

Маркетинг В Маленьком Городе

Простая и понятная книга о рекламе и маркетинге от человека, который не является маркетинговым гуру, не верит в чудеса брэндинга, и скептически относится ко всему, что нельзя потрогать, пощупать или посчитать.

Дмитрий Давыдов, 2009

Первая Глава

Вступление

Начнем с того, что я самый обычный человек. Не гуру, не консультант и не профессор бизнес школы. Меня вытолкнула в предпринимательскую деятельность сама жизнь. В 16 лет я уехал в США студентом по обмену, закончил там сначала школу, а затем и университет, поработал в корпорации DadeBering Microscan микробиологом и ... вернулся в Россию.

Так как работа микробиологом за несколько тысяч рублей в санэпидстанции меня не прельщала, то я начал думать о том, как бы заработать на жизнь самостоятельно, что и привело меня в Интернет, где я продавал и частично до сих пор продаю самый широкий спектр товаров – от компьютерных игр до услуг по придумыванию доменов.

Как и многие люди, попавшие в такую ситуацию (необходимость продавать то, что ты до этого никогда не продавал), я занялся самообразованием, что в основном состояло из штудирования маркетинговой литературы. Хотя я и большой любитель этого жанра, в один прекрасный момент меня посетила странная мысль. А именно, что многочисленные книги о маркетинге имеют весьма мало реального с тем, как происходят продажи НА САМОМ ДЕЛЕ.

Эта мысль не покидает меня до сих пор. Чем больше книг по рекламе и маркетингу я читаю, тем больше я прихожу к выводу, что это совсем не профессиональная литература, а скорее форма развлечения. И что многочисленные «обучающие» семинары по продажам или стратегии коммуникаций – это форма шоу бизнеса, как концерт Земфиры или выступление Петросяна, куда менеджеры в галстуках и строгих костюмах ходят в основном ради эмоций.

Я думаю, что эти эмоции должны быть знакомы и вам. Вы помните то чувство, когда вы прочитали свою первую книгу Траута? Как будто бы вас посвятили с секретное таинство. Наконец-то вы поняли, как добраться на вершину и стать миллионером. Надо просто ПОЗИЦИОНИРОВАТЬ свой товар определенным образом. В голове уже прокручивались многочисленные сценарии МАРКЕТИНГОВЫХ ВОИН, где вы (ну и я, разумеется), исключительно силой своего интеллекта одерживали одну победу за другой, отодвинув с полок Кока Колу и продукты Проктер Энд Гэмбл.

Или как насчет брендинга? Вспомните те самые ощущения, которые вы

получили, прочитав свою первую книгу по этой теме. Наконец-то вы поняли ЭТО. Теперь и вы можете СДЕЛАТЬ БРЕНД. Сами. Главное, чтобы имя ассоциировалось с тем, чем надо. И цвет был правильный. И слоган такой загадочно-бессмысленный «совершенство красоты».

Я не знаю, с каким чувством вы прочитаете эту книгу. Но чтобы уж вы наверняка поняли, я просто скажу вам, про что она. Эта книга про то, что последние лет тридцать авторы бизнес литературы занимались тем, что создали фэнтезийный бизнес-мир, с героями маркетологами и харизматическим бизнес лидерами, которые через волшебство брендинга, позиционирования и коммуникаций решали все проблемы.

Но труды авторов оказались фикцией, которые скорее отупляли читателей, нежели давали им полезную информацию, и теперь нам всем придется срочно переучиваться. А для этого нам придется сделать несколько шагов назад, чтобы вернуться к прописным истинам маркетинга, понять абсурдность современных маркетинговых теорий и моделей, и попытаться понять, что же реально работает.

Ну что, приступим?

Часть первая. Обожженные бонусам

Тоннели реальности. Карта и территория.

Человек интерпретирует окружающую реальность в зависимости от собственной системы верований. Психологи называют это «тоннель реальности» человека. Одно и то же событие может пониматься совершенно по-разному, в зависимости от того, в каком «тоннеле реальности» находится тот или иной человек.

Возьмем, к примеру, теракт 11 сентября. Если вы правоверный мусульманин, то вы можете считать, что Аллах наказал Америку за ее вмешательство в дела Ближнего Востока или ее «безбожность». Если вы «обычный человек», то для вас это может быть просто бессмысленный террористический акт религиозных фанатиков. Третья точка зрения – что падение башен-близнецов, это заговор верхушки Пентагона и Белого Дома, чтобы получить повод воевать в Ираке. Четвертая – что это знак о приближении конца света и подтверждение правоты Библии. И так далее.

В зависимости от того, в каком тоннеле реальности находится человек, он будет активно выискивать те аргументы, которые поддерживают его точку

зрения, и сознательно или несознательно блокировать любые свидетельства, которые противоречат «тоннелю реальности». Это характерно абсолютно для всех людей, и именно поэтому нам надо понимать это и стараться быть как можно более открытым к возможности того, что мы можем быть неправы. Да что там можем, БЫВАЕМ неправы.

Я поднял тему «тоннелей реальности» в самом начале этой книги, потому что мой многолетний опыт общения с профессиональными маркетологами, бренд-менеджерами и выпускников программ MBA убедил меня в том, что суть современного бизнес-образования состоит не в изучении рынка и его механизмов, а в индоктринации людей.

Другими словами, четыре года, проведенные в университете на факультете рекламы и маркетинга (или два года, потраченные на MBA), приводят не столько к знанию и пониманию, а к выучиванию «бизнес-сур».

Современные программы обучения рекламе, маркетингу и менеджменту, как мне кажется, это медресе для людей с галстуками, которое выпускает определенный род религиозных фанатиков, которые интерпретируют рынок согласно тому самому «тоннелю реальности», куда их загнали. И, что более важно, не только так называемые «знания», получаемые в бизнес школах зачастую являются ложными (то есть не соответствуют реальности), но и людей отучают думать самостоятельно, предложив им просто следовать очередной модели.

Вторая психологическая концепция, с которой мне необходимо вас познакомить, это принцип «карты и территории». Карта это не территория, любят повторять психологи, и они абсолютно в этом правы. Возьмите глобус и попробуйте найти место, от которого у вас начнет просто дух захватывать. Или откройте географический атлас и листайте его, пока не наткнетесь на безумную красоту. Смешно, правда? Такого никогда не будет.

Однако, если вы бывали в горах или просто в красивом месте, то вам знакомо чувство любования природой. Это возможно только на природе, вы никогда не получите такого же чувства от листания атласа. Другими словами, карта всегда будет отличаться от территории, она всегда будет упрощением. И в этом нет никакой проблемы. Для этого карты и существуют – как простая схема отображения объектов в данной местности.

Однако мы знаем, что карта ошибочна, если объекты, которая она отображает, отсутствуют или находятся совсем в других местах.

Если вернуться к маркетингу, то профильное образование есть попытка «картографирования». Всякая модель – будь то 4P или SPIN-продажи или SWOP анализ – есть способ упрощения реальности.

То, что территория отличается от карты, а модель от реальности – абсолютно нормально и ожидаемо. Однако я попытаюсь вам доказать, что многие модели, которые популярны в маркетинге, не основаны на реальности. Это ошибочные карты, следование которым никуда не приводит и привести не может. Прямо сейчас мы и займемся этим.

Научный маркетинг

Когда вы покупаете книгу профессора бизнес-школы или получаете образование в университете на факультете маркетинга и рекламы, то вы ожидаете, что знания, которые вы получаете, истинны. Что это «наука». Но так ли это на самом деле?

Что если большинство книг о маркетинге не только не научны, а анти-научны, то есть противоречат самым базовым принципам логики и научного метода?

Давайте разберемся. Когда я работал микробиологом, то я занимался разработкой питательных сред, которые бы максимально имитировали человеческое тело. Когда у больного выделяют возбудителя, то потом этот микроб попадает в питательную среду, которую мы создавали. Среда должна быть по химическому составу максимально приближена к человеку, иначе рассчитать дозу антибиотика правильно будет сложнее.

Все эксперименты в медицине проводятся по двойной слепой схеме. Это значит следующее. Двойная, значит присутствие контрольной группы. Когда части больных дают лекарство, то второй части дают плацебо (пустышку), и сравнивают, насколько хорошо препарат работает по сравнению с пустышкой.

Слепая схема означает, что доктора сами не знают, что они дают. Почему это важно? Психологи давным-давно заметили, что человек часто домысливает и выдумывает. В одном эксперименте фокусник гнул ключ «силой мысли» (конечно это был просто трюк). Потом он ложил ключ на стол со словами «посмотрите, ключ все еще гнется». Люди, которые слышали это, были уверены, что ключ продолжал гнуться, хотя это было не так. Если трюк повторялся, но без этих слов, то люди не видели того, чтобы ключ гнулся на столе. Подобным образом врач, который знает, что дает человеку пустышку, а не лекарство, может по другому оценивать состояние пациента, и наоборот.

Представим себе, что человек болеет раком. Мы разобьем больных на две группы. Первая не будет получать лечения, вторая будет пить малиновый

чай. В первой группе умерло 90%, остальные выжили. Во второй группе умерло 90%, остальные выжили.

Какой вывод вы сделаете о влиянии малинового чая на лечение рака? Что НИКАКОГО влияние нет, верно?

Однако, если вы профессор бизнес-школы или консультант, то вы сделаете обратный вывод и напишите книгу «Малиновый чай, как лечение от рака». Почему? Потому что, грубо говоря, профессора бизнес-школ и авторы книг – безграмотные дураки, не имеющие ни малейшего представления о базовых представлениях о научных методах.

Вот как пишется типичная бизнес-книга. Люди болели раком и часть из них выжили. Автор начинает спрашивать, что те делали. Оказывается, они пили малиновый чай. Первый человек это говорит, второй, третий. Какой вывод делают авторы книг и методик? Малиновый чай работает! Ведь у них нет даже ни малейшей мысли о том, что результат может быть случаен, ибо они не проводят двойных слепых экспериментов и у них нет никаких контрольных групп.

Называется это self-selection bias. Ты выбираешь выживших и начинаешь их анализировать. Возьмите любую книгу про брендинг или стратегию или менеджмент. Какова методология? Мы выбираем самые популярные бренды или самые быстрорастущие компании или самых уважаемых менеджеров, и начинаем искать общее.

Естественно, что-то общее обязательно найдется. Но насколько уместно говорить, что именно это и стало причиной успеха той или иной компании? Совершенно не уместно, пока ты не убедился, что это работает.

Допустим, мы узнали, что ведущие бренды преимущественно были основаны в городах, которые начинаются с буквы А, Б, П, Р, Н и У. Насколько уместно ожидать, что вы получите преимущество, если зарегистрируете свой бренд в Архангельске, Белогороде, Ростове, Нижнем Новгороде или Уренгое? Абсолютно не уместно, сама идея кажется очевидно идиотской, потому что мы не видим никакой логической связи между одним и другим.

Но если нас пропустить через идеологическую обработку и направить в нужный тоннель реальности, то абсурд станет менее заметен. Например, есть люди, которые на полном серьезе утверждают, что цвет логотипа влияет на продажи. Или сам логотип. Вспомните белое яйцо МТС за четыре миллиона долларов. Почему они так считают? Потому что им искусственно подложили в голову идею, что логотип не только может влиять на продажи, но и влияет, хотя никаких объективных данных, что это так – нет. Скорее наоборот, никакой (неслучайной) связи между типом, видом, размером и цветом логотипа и

продажами пока не установлено.

Впрочем, к брендам мы еще вернемся. Пока же просто полистайте литературу по маркетингу и начните выявлять это логическую ошибку. Уверяю, примеров у вас будет хоть отбавляй.

В чем состоит опасность данного феномена «объяснительства»? В том, что человек делает совершенно ошибочные выводы, и считает, что понимает что-то, хотя это не так.

Малиновый чай, который ни на что не влияет, объявляется панацей. И все те случаи, когда больные раком пьют малиновый чай и умирают, списываются на неправильное употребление. А вы как его пили? А как долго заваривали? А откуда малина? Ну тогда все понятно.

Повторюсь, почти вся нишевая литература, от стратегического планирования, до корпоративной культуры делает одно и то же неверное логическое допущение, в результате чего делается неправильный вывод, и люди дезинформируются.

Но это еще не самое опасное. Читайте следующую главу.

Револьвер Нассима.

Нассим Николас Талеб, автор книг «Одураченные случайностью» и «Черный лебедь», профессионально изучает роль случайных событий в жизни человечества. Лично я считаю Талеба одним из главных мыслителей современности, идеи которого должен знать каждый.

Одна из основных идей Талеба состоит в том, что одно и то же событие может иметь совершенно различные последствия. В качестве примера он приводит игру в русскую рулетку – когда человек нажимает на курок револьвера, где заряжен один патрон. Шанс, что он выстрелит – один из шести.

Представьте себе, что вам предлагают десять тысяч долларов, чтобы поиграть в эту игру. Как вы понимаете, возможны два сценария – вы получите деньги, либо висок в пулю. Если вы получите деньги, то наверняка вас будут хвалить за смелость, хотя, возможно, и крутить пальцем у виска. Если вы получите пулю в висок, то реакция будет примерно такой – «ну и идиот же он».

Но самое интересное, что ДЕЙСТВИЕ, которое вы произвели – нажатие на курок – ИДЕНТИЧНОЕ в обоих случаях. Почему это важно, особенно при обсуждении вопросов бизнеса вообще и маркетинга в частности? Потому что система бизнес-образования рисует ЛОЖНУЮ картину, где все должно происходить со 100% долей вероятности.

Почитайте любой учебник или книгу по маркетингу. Там будет написано, чтобы получить это, нужно сделать так-то. Ни в одной книге нет сноски – «если вы будете делать все правильно, то у вас есть 15% шанс добиться успеха». Нет, нет, нет, дамы и господа, все авторы считают, что если делать все правильно, то должно получиться, а если не получается, значит что-то делается НЕПРАВИЛЬНО.

Не только такой подход неадекватно отражает реальность, он опасен. Вернемся к револьверу Нассима. Лично я считаю, что глупо играть в такую игру. Человеческая жизнь слишком дорога. Однако пускай один смельчак решится на это. Он нажимает курок и получает деньги. Отлично, друг мой, бери деньги и уходи. Но нет, он нажимает на курок второй раз, и получает еще десять тысяч долларов. Продолжать полнейшее безумие. Но смельчак нажимает курок в третий раз – и опять выигрывает деньги.

Вы все это наблюдаете со стороны. Скажите, кому вы будете верить, нудящему Дмитрию Давыдову, который предупреждает, что это опасная игра, в результате которой человек может умереть, или смельчаку, который три раза нажал курок и ВЫИГРАЛ ДЕНЬГИ?

Если вы обычный человек, то ваши симпатии должны быть на стороне смельчака, а Давыдова вы вообще слушать не станете. С какой стати? Ведь я три раза ошибся. Разве можно мне доверять?

Потом зрители сами начнут брать револьверы и ... совершенно верно, рано или поздно образуется группа трупиков. То, о чем я только что написал – это суть финансового кризиса, который накрыл мир в 2007-2008 году. Люди делали неправильные вещи, опасные вещи. Но, так как вероятность того или иного события почти никогда не равна 100%, то судьба их прощала до поры до времени, пока револьвер не начал стрелять.

Мы живем в достаточно странном мире. Нам кажется правильным делать то, что делают «успешные компании», и не делать того, что делают компании, которые мы считаем «неуспешными».

Классический пример GE и Джэк Уэлч. Мое личное мнение – что Джэк Уэлч является одним из самых опасных примеров для подражания в менеджменте. У меня есть основания полагать, что его действия, пока он был CEO General

Electric, приведут к если не банкротству, то весьма плачевной участи компании. Потому что Джэк был большим любителем поиграть в русскую рулетку. В то время как все писали о его гениальности и роста цены акций GE, никто не следил за тем, как растет долг компании. Он просто гигантский – 548 миллиардов долларов на момент написания этой главы. Это – та самая мина, которую «гениальный менеджер» подложил под своего преемника Джеффри Иммельта

Подобным образом, те компании, которые не занимались аутсорсингом, брендингом, реинжинирингом процессов и прочими модными фишками, могут содержать безумно ценную информацию о грамотном ведении бизнеса, особенно в моменты кризиса. Но так как эти компании не стремятся к доминированию на рынке, к быстрому росту, к яркому пиару, то они считаются «проигравшими» и никто их не изучает. Они становятся видны только в моменты потрясений, когда меняющаяся конъюнктура выкашивает их более гламурных собратьев по бизнесу.

Если вы начнете смотреть на мир с точки зрения вероятностей, то вы начнете принципиально по иному оценивать события. И, смею предположить, начнете больше ПОНИМАТЬ.

(Стратегическое) планирование.

В 1994 году Генри Минцберг опубликовал книгу с говорящим названием “The Rise And Fall Of Strategic Planning” (Восход и закат стратегического планирования). Коротко содержание книги можно описать так – стратегическое планирование нигде не работает.

Консультант Олег Шестопалов так отзывается о стратегическом планировании – «единственно возможная стратегия, есть стратегия выживания компании в самых различных ситуациях, включая сценарии, не предусмотренные ни в каких планах».

В принципе, на этом можно было бы закрыть тему. Но о важности планирования мы слышим и читаем каждый день. Никто не акцентирует внимание на том, что планы почти никогда не работают, а прогнозы почти никогда не сбываются.

Позвольте вам привести такой пример. В начале двухтысячных годов аналитики правительства РФ прогнозировали цены в 25 долларов за баррель. Однако в тот же год цена достигла уровня в 50 долларов. Эта ошибка в 100%!

Возможно, это просто госчиновники такие неумелые. Как насчет бизнеса? Если вы посмотрите на отчеты нефтяных компаний и инвестиционных

банков, то вы увидите, что их прогнозы были так же неточны. Ошибиться в два раза – это серьезно.

Однако это не мешает государственным чиновникам и «экспертам» бизнеса разрабатывать стратегии и делать прогнозы на 2020 год. И проблема даже в самой разработке планов, а в том, что люди НЕ ПОНИМАЮТ, насколько ошибочны их планы. Если вы ошиблись ровно в два раза за один год, то правильно было бы написать «мы планируем, что цена нефти будет 400 долларов в 2020, плюс-минус 100.000 долларов». И тогда люди бы принимали такие прогнозы так, как и надо их принимать, с огромной долей недоверия.

Если вы будете систематически изучать старые планы, прогнозы и стратегии компаний, причем из любых секторов экономики, вам бросится в глаза, насколько далеки эти планы оказались от реальности. К примеру, я не встречал ни одного плана, где количество точек не росло бы постоянно. Люди просто не готовы рассматривать ситуацию, когда количество точек продаж не изменяется годами или даже падает. Ни один план не предусматривает того, что вашу компанию могут купить конкуренты задешево, вследствие ваших просчетов или наступившего кризиса.

Однако фантазии «стратегов» продолжают доминировать на рынке. Вместо того, чтобы честно признать, что мы не можем прогнозировать будущее на несколько лет вперед, компании продолжают выдавать на-гора планы и стратегии развития.

Вы, наверное, уже начитаете уставать от негативного тона этой книги (подождите, следующая глава будет более жизнеутверждающей), однако это тот самый случай, когда слабость можно обратить в силу.

Как только вы на практике убедитесь, что ваши собственные планы имеют тенденцию к «несвершению», а прогнозы к «несбытанию», то вы перестанете этим заниматься. Наоборот, разочаровавшись в планировании вообще и стратегическом в частности, вы начнете вырабатывать навыки работы в условиях неопределенного будущего, а это уже совсем иной принцип работы.

И пока конкуренты пребывают в твердой убежденности, что все будет так, как они планируют, резкое изменение на рынке, к которому они не готовы, будет делать их уязвимыми. Что вам только на руку.

Особенно стоит уделить внимание «стратегии роста». Почти все компании строят планы о том, как расти и расти быстрее. Быстрый рост в бизнесе невозможен без кредитов. И быстрый рост невозможен без увеличения доли риска.

Более того, апологеты быстрого роста просто не рассматривают возможность того, что компании придется не расти, а наоборот, уменьшаться в размерах. Между тем, именно это и есть вопрос, которым вы должны задаваться постоянно. Могу ли я уменьшить компанию вдвое и оставаться доходным? Если да, замечательно. Если нет – надо задуматься об этом, потому что рынок заставляет бизнесы ужиматься гораздо чаще, чем нам кажется.

И так как никому не дано знать, что будет через пять лет, не стройте планы на то, что вы вырастите. Всегда исходите из того, что ваш бизнес может годами топтаться на месте или даже уменьшаться.

Ошибка оптимизаторства

Ошибка оптимизатора заключается в том, что многие менеджеры и маркетологи не понимают того, никакой теоретически идеальной оптимизированной модели бизнеса нет и не может быть. Что недостатки суть достоинства, а достоинства могут стать недостатками.

Небольшой пример - в последнее время благодаря IT получили распространение системы хранения just in time. Вместо того, чтобы забивать склады продукцией, оператор забывает, что на складе должен быть трехдневный запас каждого наименования. Как только запасы подходят к концу, система дает сигнал и подвозят еще товар, но не в большом количестве, а только, сколько необходимо. Эффективна ли такая система? На первый взгляд да - не нужно много места, освобождаются свободные оборотные средства, меньше порчи и так далее.

Но летом 2008-го во многих магазинах в южной Европе система дала сбой. Водители грузовиков бастовали, подвоз не производился, дороги были перекрыты. Магазины опустели. При этом летние события ни коим образом серьезно не нарушили популярность Just In Time систем. Однако, ряд экспертов предсказывают значительные проблемы торговым сетям, которые используют эти системы. Их аргумент такой - есть вероятность того, что из-за подорожания нефти, трансокеанические перевозки из Китая в США сделают перевозки некоторых товаров нерентабельными. Аналогичным образом, в условиях дорогого топлива, подвоз небольших партий товаров автомобильным транспортом может быть лишен смысла. Плюс, часть предприятий может закрыться, в следствии разрыва торговых связей. Все это делает пользователей JIT-систем жертвами. Они могут остаться без товара и пустовать.

Очевидно, что неверно говорить о том, что JIT-системы являются неэффективными. Просто в определенных условиях не иметь товарных

запасов на складе может быть выгодным, а в других невыгодным.

Задумайтесь – человеческая цивилизация началась с того, что наши предки научились земледелию и смогли запастись продуктами на долгие месяцы вперед. Именно наличие излишков и запасов продовольствие дало взрывной рост человечеству. За тысячи лет существования мы прожили сотни, если не тысячи голодных лет и поняли, что урожай и стихийные бедствия невозможно предсказать. Поэтому нам всегда нужно иметь запас еды.

Создание запасов – не такое уж и эффективное занятие. Тебе нужно больше засеять, больше собрать и есть шанс, что избыточная продукция просто сгниет. Гораздо «оптимальней» собрать ровно столько, сколько нужно. Правда, до первого неурожая, когда «оптимизаторы» и «переоптимизаторы», казавшиеся такими умными, умирают первыми.

Подобный аргумент можно привести и в случае с якобы универсально эффективной системой "производство в Китае, а у нас маркетинг и дистрибуция". Слабость этой системы тоже становится все более и более очевидной. Во-первых, часть китайских фирм решила, что может самостоятельно заниматься и маркетингом и дистрибуцией (это произошло с рынком DVD плееров и кинескопных телевизоров, где лидеры продаж именно китайские марки в США). Нередки и случаи выкупа западных марок китайцами.

Во-вторых, начался обратный процесс. Те компании, которые сохранили производство (а следовательно и полный контроль), но страдали от этого, теперь начинают получать от этого дивиденды.

Опять же очевидно, что теоретически, ни система перевода производства в Китай, ни отказ от этого не могут быть "врожденно" наиболее оптимальными. Любой выбор может быть как удачным, так и неудачным, в зависимости от смены обстоятельств, при этом очевидно, что преимущества любой из этих систем суть ее недостаток.

Что же делать?

Разумеется, отказываться от оптимизации полностью не является разумным, да и вряд ли возможно вообще. Однако надо более точно понимать, что такое оптимизация на самом деле. Оптимизация не есть новое - минус недостатки старого. В процессе оптимизации действительно могут отсутствовать старые

недостатки, однако новая система получает не только преимущества, но и новые недостатки, наличие которых может быть неочевидным изначально.

Отдельно следуют сказать о консультантах, которых так и рвет оптимизировать процессы, штат и бизнес-юниты. Безопасная оптимизация возможно только тогда, когда идет избавление от действительно ненужных и паразитирующих процессов, личностей или юнитов.

Однако с большой долей осторожностью следует относиться к совету отдать на аутсорсинг тот или иной процесс или подразделение бизнеса.

Большинство консультантов, как и следует пораженным в умственных способностях представителем человечества, не очевидно, что преимущества могут оказаться иллюзорными. Вполне возможно получить краткосрочный денежный эффект от такой операции за счет понижения жизнеспособности компании в случае кризисных событий.

Жизнеспособность компании равнозначна наличию запасов, излишков, «жирка», дублирующих механизмов, которые начинают работать, когда основные механизмы ломаются – то есть все то, что считается «неэффективным».

Нас очень долго обвиняли в «неэффективности». То, что у среднего советского завода был свой садик и свиноферма и еще бог знает что. Понятное дело, под «эффективностью» тут имеется ввиду эффективность финансовых показателей. А что если это неверное мерило? Что если именно «неэффективность» в виде натурального хозяйства и помогла нам выжить в нелегкие девяностые?

Рабочим не платили или платили в опозданием, но они всегда могли прийти, включить станок, выточить «погремушку» и продать ее. Работники научных институтов и учреждений, маявшиеся от безделия, могли использовать свои кабинеты, лаборатории и прочие ресурсы, что часто приводило к созданию новых фирм. Сами предприятия сдавали лишние площади и цеха – что и помогло им пережить тяжелые времена.

Посмотрим, как переживут кризис «оптимизированные» и «суперэффективные» западные компании, которые в буквальном смысле перестают существовать через две недели (люди увольняются, здание забирает банк за неуплату, станки переходят в собственность лизинговой компании – и ничего от компании не остается). Мой прогноз – что экономические проблемы на западе будут переживаться намного тяжелее, чем наши лихие девяностые.

Что их мотивирует?

Редкая деловая книга не обсуждает тему мотивации. Как мотивировать персонал, особенно желательно без денег, при помощи развития некой корпоративной культуры, обладающей мифическими свойствами, и так далее. Я не собираюсь говорить об этом. Мое личное мнение – что большинство бизнес-авторов принципиально не понимают этой темы.

Поэтому я задам вам прямой вопрос – если педофил хочет устроиться на работу тренером в детскую секцию по плаванию, зачем он это делает?

Думаю, что не нужно иметь слишком высокое IQ, чтобы понимать, что человеку не интересно само плавание. Криминалисты знают, что педофилы постоянно ищут работу, которая дает доступ к детям. И делают они это из-за своей патологии, ради удовлетворения своих сексуальных фантазий.

Полагаю, что не надо никому доказывать, что беря на работу тренера-педофила обязательно приведет к проблемам, вне зависимости от того, насколько хорош этот тренер.

Теперь давайте задумаемся вместе, а что мотивирует молодых людей, которые хотят стать маркетологами, пиар-менеджерами и топ-менеджерами. Позвольте уточнить – что их мотивирует НА САМОМ ДЕЛЕ?

Я поделюсь своими наблюдениями. Первое, что приходит на ум – деньги. Но мне кажется, что правильно было бы сказать ЛЕГКИЕ ДЕНЬГИ. Большие деньги можно заработать и старателем на Колыме, и торговлей наркотиками. Однако эти способы легкими и безопасными никак не назовешь. На самом деле зарплата многих начинающих маркетологов меньше, чем, скажем, таксистов или строителей-отделочников.

Второй важный элемент – гламур профессии. Маркетинг дает (ложное) представление интеллектуального превосходства. Студентам, да и не слишком далеким практикующим маркетологам зачастую кажется, что они могут легко манипулировать покупателями или «силой ума» победить конкурентов, просто пререпозиционировав что-то или занимаясь брендингом.

И, наконец, последний элемент – нарциссизм. Масса людей, с которыми мне приходилось сталкиваться в этой профессии – стопроцентные нарциссы. Этим «профессионалам рынка» нужно, чтобы ими восхищались, чтобы их хвалили, давали премии на конкурсах (вроде Бренд Года). Такие люди

обожают давать ответы на все вопросы, проводить семинары, выступать перед публикой, и писать книги.

Другими словами, мы имеем дело с легкой формой психической патологии личности. Если сказать грубо, но точно, то это самовлюбленные идиоты. Конечно, есть и исключения, но моя основная мысль состоит в том, что мотивация людей, которых привлекают ниши маркетинга, пиара, менеджмента, консалтинга, политтехнологий и так далее – практически гарантирует проблемы.

Первое и очевидное, что такие люди не дружат с реальностью и никогда не видят ни в чем своей вины. Попробуйте объяснить нарциссу, что он не самый лучший человек в мире, который к тому же постоянно ошибается. Все, что вы получите в ответ «мир еще осознают мою гениальность» и «во всем виноват не я, а ...». В случае с маркетологами это превращается в «глупые коммерсы не понимают, что я занимаюсь брендингом, а это занимает время, плюс проблема не во мне, а в дистрибуции».

Но что меня волнует еще больше, так это что современный маркетинг глубоко антиинтеллектуален по своей сути. Иногда, когда я общаюсь с маркетологами или бренд-менеджерами, то мне кажется, что я попал во времена средневекового мракобесия. Люди верят в то, что цвет логотипа повлияет на продажи или занимаются разработкой «ДНК бренда», не основываясь на каких либо реальных данных. Так, синий цвет считается хорошим для «финансовых брендов». Почему? Потому что синий чаще других встречается в логотипах банках.

Я не преувеличиваю, это разговор с бренд-менеджером российского банка, который имел место пару лет назад. Люди готовы тратить массу времени и денег на разработку «корпоративных цветов», при том, что у нас нет никаких данных, что это хоть на что-то влияет.

Почему бы не потратить эти средства на что-то, что реально может увеличить продажи? Потому что маркетологи, как бы это странно не звучало, не знают, что работает, а что нет. Гораздо интересней выдумывать новые мифы, модели, матрицы и так далее.

И абсолютно никакого выхода из этой ситуации нет и не может быть. Если люди идут в таможню с мотивацией брать взятки – будет взяточничество. Пока в маркетинг идут люди ради гламура, легких денег (или иллюзии оных) и чувства всемогущества, ошибки будут систематическими и оплачиваться они будут из кармана бизнеса, а не маркетологов.

О вреде логического мышления и пользе вратарских масок.

Это может показаться странным, но логическое мышление – худший враг маркетолога. И я сейчас вам это докажу на примере хоккея.

Первые упоминания о хоккее относятся к 16 веку. В 1800-х уже вовсю играли в хоккей. В 1910 в США и Канаде были созданы National Hockey Association и Pacific Coast League. Хоккей быстро стал одним из самых популярных видов спорта.

Теперь попробуйте угадать, когда у вратарей появилась маска-шлем? Ответ не верный. В профессиональном хоккее вратарские маски начали появляться только в 60-х. В 1959 году вратарю Монреаль Канадианс Жаку Планте шайбой разбило физиономию. Разбило хорошо, так что пришлось накладывать швы. В период реабилитации Жак придумал маску-шлем для тренировок, и потом с трудом выбил разрешение у тренера одевать его на игры. Странно, да? Да что там вратарский шлем, обычные шлемы (исключая СССР и некоторые другие страны) стали обязательными только в 80-х.

Последний хоккейный голкипер, который защищал ворота без маски, это Энди Браун, сезон NHL 73-74 годов (подробнее о истории вратарских масок можно прочитать в Википедии - http://en.wikipedia.org/wiki/Goalie_mask)

Итак, можно сотни лет играть в хоккей, разбивать себе и другим лица, пока какой-то чудаков не придумает средство от «мордоразбития». Ничего не напоминает?

Как насчет спонсорства рок-концертов пивными компаниями? Нет НИКАКИХ данных, что «пивное спонсорство» повышает продажи пенного напитка. Другими словами, пока еще никому не удалось повысить продажи пива, заплатив немалые деньги за право развесить баннеры с логотипом пива и получив эксклюзивное право торговать им на музыкальном мероприятии. Так почему люди делают? Логика и отраслевые стереотипы. Логика, как правило следующая. Наша целевая аудитория – молодые мужчины. Эти же молодые люди ходят на рок-концерты. Следовательно, если мы напроспонируем рок-концерты, эти сами молодые люди начнут пить наше пиво. Тем более что все так поступают – от пива Миллер до Старого Мельника.

Как и в случае с хоккеем, мы имеем дело с «отраслевым инбридингом». Люди повторяют поведение своих бизнес-одноруппников, даже если это поведение откровенно глупое. Возможно, это часть человеческой природы. Скорее всего, так и есть.

Но при инбридинге каждое последующее поколение становится все более и более глупым, пока не появляется «Жак Планте» и не задает очевидный вопрос – а почему бы мне на лицо не надеть что-то, что защитит меня от шайбы, которая летит со скоростью в сто километров в час?

К сожалению, это крайне редко имеет место быть в маркетинге. Все думают

– раз они этот ролик так долго крутят по ТВ, значит он работает. Или – если бы миллионы долларов, потраченные на брендинг, не давали никакого эффекта, то их бы ни за что на свете не потратили.

Бззззззз – ОТВЕТ НЕВЕРНЫЙ и вы выбываете из нашего шоу под названием «Реальный мир». В реальности Homo marketologus не только способен на такие глупости, но и обязательно их сделает. Включая меня или вас. Мы все ошибаемся и заблуждаемся. И копировать чужие ошибки, заблуждения и глупости – не есть разумная стратегия.

Бренды и брендинг.

Как вы уже поняли, я слегка не согласен с классическими маркетологами по некоторым вопросам. Ок, практически по всем. Но когда вопрос касается брендов и брендинга, я готов устроить бизнес-образованию небольшую оранжевую революцию.

Давайте для начала зададимся вопросом – что такое бренд? Для чего он нужен? Я встречал десятки определений, каждое из которых не улавливало сути бренда.

В чем суть бренда? ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДОХОД ОТ ТОРГОВОЙ МАРКИ. Бренд - это такая торговая марка, за которую люди с удовольствием платят больше денег, либо которая помогает продавать большее количество товаров. Все.

В литературе о брендах я постоянно читаю про узнаваемость, про ассоциации, которые возникают, про ДНК бренда и так далее. Но задайтесь простым вопросом – кто на постсоветском пространстве не знает торговую марку «Запорожец»? Все знают. Но никто миллиарды на запорожцах не делает. Следовательно, узнаваемость марки сама по себе не есть эквивалент бренда.

Точно так же люди прекрасно знакомы с хлебом Галицким («черный хлеб»), Дачным, батоном Нарезным и так далее. В отличие от «Запорожца», который имеет негативно-комический имидж, эти марки нам знакомы и любимы нами. Но где сверхдоходы хлебозаводов? Нет их. Поэтому если торговая марка чего-то знакома нам, если мы к ней имеем положительное отношение и приятные ассоциации, это еще не значит, что мы имеем дело с брендом.

Второй момент, который я нахожу удивительным – врожденная неспособность маркетологов и бренд-менеджеров отличать продажи товара ПОД торговой маркой, и продажи товары ИЗ-ЗА торговой марки.

Если вы хотите пиджак от Брионии или Армани, то вы покупаете вещь из-за

торговой марки. Вы знаете, что вы хотите не просто одежду, а одежду от вашего любимого модельера. Вы знаете, что это символ статуса. Вы будете себя лучше чувствовать, окружающие будут вам завидовать. Тут все понятно.

Как насчет сахара? Я покупаю сахар в магазине Виктория, которая продает его под торговой маркой «Квартал» (магазины Квартал и Дешево принадлежат сети супермаркетов Виктория). Компания просто не дает мне выбора.

Представьте себе, что вы просматриваете отчетность супермаркета и видите, что 100% проданного сахара – это сахар «Квартал». Значит ли, что это сахар «Квартал» - бренд? Разумеется нет. Людям нужен сахар, они его и купили. А под какой маркой сеть будет продавать сахар, под такой и будут покупать. Если я выложу три разных марки сахара на полки магазина, то все три будут покупаться. Причем совсем не обязательно это соотношение будет 33% для каждой торговой марки. Какая-то торговая марка будет продаваться лучше, какая-то хуже по объективным причинам (расположение, привлекательность упаковки, цена), но это не значит, что самая продаваемая торговая марка сахара – это бренд.

И вот мы вплотную подошли к проблеме. Проблема заключается в том, что ВСЕ товары в супермаркете (за редким исключением мяса, рыбы, овощей, сыпучих продуктов и так далее) продаются под торговыми марками. А маркетологи считают, что эти продажи каким-то образом доказывают «брендовость» их продукции.

Классический пример – пиво. Вы можете прочитать в очень многих деловых журналах, что «Балтика» - это самый популярный пивной бренд России. Это верх безграмотности. Правильно было бы написать, что в таком то году больше всего пива было продано ПОД торговой маркой «Балтика».

Почему такая формулировка нужна. Она четко показывает реалии, что люди не покупают пиво «Балтика» из-за торговой марки. Они покупают ее прежде всего потому, что владелец этой торговой марки имеет самую лучшую дистрибуцию пива в России. Другими словами, это НЕ результат брендинга. Брендинг не даст вам нужного эффекта, вам необходимо иметь минимум такую же дистрибуцию и десять лет работы на рынке, продажи на котором растут (как это было до недавнего времени).

Теперь пару слов о брендинге (под брендингом я понимаю работу по созданию брендов). Все, что вам нужно знать о брендах, можно прочитать в учебниках по физиологии. Помните собаку Павлова? Иван Павлов, русский физиолог, ставил перед собакой миску с мясом, звонил в колокольчик, и через некоторое время собака начинала выделять слюну и желудочный сок без мяса, просто по звонку колокольчика.

Этот процесс называется «условный рефлекс». Большинство условных рефлексов вырабатывается естественным образом. Чтобы не уходить далеко от брендинга, поговорим о роскошных брендах. В 19 веке появилось масса ремесленников, которые делали очень качественные и весьма дорогие предметы. Часы, ювелирные изделия, сумочки и так далее.

Эти изделия могли позволить себе только обеспеченные люди. Постепенно сложился стереотип, что такие-то торговые марки есть символ богатства. Поэтому, если ты хочешь показаться или ощутить себя богатым – купи вещь с необходимым клеймом или лейблом.

Надо понимать, что Роллс-Ройс или Феррари стали брендами не из-за рекламы, а из-за исторических предпосылок.

Но средний рекламщик и бренд-менеджер думают совсем обратное. Если вернуться к собаке Павлова, то точной будет такая аналогия. Человек подсовывает собаке кусок пенопласта и говорит: «Смотри, какое вкусное мясо, это говядина свежая с косточкой». Затем он звонит в колокольчик и ждет, пока собака начнет вырабатывать слюну и желудочный сок на кусок пенопласта.

Увы, этого никогда не произойдет. Возможно вам покажется это экстремистским высказыванием, но лично я считаю, что гуру брендинга, выдумывающие «лавмарки», «4D модели», «ДНК бренда» - это обычные шарлатаны. Обратите внимание на такую мелочь – все эти люди пишут про брендинг, основываясь на успехах брендов, к которым они не имели никакого отношения, либо чисто поверхностное (работали с компаниями в качестве консультантов). Ни один из брендогуру пока не создал ни одного мирового бренда.

Однако книги их продолжают раскупаться, а семинары наполнены жаждущими получить тайные знания. Что ж, как говорится, «на каждого гуру есть своя дура».

Целевая аудитория

Под целевой аудиторией принято понимать одну из двух вещей. Либо группа людей, которым предназначается реклама, либо группа людей, которая

наиболее восприимчива к рекламе (то есть, с большей долей вероятностью купит ваш продукт). В идеале вы нацеливаете свою рекламу на определенную группу людей, ПОТОМУ ЧТО покупателей вашего продукта среди этой группы намного больше, чем «в среднем».

С практической точки зрения с ЦА есть три проблемы. Проблема номер один состоит в том, что у продуктов почти нет одной ЦА, а есть множество разных целевых аудиторий. Проблема номер два состоит в том, что ЦА – это практически всегда выдумка маркетолога. Откройте любой бриф (техническое задание для создания рекламы), и вы обязательно прочтете там нечто вроде «целевая аудитория – молодые, независимые женщины 25-35 лет, уверенные в себе, привыкшие брать от жизни все». Или «молодые спортивные подростки, 16-18 лет, ищущие рискованных удовольствий».

Каждый раз, когда маркетолог «выдумывает» целевую аудиторию, очень велик шанс промахнуться. А что если ваш продукт покупают совсем другие люди? И наконец, третья проблема – неразделение ЦА и канала коммуникаций.

Что под этим имеется ввиду? Скажем, вы определились, что ваша целевая аудитория – беременные женщины, потому что вы продаете продукт, который нужен именно им. И маркетолог сразу же начинает думать о том, как эту аудиторию «достать».

Допустим у нас есть такой выбор – журнал для беременных, рекламные плакаты в женских консультациях и реклама в программе для беременных на радио или по ТВ. Для того, чтобы отслеживать эффективность рекламы, мы укажем три разных телефонных номера для трех разных коммуникационных каналов. И тут мы можем выяснить нечто интересное. К примеру, реклама в радиопередаче будет давать массу звонков, а вот плакаты в женских консультациях и в журнале – нет. Или наоборот.

Это принципиально важный момент, потому что маркетологи привыкли думать только о целевой аудитории, а достать ее, мол, можно разными способами. Но, как правило, это совсем не так, особенно если вы определяете для себя ЦА, как группу людей, которые покупают ваш продукт намного больше/чаще «среднего показателя». Одна и та же группа людей может покупать или не покупать, в зависимости от того, где рекламируется ваша продукция. Это вроде бы очевидная мысль, потому что человек, находящийся на отраслевой выставке, читающий отраслевой журнал и слушающий тематическую передачу – он находится в разном состоянии. Если вы размещаете рекламу в интернете, где есть возможность сразу заказать товар или запросить «пробник», то человек может моментально этим воспользоваться. Но если этот же человек слушает рекламу по радио, пока ведет свою машину – не стоит ожидать, что он резко припаркует авто и

Позвонит вам.

Неправильное дело или смерть от пиара.

Я стараюсь не быть моралистом, потому что у всех нас имеются свои взгляды и было бы неверно говорить, что вот это хорошо, а вот это плохо. Однако я сторонник «естественной морали», что означает, что я верю в то, что «плохие компании» плохо кончают просто в силу того, что рано или поздно люди «врубаются». Помните распространителей «Гербалайфа» в девяностых?

У меня есть очень простой тест на «моральность» бизнеса. Записывайте. «Аморальной сделкой является такая, от которой клиент бы отказался, если бы имел полную информацию». Пример из собственной практики. Несколько лет назад я в Интернете зарабатывал несколько тысяч долларов на lead generation кампаниях. Человек видел ссылку «Получи бесплатно Sony Play Station». Или «Бесплатный подарочный сертификат магазина WalMart на 100 долларов». Человек нажимал на ссылку, заполнял анкету, и с каждой анкеты я получал полтора доллара.

Эти полтора доллара мне платила компания, которая использовала контактную информацию для того, чтобы продавать различную хрень (давайте будем откровенны) по завышенным ценам.

Если бы я написал «нажмите на эту ссылку и вам на электронную почту, домашний адрес и по телефону начнут сыпаться рекламные предложения», нажал бы кто-то? Разумеется нет. Именно поэтому данная информация выцарапывалась под благовидным предлогом.

Но рано или поздно люди умнеют, они перестают оставлять свою контактную информацию, не ходят в кафе, где они могут «выиграть поездку в Париж» (помните, было популярно несколько лет назад) и такой бизнес рано или поздно умирает.

Мы ожидаем такой «развод» от компаний по сетевому маркетингу, однако правда жизни состоит в том, что «аморальный бизнес» ведут вполне себе уважаемые компании. Банки, к примеру, которых пришлось законодательно заставить. Или рекламные агентства.

Согласитесь, есть принципиальная разница сказать «вашу рекламу будут видеть проходящие мимо люди, что будет иметь имиджевый эффект, который потом обязательно приведет к повышению продаж» и «ну да, повесим мы ваш баннер, получим денежки, он повесит и ничего это не даст». Второе предложение гораздо ближе к истине, но что-то немногие рекламные

агентства спешат их произносить.

Пиар-технологии постоянно задействуются, чтобы прикрыть слабые места компании. Это считается абсолютно нормальным и правильным. Однако, что если это не так? Что, если это напрасный «Сизифов труд»? Если вы вынуждены что-то скрывать или приукрашивать, чтобы сделка совершилась, может у вас плохая бизнес модель или вообще не тем делом занимаетесь?

Повторяюсь, этот вопрос следует рассматривать не как «морально этический», а как практический, ибо человек быстро адаптируется ко всему, и надеяться на то, что вы сможете бесконечно обманывать клиента – бессмысленно.

Полный HR

Про HR-пляски (HR=human resources) можно писать бесконечно. «Наши сотрудники – это наш главный актив». «Управление знаниями». «Управление талантами». «Экономика знаний». Звучит знакомо? Я и не сомневался.

HR-мифы могут посоревноваться в своей популярности разве что с многочисленными теориями о брендинге, и скрывают они, в сущности, два простых факта. Факт первый – хороших работников будет всегда мало. Факт второй - между работниками и работодателями почти всегда будет противостояние и взаимное недовольство.

Давайте быстренько пройдемся по основным популярным «фишкам» в кадровом деле.

KPI – key performance indicators. Согласно этой теории, можно выделить несколько «ключевых индикаторов», по которым будет оцениваться работа человека. Эти индикаторы заранее известны, поэтому (в теории) человек будет лучше работать, приносить больше дохода предприятию, и больше получать денег сам.

Работает ли это? Только в продажах и прочих «сдельно-премиальных» нишах, где просто отследить связь между вкладом работника и доходом компании. Внедрение KPI в схему вознаграждения высшего менеджмента имело совсем обратный эффект.

Помните такой термин «приписки» из советского прошлого? Это когда директор колхоза писал, что у него 3000 голов крупного рогатого скота, хотя

в реальности было всего 2500, потому что иначе его бы сняли за неисполнение пятилетнего плана? Ровно то же самое начало массово происходить при внедрении KPI в США. Цены акций компаний искусственно завышались, потому что бонусы начальства зависели от биржевой стоимости акций. Доходы выдумывались (помните Энрон?). Убытки скрывались. Результат – показуха и полная отсутствие результатов при красивых отчетах.

Корпоративная культура. Корпоративная культура является одной из священной коров «внутреннего маркетинга», ибо деятельность компании является как бы ее производной. Может так оно и есть, не знаю, однако почему тогда корпоративная культура и корпоративные стандарты чаще всего оказываются обычной пиаро-идеологической шелухой, над которой сами работники компании посмеиваются, когда начальство не смотрит?

Человек является носителем культуры (любой культуры). Если мы возьмем группу финнов и группу грузин – то их поведение будет отличаться, не так ли? Точно также и корпоративная культура фирм может сильно отличаться друг от друга. В одной принято не торопиться, не волноваться по поводу сроков. Во второй – все точно, строго и по расписанию. Теперь вопрос на засыпку – можно ли из финнов сделать грузин, а из грузин – финнов?

Если бы я вас спросил про корпоративную культуру, то вы наверняка сказали бы, что из ленивой и необязательной фирмы можно сделать бодренькую и пунктуальную. Но вот вопрос про национальности заставляет людей думать глубже. Культура, включая корпоративную, не существует без носителей. Если вы имеете большой стаж работы, то вам знакома ситуация, когда при одном начальнике ситуация была одна, а при другом – совершенно другая. И, кстати, не обязательно начальнике. Пара-тройка толковых мастеров могут создать отличную репутацию фирме. Но стоит им уйти, как качество сразу падает. При этом, оставшиеся работники – не обязательно разгильдяи. Просто ушедшие работники сами никогда не делали брака, и не давали другим, цепляясь за мелочи. Но теперь этому делать некому и на мелочи не обращают внимания.

Идея внедрения корпоративной культуры, которая сделает вашу фирму лучше – абсурд. Лучше фирму можно сделать, только нанимая лучших работников, а их всегда будет мало. Никакая корпоративная культура не сделает из середнячков и троечников – мастеров и отличников.

Что делать?

Итак, подведем небольшой промежуточный итог, потому что можно

бесконечно долго писать о том, «что не так» с маркетингом, менеджментом и бизнес-образованием вообще, но пора бы переходить к той части, где можно предложить то, что работает (этому будет посвящена вторая часть книги).

Итак, «современное учение о маркетинге» является полуйдеологией-полурелигией, адепты которого живут не в реальном мире, а вымышленном. Далее, жертвы этой идеологии не видят, что многие вещи в бизнесе являются случайными, а не заслугой СЕО, бренд-менеджеров и маркетологов. Более того, эти люди слепы к тому, что, статистически говоря, большинство из предложенных методов совсем не работают. На каждую Кока-Колу приходится тысячи, если не десятки тысяч фирм, которые делали примерно то же самое, но ничего не добились.

Третий момент. Бизнес и экономика в представлении таких теоретиков, это механизм, работу которого всегда можно изменить нужным оператору образом, нажав на тот или иной рычаг (в то время как мне экономика, бизнес и организации больше напоминают живые организмы и популяции животных, которые живут по своим законам, и попытка манипуляции которыми зачастую приводит совсем к неожиданным результатам – впрочем, чего еще можно ожидать от человека с высшим микробиологическим образованием?).

Наконец, маркетологи и менеджеры любят представлять себя эдакими супергероями, которые в состоянии управлять массами людей, заставлять их желать и покупать определенные продукты, полностью и без остатка отдавать себя производству, трудиться на благо фирмы и так далее.

Все это слишком уж одновременно гламурно, глупо, и оторвано от реальности для простого рабоче-крестьянского парня, как я. Поэтому в следующей части я перехожу от риторики «мы против всего плохого, но за все хорошее» к простым, но работающим «торгашеским» истинам.

Книга, часть 2 (полностью?)

Продолжаю публикацию черновиков книги. Это вторая часть. Вообще, по хорошему, надо было опубликовать вторую часть вместе с четвертой, потому что четвертая часть призывает отказаться от многих вещей, воспользоваться которыми призывает вторая часть (вот такая вот прикладная шизофрения). Но так как в четвертой части у меня написано всего несколько глав, то решил выложить вторую самостоятельно, тем более, что это просто набор старых постов.

Часть Вторая – Хитромаркетинг.

Что работает НА САМОМ ДЕЛЕ.

В этой части книги нет ни одной оригинальной мысли. По крайней мере, я искренне на это надеюсь. Возможно, некоторые вещи будут новы лично для вас, потому что вы не знакомы с техниками директ-мейла или прямых продаж, однако цель этой главы, собрать все «старое», что реально работает на практике.

Хочу сразу предупредить – тут нет никаких магических рецептов. «Старые» рецепты работают по той же причине, по которой они игнорируются маркетинговым мейнстримом – они требуют дополнительных усилий, часто личного участия, а результат почти всегда такой, какого вы заслуживаете.

Удивительное Открытие Американской Домохозяйки

Когда я жил в Калифорнии, то как-то познакомился с дочерью соседки. У этой женщины (мамы моей приятельницы) был свой кейтеринговый бизнес. Для тех, кто не в теме, кейтеринг – это выездное обслуживание фуршетов, торжеств и юбилеев. Можно, например, заказать в корпоративную вечеринку на природе на 20 человек. Кейтеринговая компания поставит шатер, привезет шашлычницу, горы теплой и холодной закуски, да хоть щи с кислой капустой – есть оборудование и для этого. Штаты уникальны тем, что во многих городах можно получить разрешение заниматься кейтерингом прямо из собственного дома, благо все оборудование можно взять в аренду. У нас, в России, санэпидстанция за такое бы убила; только кафе, столовые и рестораны занимаются кейтерингом. Ну и кейтеринговые компании. Рекламиривался соседский бизнес в основном через Желтые Страницы, а в США это достаточно дорого. В большом городе обычная реклама в пол страницы в Желтых Страницах может стоить до \$20000 в год. В общем, убыточно было и очень накладно рекламироваться таким образом, но выбора не было – где еще взять клиента. Эта женщина обращалась в разные агентства, пыталась сама переделывать рекламу, но ничего не менялось – звонили не слишком часто. И вот к ней однажды обратился начинающий консультант с предложением помочь. Знаете, как обычно звонят в офисы, с различными предложениями. Как только бизнес попадает в “calling list”, то по телефону пытаются продать все что угодно – рекламу, мебель, канцелярию, услуги. Сначала она отказала консультанту, сказав, что реклама не работает, и денег на консультантов у нее нет. Консультант согласился на

оплату по результату, пообещав, что не будет трогать рекламу вообще. Как выяснилось в последствии, его родители занимались кейтерингом, и он знал этот бизнес. Он просто спросил - "А сколько человек вам звонят в день"? Оказалось, что три. Затем консультант выяснил, кто отвечает на звонок и как. После чего пообещал удвоить ее доходы и сказал, что возьмет деньги только после того, как это произойдет

Потом он написал пол бумажки текста, отдал хозяйке и бизнес вырос вдвое или втрое, как и было обещано. Все было неприлично просто. Для кейтеринга 3 звонка в день конечно не шикарно, но достаточно, чтобы работать почти каждый день, и он знал об этом. Раньше, когда звонили клиенты, то они обычно спрашивали "сколько стоит организовать то-то?". И на этот вопрос отвечали "фуршет от ... и до ..." И затем либо был заказ, либо нет. Обычно нет, ибо звонившие просто хотели сравнить цены.

Консультант же заставил секретаря отвечать по-другому. "Мы работаем точно в соответствии с бюджетом заказчика. Сколько выделено денег, во столько и обойдется. Расскажите поподробней о вашем грядущем мероприятии. Сколько человек будет. Что вы планируете. Нужен ли алкоголь. Где будет проходить вечер".

Секретарь принимала все информацию, а потом говорила, что хозяйка сейчас разговаривает с другим клиентом и освободиться через пять минут. Затем следовал вопрос – «Как вас зовут и какой у вас номер телефона, она вам перезвонит и в точности до цента скажет вам, сколько это будет стоить»? Вот этот момент - получить информацию о том, что нужно клиенту и его телефонный номер и был основным секретом. Телефонный номер и потребности были важнее всего. Теперь она могла повторно звонить тем, кто пропал, привозить образцы, предлагать разные варианты, пока не получала заказ.

Именно такие моменты, а не текст самой рекламы, часто определяют, будет ли реклама выгодной или нет.

Повторю еще раз, чтобы было понятно. Большинство рекламщиков и маркетологов тратят свое время, думая о том, кого бы поместить на картинку и чтобы такое «накреативить». На самом деле надо задаваться вопросами «механики рекламы». А что я хочу, чтобы человек сделал? Допустим, позвонил. Значит надо сделать рекламу таким образом, чтобы человек позвонил. Что будет происходить после того, как человек позвонил? Как нам увеличить шанс того, что будет заказ? Какие опции нужно предложить, чтобы увеличить отдачу от рекламы, подталкивая заказчика выбрать то, что принесет вам больше денег?

«Механика» намного важнее «креатива». Это и есть удивительное открытие американской домохозяйки, которым я с вами хотел поделиться.

Что Такое Деньгоотсос?

Концепцию Деньгоотсоса я подсмотрел у Джона Карлтона (оригинальное название Operation Moneysuck). Вообще-то, Деньгоотсос звучит либо как автомобильный агрегат, либо как дешевый немецкий порнофильм, но поверьте - это совсем не то, что вы думаете.

Считается, что наркобизнес является чем-то супервыгодным, по крайней мере безумно рентабельным (кроме тех, кто читал раздел Фриканомики, который так и называется – «Почему драгдилеры живут со своими мамами»). Теперь давайте крепко задумаемся.

Я видел по телевидению афганских крестьян, которые выращивают мак. Они не выглядят богатыми. Я видел индейцев Чиапо, собирающих листья коки. Они не выглядят богатыми. Мой одноклассник Арсен работает в калининградском Наркоконтроле. Дилеры на улицах имеют примерно два года до того, как их посадят, это знает любой оперативник. Курьеры обычно не ездят на новых Мерсах. Короче говоря, настоящие деньги в наркоторговле находятся в транспортировке и организации оптовой торговли. На первый взгляд. Если пораскинуть мозгами, то можно добавить крышевание силовыми структурами. Возможно, еще легализация капитала.

Если думать логически, то все понятно. Центры выращивания наркотиков находятся далеко от центра их произрастания, поэтому транспортировка приносит деньги (но не курьерам, а владельцам). Есть и исключение – синтетические наркотики, типа экстази. Они производятся в Европе, где активно потребляются, поэтому афганские крестьяне бедствуют, а голландские химики - нет.

Какое это имеет отношение к бизнесу? Прямое. Один бывший геолог хвалился, что он может без труда найти нефть 100% гарантией. Когда с ним спорили (обычно на бутылку), он говорил – «Садимся в машину, я тебе покажу, где качать». Они доезжали до нефтепровода, он стучал по трубе и победоносно говорил – «Бурить здесь. Не глубоко. Сталь – семь миллиметров».

Если хорошенько задуматься, то огромное количество людей, которые занимаются бизнесом или хотят им заняться, находятся в положении афганских крестьян.

Взять риэлторскую контору, которая занимается тем, что сдает в аренду квартиры. Как должна быть поставлена работа агентства с точки зрения Деньгоотсоса. Все зависит от того, какие квартиры сдаются в аренду. Если дешевые, то в Москве, по статистике журнала Деньги спрос на квартиры до \$400 долларов почти в два раза выше предложения.

Очевидно, что деньги в этом случае в одном месте – нахождение людей, которые хотят сдать квартиру. Знаете, как с этой задачей справляются агентства? Некоторые платят деньги верстальщикам и рекламному отделу газет, для того, чтобы те сливали телефонные номера хозяев квартир ДО того, как они появились в рубрике «Сдам». Другие дают объявления типа «Новая радиостанция (иностранный представительство) снимет жилье для

своих сотрудников» и вычисляют владельцев квартир таким образом. Остальные агентства не у дел, либо продают липовые списки за 800 рублей. Однако же, если аренда более \$2000 долларов в месяц, то на каждые пять вакантных апартаментов приходится только один соискатель свободного жилья. Очевидно, что в таком случае надо наоборот охотиться на богатых арендаторов. Именно этому и учит Деньгоотсос.

В бизнесе есть, как правило, один или два этапа, которые приносит деньги. Иногда это поиск новых клиентов, иногда это эксплуатация существующей клиентской базы. В алюминиевой промышленности, к примеру, источник денег – это дешевая электроэнергия и источник бокситов, а не производство или торговля алюминием. Поэтому Дерипаска занят тем, что пытается у Чубайса отжать побольше дешевой электроэнергии.

Согласно концепции Деньгоотсоса, в любом бизнесе можно найти источник денег, и концентрировать свое время и усилия надо только на этом.

Люди, которые не понимают, что такое Деньгоотсос обречены на бедность. Ведь даже в случае полной загруженности они не разбогатеют. Таксист, который загружен с утра до вечера, никогда не сможет жить в собственном особняке. Там будет жить его шеф, которые понимает, что деньги в этом бизнесе находятся в диспетчерской.

Писатели редко богатеют, потому что деньги находятся в издании книг (а если взять издательский бизнес, то можно определить, где именно источник денег – в дистрибуции, полиграфии, нахождении новых авторов или эксплуатации известных имен, для всех по разному).

Естественно, Деньгоотсос можно пристраивать совершенно в различные места в одной и той же индустрии, важно лишь уметь правильно идентифицировать его.

Вы Меня Не Убедили

В девяностых годах прошлого века в американском директ-мейле произошли два курьезных случая, которые «заново открыли» механизмы принципов убеждения в рекламе, о которых писал еще Клод Хопкинс в тридцатых. Первый курьез – бывший канадский детектив Майк Энлоу не смог убедить людей поменять десятидолларовую купюру на стодолларовую. Второй – начинающий копирайтер Brian Keith Voiles (который сейчас берет \$25000 за написание одного sales letter), обнаружил, что по мере удвоения длины рекламного письма, которое он рассылал, количество заказов увеличивалось вдвое, до определенной длины (12 страниц, если не изменяет память). Это противоречило расхожему мнению, что никто рекламу не читает.

Но, обо всем по порядку. Я не любитель Майка Энлоу, но мне очень понравился его эксперимент. На своих семинарах он доставал стодолларовую купюру и говорил: “Поднимите руки, те, кто хочет обменять свою десятидолларовую купюру на мою стодолларовую». Поднимался лес рук, и кто-то получал сто баксов в обмен на десять.

Затем Майк включал проектор и показывал копию своей рекламы в газете.

Реклама гласила:

«Если вы хотите получить стодолларовую купюру бесплатно, пожалуйста, отправьте конверт с обратным адресом и десятью долларами по адресу ... абонентский ящик ...»

Далее Майк говорил, что рекламу дает в разные газеты уже четвертый год подряд, и никто еще не захотел обменять десяти долларовую купюру на стодолларовую. Потому что этой рекламе никто не верил. Все думали, что это обман. И самый главный урок в директ-мейле – если вам не доверяют, то вы даже не сможете даже раздавать стодолларовые купюры.

Теперь к Брайану. Он обнаружил, что двухстраничное письмо работало лучше, чем одностраничное, четырех страничное, лучше, чем двухстраничное и так далее (правда, до определенного размера). Разумеется, этот принцип не может быть универсальным, но тем не менее он интересен тем, что в более длинных письмах (тех которые приходилось читать мне) отнюдь не больше «рекламы», «причин» или «призывов». В них просто больше ИНФОРМАЦИИ.

Давайте вместе поразмышляем, о том, как происходит процесс убеждения. Если верить большинству книг о рекламе и копирайтингу, то надо использовать features and benefits.

«Фича» это некая характеристика товара или услуга. «Бенефит» это польза, которую получает пользователь.

На примере презервативов, «фичи» это тип латекса, лубрикантов, спермицидов и пр. «Бенефиты» это удовольствие без страха стать папой или заболеть экзотической болезнью.

Я совсем не против features and benefits, но мое личное убеждение, что их важность преувеличена. А то, что по-настоящему важно – это компонент под названием “storytelling”. Рассказ, то бишь (не путать с чушью типа «Мария Сергеевна, 77, страдала от одышки. После того, как она приняла Витальгар ...»).

Быстрый эксперимент. Представьте себе, что я вам позвонил (как знакомый) и сказал – давай пойдем вечером в Pizza Parra. Во-первых, у них самое современное оборудование.

Во-вторых, их шеф повар проходил стажировку в Риме. В-третьих, они используют самые свежие овощи и фрукты. В-четвертых, там очень хороший персонал. В-пятых, они находятся в самом центре города.

Скажите честно, вам же захотелось все бросить и побежать в Pizza Parra. Ведь захотелось же, да? Что, нет? Не захотелось? Seriously? Наверно я просто плохой копирайтер, раз не смог вас УБЕДИТЬ.

Теперь представьте, что я позвонил вам и рассказал про пиццерию, в которой я вчера был. Что там происходили странные вещи. Сначала какой-то человек принес ДРОВА. Оказывается, что это единственная пиццерия в городе, где стоит дровяная печь, которую привезли из Италии и которой более ста лет. Что мне показали, как делается тесто, и даже разрешили самому вытащить пиццу из печи. Потом я мог бы рассказать об официантке, которая поет, когда принимает заказ и целует каждого, кто закажет граппу. К концу

разговора (если мой рассказ был вам интересен) вы бы сами умоляли меня, чтобы я дал вам адрес.

Только не надо упреков о подмене – в первом случае, мол, одна пиццерия, а в другом совсем другая. Я не это хотел сказать. Я хотел сказать, что процесс убеждения проходит внутри самого человека. Я НЕ МОГУ убедить вас. Но вы можете убедить сами себя. Просто откройте модный журнал и начните читать ресторанные обзоры. Часть обзоров на вас никак не сработают. Но рано или поздно к вам в голову придет мысль про какой-то ресторан – О! Это интересно, надо сходить и попробовать. Вы даже можете поймать себя на мысли, что мысленно представляете ресторан, по мере чтения обзора.

Но вернемся к Брайану и его длинным рекламным письмам, эффективность которых удваивалась с удвоением длины. Вот мое личное, не подкрепленное никакими фактами, мнение. Эффективность этого письма увеличивалась только среди этих 6-7 человек из сотни.

Другими словами, усреднено, 93-94% вашей целевой аудитории глубоко наплевать на вас и ваш товар и вы их никак не сможете убедить. Это невозможно, ибо человек убеждает себя сам. Что касается оставшихся 6-7%, которые подвержены вашему влиянию, то все, что от вас требуется, это предоставить достаточно информации, чтобы эти люди сами себя убедили. Чем больше релевантной информации, тем выше отклик.

Кстати, это же относится и к частоте рекламы. Кто-то говорит о необходимости 3+ рекламных контактов, потому что это минимальный порог, когда рекламу запоминают.

Мне же кажется (доказано общением с женщинами), что часто необходимо повторить нечто одно и то же несколько раз в разное время, чтобы человек сам себя убедил в чем-то, в чем он раньше сомневался. И все. Это постоянно случается с моей женой. И со мной тоже.

Таким образом, значительная часть рекламы, которая пытается убедить нас, никогда не сможет этого сделать, просто потому что они (рекламодатели) не предоставляют нам в достаточном объеме информацию, которой мы поверим (помните эксперимент Майка).

Они просто тупо давят на нас «фактами», «фичами» и «бенефитами», которые нам кажутся надуманными и неубедительными.

А делать все надо наоборот. Каждую рекламу нужно проверять по принципу – «верю, не верю», и только потом стараться предоставить как можно больше информации тем, кто в ней заинтересован.

Чему можно научиться, регулярно смотря Дом-2

Великий копирайтер Гари Халберт, когда давал свои семинары по копирайтингу (семь тысяч баксов за четыре дня), настаивал на том, чтобы его студенты читали таблоид The National Enquirer. Это нечто вроде Экспресс-Газеты, только еще желтушней. Более того, он говорил слушателям, чтобы они от руки выписывали заголовки статей к себе в тетрадку. При этом он

приводил курьезный факт (нет Интернета под рукой, чтобы перепроверить цифры, поэтому важен только порядок). Социологи или маркетологи как-то решили провести опрос, чтобы узнать, что читают американцы. Когда они получили результаты, то поняли, что их обманывают. Дело в том, когда они спросили, сколько человек читают The Atlantic Monthly (интеллектуальный журнал с тиражом то ли 25000, то ли 50000 экземпляров), то опрос показывал, что журнал покупают полмиллиона человек. А когда спросили про чтение The National Enquirer (с еженедельным тиражом то ли два, то ли три миллиона экземпляров), то по опросу выходило, что таблоид читает чуть больше ста тысяч человек. Реальные цифры исследования не важны, главное принцип. Люди хотели казаться умнее, чем они есть на самом деле ... но платили они за чернуху.

Когда однажды у меня отрубили интернет (замена оборудования) и заняться мне было не чем, я переборол свой интеллектуальный снобизм, и начал смотреть Дом-2. Оно того стоило хотя бы для того, чтобы услышать потрясающую фразу «Сегодня шестьсот шестьдесят шестой день проекта Дом-2». Я аж чуть не передернулся. Вот они – дети Сатаны.

Мне стыдно в этом признаться, но по мере того, как я начал «вникать», Дом-2 начал мне нравиться. А главное, впервые по настоящему начал понимать, о чем говорил Гари.

Как так получилось, что шоу ни о чем, идущее на главных телеканалах стабильно входит в десятку (или даже пятерку) самых рейтинговых телепрограмм? Очень просто. Дело не в том, что это «тупая» программа, а большинство людей «тупые». Совсем нет.

Просто большинству людей нечем заняться, им ничего не светит, их жизнь безумно скучна и в ней ничего интересного не происходит. Ну, не у всех людей, а целевой аудитории Дома точно. А тут по телеку ссоры и обиды, драки, любовь, «задушевные» разговоры, короче – живые эмоции.

Второе условие, «такие как мы, но не такие как мы». Многие маркетологи пренебрегают этим правилом. Поэтому в брифах и появляются «сильные независимые женщины, с ярким стремлением к лидерству» и «склонные к риску мужчины, которые в жизни привыкли добиваться все сами». Алле, гараж, проснитесь. Я же сказал, «такие как мы, но не такие как мы».

Шароварщикам будет интересно читать новость об обычном шароварщике из Дубны, который написал программу, и продал ее Майкрософту за десять миллионов баксов. А креативщикам будет интересно прочитать новость о копирайтере, который ушел из агентства, и начал торговать по почте ... ну не знаю, облепиховым маслом на двести тысяч долларов в год.

И третий ингредиент Дома-2 это «я бы тоже так смог» фактор. Когда этот фактор присутствует, то у людей автоматически начинают проявляться эмоции по поводу увиденного, услышанного и прочитанного. И не обязательно положительные. Моя жена иногда при просмотре какой-то передачи говорит что-то вроде «вот если б ты мне такое сказал, то я бы тебя ...». Человек начинает сопереживать.

Короче, я знаю, что Дом-2 вы смотреть все равно не будете. Да и я, после

того, как Интернет появился, тоже. Но вы просто подумайте – тираж журнала, который выпускает Дом-2 (небось, не знали о таком) – семьсот пятьдесят тысяч экземпляров. Поэтому не забывайте совета Гари. Читайте желтую прессу – они пишут про то, что интересно «обычному человеку».

Предпродажная Подготовка Или Продажа До Продажи

Бизнес-тренер Джей Абрахам любит рассказывать одну историю про современное искусство. К сожалению ни имени художника, ни имени музея я не помню. Если коротко, есть в Америке известный музей, в котором висят картины всяких там Гогенов, Рембрантов и прочих Пикассо. Естественно, все художники развешаны тематически, и люди, переходя из одного зала в другой, имеют возможность наблюдать разные эпохи и стили. Во всем музее есть видеонаблюдение. И кураторы решили провести замер – напротив каких картин посетители проводят больше всего времени.

И они заметили одну интересную штуку. Висела у них в одном зале огромная бандура современного искусства (мурал называется, но мы можем использовать слово панно, если непонятно). Люди переходили из одного зала в другой, смотрели секунд десять на эту «современно-искусственную» огромную дурную картину и через секунд десять продолжали свой обход. Эта картина привлекала меньше всего внимания – некоторые посетители просто ее игнорировали.

Одного куратора (фаната современного искусства, я подозреваю) это очень удручало. И тогда он предложил такую вещь – давайте раздавать на входе буклет-путеводитель, который бы рассказывал про каждую картину.

Сказано-сделано.

Вдруг люди напротив этого современного убожества начали проводить колоссальное количество времени, вглядываясь в детали. А делали они это вот почему. В буклете было написано чуть-чуть про автора. Что этот художник за всю свою жизнь написал всего четыре картины. Что над этим панно он работал 22 года. А музей выкупил работу за 3.8 миллиона долларов. Преселлинг (предпродажа - это очень эффективный инструмент. Если вы помните уроки школьной биологии, то в головной мозг человека ежесекундно попадают десятки тысяч стимулов. Большинство из них игнорируются человеком, в том смысле, что не регистрируются в сознании. Человек очень хорошо научился не обращать внимания на большинство вещей. Поэтому цель преселлинга «перенастроить» головной мозг покупателя таким образом, чтобы он начал не игнорировать посылаемые вами сигналы (информацию), а наоборот, уделять ей повышенное внимание ей.

«Предпродажная подготовка» может иметь массу различных форм. Самое простое – это рекомендация друзей, которые подготавливают клиента за вас. В мире консалтинга и бизнес-тренингов книга зачастую является таким

инструментом (гонорар, кстати, зачастую меньше стоимости одного дня тренинга). Сейчас получают распространение такие предпродажные «фишки», как бесплатные семинары, видеотренинги, продуктовые блоги и так далее.

Запомните, чем лучше у вас «предпродажная подготовка», тем меньше «продавания» вам придется делать.

Работа маркетолога - спасение человечества от самого себя.

В первой части книги я раскритиковал мифический образ маркетолога-супергероя, который силой мысли манипулирует бедным покупателем, как только захочет. Однако, как говорится, всегда есть место подвигу. И сейчас я попробую убедить вас, что маркетолог может и должен периодически выступать в роли спасителя. Спасать людей, от них самих. Вернее, от их собственной скуки. Занятие это, по крайней мере, весьма недурно оплачивается.

Начнем так. Вы испытывали когда-то чувство праведного гнева, когда вы прочитали классную трилогию, а четвертую книгу еще не напечатали? Или когда первые две части фильма были классными, а третья – отстой? Или когда вы получали удовольствие от чтения блога, а автор вдруг перестал печатать посты, или начал писать их гораздо реже?

У меня лично такое было с компьютерной игрой Fallout. Первый Fallout был отличным. И второй тоже. Третью часть я ждал чуть ли не пять лет.

Или посмотришь хорошее выступление комика, а оно бац, и кончилось. Ведь все кончается. И жалко так становиться. Особенно, когда знаешь, что ничего близкого только что просмотренному, в ближайшее время ты не увидишь.

А отчего так? Если хорошенько пораскинуть мозгами, то получается интересная штука. Есть некий «средний уровень жизни». И под этим я понимаю совсем другие вещи, нежели привычный экономический термин. Это что-то вроде от среднего уровня получения удовольствия от того, что вы делаете. Или не делаете.

И вот в чем штука. Иногда то время, которое вы проводите за ЧУЖИМИ играми, блогами, книгами, фильмами, гораздо более приятно и интересно, чем то время, которое вы проводите «сами с собой». Более того, вы готовы это время ОПЛАЧИВАТЬ. Иногда дорого.

Посмотрите на индустрию онлайн игр, к примеру. Порн индустрию. Прокат фильмов. Кинотеатры. Футбольные игры. Выступления юмористов. Концерты. Театр.

Все это считается «индустрией развлечений», но это слишком поверхностный взгляд. Это индустрия спасения человечества от низкого среднего уровня удовлетворенности собственной жизнью.

Объективно, если честно, в жизни большинства людей НИЧЕГО НЕ ПРОИСХОДИТ. Поэтому достаточно стать «провайдером эмоций» (да простят меня боги русского языка), то есть уметь производить те ощущения и чувства, которых не хватает самим людям, чтобы вам была гарантирована полная занятость до конца жизни.

Скажу честно – это совсем не просто. Более того, большинство людей

никогда не смогут этого. Они не могут «спасти» себя, что уж там говорить о других. Однако есть люди, которые понимают, что умеют менять настроение других. И я имею ввиду совсем не обязательно, скажем, юмористов или актеров-трагиков.

Возьмите хорошего официанта или администратора ресторана, который может заставить вас почувствовать себя важно особой или желанным гостем. Иной таксист может заставить клиента выйти из машины в приподнятом настроении. Есть целая категория людей, с которыми потрясающе интересно разговаривать и чьи интервью безумно хочется читать, потому что ты знаешь, что все время услышишь что-то новое или необычное.

Станьте таким человеком, если у вас получается. Не ради денег или притворства, а просто потому что так интересней жить. А потом уже делитесь этим даром с людьми, как считаете нужным. Хотите бесплатно, а хотите по двойному тарифу.

А ваш маркетинг болит?

Стать известным, или хотя бы получить много внимания со стороны прессы, достаточно просто. Все, что нужно сделать – это пойти пешком из Москвы во Владивосток, писать про это в блоге и оповестить СМИ. В конечной точке вас может и не будут встречать с оркестром, но микрофоны у лица вам гарантированы.

К чему это я? Да, в общем, простая и банальная мысль – внимание можно просто заслужить, если СДЕЛАТЬ что-то, что заслуживает внимание. Но мысль надо развить чуть дальше, чтобы не превратиться в легковерных детей, которые читают сказки про то, как шокирующая билборды с людьми без конечностей продают кофточки на миллиарды долларов.

Итак, занятие маркетингом (грамотное, настоящее), должно доставлять физический дискомфорт самому маркетологу. Маркетинг должен быть трудным. Заказать радиоролик может любой. «Мебельный салон Венеция – всегда низкие цены». Чтобы сделать рекламу работающей, вам придется отслеживать ее эффективность.

А это значит, что «имиджевая реклама» для вас сразу становится табу. Теперь вам надо давать конкретную рекламу, про конкретную акцию продажи дивана по такой-то цене. А если вы крутите рекламу на разных радиостанциях, то значит вам придется указывать разные телефоны или разные «кодовые слова», и вести учет того, как конкретная реклама работает или не работает, какая отдача с каждой радиостанции и так далее.

А после того, как человек пришел на «акционный товар», вам придется еще разработать поступенчатую схемку, как продать что-то еще в довесок, чтобы получить доход. И это тоже трудоемко, потому что перед тем, как начнет получаться, будет масса неудач.

Как в анекдоте, тут две новости, хорошая и плохая. Хорошая новость состоит в том, что большинство маркетологов боятся реальной работы. Именно

поэтому они занимаются не тем, что реально дает увеличение продаж – дистрибуцией, а брендингом. Брендинг, разумеется, не работает, но он дарит иллюзию, что можно что-то придумать, показать это по ТВ и люди начнут сметать ваш товар с полок. Поэтому эти «мракетологи» вам не конкуренты. Не может лентяй быть конкурентом трудоголику, или человек с фобией высоты – альпинисту.

Плохая новость состоит в том, что приходится много работать, причем работа это в основном не гламурно-интеллектуальная, а нудная, почти физическая работа – настроить, отследить, перебирать варианты, тестировать и так далее. Более того, придется еще контролировать и требовать с непосредственных исполнителей, что тоже не сахар. Я вам гарантирую, что вы будете уставать, быть недовольным, и с радостью вспоминать те времена, когда вы верили в то, что можно выступить спонсором прогноза погоды и считать, что вы «занимаетесь маркетингом».

Более того, рано или поздно вас обязательно посетят мысли, что ваш товар или услуга, совсем не такая хорошая, как описана в ваших же рекламных материалах. И поэтому ее необходимо улучшить, ибо писать в превосходных степенях ваши конкуренты могут ничуть не хуже, но вот реально заниматься улучшением продукции никто не хочет. Как вы думаете, почему китайский ширпотреб такой некачественный, при том, что китайцы – очень трудолюбивая нация? Потому что ген ИТС («и так сойдет») – присутствует во всем человечестве.

Поэтому если вам легко заниматься маркетингом – скорее всего вы им не занимаетесь.

Наука писать против ветра:

У меня есть два очень любимых высказывания. «Большинство всегда неправо» (Дэн Кеннеди). И второе, авторства Джорджа Сороса – «Лучший способ заработать много денег, это найти неверный посыл, в который верят масса людей, и сделать ставку против него».

У людей, особенно инвесторов, зачастую стопроцентная уверенность в определенных посылах. Банк Англии никогда не допустит девальвацию фунта, потому что ... Доткомы не подчиняются законом «старой экономики», потому что ... Недвижимость всегда растет в цене, потому что ... Если бы имиджевая реклама не работала, то на нее не тратили бы деньги, потому что ...

Пока все занимаются объяснительством (и уговаривают себя в правильности своих выводов), люди неглупые выискивают неверные послы и поступают наоборот. Тут надо повторить – ЛЮДИ НЕГЛУПЫЕ, так поступают. Ибо помимо глупых людей, которые верят в ложные предпосылки, есть масса глупых людей, которые стараются просто делать все наоборот, и считают,

что этого достаточно. Если у них длинные волосы – то у нас короткие. Если короткие – то у нас длинные.

Не думаю, что мне нужно особо усердствовать в объяснении того, что если большинство людей дышат кислородом, то и вам надо. Можете попробовать другие газы, или не дышать совсем – а потом сообщите мне о результате, если сумеете.

Поэтому я прошу вас забыть романтическую картинку героя, который идет против толпы во всем и всегда, потому что вера в собственное превосходство над толпой, просто потому что ты от нее отличаешься (цветом волос, одеждой, музыкальными пристрастиями, диетой, системой верований) – не более чем банальный нарциссизм.

Надо понимать, что есть моменты когда толпа права, а есть когда она заблуждается. Фраза о том, что большинство «всегда неправо», следуют рассматривать в том ключе, что вы всегда должны спрашивать себя – а вдруг общепринятая норма ошибочна?

Механизм извлечения денег из «нетаккаквсества» можно почитать в любом учебнике физики за восьмой класс, где рассматривается концепция потенциальной энергии, которая затем переходит в кинетическую. Чем выше вы подымаете шарик, тем больше будет кинетическая энергия объекта, когда вы его отпустите. Если вы уроните пятирублевую монету на свою голову с расстояния 10 сантиметров, то будет совсем не больно. А та же монета, сброшенная с 12 этажа, возможно, проломит даже кость (шишка вам однозначно гарантирована).

Поэтому привычка задавать себе вопрос «а почему все так делают» или «почему все так считают» рано или поздно поможет человеку найти то заблуждение, против которого можно сыграть.

Причем, я не имею ввиду глобальные масштабы уровня Сороса. Есть замечательный термин «отраслевой инбридинг». Грубо говоря, каждое последующее поколение людей становится все глупее и глупее предыдущего, просто потому что они тупо копируют то, что делали до них, не задавая вопросы – а работает ли это вообще.

Ведь многое работающие маркетинговые принципы могут существовать только в определенных условиях. Вообще, современный маркетинг работает в условиях, когда есть центральное телевидение, сетевая торговля и растущее благосостояние. Что будет, если телеаудитория начнет сжиматься, сетевая торговля уменьшаться, а благосостояние таять? Будут ли работать старые фишки? Разумеется нет, или не так хорошо. К сожалению (или к счастью), такие изменения постоянно происходят на микроуровне – от книжного бизнеса до продажи билетов на концерты. Так что критическое отношения к

«нормальному», «устоявшемуся», «статусу кво» - всегда уместно.

Главное, убрать из этого элемент самолюбования и уверенности в собственном превосходстве «над толпой». Быть не таким, как все, в маркетинге простая производственная необходимость.

Предложение, от которого нельзя отказаться.

Как вы думаете, почему большинство людей не покупает ваши или чужие продукты? Гуру маркетинга объяснить вам, что вы делаете что-то не так, не работаете с возражениями, неправильно позиционируете себя и так далее. Мало кто рассматривает вариант, что поведение покупателей более разумно. Что они не покупают потому, что покупать у вас не стоит.

Если дать человеку выбор – купить или не купить, то очень многие не купят. Это и есть основа техники продаж, которая называется Irresistible Offer – предложение, от которого нельзя отказаться. Суть техники очень простая – сформулировать предложение таким образом, чтобы у человека не было причин не воспользоваться вашим предложением. Естественно, «отказники будут всегда», даже когда вы предлагаете что-то бесплатное.

Кстати, бесплатное – лучшая наживка для такого рода предложений. Если вы работаете в офисе, то наверняка вам знакомы звонки рекламных агентов, которые предлагают купить рекламу в газете или на радио и так далее. Какой ответ они обычно получают? «Спасибо, не надо». Поэтому умные рекламные агенты давным-давно не занимаются холодным прозвоном – слишком много это занимает времени и слишком мало дает эффекта.

Что они делают? Они проводят бесплатные семинары. «Как сэкономить на рекламе». «Секреты радионной рекламы». «Как увеличить продажи второе без увеличения маркетингового бюджета». Подойдет любой заголовок, который привлекает внимание и отражает тему семинара.

Теперь рекламный агент не задает вопрос, не хотел ли бы человек заказать у них рекламу. Теперь достаточно оповестить нужную аудиторию, что проводится бесплатный семинар. На бесплатный семинар соглашаются многие, а уже во время семинара выступающий завоевывает доверие клиентов и продать свои услуги намного проще. Более того, такие семинары просто записать на аудио или видео, выложить в сети, и люди будут сами выходить на вас, просто потому что они посмотрели ваш семинар и они сделали вывод, что с вами стоит сотрудничать.

Правда, зачастую использование бесплатной приманки не рекомендуется, ибо привлекает слишком много халявщиков, которые плохо конвертируются в покупателей. В таком случае для конструирования Irresistible Offer необходимо предложить такие условия, которые и выгодны для вас, и побуждают клиентов воспользоваться им.

Например, владельцы некоторых ресторанов раздают купоны, где предлагается бесплатный десерт при покупке чашки кофе или чая. Расчет очень прост. Себестоимость кофе – всего 5 рублей, а продается он от 50 до 100 рублей. Себестоимость десерта (когда он готовится сами рестораном) – порядка десяти рублей, если речь идет о фруктовом пироге или фруктах со взбитыми сливками или мороженым.

Привлекая нового клиента в ресторан таким образом, владельцы не только могут заработать на первом визите клиента, особенно если он закажет что-то помимо кофе и десерта, но и возможность показать заведение новому человеку, который в дальнейшем придет туда вновь сам и приведет друзей, если его устроит еда, обслуживание и цены.

Продажи можно кардинально увеличить, если перейти от обычной схемы к «безотказным предложениям». Так, одна фирма, которая испытывала проблемы с продажей своего программного обеспечения за 250 долларов, начала раздавать его бесплатно на год. Год программа работала бесплатно, а потом требовалось ее активировать. До этого бесплатная версия, да и то с ограничениями, работала всего 20 дней. Многие ее даже не качали, потому что заранее не планировали покупать программу по такой цене. Однако когда программа стала условно бесплатной на целый год, люди настолько подсаживались на нее, что 250 долларов казались не такими большими деньгами, особенно учитывая все то, что программа делала.

Взгляните на свои деловые предложения и попробуйте переделать их таким образом, чтобы отказаться от них было сложно. Предложите бесплатную тридцатиминутную консультацию, первый месяц обслуживания за 1 рубль и так далее. Вы можете быть приятно удивлены тем, насколько вырастут ваши продажи.

Единственное преимущество в бизнесе, которое по настоящему важно

Гари Халберт, один из лучших специалистов по директ-мейлу. Многие из своих семинаров он начинал так.

«Представьте тебе, что мы открываем две закусочные друг напротив друга.

Какие преимущества вы хотите иметь, чтобы конкурировать со мной?» Кто-то говорил про интерьер, кто-то особый соус, кто-то про уровень сервиса, кто-то про цены, кто-то про ингредиенты. Гари внимательно слушал, а потом говорил, что ему нужно всего одно преимущество, чтобы задавить конкурентов. «Единственное преимущество, которое мне нужно, это голодная толпа».

Голодная толпа и доступ к ней – это то, что на самом деле определяет успех бизнеса. Конечно, голодную толпу найти сложно, но то о чем говорил Гари можно свести к двум бизнес-моделям – продуктоцентричный и рыноцентричный (или нишецентричный)

Продуктоцентричный маркетинг пытается убедить, что стоит купить именно их продукт. Классический пример это реклама мобильных Nokia или Motorola. У рыноцентричного маркетинг преследует другую цель.

Привести толпу, а потом пусть они покупают то, что хотят. Классический пример – Евросеть.

Недавно у меня сломался мобильник. Я понял, что придется купить новый. Я не знал, какой куплю, но знал, что сделаю это в Евросети. (В итоге я купил Siemens.) Кстати, там же (в Евросети) я год назад купил цифровик (Casio). И там же скорее всего куплю mp3 плеер для жены. И мне плевать, что за бренд это будет. Лишь бы работал.

Очень часто успех в бизнесе объясняется совсем не «правильностью» его ведения, а именно голодной толпой. Быть в правильном месте в правильное время. На профессиональном сленге это называется «сорвать низко висящий плод».

Проблема, разумеется, состоит в том, чтобы найти эту голодную толпу. Тут есть три способа. Первый – просто слепо нагнуть на нее. Это из разряда «странно, что у нас в городе никто не ...». Начинаешь делать, и толпа приходит к тебе.

Второй способ – создать голод самому. Обычно это означает создание уникального продукта или сервиса. Сначала люди, непривычные ко всему новому, не слишком охотно пользуются такими услугами, но поняв, что дает им этот продукт, начинают спрашивать себя, а как я вообще раньше без этого обходился.

Третий способ – отслеживать изменения в обществе. Например, есть четкая зависимость между ростом благосостояния россиян и продажами импортного или лицензионного пива. Чем богаче люди, тем меньше они пьют российский российский марки. То же самое происходит с продажами катеров. Даже история Евросети – из этой категории. Никому не известный, но крайне башковитый рыночный торговец Женя Чичваркин много чего перепробовал – от торговли джинсами до продажи куриных яиц. Потом он начал продавать мобильники. Поначалу спрос на них был не слишком высок, так как это была дорогая игрушка для бизнесменов. Но по мере снижения цен на телефоны, голодная толпа была все больше и больше. Несомненно, Евгений очень талантливый человек. Но, уверяю вас, с таким же талантом он мог бы быть сегодня никому неизвестным владельцем трех джинсовых магазинов.

Концепция голодной толпы имеет и другой важный вывод. Если голодной толпы нет и не будет, а для вас принципиально иметь амбициозные планы на быстрое развитие и множество нулей на банковском счете – сворачивайте свою лавочку и ищите новую нишу.

Нормальные герои в обход не ходят.

Принцип кратчайшего пути гласит, что, чем меньше расстояние между вами и деньгами, тем лучше. И наоборот, если вы удлиняете путь «до денег», то рискуете не увидеть их вообще.

Помните крах доткомов? Его можно свести к «принципу кратчайшего пути», потому что никто из создателей не хотел отвечать на вопрос, как **КОНКРЕТНО** будет монетизироваться (приносить доход) их проект.

Обычная модель выглядела так – мы сделаем, туда придет много народу, а потом проект как-то сам начнет приносить деньги. Увы, счастливого завтра для большинства так и не наступило.

Принцип кратчайшего пути очень разумно использовать как при исследовании рынка, так и при продажах. Позвольте привести небольшой пример из собственной практики. Начиная с 2003 года я зарабатывал деньги придумыванием англоязычных доменов для русских интернетчиков. Затем мне пришла идея создать международный сервис по придумыванию доменов. Идея очень простая. Заказчик из любой страны мира платит сервису 50 долларов и пишет, какой домен ему нужен. Исполнители предлагают свои варианты, а автор выбранного варианта получает \$25 (остальная половина достается сервису). Если не один из вариантов не устроил заказчика, то ему возвращаются деньги, так что никакого риска для клиента нет.

Для создания сервиса потребовались бы достаточно серьезные временные вложения в программирование. Проблема была в том, что все русские заказчики меня знают лично и доверяют мне – поэтому проблем никогда не было. Но как быть с американцами, которые никогда обо мне не слышали? Станут ли они пользоваться этим сервисом? Решатся ли заплатить по кредитке совершенно неизвестной для них фирме? Нужна ли такая услуга англоязычной аудитории вообще?

Обычный маркетолог провел бы в таком случае «исследование рынка».

Создал бы анкету, написал бы вопросы, и так далее. По окончании процесса у него были бы некие данные, но только не ответ на мой вопрос. Поэтому я поступил иначе – по принципу кратчайшего пути.

Мы с напарником купили домен за пять долларов, и я написал одну страницу текста, который описывает суть сервиса. Внизу была одна ссылка – **ЗАКАЗАТЬ**. Если заказы будут, то мой напарник возьмется за написания «движка». Если нет – то нет.

Первый заказ пришел на второй день. За неделю пришло пять заказов и нам стало ясно, что сервис будет востребован. Он существует и сейчас на том же самом домене PickyDomains.com, и нашими услугами воспользовались

порядка тысячи фирм и частных лиц. Точно такой же сервис, но для российских заказчиков, мы недавно запустили на домене VotImenno.Ru – и он тоже успел стать популярным.

Я рассказывают вам эти «истории успеха» потому, что огромное количество идей у меня лично не прошло «проверки боем». И я с напарником сэкономили себе кучу времени, потому что не стал сначала делать, а потом предлагать рынку услуги или товары, чтобы выяснить, что они совершенно невостребованны.

Принцип кратчайшего пути так же полезен в рекламе, потому что слишком часто рекламные агентства предлагают длинные и запутанные пути, типа «сначала мы сделаем вам имиджевую рекламу, а потом люди сами начнут у вас покупать». Зачем делать рекламу «Фирма X – надежный партнер», если можно «Аккумуляторы за 1800 рублей с доставкой на дом клиенту в течении трех часов»? Зачем спонсировать профессиональное мероприятие, если можно достать список профучастников рынка и при помощи директ-мейла начать предлагать им услуги?

Помните, чем ближе до денег – тем лучше. Везде, где этот принцип применим (иногда выгодней применять lead generation), его следует применять.

Святая троица маркетинга.

«Святая троица» маркетинга получила свое название по аналогии с христианской святой троицей (Бог отец, Бог сын, Святой дух). В маркетинге святая троица состоит из «твой товар», «твой месседж», «ты сам». Другими словами, чтобы зарабатывать больше денег, вы можете измениться сами (функционирование компании), вы можете изменить товар, или можете «сменить пластинку» - изменить рекламу, изменить позиционирование, ценовой сегмент, и так далее.

В чем принципиальная важность «святой троицы» маркетинга. Дело в том, что большинство маркетологов исходят из «презумпции невиновности» - что проблема не в них в самих, а либо в товаре (или нише), либо в рекламе.

Представьте себе, что рядом стоят два фруктовых лотка, где торгуют два брата. Цены одинаковы. Источники товара одинаковы. Но один брат – обычный человек. Второй брат – педант. Он привередливый при закупках. Иногда отказывается от товара на складе, если считает, что несвежий. Или требует замены. А с покупателями он наоборот – вежлив, шутлив, иногда что-то подарит, даст товар в долг. Кто больше будет зарабатывать – конечно, второй брат. Почему? Потому что он лучше.

С одной стороны – это вроде просто и понятно. В бизнесе ни для кого не новость, что можно назначить директором филиала другого человека – и

доходы значительно вырастут. Или упадут. Но лично я крайне редко встречал людей, которые хотя бы допускали мысль, что проблема в них самих.

Я наверняка выгляжу сейчас моралистом, но смысл совсем в другом. Равно как неизвестные блоггеры/журналисты/музыканты крайне редко задаются вопросом, ЧТО Я САМ МОГУ СДЕЛАТЬ, большинство предпринимателей об этом тоже не шибко часто вспоминают, когда размышляют о своих проблемах. Между тем, начать с себя – отличная тактика, которая практически всегда дает результат. Вы больше всего контролируете именно самого себя или свой бизнес, тут практически прямая зависимость.

Теперь номер ту – товар. Тут тоже все давным-давно пережевано. Можно подглядывать за потребителями и придумать что-то новое. Можно не придумывать новое, а производить старое, но хорошего качества. Или плохого, но дешевое, которое можно использовать раз и выкинуть. Можно делать экологически чистое. Или «чтобы руки не болели и глаза не уставали». Факт в том, что можно изменить свою позицию на рынке, изменив качества товара (слово «свойства», наверное, уместней, ибо речь именно о параметрах товара). То же самое и с услугами. Речь, повторюсь, идет о РЕАЛЬНЫХ изменениях.

Наконец, можно «сменить месседж». Этот элемент «святой троицы» - как чаша Грааля для любого маркетолога. Именно тут любят работать суперпрофессионалы и лохи-маркетологи. Это, в принципе, и понятно. Самому менять никому не хочется. Да и примеры, когда компания ничем особым не выделяется, а денег много, намного привлекательней, чем рассказы, про то, как кто-то по тридцать лет работал без выходных и наконец-то стал миллионером.

Товар – товар может быть хорошим, но все равно плохо продаваться не шибко не валко. А вот смена месседжа – новый текст рекламы, новая аудитория, новое применение, новая ценовая ниша, новая позиционирование, новая концепция – это всегда интересно.

Профессионал от лоха-маркетолога отличаются тут по одному простому принципу. Лох-маркетолог верит, что можно изменить месседж (не меняя ничего другого) и заработать десятки или сотни миллионов долларов. Всегда. Главное придумать новую рекламу, новую нишу, новый бренд, новую легенду, новую «коммуникативную концепцию».

Суперпрофессионал тоже верит, что можно изменить месседж, не меняя ничего другого (именно это его и привлекает, что результат на 100% зависит от того, что он наколдует) и заработать десятки или сотни миллионов долларов. Но суперпрофессионал осознает, что это работает только с узким

кругом товаров и услуг.

Чтобы было понятно – возьмем автомобили Лада. Ни один профессионал никогда не возьмется за рекламу Лады. Не потому, что машина – ведро с болтами (хотя это так), а потому что он понимает, что его работа НИКАК не повлияет на продажи. На продажи отечественного автопрома можно повлиять либо изменившись самому, либо изменив товар. Например, отечественные компании, которые собирают Хюндаи, БМВ, Хаммеры, Киа и так далее не испытывают таких проблем со сбытом (по крайней мере, до кризиса). Дело совсем не в рекламе или позиционировании.

Но есть ниши, где именно реклама, позиционирование и прочие танцы с «бубном Котлера» дают результаты. Биологические добавки, к примеру. Продажа курсов и тренингов. Кодирование и лечение от запоев. Шоубизнес. Мода. Телемагазины. Каталожная торговля. Директ-мейл.

При всей привлекательности этого элемента, у него есть одно слабое место, которое редко кто упоминает. Как-то один клиент побывал на семинаре одного очень известного копирайтера (Халберта, если я не ошибаюсь), и потом переписал текст рекламы таким образом, что сразу увеличил отклик в несколько раз. Он был очень счастлив и позвонил Гари, чтобы поблагодарить, его за то, что тот помог ему наконец-то получить «высокодоходный бизнес», о котором он всегда мечтал. На что «гуру» ответил ему – «я за тебя очень рад, но у тебя нет высокодоходного бизнеса, все что у тебя есть – это одна реклама, которая тебе приносит деньги. Между работающей рекламой и работающим бизнесом – большая разница». Этот момент никогда не стоит забывать. Есть масса людей (включая меня самого), которые поднимали значительные деньги на одной единственной рекламе (мой личный рекорд должен быть где-то в районе \$15,000-30,000 с одной единственной кампанией в АдВордсах), однако рано или поздно такое счастье кончается.

Надо отчетливо понимать, что в «святой троице» маркетинга у нас не всегда есть выбор. Ошибочно считать, что вы всегда можете выбрать один элемент и приналечь на него посильнее, чтобы компенсировать недостатки на других фронтах. Это не так (за оочень редким исключением). Иногда дело в вас самих. Или в товаре. Иногда вы все делаете правильно, а слабость ваша в неумении убеждать и продавать.

Тут важно понять на каком рынке вы работаете, и какой элемент или элементы «троицы» дадут наибольший эффект. Если вас это устраивает, сконцентрируйтесь на этих элементах. Если нет – ищите другой рынок.

Как бы то ни было, каждый раз, когда в голове у вас появляется мысль, что неплохо бы зарабатывать больше денег, помните, что ответ лежит в одной из

трех плоскостей - как я делаю, что я делаю, и как я продаю то, что я делаю.

Аминь.

Правильные Бонусы

Чтобы понять, как работают бонусы (речь идет о «бесплатных подарках» при покупке, а не вознаграждении менеджеров по результатам года), позвольте напомнить классический опрос. Студентам экономического факультета задали следующий вопрос. Вам нужно купить будильник. Будильник в магазине напротив стоит 20 долларов. Тот же будильник в магазине, который находится за несколько километров стоит 10 долларов. Каков будет ваш выбор? Почти 90% ответили, что они поедут в дальний магазин, чтобы сэкономить 10 баксов.

После этого студентам задается второй вопрос. Вам нужно купить ноутбук. В магазине напротив он стоит \$2510. В магазине в даунтауне он стоит \$2500 (на те же десять долларов дешевле). Все остальное идентично. Куда вы пойдете? На этот раз почти 100% студентов говорят, что никуда не поедут, а купят в магазине рядышком. Не переться же в даунтаун ради жалких 10 баксов.

Хотя этот пример и является теоретическим, он достаточно точно имитирует реальность. 10 долларов это 10 долларов. Расстояние между двумя магазинами одинаково. Однако в одном случае мы хотим сэкономить 10 долларов и находим рациональным необходимость проехать несколько километров, а во втором случае нам кажется это абсолютной глупостью.

Для бонусоводов этот пример демонстрирует два принципа. Первое – человек не является 100% машиной-калькулятором (хотя большинство книг про «эмоциональные покупки» и «эмоциональный маркетинг» - это полный бред для девочек-первокурсниц из Махачкалинского торгового техникума). И второе – для того, чтобы получить различный результат (ехать – не ехать), нам не пришлось менять ни размер вознаграждения (\$10), ни расстояние между двумя магазинами. Мы просто изменили ВНЕШНИЕ УСЛОВИЯ.

Теперь к практическому примеру. Дэн Кеннеди как-то многократно увеличил продажи в магазине одним простым трюком (магазин торговал одеждой). Он научил продавцов спрашивать покупателей, пришли ли они в магазин впервые или уже были тут ранее. Если человек говорил, что он впервые, то ему радостно объявляли, что сегодня в магазине специальная промоакция – человек, который делал покупку в этот день бесплатно получал портмоне из кожаного материала (расцветки в ассортименте) или зонтик. Если человек говорил, что он повторно, то его извещали, что у них для повторных

клиентов сегодня день подарков и показывали, что человек мог получить в зависимости от потраченной суммы.

Так как это был одежный магазин, минимально там можно было что-то купить за 30 долларов. Средний чек, если мне не изменяет память, был \$75. Трюк состоял в том, что все эти кошельки и зонтики покупались в Китае по оптовой цене аж в \$1. Но если бы покупателям предлагали скидку в \$1 – то те бы просто рассмеялись. А ради бесплатного зонтика или портмоне люди были готовы купить что-то.

Для того, чтобы бонус сработал, маркетолог должен сознательно сконструировать ментальный разрыв – когда кажущаяся стоимость бонуса намного, чем его номинальная цена (как в принципе Irresistible Offer). В качестве примера можно привести цветы. Если вы подарите своей девушке цветы – то почти всегда получите эмоциональную реакцию. Если вы ей подарите 150 рублей, то реакции такой не будет (даже если купюры поместить в вазочку).

В качестве анти-примера можно привести любую промоакцию в любом российском супермаркете, когда нужно купить много водки, чтобы получить одну рюмку или несколько пачек чая, чтобы получить кружку. За несколько лет походов в супермаркет я не припомню ни одного случая, когда бы мне было интересны выдаваемые бонусы.

Трюк в создании ментального разрыва состоит в том, чтобы понимать, когда более желательны деньги, а когда «неденьги» (бонусный товар или услуги). Например, за все годы существования Поля Чудес, когда люди выигрывали автомобиль, всего два человека захотели сам автомобиль. Другие предпочли деньги (стоимость авто минус налоги), что и понятно. А вот в уже описанном случае с магазином зонты и кошельки намного интересней денег. (Кстати, большинство магазинов теряют огромные деньги, предлагая скидку в 5% вместо того, чтобы выдавать бонус натурой – в случае супермаркетов это может быть хлеб из своей пекарни, в случае с одежным – галстук, перчатки, кошелек, зонтик).

Такой ментальный разрыв можно создать за счет разницы себестоимости и продажной цены. Это хорошо работает в ресторанном бизнесе. Я помню, как у нас в Калининграде китайский ресторан предлагал бесплатно три кружки пива при покупке «мясной тарелки» (ассорти, которое стоило около 350 рублей). Бонусное пиво было «Пит» (если вы считаете термин «пиво» применимым к продукции российских промышленных пивзаводов) и стоит 15 рублей оптом за 0.5 литра на конец 2008 года. Таким образом, стоимость для ресторана менее 50 рублей). Но с точки зрения клиента он платил только за китайские шашлычки, а пиво было бесплатным.

Иногда рекламодатели пытаются завязать стоимость товара и потом написать, что вы получили в подарок аж целых ... тысяч рублей. Особенно этим злоупотребляют продавцы электронных книг, которые в качестве бонусов раздают кучу других «ебуков», которые, понятное дело, каждая стоит 97 баксов. Таким образом вы платите всего 25 баксов, а получаете «в подарок» товара на все 500.

Профессионалы инфомаркетинга давно уже используют другой подход. Например, американский консультант Джей Абрахам давно подметил разницу в восприятии между «ебуками» и бумажными книгами, а так же книгами и учебными курсами. Поэтому он использует такой трюк. Когда он продает свои семинары (которые стоят от десяти до двадцати тысяч баксов за два дня), он высылает с курьером целый ящик «подготовительного материала».

Когда человек открывает этот ящик, то он обнаруживает 12 CD с записями различных семинаров, плюс несколько DVD практических case studies и интервью, плюс несколько толстых папок-байндеров, плюс workbooks, рабочие тетради и так далее. Первое впечатление людей – шок. Столько всякой всячины – когда я это все успею прочитать, прослушать, просмотреть. Многие другие профессионалы инфомаркетинга уже давно начали использовать «физические» бонусы – потому что на данный момент работает именно это.

И последний важный момент для любого бонусовода. Самая важная манипуляция происходит тогда, когда вы переключаете внимание человека с того, ЧТО продается, на БОНУС. После того, как вам удастся убедить человека, что эти бонусы да по такой цене – это офигительно, продажа товара становится автоматической. Другими словами, если ты продал бонус, ты продал сам товар. Помните это.

Когда Не Надо Меняться

Нет более известной авиакомпании (в авиационном мире), чем Southwest Airlines. Было время, когда капитализация одной этой компании была выше капитализации всем американских авиалиний вместе взятых (сразу после терактов 11 сентября). Вам будет очень тяжело найти книгу или журнал про маркетинг, где бы Southwest Airlines не был приведен в качестве кейса (еще бы, это единственная авиакомпания в мире, которая показывала доход каждый год, начиная с 1973 года вплоть до 2008). Я нахожу это немного ироничным, потому что ни один консультант, маркетолог или рекламист не

имеет НИКАКОГО отношения к успеху этой компании.

Более того, Southwest Airlines является самой «антимаркетинговой» авиакомпанией в мире. Стратегия Southwest безумно скучна. Они летают одним типом самолетов, чтобы экономить на обслуживании. Они не используют хабы. Они хеджируют цены на авиатопливо. Они хорошо относятся к персоналу и клиентам.

В конце семидесятых операционный план Southwest Airlines состоял из 10 пунктов. В 2005 году у Southwest Airlines появился «новый» операционный план – девять старых пунктов, плюс одна замена. За 30 лет Southwest Airlines НИЧЕГО СУЩЕСТВЕННОГО не меняла.

Сравните с тем, что происходило и происходит в авиаиндустрии за последние тридцать лет. Дельта выдумывает авиакомпанию «для женщин» и Song быстро банкротится. Наша Сибирь становится S7 и перекрашивается в кислотно-зеленые цвета (доходы такие же тухлые). Создаются авиаальянсы. Выдумываются все новые и новые фишки. А побеждает Southwest Airlines (в Европе побеждают ее имитаторы).

Специалисты по маркетингу на самом деле верят в психоз, что ты обязательно должен постоянно меняться, иначе ты умрешь, тебя затопчат, и так далее. Но я не уверен в том, что это универсальная правда.

Взять, к примеру, пиво. Пивоварение – высоко конкурентная индустрия. В ней тоже постоянно что-то выдумывается. То новая тара, то новая крышка, то новые типы пива, типа Lite или Ice, то новые ингредиенты. Проблема только в одном – немецкое пиво, сваренное по законам 15 века (а немцы даже сейчас обязаны следовать им), все равно вкуснее. И чешское.

Я не знаю ни одного нового сорта пива, которое было бы вкуснее, чем старое. Я не знаю никого, кто считает, что пиво, сваренное на свежестроенном заводе с новейшим оборудованием по последним технологиям – лучше. Я считаю, что результаты конкурентной борьбы (добавление кукурузы и риса, чтобы сэкономить на ячмене) – делают пиво только хуже.

Задумайтесь об этом – есть достаточно много примеров, когда старое было хорошее, а новая замена – полное гумно. Пиво – всего лишь частный случай.

Причем здесь маркетинг? Я считаю, что бы живем в эпоху «разбодяженного маркетинга». Маркетинг – это просто умение продавать и, если хотите, навык «читать» рынок. Дятлы постоянно будут говорить вам про нейромаркетинг, репозиционирование, персональный брендинг, внутренний пиар, мобильный маркетинг, но, по сравнению с обычным умением продавать,

последняя модная среди маркетологов фишка - это не более чем Овип Локос Ice Extra Lite в новой коллекционной бутылке 0.267 ml и призом под крышкой со вкусом лайма и сушеного сайгака.

Иногда просто надо варить вкусное пиво. Ну и уметь продавать товар. И то, и то – в большом дефиците нынче.

Посмотрите на компании, которые существуют десятки лет, а иногда сотни. На каждую компанию-хамелеон, которая постоянно менялась под рынок, вы найдете по несколько компаний, которые сознательно отвергали изменения и именно поэтому стали долгожителями. Это не значит, что перемены везде и всегда противопоказаны бизнесу. Совсем наоборот. Но можно значительно выиграть, если просто делать то, что у тебя получается, ничего при этом не меняя, если именно этого и хочет от тебя рынок.

Подумайте об этом на досуге.

«Почему-маркетинг».

Прежде чем объяснять принцип «почему-маркетинга» (reason why marketing), прочитайте два следующих предложения.

Они были счастливой парой. Он ее убил.

Они были счастливой парой. Он ее убил, чтобы завладеть многомиллионным наследством.

Какая версия вам кажется наиболее вероятной и логичной? Разумеется, вторая. Первая вам кажется абсурдной. Но, если вам преподавали логику, то вы знаете, что именно первая версия включает в себя вторую, а так же великое множество других (потому что он застучал ее с сантехником, потому что у него поехала крыша, потому что он пьяным сел за руль и так далее).

Есть масса литературы по reason why marketing, но, как правило, почти никто не трудится объяснить, почему, собственно, «почему-маркетинг» хорошо работает. Первая причина – это лингвистика. Есть простые предложения, и есть сложные. В языке есть определенные элементы (союзы, частицы, и так далее), которые мы используем, чтобы показать связь между различными частями предложения.

Например «я потерял десять копеек, я расстроился». Расстроился я из-за того, что потерял 10 копеек или по другой причине? Непонятно. «Я расстроился,

потому что я потерял 10 копеек.» Понятно. Или возьмите два предложения про одно и тоже «я потерял 10 копеек, поэтому расстроился» и «я расстроился, потому что потерял 10 копеек». Чувствуете нюанс? Я первом случае акцент на 10 копеек, а во втором на то, что вы расстроились.

Смысл в том, что если использовать структуры языка, которые подразумевают связь, то человек будет верить, что связь есть. Примеров в рекламном мире масса – «не сушит кожу, потому что содержит экстракт алое», «защищает вашего малыша, потому что борется с микробами», «полезно для здоровья, потому что содержит ежедневную дозу витамина Е».

Все эти предложения звучат абсолютно логично. Кто видит нелогичность? Никто? Правильно, так и должно быть. Вы видите связь между влажной кожей и алое, витаминами и здоровьем, однако НИКАКОЙ СВЯЗИ НА САМОМ ДЕЛЕ НЕТ!

Доказываю на пальцах – «сладкое на вкус, потому что содержит сахар». Логично? Безусловно. Анализы мочи сдавали? Помните графу «содержание сахара»? Сладкая ли моча? Как насчет горчицы? Горчица содержит сахар. Соевый соус содержит сахар. Очень много продуктов содержат сахар и не являются сладкими, однако никто с вами не станет спорить, если вы скажете «сладкое, потому что содержит сахар». Это звучит логично.

Все это не является теоретическими размышлениями, а имеет вполне практическое применение. Сотни миллионов долларов были заработаны простыми фразами, вроде «it tastes better, because it contains 10% natural juice» (реальный пример). Продажи шампуня могут возрасть в несколько раз, после того, как к нему добавят один или несколько магических элементов (добавление витаминов в шампунь, которые так красиво в рекламных роликах впитываются в волосы, не имеют никакого практического смысла, ибо волос это МЕРТВАЯ ТКАНЬ и витамины на них никак не действуют).

Однако лингвистическая структура – это только часть причины, почему работает «почему маркетинг». Фраза «сладкое на вкус, потому что содержит сахар», звучит логично и убедительно, хотя и не обязательно является правдой. Как насчет «Путин пойдет на третий срок, потому что в Дагестане отмечают рамадан»? Абсурд, правильно? Но почему абсурд? Потому что структура предложения подразумевает, что есть связь между третьим сроком и рамаданом, однако мы ее не только не видим, но и убеждены, что ее нет.

Маркетологи и копирайтеры постоянно делают «рамадановско-путинскую» ошибку. Они пытаются убедить вас, что вы должны купить что-то у них, потому что они старейшие, потому что они только что отпраздновали 10-летие, потому что они авторизированные дилеры, потому что они выиграли конкурс «бренд-года» или потому что у них «широкая филиальная сеть». Но

потребители зачастую не видят никакой связи (что не удивительно, ее ведь и нет) и никак не реагируют.

Итак, просто структуры (выстраивания причинно-следственных и иных связей) недостаточно. Второй важнейший элемент – САМА ПРИЧИНА. Спросите большинство маркетологов или владельцев бизнеса – а почему мы должны покупать именно у вас – и они либо ничего не смогут ответить, либо начнут блять чушь про то, что они «уже 10 лет на рынке».

Между тем, как уже я писал в правильных бонусах и безотказных предложениях, иногда наличие причины значительно облегчает процесс принятия решения. Дать причину покупать – это задача маркетолога. Но большинство маркетологов зашорено тем, что причину надо «выдумать» (как в примере с витаминными шампунями). Но причину можно и создать «волевым решением», так сказать. Представьте себе, что вы пришли в магазин часов. Вы не можете определиться окончательно. Вот эти вроде ничего, вот эти. И вы спрашиваете – а какая разница между двумя? На что часовщик отвечает – да никакой, только вот на эти пожизненная гарантия и если они перестанут ходить, вам их заменят в любом магазине, который продает эту марку.

Какие вы купите? Конечно на те, на которые есть пожизненная гарантия. Так что не забывайте давать своим клиентам причину, почему они должны покупать именно у вас.

Риски Бездействия

В 2002 году Дэнни Канеман получил Нобелевскую премию по экономике за то, что доказал, что экономическое поведение человека не всегда рационально, как это ранее считалось. Точка зрения, что человек всегда ищет свою выгоду и принимает наиболее оптимальное решение оказалось неверным просто потому, что человек часто делает серьезные просчеты и не может адекватно оценить ситуацию целиком.

Одна из классических ошибок человека - это неумение адекватно оценивать риски. Канеман провел очень интересный эксперимент, который имеет долгоидущие последствия для человека "экономического". Он задал вопрос - если у вас есть 100% шанс получить 1000 долларов и 50% шанс получить \$2500, что вы выберете? БОЛЬШИНСТВО людей выбрали стропроцентную тысячу, хотя любой человек, который спал только на каждой второй лекции по статистике знает, что вариант 2 ($\$2500 \cdot 0.5 = \1250) - предпочтительнее.

Но это еще не все - Канеман затем взял этих людей и задал им обратный

вопрос - если у вас есть 100% шанс ПОТЕРЯТЬ \$1000 или 50% шанс потерять \$2500 - что вы предпочтете. На этот раз люди предпочли вариант 2 - опять же неверный.

Канеман обнаружил не только, что большинство людей не дружат с математикой - это и так было ясно, мы не калькуляторы, но и нечто гораздо более важное и устрашающее.

Когда у человека есть шанс что-то выиграть или приобрести, мы сознательно ограничиваем себя небольшим, но почти гарантированным выигрышем (пример - идем на фиксированную зарплату). Но когда у нас есть риск потерять - то мы себя ведем безумно рискованно, мы готовы идти на то, чтобы рисковать ВСЕМ, если есть малейший шанс, чтобы избежать даже минимальных потерь.

Почему Канеман важен для бизнеса и маркетинга? Потому что вся теория риск-менеджмента и opportunity analysis есть ошибка человеческого мозга.

Вы - хозяин магазина. Вы думаете, расширяться или нет. Если расширяться - то надо брать кредиты, может быть искать инвесторов, расширять персонал - при том что никакой гарантии успеха нет. Это слишком рискованно, говорите вы себе. Я не буду рисковать. И вы считаете, что вы не рискуете. Но это не так.

Допустим, ваш магазин - строительный. Скажем, история показывает, что независимые маленькие строительные магазины закрываются со 100% вероятностью в течение 5 лет, после того, как приходят сети. Каждый год, пока вы избегаете риска, на самом деле - вы безумно рискуете. Строительство сетей тоже может быть рискованным делом (как показал кризис), но явно не со 100% летальным исходом.

Данная история повторяется из года в год, от челноков до салонов мобильной связи, однако люди сами по себе так и не могут понять, что бездействие и избегание рисков есть рискованное занятие само по себе. Только эти риски совсем незаметны и трудно просчитываемы.

Предпринимательская деятельность, статистически говоря, гораздо более безопасна, чем работа по найму. Нас всех пугают большим failure rate бизнесов. 80% из них не переживут и пяти лет. Но посмотрите вокруг себя - у нас в стране несколько миллионов предпринимателей. За последние пять лет 80% бизнесов накрылись медным тазом - у нас должно быть более миллиона "новых нищих", которые все потеряли, продали свои мерседесы, квартиры, левую почку, а теперь готовы конкурировать с таджикскими дворниками за кусок хлеба.

Но мы не видим этого ни в России, ни в США, ни в одной другой стране. Беднота не есть продукт разорившихся предпринимателей, а как раз людей, которые работают за мизерные, но гарантированные зарплаты. Люди, которые работают по найму рискуют ГОРАЗДО БОЛЬШЕ, чем предприниматели. Реальный отказ идти в бизнес чаще связан не с мифическими рисками, а с тем, что это реально геморно и муторно.

В маркетинге ситуация очень похожая. Отказ от расширения, массивированной рекламной кампании, "рисковой" стратегии, может расцениваться как положительное качество людей, которые принимают "взвешенные" решения. И это иногда действительно так. Но только не в тех нишах, где риски бездействия огромны - а таких ниш немало.

Что делать? Канеман дал нам ответ. Надо идти на риски, которые имеют неограниченный потенциал при выигрыше, но стараться ограничивать (фиксировать) риски проигрыша. Отказ от риска может означать рисковать потерять все или многое.

Помните, что вы можете очень сильно рисковать, если вы избегаете рисков и считаете, что если самый "безопасный" вариант - оставить все, как есть.

Часть 3 (Частично?)

Данная часть книги - компиляция моих старых статей с ЧтоЧто.Ру. Старым читателем возможно будет не так интересно, но если вы не читали эти статьи, то многое будет вставлять. Если вам интересна данная тематика, читайте архивы ЧтоЧто.Ру с конца.

Часть 3 – Человек Неразумный

Маркетинг тесно связан с человеческой психологией. Однако, что если некоторые представления о природе человека, гм-гм, скажем так, не совсем точны? Поясню, что я имею ввиду. Долгое время считалось, что человек – это предельно разумное и рациональное существо. Номо economicus, так его называли. Такой человек всегда должен был все сравнивать, максимизировать свою прибыль и так далее. Проблема только в том, что это совсем неправда, вот только поняли мы это недавно. Работы Даниэля

Канеманна и Амоса Тверски демонстрируют множество ситуаций, когда человек ведет себя нерационально. Более того, ПРЕДСКАЗУЕМ НЕРАЦИОНАЛЬНО.

Однако важно при этом не впадать в другую крайность. Помните разного рода чушь про подсознательное влияние, про 25-й кадр, сублиминальные месседжи, о том, что стрелки часов в рекламе должны показывать без пятнадцати три, формируя таким образом «улыбку». Все это оказалось полной чушью, в которую, к сожалению, неопиты продолжают верить. Помните байку про 25-й кадр со словами «Покупайте Кока-Колу» и «Покупайте поп-корн». Полная фикция. Все попытки повторить эксперимент и увеличить продажи данных продуктов несколькими командами психологов не дали никаких результатов. Самое интересное, что обман вскрылся еще в шестидесятых, но люди продолжают верить в магические силы 25-го кадра (цитирую по Википедии)

В 1957 году Джеймс Вайкери (англ. James Vicary) заявил, что провёл в кинотеатрах Нью-Джерси следующий эксперимент. Во время показа триллера «Пикник» в моменты смены кадра с помощью дополнительного проектора якобы демонстрировались кадры скрытой рекламы, такие как «Кока-кола», «Ешьте поп-корн». Фильмы показывались на протяжении всего лета 1957 года. Продажа кока-колы в буфете кинотеатра, по заявлению Вайкери, повысилась на 17 %, а поп-корна — на 50 %. Затем Джеймс Вайкери запатентовал эту технологию и открыл компанию по сублиминальной рекламе в фильмах.

Идею этой обманной технологии ему подсказал недавно изобретенный тахистоскоп, прибор, дающий короткие вспышки света до 1/60000 секунды. Столь короткие импульсы человеческое сознание не фиксирует, то есть они ниже порога восприятия. С их помощью фирма «Кодак» получила уникальные фотографии пули в полете. Вайкари придумал этим импульсам иное применение.

Сообщения в СМИ привлекли внимание учёных, рекламных агентов и правительственных работников к методике Вайкери, которые потребовали провести ещё один эксперимент. Вайкери устроил несколько демонстраций, которые не привели к желаемому результату. Испытуемые не ощущали особого желания исполнять сублимируемые им команды.

В 1958 году Advertising Research Foundation потребовал от Вайкери предоставить данные и описание эксперимента, проведённого в 1957 году, на что получил отказ.

Стюарт Роджерс, студент из Нью-Йорка приехал в Форт Ли писать реферат по исследованию Вайкери. Он обнаружил, что кинотеатр, в

котором по утверждению Вайкери проводился эксперимент, не мог принять 50 тысяч зрителей за 6 недель. Директор этого кинотеатра заявил, что вообще впервые слышит о каких-либо экспериментах, проводившихся в его заведении.

Многие учёные пытались повторить эксперимент Вайкери. Так например в 1958 году рекламное агентство Canadian Broadcasting Corporation во время популярной телепередачи «Close-Up» транслировало вставки с текстом «Звони прямо сейчас!», но количество звонков от этого не увеличилось. Когда же телезрителям сообщили об этом и попросили угадать содержание послания, то ни в одном письме не содержалось правильного ответа. Но почти половина испытуемых утверждала, что во время просмотра им хотелось есть и пить.

В 1962 году Вайкери признал, что эксперимент 1957 года вместе со всей статистикой продаж был искусственно сфабрикован.

К сожалению, это не единственный психологически-маркетинговый миф их ныне популярных. Всех их опровергнуть не получится, поэтому позвольте мне упомянуть несколько экспериментов, которые могут быть полезны маркетологу. А начнем мы с того, почему ни в коем случае нельзя доверять людям со степенью MBA.

Как один профессор продает своим студентам двадцатидолларовую купюру за двести баксов.

Каждый год профессор Макс Базерман продает студентам MBA из Harvard Business School двадцатидолларовую купюру намного выше номинала. Его рекорд – продажа \$20 за \$204. А делает он это следующим образом.

Он показывает купюру всему классу и сообщает, что отдаст \$20 человеку, который даст за нее больше всего денег. Правда, есть небольшое условие. Человек, который был сразу за победителем, должен будет отдать профессору ту сумму, которую он был готов отдать за \$20.

Чтобы было понятно – допустим два самых высоких биды были \$15 и \$16. Победитель получает \$20 в обмен на \$16, а второй человек должен будет отдать профессору \$15. Таковы условия.

Торги начинаются с одного доллара и быстро достигают \$12-\$16. В этот момент большинство студентов выпадают из аукциона, и остаются только два человека с самыми высокими предложениями. Медленно, но уверенно аукцион подходит к цифре \$20.

Понятно, что выиграть уже невозможно, однако проиграть тоже не хочется,

ибо проигравший не только ничего не получит – он еще вынужден будет заплатить профессору номинал своего последнего бида.

Как только аукцион переходит рубеж в \$21, класс взрывается смехом.

Студенты МВА, якобы такие умные, готовы выплатить за двадцатидолларовую купюру выше номинала. Действительно - комично и очень точно описывает поведение держателей степени МВА.

Однако аукцион продолжается и быстро доходит до 50 долларов, затем до ста, вплоть до \$204 – рекорд Базермана за свою преподавательскую карьеру.

Кстати, во время тренингов профессор проделывает тот же трюк с топ-менеджерами и СЕО крупных компаний – и всегда продает \$20 выше номинала (полученные деньги тратятся на благотворительность).

Почему люди неизменно платят за двадцать долларов больше денег, и что пытаются показать профессор?

У человека, особенно в бизнесе, есть слабое место – loss aversion или боязнь потери. Многочисленные эксперименты показывают, что человек себя ведет крайне нерационально и даже неадекватно, когда начинает терять деньги.

Поначалу все студенты считают, что у них есть возможность получить халявные деньги. Ведь они не дураки и не станут платить больше двадцати баксов за двадцатидолларовую купюру. Однако как только торги доходят до \$12-\$16, второй человек понимает, что ему грозит серьезная потеря, поэтому он начинает бидить больше, чем собирался, пока аукцион не доходит до \$21. На этом этапе оба участника потеряют деньги. Но кто-то потеряет всего доллар, а кто-то двадцать. Чтобы минимизировать потери, каждый человек старается стать победителем. Однако эта гонка приводит только к тому, что оба участника аукциона теряют все больше и больше денег, пока размер потерь не достигает такой суммы, что глубже копать яму просто не имеет смысла.

Таким образом, желание получить халявную двадцатку оборачивается потерями. Самое интересное, что есть масса данных – особенно на фондовом рынке и в казино – которые показывают феномен Базермана в действии. Человек начинает терять деньги. Вместо того, чтобы зафиксировать убыток, он надеется, что сможет отыграть проигрыш – и практически всегда теряет все больше и больше денег.

Так что помните урок хитрого профессора – боязнь потерь ведет к БОЛЬШИМ потерям. Фиксируйте убытки, пока они минимальны. Ну и никогда не доверяйте деньги человеку со степенью МВА.

Теперь рассмотрим частный случай этого эффекта, который важен для любого бизнесмена, желающего преуспеть на ниве «купи-продай».

Почему свое дороже

Один из самых интересных психологических «фишек» в экономике называется *endowment effect* – тенденция людей оценивать вещи, которыми они сами владеют, дороже. Этот принцип демонстрирует классический эксперимент Канеманна. Профессор показывал обычную кружку студентам и просил их написать максимальную цену, которую те готовы за нее заплатить. Средняя цена оказывалась равна пяти долларам США. Затем Канеманн давал части студентам кружки, а части – пять долларов, чтобы те попытались купить кружку. Однако торговли не получалось. Как только кружка оказывалась в руках студента, тот сразу говорил, что дешевле десяти долларов он ее не продаст.

Дэн Ариэли повторил эксперимент Канеманна с более драматическим эффектом. Дело в том, что в *Duke University* очень любят бейсбол, а стадион там очень маленький. Каждый год толпы фанатов выстраиваются в длинную очередь, чтобы поучаствовать в лотерее, где разыгрываются сезонные билеты для студентов. Так как все данные о победителях и проигравших находятся в администрации учебного заведения, то Ариэли смог контактировать как победителей, так и проигравших (всего около тысячи человек). Он задал им простой вопрос – какую максимальную сумму вы готовы заплатить за сезонные билеты (вопрос проигравшим) – и за какую минимальную сумму вы готовы продать сезонные билеты (вопрос победителям). Проигравшие были готовы заплатить в среднем не более ста семидесяти долларов. Однако победители были готовы отдать билеты в среднем не дешевле, чем за две тысячи четыреста долларов.

Какое это имеет значение? Очень и очень важное. Экономисты привыкли размышлять о спросе и предложении, рынке и равновесной цене. Однако они слепы к тому факту, что это исключение, а не правило. К примеру, мы видим, как рынок работает при продаже автомобилей или квартир или картошки. Но это только потому, что люди обязаны продавать или покупать автомобили, квартиры или картошку. Если фермер не продаст картошку, она сгниет. Если магазин не купит еду, то никто в магазин не будет ходить. Даже с билетами рынок работает, когда покупатель вынужден купить билет на олимпийское событие (иначе, зачем он ездил на олимпиаду), а продавец рискует потерять деньги, если не продаст билеты до начала игры.

Убери это давление – и ситуация кардинально меняется. *Endowment effect* может стать серьезным барьером для бизнеса. Так в интернете несколько десятков сервисов имели одну и ту же «гениальную» идею – сводить продавцов и покупателей сайтов, блогов или форумов. Если сводить

продавцов и покупателей, то на этом можно неплохо заработать, не так ли – ведь и тех и других хватает.

Однако ни один из этих сервисов так и не приносит серьезных денег. Почему? Endowment effect. Продавцы не хотят продавать свои сайты дешевле нескольких тысяч долларов. Покупатели не желают платить больше нескольких сотен. В результате никакая равновесная цена не достигается, и те редкие сделки, которые заключаются - результат отнюдь не равновесной цены и торжества рыночных механизмов, а согласия одной из сторон продать дешево или купить дорого.

Есть и другое интересное проявление endowment effect в онлайн аукционах. Допустим, вы захотели купить часы на eBay. Вы сделали свой бид, и двое суток он выше остальных. Вы уже представляете, как эти часы будут сидеть на руках, под какой костюм они пойдут. Вдруг, в самом конце аукциона какой-то засранец перебивает ваш бид. Что вы делаете? Правильно, повышаете ставки – ведь это ВАШИ часы, по крайней мере, в вашем собственном мозгу. Чем больше времени бид человека является верхним, тем больше шансов, что человек ввяжется в аукционную войну и заплатит слишком много денег – это отчетливо отслеживается в данных по покупкам и продажам (кстати, именно поэтому профессионалы всегда устанавливают себе верхнюю планку и делают ставки только за час до окончания аукциона).

Endowment effect является следствием того, что человек расценивает потерю как нечто более важное, чем приобретение. Продажа – это потеря владения вещью, поэтому ценник за это всегда выше. Но хитрые продавцы находят способ использовать эту человеческую особенность в свою пользу. Когда человек хочет купить дорогой автомобиль или яхту, но его не устраивает цена, дилеры в США часто говорят – возьмите себе на тридцать дней, пользуйтесь бесплатно. Если вас что-то не будет устраивать, просто вернете. За тридцать дней человек успевает привыкнуть к машине или яхте, как к «своей», и endowment effect начинает работать на продавца. Новую игрушку не хочется терять и, как правило, сделка заключается.

Поэтому запомните «свое всегда дороже». Плюс, сейчас мы рассмотрим, как человек в уме разделяет деньги по разным ящичкам, и какое этому может быть практическое применение.

Ментальная бухгалтерия

Ментальная бухгалтерия – это эффект того, как человеку искусственно разделяет деньги по группам, что значительно впоследствии сильно влияет на то, потратит ли он их или нет.

Вот классический пример из «ментальной бухгалтерии». Представьте себе, что вы очень давно хотели сходить на концерт и заранее купили билет за сто баксов. Вы пришли на стадион и обнаружили, что потеряли билет. Но у вас в кошельке есть еще сто долларов. Потратите ли вы их в кассе, чтобы купить билет заново? 54% людей говорят, что нет.

Теперь эта же ситуация под другим углом. Вы взяли кошелек с двуустами долларами, чтобы пойти на тот же самый концерт. Вы подошли к кассе и обнаружили, что сто баксов пропали, но вторая сотня у вас осталась. Откажитесь ли вы от покупки билета на концерт? Нет, говорят 88% человек.

Обе ситуации с денежной точки зрения – идентичны. Но результаты кардинально отличаются из-за «ментальной бухгалтерии». В одном случае деньги были выделены на билет (билет был куплен), и головной мозг человека присвоил ему статус «сто баксов, потраченные на билет». Во втором случае этого не произошло. Поэтому, хотя в обоих случаях идет о потере эквивалента ста долларов, результаты такие разные.

Ментальная бухгалтерия имеет очень важное практическое значение, особенно в онлайн бизнесе. Есть платежные системы, типа Вебмани или Пейпал, где конвертация в наличные чрезвычайно проста. Один доллар на Вебмани или Пейпале практически равен одному наличному доллару (минус комиссия – обычно несколько процентов). Получить деньги на руки можно как в специальных «обменниках», так и сняв их в банкомате при помощи специальной банковской карточки.

Однако если у человека есть 100 долларов на Вебмани и 1000 долларов в кошельке, то он не думает, что у него есть 1100 долларов. Ментальная бухгалтерия четко разделяет эти две суммы. Более того, ситуация, когда у вас 1000 долларов на Вебмани и 100 долларов в кошельке (суммарно \$1100) в голове человека НЕ ИДЕНТИЧНА первой ситуации, хотя арифметически разницы нет.

Электронные деньги часто рассматриваются, как «бесплатные» и тратятся гораздо более легко. К примеру, человек может потратить 100 долларов на безделушку, пока эта сумма есть на Вебмани, но стоит ему через сервис обменник получить эту сумму на руки – и покупка станет невозможной, так

как будет рассматриваться, как транжирство.

Подобный эффект рассматривается и при выборе оплаты наличными или кредиткой (а и иногда и дебетовой карточной). Есть немало условий, при которых человек не станет совершать покупку, если речь идет о наличных, то сделает ее, если платит «пластиком».

Наконец, ментальная бухгалтерия работает и с наличными, полученными при различных условиях. К примеру, вы очень долго копили некоторую сумму, которая далась вам с большим трудом. Пусть это будет десять тысяч долларов, которые лежат у вас в комод. Вдруг вам подфартило. У вас был очень хороший месяц – вам начислили бонус в несколько тысяч баксов.

Так как вам легко далась эта сумма, то вы решили ее с той же легкостью спустить на поездку в Турцию. Или на покупку мебели. Или еще чего-то. Бонус вам начислят только через 30 дней. Или 60. Но деньги вам обязательно дадут, что не вызывает никаких сомнений.

Вы можете прямо сейчас взять эти самые три тысячи из отложенных и потратить их. А потом доложить недостающую сумму, когда вам выплатят бонус. Как было у вас десять тысяч, так и будет. Это было бы вполне рационально.

Но значительная часть людей не сможет этого сделать. Они будут ждать 30 или 60 дней, чтобы получить на руки те самые «легкие деньги». Десять тысяч, что лежат в комод, ментальный бухгалтер давно записал в «тяжким трудом скопленные деньги». И хотя эти купюры ничем не отличаются от бонусных (разве что номерами банкнот, будем надеяться), вам мозг отговаривает от того, чтобы тратить именно эти деньги на легкомысленные покупки. Это – привилегия именно тех самых трех тысяч, которые были ментально помечены, как «шалые деньги». Некоторые даже не смогут «смешать» их в одну кучу – ведь это будет казаться в корне неправильным – и эти деньги будут лежать в разных стопках.

В практическом плане это означает следующее – предпринимателям нужно предоставлять клиентам множество различных способов оплаты. Дело не только в удобстве клиента, а в понимание того, что к наличным деньгам человек относится наиболее «жмотски». Кстати, если вы находитесь в затруднительном положении, переходите на оплату только наличными, даже если у вас есть дебетовая карточка. Наличные всегда перед глазами, их тратить сложнее.

ОК, теперь давайте рассмотрим несколько психологических эффектов, которые можно использовать в повседневной практике рекламы, копирайтинга и продаж.

Игры разума – Эффект якоря.

Фраза «смотря с чем сравнивать», имеет особенное значение для психологов, которые изучают эффект якоря (не путать с псевдонаучным термином из НЛП). Эффект якоря проще всего объяснить при помощи классического эксперимента. Жителям северозапада США задавался один и тот же вопрос – сколько людей живет в городе Милуоки.

Респонденты, которые жили в Чикаго, оценивали население города в миллион человек. Жители маленьких городков, таких как Грин Бэй, оценивали количество населения Милуоки в триста тысяч человек. Истинная же цифра на момент опроса была пятьсот восемьдесят четыре тысячи горожан.

Ученые интерпретировали данные следующим образом. Жители Чикаго знали, что в самом Чикаго живет более трех миллионов человек, они так же знали, что Милуоки большой город, но не такой большой как Чикаго. Цифра в три миллиона была для них якорем, поэтому они и давали оценку в один миллион. Респонденты из Грин Бей знали, что в их городе живет сто двадцать тысяч людей, и что Милуоки больше. Они умножали эту цифру на три и получали свою оценку населения. Таким образом жители больших городов всегда завышали оценку, а жители маленьких занижали.

Затем ученые решили усложнить эксперимент. Они решили использовать якорь, который не имеет никакого отношения к сути вопроса. На этот раз эксперимент выглядел следующим образом – часть студентов попросили ответить на вопрос, когда Аттила разрушил Рим Другу часть студентов попросили вспомнить последние три цифры телефона и прибавить двести. После этого их спросили, когда Аттила уничтожил древнюю столицу империи.

Какая связь между последними цифрами мобильного и предводителем варваров? Вообще-то никакой, но люди с «высокими» последними тремя цифрами мобильного стабильно давали ответы с более поздним сроком, чем люди с «низкими». Просто заставив людей провести простую арифметическую операцию в голове, ученые смогли повлиять на те оценки, которые давали студенты.

Кстати, цифры совсем не обязательно являются якорем. Классический пример дает социология. Если людям задать вопрос «Насколько вы счастливы?», а затем «Как ваша личная жизнь?», то коэффициент корреляции составляет всего 0.11. Другими словами, сильной связи между счастьем и личной жизнью не наблюдается. Но если сначала задать вопрос «Как ваша

личная жизнь?», а затем «Насколько вы счастливы?», то коэффициент корреляции прыгает до 0.65 (сильная зависимость). Как только человек признается, что у него нет личной жизни, то он автоматически начинает считать, что не может быть счастливым, и меняет мнение о своей жизни.

Эффект якоря так же имеет «коммерческое» приложение, потому что в качестве якоря выступает цена. Модные магазины знают, что если поставить брендовую сумочку за \$15.000 рядом к брелкам за \$200, то продажи безделушек увеличатся. Если убрать, то уменьшатся. Дорогая сумка является тем самым якорем, относительно которого брелок выглядит дешевым. Убери якорь, и брелок за двести баксов опять становится роскошью.

Еще более интересный пример дают благотворительные организации. Письма с одинаковым содержанием оканчивались просьбой сделать пожертвования. В первом письме опции были \$50, \$75, \$100, \$150 и «другая сумма». Во втором случае опции были - \$100, \$250, \$1000, \$5000 и «другая сумма». Хотя большинство из благотворителей никогда не посылали максимальных сумм, пожертвований со второго письма всегда превышали сборы с первого при прочих равных условиях. Почему? Эффект якоря.

Манипулирование выбором путем создания фантомных опций

Несколько лет назад онлайн реклама журнала The Economist начала предлагать три опции для подписки:

- Подписка на онлайн версию журнала, \$59
- Подписка на бумажную версию журнала, \$125
- Подписка на онлайн и бумажную версию, \$125

Согласитесь, немного странный выбор. Кто выберет просто бумажную версию за 125 долларов, если за те же деньги можно получить подписку на бумажную и онлайн версии? Ведь при таком раскладе 16% выбирают опцию 1, 0% выбирают опцию 2 и 84% выбирают опцию 3.

Не разумнее ли просто избавиться от второй опции, и упростить выбор:

- Подписка на онлайн версию журнала, \$59
- Подписка на онлайн и бумажную версию, \$125

На самом деле это ОЧЕНЬ неразумно, по крайней мере, с бизнес точки зрения, ведь когда дается такой выбор, то 68% выбирают более дешевую опцию 1 и лишь 32% выбирают более дорогую опцию 2 (тут и далее цифры приводятся по книге Predictably Irrational)

Чем объяснить такую разницу между двумя рекламами, ведь опцией с подпиской на бумажную версию за \$125 никто и не собирался пользоваться? Обычной человеческой психологией.

Все относительно, как нас учат с детства. Но относительно чего? Второй вариант рекламы дает всего два выбора – дешевая онлайн подписка и более дорогая полная. Сравнение происходит между двумя и поэтому первая опция кажется более предпочтительней (по деньгам) относительно второй.

Именно поэтому первый вариант рекламы содержит опцию номер 2. Она известна как фантомная опция или –опция (минус опция). Ее функция – намеренно исказить выбор человека, делая более предпочтительным нужный вариант посредством сравнения с явно неудачной опцией.

В реальности это выглядит так. Допустим, турфирма предлагает туры все включено в Турцию и Египет по одной и той же цене – 750 долларов за неделю. При таких условиях сделать выбор очень трудно. Климат примерно одинаков, Турция намного цивилизнее, но в Египте есть пирамиды. Куда поехать?

Чтобы манипулировать выбором человека, маркетолог может предложить опцию –Турция или –Египет (плохой отель вдали от моря с полупансионом в Турции или Египте за 700 долларов), чтобы перенаправить турпоток из «неопределившихся» туда, куда нужно.

Вот еще один пример фантомной опции из бизнес-практики. Фирма Williams-Sonoma выпустила гламурную домашнюю пекарню за 275 долларов, но никто не хотел ее покупать. Что сделали маркетологи? Они решили вывести на рынок еще одну машину по выпеканию хлеба, больше по размерам и еще дороже. Теперь у людей было чем сравнивать, и продажи первой модели пошли, хотя новую модель никто не хотел брать.

Но помните, цена, как якорь, несет в себе не только преимущества, но иногда и недостатки.

Цена, как якорь и опасность скидок.

Скидки – один из любимых инструментов маркетологов, так как они могут увеличить продажи в разы. Однако психологов и экономистов интересует то, как покупка товара со скидкой влияет на восприятие человека. И тут маркетологов ждут не очень хорошие новости.

Один из самых типичных экспериментов на тему скидок был проведен на территории Университета Штата Огайо. Этот университет имеет насыщенную театральную программу. В театр продаются сезонные билеты –

всего за пятнадцать долларов.

Ученые решили части студентов продать абонемент по номиналу, другой части – со скидкой в два доллара, а остальным – со скидкой в \$7 (практически со скидкой в 50%). Экспериментаторов интересовало, как цена билета повлияет на восприятие спектаклей – ведь места в зале им давали идентичные. Психологам не удалось анкетировать каждого участника эксперимента – но этого и не требовалось, они просто отслеживали, как много спектаклей посетит каждая из трех групп (если спектакли человеку не понравятся, то он не станет заставлять себя, решили они).

Как оказалось, люди, заплатившие полную цену, посетили намного больше спектаклей, чем «скидочники». Причем размер скидки не имел особого значения. Очевидно, что сам факт наличия скидки влиял на восприятие зрителей.

Такой же эффект наблюдал психолог Дэн Ариэли в своих «медицинских» экспериментах. Он давал волонтерам витамин Ц под предлогом, что это новое болеутоляющее под названием Veladone-Rx. Людей подключали к электрошокеру, прося их оценить уровень болезненных ощущений до и после принятия «чудо-препарата». Однако ученого интересовал не столько эффект плацебо, сколько эффект цены. Ведь часть волонтеров читали буклеты Veladone-Rx, где было написано, что одна капсула препарата стоит два с половиной доллара, а для другой части волонтеров цена была указана всего 10 центов. Не удивительно, что вторая часть испытуемых испытала на 50% больше болезненных ощущений, чем первая, хотя препарат был идентичным. (Источник – Predictably Irrational)

Дальнейшие эксперименты с противопростудными препаратами показали такой же эффект - люди, которые покупали дорогие фирменные медикаменты излечивались быстрее, чем те, кто покупали те же препараты на распродаже или дженерики-заменители, несмотря на то, что активные ингредиенты везде идентичные в близких концентрациях. Так что при принятии решения о скидках, учитывайте не только увеличение продаж, но и возможные (нежелательные) изменения в восприятии потребителей.

Слова-якоря в копирайтинге.

Американский копирайтер Гари Халберт, перед тем, как учить людей искусству продажи через текст, всегда пытался вбить в голову учеников, что слова значат очень много. Для этого он заставлял людей написать два письма собственной матери. Вот только тексты обеих писем надиктовывал он сам.

Первое письмо начиналось со слов «Дорогая мамочка», и было полным слов благодарностей. Второе письмо начиналось со слов «Ты – старая морщинистая сука, которая испортила мне всю жизнь» (заканчивалось оно не менее оптимистично – «да, и папаша ничуть не лучше тебя»).

После этого Гари предлагал любому, кто не верит, что словам могут влиять хоть на что-то, отослать второе письмо собственной матери и посмотреть, что будет.

Таким образом Гари удавалось достаточно быстро передать основную мысль, что копирайтер посредством слов может влиять на человека. Но подход Халберта весьма ненаучен, поэтому позвольте мне привести другой пример, который я почерпнул из книги Филиппа Зимбардо *The Time Paradox: The New Psychology of Time That Will Change Your Life*

Экспериментаторы показали группе людей видеоклип, где происходит лобовое столкновение двух автомобилей. Затем все зрители были разделены на две части. Первой части задали вопрос, «Как вы думаете, как быстро мчались автомобили навстречу?». Второй группе задавался идентичный вопрос, только слово «мчались» было заменено на «двигались».

Не удивительно, что первая группа выдала средний результат в 41 миль в час, а вторая – 32 мили в час. Использование слово «мчались» несомненно влияло на то, насколько правильно и точно человек мог ценить скорость автомобиля. Но это еще не все. Затем обеим группам был задан вопрос – «Было ли битое стекло на месте аварии?». Стекла не было. И это помнили люди, которым был задан вопрос о движении автомобилей. Однако значительное число тех, кто отвечал на вопрос о «мчавшихся» автомобилях утверждали, что помнят, что стекло было.

Так как данный эксперимент проходил с целью изучения возникновения фальшивых воспоминаний (механизмов процесса), то ученым была интересна именно это часть. Однако копирайтеру должно быть интересно совсем другое – как при помощи смены одного слова можно изменить картину восприятия человека.

Поэтому давайте рассмотрим еще один эксперимент со словами, но тут упор делается на «многобукф», а именно, как детальное и конкретное описание может одурачивать людей.

Conjunction fallacy или почему человек верит в наиболее детальные описания, даже если они менее вероятны

Ложная конъюнкция (conjunction fallacy) – это тип логической ошибки, которая заключается в преувеличении вероятности совместных событий. Самый распространенный пример ложной конъюнкции принадлежит перу Амоса Тверски Даниеля Канеманна и выглядит примерно так:

Испытуемые в одном из опытов получали следующую информацию: «Линде 31 год, она не замужем, оптимистка, искренняя. Училась на философском отделении. Студенткой живо интересовалась вопросами дискриминации и социальной несправедливости, участвовала в антиядерных демонстрациях».

После чего испытуемым задают вопрос о том, что более вероятно: «Линда — кассир в банке» или «Линда — кассир в банке и активистка феминистского движения».

Результаты эксперимента показывают, что большинство испытуемых ошибочно называют второй вариант более вероятным. Даже среди студентов Стэнфордской школы бизнеса, прослушавших солидный курс по статистике и теории вероятности, 85% (по другим источникам таких студентов 65%) опрошенных посчитали, что второе высказывание наверняка более вероятно, чем первое.

Математически, вероятность совместного события всегда строго ниже вероятности самого невероятного из них. Это подтверждается известной теоремой Байеса.

Не вдаваясь в математические выкладки, теорему Байеса применительно к нашему примеру можно легко понять, если учесть, что все кассиры-феминистки по определению являются кассирами, но в мире определённо существуют и кассиры-нефеминистки. Значит кассиры-феминистки определённо «более редкий вид», чем просто кассиры. Следовательно, и вероятность встретить женщину, которая будет работать кассиром в банке и активно поддерживать феминистическое движение, ниже, чем вероятность познакомиться с простой кассиршей.

В приведённом примере информация о Линде не более чем отвлекающий маневр. Результат эксперимента наверняка был бы совсем другим, если бы опрашиваемые ничего не знали о Линде.

С точки зрения теории вероятностей, добавление дополнительной детали к истории делает её менее вероятной, но с точки зрения психологии каждая новая деталь может делать картину куда более достоверной.

Частично такой результат можно было бы оправдать не умением людей, слабо знакомых с математической логикой, отличать операцию «и» от «или». Но что тогда думать о другом эксперименте, который описывают Тверски и Канеманн:

На Втором Международном Конгрессе по Предвидению будущего были независимо опрошены две группы профессиональных аналитиков. Первой группе предложили оценить вероятность «русского вторжения в Польшу, и последующего полного разрыва дипломатических отношений между СССР и США в 1983 году», а второй группе на рассмотрение был предложен вариант с «полным разрывом дипломатических отношений между СССР и США в 1983 году». Первая группа оценила исследуемый сценарий в 4 раза более вероятным, чем вторая группа свой. Вероятности таких событий были оценены в 4% и 1% соответственно.

Тверски и Канеманн отметили, что в целом, людям свойственно переоценивать вероятность совпадений всех событий в серии и недооценивать вероятность хотя бы одного события из серии. Эту особенность человеческой психики активно используют, например, страховые агенты или организаторы разнообразных азартных шоу. И, умные копирайтеры, стоит добавить.

Для того, чтобы человек купил, он должен поверить. А для того, чтобы человек поверил, ему нужны детали. Если вы продаете травматическое оружие, глупо говорить, что оно нужно «на всякий случай» или «если на вас нападут». Для эффективной продажи нужно детально прорисовать ситуацию настолько детально, что никаких сомнений в ее реальности не остается.

«Вы провожаете девушку в первом часу ночи. Подходя к ее дому, вы замечаете пьяную компанию подростков, которые внезапно замолкают по мере вашего приближения. Двое парней начинают перешептываться, смотря на вас, и вам отчетливо становится понятно, что ...»

Такого рода описания намного более эффективны для убеждения. И не забудьте про пример с «мчащийся» машиной. Такого рода слова известный копирайтер Джон Карлтон называет «словами-силачами». Вы наверняка видели списка слов, которые якобы гарантированно повышают продажи (типа слов бесплатно, сейчас, открытие и т.п.). Но вас ждет глубокое разочарование, когда вы начнете использовать эти самые «гарантированные» слова в рекламе и будете выглядеть как 99% недоучек со степенью НЛП (хотя бесплатность несомненно заслуживает особого рассмотрения, так как является сильнейшим стимулом к совершению действия). Поэтому помните,

сила слов заключается совсем в другом.

Сейчас же рассмотрим несколько примеров из области HR-психологии.

Почему утверждение, «как вы нам платите, так мы и работаем, является ложным

Если только речь не идет о комиссионных или сдельной оплате труда, высказывание «как вы нам платите, так мы и работаем» не имеет ничего общего с реальностью.

К такому выводу пришли экономисты Джон Лист и Ури Гнизи.

Для начала ученые опросили потенциальных работников и работодателей, готовы ли первые лучше работать за более высокую зарплату, и готовы ли вторые платить больше за большие усилия работников. Получив «да» на оба вопроса, ученые решили проверить теорию на практике.

Они дали объявление в газету, где четко описывались требования вакансии и размер почасовой оплаты. Работа была несложная – вводить данные в компьютер или обходить дома и собирать благотворительные пожертвования для фонда.

Половина работников получали зарплату, которая была указана в объявлении. Второй половине работников была предложена повышенная зарплата. Какая из групп работала лучше? В обоих случаях вторая группа показала повышенную производительность труда ... но эффект был очень краткосрочный.

Лучше оплачиваемые наборщики данных показывали более высокую производительность труда только первые полтора часа первого рабочего дня. Сборщики пожертвований выглядели чуть лучше, но не намного – они работали более эффективно только первые 4 часа первого рабочего дня. После этого производительность обеих групп была идентичной, вне зависимости от того, получали люди обычную зарплату или повышенную.

Хотя предложение повышенной зарплаты может иметь свои преимущества в ряде случаев (к примеру, увеличить количество квалифицированных претендентов на работу, или удерживать работников от поиска новой работы), Лист и Гинзи указывают, что простое повышение зарплаты работникам не приведет к ростам производительности труда, даже если люди искренне верят в то, что за большие деньги они будут лучше трудиться. Но подождите, это еще на самое интересное. Есть ситуации, когда человек работает бесплатно лучше, чем за деньги. Не верите? Читайте сами.

Почему человек лучше работает бесплатно, нежели чем за слишком маленькую зарплату?

Несколько лет назад AARP (американская организация, которая заботится о пенсионерах и их правах) разослала письма юристам с просьбой, оказать услуги небогатым старикам по льготным ценам – за \$30 в час (типичный юрист берет за работу \$150-\$300 в час). Практически все юристы ответили твердым отказом. Тогда ассоциация пенсионеров изменила тактику. Они повторили рассылку, но на этот раз вопрос был другим – не могли бы вы помочь и бесплатно проконсультировать нуждающихся стариков? На этот раз большая часть юристов согласилась.

Хотя с экономической точки зрения ситуация может показаться бредовой – зачем отказываться от 30 долларов в час, но соглашаться работать за бесплатно – психологов этим результатом не удивишь. На самом деле юристы проявили себя так, как и написано в учебниках по теории принятия решений.

Дело в том, что человек функционирует в двух системах. Одна из них – рыночная. В таких ситуациях человек всегда думает о своей выгоде. К примеру, когда вы покупаете что-то, или когда работаете. Но есть и социальная система, когда человек функционирует в соответствии с общественными нормами. Мы не переводим бабушек через дорогу за деньги и не ожидаем, что за открытую дверь нам кто-то даст рубль. Профессор из MIT Дэн Ариэли провел целый цикл экспериментов, которые отлично демонстрируют, как меняется поведение человека, если его перемещать из рыночной системы в социальную и обратно.

Ариэли написал простую компьютерную программу. Слева на экране был круг, справа – квадрат. Круг надо было мышкой затащить на квадрат, после чего обе фигуры пропадали, а затем появлялись заново, и операцию нужно было повторить.

Дэн собрал студентов и сказал, что они будут участвовать в психологическом эксперименте – им нужно будет перетаскивать фигуры в течение пяти минут, а компьютер будет вести учет. Но сам эксперимент состоял в следующем – первой группе студентов было предложено пять долларов. Неплохая сумма за пять минут «работы». Второй группе было предложено пятьдесят центов. То есть очевидные копейки. Третьей группе вообще денег не предлагали. Перетаскивание кругов на квадраты – занятие суперскупное и неинтересное, что было важным моментом.

Группа номер один в среднем перетаскивала 159 кругов за пять минут. Группа номер два – с мизерной оплатой – 101. Третья группа (бесплатники) – 168. (Тут и далее цифры цитируются по книге Predictably Irrational)

Очевидно, что первые две группы были помещены в рыночные условия – им предложили деньги за работу. И если пять долларов - это неплохие деньги для студентов, то пятьдесят центов – это явная мелочь. Поэтому эта часть студентов не особенно утруждала себя.

Третья группа не была помещена в рыночные условия. Возможно, они считали, что смогут помочь сделать научное открытие, поэтому работали даже более усердно, хотя им денег не предлагали вообще.

Именно так, кстати, и вели себя юристы. Они были готовы как работать по своей привычной таксе, как и помочь бесплатно из чувства сострадания, однако предложение поработать за \$30 в час явно не вызвало у них энтузиазма, как и у студентов группы номер два.

Но вернемся к нашему профессору. Он решил повторить эксперимент. Но на этот раз расклад был другой. Первая группа получала за участие не пять долларов, а шоколад Годива, который стоил ровно пять баксов. Вторая группа получала Сникерс, стоимость которого, опять же, была 50 центов. Третья группа вновь не получала ничего. Каковы были результаты на этот раз? Все три группы показали примерно одинаковую производительность труда – 169, 162, 168. Очевидно, что предложение шоколада вместо денег вырывало людей из рыночного типа мышления.

Но ученый никак не мог остановиться. Он опять решил повторить эксперимент с шоколадом, но теперь он не только предлагал шоколад, он еще и указывал его цену – Годива, \$5; Сникерс - \$0.50.

Что произошло? Результаты были идентичны с самым первым экспериментом – студенты из группы 2 резко перехотели работать за Сникерс, стоимостью пятьдесят центов, хотя до этого прекрасно работали за Сникерс, цена которого не была указана.

Работа Дэна Ариэли имеет весьма важное значения для понимания того, как работает человек. Как только вы начинаете указывать цены, то вы помещаете человека в рыночную ситуацию, а это радикально меняет его поведение. Более того, ничего не платить человеку иногда выгоднее, чем предлагать минимальную оплату – это может обернуться против вас.

И, наконец, исследования Ариэли объясняют, почему дружеские или иные неформальные (к примеру, любовные) отношения могут быстро испортиться, как только возникают финансовые взаимоотношения между двумя людьми.

Это не потому, что люди испорченные, а потому что такие действия перемещают человека из социальных норм в рыночные отношения, а в этих двух мирах человек мыслить совершенно по-разному. Если не верите – предложите своей жене деньги за секс, и посмотрите, как стремительно начнут меняться ваши отношения.

Наконец, последний психологический эффект, который я хочу упомянуть в этом разделе книги, не имеет отношение ни к продажам, ни к воздействию на покупателя, однако важен для самопознания.

Outcome bias, или почему люди путаются в вероятностях событий, когда знают его исход.

Если коротко, то суть этой главы простая. Первое – гарантированного результата не бывает. Второе – если вы получили плохой (нежелательный) результат, это не обязательно значит, что вы поступили неправильно. Третье – из всего этого нужно сделать правильный вывод. Какой?

Людям свойственно оценивать принятые решения исходя из последствий, которые они за собой повлекли, без учёта обстоятельств и доступной информации в момент принятия данного решения. Такая практика действий неверна, так как никому в момент принятия решения не дано знать, какой сценарий будущего реализуется. Даже взвесив ситуацию и оценив риск, невозможно гарантировать результат, можно лишь говорить о вероятности его появления. А, как известно из практики, порой случаются даже практически невероятные с точки зрения статистики, вещи.

Обыватели нередко осуждают людей, которые принимали то или иное решение, за последствия, но на самом деле люди несут ответственность только за конкретные действия, а не за будущее в целом. Ведь остаётся очень много вещей, над которыми люди по той или иной причине не властны, но они оказывают влияние на ситуацию.

В 1988 году Барон и Херши (Baron J. & Hershey J.C. (1988). Outcome bias in decision evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol 54(4) Apr, 569-579.) представили гипотетическую ситуацию, для проверки данного предположения. Постановка вопроса заключалась в том, стоит ли хирургу проводить рискованную операцию или нет. При этом, хирурги знают статистику по подобным операциям и могут оценить вероятность того или иного исхода. Опрашиваемые были осведомлены о результатах операции (смерть и выздоровление пациента) и должны были оценить качество принятого хирургом решения. Те, кому сообщили о смерти пациента, оценивали действия хирурга хуже, чем те, кто узнали о его выздоровлении.

Данный мозгоглюк появляется по причине знание человека, оценивающего решение, последующих событий. Для уменьшения влияния ошибки предвзятость к последствиям необходимо абстрагироваться от постфактумной информации, и сфокусировать свои размышления на том, каким был правильный ответ на момент принятия решения и было ли время на принятие этого решения.

Это может звучать нелогично, но готовьтесь к непредвиденным, неправильным результатам, даже если вы все делаете верно. А это обязательно произойдет!

Часть 4

Как я и писал, [вторую часть книги](#) надо читать в контексте четвертой. Мне еще осталось дописать страниц 15, но начала хватит, чтобы понять почему.

=====

Заключительная часть книги будет противоречить всему тому, что написано до этого. По крайней мере, такое впечатление у вас наверняка создается. Так уж получается, что человеку легче принять логическую выдумку, чем нелогичную реальность. Тем не менее, реальность зачастую противоречива, вернее, кажется таковой. Возьмите алкоголь. Алкоголь создает чувство эйфории, помогает человеку, чувствовать себя лучше, не так ли? Между тем (зло)употребление алкоголем с таким же успехом производит обратный эффект, делает человека глубоко несчастным и нередко доводит до самоубийства.

Есть ли тут противоречие? Разумеется, нет. Оба утверждения про алкоголь верны. Держите это в голове, когда будете читать последние главы книги, потому что основной будет идея, что человек, который овладел разного рода маркетинговыми хитростями и продажными приемчиками, может вдруг решить отказаться от всего этого. Почему? Есть у меня одна теория. Если у каждого человека есть свой «внутренний продажник», то у каждого продавца «внутренний человек», которого не вытравить никакими тренингами. Сколько бы продажник не приносил денег и удачных сделок, «внутренний человек» все равно будет задавать разного рода глупые вопросы про смысл жизни, удовлетворенность работой, и так далее.

Поэтому я надеюсь, что вы присоединитесь к моим философским рассуждениям о жизни маркетолога вне маркетингового контекста. И начнем

мы с цикла продажника.

Круговорот продажника в природе.

Цикл продажника выглядит очень просто. Сначала есть молодой человек, панически боящийся продаж. Или начинающий маркетолог с новым дипломом и полным отсутствием полезных знаний. В один прекрасный день этому «молодому специалисту» вдруг удается преодолеть свой страх, и он (или она) решается на активную форму продаж. И тут, о чудо, случается продажа. Человек понимает, что страхом можно управлять, неудачи игнорировать, и твой личный бюджет от этого только выигрывает.

Следующий этап – бурный рост. Человек приобретает новые навыки и знания, одновременно «полируя» уже имеющиеся. Доходы такого «продажника на подъеме» растут в два-три раза в год, покупаются аксессуары, доказывающие успешность их владельца и делается вывод, что «жизнь удалась».

Следующий этап – постпродажи. Тут возможны различные варианты. Один из самых популярных – стать руководителем отдела продаж, уйти в другую фирму коммерческим директором, или основать свою фирму (или стать одним из соучередителей).

Другой, тоже вполне распространенный, вариант – стать тренером или консультантом. Многие продажники получают удовольствие от общения с новыми людьми и постоянной сменой обстановки, поэтому работа тренера является логичным продолжением. Плюс, повторяю, не стоит забывать, что огромное количество людей в маркетинге и продажах – это эгоманьяки и нарциссы, которым нужно, чтобы они стояли на пьедестале, чтобы ими восхищались, хвалили и считали «лидерами». Такие люди идут в тренеры и консультанты как в форму шоу-бизнеса для взрослых, ибо они у буквальном смысле получают удовольствие только от того, что имеют возможность пребывать на сцене.

Наконец, продажник может всегда закончить свою карьеру повесившись, присоединившись к экзотическому культу, перестреляв коллег по офису, или убив жену и детей, и спалив дом. Как говорится, выбор за вами.

Однако карьера продажника всегда заканчивается. Человек может долго себя обманывать, но рано или поздно он понимает, что он всего лишь пешка в чужой игре, что он зарабатывает на жизнь обманом людей, или что его деятельность лишена какого-либо смысла.

Маркетологи, кстати, развиваются по точно такому же сценарию. От горящих глаз, то тихого алкоголизма на рабочем месте или чувства полного разочарования иногда всего-то проходит восемь-десять лет. Разумеется, возможны исключения. Но если вы почитаете книги Зига Зиглара о продажах или МЛМ-литературу, то вы заметите главку, которая объясняет, что продажи, это благородное занятие, что главное не врать, и тогда никаких глупых мыслей в голову вам приходить не будет, а жить вы будете долго и счастливо. Зачем эта глава вообще нужна?

Разумеется, это примитивная форма манипуляции. В секте муннитов, к примеру, обучают, что все сомнительные мысли о «церкви» или «преподомном Муне» - это попытки дьявола совратить человека «с пути истинного». Подобным образом всякий хороший продажный или МЛМ-тренинг не обходится без модуля «самопромывки мозгов», который позволяет человеку некоторое количество времени отрицать очевидное. Делается это не из-за заботы о ближнем, а чтобы контора могла эксплуатировать человека чуть подольше.

Короче, разочарование – это нормально и ожидаемо. Если вы успешный специалист, будь то в продажах или маркетинга, которого начали посещать такие мысли – значит, вы в самом конце цикла (даже если вы пытаетесь себя уговорить, перемотивировать и так далее).

Теперь «противоречивая» часть, как и обещал. При том, что я НЕНАВИЖУ МЛМ, я в напарники по бизнесу всегда выберу человека, который в прошлом успешно занимался МЛМ или продажами, нежели человеком, который никогда этим не занимался, потому что «это все фигня».

Думаю, что вы согласитесь с утверждением, что человек, имеющий опыт тюремной отсидки, может иметь определенные преимущества над людьми, кто никогда не был за решеткой (но при этом не делать из этого вывод, что нам всем надо «пойти по этапу» хотя бы раз в жизни). Поэтому нет ничего «неправильного» в том, что бывший зэк будет использовать на воле тюремные знания, и при этом говорить, что тюрьма – не место для человека.

Человек в «постпродажном» состоянии, помимо разочарования от своего ремесла, получил и массу опыта и «инсайта», который глупо не использовать «во благо» в «гражданской жизни».

Ложная дилемма и непознанная вселенная.

«Ложная дилемма» это противоречие, с которым сталкивался практически каждый маркетолог. С одной стороны, маркетолог обязан быть честным. Перед собой, разумеется. Он должен точно знать, что работает, что не работает, что на что влияет, ибо в противном случае маркетолог превращается в слепого котенка. Профессионально маркетолог начинает расти после того, как он перестает верить в книжные мифы и основывает свои решения только на фактах. Об этом я уже писал не однократно.

С другой стороны, почти невозможно быть успешным в продажах и рекламе без искажения истины. Когда-то это откровенное вранье, чего профи избегают, как огня. Но чаще это представление фактов в выгодном тебе свете, или «вранье недосказанности» - умышленное сокрытие информации, которая вам известна, ибо открытый доступ к оной обязательно бы негативно сказался на продажах.

Когда я говорю о вранье, я не имею ввиду моральные категории и не собираюсь ни кого осуждать. Я атеист, я не верю в карму, у меня есть основания считать, что после смерти меня ожидает биологическое разложение и активная работа червячков (хотя американским «спецам» по продажам, которые любят поговорить о Библии и морали, наверняка стоит задуматься о горячем приеме Люцифера на следующий день после похорон).

Нет, вопросы «приукрашивания действительности» (или откровенного обмана потребителя) меня интересуют с совсем другой точки зрения. Как я уже писал в первой части книги, любая форма манипуляции фактами рано или поздно приводят к вопросу – а почему мне необходимо прибегать к этим трюкам, ради продажи? Наверняка, если бы такой необходимости не было бы, было бы намного лучше.

Более того, зрелому маркетологу очевидно, что реальное познание невозможно без честности (тут я опять имею простую констатацию очевидных фактов, а не моральную категорию). Люди столетиями верили в то, что Солнце крутится вокруг Земли, а не наоборот. Это не было знанием. Знание состоит в том, чтобы просто констатировать факты. Если Земля крутится вокруг Солнца, то так оно и есть.

Преимущество маркетолога, пиарщика, стратегического менеджера заключается в том, что им наверняка приходилось врать, скорее всего, не однократно. Поэтому такому человеку становится очевидным – если мне приходилось когда-то выдумывать что-то, то наверняка другим так же. И постепенно это обязательно приводит к осознанию – боже мой, а ведь в мире

огромное количество залепухи. И это без того, что есть еще и масса абсолютно искренних заблуждений и ошибок.

Друзья мои, мы живем в мире непознанной вселенной, ибо многое из того, что мы «знаем» - это либо откровенный обман, либо заблуждения. Это одинаково справедливо относительно теорий менеджмента, истории древних египтян и книг про межличностные отношения.

И если эту вселенную вам интересно познавать, то места для обмана и откровенной залепухи для вас будет становиться все меньше и меньше. Естественно, я не призываю вас становиться святыми старцами. Идея замечательная, но, к сожалению, утопическая. Я, к примеру, каждый день говорю жене, что люблю ее. Но что касается действительно важных областей, думаю, что вы придете к тому же выводу, что и я. Поменьше желаемого, побольше действительного.

О деньгах

В колледже у меня был учитель по английскому - профессор Яркая Веревка (Brightrope). Он из индейцев чероки. Мы с ним иногда покуривали травку, пили пиво, говорили за жизнь. И время от времени он доставал толстую пачку долларовых купюр и сжигал несколько банкнот в камине.

Разумеется, такое поведение меня шокировало, и я не мог не спросить, зачем он это делает. На что он отвечал – to remind myself that it's just paper. Я долго с ним спорил и не соглашался, говоря, что деньги – это деньги, а не бумага. Он мне приводил такой аргумент (адаптирую его для России). Допустим, мы взяли краску и бумагу и напечатали купюру на Госзнаке. Это деньги, так? Но что если чеченские террористы совершили налет на Госзнак, украли клише, станки, бумагу и краски, и начали печатать деньги высоко в горах Кавказа. Это не деньги. Это подделка.

Но почему? Потому что в Госзнаке работает чародей и волшебник. Он говорит «абра-кадабра» и бумага превращается в деньги. А у фальшивомонетчиков в штате волшебников нет. Поэтому они и не могут делать деньги.

Позже я неоднократно сталкивался с суждениями богатых людей, которые не верят в реальность денег. На полном серьезе. Крайне интересные суждения о деньгах и богатстве я вычитал у Уоррена Баффетта, хотя напрямую о нереальности денег он никогда не говорил.

Что такое богатство? Это когда много денег, скажут большинство. Но есть люди, которые посмеются над этим. Потому что богатство – это владение ресурсами (интеллектуальными, недвижимостью, бизнесом) – которые самостоятельно постоянно генерируют деньги.

Баффетт покупает ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО компании, которые «делают деньги». Он никогда не инвестирует деньги в акции, надеясь, что они вырастут, он не однократно говорил, что его не волнует цена акций компаний, которыми он владеет. Вот просто поразительный пример из книги Buffetology (объясняющая принципы Баффетта, но написанная другим человеком), который неизвестен большинству биржевых игроков.

"General Motors Company between the beginning of 1985 and the end of 1994 it earned in total, approximately \$17.92 a share and paid out in dividends approximately \$20.60 a share. During this same time period the company spent approximately \$102.34 a share on capital improvements. The question that should be running through your mind is, if General Motors' earnings during this time period totaled \$17.92 a share and it paid out as dividends \$20.60, where did the extra \$2.68 that it paid out in dividends and the \$102.34 that it spent on capital improvements come from?"

Итак, по-русски. В обозначенный период GM заработала \$17.92 в пересчете на одну акцию. Более того, за ЭТОТ ЖЕ период в качестве дивидендов выплатила \$20.60 на одну акцию. То есть акционеры получили больший доход от компании, чем компания сама заработала.

И еще \$102.34 в пересчете на акцию было потрачено на капвложения в бизнес автогиганта.

Откуда компания взяла недостающие деньги? Многомиллиардные кредиты. Логика подсказывает, что компания не может отдавать своим акционерам больше, чем она сама заработала, но это происходит повсеместно.

Почему? Увеличив размер дивидендов, компания увеличивает стоимость акции. Это ведет к увеличению капитализации. А если растет капитализация компании, то инвесторы ОЧЕНЬ довольны. И никто не видит, что компания тратит больше, чем зарабатывает. До сих пор, кстати, GM теряет миллиарды долларов в год.

Капитализация GM составляет (на сегодня) чуть меньше 16 миллиардов долларов. Знаете, столько денег GM потеряла в прошлом году? \$8.6 миллиардов. О размере долга GM я даже говорить не стану. Так бизнес GM или не бизнес?

Гай Кингстон, британский предприниматель, говорит, что слово бизнес является самым misused. Не правильно используемым, то бишь. Большинство компаний, которые торгуются на бирже, не являются бизнесами. Они являются ОРГАНИЗАЦИЯМИ. Интересы менеджеров там выше интересов владельцев.

Я уверен, что те из вас, кто работает на крупных предприятиях, понимают, о чем это я.

Так что вы думаете о богатстве? И о бизнесе?

Об исключении из правил и правиле исключений.

После того, как человек понимает, что живет в мире вероятностей и случайных событий, то у него возникает потребность понимать, что из происходящего есть правило, а что есть исключение? В мире бизнеса или науки этот вопрос особенно актуален. И тут помогает деление на три категории всего – ложные исключения, правильные исключения и исключения, как правило.

Рассмотрим проблему, известную как «эксперт по орлам». Есть вы бросите монетку, то у вас выпадет либо орел, либо решка. Статистически, шанс получить орла – один из двух. Шанс получить два орла подряд – один из четырех. Шанс получить три орла подряд – один из восьми. Шанс получить четыре орла подряд – один из шестнадцати. Шанс получить пять орлов подряд – один из тридцати двух.

Представьте себе, что я веду тренинг по теме, как «Как научиться бросать монетку таким образом, чтобы получить пять орлов подряд». Если ко мне на тренинг пришли 100 человек, то статистически три человека получают пять орлов подряд (и еще три человека – решки). Таким образом я смогу каждый раз предъявлять по 6 человек, которые «научились» у меня бросать монетки, а неудачи остальных списывать на то, что они делали что-то «неправильно».

К бизнесу это имеет непосредственное отношение. Это называется «шансы против нас». Если вас зазывали в МЛМ и вы не пошли, вы правильно сделали. Из миллионов участников сетевых пирамид, деньги зарабатывают всего лишь несколько тысяч человек. Эти тысячи всегда будут существовать, как пример «успешности». Но вы – всего лишь единица. Статистика будет против вас, даже если вы все делаете правильно. И таких примеров достаточно много.

Теперь рассмотрим обратный пример – эксплуатируемые исключения. К примеру, директ-мейл. Очень хорошим результатом считается, если 2% всех получателей купили что-то. Таким образом правило директ-мейла состоит в том, что 98% не покупают НИЧЕГО. Почему же тогда почтовые торговцы не разоряются? Очень просто – статистика на их стороне. Если вы отправите 100 писем, то получите 2 заказа. Если отдача от двух заказов превышает затраты на рассылку ста писем, то бизнес является прибыльным. К тому же, директ-мейл относительно масштабируем. То есть, если модель рентабельная, то вы можете посылать и по тысячи писем, и по миллиону. Ограничение тут – размер целевой аудитории.

Как можно заметить, разница между первым и вторым сценарием зачастую состоит в возможности или невозможности оперировать большими цифрами. Вы можете отослать тысячу писем, но не можете так же быстро открыть тысячу ресторанов или магазинов. Вы либо в одной категории, либо в другой. Но никто вам не запрещает прыгать из невыгодной категории в выгодную. Пример тому – издательское дело. Быть автором – невыгодно. Шансы – против вас (знаю, звучит немного иронично от человека, который решил написать книгу, но я делаю это не по денежным причинам). Большинство авторов никогда не напишут бестселлер и никогда не смогут жить на гонорары.

Издатель же – совсем другая птица. Тут цифры на их стороне. Издательство печатает сотни книг, теряет деньги на большинстве наименований, однако бестселлеры с лихвой отбивают все затраты и дают прибыль. Один человек никогда не сможет написать 10 книг за год, однако один человек сможет издать 10 книг.

Просто понимание того, что цифры работают на или против вас дает значительное преимущество. Если вы читаете интервью с умными бизнесменами, то часто будете встречать фразу вроде такой – «после того, как я понял, что на этом много не заработать, я бросил ... и начал заниматься ...» Как правило, это изменение всегда совпадает со смены модели, где статистика работает против вас на модель, где статистика вам помогает.

Наконец, третья категория. Когда исключения становятся правилами. Ученые любят повторять, что самая хорошая фраза в науке это не «Эврика!», а «Странно, такого быть не должно». Людям нравится верить в то, что мы многое знаем. Однако, это совершенно не так. Не только мы много не знаем, наши имеющиеся знания бывают крайне неточными.

Представьте себе, что вы исследуете свойства воды. Вы вывели некие правила. Однако, когда температура воды упала ниже нуля – все ваши правила вдруг перестали работать. Вода стала твердым телом с совершенно иными свойствами. Поначалу вам показалось, что полученный результат – исключение. Однако, по мере того, как вы опускаете температуру ниже нуля, вы понимаете, что вода всегда твердеет. Значит ваше исключение – это новое правило.

Этот третий сценарий значительно отличается от первого. Некоторые события крайне редки, поэтому считаются исключениями, которые зачастую не считают нужным объяснять. Однако, если редкость таких событий обусловлено исключительно тем, что редко складываются необходимые условия, то тут требуется пытливый ум. Если вам доказать, что каждый раз, когда эти условия созрели, происходит это событие, то вы вывели новое

правило.

Третий сценарий – это как бы зеркальное отражение первого. Ровно как огромное количество людей глубоко заблуждаются, не понимая обычных законов статистики и влияния случайных событий на жизнь человека, сваливание всех исключений в одну кучу не позволяет людям выводить новые правила.

Так что будьте внимательны.

Маркетинг, как способ познания себя и мира

Мне кажется, что человек, который честно занимается маркетингом (то есть видит все, как есть, а не как хочется), просто вынужденно заодно познает себя, окружающий мир и человеческую природу. Это просто неизбежно. И зачастую картинка не слишком приятная.

Первое, что бросается в глаза, что человечество, вернее значительная его часть, живет в состоянии постоянного вялотекущего отчаяния. В жизни миллионов людей не происходит НИЧЕГО, и это ничего не происходит годами. И эти люди готовы покупать эмоции и ощущения у тех, кто в состоянии их производить. Фильмы ужасов, сплавы по горным рекам, психологические тренинги (где люди зачастую впервые начинают говорить или слышать искренние слова), компьютерные игры, реалити шоу – все это востребовано из-за сенсорной депривации (недостатка ощущений) человечества.

Вообще, отдача производства «ощущений» на аутсорсинг – крайне опасная вещь (хотя и весьма прибыльная). Потому что человек, по своей натуре, создатель, а не потребитель. Крайне скептическая, а иногда и мизантропская позиция многих (в том числе и бывших) бойцов маркетинговых войн – это крайне важная самозащитная реакция, которой бы неплохо обзавестись и вам.

Второе, что бросается в глаза любому маркетологу, это крайняя легкость, с которой люди предаются самообману. Многие маркетинговые кампании построены даже не на обмане потребителей, а на прямом «подключении» к уже имеющемуся набору самообманов и фантазий.

Кто из нас не фантазировал о миллионах долларов, своем гареме, славе и почете? Почти все. Что мы ради этого сделали? Практически ничего. Но фантазии сидят глубоко в черепной коробке, поэтому достаточно одного

талантливому манипулятору, который в состоянии придать правдоподобности самообману, и деньги польются рекой.

«Да, все мечтают о миллионе. Но они ничего не делают. А мы с вами соберемся на тренинг и будем работать по 12 часов в сутки. Мы будем искоренять страхи и внутренние блоки, которые мешают вам зарабатывать. Мы поставим вас в условия, в которых вы просто не сможете не достичь успеха. И это всего за ...»

Тот же самый сценарий идет при продаже техник обольщения. Понятно, что лысый, толстый и бедный вы никому не нужен. Но вы же мечтаете о том, что девушки будут на вас вешаться? А они и будут. «Ведь вес секрет в том, что я научу вас действовать над ПОДСОЗНАТЕЛЬНОМ УРОВНЕ. Вы будете активировать биологические программы размножения, которые природа вложила в женщин миллионы лет назад. Ведь инстинкт размножения – один из самых мощных. Вы когда-нибудь замечали, как реагирует ...»

Благодаря усилиям маркетологов и прочих профессиональных манипуляторов, создан целый мир фантазий и лжи, которая, к сожалению, совершенно не безобидная, и во многих случаях (политический пиар) приводит к миллионам жертв, как это произошло в Ираке.

И рано или поздно маркетолог задает себе вопрос – а как воспринимаю этот мир я? Какой он на самом деле-то. Кто я, специалист по брендингу известного сетевого агентства? Специалист по воздействию на психику человека, который может повысить продажи простой сменой цветовой гаммы, или обычный мошенник мелкой руки, который паразитирует на популярных нынче в бизнес среде заблуждениях? А что я вообще знаю? Сколько из моих знаний – реальные, а сколько – самообман, от которого я пока не готов отказаться из-за своего слишком раздутого эго?

Простите меня за излишнюю философию, но каждому настоящему маркетологу рано или поздно захочется узнать (если в мире столько бутафории), а как же там все устроено по настоящему? Может даже не в мире бизнеса – потому что у многих маркетологов такая сильная аллергия на прошлую профессию, что они больше никогда не желают возвращаться туда – а просто в окружающем мире.

Каковы истинные мотивы людей? Такие ли мы умные, как нам кажется? Почему происходит это или это? Чем мне заняться, чтобы не чувствовать себя последним слизняком? Могу ли я сам производить интересные и необходимые мне эмоции, не прибегая к услугам «аутсорсеров».

Этим интересней заниматься, чем сегментацией целевой аудитории, вы не находите?

Харизматичное лидерство, капитаны индустрии и прочие способы разрушения себя и окружающих.

Концепция лидерства – одна из самых опасных в бизнес-образовании. Куда ни плюнь, везде разговоры о необходимости развития институтов лидерства, подготовке лидеров нового поколения. Лучшее всего про харизматическое лидерство высказался идеолог западной модели менеджмента Питер Дрюкер. Он сказал, что считает концепцию харизматичного лидерства «опасным нонсенсом». И лидеры действительно опасны. Как для себя, так и для окружающих.

Современный бизнес лидер – это корпоративный демагог. Не уверен, видят ли большинство читателей глубокий антиинтеллектуализм данного явления. Харизматичное лидерство построено на моделировании биологических механизмов доминирования в группе приматов (так называемы альфа-самец). Харизматичный лидер – это тот, кто при помощи собственного обаяния, дара убеждения или умения нравиться навязывает свою волю окружающим не вступая при этом в открытый конфликт. Это называется концепцией «мягкой силы».

Проблема заключается в том, что для этого нужно, чтобы последователи лидера отключили свое критическое мышление и тупо следовали указаниям. Разумеется, в определенных обстоятельствах (военных организациях, на пожаре, в экстремальных ситуациях), именно такие действия и требуются. Однако бизнес – это принципиально другая организация, и тут мы сталкиваемся с двумя проблемами.

Первая проблема заключается в том, что лидер зачастую просто не в состоянии понять или решить сложную проблему. Нередко единственное, чем обладает лидер – это повышенное самомнение и вера в то, что он все может. Отсутствие даже малейших мыслей о возможности собственной неадекватности, приводит к тому, что корпоративный лидер ведет свое корпоративное стадо к полному банкротству.

Вторая, более глубокая проблема, состоит в полном несовпадении интересов лидера и компании. Почему-то в современной бизнес литературе считается стыдным честно признать, что мотивация лидеров чаще всего достаточна банальна, если не пошла. Это желание доминировать, казаться важным, иметь доступ к женщинам в силу своего служебного положения и, разумеется, деньги.

Пока плебсу скармливаются рассказы о том, что бизнес прорывается к новым высотам, так как лидер выигрывает вместе с компанией, потому что ему дали

опционы на несколько миллионов долларов, реальная ситуация совершенно другая. Верхушка компании озабочена главным образом своим собственным благополучием и поддержанием иллюзии успешности своей компании как можно дольше, даже если для этого приходится идти на откровенный подлог.

Естественно, данная идеология моделируется и многими подчиненными со столь же печальными последствиями. Многие компании просто помешаны на идее «выращивания внутренних лидеров». Для этого они зачастую привлекают психологов и тренеров. Однако объективный результат таких манипуляций с психикой человека имеет скорее обратное действие. Олег Шестопалов, бизнес-скептик со стажем, успевший поработать в десятке крупных российских компаний так оценивает результат работы тренеров и коучей в своей статье «Менеджмент: Краткий словарь заблуждений»:

[Тренинг – это] популярная форма зарабатывания денег лицами, сумевшими внушить публике, что они обладают специальными познаниями эзотерического характера, которые требуют непосредственной передачи от учителя к ученику; особенно популярны такие семинары в тех областях, где эффект семинара принципиально не проверяем: лидерство, командообразование, мотивация. Часто ведется в форме деловой игры; не отличаются от таких семинаров так называемые тренинги, если они не являются обычной тренировкой строго определенных профессиональных навыков (работа на определенном оборудовании, заполнение определенных форм, трансформация отчетности и т.д.) наиболее зловредной формой тренингов является так называемый коучинг - тренинг для одного человека. В ситуации коучинга отсутствует критическое отношение к происходящему со стороны тренируемого в силу его высокой загрузки коучем; типичным результатом коучинга является ни на чем не основанное повышение самооценки, появление чувства превосходства; нередко эффекты пренебрежения окружающими, самодовольство, распущенность, уверенность в собственной непогрешимости, что, при столкновении с реальной действительностью, зачастую приводит к нервным срывам, вынуждая клиента снова и снова обращаться к помощи коуча.

Результатом триумфа харизматического лидерства над здравым смыслом на Западе (и постепенно у нас) стала странная форма апартеида. Одной группе людей дозволительно посредством собственного труда заниматься реализацией собственных личностных устремлений. Эти люди заслужили право создавать что-то новое, творить, пробовать новое и стремиться к саморазвитию или реализации своих совсем не маленьких амбиций.

Другой группе дозволенно переворачивать гамбургеры в строго определенной последовательности и действовать по четко заданному алгоритму, без права отступить на него хоть на шаг, ибо в противном случае

страдает эффективность. Данная группа является людьми (то есть существами, имеющими эмоции) исключительно до восьми утра и после пяти вечера. В рабочее время – это биомеханизмы, единственно допустимая цель которых – это выполнять поставленную задачу.

Так как человек не является механизмом и, к сожалению корпоративных надсмотрщиков, постоянно занимается осмыслением происходящего даже в оплаченное корпорацией время, то задача «креативного класса» - нажимать необходимые психологические кнопки в нужный момент, а если биоробот более не поддается манипуляциям – заменить его на новый.

Разумеется, принадлежность к тому или иному классу не определяется по праву рождения. Если биоробот доказал, что в состоянии управлять себе подобным в интересах корпорации, то его тут же переводят в новую кассу (именно это и есть процесс «выращивания лидеров внутри компании»).

Мы все прекрасно понимаем, из двух зол не надо выбирать ничего, поэтому люди, выбравшие «меньшее зло» и, став «лидерами», рано или поздно начинают маяться от бессмысленности собственного труда ничуть не меньше, чем рабочие на конвейере. Со временем таких корпоративных лузеров высшего звена стало так много, что они образовали толстый слой «дауншифтеров» - людей, которые уверены, что найдут недоданное им бизнесом счастье в полунищенской жизни на Гоа или в очередной модной восточной духовной практике.

Рано или поздно, дутая сущность лидеров и «капитанов индустрий» будет все более и более очевидна. Но только после того, как сотни крупных компаний будут убиты их рулевыми, и миллионы людей лишатся работы и своих сбережений, как результат слепого следования демагогам от бизнеса.

Персональный брендинг и разрушение осмысленных коммуникаций.

Человек стал человеком благодаря речи. Именно речь, а затем и письменность позволила людям накапливать знания, а затем и делиться ими. Я не собираюсь читать вам лекцию про то, как от Гуттенберга мы дошли до Интернета. Я хочу просто указать на то, что мы последовательно разрушаем все каналы коммуникаций.

Книги всегда были прибежищем интеллектуалов. Автор книги имел высокий статус, а написанный текст обычно содержал полезную информацию (художественную литературу не берем в расчет). Однако, как только

человечество поняло, что книга может быть использована для того, чтобы влиять на других людей и преследовать свои цели, то авторы принялись строчить Протоколы сионских мудрецов, Майн Кампфы, Дианетики, Богатых Пап/Бедных Пап и так далее. Книга перестала быть средством передачи знаний, и стала механизмом манипуляции. Книги выпускают лидеры сект и консультанты, политики и аферисты, домохозяйки и студенты.

Задайте вопрос – с какой целью автор пишет эту книгу. Графоманство? Желание прославиться? Способ срубить бабла? Вы не можете знать. Вы можете относиться ко всему скептически, но тогда вы рискуете не получить ценную информацию, которая может быть в книге. Если вы верите всему, то вы рискуете стать жертвой очередного нечистоплотного автора. В любом случае – вы в проигрыше. (Для любопытных, написание этой книги для меня это способ логически закончить то, чем я занимался последние 10 лет, и начать заниматься тем, что я всегда хотел – философия и абсурдистский юмор).

То же самое произошло и с газетами, радио, и телевидением. Мы знаем, что данные средства коммуникации используются для того, чтобы люди голосовали на нужных кандидатах, покупали нужные вещи, думали нужные мысли и не думали ненужные. Никто всерьез им не доверяет. И правильно делают. То же самое происходит и в интернете, где кто угодно может сказать что угодно. А главное, говорит.

В последнее время уделяется очень много внимания интерперсональным коммуникациям или, говоря проще рекламе «из уст в уста». Используя тот факт, что люди склонны доверять больше тем, кто знает, MLMщики учат писать список из друзей и знакомых, и начинать продажи с них. У тренингов Лайфспринг похожая метода распространения. «Скрытый маркетинг» набирает популярность в интернете. И наконец, логическое завершения данного процесса – персональный брендинг.

Согласно доктрине персонального бренда, вам недостаточно быть собой, вы еще и должны решить для себя, какое впечатление вы хотите производить на окружающих. Вы становитесь сигнальной системой, которая посылает сообщения в социум – «Я ведущий специалист по нейромаркетингу» на Северо-Западе России». Или «Я специалист по личностному росту, общение со мной позволит вам кардинально улучшить в жизнь». Или «Я человек, который может научить вас соблазнять женщин».

Идеологи персонального брендинга уверяют, что он, персональный брендинг, неизбежен. Мол, люди всегда вас оценивают, поэтому не лучше ли, чтобы они оценивали вас так, как это выгодно вам? Или, чуть переиначив, если у вас есть выбор, почему бы не позволить людям оценивать ваши сильные стороны, а не слабые.

Разумеется, это все разговоры уровня девочек первокурсниц Тамбовского Железнодорожного Техникума. Данный процесс никак не отличается от того, что произошло с книгами, радио, телевидением и интернетом. Единственная разница заключается в том, что обманываются не только окружающие, но и сам «персональный брендер». Для того, чтобы человек наиболее эффективно «коммуницировал» свой бренд, он сначала должен сам в это поверить (для этого даже предлагается масса психотехник).

В результате мы имеем полное разрушение осмысленных коммуникаций. Все врут всем. Иногда говорят правду, но преследую свои цели. Иногда не врут, но и не говорят правды.

А главное, данный процесс совсем не безобиден. Возьмите, к примеру, рейтинговые агентства, которые полностью себя дискредитировали. Из-за того, что эти агентства посылали неправильные сигналы (что они в состоянии адекватно оценивать риски компаний, и что реальные риски компаний правильно отображались в присвоенных рейтингах), миллиарды долларов были потеряны и миллионы людей потеряли сбережения. Если бы компании честно признали, что они не в состоянии этого делать, или хотя бы отказались присваивать за деньги рейтинг AAA мусору, то миллиарды долларов не были бы выкинуты на ветер.

Коммуникационная система нужна для того, чтобы передавать сигналы. Если сигналы не соответствуют истине, то они вредят обществу. Они накапливают и передают незнания. Разумеется, никакого апокалипсиса нет. В книгах до сих пор пишется правда, интернет дает доступ к колоссальному количеству полезной информации, а люди повально не пытаются завлечь друзей в секту или продать им косметику Орифлейм.

Однако происходит геттоизация знаний (которые в некоторых дисциплинах были изгнаны даже из университетов) и безумно неэффективно используется коммуникативная емкость существующих медиа. Полезной информации (относительно общего количества) становится все меньше и меньше, а это значит, что приходится тратить больше усилий на ее извлечение.

Самое печальное, что данная ситуация не может быть исправлена никаким образом – ни законодательными запретами, ни трансляцией научных программ по всем каналам в течении 24 часов. Популярность идеи персонального брендинга означает сознательный отказ от попытки более менее адекватно и объективно оценивать самого себя (или не оценивать себя вообще), в обмен на приукрашенное альтер-эго, которое существует зачастую только в воображении своего автора. Когда человек начинает обманывать сам себя это неизбежно приводит к разрушению личности.

Можно только догадываться о размере экономического ущерба, который

наносит искаженная система коммуникаций. Многие фармацевтические компании, вместо того, чтобы разрабатывать новые препараты, вкладывают огромные деньги в продвижение брендированных препаратов, активные компоненты которых ничем не отличаются от дженериков, которые дешевле в разы. Кто от этого выигрывает, кроме акционеров? Никто. Движет ли это вперед науку? Разумеется, нет.

Как насчет образовательной системы, которая разрушается искаженными сигналами. Миллионы получили никому не нужное экономическое, юридическое и прочее туристическо-рекреационное образование, потому что общество посылало гламурные сигналы престижности работы, скажем, пиарщика. Миллиарды человеко-часов студентов и преподавателей были выкинуты на ветер. Более того, в некоторых странах показатели школьных тестов детей уже ниже, чем были у их родителей (и хотя в России ЕГЭ были введены только недавно, я подозреваю, что мы тоже потихонечку деградируем).

Тупеем, господа. Но не волнуйтесь, правильный персональный брендинг позволит вам чувствовать себя мудрее любого академика.

Ухожу в отказ

Время от времени по телевидению показывают разного рода «документальные фильмы», где пытаются «примирить» науку и сверхъестественное. Обычно там обыгрываются три темы. Первая тема, это что древние знали то, о чем ученые, в частности квантовые физики, додумались только сейчас. Вторая тема, это что человек якобы создает свою реальность и феномен наблюдателя в квантовой физике вроде как доказывает. Ну и последняя тема, это что многие ученые, такие как сэр Исаак Ньютон, были мистиками и оккультистами, а алхимия и астрология положили начало таким наукам, как химия и астрономия.

Именно последнее соображение раздражает меня больше всего, так как я получил классическое научное образование, работал в лабораториях, и мне есть, что сказать. Да, действительно алхимики и астрологи сделали некоторые ранние открытия, которые легли в основу химии и астрономии. Вот только химия и астрономия это НЕ ПРОДОЛЖЕНИЕ алхимии и астрологии, а ОТКАЗ ОТ алхимии и астрологии.

Другими словами, все очень просто. Тот, кто продолжал верить в алхимию, искал и не находил свой философский камень. Тот, кто отказался от идей

алхимии, занялся наукой и открыл новые элементы, реакции и материалы. Астрологии уже тысячи лет. Что-то я не слышал, чтобы современные астрологи делали хоть какие-то открытия. А астрономы делают их постоянно. Уверяю вас, вы не найдете ни одного ученого, который бы одновременно занимался спектральным анализом атмосферы планет и составлял гороскопы на следующую неделю.

Какое это имеет отношение к рекламе и маркетингу? Самое прямое. Мне постоянно приходится сталкиваться с разного рода мракобесными идеями в маркетинге – от НЛП до «духовного измерения бренда». И люди защищают эти откровенно бредовые идеи ровно таким же образом, как защищается алхимия – «в этом что-то есть».

Да, действительно почти в любой книге, сколь бы абсурдной или высосанной из пальца она не была, можно найти «крупички мудрости». Проблема только в том, что все остальное – это глыбы глупости. Мне известен только один профессионал рекламного рынка в России, который изучал НЛП и смог извлечь из этого пользу. Имея медицинское образование и психотерапевтическую практику работы с людьми он пришел к выводу, что НЛП имеет ограниченную пользу при работе с некоторыми пациентами. В рекламе НЛП не работает и поэтому эту технику не следует использовать. Этот человек действительно смог извлечь пользу. Все остальные алхимики-НЛПеры продолжают использовать неработающие методы и берут деньги за создание рекламы с «подсознательными мессаджами», которая неизменно проваливается.

Индустрия маркетинга вообще падка на все новое, непонятное, неизмеримое и очень смахивающее на магию. Все считают, что, чем больше техник, школ и парадигм они постигнут, тем лучше. Чем плохо, если вы прочтете книгу о том, как писать гипнотические тексты? Ведь вы возьмете только «полезное».

Идея, что можно стать умнее, если перестать посещать очередные алхимические тренинги, а вместо этого последовательно отказываться от уже известных идей, которые на практике не дают результат – все это кажется странным на первый взгляд. Но именно это решение и определяет, что вы будете преумножать – знания или незнания.

Нет решений

Решение – одно из самых «переиспользуемых» слов в маркетинге. Одна из самых известных тантрических, простите, маркетинговых мантр – идентифицируйте проблему и предложите решение. Все бы замечательно, если бы не одно но. Что если у некоторых проблем НЕТ РЕШЕНИЯ? Более

того, что, если человек, предлагающий решения – делает только хуже?

Моя книга не была бы возможной, если бы не проблема «провайдеров ответов». На многие вопросы мы не знаем ответы. К примеру, вы знаете, что было на месте вашего дома пять тысяч лет назад? Разумеется, не знаете, и никто не знает, даже археологи могут предполагать только весьма приблизительно. Поэтому единственно возможный ответ – «Я не знаю».

Но есть категория людей, которые готовы вам давать ответы на буквально любой вопрос и объяснять все, что угодно. Некоторые «духовные авторы» могут ответить на любой ваш вопрос, к примеру, почему с вами случилось несчастье. Потому что вы «притянули его» своими мыслями и сомнениями, или потому что у вас такая карма из прошлой жизни, или потому что вас сглазили, или потому что дьявол проверяет, насколько крепка ваша вера.

Абсурд? Разумеется. Но человеку не нравится неопределенность и незнание. Поэтому если кто-то предлагает ответы, то сколь бы нелепыми они не были, часть обязательно их примет. А те, кто эти ответы дает, те самые «провайдеры ответов», зарабатывают на этом неплохие деньги. Если не верите – посмотрите на заработки Григория Грабового, до того, как его посадили. Человека, который «предложил решение», пожалуй, самой основной проблеме человечества – проблеме смерти (если вы не знакомы с этим персонажем, то Грабовой брал деньги за «воскрешение людей»).

Мир консалтинга полон грабовых с ноутбуками, которые готовы решить любую проблему. Лояльность клиентов? Легко. Повышение эффективности? Без проблем. Улучшение качества? Ха. Инновации? О чем, бazaar, дорогой, договоримся. Но на этот раз я оставлю консультантов в покое. Потому что во всем этом бардаке виноваты МЫ САМИ.

Наша вина заключается в следующем – многие люди искренне верят, что решить можно ЛЮБУЮ ПРОБЛЕМУ. Возьмите, к примеру, бедность. Эта «проблема» существует всегда и во всех обществах, сколько бы ее не пытались «решать». Скорей всего она и будет продолжать существовать тысячи лет. Безусловно, политические решения имеют относительный эффект, то есть можно законодательно сделать всех бедными, но вот избавиться от бедности при помощи принятия законов решительно невозможно. Даже в относительно благополучных «социальных» странах северной Европы более-менее сносное положение бедных скорее результат сильной экономики, а не столько законов, в противном случае Монголия и Кыргызстан могли бы принять шведскую конституцию и разом избавиться от голодранцев.

Большинство людей так и не понимают, что возможность влиять на что-то не равнозначно решению проблемы. Приведу вам простой пример. Допустим,

вам поставлена задача, нагреть объект до 15 миллионов градусов по Цельсию (ученые считают, что именно такая температура в глубине Солнца). Как это можно сделать? Ответ (на данный момент) – никак. Мы не в состоянии ни разогреть до такой температуры объект на земле, ни доставить его в глубь Солнца. При этом мы можем разогреть объект до нескольких сотен градусов на обычной горелке или нескольких тысяч в специальной печи. Этот факт НИКАК не влияет на то, что решения нашей проблемы по прежнему нет.

Если вернуться к тебе бизнеса, то огромное количество проблем в практическом плане не решаемые. Невозможно сделать компанию «инновационной». Если в компании работают творческие люди, если им дается свобода и если СИЛЬНО повезет, то действительно возможны прорывы. Но что, если есть другая компания, которая делает то же самое, но быстрее и лучше вас?

Именно их решения будут считаться «инновационными», а вы всегда будете позади. Если 10 компаний работают надо одной проблемой, то кто-то один решит ее первой или лучшим способом. Так будет всегда. Может ли вообще быть компания инновационной или этот термин применим только к ее конкретным продуктам в конкретный момент времени?

Вторая проблема с «решениями» - это стереотипизация бизнеса. Сейчас и в России и на западе популярна литература о том, что значит быть «настоящим мужчиной» или «настоящей женщиной». Как «жить счастливо и в гармонии». И так далее. Разумеется, вся это поп-психология не стоит и выеденного яйца. «Настоящие женщины», которым предписывают сидеть в доме, воспитывать детей и стирать мужу носки, вдруг впадают в настоящую депрессию. Потом, когда им советуют идти на работу и заниматься карьерой, ибо «настоящая женщина» способна совместить обе ипостаси (инструкция прилагается), то оказывается, что и такая жизнь не сахар. Затем, женщине советуют стать «новой амазонкой», не обремененной семейной жизнью и заботами, вот только почему-то и это «решение» не слишком хорошо работает.

Если вы послушаете разговоры об организации бизнеса, то вам станет очевидно, что происходит стереотипизация и идеализация. Каким должен быть «правильный бизнес»? Клиентоориентированным. Гибким. Инновационным. Каким должен быть менеджмент? Харизматичных. Лидерским. Мыслящий стратегически. Как ими должны быть работники? Лояльными. Инициативными. Ощущающими компанию, как часть своей семьи.

Список этих стереотипов бесконечен. Все они в значительной степени бессмысленны и недостижимы. В мире существуют миллионы фирм и организаций, они все отличаются друг от друга по этим параметрам, но, тем

не менее, благополучно существуют. Огромное количество компаний (как и людей), которые старались «правильно жить», тем не менее постигло фиаско.

Увы, такова жизнь. Для некоторых проблем нет решений и пора бы это понять.

У древних китайцев была концепция Ши, которую можно примерно перевести как "легитимность института". Безымянный китайский философ написал "трон императора важнее того, кто его занимает" на тысячу лет раньше, чем в Европе начали изучать политологию и писать учебники по теме "Государство и право".

Многие хитрецы достаточно успешно эксплуатируют ши, иногда осознанно, иногда нет. Для этого человек выбирает себе "трон". Одно дело сказать, что вы Василий Пупкин. Другое, что вы ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИТИК Василий Пупкин. Или ЭКСПЕРТ ПО ОТНОШЕНИЯМ МЕЖДУ МУЖЧИНАМИ ЖЕНЩИНАМИ Василий Пупкин. Или МИНИСТР ОБРАЗОВАНИЯ Василий Пупкин.

Сила Ши заключается в том, что у людей есть институциональные стереотипы. Да, Василий Пупкин, разумеется, может быть идиотом. Но кто знает больше о деньгах - финансовый аналитик или обычный человек? Кто знает больше об отношениях - эксперт или тетя Клава? Кто знает больше об образовании - министр или учительница начальных классов?

А, это самый интересный вопрос. Ибо есть профессии, где можно однозначно сказать - кардиохирург действительно разбирается о операциях на сердце лучше, чем другие. Просто потому что нельзя себя назначить кардиохирургом. Для этого проводится жесткий отбор - если слишком много людей умирают на вашем столе - вас выгонят, а может и посадят.

Но ничто не мешает вам объявить себя "наследником трона" в других областях. Вы можете назваться духовным учителем или бизнес-тренером. И тут происходит удивительная вещь. Люди начинают вам верить. И задавать вопросы на духовные или деловые темы. А вы эти ответы давать. И если ответы удовлетворяют вопрошающих (даже если эти ответы неверные или вопросы, которые они задают, не имеют ответов), то вы становитесь "императором" и никто не обращает внимание на то, что вы самозванец.

В обществе есть много стереотипов, за которые удобно зацепиться. Учитель знает больше, чем ученик. Старец из пустыни знает о боге и духовной жизни то, чего не знает обычный человек. И так далее. Главное - найти нужный архетип и эксплуатировать его.

Создатели рекламы постоянно прибегают к этому трюку, когда одевают актера как доктора или нанимают реального доктора, чтобы рекламировать

свое (псевдо)лекарство.

Что же нам делать? Защищаться, то есть задавать себе вопросы - а почему я считаю императором того, кто сел на трон? Почему я вообще признаю "трон"? На основании чего, я должен слушаться приказам императора - как конкретного, так и абстрактно-институционального?

Если в значительной мере "естественно" следовать иерархическому инстинкту (слушайся, подчиняйся, доверяй "трону" больше чем себе), то надо натренировать себя делать ровно обратное.

Зачем нам нужны люди, которые с нами не соглашаются

Я – большой любитель маргиналов и параноиков, с тех самых времен, как я прочитал труды знаменитого ученого Юрия Лотмана, который любил повторять своим студентам «все люди разные».

Лотман смотрит на человечество, как на распределенную вычислительную машину. Если не ошибаюсь, то уже в шестнадцатом веке была высказана идея, что человек не может понять всю сложность мира, из-за того, что его головной мозг имеет естественные ограничения. Современные нейрофизиологи приходят к тому же выводу. Именно поэтому наука делает тем больше открытий, чем больше ученых вовлечены в работу и обмен знаниями.

Но это только часть уравнения. Вторая часть – каждый из участников процесса должен думать по-своему, потому что одинаковое мышление, как правило, не дает ничего нового. Что, собственно говоря, и заставляет меня любить маргиналов и параноиков.

Однажды мне посчастливилось посмотреть телешоу, где высмеивался параноидальный дедок, который готовился к ядерной войне. Причем готовился весьма серьезно – на своем участке он сделал бетонные бомбоубежища с автономными системами жизнеобеспечения. По впечатлениям – человек скорее всего имел психические отклонения. Есть такие типчики, которые верят, что за ними следит ФБР и соседи хотят их отравить.

Хотя моя первая реакция была посмеяться над чудаком, у меня невольно возникло чувство уважения к старикану – ведь он десятки лет все это сам мастерил. Нормальный человек не станет готовиться к ядерной войне. Да и бессмысленно это в некотором роде. Да, шансы ядерного взрыва

минимальны, но что если он произойдет? По крайней мере, дедок сможет спасти кого-нибудь.

Чем дольше я живу, тем больше я убеждаюсь, что миру нужны такие фанатики, которые будут брать свои маргинальные темы и посвящать им свою жизнь. Они – важная часть человеческой распределительной мыслительной системы. Большинство «юнитов» в ней спишут эти темы как маловероятные или неинтересные. А то и вовсе бредовые.

Я не буду думать об этом. Вы не будете думать об этом. Никто не будет думать об этом. Никто, кроме одержимых маргиналов.

Конечно, в нагрузку к маргиналам идет много чего неприятного. Иногда – психические отклонения. Иногда – навязчивость. Иногда – полный отрыв от реальности.

Но все равно хорошо, что есть люди, которые думают не так, как мы. Они нужны нам, чтобы процесс познания мира и знания человечества двигались вперед.

Хаос и Порядок

Один из самых интересных персонажей римской мифологии – это богиня Дискордия (у греков Эрида). Дискордия – это богиня раздора и хаоса. Жители античного мира были под влиянием идеи, которая нам сейчас кажется абсурдной – что порядок и беспорядок (хаос) есть равнозначные и одинаково ценные состояния.

Почему данная идея тяжела для человеческого восприятия. Дело в том, что мозг человека запрограммирован на узнавание паттернов. Зачастую интеллект человека оценивается по тому, в состоянии человек ли определить шаблон и продолжить его – во всех тестах есть задачи на распознавание скрытых взаимосвязей. И этот навык действительно очень ценен, потому что, способность выявить взаимосвязь и систематизировать дают человеку возможность предсказывать последствия.

Проблема только в том, что нейрофизиологи считают, что эта функция организации и узнавания у человека всегда включена. И даже если происходит череда случайных событий, абсолютно не связанных между собой, но которые похожи на легкоузнаваемый паттерн, человек становится абсолютно уверенным, что «все это не случайно».

И хотя полезность систематизации очевидна почти всем, полезность де-систематизации видна только «самым продвинутым». Позвольте рассказать вам о том, что зачастую происходит в биологии. Карл Линней несколько сотен лет назад придумал систему классификации животных и растений (таксономию). После чего ботаники и зоологи начали классифицировать флору и фауну, как принадлежащих к тому или иному виду. Как правило, решение зависело исключительно от экстерьера. Если рыбка А похожа на рыбку Б, то мы ее классифицируем, как «родственницу». Если очень похожа, то как «близкую родственницу». Если не очень – то, как дальнюю.

Однако с развитием технологий стало возможным изучать и сравнивать ДНК разных форм жизни. И оказалось, что «близкие родственники» совсем не близки, а некоторые организмы вообще не связаны между собой. Иногда ведутся самые настоящие таксономические войны по поводу того, куда отнести тот или иной вид. Но главное, части ученых стало очевидно – классификация по одному внешнему признаку может приводить к значительным заблуждениям, ибо создает видимость знания, в то время как на самом деле мы не знаем.

Группа философов-рenegатов стала возрождать идеи древней античности. Действительно, знание может приходить не только через упорядочивание, но и наоборот, понимания того, что некоторые вещи, которые кажутся упорядоченными, на самом деле происходят случайно. Отдельные мыслители, тот же Нассим Талеб, провели громадный труд, чтобы наглядно продемонстрировать то, что случайность играет огромную роль в жизни человека, а главное – не заметна для человеческого мозга, который просто не приспособлен для того, чтобы эту самую случайность замечать.

Поэтому я хочу закончить свою книгу, которую совершенно сознательно написал в несколько хаотичной манере смешения тем и разнонаправленных мыслей, тем, чтобы подтолкнуть вас к идее полезности «дезорганизации».

Многие десятилетия вас кормили простыми и логически связанными объяснениями. Все раскладывали по полочкам, классифицировали и с готовностью поясняли, что фирма А стала такой, потому что сделало Б, а фирма В не стала такой, потому что сделала Г.

После того, как мир красивых и логичных объяснений вдруг затрещал по швам, стало очевидно, что жизнь устроена совершенно иначе. Кто-то до сих пор противится этому, но абсурдность идей классического маркетинга и экономических теорий вообще больше невозможно игнорировать.

Ну что ж, если с порядком не удастся всегда работать, тогда попробуем работать с хаосом.