оптовых закупщиков из *Kmart* и *Wal-Mart* или торговых агентов от *Johnson & Johnson* и выпускают продукты, которые понравятся всем.

Конечно, это логично. Если вы, например, планируете начать огромную рекламную кампанию директ-мейлом или в специализированных профессиональных журналах, или в ежедневных газетах, или на телевидении, то, естественно, вы захотите, чтобы эта реклама имела максимально возможную итягательность. Какой смысл рекламировать эм продукт, который подходит далеко не всем? едую такой порочной логике, рекламодатель обеспечивает своему продукту минимум возможного леха.

Не забывайте, что такая реклама доходит до ух типов покупателей:

- Жажущие новизны «новаторы» и «переводники», для которых этот массовый продукт будет скучен, и они его проигнорируют.
- Большинство покупателей, которых вряд ли заинтересует реклама нового продукта, и даже если они обратят на нее внимание, то сам продукт скорее всего не купят.

Нацеливаясь на центральную часть покупательской аудитории и приспособив для нее свой продукт, специалисты по маркетингу выбрасывают деньги на ветер. Десятки Интернет-компаний бессмысленно потратили больше миллиарда (миллиарда!) долларов на рекламу посредственных продуктов для массового потребителя. Впрочем, ваш ближайший продуктовый магазин тоже можно назвать общественным кладбищем посредственных продуктов, предназначенных для массового покупателя.

Как мы уже видели, единственный путь, по которому идея может дойти до основной части покупателей, это слева направо по кривой Мура. Вы больше не должны обращаться ко всем сразу. И, самое главное, если вы не привлечете внимания и энтузиазма «чихателей», ваше детище увянет, так и не распутившись.

Часть вторая. Огромные бюджеты. Чтобы запустить продукт на массовый рынок, нужны очень большие деньги. Чтобы запустить какой-то местный продукт, вам вполне может понадобиться миллион долларов, а чтобы это сделать на общенациональном уровне, потребуется в сотни раз больше. На маркетинг большинства голливудских фильмов, ежегодно запускаемых в прокат, киностудии тратят более 20 миллионов долларов (*на каждый фильм*).

Проблема больших бюджетов заключается в следующем — вам приходится платить за то, чтобы реклама начала работать очень скоро. Если вы сразу не привлечете интереса покупателей, не поразите воображения розничной торговли и не начнете во-

время оттужать им товар, — вы проиграли, ваш громкий выстрел оказался холостым, второго шанса у вас больше не будет, продукт можно выбрасывать.

Необходимость в таком большом бюджете является причиной двух закономерностей:

- У вас очень мало шансов запустить на рынок новые продукты, потому что это очень дорого. Поэтому вы вряд ли станете рисковать и, скорее всего, выпустите какой-то скучный, «как у всех», продукт.
- У вас нет возможности двигаться по диффузионной кривой. Чтобы добраться до «чихателей», требуется какое-то время, а им, в свою очередь, требуется время, чтобы добраться до основной части покупателей. Но ваш огромный бюджет означает, что к тому времени, когда основная масса покупателей узнает о вашем продукте, розничную торговлю вы уже не будете интересовать, оборудование, на котором вы выпускали свой продукт, выйдет из строя и, что самое страшное, вы узнаете, что рекламная кампания вас разорила.

Во время бума интернет-магазинов на рынок были представлены десятки удивительных, прекрасных продуктов. К сожалению, у большинства из них не было никаких шансов. Например, водонепроницаемый ящик для посылок со специальным замком, который можете открыть только вы и почтальон. Или маленький электронный приборчик, который сообщал вам всю информацию о барах, ресторанах и клубах вашего города. Или специаль-

ный сайт в Интернете, где вы могли легко связаться с большими компаниями и получить от них помощь в решении ваших проблем.

В каждом случае неопытная компания тратит большую часть своего капитала на массовый маркетинг. Оплаченное время этого маркетинга проходило слишком быстро, и идея не успевала распространиться.

Для сравнения можно привести пример фильма, который получил неожиданный успех и удивил голливудских критиков за последние десять лет. Когда планируется фильм вроде «Ведьмы и ведьм» или «Большой греческой свадьбы», на его маркетинг не тратят очень больших денег. Вместо этого создатели фильма сосредотачиваются на том, чтобы сделать выдающийся фильм. Когда небольшое количество «новаторов» (зрителей, которые смотрят все новые фильмы), останавливают на нем свое внимание, молва о фильме начинает гарантированно распространяться.

Казалось бы, выводы здесь очевидны. Однако почти каждый продукт, только на основе интуиции создатель, что имеет своей целью очень большую покупательскую аудиторию (и индивидуальных, и корпоративных потребителей), попадает в эту ловушку.

○ Что произошло бы, если бы бюджет на маркетинг своих следующих продуктов вы передали непосредственно тем, кто их будет задумывать и воплощать? Смогли бы вы в этом случае пригласить архитектора, дизайнера, скульптора, режиссера или писателя с мировым именем?

ПРИМЕР: САМАЯ ЛУЧШАЯ ПЕКАРНЯ В МИРЕ

Отец француза Лайонела Полена был пекарем, и Лайонел получил семейный бизнес в наследство, когда был еще молодым человеком. Сын не хотел спокойно сидеть на месте, подбрасывая в огонь дровишки, он собирался сделать что-нибудь выдающееся.

Лайонел провел огромную исследовательскую работу, опросив более восьмисот французских пекарей, и стал первым, кто использовал органическую муку во Франции. Он отказался печь багетный хлеб, считая, что тот безвкусен и очень «нефранцузский» (багеты недавно были завезены из Вены). У него была самая большая в мире коллекция книг по хлебопечению, которые он изучил вдоль и поперек.

Его дрожжевой хлеб состоит просто из муки, ды, закваски и морской соли и выпекается в печи, которую топят дровами. Полен не брал на работу пекарей, он говорил мне, что у них слишком много плохих привычек, от которых им трудно отучаться. Он нанимал молодых людей, которые хотели стать его учениками на годы.

Сначала французы не принимали его продукты, считая их слишком необычными. Однако превосходное качество его хлеба и огромное желание Полена достичь совершенства принесли ему огромный успех.

Буквально в каждом популярном ресторане Парижа подают хлеб Полена. Люди приезжают со всего мира, чтобы, выстояв очередь в его крохотном магазинчике на Рю де Шерш Миди, купить

огромный каравай его хлеба (и даже несколько таких караваев). Компания, которую он основал, отправляет свою продукцию по всему миру, превратив хлеб ручной выпечки в глобальный продукт, о котором говорят повсюду.

В прошлом году Лайонел Полен продал хлеба на 10 миллионов долларов.

АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ НА МАССОВОМ РЫНКЕ

Специалисты в области директ-маркетинга¹ знают, где лежит ключ к успеху — в измерении эффективности своих действий. Нужно подсчитать, что работает лучше, и дальше делать именно это.

Что касается тех, кто работает на массовом рынке, то они, наоборот, всегда боролись с этим искушением. Компания (в которой я раньше работал) обратилась к руководителю одного крупного иллюстрированного журнала с предложением применить новую технологию. Технология позволяла анализировать группы зрителей, выяснять, кто из них и какую рекламу смотрит и как на нее реагирует. Издатель пришел в совершеннейший ужас. Он понял, что такая технология будет означать конец его бизнеса. Он решил, что его клиентам такую информацию лучше никогда не получать, потому что тогда его работа станет намного труднее.

¹ Автор подразумевает прямую дистрибуцию покупателю всего, что включает доставку товара на дом. (*Примеч. ред.*)

Измерение эффективности означает, что вы можете увидеть неполадки в своей работе и, соответственно, на них отреагировать. Реклама в СМИ, на телевидении или в печатных изданиях сосредотачивается на эмоциях и креативе, а не на исправлении ошибок. Одна из причин того, что рекламный бум в Интернет так быстро пошел на спад — это то, что рекламодатели были вынуждены измерять эффективность вложений и признавать свои ошибки.

Что ж, создатели Фиолетовой коровы тоже должны соизмерять свои усилия. Каждый продукт, каждый метод, каждый подход либо работает (убеждая «чихателей» и разнося молву), либо нет. Компании, которые соизмеряют свои усилия, достаточно быстро смогут оптимизировать их.

Сейчас становится все проще осуществлять мониторинг неформальных потребительских взаимоотношений, и выигрывают здесь те компании, которые первыми выясняют, что работает лучше и быстрее. В результате они будут делать для своих потребителей именно это. Соответственно, они не будут вкладывать средства в то, что, как выясняется, работает плохо.

Zara, быстрорастущая компания розничной торговли в Европе, меняет свою линию одежды каждые три или четыре недели. Они очень внимательно следят за тем, что продается, а что нет, и реагируют на все изменения быстрее всех своих конкурентов.

Ⓣ Что вам необходимо измерить? Во сколько это вам обойдется? Как скоро вы получите результаты? Если вы можете позволить

ФИОЛЕТОВАЯ КОРОВА

себе мониторинг и другие измерения, обязательно это сделайте. Если судьбу продукта анализировать, он становится от этого только лучше.

ПРИМЕР: *LOGITECH*

В последнее время *Logitech* считается самой быстрорастущей технологической компанией в США. Как они этого добились? Их компьютерные мыши и устройства ввода далеко не самые лучшие технологические достижения в Силиконовой Долине. И тем не менее их продукты пользуются успехом.

Logitech пользуется таким успехом потому, что их руководство понимает, что они работают в индустрии моды. «Начинка» их приборов и устройств меняется не так уж часто, но вот выполняемые ими функции и внешний дизайн совершенствуются постоянно. Руководство не ломает себе голову над тем, как улучшить какой-нибудь чип. Вместо этого оно думает о том, как привлечь пользователя перспективой новых ощущений.

Для постоянных пользователей то, насколько удобно, практично и элегантно его вводящее устройство, имеет очень большое значение — настолько большое, что они хотят убедить в этом все свое окружение. Да, это настоящие «чихатели» Фиолетовой коровы. Поэтому *Logitech* не слишком-то и рекламирует свои товары. Компания тратит свои силы на создание новых выдающихся продуктов, которые хотят покупать и расхваливать их клиенты.

КТО ПОБЕЖДАЕТ В МИРЕ ФИОЛЕТОВОЙ КОРОВЫ

Совершенно ясно, что наиболее вероятные проигравшие — гигантские бренды с большими фабриками и квартальными планами; организации со значительной корпоративной инерцией и низким порогом допустимого риска. Попав в зависимость от телевизионно-промышленного комплекса, эти компании выстроили огромные иерархические системы, в рамках которых исключительно трудно создать что-то действительно выдающееся.

Очевидно, что победителями здесь будут средние и мелкие компании, старающиеся увеличить свою долю на рынке. Это компании, которым нечего терять и которые при этом понимают, что они могут многое обрести, но только изменив правила игры. Конечно, есть и большие компании, которые это понимают и у которых хватает смелости делать соответствующие выводы. И естественно, очень часто встречаются маленькие компании, остановившиеся в своем развитии.

Сейчас, когда я пишу эту книгу, самая популярная песня в Германии, Италии, Франции, Испании и еще десятке европейских стран — это песня о кетчупе. Песенка называется «Кетчуп», и поют ее две сестры, о которых раньше никто ничего не слышал. Второй по популярности фильм в Америке — недорогой мультфильм, в котором говорящие овощи разыгрывают библейские истории. Ни один из этих продуктов не могло бы произвести огромное неповоротливое чудовище, которое называется телевизионно-промышленный комплекс.

СЕТ ГОДИН

Пиво *Sam Adams* было выдающимся, и поэтому оно отхватило изрядный кусок рынка у пива *Budweiser*. Компания *Hard Manufacturing* выпустила специальную больничную кровать *Doernbecher*, стоящую около трех тысяч долларов, и тем самым создала целый сектор на рынке больничных кроватей. Электрическое пианино *Yamaha* позволило этой компании очень сильно потеснить на рынке музыкальных инструментов производителей традиционных пианино. Финансовая компания *Vanguard* предложила индексные фонды с очень низкими административными издержками и продолжает выигрывать на своем рынке у его бывшего лидера *Fidelity*. *BIC* потеряла значительную часть своего рынка, когда ее японские конкуренты стали продавать более эргономичные модели (как когда-то сама *BIC* отняла рынок у производителей чернильных ручек).

ПРИМЕР: НОВЫЙ СОРТ КИВИ

Последним из фруктов, который Новая Зеландия поставляла на североамериканский рынок (что само по себе является очень интересной и оригинальной идеей), был новозеландский тип крыжовника. Новозеландцы называли этот крыжовник «киви», его покупали яшн и турманы, и он очень неплохо продавался в дорогих супермаркетах.

Сегодня распространить идею о новом фрукте гораздо труднее. Как же представить на рынок новый киви — золотистый, со съедобной кожурой?

Zespri, единственная компания, которая знает, как выращивать новый киви, при этом ею была правильно выбрана целевая аудитория — турмань-латиноамериканцы. *Zespri* стала продавать новый киви в дорогих латинских магазинах, где обиженный вниманием фрукт нашел своих покупателей, у которых было достаточно времени и желания попробовать что-нибудь новое и эксклюзивное. Новый киви имеет много общего с манго и папайей, но при этом все же сильно отличается от них.

Итак, *Zespri* без всякой рекламы представляет новый продукт аудитории активных «чихателей», которые готовы его попробовать. *Zespri* предлагает попробовать новый фрукт всем прямо в магазине, завоевывает покупателей-латиноамериканцев, а потом через них выходит на массовый рынок. В прошлом году *Zespri* сумела продать золотистых киви на 100 миллионов долларов. При другом стечении обстоятельств, возможно, мы никогда бы и не услышали о таком замечательном фрукте.

ПРЕИМУЩЕСТВА ФИОЛЕТОВОЙ КОРОВЫ

Парадокс нашей жизни заключается в следующем — чем в более бурном мире мы живем, тем больше люди хотят покоя и безопасности. Они хотят устранить даже минимум риска из своей карьеры и из своего бизнеса. И многие люди ошибочно считают, что для этого нужно всегда играть по правилам и не высовываться. Поэтому все меньше и меньше людей работают над созданием новой Фиолетовой коровы.

В то же время рынок становится все более подвижным и трудноуловимым. Да, вы слишком заняты, чтобы обращать внимание на новинки, но ведь есть и другие люди, которые всегда готовы что-нибудь поменять. оператора сотовой связи, авиакомпанию, свою аудиторскую фирму. Если вас раздражает какой-то банковский клерк, то вы можете отправиться в другой банк, расположенный неподалеку. Поэтому сам собой напрашивается вывод: Несмотря на то что количество людей, которые хотят стать Фиолетовой коровой, *уменьшается*, количество ее преимуществ для того, кто станет выдающимся, *увеличивается!* Срабатывает способность небольшого числа жаждущих экспериментаторов влиять на остальное большинство.

Способность быть выдающимся продолжает демонстрировать свою огромную ценность на рынке, увеличивается степень вознаграждения, которое приносит Фиолетовая корова.

Создаете ли вы новый тип страхового полиса, записываете ли новый хит или пишете новый бестселлер — деньги, престиж, власть, удовлетворение,

которые за этим последуют, огромны. В обмен на риск потерпеть поражение, риск быть осмеянным, риск не осуществить мечту — создатель Фиолетовой коровы получает стократное вознаграждение.

Более того, все эти блага и преимущества имеют срок жизни, своего рода период полураспада. Вам не нужно будет всегда оставаться выдающимся, чтобы наслаждаться этими преимуществами. *Starbucks* была выдающейся компанией несколько лет назад. Сейчас это уже очень скучная компания. Но первый взлет идей и инноваций позволил им вырасти в тысячи кафе, разбросанных сейчас по всему миру. Вряд ли *Starbucks* продолжит свой стремительный взлет, если не найдет еще одну Фиолетовую корову, но они и так уже щедро вознаграждены. Сравните этот рост активов с *Maxwell House*. Десять лет назад все ведущие бренды кофе принадлежали им, а не *Starbucks*. Но *Maxwell House* предпочел безопасный и спокойный (как они думали) маркетинг, и теперь они имеют немногим больше того, что имели десять лет назад.

Практически в каждой отрасли бизнеса и практически в каждой отдельно взятой карьере создатель Фиолетовой коровы получает огромные преимущества. Звезды футбола получают долгосрочные контракты. Авторы неожиданного бестселлера «Дневники няни»¹ сумели подписать договор на миллион долларов на продолжение своей книги, хотя всем понятно, что новая книга такого успеха иметь уже не будет. Популярное агентство охотно заключает контракт с новыми сотрудниками на ос-

¹ Emma McLaughlin, Nicola Kraus. *The Nanny Diaries*.

новании того, что те уже имели успех у своих клиентов. Причина все в том же.

Если вы сумели создать что-то поистине выдающееся, вам нужно попробовать сделать одновременно две вещи:

- Стараться доить Фиолетовую корову как можно дольше, пока она дает молоко.
- Создать условия для рождения новой Фиолетовой коровы, которая заменит первую, когда та перестанет доиться.

Конечно, эти задачи противоречат друг другу. Создатель Фиолетовой коровы наслаждается прибылью, похвалами, которые он получает вместе успехом. Все эти чувства не очень-то подходят для поиска новой коровы. Велик соблазн поживать на врах, получать прибыль, не осуществляя новых инвестиций, больше не рисковать, потому что можно потерять то, что с таким риском и трудом получил от первой коровы.

Palm, Yahoo!, AOL, Marriott, Marvel Comics... Список можно продолжать еще долго. Каждая из этих компаний осуществила прорыв, создала империю вокруг себя, а потом не стала больше рисковать.

Раньше легко было оставаться на плаву после серии из нескольких успехов. Дисней делал это десятки лет. Милтон Берл¹ тоже. Очень легко пересидеть очередной раунд, рассуждая о том, что сейчас вам нужно собирать и консолидировать свои средства, вместо того чтобы инвестировать их в будущее.

¹ Milton Berle (1908–2002), популярный американский комедийный актер.

ПРИМЕР: ИТАЛЬЯНСКИЙ МЯСНИК

В Италии тысячи мясников, но лишь один из них знаменит (и лишь один из них богат). О Дарио Чеччини пишут журналы и путеводители. В его магазине в Панзано, которому 250 лет, всегда много людей. Люди приезжают со всего мира, чтобы послушать, как он читает наизусть Данте и пафосно говорит о фиорентийских бифштексах. Когда Европейский экономический союз запретил продажу мяса с костями (из-за опасности коровьего бешенства¹), Дарио Чеччини устроил торжественные помишки бифштекса с косточкой, который похоронил в гробу перед своим магазином.

Лучше ли его мясо? Возможно, нет. Но когда процесс его покупки превращается в интеллектуальное и политическое представление, Дарио получает дополнительные возможности зарабатывать деньги на корове. В данном случае на Фиолетовой.

УОЛЛ-СТРИТ И ФИОЛЕТОВАЯ КОРОВА

Независимо от складывающихся условий на рынке, какова мечта любого предпринимателя и в чем секрет успешного размещения акций на рынке?

Компании, ставшие публичными во время интернет-бума (и те компании, которые за ними последуют, когда рынок вернется), имеют нечто об-

¹ К сожалению, болезнь Фиолетовой коровы не заразна.

щее — они создали Фиолетовую корову и успешно ею воспользовались.

Были ли это суперпопулярные чат-сайты или бета-версии программного обеспечения баз данных, ключевые «передовики» были от них в полном восторге. У каждой компании было чем похвастаться на Уолл-стрит. Инвестиции полились рекой.

Затем почти все эти компании забыли об уроке Фиолетовой коровы. Вместо того чтобы использовать полученные средства для разработки следующей серии инновационной продукции и выращивания новой Фиолетовой коровы (на более высоком уровне), эти компании ухватились за свои прибыли. Они модернизировали, механизировали и выдоили своих коров. Увы, очень немногие рынки обладают достаточной стабильностью скоростью роста, чтобы позволить акционерной компании благоденствовать слишком долго. Времена ежегодного прироста в 20% для таких компаний, скорее всего, канули в лету.

АНТОНИМ СЛОВА «ВЫДАЮЩИЙСЯ»

Это выражение «очень хороший».

Выдающиеся идеи имеют гораздо больше шансов быть подхваченными, чем идеи, которые такими не являются. Однако так мало храбрых людей создают что-то выдающееся. Почему? Я думаю, потому, что они уверены, что антонимы слова «выдающийся» — это слова «плохой», или «посредственный», или «слабый». Таким образом, если они делают что-то очень хорошее, они думают, что сде-

дали что-то выдающееся. Но дело здесь вовсе не в качестве.

Если вы куда-то летите и самолет прилетает на место назначения вовремя и без каких-либо происшествий, то вы никому об этом не расскажете. Это то, что и должно быть. Если бы ваш полет был ужасным или, наоборот, обслуживание необыкновенным (прилетели на час раньше! выдали бесплатный билет еще на один полет! в первом классе подали свежие взбитые сливки!), тогда бы это казалось чем-то выдающимся, о чем стоит рассказать.

Производители устанавливают для себя приемлемые стандарты качества и стараются им следовать. Это скучно. «Очень хорошее» происходит каждый день и не стоит того, чтобы о нем говорили.

① Вы делаете что-то очень хорошее? Сколько вам понадобится времени, чтобы перестать это делать?

ЖЕМЧУЖИНА В БУТЫЛКЕ

Помните *Prell*? Все мы (и специалисты по маркетингу в том числе), конечно, можем вызвать у себя в воображении образ прозрачной бутылочки с зеленым шампунем, в которой медленно опускается на дно жемчужина. Так выглядела вездесущая реклама *Prell*.

Реклама не поясняла, какое отношение жемчужина имеет к шампуню и почему настолько важно, чтобы эта жемчужина двигалась медленно. Тем не менее эта телевизионная реклама прине-

сла довольно-таки ординарному шампуню огромный успех.

Как найти Фиолетовую корову в косметической промышленности? Почти все шампуни одинаковы. Людей на самом деле чаще привлекает какой-нибудь экзотический ингредиент или необычная упаковка, а не эффективность самого снадобья.

Сравните непреклонное падение *Prell* (телевизионная реклама перестала работать) с постепенным восхождением мыла *Dr. Bronner's*.

Dr. Bronner's вообще не рекламируется, однако объем продаж и доля их продукции на рынке продолжают увеличиваться. Если это не потому, что их продукт лучше всех остальных, то тогда почему? Потому что у него совершенно необыкновенная упаковка. Упаковка является важной частью опыта использования продукта.

Большинство людей впервые сталкиваются с продукцией *Dr. Bronner's*, когда приходят в гости к друзьям и заходят в ванную комнату для гостей. Когда моешь руки в чужой ванной, то невольно начинаешь рассматривать всякие бутылочки, которые там стоят. На этой бутылочке можно увидеть десятки разных слов и в том числе надпись: «Наше средство – это сбалансированная пища для ума и тела».

Это не просто уникальная надпись, ее уникальность направлена на конкретную аудиторию, и «передовики» с удовольствием расскажут всем о новом продукте.

Что касается шампуней, то шампунь *Dr. Bronner's* – поистине выдающийся их представитель. На него стоит обратить внимание, о нем стоит по-

говорить, и многие люди решают, что его стоит купить. В мире без рекламы (без эффективной рекламы) этот продукт имеет решающее (с точки зрения больших компаний — несправедливое) преимущество перед продуктами, которые разрабатываются специалистами, работающими на эти самые большие обиженные компании.

① Купите бутылочку *Dr. Bronner's*. А теперь, когда вы будете думать о своем новом продукте вместе со своими инженерами и конструкторами, попробуйте *bronнировать* один из ваших продуктов.

ПАРАДОКС ПАРОДИИ

J. Peterman вернулся. Его объемистый белый каталог, полный описаний Маты Хари, ковбойских пальто, шелковых кашне, был составной частью духа времени десять лет назад. Текст был так хорош, что вымышленный Дж. Питерман даже стал персонажем *Seinfeld*¹.

Представьте на секунду, что то же самое происходит с *L.L. Bean* или *Lands' End*². Невообразимо. Эти каталоги рассылки товаров по почте вполне стабильны и скучны. Оригинальный каталог *J. Peterman*, напротив, настолько нелеп, что все его с удовольствием пародировали. Аналогичные чув-

¹ Комедийный телевизионный сериал.

² Каталоги спортивной и консервативной одежды на каждый день.



Маленькая рекламка в газете «New Yorker» дала начало этому длинному пальто и узнаваемому голосу за каталогом J. Peterman. Это был настолько выдающийся образ, что он получил огромное распространение и созрел для пародии.

ства вызывали навязчивый календарь Марты Стюарт на первой странице ее журнала и двое парней, изображавших чизбургер в закусочной в Чикаго (которых пародировали Джон Белуши и Дэн Эйкройд).

В каждом из этих случаев сама их уникальность, как ни странно, провоцировала пародии на них, а это, в свою очередь, привлекало к ним огромное внимание, которое выражалось в повышении объема продаж и прибыли. Если вас пародируют, это означает, что в вас есть что-то уникальное, что-то достойное пародирования. Это значит, что где-то здесь посетит Фиолетовая корова. Парадокс заключается вот в чем: та же самая молва, которая может принести успех вашему продукту, может являться причиной хихиканья в ваш адрес.

Большинство компаний настолько боятся кого-нибудь обидеть или самим быть высмеянными, что

стараятся держаться как можно дальше от любой ситуации, в которой это может произойти. Они выпускают скучные продукты, потому что они не хотят быть интересными. Если в обсуждении продукта принимает участие целый комитет, то каждый, преисполненный благих намерений его участник старается сгладить все острые углы, говоря о том, что его клиентам такой продукт может не понравиться. В результате этого появляется нечто скучное и безопасное.

① Как вы можете изменить свой продукт таким образом, чтобы оказаться в следующем выпуске *Saturday Night Live*¹ или в юмористическом разделе солидного профессионального издания?

СЕМЬДЕСЯТ ДВА АЛЬБОМА ГРУППЫ PEARL JAM

Весь музыкальный бизнес крутится вокруг желчных, старающихся перекричать друг друга незнакомцев, которые все больше похожи друг на друга, делают одно и то же и при этом еще стараются пробиться в список первых сорока хитов. Девяносто семь процентов всех студий звукозаписи теряют деньги, поскольку эта модель в принципе больше не работает.

¹ Популярное еженедельное шоу с репризами на злобу дня. Концепция близка к О.С.П.-студии. (Примеч. ред.)

Конечно, в 1962 году эта стратегия была замечательной. Люди жаждали новой развлекательной музыки. Розничная торговля хотела получать как можно больше разных названий, радиостанции заказывали все больше новых выступлений, а потребители желали пополнять свои коллекции. Реклама (как на радио, так и непосредственно на месте продажи) была вполне эффективна. Эти времена прошли.

Практически все успешные прорывы в музыкальном бизнесе теперь являются результатом слепой удачи (и немножечко таланта). Новая группа привлекает внимание небольшой группы «чихателей», они рассказывают о ней своим друзьям, друг получается хит. Музыкальный бизнес не хочет мириться с этим и пытается делать хиты старым проверенным способом по единой для всех евдотехнологии.

Но это не касается группы *Pearl Jam*. Они усвоили новые правила игры. Они совершили прорыв, и усердно работали (не обошлось и без везения), записали несколько хитов и приобрели известность. В дальнейшем, вместо того, чтобы пытаться сделать это снова и снова, они собрали свою новую аудиторию и выстроили совершенно новую систему.

Если вы фанат *Pearl Jam*, то вы знаете, что за 11 и 2002 годы группа выпустила семьдесят два «живых» альбома, которые можно найти на их сайте. Они не пытаются никого «перепеть», и всего лишь продают свой продукт своим поклонникам. *Pearl Jam* понимают, что если уж у них явилась возможность говорить со своей аудито-

рией, то надо найти возможность и продавать ей (именно ей) свой продукт. Они знали, что расходы на продажу альбома такой аудитории будут минимальны, и вложили всю прибыль в выпуск семидесяти двух альбомов. Успех пришел, когда их покупатели стали рассказывать о такой щедрости своим друзьям. Мир поклонников *Pearl Jam* таким образом растет. Старые фанаты приводят новых, и почти все они становятся довольными клиентами, потому что получают выдающийся продукт.

Ⓞ У вас есть электронные адреса двадцати процентов ваших клиентов, которым нравится ваш продукт? Если нет, то начинайте их искать. Когда найдете, подумайте, что «суперспециальное» вы могли бы для них сделать. Зайдите на www.sethgodin.com, оставьте свой адрес и посмотрите, что произойдет.

ПРИМЕР: CURAD

Когда *Curad* решил бросить вызов бренду *Band-Aid* на рынке лейкопластыря, большинство людей сочли их сумасшедшими. *Band-Aid* стал уже именем нарицательным, а их продукт всегда считался просто отменным. На что мог надеяться *Curad*?

Curad разработал Фиолетовую корову — лейкопластырь с картинками из мультфильмов.

Дети, основные потребители маленьких лейкопластырей, были в восторге. Родители, которые хотели, чтобы «бо-бо» у их детишек прошло поскорей, тоже были просто счастливы. Ну а когда первый потребитель пришел в школу с этим пластырем, то все остальные дети тут же захотели такой же.

Прошло совсем немного времени, и *Curad* отхватил довольно жирный кусок рынка у его прежнего лидера.

① А могли бы выпустить версию своего продукта, пригодную для коллекционирования?

ПРОСТО НИЧЕГО НЕ ДЕЛАЙТЕ

Отделы по маркетингу часто испытывают необходимость оправдать свое существование. Если прошлогодний слоган кажется устаревшим, то они потратят миллион долларов на изобретение и пропаганду нового. Если объем продаж в розничной торговле снизился, то они наймут консультанта, чтобы взглянуть на свои магазины свежим взглядом.

Очень часто все эти маркетинговые усилия — результат компромисса. Это либо компромисс бюджета («У нас недостаточно денег на запуск нового продукта; давайте запустим новый слоган!»), либо компромисс самого продукта («Это обидит основную часть наших нынешних клиентов; давайте сделаем что-нибудь менее радикальное»). Такие компромиссы почти всегда хуже бездействия.

Если вы не делаете ничего, то вы, по крайней мере, не ломаете существующую систему отношений с потребителем, не загружаете в эту систему непоправимую ошибку. Если вы не делаете ничего, то ваши «чихатели» могут по-прежнему трубить на всех углах о вашем замечательном продукте, который сделал вас таким популярным. Постоянное «обновление» вашего старого продукта с помощью новой информации только усложнит работу немногих оставшихся сторонников вашего продукта.

Ben & Jerry's избегали этого искушения долгие годы. Если у них не было какого-нибудь нового суперкуса или сверхидеи для продвижения своего продукта, то они не делали ничего. Да, бесплатное мороженое раз в год в каждом магазине, но нет никакой 5%-ной скидки тому, кто купит пинту мороженого на этой неделе. *McIntosh*, ведущий производитель профессиональной стереоаппаратуры, делал то же самое. Вместо того чтобы запускать на рынок несколько новых усилителей каждый год, он занимался усовершенствованиями десять лет. Такая тактика может не понравиться молодым сотрудникам из технического отдела (мало интересных проектов), но она помогает продукту создать о себе легенду и пройти весь путь по кривой Мура.

Конечно, лучше делать что-то выдающееся, чем ничего не делать. И наоборот, лучше не делать ничего, чем заниматься маркетингом просто для того, чтобы чем-то заниматься и «пускать пыль в глаза».

① Что произойдет, если пару сезонов вы не будете заниматься новыми продуктами, а попытаете перезапустить старую, добрую классику? Что бы вы (и ваши отдохнувшие конструкторы и дизайнеры) смогли создать после такого отпуска?

ПРИМЕР: ПОЧТОВАЯ СЛУЖБА США

Очень немногие организации имеют такую робкую клиентуру, как у Почтовой службы США. Их основные и крупные клиенты очень консервативны, поэтому здесь не просто заниматься инновацией. Большие компании, которые занимаются адресной рассылкой своей рекламной продукции, нашли пути для своей успешной деятельности в рамках существующей системы и не имеют ни малейшего желания эту систему менять. Такая же ситуация и с отдельными клиентами, которые совсем не торопятся менять свои «почтовые» привычки.

Большинство новых инициатив в Почтовой службе либо игнорируются, либо встречаются с пренебрежением. Но проект ZIP+4¹ имел огромный успех. В течение нескольких лет Почтовая служба распространила новую идею, которая стала причиной изменений в миллиардах записей адресов в тысячах баз данных. Как это произошло?

Во-первых, это было принципиальное нововведение, изменившее все правила игры. ZIP+4 предоставил компаниям большие возможности для рассылки своей адресной рекламы, причем делать это стало гораздо быстрее и проще. Проект был Фиолетовой коровой, он полностью изменил работу как Почтовой службы, так и ее клиентов. Кроме того, для крупных клиентов ZIP+4 предлагал суще-

¹ Индекс+4. Разбиение почтовых индексов на достаточно мелкие участки и присвоение им добавочного 4-значного номера. (Примеч. ред.)

ственное ускорение доставки и значительное снижение стоимости. Эти преимущества оправдали ожидания клиентов и вернули их время, потраченное на ознакомление с новым проектом. Игнорировать такую выгодную инновацию никто не мог себе позволить.

Во-вторых, Почтовая служба очень тщательно выделила группу своих «передовиков». Это были технически грамотные («продвинутые») и неравнодушные к вопросам стоимости и скорости доставки люди, которые работали в компаниях-клиентах Почтовой службы. Эти «передовики» стали «чихать» в сторону менее сообразительных клиентов.

Вывод здесь очень простой: чем более бескомпромиссен ваш рынок, чем больше людей толпится на рыночной площади, чем больше заняты ваши покупатели, тем больше им нужна Фиолетовая корова. Полумеры не дадут результата. Принципиальное усовершенствование продукта в интересах клиента может обеспечить огромный успех.

В поисках Отаку

Японцы придумали много полезных и загадочных слов. Одно из этих слов — *Отаку*. Оно означает нечто большее, чем хобби, но меньшее, чем страсть. *Отаку* — это переполняющее вас желание поехать на другой конец города, чтобы увидеть новый магазин. *Отаку* — это когда вам очень хочется все узнать о новом цифровом модельном локомотиве *Lionel*, а потом поделиться этой информацией с друзьями по увлечению.

Люди читают журнал *Fast Company*, потому что у них *Отаку* в отношении бизнеса. Они посещают профессиональные выставки, потому что хотят быть «на острие», в курсе последних событий, причем не только потому, что хотят помочь своей компании выжить, но и потому, что им просто нравится это «острие». *Отаку* — это суть феномена Фиолетовой коровы.

Как мы уже выяснили, ваша компания не сможет процветать, если она будет просто удовлетворять основные потребности. Вам нужно каким-то образом связаться со страстными «передовиками», чтобы они начали распространять молву о вашем продукте по кривой. Вот здесь-то и подключается «неземная сила» *Отаку*.

Потребители с *Отаку* — это «чихатели», которых вы ищете. Это те люди, которые потратят время, чтобы узнать как можно больше о вашем продукте, рискнут его попробовать и потратят время своих друзей, чтобы рассказать им о нем. Дело еще в том, что одни рынки имеют гораздо больше потребителей с *Отаку*, чем другие. Задача выдающегося специалиста по маркетингу определить такие рынки и сосредоточить свое внимание именно на них, причем независимо от их размера.

Для примера можно посмотреть *Отаку* на рынке острых соусов США. Любители острых блюд в своих непрерывных поисках чего-нибудь все более острого довели производство этих безумных приправ до промышленного уровня. Примеры? Пожалуйста: *Dave's Insanity* — «Чокнутый Дэйв», *Blair's After Death Hot Sauce* — «Посмертный острый соус Блэра», *Mad Dog 357* — «Бешеный пес 357»,

Pain 100% — «Боль на 100%», *Mad Dog Inferno* — «Ад бешеной собаки», *Boar's Breath* — «Кабаний дух», *Sweet Mama Jamma's Mojo Juice* — «Сок Мохо сладкой мамы Джама», *Melinda's XXXX* — «Мелинда XXXX», *Mad Cat* — «Бешеный кот», *Lost in Boiling Lake* — «Затерянный в кипящем озере», *Satan's Revenge* — «Месты Сатаны» и всегда популярный *Trailer's Trash* — «Помой прицеп». В то время как десятки предпринимателей создали множество просектов, связанных с острыми соусами (безо всякой рекламой), никто из них не обратил внимания на рынок горчицы.

В мире существует гораздо больше потребителей горчицы, чем адских смесей в виде соуса. Однако производство таких соусов — это целая отрасль бизнеса, а горчицы — нет. Почему? Потому что найдется очень мало людей, которые закажут горчицу в бутылке или попросят принести им другой ее сорт в ресторане. У любителей горчицы нет *Отаку*.

Хороший бизнесмен будет смотреть на рынок, где *Отаку* уже есть.

⊕ Поезжайте на конференцию писателей научной фантастики. Это очень странные люди. Смогут ли люди посмотреть на вас одновременно как на чокнутого и как на гения? Как создать такой образ?

Компания *Jeep* сумела это сделать, а также *Fast Company* и производитель корзин *Longaberger*. В инвестиционном сообществе есть похожие группы. Есть рынок операционных систем, и есть рынок для сверхдорогой стереоаппаратуры. Продукты разные, но «чихатели» и «передовики» везде одинаковые.

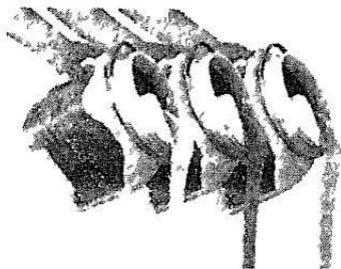
ПРИМЕР: КАК КОМПАНИЯ Dutch Boy ПЕРЕВЕРНУЛА ВЕСЬ ЛАКОКРАСОЧНЫЙ БИЗНЕС.

Это настолько просто, что даже смешно. Они сделали другую банку.

Банки с краской тяжелые, их тяжело переносить, трудно закрывать, трудно открывать, и в них трудно выливать краску — сплошные проблемы. Однако они все время были такими, и большинство из людей думали, что на это, вероятно, есть веская причина.

Dutch Boy поняли первыми, что такой причины нет. Они также поняли, что банка — это составная часть продукта. Людям не нужна краска, им нужны покрашенные стены, а хорошая банка делает процесс покраски гораздо проще.

Dutch Boy использовали эту мысль и выпустили банку для краски, которую было удобнее носить, открывать, закрывать и опорожнять. Объем



СЕТ ГОДИН

продаж резко пошел вверх, что, если подумать, совершенно естественно. Сеть дистрибьюторов также резко увеличилась, несмотря на возросшую розничную цену.

Вот что такое правильный маркетинг. Маркетинг, где продавец меняет продукт, а не его рекламу.

① Где заканчивается ваш продукт и начинается пускание пыли в глаза? Банка *Dutch Boy* — это уж совершенно точно продукт, а не втирание очков. Вы уверены, что можете сказать то же самое о своем продукте?

ПРИМЕР: KRISPY KREME

Людей можно разделить на две части: те, кто слышал легенду о пончиках *Krispy Kreme* и полагают, что все остальные тоже ее слышали, и те, кто живут там, куда эта пончиковая династия еще не добралась.



Начиная со дня размещения своих акции *Krispy Kreme* превосходит все ожидания и значительно опережает всех своих конкурентов. Почему? *Krispy Kreme* знают, как работать с Фиолетовой коровой.

Krispy Kreme делают очень хорошие пончики, в этом сомнения нет. Но стоит ли пончик того, чтобы потратить целый час на поездку за ним? «Пончиковые маньяки» считают, что стоит. Это выдающееся явление стоит во главе угла успеха *Krispy Kreme*.

Когда *Krispy Kreme* открывают свой магазин в новом городе, они начинают с того, что раздают тысячи пончиков. Конечно, за бесплатным пончиком придут те, кто слышал легенду *Krispy Kreme* и радуется тому, что наконец-то они появились у них в городе.

Эти «чихатели» очень быстро расскажут о пончиках своим друзьям и даже притащат друзей

в новый магазин. Здесь начинается второй этап. *Krispy Kreme* хотят, чтобы люди все время думали и говорили об их пончиках. После открытия в регионе своих первых магазинов, они торопятся заключить договоры с заправочными станциями, кофейнями, магазинами деликатесов и др. Зачем? Чтобы их продукт был повсюду. Они начинают с «фанатов», которые готовы проехать двадцать миль, чтобы съесть их пончик, и заканчивают людьми, которым лень перейти через дорогу.

Если их продукт останется выдающимся, а *Krispy Kreme* ставит миллионы долларов на то, что так и будет, то некоторые из этих лентяев будут обращены в веру *Krispy Kreme* и приобретут пончиковое *таку*. Они начнут новую волну мании *Krispy Kreme*, испросят ее на новый город, где потом также кроются пончиковые магазины.

Не стоит говорить о том, что подобная стратегия не будет работать с шоколадными пирожными. Есть что-то первобытное в том, с какой страстью поглощают свою добычу охотники за пончиками *Krispy Kreme*. Другими словами, сначала найдите зависимость от «вирусов» нишу, затем предложите потребителям этой ниши запоминающийся продукт.

ПРОЦЕСС И ПЛАН

Итак, существует ли надежный и универсальный способ создания Фиолетовой коровы? Есть ли такая секретная формула, ритуал, заклинание, которые можно использовать для свободного творчества, но чтобы при этом оставаться в рамках реальности?

Конечно, нет. Плана не существует. Постепенное замедление работы почти любой компании, которая использует Фиолетовую корову, говорит о том, что нет универсальной инструкции, где все разложено по полочкам. Это одна из причин того, что найти Фиолетовую корову совсем не просто. Оглядываясь назад, мы всегда можем сказать: «Конечно, это не могло не сработать». Но определению, Фиолетовая корова — это что-то выдающееся в нужное время и в нужном месте. Но если мы посмотрим вперед, то выяснится, что создать новую Фиолетовую корову совсем не просто.

Если вы хотели найти какой-то план в этой книге, боюсь, что я должен вас разочаровать. Но вот представить процесс я, пожалуй, смогу. Это снежная кома, которая не имеет отработанной тактики, но работает не хуже любой другой.

Система очень проста: ищите удаленные от центра «края», экстремальные ниши. Задайтесь целью — и вы сами, и ваша команда — представить себе и описать эти «края» (совершенно не обязательно, что вы сами в них окажетесь), а затем рассмотрите каждый из «краев» с точки зрения маркетинга и финансовых результатов, которые вы хотели бы получить.

Путем рассмотрения каждого «Р» маркетинга — ценовой политики, упаковки и т. д. — вы сможете описать эти «края», а также сравнить с тем, что предлагают конкуренты. Опустив этот этап, вы не сможете перейти к следующему и определить, какую инновацию вам необходимо осуществить.

Как вы думаете: станет ли для клиентов чем-то выдающимся, если, к примеру, ваш салон красоты

будет оказывать все услуги бесплатно? Несомненно! Но без должной финансовой поддержки это удовольствие долго не продлится.

JetBlue нашла возможность работать на «краю» и в отношении цены, и в отношении уровня сервиса, сохранив при этом выгодный бизнес. *Archie McPhee*¹ сделал то же самое в розничной торговле с помощью правильного отбора товаров. *Starbucks* выбрали способ сделать так, чтобы все посмотрели на чашку кофе другими глазами (этот способ кардинально отличался от того, как *JetBlue* вводила свою инновацию).

Фиолетовой корове для появления нужны не тактика или план. Ей нужен инновационный, креативный процесс, или способ, который применяют организации, чтобы найти что-то выходящее за рамки общепринятого и сделать свою продукцию выдающейся.

ЖИЛА СЛОГАНА

Слоганы раньше были очень важны, потому что их можно было вставить в телевизионную рекламу — то, что вы хотели сказать, доводилось до сведения аудитории в несколько секунд. Сегодня такая аконичность тоже важна, но по другой причине.

Слоган, который точно передает суть вашей фиолетовой коровы, это текст. Текст для «чихате-

Бренд розничной торговли игрушками и подарками. Ассортимент можно посмотреть на <http://www.mcphee.com>.

ля», который будет пересказывать его своим друзьям. Слоган напоминает потребителю: «Вот почему нас стоит рекомендовать вашим друзьям, вот почему они будут рады, что вы расскажете им о нас». А самое главное, что этот текст гарантирует, что ваше послание дойдет до адресата без искажений, что ваш будущий клиент придет к вам, как вы этого и хотели.

Голубая коробочка *Tiffany*¹ — это слоган без слов. Он означает элегантность и шик и то, что «цена не имеет значения». Каждый раз, когда кто-то делает подарок в коробочке *Tiffany*, он передает это послание, распространяет молву. Так же как это делает логотип и название *Hooters*² или броский дизайн *Apple*, которые сумели очень четко и внятно позиционировать себя и дать возможность своим «чихателям» легко распространять их идеи.

Миллионы людей каждый год приезжают посмотреть на Падающую башню в Пизе. Она выглядит именно так, как выглядела в рекламе. Это просто падающая башня. В информации, которую люди получили до того, как они приехали посмотреть на башню, не было ничего лишнего. В визуальном образе не было сравнений типа «еще», «и», «также». Просто падающая башня, стоящая посреди лужайки. Поместите картинку на футболку, и ваше послание будет очень легко отправить и получить. Лаконичность послания делает его выдающимся. Людям гораздо сложнее рассказать о Пан-

¹ Легендарный ювелирный магазин. Фигурировал в классическом фильме «Завтрак у Тиффани». (Примеч. ред.)

² Сеть ресторанов, славящаяся своими официантками. (Примеч. ред.)

теоне в Риме. Поэтому хотя Пантеон и прекрасен, и имеет гораздо большее историческое значение, и даже более доступен (до него гораздо проще добраться), но посещает его лишь сотая часть тех туристов, которые приезжают посмотреть на Пизанскую башню.

Каждый из этих примеров подчеркивает, что никому не нужен маркетинг, навинченный на продукт. Маркетинг и *есть* сам продукт, и наоборот. Специалисты по маркетингу не переделывали *Hooters* или Пизанскую башню. Маркетинг в них — часть продукта.

① У вас есть слоган? Ваш продукт можно похвалить за что-нибудь? Эта похвала будет соответствовать действительности? Стоит она того, чтобы ее подхватила молва?

ПРИМЕР: *Häagen-Dazs* в Бронксе, Вилл

Ближайший *Häagen-Dazs* очень похож на работу другой магазин, торгующий мороженым. Мороженое продается в брикетах, рожках, есть замороженный йогурт. У *Häagen-Dazs* есть только два отличия от других: их магазины гораздо чище и гораздо лучше управляются. Почему это происходит?

Прямо на прилавке можно найти столку визиток магазина. На карточке указано имя и рабочий телефон хозяина магазина, но кроме этого там написано: «Если у нас возникнут какие-то замечания по работе магазина, пожалуйста, позвоните мне домой». Рядом указан домашний телефон владельца магазина.

Покупатели это видят, а персонал магазина, соответственно, понимает, что покупатели могут мгновенно отреагировать на их работу. Постояв в магазине двадцать минут, вы обязательно услышите, что в очереди говорят о визитках. Если бы это делали все магазины, возможно, это бы и не работало, но поскольку это так необычно, то покупатели обращают внимание, а персонал не расслабляется.

Ⓞ Ваша визитная карточка является очень существенной составляющей того, что вы продаете. А что если бы каждый сотрудник вашей компании носил с собой еще одну, особенную визитную карточку? Такую визитку, которая действительно обеспечивала бы продажу вашего продукта, в которой содержалось бы что-нибудь выдающееся?

А что если бы ее оформили *Milton Glaser* или *Chip Kidd*?¹ Об этом стоило бы говорить. Идите и попробуйте сами!

ПРОДАВАЙТЕ ТО, ЧТО ПОКУПАЮТ (И О ЧЕМ ГОВОРЯТ)

Несколько лет назад после очередного неудачного телефонного звонка покупателю я осознал нечто совершенно очевидное: гораздо проще продать то, что люди хотят купить.

Хотя это и совершенно очевидно, до большинства продавцов это еще не дошло. Например, компания *Butterball* разработала новый способ приготовления индейки (новый бренд) и представила вые замороженные пирожки быстрого приготовления, которые до сих пор лежат в морозильнике вашего ближайшего продовольственного магазина. Проблема здесь заключается в том, что покупательская аудитория такой «ретро» еды вряд ли заинтересуется совершенно новым способом того, как им накормить свою семью. Что еще хуже, так это то, что *Butterball* рекламирует свой продукт по телевидению на специальном канале, посвященном приготовлению еды.

Я стараюсь представить себе целевую аудиторию *Butterball*. Зритель телеканала смотрит передачу об искусстве приготовления какого-нибудь интересного блюда, и вдруг появляется довольно

¹ Знаменитые графические дизайнеры. (Примеч. ред.)

вялая и навязчивая реклама улучшенного телеобеда. Сколько телезрителей вообще будут смотреть эту рекламу, а из тех, кто все-таки ее посмотрит, сколько отреагирует на нее так, как хочет *Butterball*? А скольким из них придет в голову поделиться этой информацией с друзьями?

В списке тех, кто, может быть, станет готовить замороженные пирожки себе на обед, конечно, есть несколько «передовиков», готовых рискнуть. Но очень немногие из них будут смотреть телеканал о кулинарном искусстве, чтобы получить ответ на свой вопрос «Что у нас повенького с замороженными пирожками?».

Потребители с реальными нуждами — это те люди, которые, скорее всего, будут реагировать на ваши адекватные решения. Будет ли вашим клиентом крупный закупщик подписчиков у Форда или измученный отец семейства из провинциального городка — вы должны его понять и решить его проблему. Продукт *Butterball* незаметен. Он не решает ничьих проблем, кроме проблем *Butterball*. Реклама и выбор СМИ только усугубляют проблему.

Альтернативой такому подходу будет тот, при котором вы начнете решать проблему своего покупателя (независимо от того, сознает он или нет наличие такой проблемы). Затем, когда у вас будет решение — достаточно выдающееся, чтобы «передовики» его оценили, — вам нужно продвигать это решение туда, где «чихатели» непременно обратят на него внимание. Рекламная кампания *Altoids* — замечательный тому пример. Они поняли, что молодые некурящие люди ищут, чем бы им занять свои руки

и рты во время работы, и что шоколадки *Hershey's* им для этого не подходят.

С помощью самой современной рекламы и слоганов *Alloids* обратилась непосредственно к своим потребителям и сообщила им о проблеме, о которой те еще сами не знали. Они разработали жестяную коробочку, которая так и просила о том, чтобы вы угостили кого-нибудь конфеткой из нее. *Alloids* очень облегчила задачу «чихания» своим «передовикам». В результате это был один из самых выгодных проектов по продвижению на рынок освежающих конфет.

ПРОБЛЕМА С КОМПРОМИССОМ

Однажды я услышал такое высказывание: «Верлюд — это лошадь, которую разрабатывал творческий комитет». Если целью маркетинга является создание Фиолетовой коровы, а природа Фиолетовой коровы заключается в том, чтобы в чем-то доходить до крайности, то, безусловно, компромисс может только снизить шансы на успех.

Компромисс — это сглаживание острых углов продукта с целью заручиться поддержкой как можно большего количества клиентов. Ваниль — это компромиссный вкус мороженого, а перец хабанеро и орех пекап — нет. Возможно, найдется совсем немного людей, которые категорически откажутся от ванильного мороженого, а вот людей с аллергией на орехи, острую еду или просто равнодушных к необычному мороженому, напротив, очень много. Безопасным компромиссом ко дню рождения

вашего ребенка будет ванильное мороженое. Но ванильное мороженое скучно, вы не сможете продать быстрорастущую компанию, если будете продавать только его.

Почти на всех рынках место скучных продуктов уже давно занято. Продукты, рассчитанные на то, что они подойдут большинству покупателей с точки зрения аудитории, уже существуют, и выделиться на рынке крайне сложно. Крайне сложно, потому что сама безопасность и надежность продукта, являющиеся лидером на рынке, является его главным достоинством. Вы же не можете рекламировать свой продукт как «более надежный, чем тот, который все покупают». Конкурировать с успехом можно с продуктом, который кого-то раздражает, кому-то не нравится, потому что он слишком дорогой, слишком дешевый, слишком сложный, слишком простой — слишком какой-нибудь. Для кого-то всегда что-нибудь будет слишком, тогда как для остальных оно будет в самый раз.

Предприниматели, которые рассчитывают будущее вопреки сложившимся трендам и идут «против движения рынка», часто вносят кардинальные изменения в стабильные системы бизнеса. Это происходит потому, что доминирующие в этих системах компании — это последняя инстанция, где можно найти независимо мыслящего человека, который при этом обладал бы еще реальными полномочиями.

Возможно, лидирующие на рынке компании и обязаны своим лидерством Фиолетовой короле, но это было уже много лет назад, а сегодня они пошли на компромисс во имя продолжающейся

фазы умеренной прибыльности. Первые трещины в основании таких компаний появились из-за их зависимости от своего положения середнячка.

① Если кого-то в вашей организации обвиняют в том, что он создает Фиолетовую корову, *оставьте его в покое!* Не используйте внутренний анализ и тестирование практичности для выяснения того, является ли новый продукт лучшей альтернативой старому. Вместо этого срочно найдите такого умника, если у вас его еще нет, и не путайтесь у него под ногами.

ПРИМЕР: MOTOROLA И NOKIA

Сотовые телефоны стали скучным продуктом. Такой телефон есть у каждого, кому он нужен, а также почти у каждого, кто просто хочет его иметь. Компании, которые создали такое положение, т.е. уже удовлетворили первичные потребности своих клиентов, теперь оказались перед вопросом: что же дальше?

Что же сегодня нужно сотворить с телефоном, чтобы люди его заметили? Можно ли сейчас сделать выдающийся сотовый телефон? Обе компании выяснили, что сверхминиатюрные телефоны больше никого не приводят в восторг, поэтому им нужно что-то новое. *Nokia* выпустила на рынок сотовый телефон за 21 тысячу долларов, который называется *Vertu* и является не только телефоном, но и выдающимся ювелирным украшением. С другой стороны, обе компании работают над созданием одноразовых телефонов, которые, как они надеются, будут необыкновенно дешевыми.

В еще одном направлении обе компании движутся синхронно, разрабатывая телефоны со встроенными фотокамерами. Для передачи фотографий аппараты отправителя и получателя должны быть достаточно современными. Для производителя это положительный фактор.

Печальная правда заключается в том, что пройдет немало времени, прежде чем рынок уделит телефонам то внимание, которое он уделял им пять лет назад. Фиолетовая корова ушла из компании на другие пастбища, и компании, производящие сотовые телефоны, ничего не могут здесь изменить.

МАГИЧЕСКИЙ ЦИКЛ ФИОЛЕТОВОЙ КОРОВЫ

Гарантирует ли наш хаотичный мир то, что ваши усилия принести на рынок новые идеи будут обречены на постоянство? Можно ли избежать того, что мы будем вертеться как белка в колесе, дабы случайным образом удовлетворить вечно меняющиеся запросы потенциальных покупателей?

Думаю, что нет. Дело в том, что потребители совсем не так уж часто меняют свои роли. «Чихатели» любят «чихать». Они почти всегда готовы слушать тех продавцов, в которых они не сомневаются и которые имеют в своем активе достаточное количество Фиолетовых коров. Но консервативные покупатели, которые сидят внутри своих раковин, как раки-отшельники (речь идет и об отдельных людях, и о компаниях), держат свои уши и глаза скрытыми буквально все время. Они находятся в своем естественном состоянии, так же как и «читатели».

Но нас больше волнуют именно «чихатели». Мы должны осознать — если мы будем относиться к ним с должным уважением, то они будут нас слушать, и, конечно, нужно использовать это преимущество.

Всегда придерживайтесь следующих правил:

1. Получите разрешение от людей, на которых ваш продукт произвел хорошее впечатление. Речь идет не о разрешении рассылать спам по их адресам или предлагать им свои непроданные остатки товара. Мы говорим о разрешении известить их тогда,

когда у вас появится новая Фиолетовая корова.

2. Работайте с «чижиками» этой покупательской аудитории, помогайте им доносить ваши идеи и преодолевать препятствия. Дайте им инструменты и яркую легенду, которые понадобятся, чтобы передать вашу идею более широкой аудитории.
3. После того как вы пересечете линию, отделяющую выдающийся бизнес от прибыльного, пусть корову доят другие. Сделайте ваши услуги продуктами, а ваши продукты услугами, дайте расцвести тысяче их разновидностей. Но не верьте своим собственным пресс-релизам. Это неизбежный путь сползания в благополучие «застоя». Корова пужно доить, только пока она доится.
4. Вкладывайте средства снова и снова без колебаний. Запускайте новую Фиолетовую корову (для той же аудитории). Не бойтесь потерпеть неудачу. Не забывайте — то, что было выдающимся в прошлый раз, на этот раз таким может не оказаться.

Возможно, такой маркетинг не будет настолько предсказуемым и прибыльным, как, например, маркетинг *Quisp*, или *Wheaties*, или *Wisk*, или *Allstate*, или *Maxwell House* тридцать лет назад. Увы. Я в этом не виноват. Но это все, что у нас есть сегодня.

Ⓣ Внезапно становится очевидно, зачем вам нужно разрешение ваших клиентов. Если у вас его пока нет, то можете постараться по-

лучить его прямо сейчас — с помощью компьютера и электронной почты. Дайте покупателям адрес своей электронной почты и обязательно им ответьте. Если вы это делаете, то вы на правильном пути.

ЧТО СЕГОДНЯ ОЗНАЧАЕТ ВЫРАЖЕНИЕ «ЗАНИМАТЬСЯ МАРКЕТИНГОМ»?

Если для вашего предприятия Фиолетовая корова — одна из составляющих, одно из «Р» маркетинга, это огромный положительный момент. Это меняет само определение маркетинга.

Раньше технический отдел разрабатывал продукт, производственный отдел его изготавливал, отдел маркетинга продвигал, а отдел продаж продал. Существовало четкое распределение обязанностей, а президент компании дирижировал всем этим оркестром. Руководитель отдела маркетинга дел бюджет, на который он покупал рекламу.

Маркетинг можно было просто называть «рекламой». Маркетологи занимались тем, что доводили до сведения покупателей информацию о ценных качествах продукта после того, как этот продукт был разработан и произведен.

Такой подход больше нельзя использовать. Маркетинг — это процесс изобретения продукта, процесс его проектирования и производства, искусство его ценообразования и методики его продажи. Разве может компания, которая имеет дело с Фиолетовой коровой, управляться *не* специалистом по маркетингу?

Компании, которые создают Фиолетовых коров, такие как *JetBlue*, *Starbucks*, *Hasbro* и *Poland Spring*, должны управляться только специалистами по маркетингу. Судя по всему, руководитель *JetBlue* в первый день своей работы принял одно важное решение: он привлек руководителя отдела маркетинга к проектированию продукта и обучению персонала. Это дало отличный результат. Все ценные изменения в деятельности компании — это и есть маркетинг. *Poland Spring* начинает с того, что продает самую обыкновенную воду. *Hasbro* стартует с копеечных пластика и бумаги. *JetBlue* продает тот же продукт, что и *American Airlines*, но получает прибыль от своих продаж. Эти компании по своей сути являются истинными специалистами по маркетингу.

Бесплатный номер 1-800-COLLECT был изобретен настоящими гениями от маркетинга (компания MCI). Они не придумывали нового способа продажи уже существующей услуги. Вместо этого они встроили маркетинг непосредственно в свой продукт — номер легко запоминается, услуга является бесплатной. Все это позволило телекоммуникационной компании MCI полностью вытеснить с рынка телефонных заказов платных операторов.

Но почему подобная идея не приходит к руководству местного ресторана, компании по производству абразивных материалов или страхового общества? В мире, где почти все, что нам нужно, уже и так достаточно высокого качества и где почти вся прибыль приходится на Фиолетовую корову, мы все должны быть специалистами по маркетингу!

Если в компании дела идут плохо, то это вина высшего звена ее руководства и проблема, возможно, кроется в следующем: руководство управляет компанией, не занимаясь маркетингом ее продукта.

☐ Отправляйтесь на курсы по дизайну, а своих дизайнеров отправьте на курсы по маркетингу. Кстати, и вам, и им не вредно поработать недельку в производственном цехе.

**«МЫ БОЛЬШЕ НЕ ЗАНИМАЕМСЯ
МАРКЕТИНГОМ, ТЕПЕРЬ МЫ — ДИЗАЙНЕРЫ»**

Пятнадцать лет назад, когда Джерри Хиршберг открывал американскую дизайн-студию для компании «Ниссан», специалисты по маркетингу компании любезно пригласили его в качестве наблюдателя на серию совещаний по перспективному планированию продукции.

На совещаниях обсуждались самые общие концепции будущих автомобилей («все начальные модели должны иметь как можно более общий вид»), а также перспективы их рекламы и возможные доходы. Надо сказать, что это были наиболее важные совещания по перспективному планированию деятельности компании. Дизайнеры принимали участие в таких совещаниях в качестве тактиков.

Джерри очень быстро доказал, что он не просто наблюдатель. Он убедил коллег в том, что дизайнерам и проектировщикам новой продукции принадлежит не просто важная, но главная роль в этом процессе.

Если маркетинг уже готовой и произведенной продукции умер, то что должно прийти ему на смену? Дизайн и проектирование. Не классический дизайн, которому учат в *Parsons*, а дизайн, имеющий рынок в качестве своей цели, когда успех продукта закладывается в продукт на стадии его проектирования.

Семантика кажется несколько грубой, материальной, но факты совершенно ясны. Человек, который действительно может повлиять на успех своей продукции, должен продумывать все детали еще тогда, когда сеются первые семена его будущего детища.

Если вы профессионально занимаетесь маркетингом, но не умеете создавать, изобретать, ничего не понимаете в дизайне, не можете влиять на свой продукт, изменять его и, в конце концов, отказываться от него, то вам больше нельзя заниматься маркетингом. Вы свое уже отработали.

① Составьте список всех выдающихся продуктов в вашей сфере деятельности. Кто и как их произвел? Постройте аналогичную модель создания (не сами продукты) этих продуктов и считайте, что вы на полпути к собственному успешному производству.

Что знает Ховард?

Относительно компании *Starb* очевидна одна вещь — их кофе п рош. Причина этого очень проста

руководитель компании, обожает кофе. Он говорит о тех, кто еще не выпил сегодня чашечку кофе, как о «еще не принявших дозу кофеина». Он провёл много месяцев в Италии, где он изучал кофе и учился его пить. У него есть кофейный *Отакү*.

Откуда берется что-то выдающееся? Часто оно приходит от увлеченных людей, которые что-то делают для себя лично. Сноуборд *Burtun*, взаимный фонд *Vanguard*, *Apple iPod*, *Learjet* — все это пришло от людей, наделенных *Отакү*. Интересно отметить, что шоколад в *Starbucks* не так хорош, как их кофе. Очевидно, что в шоколаде Ховард разбирается не так хорошо, как в кофе. В *Starbucks* не тержимы шоколадом, его просто подают. Наобо-

Джону Шарфенбергеру, основателю *Scharffen* и *Chocolate*, не составит труда отличить прекрасный шоколад от просто хорошего.

А вы одержимы чем-то или только зарабатываете себе на жизнь?

Вопрос номер один в отношении Фиолетовой ювы — это: «Как убедиться в том, что это и есть то выдающееся?» Такой вопрос часто задают бе люди, у которых нет *Отакү*. Когда я занимался организацией своей первой компании (мы издавали книги), я всегда спрашивал у потенциальных сотрудников, как часто они ходят в книжный магазин. У людей, которые не любят ходить по книжным магазинам, нет книжного *Отакү*, и им будет очень сложно создавать книги для тех людей, у которых такой *Отакү* есть.

Все, кто работает в *Patagonia*, любят проводить время на открытом воздухе. Когда прибор сильный, все сотрудники офиса бросают работу и бе-

гут к морю, чтобы поймать волну. Хотя это и создаст некоторый хаос в работе, но уж зато сотрудники *Patagonia* всегда смогут сказать, какая доска для серфинга хорошая, а какая не очень.

Сравните этих людей с сотрудниками *General Foods*, *General Mills* или *Kellogg's*. Возможно, кто-то из последних и одержим своим продуктом, но большинство из них просто штампуют его в огромном количестве. Представляете, каким замечательным продуктом были бы *Pop Tarts*¹, если бы менеджер по маркетингу ел их каждый день на обед?



Это Дине Мохайер, основатель косметической компании Hard Candy с ежегодным объемом продаж более 10 миллионов долларов. Она знает, чего хотят молодые женщины, которые любят ухаживать за своими ногтями, потому что она сама — молодая женщина, которая любит ухаживать за своими ногтями.

Один мой знакомый врач всегда звонит своим пациентам, даже если у него нет никаких тревожных новостей для них. Если ваши обычные анализы дали самые обычные результаты, он звонит и сообщает вам об этом. Это очень просто, но при этом совершенно замечательно. «Это просто, — сказал он мне. — Это то, что я хотел бы получить от своего доктора». Иногда за повседневной суетой мы забываем, что мы делаем для заинтересованных людей.

¹ Бренд разогреваемого в тостере быстрого завтрака с фруктовым наполнителем.

Здесь очень важно составить правильный прогноз. Гораздо проще работать над созданием продукта, если у вас лежит к нему душа. А что если это не так? Что если вы создаете продукт, который лично у вас особого восторга не вызывает? В конце концов, скажете вы, кто-то же должен производить одноразовые подгузники, машины для диализа или абразивные круги!

Здесь вы можете выбрать один из двух методов. Первый заключается в том, чтобы освоить *искусство* прогнозирования и эмпатии. Нужно представить себя на месте тех людей, которые с огромным энтузиазмом относятся именно к этому продукту и сделают все, что в их силах, чтобы довести его до совершенства. В конечном счете те, кто освоят этот метод, будут работать гораздо эффективнее тех, кто может делать продукт только для себя. Этот метод обеспечивает вам гораздо большую степень гибкости.

Есть производители, которые могут создавать летовых коров для очень небольшой аудитории. И аудитории покупателей, подобных им самим. Они принимают решения, основываясь на своем внутреннем голосе, и этот подход (какое-то время) неплохо работает. Но если следовать по такому пути, то ваш внутренний голос рано или поздно вас подведет. Дело в том, что необходимо развивать в себе способность работать с различными аудиториями. Иначе может случиться так, что вы просто запаникуете, когда не сможете войти в контакт с выбранной вами группой покупателей.

Второй способ — это освоить *науку* прогнозирования, т.е. создать отрасль знания о запуске продукта на рынок, о наблюдении и многократном измерении

его поведения на рынке. Очевидно, что этот метод не подходит для сложных продуктов с длительным циклом продажи, таких, например, как реактивные самолеты, но он подходит для большинства всех остальных товаров — от серийных автомобилей до детских игрушек. Каждый год в феврале, когда проходит Ярмарка игрушек, индустрия игрушек запускает на рынок сотни новых изделий. Из них только небольшая часть впоследствии идет в производство. Ничем не выдающиеся игрушки исчезают в период от их представления и до отгрузки.

Специалисты по маркетингу, которые практикуют науку прогнозирования желаний покупателя, не имеют каких-то склонностей, предубеждений или заранее установленной точки зрения. Они хорошо понимают процесс и движутся вслед за ним.

① Есть ли кто-нибудь в вашей отрасли бизнеса (отдельный человек или компания), о ком известно, что он успешно и неоднократно запускал в производство выдающиеся продукты? Может быть, вы можете пригласить его к себе на работу или хотя бы изучить его методы? Выписывайте журналы «фанатов» какого-то продукта, посещайте выставки, читайте обзоры прессы по отрасли — все что угодно, чтобы узнать, что чувствуют и чем живут эти «фанаты».

① Вы можете создать линию поведения агрессивного прототипа вашего нового продукта? Когда «General Motors» демонстрируют новый концептуальный автомобиль на авто-

шоу в Нью-Йорке, ими руководит не одно только эго. Они пытаются выяснить, что фанаты-автомобилисты считают выдающимся. Я не призываю вас рассчитывать на развернутое мнение фокус-групп (это пустая трата сил). Я говорю о громком запуске дешевых прототипов.

Нужно ли быть возмутительным и скандальным, чтобы быть выдающимся?

Возмутительный — это еще не значит выдающийся. Эти два слова совершенно необязательножны стоять рядом. Иногда возмутительный — это просто действующий на нервы. Оззи Осборн уезду, что он и то, и другое одновременно. Но артист, который густо намазал себя жиром, а потом обмотался войлоком, мягко выражаясь, не все и не всем бывает понятен.

Очень легко попасть в ловушку, когда ролик оказывается вверх ногами, когда демонстрируют ослепленный галстук-бабочку, когда в рекламе есть ссылки на скатологию (наука об экскрементах). Скандальность иногда срабатывает, но она не может быть стратегией, к ней обращаются от отчаяния. У возмутительности должна быть цель, она должна быть встроена в продукт.

Один раз со мной в самолете летела шестидесятилетняя женщина. На ней была фирменная футболка *Hooters*. Какой у них слоган? Что-то вроде: «Восхитительно неприлично, к тому же грубо-

вато». Что привлекает в возмутительности *Hooters*, так это то, что это возмутительно ровно настолько, чтобы быть выдающимся для определенной аудитории, причем без того, чтобы оскорблять ее. Всем ли нравится *Hooters*? Ни в коем случае. Именно это и делает их продукт выдающимся. Если бы это нравилось всем, это было бы скучно.

Напомним еще раз: важно не столько то, как вы говорите, сколько то, что именно вы говорите. И хотя с помощью оскорбительного поведения вы можете на какой-то момент привлечь к себе внимание людей, которые не хотят вас слушать, такая стратегия не слишком дальновидна. Скандальность сама по себе не будет работать, потому что разговоры «чихателей» о вас и вашем продукте будут носить отрицательный характер.

① Вероятно, вас можно обвинить в чрезмерной робости, в недостатке скандальности. Попробуйте побыть вызывающе возмутительным, просто чтобы немного подействовать людям на нервы. Это хорошая практика. Но только смотрите, не перестарайтесь, потому что обычно это ничем хорошим не заканчивается. Просто это отличный способ проверить, что это значит — быть на краю, на грани.

ПРИМЕР: *McDONALD'S* ВО ФРАНЦИИ

Французский филиал *McDonald's* недавно профинансировал и опубликовал доклад, в котором содержался призыв к французам не посещать рестораны быстрого питания, такие как *McDonald's*, чаще одного раза в неделю. Доклад вызвал всемирный резонанс, а американская головная компания открыто заявила о том, что они «в шоке».

Плоха ли такая стратегия? Возможно, что честностью (и совершенной необычностью) в общении со своими клиентами французский филиал закладывает фундамент своей долгосрочной стратегии роста. Американская же модель производства и рекламы требует: больше, еще больше, еще и еще больше, что, в конце концов, неизбежно приводит к остановке двигателя, когда темп роста невозможно выдерживать дальше. Тем, что *McDonald's* во Франции признал недостатки быстрого питания, и, возможно, создал себе гораздо более широкую покупательскую аудиторию, чем та, на которую он мог надеяться, если бы шел старым путем.

① Что произойдет, если вы расскажете правду о своем продукте?

А ЕСЛИ ЭТО ЦЕЛАЯ ФАБРИКА?

Это, безусловно, самый серьезный аргумент против методологии Фиолетовой коровы. Ваша компания до сих пор была вполне успешной. Вы выросли (возможно, с помощью телевизионно-

промышленного комплекса), вы вложили средства в людей, в свою линию поведения, в сеть дистрибуторов, в производственные мощности — и теперь у вас целая фабрика. Вы стали системой, коллективом сотрудников.

И вдруг все совершенно неожиданно перестает работать. Если вы *Burger King*, то вы меняете (в очередной раз) свое рекламное агентство. Если вы *Motomla*, то вы увольняете десять тысяч сотрудников. Небольшие компании тоже страдают, но они делают это тихо.

Большинство крупных компаний считают, что маркетинг переживает кризис, так как то, что было успешным раньше, больше не работает по причине того, что к этому все успели привыкнуть. Они хотят защитить свои огромные вложения в инфраструктуру и полагают, что ответ здесь лежит в исправлении их маркетинга.

Ваш начальник и ваши коллеги, вероятно, без энтузиазма отнесутся к тому, чем вы с ними поделитесь, прочитав эту книгу. Они скажут вам, что работа специалиста по маркетингу — это заниматься маркетингом и что хороший маркетинг может исправить или улучшить продукты, которые у вас уже есть. Они скажут, что у нас нет времени для создания выдающихся продуктов, что успех нам нужен прямо сейчас.

Но если у вас нет времени сделать что-то как следует сразу, то почему вы думаете, что у вас будет время переделывать это потом?

Я написал свою книгу, чтобы вооружить вас аргументами для отстаивания своей точки зрения. Подарите всем по экземпляру этой книги, не толь-

ко сотрудникам отдела маркетинга — всем. Пусть коллеги увидят, что те же проблемы испытывает абсолютно каждая отрасль промышленности. Возможно, они осознают, что проблема не в вашей рекламе, она намного глубже.

Прежде чем вы потратите еще хотя бы доллар на очередную бессмысленную рекламную кампанию, выставку или конференцию по проблемам продаж, посвятите какое-то время своим инженерам и своим покупателям.

Пусть ваши сотрудники или клиенты возьмут чистый лист бумаги и напишут на нем, что бы они сделали для процветания компании, если бы у них была такая возможность. Пусть они напишут все, что им придет в голову, какую угодно безрассудную мысль, которую они попробовали бы претворить в жизнь, будь у них для этого средства.

Новый руководитель компании *Best Buy*¹ Брэд Андерсон — замечательный стратег, он всегда улавливает ключевые моменты в развитии своей компании. Андерсон как-то сказал: «Вместо того чтобы продавать то, что мы хотим, мы продавали то, что хотели покупатели, а потом мы научились зарабатывать на этом деньги. Каждый раз, когда мы разговаривали со своими покупателями, они направляли нас на дорогу, по которой было труднее всего идти, но каждый раз именно эта дорога оказывалась правильной».

Best Buy могла бы сделать то, что сделала бы почти любая региональная компания, столкнув-

¹ Розничная компания по торговле бытовой электроникой, аудио- и видеоаппаратурой и компьютерами. (Примеч. ред.)

шись со снижением покупательского спроса: заказать побольше новой рекламы в газетах, поиграть с ценообразованием, уволить некоторое количество сотрудников. Немного поплакаться и подзатянуть пояс. Вместо этого *Best Buy* предпочла не искать легких путей, а пойти по тому пути, который указывал им выдающийся опыт работы с покупателем. Сначала этот путь мог показаться слишком долгим и трудным, но в ретроспективе он оказался гораздо короче (и гораздо дешевле), чем расходы на никчемную скучную рекламу, результатом которой было бы бесконечное топтание на месте.

① Нечто выдающееся — это совсем не обязательно замена самого большого станка на вашей фабрике. Это может быть, например, то, как вы отвечаете на телефонные звонки, запускаете новый бренд или приобретаете современное программное обеспечение. Привычка пробовать каждый раз «небезопасный» путь — самый лучший способ научиться правильно прогнозировать: вы приобретаете опыт, когда видите сами, что у вас работает, а что нет.

ПРОБЛЕМА ДЕШЕВОГО ПРОДУКТА

Дешевизна — это единственное выдающееся качество товара, которое никогда не перестает привлекать покупателей. Любой постоянно покупаемый продукт при равенстве прочих своих ка-

честв будет иметь преимущество над своими конкурентами на рынке, если он будет дешевле их.

Проблема удешевления продукта заключается в следующем — если вы начнете играть с ценой, то весьма вероятно, что ваш конкурент будет делать то же самое. Как победить в развязанной войне цен, как не проиграть экономически? *ИКЕА* может это сделать, *Wal-Mart* может это сделать. Можете ли это сделать вы?

Низкая цена — это путь ленивого, это последнее прибежище разработчика продукта, у которого больше не осталось интересных идей. Дешевизна — это не путь для Фиолетовой коровы.

Исключением из этого правила является резкий скачок цены. Когда производитель может радикально изменить способ производства или распространения своего продукта и тем самым обеспечить значительное снижение его цены (по сравнению с аналогичными продуктами конкурентов), это будет выдающимся событием и может принципиально изменить правила игры.

Неправильно думать, что Фиолетовая корова появляется только на территории дорогих продуктов и богатых покупателей. *Motel 6* замечательным тем, что там одновременно и чисто, и недорого. То же можно сказать и о *Wal-Mart*.

JetBlue и *Southwest* полностью изменили соотношение цены на рынке пассажирских авиаперевозок. Традиционные перевозчики с дорогими терминалами в аэропортах и запутанными отношениями с профсоюзами не могут выдерживать долгосрочную конкуренцию в области цен. 50-процентное ценовое преимущество новых компаний совершен-

но точно через какое-то время прикончит старую гвардию. Авиакомпании *American* и *United* знают это, но при этом абсолютно ничего не могут поделать. *Southwest* изменила правила игры, и у больших компаний теперь нет никаких шансов.

ИКЕА сделала то же самое в мебельном бизнесе. Они доминируют на своем участке с помощью мебели дешевой (но не дешевки). При этом они могут снижать цены и дальше. Преимущество, которое они обрели, изменило правила игры с конкурентами, оно обеспечивает лидирующую роль *ИКЕА* на этом участке рынка (до тех пор, пока кто-нибудь из конкурентов не придумает свой, необычный и выдающийся способ опять изменить правила игры).

Ⓛ Если бы вы могли создать товар, конкурирующий с вашим собственным и который по сравнению с ним обходился бы на тридцать процентов дешевле, вы сделали бы это? Если да, то почему вы еще не начали это делать?

Что должны делать в *HALLMARK.COM*?

Hallmark владеет одной из крупнейших интернет-компаний, которая предоставляет услуги по отправлению поздравительных открыток. Сайт вырос, когда начали распространяться идеи-вирусы – посетитель сайта посылал электронную поздравительную открытку своим друзьям, которые таким образом узнавали о существовании этой услуги и в свою очередь посылали такие же открыт-

ки всем своим знакомым. За год существования сайта с его помощью были отправлены миллиарды открыток.

Конечно, превратить эту бесплатную услугу в то что могло бы приносить доход, было непростой задачей. Одним из таких проектов для *Hallmark* стала продажа подарочных сертификатов. *Hallmark* владеет компанией по продаже подарочных сертификатов. Эта компания получает прибыль каждый раз, когда вы покупаете двадцатидолларовый подарочный сертификат (это довольно сложная схема, но это правда).

Как бы то ни было, *Hallmark* является одним из замечательных примеров работы, описываемых этой книге. Собственно поэтому я с удовольствием согласился помочь своему другу, который работает в *Hallmark*, придумать какие-то способы, что-то заставить эту систему работать — приносить прибыль.

Начнем с того, что *Hallmark* имеет разрешение выходить к своей аудитории. Это те потребители, которые добровольно заходят на сайт, чтобы послать открытку. Здесь не используются СМИ для того, чтобы переключить внимание аудитории на себя. К сожалению, несмотря на то что посетители заходят на сайт добровольно, многие из них горят желанием услышать *Hallmark* и обращают внимание на те новости, которые *Hallmark* готов им сообщить.

К счастью, многие из посетителей сайта являются членами *Hallmark's Gold Crown Club*. Эти посетители набирают баллы (как полетные мили у авиакомпании), которые они потом могут обменять на

призы. Соответственно у них есть проблема: как получить побольше баллов, и решение ее они будут искать на рынке.

Но самое главное, что члены этого клуба – прилежные «чихатели». Они каждый год рассылают своим друзьям и знакомым огромное количество открыток (электронных и бумажных). Людям очень нравится их получать, потому что они знают, что отправитель послал их совершенно бескорыстно. Это просто знак внимания.

Выигрыш для *Hallmark*, как мне кажется, заключается в следующем. Люди, получившие подарочные сертификаты, в свою очередь сами купят такой сертификат и отправят его своим друзьям. И если идея электронных подарочных сертификатов окажется достаточно выдающейся, тогда основной задачей должно стать создание ключевой группы «чихателей» для распространения молвы.

Итак, вот мои идеи для моего друга из *Hallmark*. Когда член клуба *Hallmark's Gold Crown Club* соберется послать электронную открытку, спросите его, не хочет ли он узнать, сколько баллов он получит, если пошлет еще и подарочный сертификат. Это количество может быть произвольным, например от 100 (очень мало) до 1 000 000 (очень много) баллов. Очевидно, что большинство людей будет выигрывать небольшое количество баллов, но время от времени кто-нибудь будет получать и больше.

Большинство этой сосредоточенно и внимательно слушающей вас аудитории будет очень радо рискнуть щелкнуть мышкой, чтобы посмотреть,

сколько же баллов они могут заработать. В этом месте разговор *Hallmark* со своим покупателем переходит от темы «отправьте электронную открытку» к теме «поговорите с *Hallmark* о подарочных сертификатах». У *Hallmark* появляется шанс убедить своих клиентов в том, что подарочный сертификат — это выдающийся подарок. В результате многие из «собеседников», получив должное внимание, информацию и мотивацию, пошлют своим друзьям и родственникам такой подарочный сертификат.

Конечно, все эти ухищрения принесут прибыль, если только получатели подарочных сертификатов начнут в свою очередь сами рассылать подарочные сертификаты. Разве миллион баллов очень высокая плата за это? Вы, случайно, не видите никого фиолетового, выглядывающего из-за угла?

ФИОЛЕТОВАЯ КОРОВА ИЩЕТ РАБОТУ

До сих пор мы говорили о том, что должны делать компании. Ну, а лично вы? Можете вы применить этот подход, например, к своим поискам работы?

Подозреваю, что, когда вы последний раз меняли работу, вы прибегали к помощи резюме. Опираясь на традиционный здравый смысл, вы, возможно, разослали десятки или сотни резюме в различные компании. Может быть, вы отправили их по электронной почте или заполнили прямо на сайте в режиме онлайн.

Все эти усилия есть не что иное, как самая настоящая реклама. Такая реклама, с одной стороны,

очень отличается от телевизионной, а с другой — очень на нее похожа. Ваше резюме, скорее всего, окажется на столе у человека, которому нет до вас и до ваших интересов никакого дела. Что еще хуже, маловероятно, что такая стратегия создаст какие-то условия для распространения молвы.

Есть другой путь. Возможно, вы уже догадаетесь какой. Вы должны быть чем-то исключительным. Выдающиеся люди с выдающимися карьерами меняют свою работу с гораздо меньшими усилиями. У выдающихся людей часто вообще нет никакого резюме. Вместо этого они полагаются на «чихателей», которые и замолвят за них словечко, когда откроется интересная вакансия. Выдающихся людей очень часто рекрутируют с работы, которую они любят, на работу, которую они любят еще больше.

Секрет успеха здесь не имеет отношения к методам поиска работы. Зато он имеет непосредственное отношение к тому, чем люди занимаются, когда *не* ищут работу. Эти Фиолетовые коровы делают какую-то совершенно неординарную работу. Они работают над необыкновенными проектами. Эти люди часто идут на риск и терпят большие неудачи. Но они не считают это риском, ведь после каждой неудачи их шансы на успех следующего проекта возрастают.

Если вы хотите стать Фиолетовой коровой, то лучше это делать не тогда, когда вы находитесь в поисках работы. К вашей карьере наш постулат о том, что безопасность — это и есть риск, имеет даже больше отношения, чем к существованию бренда. Путь к гарантированной работе на всю

жизнь заключается в том, что вы должны быть кем-то и чем-то выдающимся.

① Рекомендации и характеристики могут быть предоставлены при необходимости? Чепуха. Ваши рекомендации и есть ваше резюме. Стандартное резюме есть не что иное, как возможность для вашего потенциального работодателя вам отказать. А вот солидная пачка характеристик и рекомендаций, приложенная к резюме, просто требует личной встречи.

① Зайдите на www.monster.com. Миллионы резюме, все в куче — ждут, когда кто-нибудь их найдет. Если и ваше резюме в этой стопке, то вам не позавидуешь. Прежде чем вы начнете искать работу, подумайте, что бы вы могли сделать сегодня, чтобы в дальнейшем вам не нужно было беспокоиться о поиске работы.

ПРИМЕР: ТРЕЙСИ, СПЕЦИАЛИСТ ПО ПЕЧАТИ И РЕКЛАМЕ

Итак, моя подруга Трейси оставила работу в одной рекламной фирме, чтобы открыть свою собственную фирму. Следуя традиционному здравому смыслу, она разослала сотни писем сотням директоров сотен компаний по всей северо-восточной части страны. Это было довольно дорогое рекламное мероприятие, которое... не дало никаких результатов.

Все директора отделов маркетинга, которым необходимы агентства по связям с общественностью, уже работают с той или иной фирмой. Если же кому-то из них и потребуется новая фирма, то они вряд ли распечатают обыкновенный конверт и наберут номер Трейси.

Что же делать?

Поговорив с Трейси, я предложил ей сосредоточиться на максимально узкой возможной нише. Она раньше занималась PR в фармацевтической отрасли, поэтому мы эту отрасль и выбрали. Внутри нее мы пошли еще дальше — мы занялись пластической хирургией. Трейси решила стать самым лучшим в мире PR-специалистом, специализирующимся на пластической хирургии. Если фармацевтические компании хотят контактировать с этой аудиторией, им нужно обращаться к Трейси. Она читает все отраслевые журналы, участвует в конференциях, она знает всех врачей. У нее в руках все нужные списки и контакты. Она одна занимается исключительно этой аудиторией. Остальные агентства рассматривают ее аудиторию лишь как часть

Сет Годин

своего портфеля ценных бумаг. Для Трейси ее аудитория и есть ее портфолио.

Если бы ваша работа зависела от профессии социолога агента по РР, от качества представления для вашего продукта специалистам (например, в области пластической хирургии), то к кому бы вы обратились?

ПРИМЕР: РОБИН УОТЕРС ДОБИВАЕТСЯ СВОЕГО

Как давно вы последний раз были в *Target*? Дайте мне угадать: если вы такой же человек, как и большинство читателей этой книги, то вы скажете: «Очень давно». Однако того же нельзя сказать о *Target*. *Target* — это недорогой магазин (дискаунтер), популярный у работающих людей, любителей необычного дизайна и серьезных покупателей (другими словами, людей с деньгами).

Как *Target* этого добился? Уж точно не благодаря своей рекламе, хотя она у них совсем неплоха. Нет, это произошло благодаря его сотрудникам, таким людям, как Робин Уотерс, вице-президент «по тенденциям, дизайну и техническим характеристикам». (Да, именно так и называется ее должность.)

Робин уговорила Майкла Грэйвза сделать чайник для *Target*. Она находит поразительно дешевую, но очень хорошую посуду и маленькие карандашники с плавающими в них малюсенькими мишенями. (*Target* — по-русски «мишень».) В *Target* поняли — вместо того, чтобы тратить время и деньги, пытаясь купить свою долю на рынке с помощью рекламы, лучше предложить своим покупателям эксклюзивные товары (товары, которые могли бы стоить гораздо дороже) по поразительно низкой цене. В результате они вполне могут обойтись без большого бюджета на рекламу. Очень хорошие товары, которые нравятся людям, которые их не только покупают, но и рассказывают о них, составляют основу стратегии *Target*.

СЕТЬ ГОДИН

Если сеть магазинов розничной торговли, такая как *Target*, может уничтожить *Sears* и *Kmart*, то что мешает вам стать на несколько градусов покрупнее ваших более крупных конкурентов?

ПРИМЕР: ТАКОЙ ПОПУЛЯРНЫЙ, ЧТО ТУДА БОЛЬШЕ НИКТО НЕ ХОДИТ

Это замечательный пример цикла работы Фиолетовой коровы.

Стью Ленард открыл обычный молочный магазин в Коннектикуте — площадью меньше двадцати тысяч квадратных футов¹, там продавались молоко, сыр и все остальные молочные продукты. Стью хотелось иметь большой магазин, и поэтому он обратился за помощью к Фиолетовой корове.

Перед входом в свой магазин он устроил маленький зоопарк. Его обслуживание клиентов было простым, четким и незыблемым, он даже установил перед магазином гранитный блок весом в 6000 фунтов², на котором были высечены правила обслуживания клиентов. Он начал продавать уникальные или очень необычные продукты, многие продукты он продавал по очень низким ценам. Магазин был напичкан заводными мычащими коровами, танцующими молочными коробками и цыплятами, играющими на скрипке.

Пригороды вокруг его магазина в Коннектикуте разрастались, вместе с ними распространялась и молва о его Фиолетовой корове. Стью расширил свой магазин более чем в десять раз, о нем написал *Ripley's Believe It or Not* («Хотите верить, хотите нет»), его высоко оценил Том Питерс в одной из своих книг. Стью консультировал политиков и был личным другом Пола Ньюмена. Он продавал за

¹ Примерно две тысячи квадратных метров. (Примеч ред.)

² 1 фунт = 400 г.

один день цыплят бренда *Perdue* больше, чем любой другой магазин в мире.

Магазин и его инновации были настолько замечательными, что я не считал за труд потратить час на дорогу и съездить в Коннектикут с каждым своим новым сотрудником, чтобы показать ему, как правильный подход к обслуживанию клиентов и умение показать товар лицом могут создать организацию мирового уровня.

Это было десять лет назад.

Сегодня компанией *Stew Leonard* управляет сын ее основателя, магазин имеет множество филиалов в различных регионах. Один из магазинов находится всего в двух милях от моего дома. Но я в него никогда не хожу.

Почему?

Потому что он слишком популярный и скучный.

Новый Стью (Стью-младший) использовал Филе говую корову для распространения молвы и для расширения своего предприятия. И этот подход очень хорошо работал. Но теперь, когда молва уже распространилась, выгоднее просто доить корову. Стью променял меня (того, у кого есть *Отакун* на еду и сервис и кто очень хорошо «чихает») на десять обычных потребителей. Продукты в магазинах Стью больше не уникальны. Он больше не торгует экологическими и чистыми продуктами, новыми брендами, которых вы никогда раньше не видели, он больше не делает поразительных скидок на свои продукты. Его обслуживание клиентов можно назвать просто нормальным. Если вы спросите кого-нибудь в рыбном отделе, где можно найти консервированную тыкву, он просто махнет рукой

в неопределенном направлении и скажет: «Иде-там». Раньше (когда магазин Стью был выдающимся) продавец вас проводил туда, куда вам нужно.

Раньше у выхода из магазина стоял ящик для ваших предложений о работе магазина. Если вы опускали туда свое предложение, то обычно получали ответ, подписанный самим Стью (старшим). Сегодня ящик все еще стоит у выхода из магазина, но только не рассчитывайте на ответ, если опустите в него свое письмо. Бизнес стал слишком выгодным, чтобы беспокоиться о таких мелочах.

Итак... если на парковке для машины около вашего магазина не найти свободного места, а вы зарабатываете денег больше, чем когда-либо раньше, означает ли это, что вам больше не нужно беспокоиться о Фиолетовой корове?

Если не строить далеко идущих планов, то стратегия Стью-младшего просто прекрасна. Он эксплуатирует бренд, который создал его отец, и зарабатывает огромные средства. Звучит цинично, но это правда — открыв свой магазин для массового покупателя (не «чихателя»), Стью очень быстро заработал огромные деньги. Если ваш бизнес находится в аналогичной ситуации, то ваши акционеры, вероятно, захотят, чтобы вы сделали именно это.

Бизнес, связанный с розничной продажей продовольствия, весьма своеобразен. Если вы вовремя застолбите на этом рынке привлекательный географический участок, то сможете получать прибыль от него очень долго. Кроме того, маловероятно, чтобы продовольственный магазин менял свой стиль ведения дела, поэтому ваш путь вверх в этой области может оказаться очень и очень долгим.

Если, с другой стороны, ваша цель — рост, расширение влияния, укрепление бизнеса, то очень трудно представить, чтобы подобная стратегия пробила себе дорогу. Если Стю откроет свой магазин в Хьюстоне, штат Техас (регион, который очень хорошо обслуживается большими супермаркетами и где никто никогда не слышал о Фиолетовой корове Стю), то вряд ли его дела пойдут хорошо. А если бы его бизнес зависел от капризов моды также, как, к примеру, ваш, наверняка он бы не спал сегодня спокойно.

Фиолетовая корова — это просто часть жизненного цикла продукта. Вы не можете жить с ней все время (слишком рискованно, слишком дорого, слишком утомительно). Но когда вы хотите расширить свой бизнес или представить на рынок новый продукт, Фиолетовая корова — самый правильный выбор.

Когда пойдете в магазин Стю в следующий раз — передавайте ему привет от меня. Я со своими друзьями буду неподалеку, прямо за углом — в быстро растущем, очень прибыльном и на редкость выдающемся овощном магазине *Brother's*.

Обязательно ли «вкладывать душу»?

Мой друг Том Питерс однажды задал мне такой вопрос: «Какое значение имеет процесс работы?» Многим из нас близка идея того, что в работу нужно вкладывать душу. Все новые замечательные идеи, рискованные затеи и многоуровневые проекты, которые рассматривал Том и его по-

следователи, несут на себе отпечаток души своего автора. Но, с другой стороны, многим людям, с которыми нам приходится работать, такой подход вовсе не близок.

Людей, которые говорят: «Как сделать, чтобы этот продукт привлек гораздо более широкую аудиторию?», или «*Wal-Mart* это не возьмет», или «Мы не можем позволить себе проведение глупых собраний или провалов», вряд ли трогают героические истории специалистов по маркетингу, которые привержены каким-то новым идеям. Скептики считают, что пресловутое «вкладывание души» не очень-то серьезное дело. Нет, их такой историей не проймешь. Эти люди не спрашивают: «Почему?» Они просто цинично хотят делать то, что гарантированно будет иметь успех.

Но в этом и весь смысл Фиолетовой коровы. Вам совершенно не обязательно ее любить. Вам не нужно быть фанатом журнала *Fast Company*, гуру инновационного продукта или апостолом идеи о том, что самое важное в работе — это, собственно, ее процесс. Нет, вы просто должны понять, что *другого пути у вас нет*. И вот тому доказательство. Все крупнейшие бренды, все большие успешные проекты, все выгодные начинания (большие и маленькие, на мировом и на местном уровне), все они (хорошо, не все, но большинство) связаны с Коровой.

Не нужно вкладывать душу в создание Фиолетовой коровы. Более того, не нужно обладать особыми творческими способностями. То, что вам, действительно, нужно, так это осознание того, что ваш бизнес никогда не сможет расширяться и вы не

сможете запустить на рынок новый продукт, если вы не будете использовать Фиолетовую корову. Еще раз: *другого пути у вас нет.*

Это означает, что гораздо разумнее запустить на рынок десять продуктов с инвестициями по десять миллионов долларов каждый, чем вложить сто миллионов в телевизионную рекламу только одного продукта. Это означает, что если эти десять продуктов потерпят неудачу, то вы будете знать десять новых путей, которые вам не подходят. Это гораздо лучше того положения, в котором вы окажетесь, когда ваша телевизионная реклама не работает (что более чем вероятно).

Когда начальник хочет, чтобы фокус-группа доказала, что новому продукту гарантирован успех, можете не беспокоиться — если ваша группа единодушна в своей положительной оценке, вполне вероятно, что она не права. Если ваша компания хочет, чтобы вы выбрали один и только один продукт для проведения рождественской кампании, то начинайте составлять резюме и искать себе новую работу. При таком отношении вам не удастся создать Фиолетовую корову. Те вещи, которые *должны* работать, в наше время работают редко.

И вам не нужны книги о креативности, о методике «мозгового штурма» или о коллективном творчестве. У вас уже есть сто (или тысяча) идей, которые ваша группа не решается воплощать. Вам не нужно больше времени или больше денег для их реализации. Вам просто требуется осознание того факта, что теперь на рынке главенствует совершенно новая парадигма ведения бизнеса. И когда вы

осознаете и примете реальность Коровы, найти ее будет гораздо проще.

J. Peterman знал, как сделать так, чтобы читатели *New Yorker* его слушали. Он знал, что становиться *Lillian Vernon* было уже поздно, поэтому он и не пытался это сделать. Для его целевой аудитории его каталог и его голос обладали магической силой. Ни одна крупная компания, занимающаяся почтовой рассылкой товаров по каталогу, не стала бы вкладывать деньги в его проект, когда он был только идеей. Это было чем-то слишком непроверенным, слишком необычным, слишком странным и непонятным.

Когда *Comedy Central*¹ попробовал в первый раз показать свой *South Park*² женской аудитории, они установили рекорд, набрав лишь полтора балла из десяти возможных. Три женщины в группе первых зрителей просто рыдали от отвращения. Жутко? Безусловно. Экцентрично? Для кого-то — да. Но аудитория, которая имела значение (это были мальчишки-подростки и те, кто ведет себя так же, как они), разнесла молву, и шоу впоследствии имело чудовищный успех.

Не забывайте, что дело вовсе не в том, чтобы быть странным, непонятным и причудливым. Самое главное быть неотразимым для крохотной группы ваших легко доступных «чихателей», у которых есть *Отакэ*. «Неотразимый» — совсем не значит «нелепый». «Неотразимый» для соответствующей аудитории означает — «выдающийся».

¹ Телевизионный канал. (Примеч. ред.)

² Юмористическая мультипликационная серия. (Примеч. ред.)

РЕАЛЬНЫЕ ФАКТЫ

Interbrand ежегодно проводит рейтинг и оценивает 100 ведущих мировых брендов. *Interbrand* использует много таинственных критериев и факторов, чтобы определить самые лучшие бренды. Здесь приводится список за 2002 год.

- | | |
|-------------------|--------------------|
| 1. Coca-Cola | 26. Morgan Stanley |
| 2. Microsoft | 27. Compaq |
| 3. IBM | 28. Pfizer |
| 4. GE | 29. JPMorgan |
| 5. Intel | 30. Kodak |
| 6. Nokia | 31. Dell |
| 7. Disney | 32. Nintendo |
| 8. McDonald's | 33. Merck |
| 9. Marlboro | 34. Samsung |
| 10. Mercedes | 35. Nike |
| 11. Ford | 36. Gap |
| 12. Toyota | 37. Heinz |
| 13. Citibank | 38. Volkswagen |
| 14. HP | 39. Goldman Sachs |
| 15. Amex | 40. Kellogg's |
| 16. Cisco Systems | 41. Louis Vuitton |
| 17. AT & T | 42. SAP |
| 18. Honda | 43. Canon |
| 19. Gillette | 44. IKEA |
| 20. BMW | 45. Pepsi |
| 21. Sony | 46. Harley |
| 22. Nescafe | 47. MTV |
| 23. Oracle | 48. Pizza Hut |
| 24. Budweiser | 49. KFC |
| 25. Merrill Lynch | 50. Apple |

- | | |
|---------------|-------------------------|
| 51. Xerox | 76. BP |
| 52. Gucci | 77. Hertz |
| 53. Accenture | 78. Bacardi |
| 54. L'Oréal | 79. Caterpillar |
| 55. Kleenex | 80. Amazon.com |
| 56. Sun | 81. Panasonic |
| 57. Wrigley's | 82. Boeing |
| 58. Reuters | 83. Shell |
| 59. Colgate | 84. Smirnoff |
| 60. Philips | 85. Johnson & Johnson |
| 61. Nestlé | 86. Prada |
| 62. Avon | 87. Moët & Chandon |
| 63. AOL | 88. Heineken |
| 64. Chanel | 89. Mobil |
| 65. Kraft | 90. Burger King |
| 66. Danone | 91. Nivea |
| 67. Yahoo! | 92. Wall Street Journal |
| 68. Adidas | 93. Starbucks |
| 69. Rolex | 94. Barbie |
| 70. Time | 95. Ralph Lauren |
| 71. Ericsson | 96. FedEx |
| 72. Tiffany | 97. Johnnie Walker |
| 73. Levi's | 98. Jack Daniel's |
| 74. Motorola | 99. 3M |
| 75. Duracell | 100. Armani |

Из этих ста ведущих брендов семьдесят высоко ценились в США уже более двадцати пяти лет назад. Буквально все эти семьдесят брендов были созданы при огромной поддержке рекламы на телевидении, в печатных СМИ и непосредственно на местах продаж. Компании создали свои бренды

в те времена, когда это было просто и дешево сделать старым способом. Эти бренды удерживают свое лидерство, не давая дороги новичкам, которые пытаются вырасти уже не на пустом месте.

Из оставшихся тридцати брендов почти половина возникла исключительно благодаря тому, что мы называем в этой книге «молва» (*Hewlett-Packard, Oracle, Nintendo, SAP, Canon, IKEA, Sun, Yahoo!, Ericsson, Motorola, Amazon.com, Prada, Starbucks, Polo Ralph Lauren* и *Armani*). Некоторые из этих брендов, такие как *Laurel* или *Sun*, вкладывали значительные средства в рекламу печатных СМИ, однако совершенно ясно, что не будь у них выдающихся продуктов и соответствующей молвы, они никогда не обрели бы того места на рынке, которое занимают сейчас.

Итак, у нас остается только пятнадцать брендов. Некоторые, такие как *Cisco Systems* и *Microsoft*, обрели такую высокую оценку из-за своих действий на рынке (либо они поглощали конкурентов, либо отпихивали их прочь с дороги). Другие, такие как *Apple*, использовали как выдающуюся рекламу, так и молву. Остается только небольшая группа компаний (*Compaq, Dell, Nike, The Gap, AOL*, возможно, *Nivea*), которые создали свои бренды старым способом. Трудно что-то утверждать насчет *MTV*, который рекламировался только на своем собственном канале, а информацию об этом канале люди получали в основном с помощью молвы.

Обратите внимание, что только одна компания в списке является продуктом вложений в рекламу и прочие медийные коммуникации за последние десять лет. Только *AOL* смогла потратить на нее сотни миллионов долларов и преобразовать эти

инвестиции в высоко ценимый бренд. Все остальные компании, которые попытались это сделать, потерпели неудачу.

Итак, вопрос, который вы должны себе задать, звучит так: «Если только 6% наиболее капитализированных брендов использовали устаревшую ныне стратегию (стратегию постоянного напоминания о своем несколько заурядном продукте), то почему эта стратегия должна работать в моем случае?»

Ⓞ Принципиально вопрос можно поставить так: «Хотите ли вы расти?» Если да, то вам необходимо подружиться с нашей Коровой. Вы можете поддерживать существование своего бренда, но единственная возможность здорового роста — это выдающийся продукт.

«МОЗГОВОЙ ШТУРМ»

Хотя мы и не можем предсказать, что именно станет выдающимся в следующий раз, однако ясно, что неисследованных областей для инноваций не так уж много — просто есть масса неизученных комбинаций этих инноваций. Здесь приводится список с аннотациями. В списке всего тридцать восемь пунктов, и он ни в коей мере не претендует на полноту, но, может быть, он вас слегка расшевелит.

Конечно, некоторые пункты из этого списка могут вызвать комментарий вроде «ну, естественно», но хотел бы я знать, сколько продуктов, пробивающих себе дорогу сквозь тернии на рынок, подвергались подобному анализу. Является ли ваше

последнее предложение для рынка *самым-самым* на фоне всех перечисляемых ниже?

1

Когда я собрался покупать новые инструменты, я совершил странный поступок: выбрал *Sears*. Почему? Потому что почти все без исключения люди, мнению которых я доверяю (в вопросе качества инструментов), говорили мне, что я не ошибусь, если куплю *Craftsman*. Почему? Не потому, что у них прекрасный дизайн или ими очень удобно пользоваться. Исключительно потому, что они прослужат очень долго и у них пожизненная гарантия. И наоборот, *KitchenAid* потеряла целую армию «чихающих» любителей выпечки, потому что компания решила сэкономить на своей технологии изготовления миксеров. Интернет-бюллетени заполнены печальными историями огорченных людей, которые попробовали по три-четыре их миксера.

В обоих случаях истории основаны на необыкновенной долговечности продукта (или на отсутствии таковой).

2

Кухонные приспособления *ОХО* покупают даже те, кто вообще не готовит. Почему? Потому что они побывали на кухне у тех, кто готовит. И эти кухонные «чихатели» (которые всегда готовы купить что-нибудь новое, что улучшит их жизнь на кухне) с удовольствием продемонстрировали им свои новые приспособления для чистки моркови, совочки для мороженого и ножички для лимона, весьма броские на вид (и очень, очень функциональные).

Почему *Yahoo!* обогнала *AltaVista*, *Lycos* и *Infoseek* в гонке за лидерство в Интернете? И как получилось, что *Yahoo!* забыла урок и позволила вновь сделать это *Google*? Изначально и *Yahoo!*, и *Google* имели схожие ситуации. Невероятно простой интерфейс (первые несколько лет у *Google* было только две кнопки, и одна из них называлась «Я чувствую, что мне повезло»). Быстрая загрузка. Отсутствие проблемы принимать решения. Когда посетители сайта спрашивали совета, где им лучше всего узнать что-нибудь в Интернете, то рекомендация, которую они тут же получали, была простой и ясной.

Вот замечательная история про *Google*, которую мне рассказал Марк Херст. Как выяснилось, сотрудники *Google* очень внимательно читают электронную почту, в которой критикуется их работа. Время от времени они получают сообщения от одного человека, который никогда не подписывается. Марисса Мейер, сотрудник *Google*, рассказывает: «Каждый раз, когда мы получали сообщения от этого человека, в них было только какое-то двузначное число. Мы не сразу поняли, что это значит, но потом догадались, что это число — количество слов на нашей заглавной странице. Когда ему надоело считать слова, примерно в районе 52, он щелкает мышкой и отправляет нам сообщение. Это может звучать очень странно, но его сообщения нам очень помогли. Мы поняли, что наша главная страница не должна содержать чересчур много линков. Это как весы, которые говорят вам, что вы набрали два фунта». (У *Yahoo!* на главной странице сейчас более пятисот слов).

Давным-давно *Hertz* и *Avis* сделали свои бренды известными с помощью рекламы на телевидении и в печатных СМИ. Сегодня их конкурентам не удастся сделать то же самое теми же средствами. Однако компании *Alamo* и *National* пытаются бороться. А вот *Enterprise Rental Car* использует совершенно иную стратегию. Они не ждут своих клиентов в аэропорту и не обслуживают приезжих бизнесменов. Вместо этого они создали свою Фиолетовую корову — они предоставляют вам машину, когда ваша собственная находится на станции техобслуживания или попала в аварию.

Казалось бы, это совершенно естественная ниша на рынке, однако способность быть принципиально иной дала компании возможность вырваться и стать прибыльной. Поистине: безопасно — значит рискованно.

The Bloomberg в том виде, в каком он известен, идее, должен быть вытеснен Интернетом. Однако этот компьютер, изготовленный по техническим условиям заказчика, стоит на столе у каждого ачительного игрока на Уолл-стрит. Интернет дает доступ к огромному количеству информации, и легко пользоваться, он имеет многочисленные источники и доступ в него, по большей части, бесплатный. *The Bloomberg*, напротив, очень дорогой (больше тысячи долларов в месяц) и очень сложен в обращении. И именно поэтому биржевики и инвесторы хотят пользоваться только этой системой. Им стоило немалых усилий освоить ее, поэтому

они не хотят и не могут с ней расставаться. Велики «издержки переключения».

6

Почему миллиардер Тед Леонсис, владелец *Washington Wizards*, предпочитает останавливаться в гостинице *Four Seasons* в Манхэттене? Он может позволить себе останавливаться где угодно. Однако он располагает именно здесь, потому что весь персонал отеля знает, какой именно охлажденный чай он любит. В высоком тонком стакане, со льдом, обязательно с маленьким графинчиком сладкого сиропа. Он не заказывает такой чай, его ему сразу приносят. И все, кто встречаются с Тедом в отеле, замечают этот интересный факт. Я думаю, что Теду очень приятно, что его друзья это замечают. Когда что-то делается для тебя лично, это особенно приятно.

7

L.L. Bean умудряется продавать одежду по почтовым каталогам людям, которые в принципе не доверяют почтовым заказам. Все дело здесь в гарантиях. Возьмите пару брюк, сожгите их и пришлите пепел. *L.L. Bean* вернет вам деньги. Такие истории очень помогают «чихателям» распространять молву.

8

Какой мотоцикл у Шакила О'Нила? *Jesse Gregory James* — это изготовитель мотоциклов на заказ, огромных машин по сто тысяч долларов за каждую. Каждый мотоцикл собирается вручную, сборка его

занимает несколько месяцев и приносит очень большой доход. Лист ожидания расписан не на один год вперед. Тот, кто может позволить себе такой дорогой мотоцикл, желает (и, возможно, он этого заслуживает), чтобы мотоцикл ему собирали индивидуально. Когда что-то изготавливается по индивидуальному заказу и стоит так дорого, то в этом уже есть что-то выдающееся.

9

Hummer, чтобы быть автомобилем, слишком большой, слишком широкий, слишком уродливый и слишком неэкономичный. Ему не место на обычных дорогах. Он раздражает всех водителей, которые встречаются с ним на дороге. Конечно, это не касается тех людей, которые его покупают. Большинству из них совсем не нужно внезапно сворачивать на пересеченную местность или преодолевать крутые подъемы по бездорожью. Водителям *Hummer* просто нравится действовать на нервы всем остальным людям, поэтому они выбирают такой выдающийся автомобиль.

10

Почему представители кинобизнеса любят летать за тридевять земель на Каннский кинофестиваль? Конечно, тусовки — это замечательно, но ясно, что только тусовки не могли бы компенсировать все затраты на участие в фестивале. Причина проста — они знают, что на фестивале обязательно произойдет что-нибудь выдающееся. Любопытный фильм, неординарный режиссер, экстравагантная кинозвезда — что-то обязатель-

но произойдет, будет сенсация, нечто необыкновенное.

А ваш продукт может стать новостью? Заметьте, что новости бывают разные. Пускание пыли в глаза по телевидению — не слишком дальновидная стратегия. Будет гораздо лучше, если у вас действительно будут новости, если вам на самом деле есть что сказать

11

Куда пошел мой сын покупать нового лягушонка? Напишите в строке поиска на *Google* «frog pet» и вы окажетесь на сайте www.growafrog.com. Эта компания все последние двадцать лет занималась только одним делом — она продавала головастика (которые скоро превратятся в лягушек) в пластмассовых аквариумах. Мой сын уже рассказал двадцати своим приятелям об этом, а маленький буклет о выращивании лягушек, который он получил вместе с головастиком, очень облегчил ему эту задачу. (Вы, может быть, не знаете об этом, но некоторые из лягушек, которые продает эта компания, доживают до семнадцати лет.) *Growafrog* сосредоточилась на своей узкой и забавной нише на рынке и добилась успеха.

12

Да, конечно, вы и раньше слышали об автомобилях *Volvo*. Факт остается фактом: маленькая страна создала автомобиль для вполне определенной ниши на рынке — части населения с высокими доходами. «Чихателям» *Volvo* было очень легко предлагать продукт — тем, кто даже не осознавал того,

что им чего-то не хватает. Широко распространено мнение, что *Volvo* довольно уродливая машина, было прекрасным началом для разговора. Тот факт, что вы об этом слышали уже раз сто, «чихателям» был только на руку.

13

Помните длинную коробочку? 10-дюймовая картонная коробка, в которой продавались компакт-диски. Звукозаписывающие компании считали, что такая коробка обеспечит им больше места на рынке, в розничной торговле, в свою очередь, думали, что это сократит случаи воровства в магазинах. Некоторые исполнители, однако, были недовольны. Они указывали на то, что такую упаковку ненавидят покупатели; что миллионы деревьев вырубаются, чтобы сделать эту одноразовую вещь; что свалки заполняются мусором, состоящим из этих коробочек. Кампания против коробочек имела большой успех. Одна из причин скорого успеха заключалась в том, что отказ от коробок не был ни для кого такой уж большой уступкой. Новости распространялись быстро, и большие компании оказались не прочь выглядеть поборниками чистоты окружающей среды. Поэтому они сразу уступили угрозам бойкота и перестали делать эти никому не нужные коробки.

14

Конечно, компьютеры — это совершенно очевидный пример того, как развитие технологии может сделать продукт выдающимся. Ну а как насчет часов ручной сборки? Некоторые производи-

тели наручных часов возьмут с вас пятьдесят тысяч долларов за устройство, которое нужно заводить раз в неделю, которое может показывать фазы Луны и автоматически переключаться на календарь на пятьдесят лет вперед. Удивительно, но факт: чем сложнее часы, тем длиннее лист ожидания тех, кто хочет их приобрести. Самое сложное на сегодняшний день устройство имеет лист ожидания на свое приобретение на два года вперед. Нет, конечно, это продукт не для массового потребителя, но его покупают, и именно потому, что он такой сложный и дорогостоящий (если покупателю нужна точность и функциональность, он купит *Casio* за 50 долларов).

15

Комедийный актер Бадди Хакет быстро понял — когда больше нечего сказать (смешного), нужно просто начинать ругаться. Людям это очень нравилось. Сегодня можно встретить сколько угодно фильмов, звукозаписей, книг, баров, которые достигли успеха тем, что преднамеренно перешли границы хорошего вкуса. Самым лучшим примером может являться *John Waters*. Его первые фильмы были ужасающе вульгарными и пошлыми. Большинство людей считало, что их просто невозможно смотреть. Это не относилось к «передовикам» со вкусом ко всему эксцентричному и причудливому. Эти помчались к своим друзьям, чтобы рассказать им о новом фильме, и репутация Уотерсу была обеспечена. Сегодня шоу *Hairspray* по его одноименному фильму — самая популярная пьеса на Бродвее. Многие из тех, кто предпринял гораздо более

«культурные» реформы, не достигли и доли успеха Уотерса

16

Ресторан неподалеку от моего дома нанял подростка, который по выходным дням носил клоунский костюм, показывал фокусы и делал зверей из надувных шариков. Результат был вполне предсказуем. Одни дети рассказали другим, родители рассказали родителям, и по выходным в ресторане не было свободных мест. Это было совсем не сложно, но это было все-таки нечто выдающееся.

17

Когда розничный гигант *Best Buy* изменил свой продукт (магазин!) и избавился от комиссионных, совершил рывок от 250 миллионов долларов годового дохода до 23 миллиардов. Розничная торговля не просто переставляет ящики с места на место. Розничная торговля работает непосредственно с покупателями. *Best Buy* применила методы продаж, так отличающиеся от всех остальных, что они стали выдающимися.

18

Если не считать пресловутых открытых источников, то почему у операционной системы *Linux* столько приверженцев? Одна из причин этого заключается в следующем — когда вы становитесь пользователем *Linux*, вы берете на себя серьезные обязательства. *Linux* трудно установить, ее сложно пользоваться без соответствующей практики, ее непросто интегрировать в традиционную

корпоративную среду. Все эти препятствия создали системе определенную, преданную категорию ее пользователей. Эти люди поняли — чем больше пользователей будут работать на освоение и поддержку системы, тем совершеннее она станет, тем больше средств будет инвестироваться в создание программного обеспечения и пользовательских интерфейсов. При этом внутренние проблемы системы постепенно исчезнут. Недостатки продукта превратились в его актив.

19

Во многих городах есть ресторан, где подастся бифштекс весом в три фунта и ценой в пятьдесят долларов. Если вы сможете его съесть, то деньги вам вернут. Молва распространяется — люди приходят. Они приходят не для того, чтобы съесть бифштекс (это было бы глупо), а просто потому, что это необычно. Эту ситуацию можно сравнить с горнолыжным курортом со сложными спусками или с видеопрокатом с неограниченным количеством DVD.

20

Сейчас наша жизнь, как никогда раньше, полна риска. Это одна из причин, по которой многие компании пользуются службой *Federal Express*. Позже к ней подключился *L.L.Bean*, что значительно ускорило доставку заказов. Однако основной причиной популярности системы у клиентов стало не эта кооперация, а появившаяся возможность отслеживать прохождение пакета в реальном времени и точно знать дату доставки.

Вы действительно думаете, что все те, кто покупает самый быстрый в мире мотоцикл (который может разогнаться до скорости 250 миль в час за 14 секунд), действительно когда-нибудь рискнут поехать на нем с такой скоростью? Конечно, нет. Но, заплатив 250 тысяч долларов, они будут обладать такой возможностью. А ваш продукт может похвастать тем, что он самый...?

Что происходит, когда какая-то часть вашего продукта или услуги выходит из строя? Сколько пройдет времени, прежде чем придет специалист и все исправит? Когда сломался мой *Power Book*, то я позвонил в *Apple*. Через два часа после этого приехал грузовик службы доставки *Airborne Express*, мой компьютер увезли. Еще через 48 часов они привезли его назад. Вот так-то.

Это был не трюк и не глупый альтруизм. *Apple* продает специальную страховку *AppleCare*, гарантирующую обслуживание в случае неисправности. И, конечно, молва об этом распространяется очень эффективно.

Можно сказать, что идет непрерывное соревнование за обладание самым громким стерео в автомобиле. Эти системы такие громкие, что, если вы включите их на полную мощность, вы не сможете находиться в машине — вы оглохнете. Самый громкий проигрыватель для автомобиля громче «Боинга-747» в восемь раз. И все же люди тратят

сотни тысяч долларов в своей гонке за все более громкой стереосистемой. И тысячи людей покупают брэнды-победители — не для того, чтобы включать их на полную громкость, а для того, чтобы знать, что в принципе они могут это сделать.

24

На другом конце спектра находятся люди, готовые платить большие деньги за снижение уровня шума до последнего децибела. Беспумные окна, дома, соседи, компьютеры, автомобили — в каждом случае расходы на еще один децибел снижения уровня шума, возможно, будут вдвое больше по сравнению с предыдущей моделью. Достаточно посмотреть на покупателя, который покупает специальный дорожный футлярчик для шумопоглощающих наушников *Bose*.

25

ИКЕА — это не просто еще один магазин недорогой мебели. Магазинов, где можно купить дешевую мебель, много. Но большинство из них не могут предложить того замечательного сочетания формы и функциональности за такую же цену, как в *ИКЕА*. В прошлом году компания продала 25% всей мебели этого ценового диапазона в Европе и США. Эта потрясающая цифра не результат рекламы. Это, безусловно, результат сочетания цены и качества.

26

Лотерейные билеты обещают большой выигрыш при минимальном вложении. Когда джекпот достигает рекордных величин (100 миллионов дол-

ларов очень неплохие деньги даже для миллионера), объем продаж билетов резко увеличивается. Ирония судьбы здесь в том, что вероятность выигрыша в этом случае лишь уменьшается. Так что купить билет при джекпоте в 20 миллионов долларов гораздо разумнее, чем когда джекпот составляет 100 миллионов. Но почему же билетов продают больше во втором случае? Потому что выдающийся размер второго джекпота заставляет людей говорить о нем и мечтать о выигрыше.

27

Почему некоторые люди курят сигареты без фильтра и пьют спирт? Может быть, им нравится рисковать своим здоровьем? Да, экстремальная сущность продукта делает его привлекательным для определенной аудитории.

28

Когда продукт или услуга имеют отношение к снижению риска, то решение, которое уменьшает этот риск, заслуживает внимания. Если бы я был юристом, я бы специализировался на какой-нибудь очень узкой нише и стал бы лучшим в мире юристом, который занимается только этими делами. И если бы вашей компании понадобился такой юрист, то кого бы вы выбрали? Специалиста, который всю жизнь практиковался именно в этом вопросе, или местную юридическую фирму, занимающуюся разными корпоративными делами? Когда у человека возникает подобная проблема, он становится очень открытым к предложениям на

рынке, он активно ищет решение своих проблем и обычно находит того, кто предлагает ему минимальную степень риска.

29

Почему люди занимаются кайтбордингом? Я хочу сказать, что есть спонбординг, виндсерфинг или водные лыжи. Однако кайтбординг становится все популярнее и популярнее. К погам вы прицепляете доску для серфинга, хватаетесь за огромный воздушный змей (kite) и несетесь по воде со скоростью тридцать миль в час. Если, конечно, змей не поволочет вас по берегу. Это так опасно, что на это стоит обратить внимание, об этом стоит поговорить. Те, кто ищет какой-то новый опасный вид спорта, будут довольны.

30

Если вы когда-нибудь бывали на *Sotheby's* или на артгалерее в Сохо, вы, вероятно, обратили внимание на то, что мужчины и женщины, которые там работают, очень красивы. Речь не идет о внутренней красоте, просто все они очень привлекательны внешне. Интересно, почему? Что было бы, если бы ваша компания по производству гаек и болтов приняла на работу в отдел по работе с клиентами красивого мужчину?

31

Как-то я шел по зданию аэропорта и обратил внимание на одежду работников различных магазинчиков. Она была совершенно невыдающаяся.

Почему бы не одеть продавцов мороженого во что-нибудь полосатое или розовое с белым плюсом галстук-бабочка? — «Посмотри, посмотри...!»

32

Об этом часто забывают, но голос не менее важен, чем внешний вид. Я сразу реагирую, когда слышу голос Джеймса Эрла Джонса, приглашающий меня воспользоваться услугами телефонной справочной. В свое время *MovieFone* приобрел популярность, потому что любопытные люди звонили, чтобы услышать голос, про который их друзья говорили: «раздражающий».

33

Я очень уважаю своего врача. Не потому, что я не болею (хотя отчасти это его заслуга), а потому, что он проводит со мной на приеме так много времени. Я не думаю, что Рэй делает это из соображений маркетинга. Я думаю, что он просто очень хороший доктор. И это есть нечто выдающееся, причем настолько, что я рекомендовал его еще десятку пациентов.

34

Никто не будет спорить с вами, если вы скажете, что *Wal-Mart* самая большая, самая прибыльная, самая страшная компания розничной торговли на свете. Когда *Wal-Mart* ожесточенно пыталась догнать *Amazon.com*, знаете, что те написали на своем знамени в офисах? «Амазон не переамазонишь» («You can't out - Amazon Amazon»).

Это замечательная мысль. Даже этот мощный розничный торговец понял, что недостаточно про-

сто скопировать сильные стороны *Amazon.com*. Глупо подражать и создавать жалкое подобие того, что уже кем-то создано. Демократы никогда не станут большими республиканцами, чем сами республиканцы. *Reebok* не может сделать то, что *Nike* уже делает лучше всех. То же самое справедливо, например, в отношении авиакомпаний *JetBlue* и *American*. Нужно идти туда, где нет конкуренции. Чем дальше, тем лучше.

35

На почте специально принимают на работу таких людей, которые действуют вам на нервы или их там для этого тренируют уже потом? Сколько раз вы жались на сотрудника бюро регистрации автомобилей? Это совсем не дорого, и если вы не монополист, то, может быть, попробовать вложить средства в очень приятных людей, которые будут у вас работать, и стать выдающимся таким образом?

36

Все знают, что бизнес, связанный с записью музыки, умирает и что никакой разумный предприниматель не станет вкладывать в него деньги. Только не говорите этого Микку Соломону, Дэвиду Глассеру или Дереку Сайверсу. Мик управляет компанией *Oasis CD Duplication*, которая просто одержима идеей производства компакт-дисков для независимых музыкантов. Вот один из примеров его выдающихся методов: он регулярно посылает образец своего нового диска на каждую значительную радиостанцию в стране, причем на этом диске записана музыка его клиентов.

Дэвид Глассер и его партнеры руководят компанией *Airshow Mastering*, которая создает самые современные CD для *Sony*, а также для индивидуальных музыкантов. Он делает потрясающую работу, помогая музыкантам осуществить свои мечты.

И куда же обе компании отправляют новые записи, когда они готовы для продажи? На www.CDBaby.com, самый лучший магазин музыки в Интернете. Дерек продает работу буквально тысяч независимых творцов, делает это с таким успехом (и обращается со своими партнерами с таким уважением), что людская молва — это единственная реклама, которая ему нужна, чтобы привлечь новых музыкантов и новых клиентов.

Достаточно быстрого визита на www.CDBaby.com, www.oasiscd.com и www.airshowmastering.com, чтобы убедиться в том, что это выдающиеся компании. Они понимают, что должны делать только самое лучшее, иначе им не жить.

Будет ли иметь успех любое начинание по реанимации умирающего бизнеса? Конечно, нет. Но эти три компании, которые нашли правильную нишу в медленно развивающейся отрасли, доказали, что успеха можно добиться, если вы готовы вложить в дело столько, сколько нужно, чтобы сделать его выдающимся.

37

В меню ресторана *Brock's* в городе Стэмфорде, штат Коннектикут, написано:

ИЗВИНИТЕ, НО САЛАТОМ ИЗ БАРА
НЕЛЬЗЯ ДЕЛИТЬСЯ.

ЧТОБЫ НАШИ ЦЕНЫ ПРОДОЛЖАЛИ ОСТАВАТЬСЯ В РАЗУМНЫХ ПРЕДЕЛАХ, ОЧЕНЬ ВАЖНО, ЧТОБЫ УВАЖАЛАСЬ СИСТЕМА ДОВЕРИЯ. ОДИН САЛАТ ИЗ САЛАТ-БАРА ДОЛЖЕН БЫТЬ ТОЛЬКО ОДИН ГОСТЬ. ЕСЛИ ВЫ РЕШИЛИ ПОПРОБОВАТЬ САЛАТ, ТО ОН СТОИТ ВСЕГО 2,95 ДОЛЛАРА С СЭНДВИЧЕМ, БУРГЕРОМ ИЛИ ЗАКУСКОЙ. СПАСИБО ЗА ПОНИМАНИЕ И СОТРУДНИЧЕСТВО.

Сравните это с тем, как подают вино в ресторане *Frontiere*. Владелец ставит полную бутылку вина на каждый стол, а вы говорите официанту, сколько стаканов выпили, когда расплачиваетесь. Система доверия.

Что скорее заслуживает положительной оценки? Если даже отбросить преимущества маркетинга, что выгоднее? (Информация к размышлению: два бокала вина стоят столько же, сколько вся бутылка по оптовой цене.)

38

Третий закон Година о ресторанах гласит, что степень дружелюбия персонала в пиццериях обратно пропорциональна качеству пиццы. В *Johnny's Pizza* в городе Маунт-Верноне (штат Нью-Йорк) на меня продолжали орать даже после того, как я был постоянным клиентом пять лет. В гамбургерной *Louis's* в городе Нью-Хейвен вам ни за что в жизни не подадут кетчуп к вашему гамбургеру. Этот факт достоверно запротоколирован в Интернете, а также людской молвой. Ну и, конечно, Эл Егане, удивительный и непонятый производитель необыкновенного супа *Lobster Bisque*, за которым люди часа-

ми стоят в очереди. Стоя в очереди, вы должны соблюдать определенные правила, нарушите правила — не получите супа. Можете ли вы прославить свой магазин тем, что установите глупые правила, а также пригласите на работу официантов — истинных хамов? Кто знает?

Ⓞ Дойдите до края и посмотрите, что там. Что будет, если ваш продукт будет самым дорогим, самым дешевым, самым быстрым, медленным, горячим, холодным, трудным, ненавистным, самым старым, самым новым, самым... самым?! Если есть предел, вам нужно (вы должны!) попробовать до него добраться.

СОЛЬ — СОВСЕМ НЕ СКУЧНЫЙ ПРОДУКТ, ИЛИ ЕЩЕ ВОСЕМЬ СПОСОБОВ ЗАСТАВИТЬ РАБОТАТЬ ФИОЛЕТОВУЮ КОРОВУ

За пятьдесят лет *Morton* сделала соль очень скучным товаром. Сотрудники головного офиса компании с радостью согласились бы с вами, если бы вы сказали им, что в их бизнесе нет места для Фиолетовой коровы.

Очень хорошо, что люди, которые делают соль ручного приготовления из морской воды во Франции, этого не знают. Они продают свою удивительную соль по двадцать долларов за фунт. Гавайцы тоже недавно вышли на этот рынок и привлекли к себе внимание ресторанов для гурманов. А скучная до недавнего времени соль *Diamond Kosher* скоро

увеличит объем продаж на миллионы долларов своим необыкновенным вкусом.

① Ваш продукт скучнее соли? Вряд ли. Найдите десять способов того, как изменить ваш продукт (не пуская никому пыли в глаза) таким образом, чтобы он действительно понравился хотя бы очень небольшой части ваших покупателей.

① Думайте о малом. Одним из признаков телевизионно-промышленного комплекса была необходимость мыслить массовыми категориями — если это не подходит всем, то не стоит и тратить на это силы. Такой подход больше не работает. Думайте о самом небольшом возможном рынке и создавайте продукт, который поразит этот маленький рынок своей уникальностью. Начните с этого.

① Как насчет «аутсорсинга»? Не ограничивайтесь только своей компанией. Если в вашей компании никто не может довести ваш продукт до совершенства, почему бы вам не устроиться в другое место? К счастью, есть еще много фирм, где вашу продукцию можно сделать лучше. После того как она начнет работать, ваша компания, возможно, захочет вернуть вас к себе (вместе с продуктом).

① Создайте и используйте актив «разрешения». После того как у вас появится разрешение говорить со своими наиболее преданными поку-

пателями напрямую, вам будет гораздо проще создавать и продавать удивительные продукты. Без искажающих фильтров в виде рекламы, оптовиков и розничной торговли вы сможете сделать свои продукты еще более выдающимися.

① Не бойтесь подражать и копировать. Не делайте этого в пределах своей отрасли, найдите другую. Выберите какую-то сферу бизнеса, которая еще скучнее вашей, выясните, кто там самый выдающийся (это не займет много времени), и делайте то же, что они.

① Обгоните своего ближайшего конкурента, а лучше двух. Выясните, кто из ваших конкурентов обладает репутацией работающего «на пределе» и обставьте его. Что бы он ни делал, вам нужно сделать то же самое, но только лучше или больше. А может быть, вернее будет сделать что-нибудь прямо противоположное?

① Выясните, что в вашей отрасли бизнеса никто не делает просто потому, что это не принято, и начните это делать. *JetBlue*, например, почти ввела правила в отношении одежды для пассажиров. Она обдумывает идею о том, чтобы предоставлять бесплатный билет пассажиру, который во время данного рейса будет одет лучше всех. Пластический хирург мог бы предложить своему клиенту подарочный купон. Книгоиздатель мог бы устроить распродажу новой книги. *Stew*

ФИОЛИТОВАЯ КОРОВА

Leonard's вытащил клубнику из пластиковых корзинок и позволил покупателям самим ее набирать — объем продаж сразу же удвоился.

① Спросите себя: «А почему бы и нет?» Почти все, что вы *не* делаете, вероятно, стоило бы попробовать сделать. Почти все, что вы *не* делаете, вы не делаете из-за страха, инерции или из-за того, что не задаете себе вопроса: «А почему бы и нет?»

Что бы сказал Оруэлл?

Вырежьте для себя несколько лозунгов:

НЕ БУДЬТЕ СКУЧНЫМ!

БЕЗОПАСНО — ЗНАЧИТ
РИСКОВАННО!

СЕГОДНЯ ВСЕ ЗАВИСИТ ОТ
ДИЗАЙНА!

Очень хорошо — это плохо!

ОБ АВТОРЕ

Сет Гудин – профессиональный лектор, писатель и при этом убежденный сторонник перемечи. Он автор четырех мировых бестселлеров а также других книг, которые вы можете найти на *www.sethgodin.com*. *Permission Marketing*, *Unbrashing the Ideavirus*, *The Big Red Téz* и *Survival Is Not Enough*.

Сет Гудин периодически проводит семинары Фиолетовой коровы в своей штаб-квартире недалеко от Нью-Йорка. Информацию о том, как посетить (или провести у себя в офисе) такой семинар, можно найти на сайте *www.sethgodin.com*.

Вы можете написать по адресу *sethgodin@yahoo.com*, хотя консультации Сет Гудин не дает, но свою почту читает.

ЕЩЕ НЕМНОГО ИНФОРМАЦИИ

Чтобы получить дополнительную информацию о Фиолетовой корове, вы можете зайти на www.arigrescow.com. Нет, это не будет каким-то необыкновенным мультимедийным путешествием, но, в конце концов, это бесплатно.

Эту книгу можно купить по оптовой цене партиями от десяти экземпляров. Напишите discount@arigrescow.com.

У вашей компании проблемы? Вы застряли в телевизионно-промышленном комплексе? Единственное, что может вам помочь, это информация о Фиолетовой корове. Каждому вашему сотруднику нужен экземпляр этой книги.

Большое спасибо всем, кто помогал мне в создании этой книги.

До того как стать книгой, весь текст был доступным на моем сайте www.sethgodin.com. Щелкните мышкой у меня на голове.

ФИОЛЕТОВУЮ КОРОВУ МОЖНО ВЫПИТЬ, ПРИЧЕМ БЕСПЛАТНО!

Silk – соевый немолочный напиток, пользуется все возрастающей популярностью. Это, несомненно, Фиолетовая корова.

В молочном бизнесе осталось не так уж много возможностей для роста. Люди, которые пьют молоко, уже решили все вопросы, связанные с его употреблением, а заставить людей, не пьющих молоко, начать это делать практически невозможно.

Новые продукты, которые ведут себя так же, как старые, не имеют особой перспективы на этом рынке, так же как и на любом другом.

Стив Демос, президент и основатель *White Wave*, понял, что секрет успеха заключается в том, чтобы стать выдающимся. Он поместил свой напиток *Silk* в коробку, аналогичную молочной, выставил ее в магазине рядом с молочными продуктами — и объем продаж утроился практически мгновенно.

Если вы хотите получить бесплатно полгаллона *Silk*, вырвите эту страничку и пришлите ее мне вместе с маркированным конвертом с вашим адресом (или пришлите мне чек — подтверждение покупки этой книги). Это еще одна иллюстрация Фиолетовой коровы для вас, наш верный читатель. Предложение действует до истечения запасов.

Адрес: Seth Godin, Box 305, Irvington, N.Y. 10533.

Если захотите получить еще что-нибудь очень ценное — заходите на www.apurplecow.com/silk.

Я бы хотел поделиться новостями о том, как компания под названием *Bzzagent* работала за кулисами, чтобы продвинуть эту книгу на рынок, но, пожалуй, время для этого еще не настало. Вместо этого заходите на www.apurplecow.com/bzz.