

Митч Джоэл

Ctrl Alt Delete

ПЕРЕЗАГРУЗИТЕ
СВОЙ БИЗНЕС И КАРЬЕРУ,
ПОКА ЕЩЕ НЕ ПОЗДНО



Митч Джоэл

**Ctrl Alt Delete. Перезагрузите
свой бизнес и карьеру,
пока еще не поздно**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2013

Джоэл М.

Ctrl Alt Delete. Перегрузите свой бизнес и карьеру, пока еще не поздно / М. Джоэл — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2013

Наступило время серьезных перемен в бизнесе. Это уже не рай, но еще и не ад. Митч Джоэл, один из ведущих мировых экспертов по интернет-маркетингу и новым медиа, предпочитает называть это переходное время чистилищем и предупреждает: многие отрасли и профессии могут исчезнуть, если не сделают перезагрузку. Пора пересмотреть наши подходы к ведению бизнеса и адаптироваться к новым условиям. Наше будущее полностью зависит от нашей способности быть сообразительным, гибким и эффективным в эпоху перемен. Автор описывает пять ключевых сил, которые меняют бизнес уже сегодня, и семь факторов, которые помогут вам построить успешную карьеру в эти нестабильные времена. На русском языке публикуется впервые.

© Джоэл М., 2013
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2013

Содержание

Эту книгу хорошо дополняют:	10
Прелюдия	11
Эта история могла случиться с кем угодно	12
А вот история Марко Армента	13
Здесь и сейчас	14
Введение	15
Часть I	16
Глава 1	16
Как победить?	16
Что известно Apple	17
Как у вас с прямым контактом?	17
Социальные сети (уже) не важны. Важен социальный бизнес	18
Так сошлись звезды	18
Нет прямых контактов – нет будущего	18
Ориентация на потребителя – не просто бизнес-жаргон	19
Чем на самом деле занимается ваш бизнес?	19
Создайте новый сценарий	20
Это не мой потребитель	21
Пинок от Чэ-Вэй Вана и Тейлора Леви	21
Прямые контакты сводят риск к минимуму	23
Может ли ваш бизнес создать эффект домино?	24
Деловое мышление будущего	25
Уроки построения прямых связей	25
Это не (очень) понятно	27
Глава 2	28
Новая недвижимость	28
Новый нарциссизм	28
Мне надо выйти. Прямо сейчас	28
Реклама должна стать более полезной. Точка. Конец предложения	29
Подъем утилитарного маркетинга	29
Если вы дадите людям то, что им действительно нужно, они будут любить вас вечно	30
Если компания по производству туалетной бумаги это поняла, что мешает вам?	30
Разносторонний опыт	30
Дополненная реальность – еще один аспект утилитарности	32
Это не должно быть модным. Это должно быть полезным	32
Уроки утилитарного маркетинга	33
Почему бренды не стремятся стать полезными?	36
Глава 3	38
Добро пожаловать в медиачистилище	38
Телевидение повсюду	38
Где деньги?	39
Крах, взаимодействие или медиачистилище?	40

Что такое телевидение? Что такое книга? Что такое сайт?	40
Что такое приложение?	
Медиаманифест футуриста	41
Подъем общественного телевидения	42
Что дальше?	42
Новый уровень СМИ и брендов	43
Средства передачи информации будут пассивными или активными	44
Какова цель маркетинга?	44
Лучше меньше, да лучше?	45
Настойчивость или прикосновение	45
Созданный для прикосновений	46
Простой способ переосмыслить историю вашего бренда	46
Между двух огней	46
Ключевые уроки активных и пассивных средств передачи информации	47
Вы можете стать лучше	49
Глава 4	50
От безумцев до математиков	50
Приступим	51
Ну наконец-то!	52
Как Amazon занимается информационным сексом (пока никто не смотрит)	52
Информационный секс на вес золота	53
Мы должны просвещать потребителей	54
Копий не существует	55
За вами следят	55
Не конфиденциальность, а персонализация	56
Извините?	57
Бесконечные проходы между стеллажами	57
Уроки информационного секса	58
Вы в ответе за свой бренд	60
Глава 5	61
Мир одного экрана	61
Как ваш бизнес работает в мире трех... нет, четырех экранов?	62
Здесь что-то происходит	62
Всего один экран	62
Как избежать недальновидности в чистилище	63
Не позволяйте чистилищу сбить вас с толку	63
Что вам необходимо знать	64
Все делают ставку на мобильность (спросите Google, Facebook и Twitter)	65
Единый экран уже вышел на массовый рынок?	66
Миллионы компаний у вас на ладони	67
Переломный момент в электронной торговле – здесь и сейчас	68
Последний вопрос: нужна ли вам мобильная версия сайта?	68
Уроки мира одного экрана	69

IRL	70
Интерлюдия	72
Это не угроза. Это реальность	73
Я – тебе – нам	74
Часть II	75
Глава 6	75
И будет кровь	75
Я ненавижу Авинаша Кошика	76
Я люблю Авинаша Кошика	76
Мыслить с цифровых позиций	77
Ваше влияние: зеркало не лжет	78
Ведущая цифровая позиция – поучительные выводы	79
Чем проще, тем лучше	80
Поделитесь своими мыслями	81
Упрости или погибни	81
Простота + доброта = победа	82
Уроки ведущей цифровой позиции	83
Плывите в потоке	84
Глава 7	85
Как вы здесь оказались?	85
Выбор карьеры в условиях перезагрузки	85
Примите неожиданные повороты	86
Все очень запутанно	87
Смиритесь: в будущем вас не ждут золотые часы	88
Разве это не здорово?	88
Как насчет вас?	88
Трудности адаптации	90
Преодолеть лень	90
Какие вопросы стоит задать?	91
В чем истинный смысл извилистого пути?	91
Уроки извилистого пути	91
Будьте готовы к поворотам. Не бойтесь плыть против течения	93
Глава 8	95
Мир вращают коллизии	95
Всегда оставайтесь предпринимателем	96
Найдите свой вариант (и забудьте о балансе работы и личной жизни)	98
Найдите свое сочетание	99
Станьте незаменимым	99
Восемь способов внести разнообразие в методы работы	101
Уроки с нового фронта работ	103
Новое отношение. Новая карьера. Новая личность	104
Глава 9	106
Шквал новых маркетинговых возможностей	106
Это история не о Google или Facebook. Это история о вас	106
Выгоды личного маркетинга	107

Ничего не выйдет, если вы не знаете, как представить свою идею	107
Жизнь – это презентация. Смиритесь с этим	109
Автоматизация социальных сетей, уважение, надежность и роботы	109
Простейший путь к совершенству? Вести себя порядочно в социальных сетях	110
Делайте все возможное. Будьте лучше	111
Поиск смысла в беспорядке	111
Влияние и доверие	113
Шесть способов перейти в цифровой формат и к новому личному маркетингу	114
Уроки личного маркетинга	115
Что дальше?	116
Глава 10	117
Пространство решает все	117
Изучая новый мир, мы должны найти новое пространство для работы	118
Неограниченные возможности	118
Будущее рабочего пространства	120
Уроки работы в новом пространстве	121
За пределами офиса	122
Глава 11	123
Вы скоро потеряете работу	123
Стартап с одним сотрудником – это серьезно	124
Ваша очередь	125
Мышление в режиме стартапа	126
Чтобы вести себя как руководитель стартапа, не обязательно создавать стартап	127
Жестко. До основания	128
Стартап означает, что вы должны дать чему-то старт	128
Начните вести блог: 12 простых приемов	129
Уроки жизни в режиме стартапа	131
Мышление в режиме стартапа – мышление лидера	132
Когда речь идет о стартапах, кому-то придется быть крайним	132
Если вас удерживает страх...	133
Глава 12	134
Что теперь? И что дальше?	134
Тенденция № 1. Хакерская культура	134
Наше будущее создают хакеры. Они придут во все отрасли	135
Заставьте хакерскую культуру работать на вас	135
Тенденция № 2. Горизонтальный маркетинг	136
Вам решать, превратить ли маркетинг из вертикального в горизонтальный	137
Мы занимаемся бизнесом, чтобы служить покупателю	137
Тенденция № 3. Подъем инди-бренда	138

Тенденция № 4. Маркетинг по принципу «меньше – значит больше»	139
В будущем важна каждая секунда	140
Мысли о наследии	141
Будущее вашего бизнеса определяется смыслом вашего наследия	141
Тенденция № 5. Контроль над технологиями	142
К технологиям стоит относиться осторожнее	143
Не в этом ли смысл связей?	143
Тенденция № 6. Достоинства виртуальных товаров	144
Зачем хранить?	145
Цифровой формат такой цифровой	145
И наконец...	146
Ключ – в долговечности	146
Благодарности	148
Об авторе	150

Митч Джоэл

Ctrl Alt Delete. Перезагрузите свой бизнес и карьеру, пока еще не поздно

Mitch Joel

Ctrl Alt Delete

Reboot Your Business.

Reboot Your Life.

Your Future Depends on It

*Издано с разрешения Hachette Book Group, Inc. и Andrew Nurnberg Literary Agency.
Благодарим Николая Танасийчука за рекомендацию этой книги*

© Mitch Joel, 2013 This edition published by arrangement with Grand Central Publishing, New York, New York, USA. All rights reserved.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

* * *

Эту книгу хорошо дополняют:

Бизнес в стиле фанк

Кьелл Нордстрем и Йонас Риддерстрале

Незаменимый

Сет Годин

Переворот

Люк Уильямс

Новый цифровой мир

Эрик Шмидт и Джаред Коэн

#forever

Посвящаю эту книгу Али, Джулиану и Софи – единственной части моей жизни, которой никогда не нужны были перезагрузки и доработки. Я искренне люблю вас и дорожу каждым днем, проведенным с вами. Каждую секунду, с каждым вдохом, вы мое все

Прелюдия

Я хочу, чтобы в следующий раз, оказавшись на встрече, вы посмотрели по сторонам.

Велика вероятность, что в ближайшие пять лет каждого третьего из присутствующих здесь уже не будет. Когда я выступаю перед слушателями в разных странах мира, то стараюсь донести до них самое важное: надежду. Да, это послание надежды. Наступило время серьезных перемен в бизнесе. Вы знаете это, видите каждый день. Впервые в истории бизнеса потребители во многом опережают компании, которые их обслуживают. Они более активно взаимодействуют друг с другом, более информированы, больше создают и делятся своими продуктами. Они умны и становятся еще умнее.

Проблема большинства компаний в том, что они не могут адаптироваться к этим условиям, а их сотрудники не знают, как изменить старые методы работы. Технологии преобразили не только способ покупки и продажи товаров потребителям и формат социального взаимодействия. Они запустили стремительный процесс генетической мутации, и мы до сих пор находимся в разгаре этой эволюции. Я называю этот временной отрезок чистилищем. Мы не в аду – но это определенно не рай.

Эта книга поможет вам начать с чистого листа и одновременно послужит картой в пути через чистилище. Правда в том, что сейчас люди и компании напуганы, не знают, что делать. Однако многие видят в этом одну из самых удачных возможностей в их профессиональной жизни. Дело не только в терминологии и не в том, чтобы изменить свои установки или провести небольшую реорганизацию компании. Необходимо понять, что по пути через чистилище многие компании погибнут, профессии исчезнут, при этом другие будут процветать, появятся новые компании и специальности.

Единственный вопрос, на который действительно ответит эта книга, – хотите ли вы сохранить трудоспособность в ближайшие пять лет?

Эта история могла случиться с кем угодно

Соседи снизу теряют терпение. Они уже подумывают обратиться в полицию с жалобой на постоянный шум. Что это за мода – вести бизнес из собственной квартиры? Это законно? Их раздражает постоянный гул музыки, приглушенный стук катающегося по полу офисного кресла и звуки кофеварки в три часа ночи.

И не забудьте о жарких дебатах, которые проникают сквозь стены и мешают соседям: когда звонок в Skype обрывается, накал страстей растет. Почему этот парень просто не ходит днем в офис, как все?

А вот история Марко Армента

Марко Армент навсегда изменил лицо бизнеса. Для этого ему понадобились компьютер, смартфон, домашний офис – и неиссякающий поток новых пользователей.

На что похоже недалекое будущее бизнеса? Если к нему приложит руку Армент, оно вполне может стать подобием его квартиры на Манхэттене. У Армента было все, но он отказался от этого и выбрал иной путь. Он был сооснователем и техническим директором в tumblr¹ – одной из самых востребованных социальных сетей в интернете. Многие дигерати² считают растущую популярность tumblr новой сенсацией. Эта сеть может стать новой Facebook, или Twitter, или YouTube... кто знает?

Но Армент от всего отказался. Работая в tumblr, он пытался решить проблему с многочисленными интернет-закладками и распечаткой статей из сети. Но он не нашел решения, которое позволило бы ему оптимизировать хранение и доступ к рабочей информации, а ушел из tumblr, чтобы создать продукт для себя. Многие из тех, кто пользуется компьютером, смартфоном и планшетом по отдельности или поочередно, скорее всего, используют изобретение Армента – Instaraper. Оно существенно упрощает процесс сохранения и чтения текстов, которые можно синхронизировать с любыми компьютерами, смартфонами и планшетами, более чем для 2 миллионов зарегистрированных пользователей (25 % используют сервис регулярно). Instaraper не сайт. Это небольшое приложение. Вы можете встроить его в панель инструментов своего браузера или загрузить на смартфон.

Концепция Instaraper (и его быстрый успех) позволяют предположить, что компания будет стоить миллионы. Пока трудно сказать, какой будет точная сумма, поскольку Армент полностью полагается на самофинансирование и остается единственным сотрудником своей компании. Но главный вопрос вот в чем: *если создатель компании с многомиллионной стоимостью может управлять ею в одиночку, сидя с ноутбуком в своей квартире, что произойдет с вашим бизнесом, если стремительные инновации и внедрение цифрового формата продолжат победное шествие во всех отраслях?*

История Армента преподносит отличный урок: велика вероятность, что ваша нынешняя компания (или должность) через пять лет просто исчезнет. Пророчество безумца? Рекламный трюк, чтобы продать книгу? Вовсе нет. История Армента – не аномалия. Приходило ли вам когда-нибудь в голову, что существование компании из одного человека, имеющей более миллиона покупателей, с оценочной стоимостью в несколько миллионов долларов в принципе возможно? Добро пожаловать в чистилище (или в рай, если вы Марко Армент). Сооснователь и бывший CEO³ Apple Стив Джобс однажды сказал: «Если вы не поглотите себя сами, это сделает кто-то другой». Именно так поступил Армент. И вам также стоит задуматься об этом (неважно, о чем идет речь: о вашей компании, должности или карьере).

¹ Сервис микроблогов с возможностью выкладывать текстовые сообщения, изображения, видео- и аудиозаписи, а также отслеживать блоги других пользователей. Основан Дэвидом Карпом и Марко Арментом в 2007 году. *Прим. ред.*

² Дигерати (digital (цифровой) + literati (интеллектуалы)) – элита компьютерной индустрии и онлайн-сообществ. *Прим. перев.*

³ Сокращение от Chief Executive Officer, высшее должностное лицо компании. *Прим. ред.*

Здесь и сейчас

Эта книга станет путеводной нитью для вашего бизнеса и познакомит вас с триггерами (поведенческими привычками), которые нужны для работы в условиях постоянной широко-масштабной трансформации в резко изменившемся мире. Для многих компаний последствия перемен окажутся мрачными. Но вместе с тем они открывают огромные возможности для других компаний и предпринимателей, которые достаточно отважны, чтобы рассматривать их как выпадающий лишь однажды шанс добиться выдающихся результатов.

Книга научит вас замечать эти возможности и пользоваться ими. Она покажет, как изменить свое мышление с учетом новых условий бизнеса, и послужит руководством на пути через чистилище к искуплению и земле обетованной. Вы научитесь улавливать тенденции и оценивать новые деловые возможности. Книга посвящена тому, как нужно мыслить и куда направлять свой бизнес на пути через чистилище. Помните, как в начале книги я просил вас взглянуть по сторонам? Велика вероятность, что в ближайшие пять лет по крайней мере один из ваших основных конкурентов не переживет трансформации. А может, и вы. Постарайтесь, чтобы это были не вы.

Введение

Книга состоит из двух частей. В части I мы изучим происходящие на наших глазах захватывающие перемены в бизнесе. Мы рассмотрим пять основных тенденций, ведущих к одному результату и требующих от компаний и людей, которые в них работают, радикально новых способов адаптации. В части II мы перейдем к личным вопросам и поговорим о вас. Вам нужно не только понять эти пять основных тенденций, но и полностью «перезагрузить» свою личность и методы работы. Я обнаружил семь триггеров, которые помогут вам (и тем, с кем вы работаете) превратиться из «поденщика» (человека, который сидит на работе с девяти до пяти, поглядывая на часы, и ждет не дождется пенсии) в человека, который занят своим делом. Основная идея этой книги: бизнес будущего – не то, что написано в контракте, а действия, которые мы предпринимаем в каждый момент жизни, чтобы он не прошел зря. Триггеры относятся и к предпринимателям, и к инновационной деятельности в существующей компании. Вам нужно понять, кем вы хотите быть: в бизнесе будущего требуются сотрудники нового типа.

Зачем нужна эта книга? У бизнеса и у людей, занятых в бизнесе, больше нет выбора. Им нужна перезагрузка. Они должны использовать комбинацию клавиш Ctrl Alt Delete. Мы живем в период чистилища и наблюдаем, как компании и их сотрудники борются за место на рынке. Мы застряли на этапе перехода к цифровой индустрии и сыты по горло аналитическим параличом, который не дает бизнесу вздохнуть. И нам необходимы озарения и наставления, ведущие к успеху. Этому и посвящена книга. Это путеводная нить для движения вперед, к деловому и профессиональному успеху.

Знаток скажут, что социальные сети изменили все. Ладно. Прочитируем бессмертные слова одной язвительной 16-летней девочки: «Да какая разница? Жизнь продолжается!» Ctrl Alt Delete – это движение вперед с одной мыслью: «*Что же дальше?*»

Часть I

Переагрузите свой бизнес

Глава 1

Я – тебе

Курс на прямой контакт с потребителем

Несколько лет назад одна из ведущих компаний (название сохранию в тайне) связалась с моим маркетинговым агентством Twist Image по поводу новых возможностей для бизнеса в цифровом пространстве. Реалии были таковы: с годами становилось все заметнее, что количество ретейлеров, с помощью которых компания распространяла свои продукты, с пугающей быстротой сокращается.

Крупные гипермаркеты росли, в секторе розничных продаж прошла волна консолидации, а крупные бренды могли реализовать свои товары лишь в нескольких магазинах. Кроме того, размеры и рост компаний розничной торговли вызвали еще одну тенденцию: они начали диктовать условия во всех областях, начиная от объемов и сроков и заканчивая закупочными ценами. Некоторые поставщики ни о чем другом и не мечтали, поскольку это обеспечивало им стабильные высокие продажи. Но для других (вроде той, что упомянута выше) крупный глобальный бизнес превращался в игру на сокращение доходов. Все меньше магазинов брали на реализацию их товары и постоянно снижали цены.

Ситуация быстро ухудшалась: в конечном итоге товары этой марки остались на полках только у одного-двух крупных ретейлеров, которые постоянно диктовали и меняли условия продажи. Кроме того, они требовали эксклюзивного права на реализацию продуктов, или создания для них уникальных собственных линеек продуктов, или того и другого одновременно. В конце концов наш клиент осознал неприглядный факт: хотя название компании известно каждому, у нее нет прямых контактов с потребителем.

Как победить?

Идея клиента заключалась в том, чтобы создать в интернете новую коммерческую структуру, которая продавала бы только его продукты, но при этом выглядела как новый игрок на виртуальном поле. Это был последний шанс. Компания постоянно сражалась с ретейлерами за право продавать собственные продукты через интернет непосредственно потребителям, и пришло время обозначить свои границы. С помощью этого проекта она надеялась спасти бизнес. Онлайн-магазин мог стать отправной точкой в процессе налаживания прямых связей с покупателями.

Отношение крупных ретейлеров к появлению такого проекта было негативным, поскольку он мог не только поглотить их бизнес, но даже лишить их покупателей. Однако для самой компании это был бы весьма тонкий и продуманный ход. Чтобы она могла по-настоящему распоряжаться своей судьбой, она должна сама управлять отношениями с покупателями. Я всецело поддерживал эту инициативу. Но что же произошло? Компания так и не сделала решительный шаг в продвижении своего интернет-проекта, занята борьбой за «лайки» на Facebook и продает свои продукты в нескольких крупных гипермаркетах. По иронии судьбы другие, более скромные стартапы разрушили традиционную модель взаимодействия с ретейле-

рами с помощью интернет-брендов, которые поражают воображение (и опустошают кошельки) потребителей во всем мире.

Что известно Apple

Какое событие, случившееся до 2001 года, подтолкнуло Apple уйти в розничный бизнес? Всякий раз, когда разговор заходит об Apple и ретейлерском проекте этой компании (Apple Store), знатоки из СМИ закатывают глаза, как будто успех этих нескольких магазинов – аномалия на фоне общих традиций бизнеса. Но это не так. В конце 1990-х Apple пришла к выводу, который многие другие компании сделали значительно позже. Она знала, что, если потенциальный покупатель придет в обычный магазин бытовой электроники и увидит ошеломляющий выбор компьютеров и ноутбуков, он инстинктивно доверится мнению первого продавца-консультанта, которого ему удастся поймать. Что дальше? Станет ли консультант тратить время на то, чтобы разобраться в потребностях конкретного покупателя, или просто попытается продать ему товар, который выставлен на распродажу либо принесет более высокий процент? Думаю, мы все знаем ответ.

Apple нашла решение, создав бизнес-модель «от колыбели до могилы». На каждом этапе покупатель контактирует непосредственно с брендом. Это действительно прямой контакт – во всех смыслах слова. Компания не могла предложить привлекательную цену (компьютеры и прочие устройства Apple обычно намного дороже, чем у конкурентов), поэтому она должна была выиграть за счет внимания к потребителю, сделав его частью экосистемы бренда. Не стоит думать, будто отделы Genius Bar⁴ не имеют никакого отношения к этой весьма дальновидной бизнес-стратегии, которую приводит в движение сила непосредственного контакта.

В 2001 году, когда Apple открыла свою сеть розничных магазинов, ретейлеры стремились как можно плотнее набить товарами каждый уголок магазина, чтобы увеличить количество продаж на квадратный метр. Как ни печально, большинство ретейлеров (и других компаний) до сих пор придерживаются традиционного образа мышления. Apple были важны не столько квадратные метры торгового пространства, сколько квадратные сантиметры прямого контакта. Она пришла в розничный бизнес не для того, чтобы конкурировать с магазинами бытовой электроники, а чтобы наладить прямой контакт с потребителями. «Зачем отдавать это преимущество Best Buy⁵ или кому-то еще?» – считали в Apple.

Как у вас с прямым контактом?

Некоторые бренды справляются с задачей успешно, но большинство терпит сокрушительное поражение. Могут ли я позволить себе такие критические высказывания? Да. Я до сих пор получаю большое удовольствие от дебатов об эффективности рекламы в социальных сетях. Одна из причин в том, что большинство брендов, изо всех сил пытающихся окупить полученные инвестиции, уравнивают ее с традиционной рекламой, вместо того чтобы относиться к ней как к возможности установить реальные связи с реальными людьми (это один из основных постулатов моей первой книги «Шесть пикселей отдаления»⁶). Потребитель, который нажимает на кнопку «Нравится» или «Присоединиться», дает прекрасную возможность установить прямую связь с брендом. Но если в ответ он просто получает безличные сообщения о скидках и распродажах, вы ни на шаг не приближаетесь к прямой связи с ним. Вы просто расширяете рекламную кампанию.

⁴ Genius Bar – отделы бесплатных консультаций и технической поддержки в магазинах Apple Store. *Прим. перев.*

⁵ Best Buy – американская публичная компания, владелец сети магазинов бытовой электроники и сопутствующих товаров, в которую входит более 1000 магазинов в США, Канаде и Китае. Основана в 1966 году. *Прим. перев.*

⁶ Joel M. Six Pixels of Separation: Everyone Is Connected. Connect Your Business to Everyone. Business Plus, 2010.

Социальные сети (уже) не важны. Важен социальный бизнес

Мы живем в уникальную эпоху. Мы не только наблюдаем революцию в бизнесе, подобную которой вряд ли увидим еще раз в своей жизни. В наших силах либо воспользоваться новыми возможностями и извлечь из них выгоду, либо пустить их на ветер. Большинство компаний упускают этот шанс, поскольку не в состоянии думать и реагировать так, как нужно в условиях чистилища. В следующие пять лет максимальное значение будут иметь прямые контакты. Тогда станет ясно, какие бренды способны изменить свое отношение и переключиться с подсчета количества пользователей в базе данных (и выбора для них адресного рекламного послания) на выяснение, что именно нужно этим людям и как укрепить связи с ними.

Так сошлись звезды

У нас есть технологии. У нас есть информация. У нас есть новые медиаканалы и платформы. У нас есть возможность мгновенно (и бесплатно) донести до мира что угодно в виде текста, изображений, аудио и видео. Только нам решать, как использовать этот момент. Он задаст тон всему, что произойдет с нашим бизнесом в ближайшее десятилетие.

Нет прямых контактов – нет будущего

Реальная возможность продвижения вашего бизнеса – развитие прямого контакта с потребителями. Но здесь есть одно серьезное препятствие. Выясняется, что теперь вы соревнуетесь не только с традиционными конкурентами. В схватку внезапно вступает третья сторона – распространители, те, кто продает ваши продукты от вашего имени. Растерялись? Так и должно быть.

Официальная страница Beats by Dre⁷ на Facebook получила «лайки» более чем от 6 миллионов пользователей (на данный момент). Вы можете купить наушники Dre Beats Solo с функцией ControlTalk⁸ в магазине Target⁹ приблизительно за 180 долларов. На странице Target – более 20 миллионов «лайков». И Target, и Beats by Dre активно собирают «лайки». Их игру нельзя назвать расслабленной и неторопливой. Они активно и энергично борются за каждую оценку и каждого нового подписчика (это один из аспектов выстраивания прямых связей).

Что же делать растерянному потребителю? Если я купил наушники Beats by Dre в магазине Target, где оставить «лайк» – на странице компании? Или магазина? Или на обеих? Ответ: не знаю. В этом и проблема. Еще больше усложняет дело то, что мы не можем забыть о Facebook.

Facebook, где зарегистрировано более 1 миллиарда пользователей, – самодостаточное интернет-сообщество. Активность здесь, как и в других социальных сетях, имеет свою цену. Эта цена – информация и прямые связи с потребителями. Facebook тесно сотрудничает с разными компаниями, помогая им выстраивать отношения с потребителями. Однако, почти как в американской поговорке про Лас-Вегас, все, что происходит на Facebook, *остается* на Facebook. Если страницу вашего бренда в этой соцсети отметили 3 тысячи пользователей, вы не можете просто взять их данные и личные контакты и перенести их на свой сайт.

⁷ Beats by Dr. Dre – американский бренд наушников и динамиков, созданный в 2006 году известным хип-хоп-музыкантом Dr. Dre. *Прим. перев.*

⁸ Функция, позволяющая управлять громкостью, воспроизведением и перемоткой в устройствах Apple. *Прим. ред.*

⁹ Target (в прошлом Dayton Dry Goods Company) – американская публичная компания, вторая по величине компания розничной торговли в США. Основана в 1902 году. *Прим. ред.*

По сути, Facebook единолично владеет вашими прямыми связями с потребителем. Вы только общаетесь с ним на чужой территории. Ценностное предложение Facebook для Уолл-стрит просто: мы *владеем* данными и напрямую контактируем с сотнями миллионов человек, а наша ценность – в возможности размещать рекламу на страницах с контентом, который создают и распространяют эти люди (подробнее см. [главу 2](#)).

Это касается не только Facebook, но и каждого, кто дает вам возможность получить доступ к своей аудитории в интернете. Предположим, вы публикуете видео на YouTube и пользуетесь успехом, собирая миллионы просмотров и положительных комментариев. Что произойдет, если вы начнете размещать видео только на своем сайте? Где на самом деле обитает сообщество? Даже если вашей компании удастся заманить на сайт некоторое количество пользователей для просмотра одного или двух видео, вы быстро поймете, что основная активность сосредоточена на YouTube. Именно там развиваются прямые контакты.

Вы видите, что для получения приза, а именно непосредственного контакта с пользователями, нужно выиграть настоящую гонку. Вот ваша компания, вот клиенты, с помощью которых вы (или ваши равноправные партнеры) реализуете свои продукты, вот каналы и платформы, на которых вы ведете свою деятельность... Продвигаясь по этой конкурентной пищевой цепочке, мы еще даже не дошли до ваших настоящих соперников.

Ориентация на потребителя – не просто бизнес-жаргон

Лучший способ задуматься о прямых связях – «перезагрузиться». За прошедший год я изменил содержание своих презентаций об интернет-медиа. Я почти перестал рассказывать, как компании следует вести бизнес в виртуальном рыночном пространстве, и сосредоточился на том, чем занимаются потребители, предоставленные сами себе. Пусть вас не вводит в заблуждение термин «ориентированный на потребителя». Это не значит, что я действительно забочусь о нем (это традиционный взгляд на бизнес). В 2013 году «ориентироваться на потребителя» означает смотреть на вещи его глазами, а не с точки зрения бизнесмена. На первый взгляд очень просто, но планы, которые мы строим в рабочие часы, диаметрально противоположны тому, как мы ведем себя в роли потребителей. В переговорной комнате мы инстинктивно спрашиваем: «Неужели кто-то действительно загружает и использует приложения для iPhone?» – но через несколько дней тратим честно заработанные доллары на приложения для своих смартфонов. Мы должны мыслить как реальные потребители наших продуктов. Мы должны вести себя так же, как они. Как ни печально, многие компании этого не делают. Не верите? Когда вы просыпаетесь утром, какую вещь вы берете первой? Сколько времени проходит до того, как у вас в руках окажется ваш iPhone? И все же большинство компаний почти ничего не делает для того, чтобы привлечь нового потребителя.

Чем на самом деле занимается ваш бизнес?

Ваша компания должна не только прочувствовать эту необходимость, но и осознать тектонические сдвиги, происходящие во время борьбы за прямой контакт с потребителем. Некоторые компании выгодно используют эту возможность, признавая ценность таких отношений. Однако большинство по-прежнему использует новые каналы для расширения рекламной кампании. Бизнес как будто застрял в прошлом, когда он зависел от СМИ, служивших единственной связующей нитью с потребителем.

В мире СМИ до эпохи интернета компании не могли устанавливать прямой контакт с потребителем. Если вы хотели сообщить в вашем городе о своих продуктах, то должны были разместить рекламу (немногие добивались успеха в прямом маркетинге). Ценность традиционных СМИ заключалась не в высоком качестве производимого контента, а в том, что они

имели возможность установить прямой контакт с аудиторией благодаря предполагаемой ценности контента для потребителей. В современном мире, где потребители «лайкают», «френдят», «твитят» и «плюсуют» бренды, изменились не только условия, но и правила игры. Тем не менее, если вы узнаете, чем занимается большинство компаний в виртуальном пространстве, то будете потрясены:

- Они призывают потребителей ставить им «лайки» на Facebook, но лишь немногие пытаются установить контакт с ними в их собственном пространстве. *Подсказка:* вместо того чтобы просить людей оценить ваш бизнес, почему бы не сделать первый шаг и не поставить «лайк» им?

- Они призывают потребителей подписаться на RSS-трансляцию их блогов или перепостить их контент, однако не тратят ни секунды на то, чтобы оставить комментарии в блогах потребителей. *Подсказка:* активнее комментируйте каждый блог, который имеет отношение к вашей отрасли. Не ждите, что люди сами придут к вам.

- Они хотят, чтобы их читали в Twitter, но на деле не выходят за пределы собственной ленты и не стремятся завоевать симпатии и лояльность потребителей. *Подсказка:* если ваша лента в Twitter состоит только из объявлений о распродажах или новых услугах и никто не публикует у себя ваши сообщения, возможно, пора подумать о том, как адаптировать вашу контент-стратегию (подробнее см. главу 9).

- Они призывают потребителей смотреть их видео на YouTube, но лишь немногие публикуют на этом канале что-то уникальное. Большинство размещает традиционную рекламу или полные версии телевизионных роликов. *Подсказка:* интернет – не склад для вашей теле-рекламы и корпоративных видео.

- Проявите творческий подход! Вы можете показать реальные характеристики ваших продуктов, отвечать на реальные вопросы и давать потребителям возможность узнать ваши ближайшие планы. Что лучше: спрашивать, чтобы ваш канал посмотрели, или добиться, чтобы люди по собственному желанию делились вашим контентом?

Создайте новый сценарий

Многие компании создают модели – условных персонажей, представляющих собой образ «типичного» потребителя. Таких моделей множество, поскольку рассортировать живых людей нелегко. Они представляют собой попытку узнать не только демографические и психографические характеристики, но и способ покупки. Основная проблема со сценариями покупки состоит в том, что они, как правило, линейны.

Вот воображаемая ситуация: Софи нужна новая пара солнечных очков. Она заходит в интернет и ищет варианты. Затем публикует их на своей странице в Facebook, просит друзей в Twitter и Pinterest помочь ей сделать выбор. Затем она отправляется в магазин (если еще не сделала заказ через интернет), чтобы купить солнечные очки. Звучит реалистично и просто, не правда ли? Но это только половина истории.

Рассмотрим историю еще раз. Вот совершенно реальная ситуация: Софи нужна новая пара солнечных очков. Она проводит исследование в интернете (читает несколько отзывов потребителей), публикует варианты на своих страницах в Facebook, Pinterest и Twitter. Ее подруга Рэйчел видит сообщение, и они обмениваются комментариями, договариваясь сходить в торговый центр вместе. Прогуливаясь по торговому центру, они не только болтают друг с другом, но и продолжают виртуальное общение. Они отвечают на текстовые сообщения, получают уведомления об обновлениях в Facebook и Twitter, смеются над чьими-то записями, может быть, даже заходят в foursquare¹⁰ (или другую социальную сеть с функцией локализации поль-

¹⁰ foursquare (4sq) – некоммерческая социальная сеть с функцией геопозиционирования, работающая на мобильных

зователей онлайн), чтобы проверить, нет ли поблизости еще кого-нибудь, с кем можно встретиться и продолжить прогулку (о боже, где-то неподалеку Лианна!). В магазине они заметят пару других моделей очков, сделают фотографии и опубликуют их на своих страницах. Когда возникнет вопрос, из каких материалов сделаны очки, Софи и Рэйчел проведут быстрый поиск в интернете... и ничего не найдут. Но зато они выяснят, что этот бренд представлен в Twitter, и обратятся непосредственно к нему... и т. д., и т. п.

Новые потребители далеко не линейны. Они рассеяны по местности. Они неуловимы. Они соединены не только друг с другом, но и со всем миром – и их коммуникационные возможности и вовлеченность неисчерпаемы. Я нередко критикую бренды, которые пытаются заставить интернет-медиа работать по своим правилам, вместо того чтобы потратить время, приложить усилия, проявить терпение и выстроить доверительные отношения с потребителем, которые ведут к лояльности и прямым контактам.

Потребители общительны. Намного более общительны, чем раньше. Если вы думаете, что это (все еще) не так, то очень скоро измените свое мнение. Это не те линейные взаимоотношения, которые вы устанавливали с помощью листовок и купонов, и вы не можете заставить их покориться вашей воле. Компании, которые выстраивают прочные прямые связи с потребителями, смогут преодолеть и другие сложности. Вы получите шанс, если осознаете, что ваш бизнес может – наконец-то! – «перезагрузить» свои отношения с потребителями и вывести их на радикально новый уровень.

Это не мой потребитель

Многие компании считают, что технологии (смартфоны, iPad и социальные сети) не влияют на них напрямую, поскольку увлеченный техническими новинками потребитель не входит в их целевую аудиторию. Это традиционный боевой клич тех, кто работает в секторе B2B¹¹. Но это очень далеко от истины. Связи составляют краеугольный камень любого бизнеса, и победят те, у кого они самые надежные (и самые прямые). Люди, которые сокрушаются о глобальных изменениях в потребительских интересах, как правило, относятся к группе, которая раньше недоумевала, зачем их компании нужен собственный сайт. И неважно, входят ли социальные сети в медиа- и технологический «рацион» ваших потребителей. Если даже нет, то войдут обязательно. Вопрос – как скоро? Если вы неспособны увидеть будущее в хрустальном шаре, остается только гадать – через десять лет? Пять лет? Два года?

Чую нутром (и за этим стоят почти два десятилетия профессионального опыта), что это произойдет раньше, чем через пять лет, скорее даже через два года. Если ваша компания уже строит планы на следующий год, значит, эту тему следует вынести на повестку дня уже сейчас. Сегодня. Прямые контакты меняют все: ответы на звонки, послепродажное обслуживание, способы общения, ответы на вопросы и деловую коммуникацию. Прямые контакты больше не сосредоточены в социальных сетях, они стали неотъемлемой частью политики брендов: онлайн, офлайн и т. д.

Пинок от Чэ-Вэй Вана и Тейлора Леви

Компания CW&T¹², по ее собственному признанию, – «крошечная студия дизайна в Бруклине», состоящая всего из двух человек – дизайнеров Чэ-Вэй Вана и Тейлора Леви. Я ощущаю определенное родство с этими ребятами, поскольку мы с ними одинаково любим

устройствах. Начала работу в 2009 году. *Прим. ред.*

¹¹ Business-to-business: компании, чьи клиенты (в отличие от сектора B2C, business-to-consumer) – не физические лица, а другие компании. *Прим. ред.*

¹² CW&T (Che-Wei Wang and Taylor) – нью-йоркская технологическая компания и дизайн-студия. *Прим. ред.*

ручки Hi-Tec-C от Pilot¹³, которые, к несчастью, не так легко достать в США. Тонкий кончик диаметром 0,25 мм пишет отлично (на мой взгляд, лучше, чем большинство доступных ручек Montblanc), но при этом она выглядит и лежит в руке как обыкновенная (читай: дешевая) шариковая ручка. Дизайнеры Ван и Леви поставили перед собой задачу создать простую, стильную и прочную ручку, в которую можно вставлять черный стержень Hi-Tec-C с шариком диаметром 0,3 мм. Свой продукт они назвали Pen Type-A. Не зная, появится ли рынок для него, и не имея ресурсов, чтобы превратить дизайн-концепт хотя бы в подобие серьезной бизнес-модели, они обратились к одному из самых популярных онлайн-порталов – Kickstarter, чтобы прошупать почву.

Если вы до сих пор ничего не знали о Kickstarter, знайте: это простая платформа для сбора средств, которая позволяет пользователям публиковать свои творческие проекты (от музыки и кино до технологий и журналистики) и открывать сбор средств в интернете. Безусловно, это один из самых интересных онлайн-проектов.

Проще говоря, если вам не удается найти инвестора для фильма, вы можете разместить проект на Kickstarter, определить бюджет и попросить всех, кому понравится идея, поддержать ее финансово. Это не значит, что спонсор окажется настоящим инвестором из венчурной компании. Скорее, спонсоры совершают предоплату за продукт, который еще не разработан (создатели определяют уровни спонсирования проекта и вознаграждение для них в виде продуктов).

Это существенно меняет понятие предпринимательской деятельности и предпринимательского мышления. Раньше главным препятствием бизнеса на пути от замысла до исполнения была пропасть, заполненная вопросительными знаками. У многих появляются отличные идеи, которые можно объяснить в трехминутном видеоролике, но мало кто способен успешно воплотить их в жизнь. Kickstarter, совсем как в пословице, превратил слона, не дававшего превратить замысел в продукт, в муху. Теперь, размещая свои идеи с четким финансовым планом на Kickstarter, компании могут в кратчайшие сроки выяснить, существует ли рынок для продажи их продуктов.

Стартап Kickstarter был основан в Нью-Йорке в 2009 году. По данным Wikipedia, с начала своего существования компания собрала инвестиций на сумму свыше 275 млн долларов более чем для 65 тысяч проектов. Еще больше впечатляет то, что показатель успешности проектов, объявленных на Kickstarter, приближается к 45 %. (Успех определяется по тому, удастся ли преодолеть финансовый порог, назначенный организаторами или создателями.) Компания получает процент от перечисляемых спонсорами средств. Здесь сходятся в одной точке бизнес, творчество и предпринимательский дух. Своего рода маяк, работающий на энергии прямого контакта.

Если вы хотите выяснить, есть ли рынок для вашей бизнес-идеи, проще всего обнародовать эту идею и дать возможность тем, кто проявит к ней интерес, поддержать ее не только на словах, но и материально. Спонсоры одновременно становятся покупателями – просто они платят за товар задолго до того, как он будет произведен. Они – дух и плоть прямого контакта. В 2004 году Крис Андерсон (бывший главный редактор журнала Wired) написал бестселлер о бизнесе под названием «Длинный хвост»¹⁴. В книге описывается новая экономика, которая возникла в интернете благодаря тому, что мы больше не ограничены физическим торговым пространством магазина и количеством товара, которое можно продать на одном квадратном метре. Онлайн-инструменты позволили продавать продукты, которые раньше покупали немногие. Теперь компании могут неплохо заработать на продаже через интернет товаров, пользуясь

¹³ Pilot Corporation – японская компания по производству письменных принадлежностей, основанная в 1926 году. В настоящее время имеет филиалы по всему миру. *Прим. ред.*

¹⁴ Андерсон К. *Длинный хвост. Эффективная модель бизнеса в интернете*. М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. *Прим. перев.*

щихся не самым большим спросом, вместо того чтобы продавать ограниченный ассортимент самых популярных. И все благодаря новым возможностям, которые дают прямые контакты с потребителем.

Широко известно высказывание одного из основателей Apple Стива Джобса: покупатель не обязан знать, чего он хочет. Генри Форд говорил: «Если бы я спросил у людей, чего они хотят, они бы попросили более быструю лошадь» (впрочем, недавно в Harvard Business Review была опубликована статья, в которой утверждалось, будто не существует свидетельств того, что эти слова действительно принадлежат Форду). Я склоняюсь к мысли, что истинный лидер в бизнесе – тот, кто способен заглянуть в будущее, предугадать новый рынок еще до его появления. Если это действительно так, то понятно, почему в мировом бизнесе так мало по-настоящему революционных фигур: риск огромен, а человек с даром провидения, позволяющим разглядеть пока не существующие товары или услуги, как правило, оставался в одиночестве... до настоящего времени.

Прямые контакты сводят риск к минимуму

Kickstarter не просто помогает развивать интересные и необычные проекты – он позволяет запустить бизнес, находя потребителей, заинтересованных в непосредственном контакте.

Функции платформы не сводятся исключительно к сбору средств. Этапы проекта нередко освещаются не только на Kickstarter, но и в других социальных сетях, и отношения между потребителями (спонсорами) и создателями проекта иногда существенно укрепляются в процессе. С помощью Kickstarter владельцы бизнеса могут заранее определить, удалось ли им создать то, что люди действительно хотят получить. Им больше не нужно запускать производство, а затем пытаться создать рынок для своих продуктов.

По первому впечатлению, учитывая распространенные до сих пор взгляды на бизнес, Kickstarter может показаться диковинкой. Но если копнуть глубже, выяснится, что это самый подходящий вариант для компании, стремящейся выстроить прямые связи с потребителями: он вовлекает их в определение ценности продукта задолго до того, как начинается производство.

Помните проект ручки Pen Type-A? Ван и Леви назначили сумму проекта в 2500 долларов. 15 августа 2011 года они оставили этот рубеж далеко позади, собрав 281 989 долларов более чем от 4000 спонсоров. Для первого года существования компании это весьма солидный объем продаж, особенно учитывая, что продукт еще даже не существует, – не говоря уже о том, что попутно компания создала прочные связи с 4000 лояльных потребителей.

Что это – новая медийная гипербола? Неужели это действительно влияет на бизнес? Взгляните на последние данные Kickstarter: в феврале 2012 года Янси Стриклер (один из сооснователей соцсети) сказал в интервью Talking Points Memo, что в 2012 году она сможет собрать для различных проектов более 150 млн долларов. Для сравнения: государственный бюджет Национального фонда поддержки искусств составляет 146 млн долларов. Более того, отдельные проекты собрали более чем по 1 млн долларов. Популярность Kickstarter растет и вдохновляет новых предпринимателей. Мы понимаем, что компании, которые создают прочные прямые связи с потребителями, основанные на ценности, могут достичь поразительных финансовых результатов.

Если вы всегда мечтали производить наручные часы, с чего вы начнете? В мире, где все больше людей использует для определения времени смартфоны, наручные часы превращаются из нужного приспособления в необязательный стильный аксессуар. Стоит ли новая модель усилий, затраченных на разработку и поиски рынка? У компании Pebble Technology из Пало-Альто была сумасшедшая мечта: разработать и начать производство наручных часов нового типа с использованием передовых технологий. Основатели хотели создать циферблат на основе тех-

нологии электронной бумаги (e-ink): такой же экран с высоким разрешением, как в электронной книге Kindle от Amazon, с технологией сенсорного экрана, благодаря которой пользователи смогут принимать текстовые сообщения, определять идентификационный номер звонящего, получать электронную почту и контролировать другие электронные устройства, проводя пальцем по циферблату, как по экрану iPad. В прошлом году основатели представили свою мечту на суд общественности и продемонстрировали работающий прототип часов Pebble E-paper для iPhone и Android. Чтобы оценить интерес публики к смарт-часам такого типа, они собирались запустить пробный шар – объявить о сборе 100 тыс. долларов. К их большому изумлению, всего за несколько недель было продано огромное количество часов – на сумму 10 266 845 долларов.

Их бизнес-модель не только мгновенно была оценена по достоинству. Сила прямых связей подняла спрос на их продукт до небес. Это был настоящий бум. И Pebble Technology, спешно увеличивая штат сотрудников и разыскивая грамотных поставщиков, чтобы превратить часы из деморолика в реальный продукт, не забывала поддерживать прямую связь с потребителями с помощью постоянных обновлений на странице в Kickstarter и в личных аккаунтах основателей в соцсетях. Будущие покупатели стали активными участниками («миссионерами» и «чирлидерами») Pebble Technology и участвовали во всем, вплоть до выбора цвета ремешка.

Может ли ваш бизнес создать эффект домино?

Когда в конце 2010 года стало известно, что Сет Годин, знаменитый бизнес-философ и автор бестселлеров «Незаменимый», «Лидер есть в каждом», «Фиолетовая корова», «Все маркетологи – лжецы»¹⁵ и др., собирается прекратить «традиционную» публикацию своих книг, у каждого диванного стратега от бизнеса было по этому поводу собственное мнение. Новость гуляла в Twitter не хуже газетной утки о скандальной гибели какой-нибудь знаменитости (особенно в кругах маркетинговых умников, таких как ваш покорный слуга). На самом деле в 2011 году Годин открыл собственную издательскую компанию под названием The Domino Project (предприятие было рассчитано на год) совместно с Amazon. Некоторые издатели восприняли этот краткосрочный план как признак того, что предприятие нежизнеспособно. Но Годин в своем популярном блоге объяснил, что книгоиздание для него «проект, а не пожизненное обязательство. Проекты интересно начинать, но одно из обязательных условий – они не должны длиться вечно. Я ставил перед собой цель объяснить, что можно сделать в быстро меняющемся окружении».

В условиях «перезагрузки» Годин опубликовал 12 книг (все они стали бестселлерами на Amazon), и только две из них («Попробуй – получится!»¹⁶ и «Все мы оригиналы»¹⁷) он написал сам. После окончания «эксперимента» Годин пришел на Kickstarter для запуска еще одной книги под названием «Обман Икара»¹⁸. Всего за несколько часов проект собрал назначенную сумму в 40 тыс. долларов и в целом получил более 250 тыс. долларов от читателей и поклонников. В уроке, который преподнесли нам издательство The Domino Project и книга «Обман Икара», важны не столько срок деятельности предприятия или общее количество проданных книг, сколько пример бережного построения непосредственных отношений с потребителями. В конце концов, у издательства и книги появилась аудитория более чем из миллиона читате-

¹⁵ Годин С. *Незаменимый. Можно ли без вас обойтись?* М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010; Годин С. *Лидер есть в каждом. Племена в эпоху социальных сетей.* М.: Альпина Бизнес Букс, 2012; Годин С. *Фиолетовая корова. Сделайте свой бизнес выдающимся!* М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012; Годин С. *Все маркетологи – лжецы.* М.: Эксмо, 2006. *Прим. перев.*

¹⁶ Годин С. *Попробуй – получится! Когда вы в последний раз что-то делали впервые?* М.: Альпина Паблишер, 2013. *Прим. перев.*

¹⁷ Годин С. *Все мы оригиналы. Пипл больше не хавает.* М.: Альпина Паблишер, 2012. *Прим. перев.*

¹⁸ Godin S. *The Icarus Deception: How High Will You Fly?* Portfolio Hardcover, 2012.

лей. В этом и была главная задача: найти поклонников и последователей и поддерживать с ними связь.

Деловое мышление будущего

Способны ли вы (или ваша компания) сделать то же, что Сет Годин? Возможно. Мы видим только одно событие: Сет уходит из большого издательского бизнеса. Но мы забываем о том, что этому предшествовало: 12 бестселлеров, множество произошедших за год знаковых событий, собственные семинары, тысячи записей в блоге, бесплатные электронные книги и уровень благонадежности, который сложно себе представить. За годом стоят десятилетия, наполненные массой дел (не стоит забывать о сайте Squidoo, который позволяет любому желающему быстро создать собственную страницу в интернете), каждое из которых позволило ему установить прямой контакт с людьми, которые покупают его книги, говорят о нем с друзьями, восхищаются его мыслями. Годин выстраивал прямые связи с читателями и поклонниками почти два десятилетия.

Прямые связи не возникают в одночасье. Они появляются в результате сконцентрированных усилий – со стороны всех сотрудников компании, – направленных на то, чтобы сделать их движущей силой роста, в котором каждый не просто принимает участие, но и отвечает за результаты.

Можете ли вы сказать, что у вас действительно сложились такие отношения с потребителями? О чем умалчивают Годин, Wall Street Journal, издательская отрасль и литературные агенты? О том, что вы можете сделать то же, что и Годин. К вашим услугам новые мощные виртуальные каналы (и они бесплатны, если не считать времени и усилий, которые нужно вложить). Вы можете мгновенно сообщить миру свои мысли с помощью текстов, изображений, аудио и видео. Вы можете делиться данными, выстраивать прямые связи и распространять свои идеи. Вам не нужно полагаться исключительно на средства массовой информации как на посредника, который передаст ваши слова. Вы быстро поймете, имеют ли ваши идеи успех. И наконец, вы можете следить за распространением и воздействием своих идей (подробнее об этом в следующей главе). Короче говоря, вы (и ваш бизнес) не Сет Годин. Но вы вполне можете им стать.

Уроки построения прямых связей

Теперь вам предстоит нелегкая задача: взять всю эту информацию и «выжать» то, что имеет непосредственное отношение к вашей работе. *В выстраивании прямых связей с потребителями не существует простых пошаговых схем.* То, что эффективно для одной компании, не будет работать для другой, а успех, о котором рассказано в этой главе, не станет незыблемым свидетельством вашего будущего успеха, даже в той же сфере деятельности и при том же типе потребителя.

В следующих главах будут показаны приемы, которые помогут стать ближе к потребителю в мире, где все потребители связаны друг с другом. Учитывая все сказанное, мы можем разработать несколько базовых философских принципов и действовать на их основе. Вот пять принципов, которые могут стать первыми уроками на пути создания надежных прямых связей.

Урок № 1. Сначала предложите что-то ценное

Если вы ждете, что кто-то подпишется на вашу рассылку или поставит вам «плюс», а вы будете только объявлять о никому не интересных конкурсах и промоакциях, направленных на повышение узнаваемости бренда, вы не только будете отвлекать (и раздражать) людей, но и упустите гораздо более важную возможность. *Сначала предложите что-то ценное.* Речь идет

не только о скидках или услугах, но и об информации. Знаменитый автор книг о продажах Джефффри Гитомер («Библия торговли», «Маленькая красная книга ответов для продавцов», «Бизнес в социальных сетях» и т. д.¹⁹), выступая перед собранием ипотечных операторов, сказал, что простейший способ заключить сделку – сказать клиенту буквально следующее: «Я найду для вас лучшую и самую доступную ипотеку, даже если это значит, что вы приобретете ее не у меня». Доверите ли вы такому человеку свой бизнес? Свою лояльность? Этот оператор всего-навсего первым предлагает нечто ценное.

Урок № 2. Будьте открыты

Если ваш бизнес окутан тайнами и недомолвками, у потребителей подспудно возникает чувство неприязни. Цифровой мир изменил правила бизнеса. Трудно сохранить в тайне низкий уровень обслуживания в гостинице, когда есть такие сайты, как TripAdvisor²⁰. Нужна культура открытости и прозрачности. Это не значит, что вы должны выложить на всеобщее обозрение рецепт своего фирменного соуса. Это значит, что вы никогда не наладите прямые связи с потребителями, если главная задача вашего бизнеса – морочить людям голову.

Урок № 3. Будьте понятными и последовательными

Большинство компаний в наши дни используют в отношениях с потребителями тактику «беспорядочной пальбы». Они выжидают определенных моментов или определенного времени года. Попробуйте перенести эту тактику на отношения с мужем или женой: сработает ли она?

Самые прочные отношения – те, в которых коммуникативная модель одновременно понятная и последовательная. Такие отношения развиваются неторопливо и нуждаются в ежедневной подпитке. Очень важно не быть слишком самоуверенными и не забывать о настоящих потребностях клиентов. Потеря интереса – это нормально. Если бренд заваливает лояльного потребителя электронными письмами, через некоторое время тому это может надоест. Проявите понимание и действуйте в соответствии с «приливами» и «отливами».

Урок № 4. Обеспечьте взаимовыгодное сотрудничество

Вспомним пример с наушниками Beats by Dre и магазином Target: гоняться за каждым пользователем и охотиться на «лайки» на Facebook – не лучший вариант. Настоящий шанс вы получите, если поймете, как создать взаимовыгодное сотрудничество вместо ситуации, в которой вы вынуждены конкурировать с собственными партнерами.

Урок № 5. Настоящие фанаты

Большинство людей вовсе не хотят подписываться на страницу вашей компании или ставить ей оценки. Они заводят аккаунты в социальных сетях для друзей, семьи и тех, над кем смеялись в старшей школе. Вторжение брендов в эту область – именно вторжение. Ваш бизнес никогда не добьется любви всех без исключения. Поэтому лучше обратиться к фанатам. Найдите и лелейте ваших истинных поклонников. Преданных пользователей. По мере развития ваших отношений они станут вашими «миссионерами», и вы почувствуете на себе действие сетевого эффекта.

¹⁹ Гитомер Дж. Библия торговли. СПб.: Питер, 2006; Гитомер Дж. Маленькая красная книга ответов для продавцов. 99,5 способов убедить, продать и получить деньги. СПб.: Питер, 2008; Гитомер Дж. Бизнес в социальных сетях. Как продавать, лидировать и побеждать. СПб.: Питер, 2012. *Прим. перев.*

²⁰ TripAdvisor.com – сайт, помогающий пользователям найти информацию о поездках, публикующий отзывы и мнения обо всем, связанном с путешествиями; также имеется форум для обмена мнениями. Создан в 2000 году. *Прим. перев.*

Это не (очень) понятно

Изучите все – от развития вашего бизнеса и продаж до маркетинга и пиара. Лежит ли в основе всего, что вы делаете, бережная забота о прямом контакте и личных отношениях с вашими потребителями или вы просто забрасываете их корпоративными посланиями по всем каналам? Заботливое построение прямых связей с потребителями поможет вам пройти через чистилище. Благодаря им вы сможете не просто рассылать рекламу, а предоставить потребителям нечто действительно нужное.

Глава 2

Утилитарность или смерть

От рекламного заигрывания – к утилитарному маркетингу

Новая недвижимость

Каково золотое правило в бизнесе, связанном с продажей недвижимости? Место, место, место. Для компаний место – это все.

Успех непосредственно зависит от того, где физически расположен ваш объект (неважно, головной офис или крупный розничный магазин). Попробую развить эту идею: учитывая, что люди все больше времени тратят на просмотр страниц, отзывы и покупки в интернете, *новая недвижимость* – то, что потребитель видит перед собой на экране.

Насколько грандиозным должен быть бренд, чтобы завоевать желанное место на домашней странице iPhone потребителя? Судя по последним данным и исследованиям, компании не слишком успешно осваивают новые области и сообщества. В статье «Спасение брендовых мобильных приложений» в новостной колонке сайта Digiday от 29 марта 2012 года²¹ Гизель Абрамович сообщает, что 25 % скачанных мобильных приложений никогда не используется, а 26 % используется не более одного раза. Как вы думаете, дело в том, что это *брендовые* приложения? Скорее всего, нет. Более честным и правдоподобным (хотя далеко не лестным) будет такой ответ: большинство приложений никуда не годится.

Новый нарциссизм

Компаниям необходимо трезво оценить свои возможности. Большинство приложений не имеет успеха, поскольку они не дают пользователю ничего ценного. В них нет смысла. Это каталоги, и ничего более: витрина, в которой выставлены товары и услуги. Но дело не только в этом. Каждое четвертое брендовое приложение не используется, а 26 % используется после загрузки всего один раз. Однако я готов поручиться, что 100 % пользователей используют, хранят и обсуждают приложения, которые действительно представляют для них какую-то ценность.

Приведу пример...

Мне надо выйти. Прямо сейчас

Приходилось ли вам испытывать особенное ощущение внизу живота, вслед за которым сразу возникает эффект туннельного зрения?.. Вам надо выйти. Сейчас же. *Вам нужно в туалет.*

Избавлю вас от подробностей функционирования моего (иногда слишком чувствительного) желудка. Но как человек, который ежегодно покрывает в поездках сотни тысяч километров, могу сказать, что найти чистый туалет иногда непросто.

Я буду терпеть до тех пор, пока не окажусь в удобном гостиничном номере, или поспешу в зал ожидания аэропорта. Но что вы будете делать, если зов природы хоть раз в жизни застанет вас посреди Нью-Йорка? Откроете SitOrSquat.

Смейтесь сколько угодно, но в моем iPhone значок SitOrSquat стоит на домашней странице. Это приложение позволяет пользователю легко найти чистый туалет (а также уточнить,

²¹ www.digiday.com/brands/saving-abandoned-brand-mobile-apps/.

есть ли там пеленальный столик, оборудование для инвалидов и другие удобства). Определив положение вашего телефона, приложение быстро покажет, где находится ближайшая чистая общественная уборная, и подскажет, как туда добраться. Это платформа вроде Wikipedia, где контент и рейтинги создаются лояльными пользователями.

Вы можете дать оценку, оставить комментарий и даже добавить в список новые туалеты. В марте 2009 года принадлежащая Procter & Gamble компания Charmin стала глобальным спонсором SitOrSquat – и, судя по всему, бренд, выпускающий туалетную бумагу, принял мудрое решение: когда люди обсуждают SitOrSquat, они одновременно говорят о Charmin. Эта компания приносит своим потребителям настоящую пользу. Короче говоря, это приложение – превосходный образец беспронимчивой стратегии.

Реклама должна стать более полезной. Точка. Конец предложения

Мир переполнен. Мир маркетинга переполнен едва ли не более. Компании до сих пор считают, что все дело в шумихе и выборе правильного момента. И да, и нет. Никто (и я в особенности) не собирается отрицать, что хорошо сделанная реклама Суперкубка²² привлекает внимание, бренд начинают замечать, и это приводит к подъему (продаж, узнаваемости и т. д.). Никто не отрицает, что грамотно организованное маркетинговое мероприятие создает шумиху и привлекает внимание. Многие онлайн-медиакомпании приведут убедительные доводы в пользу покупки баннеров. Шумиха в прессе вызывает ажиотаж на рынке. Трудности начинаются, когда вы переходите на новые виртуальные маркетинговые платформы. Все привыкли мыслить как рекламодатели. Но сейчас, в условиях чистилища, стоит подумать скорее о том, как дать потребителям что-то полезное.

Если компания просто заведет страницу на Facebook, канал на YouTube, ленту в Twitter или что-то в этом духе, она, очевидно, сможет быстро собрать подписчиков и друзей. Потребителям нравится ощущать себя частью сообщества и первыми узнавать новости. Бренды отлично справляются с этой задачей, подвешивая морковку перед носом потребителей, которые с готовностью нажимают кнопку «Нравится», «Присоединиться» или «+1».

Однако все это может превратиться в опасную игру на понижение. Маркетинговые инициативы разбиваются о реальность: потребитель через какое-то время утрачивает интерес. Это происходит в прямом маркетинге, почтовом маркетинге, социальных сетях. Слыша без конца одну и ту же старую песню, люди устают (и быстро).

Подъем утилитарного маркетинга

Утилитарный маркетинг станет новым прорывным фактором в бизнесе.

Что такое утилитарный маркетинг? Это не реклама. Это не передача послания, не сиюминутные перемены. Его смысл и суть в том, чтобы приносить настоящую пользу, давать потребителю то, чем он захочет пользоваться постоянно, то, что будет иметь уникальную ценность в его жизни. Как вы думаете, ваш бренд способен создать такого рода интерес и привлечь к себе внимание в переполненном информацией мире, где реклама встречается на каждом шагу?

Если явление из области маркетинга не создает большую шумиху и не получает огромного рекламного щита на главной площади, на который может указывать руководство компании, на него смотрят с плохо скрываемой скукой. Разумеется, ведь все это так непохоже на традиционные средства массовой информации и другие формы рекламы. В большинстве мар-

²² Суперкубок – турниры по разным видам спорта (футбол, баскетбол, волейбол и др.), проводящиеся в начале сезона; в них определяются сильнейшие команды страны или региона. *Прим. ред.*

кетинговых отделов считают, что давать потребителю нечто действительно ценное нелогично: для них понятия «ценность» и «стоимость» равнозначны, и они не желают тратить большие деньги на маленькую аудиторию (по сравнению с аудиторией традиционной рекламы). Но суть в том, что успешный утилитарный маркетинг не обязательно дорог. *Он должен просто быть полезным.*

В 2012 году я присутствовал на деловой встрече, где была представлена идея приложения для iPhone. Это была умная идея (одна из тех, о которых всегда думаешь: ну почему это пришло в голову не мне?!). Во время презентации главный директор по маркетингу улыбнулся, поднял руку, чтобы задать вопрос, снял очки и положил их на записную книжку, сложил руки, наклонился вперед и сказал: «Это гениально... но можем ли мы вкладывать в это приложение ключевые послания нашего бренда? Ведь если люди на них не смотрят, в чем тогда смысл приложения?»

Если вы дадите людям то, что им действительно нужно, они будут любить вас вечно

Просто, не правда ли? То, что приносит потребителю пользу – настоящую, без броских рекламных слоганов, – и есть новая эпоха в маркетинге. Люди не дураки. Они все поймут. Они подумают: «Я жить не могу без этого приложения... Не могу поверить, что бренд X просто так дал его мне... Вот это здорово!»

Если компания по производству туалетной бумаги это поняла, что мешает вам?

Развитие утилитарного маркетинга только начинается. Мы знаем: большая часть средств на подобные инициативы обычно идет из экспериментального бюджета маркетингового отдела. *Экспериментальный* — ключевое слово, означающее: «Мы попробуем и, если все получится, будем вести себя так, будто и не сомневались в успехе, ведь мы же гении... а если ничего не выйдет, мы просто скажем, что это был эксперимент, и никто не потеряет работу».

Как вы думаете, сколько еще просуществует такой образ мышления?

В период чистилища перед нами расстилается огромное открытое пространство, и мы можем не торопясь обдумать, чего хотят потребители и как овладеть драгоценным ресурсом недвижимости – тем экраном, на который они смотрят.

Разносторонний опыт

Nike – один из знаменитых брендов, которым трудно подражать. Оглушительный успех компании преподносит нам ценный урок использования для прорыва уникального видения и уникального подхода – особенно если вы занимаетесь чем-то настолько непримечательным, как спортивная одежда и обувь. Компания внедряла инновации повсюду: от развития продуктов (лить жидкую резину на рифленую железную пластину, чтобы у беговых кроссовок был легче шаг, – серьезно?) до рекламной кампании, которая оставила неизгладимый след в культуре («Просто сделай это» – «Just Do It») и не только расширила целевой рынок, но и смогла убедить ранее не интересовавшихся спортом людей подняться с дивана, отложить дистанционный пульт и чипсы и начать двигаться. Бесспорно, это масштабные достижения. Слоган обращался к каждому: мужчине, женщине и ребенку. Этот боевой клич призывал людей серьезно задуматься о своем здоровье и благополучии.

Создав стимул, Nike также привлекла множество потребителей. Если люди покупались на рекламный слоган и решали совершить пробежку, вместо того чтобы посмотреть очеред-

ной эпизод «Хватай не глядя»²³, им нужна была хотя бы простейшая одежда для тренировки. Эти инновации породили множество брендовых и маркетинговых расширений (от революционно новых кроссовок до рекламных кампаний, направленных на расширение прав и возможностей женщин). Не забывайте и о других масштабных проектах, которые создала и бережно развивала Nike: желтые браслеты Livestrong от Лэнса Армстронга²⁴ (до того, как разразился скандал), Nike+ для тех, кто хотел синхронизировать занятия бегом со смартфонами и социальными сетями, и множество других инноваций. Nike фантастически хорошо справляется с задачей, сочетая мощь широкомасштабной рекламы с созданием действительно полезных для потребителя вещей.

Итак, что такое Nike? Удивитесь ли вы, если узнаете, что один журналист называл ее технологической компанией?

Ежегодная конференция South by Southwest (или SXSW) с годами изменилась до неузнаваемости. В 1987 году это был скромный малоизвестный музыкальный фестиваль в Остине. С годами тематика расширялась, в программу вошли кино и интерактивные технологии. Интерактивный компонент развивался семимильными шагами, и сейчас SXSW больше известна как конференция, на которой публике представляют технологические новинки. Многие признают, что она сыграла не последнюю роль в успехе таких компаний, как Twitter и foursquare. С каждым новым успешным годом возникает один и тот же вопрос: какой окажется новая блестящая игрушка, от которой мы все будем без ума в этом году? Удивитесь ли вы, если я скажу, что на конференции 2012 года ею стала FuelBand от Nike? Джек Маршалл из Digiday, ведущий репортаж с SXSW-2012, с трудом справлялся с волнением, когда 12 марта 2012 года опубликовал статью «Почему Nike – технологическая компания»²⁵. Технологическим прорывом прошлогодней SXSW стал запуск и продвижение компанией браслета FuelBand.

FuelBand – стильный браслет с подсветкой, который измеряет уровень вашей физической активности и награждает вас топливными баллами (fuel). Чем больше вы двигаетесь, тем больше «топлива» получаете (да, Nike нашла способ добавить игровой элемент в повседневную жизнь). Вы задаете то количество «топлива», которое в идеале хотели бы получить в течение дня, и браслет сообщает вам о том, как вы справляетесь с задачей. Он соединен с мобильным приложением, которое позволяет сравнивать ваши цели с достижениями других пользователей. То, что Nike+ предлагало для бегунов, FuelBand дает всем остальным.

FuelBand – один из продуктов Nike из линейки, получившей название Digital Sport. Nike не только утверждает себя как технологическую компанию, но и подает пример реорганизации маркетинга и перехода от прямой рекламы к созданию утилитарного рекламного продукта... а также к получению прибыли благодаря утилитарности.

Джозеф Яффе (автор книг «Реклама. Жизнь после смерти», «Присоединяйтесь к беседе» и «Переверните воронку»²⁶) прождал на SXSW почти час в очереди к временному павильону Nike, где компания предлагала создателям мировых модных тенденций ознакомиться с FuelBand. После примерки и беседы с одним из продавцов, по дороге обратно в гостиницу, Яффе внезапно понял, что даже не поинтересовался, сколько стоит FuelBand. Мигающий и издающий звуки браслет за 140 долларов на запястье Яффе стал не просто поводом для распросов и любопытства – он помог ему сбросить более 10 килограммов (и успешно двигаться

²³ «Хватай не глядя» (Storage Wars) – американское реалити-шоу телесети A&E Network, стартовавшее в 2010 году. *Прим. ред.*

²⁴ Лэнс Армстронг (настоящая фамилия Гундерсон, род. 1971) – американский велогонщик, единственный в истории финишировавший первым в Tour de France 7 раз подряд. В 2012 году пожизненно дисквалифицирован и лишен всех титулов начиная с 1998 года за применение допинга. *Прим. ред.*

²⁵ www.digiday.com/platforms/sxsw-why-nike-is-a-tech-company/.

²⁶ Яффе Дж. *Реклама. Жизнь после смерти*. СПб.: Питер, Коммерсантъ, 2007; Jaffe J. *Join the Conversation: How to Engage Marketing-Wearry Consumers with the Power of Community, Dialogue, and Partnership*. John Wiley & Sons, 2007; Jaffe J. *Flip the Funnel: How to Use Existing Customers to Gain New Ones*. John Wiley & Sons, 2010.

в этом направлении дальше). Яффе также признает, что браслет постоянно напоминает ему о Nike, но его это не только не раздражает – наоборот, он благодарен компании за помощь в борьбе с лишним весом.

Урок, который Nike преподносит всем нам, таков: если вы можете дать людям нужную вещь, они не только будут возвращаться к вам снова и снова, но и переведут свои отношения с брендом на совершенно другой уровень, связав их с личными переживаниями. Проще говоря, это еще один пример беспроектной стратегии, где бренд приносит не только пользу, но и серьезные деньги.

Дополненная реальность – еще один аспект утилитарности

В детстве я был огромным фанатом LEGO (впрочем, остаюсь им и сейчас). Вспомните свое детство. Родители приводили вас в магазин, вы стояли перед огромной пирамидой разнообразных конструкторов и мечтали о крутых моделях, которые могли создать. Как часто вы вертели в руках коробку и задумывались, не будет ли модель для вас слишком сложной? Многие из нас в те годы прибегали к особому методу: взять коробку, поднести ее к уху и потрясти, как будто звук стучающихся друг о друга кубиков мог сообщить что-то новое или подсказать, какой уровень мастерства нужен для сборки модели.

Теперь об этом можно забыть. LEGO не только продает свои наборы через розничные сети. В 2010 году компания открыла сеть собственных магазинов и нашла решение для всех, кто встраивал коробки в безнадежных попытках узнать, что же скрывается внутри.

Открыв около пятидесяти торговых точек в разных странах мира, LEGO должна была чем-то привлечь покупателей, которые обычно шли в магазин игрушек, гипермаркет или универсальный магазин. В каждом магазине LEGO сейчас есть устройство, которое выглядит как обычный интерактивный терминал. Однако его при всем желании нельзя назвать обычным. С помощью этого автомата, который называется LEGO Digital Vox, покупатели могут выбрать любой набор из представленных в магазине. Когда покупатель стоит перед ним, экран терминала распознает продукт, который человек держит в руках, а затем создает трехмерное изображение того, что находится в коробке (эта технология называется дополненной реальностью – с помощью экрана и интернет-соединения вы можете добавить еще один уровень визуальной информации к тому, что уже видите).

Автомат Digital Vox выстраивает содержимое коробки LEGO на экране, чтобы вы могли оценить размер и уровень сложности. Вы можете повернуть коробку и рассмотреть со всех сторон, как будет выглядеть полностью собранная игрушка. Добавлена даже анимация – вы увидите, как маленькие лего-человечки бегают вокруг модели, винты самолетов вращаются и т. д. Это не просто забавное приключение в магазине, а функциональная установка, которая позволяет детям и родителям увидеть, что на самом деле они покупают.

Это не должно быть модным. Это должно быть полезным

Nike, LEGO, Procter & Gamble... Понятно, что бюджет вашей компании вряд ли сравнится с их бюджетами и они могут позволить себе пробовать новинки, о которых другим остается только мечтать. Но вам не нужны неограниченные средства, чтобы ваше приложение успешно работало.

Пример: мобильное приложение компании Nationwide²⁷ (да, это страховая компания), предназначенное для людей, которые только что попали в аварию на дороге. Это полез-

²⁷ Nationwide Mutual Insurance Company & Affiliated Companies – группа крупных американских страховых и финансовых компаний со штаб-квартирой в Колумбусе. Основана в 1926 году. *Прим. ред.*

ное пошаговое приложение, которое сопровождает потребителя на каждом этапе: от сбора и обмена сведениями об аварии до получения фотографий и определения места происшествия (с помощью встроенных в iPhone GPS-функций); на случай, если авария произошла ночью, предусмотрена даже подсветка. Это не реклама. Это ненавязчивый маркетинг. Это утилитарный маркетинг. Кроме того, приложение позволяет решить проблему рукописных отчетов о происшествии, которые обычно невозможно разобрать, поскольку у людей, только что побывавших в аварии, трясутся руки.

Это умное приложение появилось в магазине программ для iPhone в 2009 году. И оно не просто позволяет составить отчет о происшествии с помощью мультимедиа. Если вы когда-нибудь имели дело со страховой компанией, то представляете, насколько долгим и трудным может быть процесс получения выплаты. Просто зайдите в интернет и проведите несложное исследование. Вы найдете тысячи жалоб от людей, которые часами висели на телефоне и писали десятки писем, чтобы получить возмещение.

Я уверен, что у Nationwide, как и у многих ее конкурентов, есть свои трудности. Однако выпущенное компанией приложение для обработки данных на месте аварии очевидно облегчает и упрощает процесс получения страховых выплат. Оно позволяет не только составить отчет об аварии, но и немедленно подать заявление о выплате страховки. Потребители даже могут сообщить Nationwide, в какое время представителям компании удобнее связаться с ними для дальнейшего обсуждения вопроса. Кроме того, в приложение включены списки автостерских и местных служб эвакуации. Инициативность на рынке утилитарного маркетинга позволяет Nationwide обнаружить проблемы потребителя и не только облегчить его положение, но и создать о себе более благоприятное впечатление. Раньше у нее просто не было возможности приносить потребителю пользу. Еще один пример беспроблемной стратегии.

Уроки утилитарного маркетинга

Урок № 1. Не вы, а я

Задумываясь о расширении рекламы вашего бренда в сторону утилитарного маркетинга, забудьте, чего вы хотите от потребителей (чтобы они покупали больше ваших товаров, видели больше ваших продуктов, чаще приходили в ваш магазин или рассказывали о вас большему числу знакомых).

Если вы хорошо справляетесь с утилитарным маркетингом, вы все это получите. Но это не должно быть самоцелью. Необходимо заботиться о нуждах покупателя. Полезное приложение добавляет огромную ценность в жизнь человека – а значит, он становится более благосклонным к вашему бренду. Важны не вы, а они.

Запомните: сначала утилитарность, и только потом (намного позже) бренд.

Урок № 2. Устраните неудобство

У всех примеров, приведенных в этой главе, есть одна общая (и довольно явная) черта: они устраняют неудобство. LEGO может показать, какая модель в коробке. Nationwide помогает частично снять стресс и справиться с потрясением, давая возможность максимально точно описать подробности аварии, когда вы меньше всего способны ясно соображать. Nike ведет дневник вашей активности и напоминает о поставленных целях. Каждый из этих брендов решает проблемы потребителя.

Чтобы достичь успеха, вы должны чаще ставить себя на место потребителя, а не гадать, как заставить его покупать больше, сидя за рабочим столом. Когда ваш утилитарный маркетинг сможет устранить неудобство, вас можно будет поздравить с победой.

Урок № 3. Никаких ожиданий

Создавайте и распространяйте предложение, не ожидая ничего взамен. Да, это горькая пилюля для вас и вашего бизнеса. Возможно, это даже не позволит вам получить средства и вывести проект на рынок, но не останавливайтесь. Если вы действительно предлагаете что-то полезное и удобное – то, чем наверняка будете пользоваться и вы, и все остальные, – уверенно двигайтесь вперед. Это сработает. Просто представьте, что произошло на той маркетинговой встрече Charmin в P&G, когда кто-то подал идею заключить соглашение с SitOrSquat. Кто-то хорошо представил идею, и сделка состоялась. Вы тоже должны отправляться на презентацию, ничего не ожидая заранее, но не теряя уверенности в ценности своей идеи.

Вряд ли компания Charmin ожидала, что SitOrSquat будет иметь больше успеха, чем теле-реклама. Но я уверен, что они знали: полезное приложение не только привлечет внимание, но и позволит создать между брендом и потребителями такую связь, которой никогда не добиться с помощью 30-секундного телевизионного ролика.

Урок № 4. Решающий вопрос

Знаете ли вы, что такое решающий вопрос для вашего бизнеса?

Фред Райхельд увлекся темой эволюции обслуживания потребителей и лояльности к брендам более 20 лет назад. В 1996 году была опубликована его первая книга «Эффект лояльности»²⁸. Два года назад Райхельд (в соавторстве с Робом Марки) выпустил переработанную и дополненную версию своей эпохальной книги 2006 года: «Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь»²⁹.

Райхельд хотел ответить на один простой вопрос, чтобы бизнес любого масштаба, относящийся к любой индустрии, мог определить, насколько его покупатели верны и будут ли они покупать снова. Решающий вопрос – по версии Райхельда – звучит так: «Какова вероятность того, что вы порекомендуете эту компанию другу или коллеге?» Способность не только узнать ответ, но и трезво оценить свой успех привела Райхельда к созданию и продвижению индекса NPS³⁰, который компании во всем мире сейчас используют для того, чтобы узнать, насколько потребители на самом деле им симпатизируют. Основная ценность, на основании которой, как надеется Райхельд, компания определяет степень своего успеха, имеет самое прямое отношение к утилитарному маркетингу.

Подумайте о том, что вы хотите создать, и задайте себе решающий вопрос – только замените слово «компания» на свою маркетинговую инициативу. Развейте идею и честно спросите себя: «Поставил бы я такую программу на домашнюю страницу своего iPhone?» Если нет, продолжайте работать до тех пор, пока не найдете то, что будет достойно занять драгоценное место в цифровой «недвижимости».

Урок № 5. НЕУД

НЕУД³¹ означает, разумеется: «НЕ Усложняй, Дурашка».

На заседаниях и мозговых штурмах мне не раз приходилось видеть, как изначальную идею растягивали в разные стороны до такой степени, что она в итоге становилась слишком сложной и громоздкой. Есть простые приемы, от которых мы часто отмахиваемся, поскольку думаем, что технология может дать все ответы. Если автомобильная компания хочет, чтобы на тест-драйв пришла тысяча человек, почему бы ей, вместо того чтобы строить сложную плат-

²⁸ Райхельд Ф. Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности. М.: Вильямс, 2005. Прим. ред.

²⁹ Райхельд Ф., Марки Р. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. Прим. ред.

³⁰ Net Promoter Score – система оценки потребительской лояльности. Впервые представлен в 2003 году в журнале Harvard Business Review. Прим. ред.

³¹ Аналог английской аббревиатуры KISS – Keep It Simple, Stupid. Прим. ред.

форму в социальных сетях, просто не распечатать свои визитки с предложением провести заезд и не разложить их под дворники машин, припаркованных около торговых центров, где люди, возможно, заинтересуются предложением? (Но прошу вас, не забывайте о соблюдении законов!)

Нет, я не говорю, что вы должны отказаться от современных технологий и всех удивительных современных способов и инструментов поиска и распространения информации. Однако вы должны рассмотреть все возможности, даже те, которые на первый взгляд кажутся слишком простыми и неэффективными. Одно из лучших свойств мобильного приложения страховой компании Nationwide – подсветка. Приложения с подсветкой для iPhone не новость, но именно это простое свидетельство заботы разработчиков производит самое благоприятное впечатление.

Задумываясь об утилитарности, не пытайтесь объять необъятное. Размышляйте не только о том, как сделать свое предложение простым, но и о том, что у него должна быть только одна (возможно, две) функции, с которыми оно отлично справляется. Digital Vox от LEGO имеет всего одну функцию: позволяет увидеть то, что находится внутри коробки. Не усложняйте.

Урок № 6. Сделайте это сейчас

Мы ведем очень насыщенную и сложную жизнь. На каждом углу нас встречает поток рекламы. Укрыться нигде. Даже наши смартфоны быстро превращаются в наши личные мини-филиалы ада, и с этим очень трудно бороться.

Истинная утилитарность проявляется в момент необходимости. Не тогда, когда это нужно бренду, а тогда, когда это нужно *потребителю*. Если вы сможете удовлетворить запрос именно в этот момент, вас ждет большой успех.

Skullcandy³² – компания, выпускающая модные наушники (сейчас она расширяется и осваивает другие смежные области). Она предлагает яркие цвета и оригинальные узоры для покупателей, которым наскучил стандартный выбор между черными и белыми наушниками. Как многие бренды, Skullcandy прилагает немало усилий, чтобы перешагнуть планку и превратиться из обычной компании бытовых электротоваров в модный бренд. Ее мобильное приложение (с функциями потоковой трансляции музыки и видео и актуального для пользователя контента) может сообщить координаты направлений для серфинга, мотокросса, катания на коньках и снегоходах, а также точный прогноз погоды в выбранном месте в данный момент. Вы не только можете опробовать совершенно новый, только что обнаруженный кем-то маршрут для мотокросса, но и посмотреть, какой сейчас ветер на пляже (на случай, если вы передумаете и решите заняться серфингом). Именно это нужно потребителям прямо сейчас – в настоящий момент.

Урок № 7. Верхом на спине гиганта

Не обязательно изобретать новый iPad, чтобы добиться успеха (но если он у вас есть, развивайте идею). Однако вы должны найти возможность воспользоваться всем, что предлагает iPad. Ищите возможности (почти незаметные) для инноваций, которые могут работать в рамках уже существующих технологий.

Идеальный способ начать – изучить то, чем сегодня все восхищаются. Может ли ваш бренд воспользоваться одной из новых волнующих возможностей, которые предлагает iPhone? Можете ли вы сделать что-нибудь с помощью Pinterest, Instagram или Facebook? Эти гиганты прочно стоят на ногах, и нет ничего зазорного в том, чтобы создать приложение, которое

³² Skullcandy – американская публичная компания, производитель аудиопродуктов для любителей экстремальных видов спорта. Основана Риком Олденом в 2003 году. *Прим. ред.*

сделает использование этих каналов более удобным, одновременно подняв на новый уровень обслуживание потребителей.

HootSuite прекрасно справляется с этой задачей. Основанная в 2008 году, компания поставила перед собой цель ответить на простой вопрос: можно ли сделать Twitter более удобным? Twitter дает своим пользователям линейный опыт. На любом экране вы можете видеть только ленту сообщений в хронологическом порядке. Есть ли способ увидеть происходящее в трех измерениях?

Все больше людей разговаривают, общаются и обсуждают бренды, знаменитостей и все, что придет им в голову, и традиционный интерфейс Twitter создает для этого определенные препятствия. Если вы хотите провести здесь поиск по ключевым словам или хэштегам³³, придется воспользоваться специальной программой. Если вы хотите создать короткую ссылку, нужно найти один из многих ресурсов наподобие TinyURL или bitly. Если вы хотите увидеть более одного разговора в Twitter... Раньше это было невозможно, но потом появились такие компании, как HootSuite (сейчас у нее есть конкуренты – TweetDeck и др.).

Проще говоря, HootSuite дает пользователям Twitter трехмерный опыт. Это система управления социальными сетями, которая не только упрощает использование Twitter, но и интегрирует в один канал Facebook, LinkedIn, Google+, tumblr и многие другие платформы. Имея возможность одновременно видеть множество колонок (и множество аккаунтов), вы можете следить за всем, что происходит в вашем личном медиапространстве (и даже фильтровать нежелательный контент). Программа-клиент позволяет команде одной компании более эффективно управлять всей экосистемой социальных сетей.

HootSuite надежна и быстро вызывает привыкание. В зависимости от того, как вы настроите программу (а возможности огромны), вы можете создать настоящий «мозговой центр», в котором будет сосредоточена вся информация о вашем бренде, продуктах и конкурентах. По данным на август 2013 года HootSuite насчитывала более 7 миллионов пользователей и более 700 миллионов отправленных сообщений. Обосновавшись на спине гигантов, таких как Twitter, Facebook, Google и др., компания собрала миллионы долларов венчурного капитала и получила оценку стоимости 500 млн долларов.

Возьмите пример с HootSuite и оседлайте гигантов.

Почему бренды не стремятся стать полезными?

Скоро настанет день, когда бюджет, выделяемый на утилитарный маркетинг, превысит бюджет на широковещательную рекламу.

Скорее всего, следует ожидать масштабного роста в области контент-маркетинга (см. главу 9). Его основополагающая функция – дать потребителю нечто ценное, обуславливающее обратный маркетинговый эффект (потребитель приходит к вам сам, а не вы производите рекламу в надежде, что люди ее увидят). Программирование и развитие мобильных приложений становятся и проще, и дешевле (во многом это похоже на то, как WordPress и tumblr открыли для широкой публики возможность создавать блоги и сайты). По мере развития технологий перемены будут происходить все быстрее.

В настоящий момент на рынке есть масса возможностей получить прибыль от утилитарного маркетинга. И когда вы дадите потребителям нечто действительно ценное, они вряд ли станут искать повод обратиться к вашим конкурентам. Сейчас, в период чистилища, перед нами открываются неисчислимые возможности развития бизнеса. Понимание нового потреби-

³³ Хэштег («решетка») – слово или фраза, следующие за символом # и использующиеся в различных социальных сетях для обозначения группы сообщений по одной теме/типу в целях удобства поиска. *Прим. ред.*

теля крайне важно не только для того, чтобы обеспечить новый уровень сервиса, но и для того, чтобы пройти сквозь чистилище.

Глава 3

Созданный для прикосновений *Взаимодействие активных и пассивных средств передачи информации*

Добро пожаловать в медиачистилище

Вы любите свою работу? Вам нравится то, чем вы занимаетесь?

Вот исходные данные: большинство людей вовсе не счастливы. Большая часть населения западного мира трудится целыми днями на нелюбимой работе. Возвращаясь домой, эти люди хотят сесть, расслабиться, выпить пива и посмотреть телевизор. Они не желают думать о прошедшем дне и еще меньше – о завтрашнем.

СМИ помогли забыть об этом. Они десятилетиями служили анестетиком. Успех медиаплатформ – таких как телевидение – объясняется тем, что все они дают потребителю пассивный опыт. Когда вы сидите перед телевизором, вам ничего не нужно делать – даже думать.

До взлета социальных сетей потребители в основном поглощали информацию (читали газеты или слушали радио). Сейчас многие крупные медиакомпании призывают потребителей общаться, делиться, добавлять в друзья, публиковать, ссылаться и ставить «лайки». Более десяти лет на заседаниях крупных медиакорпораций склоняли на все лады одно и то же слово – «взаимодействие». Что дальше? Мы ждем, что телевидение станет похоже на интернет? Может ли газета перейти в цифровой формат и снова стать такой же влиятельной? Станут ли пассивные потребители активными под влиянием соцсетей? Стоит задуматься, особенно если речь о вашем бизнесе. На вашу способность устанавливать контакты и рекламировать свои товары и услуги влияет медиачистилище.

Телевидение повсюду

Не забывайте, что наши отношения с телевидением всегда покоились на двух столпах:

1. Фиксированное место. Заглянув в телепрограмму, вы всегда могли предсказать, что будут обсуждать завтра в офисе возле кулера: «Must See TV»³⁴ или любимую комедию, транслируемую по четвергам. Мы старались возвращаться домой и ужинать в определенное время, чтобы не пропустить любимую передачу. В своих жилищах мы ощущали себя частью коллектива, состоящего из тех, кто также смотрел программу.

Телевидение не было распространено повсеместно. Оно существовало *только* в наших гостиных или подвалах (и медленно просачивалось в спальни). Но сейчас все меняется. Прикованная к месту аудитория когда-то была основным компонентом рекламы. Люди сидели перед экраном и впитывали послания.

2. Пассивность. Средства передачи информации могут быть активными и пассивными. Интернет, безусловно, относится к активным. Какую радость доставит Facebook, если вы всего лишь украдкой просматриваете фотографии своих знакомых? Вы создаете, объединяетесь, делитесь информацией, добавляете в друзья, ставите оценки, подписываетесь и всячески самовыражаетесь. Но, несмотря на многочисленные интерактивные возможности, многие из нас по-прежнему не отказываются от пассивного наслаждения телевидением. Приятно закрыть

³⁴ Must See TV – рекламный слоган телеканала NBC для блока программ, транслируемых в прайм-тайм (в основном сериалов). *Прим. перев.*

крышку MacBook Air, откинуться на диване и посмотреть шоу Чарли Роуза³⁵. Телевидение всегда было пассивным развлечением. Но, как все мы убедились, здесь ситуация также быстро меняется. Люди чаще стараются общаться и обмениваться впечатлениями онлайн *одновременно* с просмотром телепрограмм.

У человека остается все меньше границ (мы в любой момент готовы выйти на связь с помощью смартфонов и планшетов). То же происходит с телевидением. Смартфоны и iPad сейчас дают доступ к контенту там и тогда, когда хочет потребитель. И эта тенденция не обошла стороной телевидение. В новостной заметке «Азбука iPad: новое телевидение»³⁶ в MediaPost от 7 октября 2011 года говорится: «iPad наверняка сыграет свою роль в углублении наметившегося отрыва от времени и пространства». Далее перечислены три новые тенденции в области телепросмотра.

1. **Микромобильность.** Потребители хотят получать контент *по требованию*, и не только дома. Теперь они хотят смотреть ТВ везде (на пляже, по дороге на работу, на заднем дворе) и на самых разных устройствах.

2. **Параллельный просмотр.** Ваша жена смотрит «Американских мусорщиков»³⁷, а вы сидите рядом и смотрите на своем iPad очередную серию «Ресторанчики, рестораны для автомобилистов и забегаловки»³⁸. Термин «параллельный просмотр» означает, что два человека сидят в одной комнате, но смотрят две разные передачи на разных платформах или устройствах.

3. **Марафон.** Если бы не марафон, я никогда не посмотрел бы сериалы «Безумцы» или «Во все тяжкие»³⁹. Марафон – показ нескольких эпизодов одного телесериала подряд. Он настолько вошел в моду, что некоторые специализированные и кабельные каналы устраивают марафонные показы своих сериалов.

Где деньги?

Раньше радио, телевидение и газеты могли твердо обещать рекламодателям, что в определенный день и час аудитория уделит им внимание. Глаза потребителей решали все. Сейчас возможности продвижения бренда расширились: люди пользуются цифровой видеозаписью или скачивают сериалы с iTunes. Но это в корне меняет рекламную модель (и одновременно способ потребления, создания, покупки и продажи рекламы).

Кроме того, возможность пропускать или быстро проматывать рекламу стала настоящим проклятием для телевидения с тех пор, как появились первые записывающие видеомagnитofоны. Бренды и их представители в СМИ становятся все изворотливее в попытках привлечь к себе внимание, и телерекламе тоже приходится менять формат. Если эти новые тенденции будут развиваться, новые изменения не за горами.

Записи о телевизионных сериалах то и дело появляются в Twitter и на Facebook, но можно ли сказать, что это открывает перед нами захватывающий новый мир? Похоже, нет. Социальные сети на самом деле не так уж сильно влияют на телевидение.

³⁵ Чарли Роуз (род. 1942) – американский телеведущий и журналист. *Прим. перев.*

³⁶ www.mediapost.com/publications/article/160160/abc-studies-ipad-redefines-tv-viewing.html.

³⁷ «Американские мусорщики» (American Pickers) – американское реалити-шоу о путешествиях двух коллекционеров и скупщиков антиквариата. Стартовало в 2010 году. *Прим. перев.*

³⁸ «Ресторанчики, рестораны для автомобилистов и забегаловки» (Diners, Drive-Ins and Dives) – американский кулинарный сериал в жанре дорожного приключения. *Прим. перев.*

³⁹ «Безумцы» (Mad Men) – американский телесериал, запущенный в 2007 году, о работе вымышленного рекламного агентства в 1960-е годы; «Во все тяжкие» (Breaking Bad) – американский сериал, транслировавшийся на телеканале AMC в 2008–2013 годы и рассказывающий об учителе химии, занявшемся изготовлением наркотиков. *Прим. ред.*

7 октября 2011 года MediaPost опубликовал еще одну заметку под названием «Социальные сети оказывают минимальное влияние на телевизионные рейтинги»⁴⁰, в которой говорится: «Согласно анализу медиаконсалтинговой компании NM Incite, 9 %-ный подъем “шума” в социальных сетях за месяц до выпуска телешоу может улучшить показатели на 1 % для 18–34 зрителей, которые обычно проводят больше всего времени в соцсетях». Далее были приведены дополнительные данные, позволяющие сделать вывод, что социальные сети распространяют информацию и помогают оставаться в поле зрения, но не особенно влияют на рейтинги в целом. Фактически это можно считать твердым доказательством того, что превратить активные средства передачи информации в пассивные (и наоборот) сложно.

Крах, взаимодействие или медиачистилице?

Мы в чистилице, и у нас пока нет четких и ясных правил.

Специалисты по новым медиа делают большую ошибку, когда ставят на проигрыш телевидения (возможно, вы помните, что, когда интернет начинал приобретать массовую популярность, многие диванные стратеги также предвещали телевидению скорую гибель). Разумеется, интернет создал проблемы для таких медиаплатформ, как газеты, журналы и радио. Но телевидение (общедоступное, но особенно кабельное и специализированное) все еще твердо стоит на ногах. Большинство исследователей скажут вам, что просмотры телепрограмм в последние несколько лет оставались на том же уровне или стабильно росли (да, я понимаю, что молодежь не привязана к одной платформе так же, как остальной мир). При этом доходы от рекламы (по-прежнему важный показатель) остались на прежнем уровне или немного повысились.

Сохранится ли эта тенденция? Трудно сказать. Пока у телевидения есть аудитория (а фрагментация, кабельное телевидение, цифровая видеозапись, возможность просмотра по запросу, Hulu⁴¹, Apple TV⁴² и многое другое радикально изменили правила игры), рекламодатели будут выстраиваться в очередь, чтобы продемонстрировать свои продукты. Можно ли сказать, что телереклама имеет такие же силу и влияние, как в те дни, когда она 400-килограммовой гориллой качалась на лианах в одиночестве, поскольку в медиапространстве не было других представителей семейства? Нет. Времена, когда всего три широкоэвещательные сети могли предложить огромной неподвижной аудитории скудные удобства, прошли. В интернете также немало видеоконтента (и его объем с каждым днем увеличивается).

Что такое телевидение? Что такое книга? Что такое сайт? Что такое приложение?

Рассмотрим очень важный вопрос. Хью Магуайр (мой друг, сооснователь моего подкаста Media Hacks, основатель PressBooks⁴³ и LibriVox⁴⁴, а также автор книги «Манифест футуриста»⁴⁵) любит провоцировать публику, утверждая, что нет разницы между сайтом и электронной книгой. В каком-то смысле он прав.

⁴⁰ www.mediapost.com/publications/article/160115/#axzz2haxpLeQY.

⁴¹ Hulu – сайт и сервис подписки, предлагающий доступ к потоковой трансляции видеоматериалов от различных кино- и телестудий (доступ только для пользователей из США). Создан в 2007 году. *Прим. перев.*

⁴² Apple TV – цифровой мультимедийный проигрыватель от компании Apple для воспроизведения на широком экране потокового мультимедиа из различных источников, в том числе через интернет. Впервые поступил в продажу в 2007 году. *Прим. перев.*

⁴³ PressBooks – интернет-сервис создания электронных книг, PDF-верстки и веб-книг на платформе WordPress. *Прим. перев.*

⁴⁴ LibriVox – некоммерческий проект по созданию аудиокниг на основе текстов, не защищенных авторским правом. Начал работу в 2005 году. *Прим. перев.*

⁴⁵ McGuire H. Book: A Futurist's Manifesto: A Collection of Essays from the Bleeding Edge of Publishing. O'Reilly Media, 2012.

Интернет был создан для того, чтобы делиться документами и информацией. В основе HTML – языка, на котором пишутся сайты, – лежит принцип распознавания текста с помощью цифровых каналов. В последней версии этого языка, HTML5, есть больше функций мультимедиа (аудио, видео и т. д.). Если вы сравните HTML-коды электронной книги «Над пропастью по ржи», заметки на сайте TMZ⁴⁶ «У Ким Кардашьян засос!» и официального сайта вашей компании, то заметите, что они во многом схожи. Что это значит?

Подумайте, в чем различия телесериала, фильма и клипа на YouTube. Возьмите свой iPad и загрузите с iTunes серию любимого сериала, затем возьмите в прокате голливудский фильм, а потом посмотрите клип на YouTube. Заметили разницу? Все это просто видео, не так ли? Выходит, главное отличие в том, что вы делаете с ним.

Этот вопрос можно рассматривать как догму – устоявшееся воззрение. Немногие из нас подвергнут ее сомнению. Компании ожидают, что потребители добровольно будут следовать распоряжениям в медиaprостранстве. В то же время они подвергают сомнению почти все новое, рассматривая его только с точки зрения полезности для себя и увеличения объема продаж. Ситуация быстро меняется. В 2008 году электронные книги составляли всего 1 % от общих продаж книг в США. В 2011 году их доля приблизилась к 20 %, а вскоре этот показатель должен превысить 50 %. Средства коммуникации быстро развиваются, и важно не столько то, что вы делаете с помощью социальных сетей, сколько способность смотреть шире и осмысливать способы распространения информации. Для этого нужно рассматривать средства передачи информации как пассивные или активные по сути, при этом не забывая: люди будут делать с ними то, что хотят.

Сайт Aereo транслирует телевизионные программы в интернете (его поддерживает эксперт в области СМИ Барри Диллер, который создал Fox Television и в настоящее время занимает кресло председателя и руководителя InterActiveCorp – компании, которой принадлежат сайты Vimeo, Urbanspoon, Match.com, Daily Beast и др.). В концепции Aereo нет ничего нового, но шумиха вокруг него (и особенно его использования в сочетании с Hulu и Netflix) показывает, что и телевизор мы теперь смотрим иначе.

Есть ли разница между телесериалом и видео онлайн? Возможно, мы читали новое медиауравнение задом наперед. Возможно, вместо того чтобы гадать, как телевидение адаптируется в эпоху интернета, стоило задать вопрос, как интернет адаптируется к телевидению? Пики в посещении социальных сетей наблюдаются в то время, когда по ТВ показывают что-то заслуживающее внимания (рекламная пауза во время трансляции Суперкубка или сообщение о беременности какой-нибудь знаменитости). Вот пример работы мультиплатформных СМИ в мире, где все каналы *пока еще* не слились в единое целое.

Медиа манифест футуриста

Больше никаких множественных платформ. Платформа должна быть единой. Скоро настанет время, когда любая информация будет рассматриваться просто как текст, изображение, аудио или видео. Грань между кинофильмами, телесериалами и подкастами постепенно стирается. Все это просто видео – и мы можем смотреть его, когда захотим и как захотим. Различия между рассказом в газете, журнальной статьей, книгой и записью в блоге тоже исчезают. Мы больше не ставим напечатанное (физический носитель) выше цифрового (битов и байтов). Это просто текст (изображение, аудио, видео) – в удобное время, в удобном виде. Его можно распространять и обсуждать.

После того как информационная платформа станет единой (цифровой) и повсеместной (возможность вывести данные на любой экран), главной задачей для вашего бизнеса будет

⁴⁶ TMZ – сайт, посвященный индустрии развлечений и новостям из жизни знаменитостей. *Прим. перев.*

поиск своего места в мире маркетинга, коммуникаций и рекламы. На сегодняшний день это актуально? Скорее всего, нет. Но не будем путать линейный рост с экспоненциальным (ошибка, которую все мы часто допускаем). Мы говорим, например: «Уровень распространения смартфонов в нашей стране сегодня составляет только 48 %. Учитывая данные за последние пять лет, можно ожидать, что в будущем рост составит X%». На самом деле это маловероятно. Не верите? Попробуйте самостоятельно отыскать данные об увеличении количества пользователей iPad с момента выпуска до нынешнего дня и сравните эти цифры с прогнозами аналитиков 2010 года, когда продукт только появился (трудно поверить, что это произошло всего три года назад, правда?).

В том, что касается новых средств передачи информации, мы вступили в фазу экспоненциального (а не линейного) роста. Теперь вы можете публиковать контент в высоком разрешении, проблем с качеством и скоростью практически нет. Вполне можно ожидать, что технологические усовершенствования тоже будут появляться все чаще. Что это значит? Что все произойдет намного быстрее, чем ожидает большинство из нас, в том числе эксперты. И вы (и ваша компания) перестанете использовать СМИ как единственный способ передачи своего послания. Вы сами превратитесь в средство массовой информации.

Подъем общественного телевидения

Мы склонны забывать о том, что телевидение для большей части населения по-прежнему дает возможность «уйти от реальности» (то же относится к книгам, радио – которое называли «театром для ума» – и другим традиционным медиа). Мы не помним об этом. Ведь если вы читаете эту книгу, вы активны, вы творец и деятель (если и нет, то все равно скоро им станете).

Вероятно, и вы нетерпеливо ждете, когда сбудутся прогнозы о слиянии всех СМИ в единую платформу. Вы ждете момента, когда телевидение станет интерактивным, интуитивным и повсеместно доступным. Рекомендую вам задуматься, как создать маркетинговую кампанию и медиаконтент, способные эффективно продвигать ваш бренд на различных каналах (при этом кабельные компании делают все возможное, чтобы сохранить приток средств, не меняя бизнес-модели). Просто наблюдайте, и вы увидите, как традиционные телевещательные корпорации будут воевать с Apple, Google, Hulu и Aereo, которые постепенно просачиваются в их отрасль и подрывают ее (именно это стало причиной появления законов о защите интеллектуальной собственности и борьбе с пиратством, которые вызвали так много волнений несколько лет назад). Как и в музыкальной и книгоиздательской индустрии, сначала наступят разброд и шатание, но затем все постепенно станет простым и ясным.

Что дальше?

Ах, если бы я мог получать 10 центов каждый раз, когда меня спрашивают: «Что будет со СМИ дальше?»

Обычно я стараюсь уйти от ответа. Мне хватает здравого смысла, чтобы понимать: все мои догадки о том, что работает, а что нет и куда все движется, могут не соответствовать действительности. Если бы я мог заглянуть в будущее, то уже давно стал бы создателем первого онлайн-аукциона или продавал книги через интернет. Однако эту нишу заняли eBay и Amazon. Если бы я знал, к чему все идет, то не сказал бы о только что появившемся YouTube: «Кто захочет смотреть на пятисантиметровом экране снятые дрожащей камерой видео?» (Да, я говорил и более глупые вещи, например: «Не понимаю, в чем смысл Twitter» или «Что такого особенного в Instagram?»)

К счастью, мне также хватает здравого смысла, чтобы признать свою опрометчивость, и я по-прежнему не забываю критически обдумывать явления, которые могут появиться в буду-

щем. Социальные сети никуда не исчезнут (они превратились в одно из самых востребованных средств массовой информации, а также в инструмент бизнеса), и все-таки: «Что дальше?» Возможно, некоторые каналы и платформы будут популярны, а потом бесследно сгинут. Однако, как справедливо заметила Арианна Хаффингтон (сооснователь *Huffington Post*⁴⁷ и нынешний президент и главный редактор *Huffington Post Media Group*), «самовыражение – новое развлечение».

Теперь, когда люди имеют возможность контактировать друг с другом, публиковать свои мысли и действовать совместно с друзьями и коллегами, мы вряд ли вернемся к иерархической широкоэвещательной платформе. Социальные сети существуют уже более 10 лет. «Бабочки-одногодки» уходят гораздо быстрее. С помощью социальных сетей бренды получили возможность самовыражения, и именно в этом заключается волшебство.

Социальные сети не похожи на все, что мы видели раньше. Технологии постоянно меняют нашу картину мира и почти до неузнаваемости изменили СМИ. Нельзя сказать, что в данном случае новое – хорошо забытое старое, поскольку мы не знали этих технологий раньше. Это совершенно новое (хотя ему уже исполнилось десять лет) явление; правила (если они здесь когда-нибудь будут) пока еще не установлены. Технологии продолжают развиваться; то же произойдет и со СМИ.

Еще одно важное замечание: социальные сети не смогут заменить все остальное. Следующим шагом станет возможность для любого средства передачи информации стать социальным. Но это будет именно возможность, а не обязанность. Не все медиаканалы должны стать социальными. Если меньшинство хочет, чтобы определенное средство передачи информации стало более социальным, такая возможность будет. А если нет, потребители будут действовать сами.

30 марта 2012 года в новостях *MediaPost* появилась новая статья под названием «Facebook – тихий гигант “второго экрана” в мире общественного телевидения»⁴⁸. В ней сообщалось, что, пока традиционные телевизионные корпорации и гибкие стартапы пытаются создать для зрителей захватывающие интеллектуальные способы взаимодействия через iPhone и iPad, потребители уже сами решили, какое взаимодействие им нужно при просмотре телепрограмм. Многие уже используют для этого Facebook, Twitter и другие социальные сети. Что это значит? Что вы должны выйти из скорлупы и ставить своим потребителям «лайки» так же (и даже более активно), как вы просите их ставить «лайки» вам. Производители телевизионного контента могут рассматривать Facebook, Twitter и другие социальные сети как стратегических партнеров в налаживании контакта с потребителями.

Новый уровень СМИ и брендов

А если телевидение станет полностью интерактивным? Что произойдет с теми, кто хочет просто расслабиться и посмотреть любимую передачу после долгого рабочего дня? О них просто забудут? А как насчет статьи в журнале? Если человек хочет просто прочесть ее (а не делиться, комментировать, добавлять в друзья и т. п.) – он сможет это сделать? Социальные сети станут дополнительным способом взаимодействия для тех, кто стремится поддерживать связи и участвовать в беседах. Они всегда будут удовлетворять потребность людей в общении друг с другом. Это уже не обособленное явление.

⁴⁷ *Huffington Post* – американский новостной портал с функциями агрегатора. Создан в 2005 году, публикует новости из мира политики, бизнеса, развлечений, науки, культуры и др. *Прим. перев.*

⁴⁸ www.mediapost.com/publications/article/171410/#axzz2haxpLeQY.

Средства передачи информации будут пассивными или активными

Именно так. Есть два варианта:

1. Пассивные средства передачи информации.
2. Активные средства передачи информации.

Одни будут преимущественно пассивными (трансляция телешоу), с малой долей активных компонентов (возможность обсудить или дать ссылку друзьям), а другие – преимущественно активными (как Facebook). Пользователи, активно не участвующие в функционировании социальной сети, не будут иметь особой ценности. Однако в ней предусмотрено множество уровней пассивного участия (вспомните о тех, кто зарегистрировал аккаунт в соцсети, но ничего не пишет и не заводит друзей, а просто молча наблюдает за жизнью знаменитостей).

Обдумайте следующие вопросы: как ваши покупатели обычно ведут себя на своих социальных площадках – активно или пассивно? Каково процентное соотношение этих групп? Может ли пассивное средство передачи информации стать активным? А наоборот? Хочет ли этого ваш покупатель? Как ваши активные и пассивные средства передачи информации будут взаимодействовать в маркетинговом комплексе? Насколько удачно вашему бренду удастся совмещать эти два типа взаимодействия?

Какова цель маркетинга?

Очевидный ответ: *увеличение продаж*.

Можно говорить о создании доверия к бренду, программах лояльности, привлечении потребителей и всех остальных задачах маркетинга. Но если он не влияет на объем продаж, то он ущербен. Извините. Можно спорить о разных способах продвижения, но, если продаж нет, говорить о существовании бренда бессмысленно.

Вы можете снова завести ту же песню, когда речь пойдет о других важных компонентах, из которых складывается сильный маркетинговый комплекс и прочная экосистема бренда. Но все это неважно, если потребитель не возвращается к вам за добавкой (и не рассказывает о вас всем своим знакомым). Просто спросите UNIQLO, Apple, Salesforce.com или Trader Joe's⁴⁹.

На сайте MarketingCharts 10 января 2012 года была опубликована новостная заметка под названием «Поклонники Facebook: количество или качество»⁵⁰.

... Похоже, количество поклонников не означает неперемного качества отношений, поскольку только два из пяти брендов, набравших наибольшее количество последователей, и менее половины из ведущей двадчатки фигурируют в Индексе качества отношений (Relationship Quality Index, RQI) компании Fathom Research⁵¹ по состоянию на 10 января 2012 года. RQI оценивает бренды по четырем равновесным факторам: количество подписчиков; инерция (на основании темпов роста числа подписчиков); вовлеченность (на основании частоты публикации комментариев или

⁴⁹ UNIQLO – японская розничная сеть магазинов повседневной одежды, основана в 1949 году; Salesforce.com – американская компания, разработчик одноименной CRM-системы, основана в 1999 году; Trader Joe's – американская частная сеть небольших продуктовых магазинов, основана в 1958 году. *Прим. перев.*

⁵⁰ www.marketingcharts.com/wp/direct/facebook-fan-size-may-not-translate-to-relationship-quality-20577/.

⁵¹ Fathom Research – прикладная консалтинговая компания, специализирующаяся на сборе данных об окружающей среде и техподдержке инженерных сооружений. Основана в 2002 году. *Прим. перев.*

посещения сайта) и эмоциональное качество (количество отзывов и комментариев в целом, доля позитивных). Согласно Fathom Research, первые пять позиций в списке брендовых страниц на Facebook по состоянию на 10 января 2012 года занимают YouTube (91 балл), затем Coca-Cola (90), Red Bull (86), Walmart (86) и iTunes (85).

Вы потрясены? Старый спор о качестве и количестве всплывает в маркетинге снова и снова. Но он до сих пор не утратил актуальности, поскольку слишком многие традиционные маркетинговые агентства и компании по-прежнему думают, что «победу» на Facebook обеспечивает количество пользователей, выставивших оценки.

Лучше меньше, да лучше?

В своей первой книге я поднял спорную тему: важно не то, с каким количеством потребителей контактирует ваш бренд (это основной способ измерения успеха в традиционном рекламном бизнесе), а то, кто эти люди (их потребности, желания, уровень приверженности).

Мысль была проста: иметь дело с десятком преданных фанатов лучше, чем с несколькими тысячами потребителей, которым вы безразличны. Теперь о фанатах можно узнать больше с помощью соцсетей, таких как Facebook, YouTube, Twitter... Аргумент казался веским. С тех пор я развил эту мысль (и значительно). Это уже не игра в одни ворота. Сильный бизнес должен иметь и то и другое: множество поклонников, искренне в нем заинтересованных. В Facebook, где более 1 миллиарда пользователей поддерживают связь друг с другом и делятся информацией, вы можете набрать большое количество подписчиков и одновременно лучше понять, кто они и в чем нуждаются. Одним нужна простая реклама, другим – более насыщенный опыт взаимодействия с брендом. Новостная заметка, процитированная выше, доказывает: *множество фанатов не равно множеству заинтересованных фанатов*. Поэтому старайтесь понять, за чем (и за кем) вы гонитесь.

Настойчивость или прикосновение

Для начала рассмотрите свой бизнес с двух точек зрения:

1. Настойчивость. В традиционной рекламной модели компания выпускает послания (отдельные или взаимосвязанные) методом «беспорядочной пальбы». Основная идея постоянно транслируется по разным каналам в надежде, что после множества повторов люди запомнят послание и сделают то, что от них требуется.

2. Прикосновение. Сейчас потребители активно взаимодействуют со средствами передачи информации. Они не только видят бренд, но и могут его потрогать. И они активно создают собственные публикации о нем: твиты, посты в Facebook, видео на YouTube и т. д. Прикосновение к бренду объединяет их, поскольку для этого требуется больше усилий, чем для простого просмотра 30-секундного ролика.

Мы рассматриваем настойчивость как дурновкусие, а прикосновение – как правильный способ продвижения своих посланий. Широко распространенное убеждение гласит: если клиенты не испытывают к вам сильной привязанности, вы действуете неправильно – просто заваливаете одними и теми же сообщениями разные информационные каналы.

Замечание отчасти справедливо (с каждым информационным каналом следует работать отдельно), однако первый метод не хуже второго. Если медиаплатформа относится к активным, а вы размещаете на ней послание, ничем не отличающееся от тех, которые вы транслируете с помощью пассивных средств, вы даром теряете время. И очень жаль, поскольку у вас есть много возможностей. Как бы ни привлекала вас идея разделения средств передачи информа-

ции на активные и пассивные, многие бренды (и обслуживающие их маркетинговые агентства) ошибаются (увы, это реальность чистилища).

- Настойчивость эффективнее в пассивных средствах передачи информации.
- Прикосновение эффективнее в активных средствах передачи информации.

Созданный для прикосновений

Какой способ лучше? Его не существует.

Компании (по крайней мере большая их часть) не созданы для прикосновения. Мы все с изумлением смотрим на исключительные примеры обслуживания потребителей (например, Zappos⁵²). Возможно, они не все делают идеально, но их подход человечен. Люди думают о брендах и хотят поддерживать связь с теми из них, которые им небезразличны. Поэтому, если компании хотят всего лишь, чтобы люди следовали за ними, они могут забрасывать их посланиями. Но на самом деле есть множество новых способов привлечь внимание и вызвать отклик у потребителей. Для начала стоит узнать своих покупателей и постараться заинтересовать их. Это подводит нас к следующему вопросу: чего пытается достичь ваш маркетинг? Чего пытаются достичь ваш бизнес?

Простой способ переосмыслить историю вашего бренда

Многие компании не понимают, что продвижение – не только реклама на телеканалах и в социальных сетях. Главная задача маркетинга – рассказать великую историю бренда. Она должна быть связной, разворачиваться на протяжении определенного времени в разных каналах. Компании часто совершают ошибки в попытках использовать цифровой маркетинг и социальные сети, поскольку всегда отрабатывают традиционную модель. Не поймите меня неправильно, традиционная реклама по-прежнему дает массу возможностей – и мы уже обсудили их выше. Она помогает повысить узнаваемость, привлечь внимание и завоевать популярность. Однако подлинная ценность цифровых каналов – дополнительные возможности и различные способы взаимодействия, контакта, распространения информации и роста.

Положив в основу маркетинга баланс активных и пассивных средств передачи информации, вы обретете свободу. Это заставит вас сосредоточиться на коммерческом потенциале любых ваших действий.

Когда вы определите комфортный для себя баланс пассивных и активных средств передачи информации, перед вами встанет новая задача: определить, что делать дальше. Кому-то сразу удастся понять, как связать все воедино, но большинство действует в рамках традиционных СМИ (вспомните о телерекламе с «социальным» оттенком) или ведет себя крайне консервативно в социальных сетях (как в случаях, когда компании умоляют людей поставить «лайк» на Facebook, чтобы поучаствовать в конкурсе).

Между двух огней

Если бренд выпускает сотни посланий о себе самом и ничего больше, он задействует стандартную модель. Если он просто публикует информацию в соцсетях, не пытаясь наладить продажи или заставить аудиторию разобраться в коммерческом потенциале своего контента, ничего хорошего ждать не приходится. История бренда (связно изложенная с помощью различных медиаканалов) очень важна для успеха. Вот с чего нужно начать.

⁵² Zappos – онлайн-магазин одежды, обуви и аксессуаров. Создан в 1999 году. *Прим. перев.*

Ваши интересы

- Почему вы делаете это?
- Что вы пытаетесь сказать?
- Кому вы это говорите?
- Какими каналами вы пользуетесь?
- В чем смысл?
- Какое положительное воздействие это должно оказать на ваш бизнес?
- Какова общая экономическая ценность ваших усилий?
- Каких действий вы ждете от покупателя?

Их интересы

- Чего хочет покупатель?
- Что он ищет?
- Что заставит его пойти на контакт?
- Что ему нужно?
- На каких каналах он проявляет активность?
- Что мы знаем о нем?
- В чем смысл для него?
- Почему ему (на самом деле) не все равно?

Ваши интересы, их интересы... история бренда где-то посередине. Если это всего лишь рассказ о компании, потребителям он будет безразличен. Если это история только о потребителях, они могут не обратить внимания на сам бренд. Представьте себе диаграмму Венна⁵³ и подумайте о том пространстве в середине, где круги пересекаются. Именно здесь настоящая история вашего бренда. Именно здесь создаются великие истории компаний всех времен. Это пространство чистого творчества, на котором вам следует сосредоточиться.

Помните: чтобы создать и донести до людей великую историю, нужно время. Это долгая и трудная работа, и по мере того, как ваша история набирает размах, она становится все сложнее.

Ключевые уроки активных и пассивных средств передачи информации

Урок № 1. Определите свое медиапространство

Прежде чем запускать новые рекламные кампании, опишите все, что у вас уже есть. Перечислите, что вы делаете, и определите, какие действия активны, а какие пассивны.

Трудно разработать передовую стратегию, не поняв, где вы находитесь и что для вас наиболее эффективно. Вы можете с удивлением обнаружить, что, хотя вы проявляете активность в Twitter, ваши действия исключительно пассивны (то есть вы просто транслируете свои послания и пытаетесь добиться взаимности, подписываясь на новости пользователей и устанавливая с ними контакт).

Урок № 2. Кто ваши потребители?

Мы склонны делать допущения (неверные) о наших потребителях и степени их активности. Мне доводилось бывать на заседаниях с руководителями фармацевтических компаний, которые утверждали, что профессионалы в области здравоохранения, которых они опраши-

⁵³ Диаграмма Венна – схематичное изображение всех пересечений ряда множеств (чаще всего трех). Впервые появилась в работах английского математика Джона Венна. *Прим. ред.*

вали, ничего не смыслят в современных технологиях. Мое маркетинговое агентство провело собственное исследование, и выяснилось, что эти профессионалы идут в ногу с большинством других отраслей, но, поскольку им недостает инструментария и образования в своей профессии, они не пользуются новыми приспособлениями на работе. Нужно выйти за рамки «типичного портрета потребителя» и понять, как технологии влияют на жизнь потребителей, как те используют технологии и как относятся к ним.

В этом случае вы поймете несколько занятых универсальных истин. Например: большинство людей старается избежать технологических новшеств на работе, но охотно пользуется ими в частной жизни. Они целыми днями болтают с детьми и выбирают гостиницу для будущего путешествия с помощью смартфона. Этим людей никак нельзя назвать отсталыми. *Спросить потребителя, как с ним лучше связаться, – не то же, что спросить, как ему удобнее поддерживать связь.*

Урок № 3. Переход к активной модели

Активные средства передачи информации не похожи на все, что вы использовали для продвижения своего бизнеса раньше. Придется потратить немало времени, чтобы разобраться, как функционируют активные средства передачи информации и какой вклад в их работу можете сделать лично вы. В то же время придется оглянуться назад и определить, насколько активны ваши потребители (и где они обычно проявляют активность).

Итак: вам нужно выбрать канал и активно работать с ним. Если ваш бизнес представлен в Facebook, Twitter, YouTube или на другом подобном сайте, необходимо отказаться от традиционного образа мышления. Возьмите пример с таких компаний, как Zappos, Whole Foods и 37signals⁵⁴. Посмотрите, как они налаживают контакты, общаются и получают обратную связь от покупателей.

Урок № 4. Активные средства передачи информации – легко, быстро, бесплатно

Не забывайте, что построение доверия и лояльности к бренду требует времени. Даже если вы проявляете активность, это не значит, что ваши покупатели уже готовы и горят желанием ответить вам взаимностью.

В главе 2 моей предыдущей книги, «Шесть пикселей отдаления», есть раздел под названием «Похвала медлительности». Он был написан в 2008 году, но по-прежнему актуален сейчас при обсуждении активных средств передачи информации. Цель последних – обеспечивать реальное взаимодействие между реальными людьми. Они помогают строить настоящие, значимые взаимоотношения. Постепенное (и обязательно неторопливое) выстраивание отношений порождает неограниченное доверие. Можно легко, быстро и бесплатно завести аккаунт в Pinterest, но, чтобы превратить его в ценный медиаканал, требуется приложить немало времени и усилий. Это трудно, долго и требует от вас полной отдачи. Никогда не забывайте об этом.

Урок № 5. Польза чистилища

Чистилище – переходный период, но мы не можем точно определить его длительность. Должны ли мы сложа руки ждать, когда все закончится? Нет, это было бы огромной ошибкой. Можно извлечь пользу из ситуации. Многие компании активно используют этот период (мы уже прошли многое, но будущее пока не определено), чтобы измениться и наладить новые связи. Воспользуйтесь моментом. Вместо того чтобы качать головой и гадать, что происходит, остановитесь и осознайте, что сейчас вы можете получить настоящий подарок: прямой контакт

⁵⁴ 37signals – американская частная компания, разработчик прикладного ПО, со штаб-квартирой в Чикаго. Основана в 1999 году. *Прим. перев.*

с потребителями. Вам достаточно протянуть руку, чтобы дать им нечто по-настоящему нужное, то, что поможет построить надежные долгосрочные отношения.

Вы можете стать лучше

Пусть другие компании боятся чистилища. Примите решение сейчас и придерживайтесь цифровой стратегии. Не забывайте, что ваши потребители далеко опережают в развитии большинство медиакомпаний. Если они отстают, понаблюдайте, как большинство из них контактирует с любимыми брендами и СМИ. Можно спорить о достоинствах разных медиаплатформ и о том, какие из них более эффективны для распространения информации. Но главная задача – выбрать и применить их возможности. Пусть другие беспокоятся о том, как окупить инвестиции и каковы преимущества мобильного маркетинга по сравнению с телевизионной рекламой. Вам нужно сосредоточиться на создании активных и пассивных средств передачи информации, которые будут обслуживать ваших потребителей наиболее удобным для них образом.

Остается только узнать, кто эти потребители и что их интересует...

Глава 4

Информационный секс

От аналитики и охраны личных границ к счастливному союзу бренда и потребителя

От безумцев до математиков

Три слова: *мы не готовы.*

Мы тратим массу времени, строя планы на будущее. Некоторые достаточно смелые компании создают даже пяти- и десятилетние планы, но большинство счастливы, если им удается распланировать следующий год (и приходят в восторг, если план выполняется).

Более сообразительные ждут определенного «момента», чтобы произвести впечатление: запуск продукта, праздничный сезон и даже определенные вехи в жизни потребителя. Мы учитываем потребности компании, цели по продажам и т. д., чтобы создать бизнес-стратегию, на основе которой можно развить эффективный маркетинговый комплекс. Разложив все по полочкам, мы закрываем бюджет, нажимаем на кнопку и отправляемся в полет... или нет?

В последние несколько десятилетий компании научились обрабатывать потоки информации и сводить к минимуму игру в догадки, которая неизменно сопутствует нашей профессии. Прямой маркетинг стал неотъемлемой частью работы маркетологов. Он помогает оценить важность аналитических данных, долгосрочных результатов и прогнозирования. Программы лояльности дают маркетологам возможность понять, кто покупатели и что их интересует. Веб-аналитика позволяет глубже узнать технологии продаж и дает озарения, которые можно превратить в «результаты, дающие основания для дальнейших действий» (как это называл мой друг Авинаш Кошик, проповедник цифрового маркетинга и автор двух бизнес-бестселлеров «Веб-аналитика» и «Веб-аналитика 2.0»⁵⁵). Наступает волшебный момент, когда с помощью этой информации мы можем преодолеть личные границы покупателя и найти больше интересного материала.

Мы можем получить намного больше актуальной информации (об использовании продуктов, обслуживании покупателей, инновационных возможностях и рекламных акциях). Эти данные отражают не состояние за неделю, когда они были собраны. Это то, что происходит прямо сейчас.

Как вы с этим справляетесь? Скорее всего, не очень хорошо. Но пусть вас это не пугает. Даже у более опытных компаний не всегда есть инструменты и программное обеспечение, чтобы воспользоваться ситуацией. Как правило, они тоже просто наблюдают и замечают, как что-то происходит, не более. Есть несколько передовых представителей, но они в меньшинстве. Большинство компаний все еще подводят итоги и планируют действия на квартал или – если они действительно хороши – только собираются перейти на недельный (иногда месячный) рабочий план.

Удивительно, что для большинства компаний оптимизация маркетинга до сих пор не стала приоритетной задачей, но еще удивительнее то, что только у немногих есть персонал и инфраструктура, необходимые для взаимодействия в режиме реального времени. Бизнес наконец-то может реагировать мгновенно: и на новые возможности, и на негативные отзывы. Но как ни печально, компании слишком заняты изучением сводок в Excel и отчетов, которыми

⁵⁵ Кошик А. Веб-аналитика: анализ информации о посетителях веб-сайтов. Киев: Диалектика, 2008; Кошик А. Веб-аналитика 2.0 на практике. Тонкости и лучшие методики. Киев: Диалектика, 2011. Прим. ред.

завалены их почтовые ящики и стол главного директора по маркетингу. Новый мир, переполненный актуальными данными, свежей информацией и потрясающими находками, столкнулся с корпоративным миром распечаток, отчетов и объемистых папок.

С точки зрения эффективности эти два мира диаметрально противоположны. В результате компания работает не так хорошо, как могла бы, и у конкурентов остается множество возможностей взять над ними верх.

Приступим

С информацией сейчас огромная неразбериха. Непонятно, как она используется, рассматривают ли потребители это как потенциальное вторжение в свое личное пространство, что делают компании, чтобы лучше разобраться в потребительском поведении. Мы должны помнить, что в чистилище можно получить что угодно. Самая актуальная новость в настоящий момент – концепция «больших данных».

Согласно Wikipedia, «количество внесенной информации в мире на душу населения удваивается каждые 40 месяцев (то есть каждые три года)» начиная с 1980-х годов. Каждый день создается 2,5 квинтиллиона байтов информации. Не нужно быть Шелдоном из «Теории Большого взрыва»⁵⁶, чтобы понять, что это огромный массив информации и у нас просто нет инструментов для ее обработки. Проблему пытаются решить все, от крупных компаний (Google, Oracle и др.) до стартапов (вроде Kaggle⁵⁷). Несложно догадаться, что, пока мы сохраняем, ищем, делимся, анализируем и визуализируем информационные сокровища, все может измениться. И не раз.

Итак, с чего начать? Теоретическая основа «информационного секса» в том, чтобы по-новому взглянуть на данные, которые вы в настоящий момент собираете (или не собираете). Скорее всего, они поступают к вам в двух форматах.

1. **Линейный.** Большинство собранных вами данных линейны. Например, вы добавляете новый электронный адрес в свою базу, отправляете рекламное письмо и получаете ответ. Получатель либо переходит по ссылке, чтобы найти больше информации, либо – если заинтересуется – чтобы сразу купить что-нибудь. Строго говоря, даже если он ничего не делает и игнорирует вас, это тоже действие (хотя и не то, что вам нужно). Вы анализируете эту информацию. Подумайте о том, как все прошло. Очень линейно. То же можно сказать о большей части других ваших инициатив, будь то традиционная рекламная кампания или онлайн-маркетинг. Вы создаете и публикуете послание, люди на него реагируют (или не реагируют), вы получаете информацию. До недавнего времени все данные, которые мы собирали и анализировали, были линейными.

2. **Нелинейный.** На нас со всех сторон сыплются твиты, френды, подписчики, «плюсы», «лайки», комментарии, вопросы, рейтинги, обзоры, крокодилы-бегемоты, обезьяны-кашалоты и зеленый попугай (ах!). Отслеживание разговоров в социальных сетях – давно не новость. Но эти данные вовсе не линейны. Они складываются не из переходов по ссылкам. Не из того, что пользователь увидел и отреагировал на какой-то контент. Их определяет семантика (язык, которым все мы пользуемся). Существует множество отличных программ, платных и бесплатных, которые помогут отслеживать запросы потребителей, их взаимодействия с брендом и реакции на него. Но пока эта область слишком сложна и запутанна. Люди высказывают в интернете множество просьб и задают множество вопросов, поэтому он стал одним из самых могущественных потребительских инструментов в истории. Однако проблема не в том, что боль-

⁵⁶ «Теория Большого взрыва» (The Big Bang Theory) – американский комедийный телесериал о жизни двух молодых ученых-физиков Шелдона Купера и Леонарда Хофстедтера и их друзей. Впервые появился на экранах в 2007 году. *Прим. ред.*

⁵⁷ Kaggle – платформа для создания моделей предсказаний и аналитики, где компании и исследователи могут публиковать информацию. Запущена в 2010 году. *Прим. ред.*

шинство компаний не умеют обращаться с этой информацией, а в том, что, даже если они попытаются пустить ее в дело, простого способа связать нелинейные данные с линейными не существует.

Ну наконец-то!

Эти два потока информации должны столкнуться... и здесь начнется самое интересное (секс).

Представьте, что вы можете не только получить линейные данные о том, как люди реагируют на ваши предложения, но и сопоставить их с личной информацией, поскольку у вас есть Facebook и Twitter. Разумеется, совместить эти два мира нелегко. Большинство социальных сетей предлагают ограниченный доступ к аналитическим материалам (если вообще его дают). И все же будущее за соединением двух систем координат – линейных и нелинейных данных. Пока компании предлагают устаревшие способы их сбора и обработки с помощью программ с относительно удобным интерфейсом. Но настоящий информационный секс уже не за горами.

Как же подойти к делу? Вам не только нужно получить разрешение ключевых покупателей на сбор данных о них, но и проявить активность в процессе создания и отладки аналитических программ, а также представить этому новому миру план его завоевания.

Скорее всего, придется полностью переработать способ организации и оценки действий на основе линейных и нелинейных потоков данных. Нужно будет повысить темп работы и при возникновении неполадок стараться исправить все немедленно, не дожидаясь планового анализа производительности за отчетный период, чтобы не ошибиться в следующий раз. На макроуровне единственный способ улучшить свой бизнес – стать более близкими партнерами со своим маркетинговым агентством (или собственным отделом маркетинга).

Истинное маркетинговое партнерство, возникшее в попытках понять образ мыслей поставщика или производителя, – основа прогресса. Лучшими друзьями творческих специалистов и стратегов должны стать аналитики и математики.

Ежегодно Google проводит закрытое мероприятие для профессионалов в области СМИ под названием Zeitgeist. Я всегда его посещаю. В 2011 году в Фениксе председатель совета директоров Google доктор Эрик Шмидт сказал собравшимся: «В Бога мы веруем... а все остальные должны предоставить данные».

Умно. Очень умно.

Как Amazon занимается информационным сексом (пока никто не смотрит)

Когда цифровой мир соприкасается с нашей жизнью, все меняется.

За последние несколько лет я полностью изменил отношение к покупке книг. Раньше я очень любил свою домашнюю библиотеку. Настолько, что иногда даже покупал одну и ту же книгу в твердой и в мягкой обложке, просто из любви к искусству (и чтобы поддержать автора). Но после очередного переезда разлюбил. Упаковывать тяжелые стопки книг, потом разбирать их – очень хлопотно и старомодно.

Сейчас я читаю книги с помощью Kindle. Во время путешествий использую приложение Kindle для iPhone. Я почти перестал пользоваться iPad, поскольку путешествую с MacBook Air, а читать книги на таком экране мне не нравится (пока). Я часто использую приложения Kindle и iBooks, чтобы проверить, не появились ли интересные новинки. И я по-прежнему люблю зайти в книжный магазин, полистать книги и побродить между стеллажами. Приняв решение о покупке, я открываю приложение Kindle или iBooks на iPhone и покупаю книгу – не сходя с места, в ту же секунду – в цифровом формате. Я долго работал в розничных прода-

жах и понимаю, что с точки зрения продавцов поступаю очень плохо, используя магазин всего лишь как витрину. Но, откровенно говоря, преимущества чтения, покупки и хранения книг в облаке перевешивают все остальные доводы. Как множество других отраслей до этого (и многие сейчас), розничные продажи должны измениться. И, может быть, Amazon продвигает эти перемены быстрее, чем можно догадаться. Если не верите, просто посмотрите, что случилось с Circuit City⁵⁸ в 2009 году и с Best Buy в 2012 году.

Печально, что история с Best Buy случилась примерно тогда, когда Amazon с помпой выпустила мобильное приложение под названием Price Check. Этот проект – отличный пример возможностей, которые вскоре станут вам доступны.

Приложение Price Check позволяет розничным покупателям с помощью отсканированного штрихкода, моментальной фотографии или голосового поиска сравнить цену товара с той, которую предлагают Amazon и его партнеры. Представьте, какие возможности это дает. Повторяю, Amazon меняет не только мир электронной торговли, но и процесс реальной розничной покупки. Я большой поклонник программы лояльности Prime от Amazon, поскольку она не только позволяет выстраивать прочную адресную лояльность и аналитическую платформу, но и превращает каждую покупку в импульсную. Если вы можете получить товар максимально быстро и при желании вернуть его, никому ничего не объясняя, правила игры в сфере розничных продаж меняются.

Price Check делает то же. Приложение заставляет ретейлеров внимательнее относиться к ценообразованию. Те знают, что теперь у каждого покупателя в смартфоне есть оружие, созданное одним из самых крупных и агрессивных продавцов в мире. Кроме того, приложение заставляет иначе относиться к тому, какое впечатление магазин производит на покупателя. Если в другом месте можно найти то же, но дешевле, то у покупателя должен быть какой-то другой повод вернуться. В этом случае лучшим примером может стать опыт розничных продаж компании Apple: она редко устраивает распродажи, и ее магазины не забиты товарами. Ретейлерская деятельность Apple гораздо больше сосредоточена на выстраивании отношений с потребителями, чем собственно на продажах.

История Price Check от Amazon интересна еще и тем, что выход этого приложения породил настоящую сумятицу в общественных отношениях. Ретейлеры были в ужасе: «Как смеет Amazon переманивать моих покупателей, когда они наконец дошли до моего магазина?» Amazon разозлила ретейлеров еще больше, предложив 5 %-ную скидку тем, кто использовал Price Check с момента его запуска. Компания не только может предложить более низкие цены, поскольку у нее нет материальной инфраструктуры и иная ситуация с налогообложением, чем у реальных магазинов (которым приходится выплачивать местным властям налог с продаж и т. п.). Теперь она может *сопровождать потребителя в любом магазине*.

Информационный секс на вес золота

Amazon не скрывает, что Price Check дает определенные преимущества. Компания поставила перед собой цель: сбор информации, которая ценится на вес золота. Миллионы покупателей используют Price Check (если у вас есть смартфон, почему бы нет?). Можете себе представить, насколько глубоко Amazon теперь разбирается в процессах, происходящих на рынке, и схемах ценообразования (по регионам, вплоть до отдельного потребителя). У кого еще есть доступ к такой информации?

По мере роста популярности и распространения Price Check Amazon сможет понимать покупателей и осмысливать их привычки на макроуровне как никто другой. Но именно там, где

⁵⁸ Circuit City – американская публичная международная компания, продавец бытовой техники. Основана в 1949 году, в 2008 году обанкротилась, в 2009 году куплена компанией Systemax, в 2012 году окончательно прекратила существование. Прим. ред.

их линейные данные сближаются с нелинейными, дело приобретает самый интересный оборот. Чтобы задействовать Price Check, потребитель должен войти в свою учетную запись. Теперь у Amazon есть все его личные данные, история предыдущих покупок, а также запросов (не стоит думать, будто она не хранит данные о товарах, которые вы искали, но так и не купили на ее сайте). Кроме того, она может проверить, не искали ли вы отзывы пользователей (или, может быть, сами писали). Остается объединить всю эту личную информацию с данными о том, что вы сейчас делаете и где находитесь.

Отвлечитесь ненадолго и задумайтесь: неужели на этом этапе Amazon еще чего-то о вас не знает? Она знает все... и за это вы ее любите. Можно было ожидать, что подобное вторжение в личное пространство вызовет возмущение. Но люди, имеющие учетные записи на Amazon и совершающие покупки через этот сайт, как правило, благосклонно относятся ко всем рекомендациям и функциям, которые им предлагают. Нередко люди жалуются на другие интернет-магазины: «Почему они не могут быть такими же удобными, как Amazon?»

Однако не все покупатели понимают, какую цену за это приходится платить. Читайте дальше.

Мы должны просвещать потребителей

Ни в коем случае не следует забывать об аспекте интернета, по поводу которого мы в первую очередь должны просвещать потребителей: *интернет – это бизнес*. Twitter, Facebook, Google и т. п. – не общественные организации, созданные ради мира во всем мире. Это бизнес, приносящий прибыль. Это корпорации. И их основная цель – делать деньги. Возможно, у них есть и возвышенные цели (объединить всех людей на Земле или помогать им делиться идеями), но все же они не благотворительные организации. Вдобавок есть причина, почему все они бесплатны. Они не дают благотворительных обедов. Если они предоставляют вам бесплатные услуги, им нужно заработать деньги на чем-то другом. А это, как правило, ваши данные (или возможность использовать вас как медиамишень).

Перед тем как подписаться на услугу, вы должны принять пользовательское соглашение. Это юридический документ, созданный для того, чтобы компании нельзя было предъявить практически никакой иск. Он защищает ее (и не дает почти никакой защиты потребителю – ни частным лицам, ни брендам, которые они представляют). Некоторые соглашения честные (например, Twitter уведомляет вас, если ваши данные запрашивают полиция или правительство), но в основном компании просто стремятся защитить свои интересы. Вдобавок услуги постоянно меняются и развиваются, то же происходит и с пользовательскими соглашениями. Вот вам сценарий из серии «берегись, покупатель».

Ваш контент принадлежит (вероятно) вам. Вы сохраняете права на тексты, изображения, аудио и видео, которые размещаете в интернете. Но не забывайте, что они теперь открыты для публики и их можно воспроизводить бесконечно.

Мы наблюдали эволюцию этого явления в социальных сетях, например Facebook. По мере роста популярности компания открывала информацию о пользователях все большему числу людей. Изначально видеть ваши сообщения могли только люди, с которыми вы контактировали (или соглашались контактировать). Со временем, пытаясь привлечь больше подписчиков (а значит, больше денег и рекламных возможностей), Facebook «вскрывал» профили пользователей. Сравните ситуацию с Twitter, где все, что вы пишете, сразу доступно для всеобщего просмотра, независимо от того, за кем вы наблюдаете (и кто наблюдает за вами).

Социальные сети имеют немало способов зарабатывать деньги, но главными остаются две стратегии:

1. Реклама. Они продают рекламодателям ценность сети (ее размеры и охват) вместе с личными данными (географическими, психографическими и т. д.). Рекламодатели могут отправлять пользователям адресные послания.

2. Перепродажа. Основатели развивают компанию до того момента, когда она превращается в ценную собственность, а затем продают ее (вместе со всеми данными, которыми она владеет) другой. вспомните о миллиарде долларов, который Facebook заплатил за Instagram в апреле 2012 года.

Вы должны понимать, что ваши данные могут находиться в руках не одной компании, а ее намерение – распространять их, чтобы зарабатывать деньги. Вы не можете на это повлиять.

Существует множество групп, пытающихся бороться со всем вышеописанным. Они уверены, что обладают исключительным правом собственности на свою информацию и должны иметь право голоса в вопросах ее использования. Если бы мы жили в идеальном мире, я с радостью согласился бы с ними. Но не забывайте: все это бизнес.

Пользователи и компании должны всегда помнить о том, что услуги в интернете бесплатны, поскольку компании стремятся сделать деньги на информации, которую получают. Именно в этом смысл контракта между поставщиком услуг и пользователями (от которого вы, конечно, вправе отказаться). Жалобы и петиции могут изменить определенные аспекты этого бизнеса, но они никогда не повлияют на стремление компаний зарабатывать деньги и наращивать собственные запасы данных.

Копий не существует

Если вы думаете, что у кого-то есть «копия» вашего контента (текста, изображения или видео), то заблуждаетесь. Ту же ошибку сделали многие компании в отношении WikiLeaks⁵⁹. Это не копии. Фотография, которую вы сняли на камеру, а потом выложили в Facebook, не будет копией. Это вторая оригинальная версия изображения, которая теперь существует в другом месте. То же можно сказать обо всех цифровых материалах – от текстовых сообщений и электронных писем до твитов. В интернете у вас нет личного пространства в том смысле, в котором мы понимали его в доцифровую эпоху.

Если вам нужно неприкосновенное личное пространство (включая ваш почтовый ящик!), не регистрируйтесь ни в каких социальных сетях. Все просто. Даже если вас устраивают текущие настройки ограничения доступа в Twitter, Facebook или Pinterest, не забывайте, что они в любой момент могут измениться. Не пугайтесь. Просто они так устроены.

В книге «Шесть пикселей отдаления» есть раздел «Забудьте о личном пространстве». Изложенные в нем факты до сих пор актуальны: деятельность в сети дает огромные возможности для профессионального и делового роста, но нужно понимать, что за это придется заплатить определенную цену. Ваша информация будет открыта публике и может быть воспроизведена и использована другими компаниями, которые хотят понять, как вы ведете себя в интернете, с кем контактируете, какой контент создаете и распространяете, чтобы более эффективно сегментировать ваши данные с целью дальнейшей монетизации.

За вами следят

Какой опыт вам нужен? Маркетологи слишком долго злоупотребляли анонимностью IP-адресов, и это заставило потребителей (и журналистов) начать борьбу, в которой все средства

⁵⁹ WikiLeaks – международный сетевой проект, в котором есть возможность анонимного редактирования статей с целью «неотслеживаемой публикации и анализа документов, ставших доступными вследствие утечки информации». Функционирует с 2006 года. *Прим. ред.*

хороши. Все, что вы скажете и сделаете в виртуальном мире, может быть использовано против вас.

Думаете, Gmail – бесплатный сервис? Ничего подобного. Google не «читает» ваши письма в прямом смысле слова, но сканирует их содержание и предлагает вам рекламу на основе результатов сканирования. Не нравится? Заведите себе собственный почтовый сервер и хостинговую компанию (только платить за это тоже придется самим). Хотите больше функций и удобств на Facebook? А что вы готовы оплатить? Ничего? Как вы думаете, Facebook – общественная организация или бизнес? Если вы не уверены, посмотрите, на что был похож выход Facebook на IPO. За что, по-вашему, платили деньги все эти инвесторы? (Подсказка: за *информацию о вас и ваши личные данные*).

На конференции TED⁶⁰ в 2012 году Атул Варма из компании Mozilla представил новую платформу Collusion, которая позволяет пользователям, работающим в браузере Firefox, обнаруживать тех, кто следит за ними в интернете. Эта разработка возникла после того, как Варма решил проверить, кто наблюдает в интернете за его ребенком. За пару часов в статистике программы отобразились сотни компаний. Чего хотят все эти наблюдатели? В конечном итоге одного: показать такую рекламу, которая заставит предпринять какие-то действия.

Типичный сценарий. Как-то я смотрел на сайте Zappos мужские туфли, но не купил их. Через несколько дней я начал замечать рекламные баннеры с изображением туфель, которые рассматривал, и некоторых других моделей. Еще через пару дней появилась другая реклама, на этот раз соблазняющая меня бесплатной доставкой. Вот так выглядит трекинг в наиболее мягкой форме. Маркетологи называют это *поведенческим таргетингом*⁶¹.

Идея проста: если вы знаете, что кто-то что-то ищет, почему бы не показать ему рекламу именно на эту тему вместо случайных объявлений? Это не только умная маркетинговая стратегия. Она дает более успешный потребительский опыт. Люди часто жалуются на рекламу, но на деле их раздражают безадресные послания.

Фокус в том, чтобы найти баланс. Как доставить потребителю релевантную контекстную рекламу (или даже контент) и оптимизировать его персональный опыт в интернете, но при этом не напугать его, заставив думать, будто кто-то следит за каждым его словом и щелчком мыши?

Google (и другие поисковые машины) сейчас выдают сначала релевантные результаты, а потом все остальные. Фактически многие специалисты в области оптимизации поисковых машин скажут вам, что настоящих результатов поиска больше не существует. Мои результаты будут отличаться от ваших – каждый получает собственный, персонализированный набор.

Как же соотносится шпионское подглядывание с идеальным потребительским опытом в мире, где все пронизано персонализацией?

Не конфиденциальность, а персонализация

Что происходит в чистилище с информацией, конфиденциальностью и отношением пользователей к виртуальному миру? Все просто: спросите человека, хочет ли он, чтобы за ним следили, и он инстинктивно ответит: нет, не стоит вторгаться в его личное пространство.

Кажется, они честны. Но на самом деле это не так. В любом обзоре или исследовании потребительского поведения и отношения к рекламе за последние десять лет вы найдете один доминирующий результат. Когда среднего потребителя спрашивают, какая реклама ему нравится, ответ всегда одинаков: *персонализированная, релевантная и актуальная для него лично*.

⁶⁰ TED (Technology, Entertainment, Design) – частный некоммерческий фонд в США, проводящий ежегодные тематические конференции. Существует с 1984 года. *Прим. перев.*

⁶¹ Поведенческий таргетинг – сбор данных о действиях в интернете с помощью файлов cookie для составления портретов определенных групп потребителей со схожими характеристиками. *Прим. ред.*

Он не хочет тратить свое время на бесполезную рекламу, не хочет, чтобы ему предлагали ненужную информацию.

Извините?

Да, снова чистилище. Как компания может обеспечить персонализацию, ничего не зная о привычках потребителя? Речь идет не о базовых принципах конфиденциальности. Мы говорим о людях, которые уже подписались на услуги (сочли они нужным прочесть перед этим пользовательское соглашение или нет – другой вопрос). Куда это нас приведет? Потребители хотят персонализации... но при этом желают сохранять конфиденциальность.

Мы доверяем поисковой машине то, о чем не говорим даже супругам и членам семьи. Мы обманываем себя, если думаем, что эту информацию (положительную, отрицательную или нейтральную) никто не отслеживает и не хранит. Кому нужна занимающая весь экран бессмысленная реклама со сверкающими огнями и музыкой? Я предпочту, чтобы интернет следил за тем, что я делаю, и поставлял мне больше релевантного контента; я хочу только быть уверенным, что эту информацию нельзя связать со мной как с личностью, верно?

Если компания знает о моих привычках и предпочтениях, но не имеет никакой личной информации, пусть следит сколько угодно (если только это не Amazon, где я не имею ничего против объединения блоков информации для получения более насыщенного опыта). Если нужна кнопка «не подглядывать», мы уже оказались в щепетильной ситуации.

Благодаря «информационному сексу» наше время отлично подходит для ведения бизнеса. У нас есть интернет, мобильные и сенсорные устройства, социальные сети – и все это интегрируется в традиционный маркетинг и коммуникации. Что может быть лучше для развития бизнеса и налаживания связей с потребителями? Но если мы будем плохо работать, утратим доверие потребителей и начнем совершать глупости (например, добывать личную информацию о людях без их согласия), мы не только все испортим, но и окажемся в мрачном, темном и крайне неприятном месте, из которого мы как отрасль, возможно, не выберемся.

Бесконечные проходы между стеллажами

В прошлом году я побывал с презентацией в Нью-Йорке, на конференции BIG Show, которую устраивает Национальная федерация розничной торговли. Я говорил о серьезных переменах, с которыми столкнется отрасль розничных продаж в период чистилища. У меня была возможность заглянуть в магазин UNIQLO на углу 5-й авеню и 53-й улицы. Это незабываемое зрелище, если вас интересуют розничные продажи, коммерция, мода и уникальный покупательский опыт. Я нашел две модели джинсов, которые мне очень понравились, и купил две пары. Купил бы и третью, но не было моего размера.

А если бы существовал простой сенсорный экран, позволяющий мне купить эти джинсы не сходя с места? Покупку можно было бы доставить ко мне домой или в гостиницу (по ситуации). А если бы существовало устройство, позволяющее узнать, когда я могу прийти в магазин, чтобы забрать свои джинсы? В наши дни, в эпоху электронной торговли, это кажется таким простым, не правда ли? Если развить идею дальше, у меня наверняка должна быть возможность провести подобную операцию с помощью собственного смартфона, верно?

Я понимаю, что, когда речь идет о розничной торговле (и других отраслях бизнеса), мест, где эти идеи воплощены в жизнь, исчезающе мало. Однако мои ожидания вполне оправданны: если я в принципе имею возможность покупать онлайн, почему я не могу сделать заказ, когда нахожусь в магазине? Приоритет различных способов торговли, столкновение и частичное слияние мира розничных продаж с электронной торговлей (виртуальные транзакции в реальном магазине) порождают горячие споры. Подумайте о том, как эти операции могут помочь ретей-

лерам лучше понять потребителей и проанализировать, кто в корпоративной пищевой цепочке получает награду в виде «продажи».

В чем загвоздка? Если бы в магазине был нужный товар, то я бы его приобрел, даже если бы он был на 75 % дороже, чем в сети. Электронная торговля полностью меняет процесс сбора и анализа данных. Раньше в каждом магазине были собственные негласные правила и традиции, согласно которым осуществлялись закупки ассортимента. Теперь их нет. Задумавшись об интеграции электронной и розничной торговли (неважно как: через смартфон или устройство с сенсорным экраном), ретейлеры могут обнаружить, что магазин в Су-Фолз предлагает такой же, если не более богатый ассортимент определенных продуктов, как главный магазин на Таймс-сквер.

Электронная торговля вовсе не убивает торговлю розничную. Людям по-прежнему нравится выходить из дома, гулять по торговому центру, рассматривать и вертеть в руках интересные новинки. Это отнюдь не игра в одни ворота. Сообразительные продавцы вскоре поймут, что электронная торговля – уже не вертикальный бизнес в рамках розничных продаж, а горизонтальный в рамках компании. Распространение технологий и возможность прийти в магазин, одновременно имея доступ к полному виртуальному ассортименту (в котором некоторые товары тоже виртуальны), станет реальностью в недалеком будущем. Но этот вопрос никогда не оказался бы на повестке дня, если бы не концепция информационного секса. Вот еще один пример того, как линейные данные соединяются с нелинейными и создают новые уровни экономической ценности.

Уроки информационного секса

Урок № 1. Собирайте линейные данные

Если вы даже в общих чертах не представляете, какую информацию можете (и должны) собирать, пожалуйста, отложите все дела и либо решите этот вопрос сами, либо обратитесь за помощью.

Традиционная практика – бросить деньги на маркетинг, а затем гадать, сработал он или нет, – безвозвратно ушла в прошлое. Если вы не знаете, с чего начать, я настоятельно рекомендую вам изучить книги «Веб-аналитика» и «Веб-аналитика 2.0». Их написал Авинаш Кошик, гуру цифрового маркетинга из Google. В его потрясающем блоге «Бритва Оккама» (Ossam's Razor) также можно найти множество глубоких, но понятных заметок обо всем, что вам понадобится для начала, в том числе о том, как определить экономическую ценность пользователя и отслеживать основные данные. Если вы не занимаетесь сбором, оценкой и оптимизацией линейных данных, вы уже сбились с пути.

Урок № 2. Собирайте нелинейные данные

Если вы не проявляете особой активности в социальных сетях, позаботьтесь по крайней мере о том, чтобы укрепить свое положение, зарегистрировавшись там, где наибольшую активность проявляют ваши потребители, и прислушивайтесь к тому, что они говорят. Вы быстро поймете, кто здесь ключевые игроки и каковы их основные послания.

Если вы игнорируете эти площадки, то упускаете прекрасную возможность развить свой бизнес и четче понять, что происходит в вашей отрасли.

Урок № 3. Займитесь сексом со своими данными

Большинство руководителей малых, средних и даже крупных компаний испытывают такие же затруднения при работе с информацией о потребителях, как и все остальные.

Как ни странно, многие компании признаются, что не знают, кого могут назвать своим самым лояльным потребителем. Очень трудно установить контакт с этими людьми и наладить

с ними прочные связи, если вы ничего о них не знаете. Вы не можете запомнить тех, о ком вам ничего не известно.

Начните с малого и создайте программу обработки данных. Попробуйте оптимизировать инструменты мониторинга социальных сетей и подумайте о том, как создать универсальный пакет программ. Ваша задача – привязать имеющуюся у вас базу данных к социальным сетям, чтобы лучше понимать своих потребителей и их желания.

Урок № 4. Все меняется

Приложение Price Check превратило магазины в шоу-румы Amazon. Но она не только получает выгоду от предоставления возможностей потребителям и их желания постоянно и повсеместно контактировать друг с другом и с брендами.

Ее приложение превратило каждого пользователя в добровольного сборщика данных. Все они вносят свой вклад в успех Amazon. Они собирают данные и передают их компании совершенно бесплатно. Традиционно сбор такой информации стоил компаниям немалых денег. Теперь все изменилось. Скорее всего, Amazon делится этой информацией с партнерами, чтобы получить лучшие закупочные цены и развивать свой бизнес.

Урок № 5. Все чудесатее и чудесатее

Большинство компаний даже не представляют, как объединить линейные и нелинейные данные, а тем временем появляется множество новых (в чем-то даже пугающих) аналитических инструментов. Возможно, это покажется фантастикой, но некоторые крупные бренды сейчас экспериментируют с серьезным оборудованием, которое позволяет понять, что именно вызывает у потребителя покупательный рефлекс. Да-да, они действительно используют продвинутые технологии, чтобы получить схему вашего мозга, понять, чего вы на самом деле хотите, и обрушить на вас все это.

На конференции SXSW в 2012 году Пол Сааринен из агентства Yamamoto в Миннеаполисе и доктор Скотт Фаренкруг из Университета Миннесоты представили проект под названием «Влияние – оно у вас в генах» (Influence: It's in Your Genes), в ходе которого провели анализ ДНК человека (я не шучу!).

Представьте, что вы можете разработать рекламу, ориентируясь на индивидуальный вкус и привычки потребителя, обусловленные структурой его ДНК! Ни одна из этих научных разработок еще не дошла до той стадии, когда можно всерьез говорить о ее применении, но уже очевидно, что технологии, медицина и потоки данных, которые все мы создаем день за днем, стремительно сливаются, обеспечивая высшую степень персонализации. И каким бы странным все это ни казалось, мы обязаны позаботиться в первую очередь о том, чтобы не нарушить личное пространство потребителей.

Урок № 6. Технологии рулят

Согласно отчету Gartner Group⁶², «в 2017 году директор по маркетингу будет тратить на информационные технологии больше, чем CIO⁶³».

Подумайте об этом. Это значит, что маркетологам теперь доступны огромные объемы данных и новые великие бизнес-идеи затмят суммы, которые мы тратим на компьютеры, серверы и капитальную инфраструктуру.

Мы наконец получим истинное знание о том, как привлечь и удержать потребителей. Они уже демонстрируют свои желания, используя смартфоны для сканирования QR-кодов и обсуж-

⁶² Gartner (до 2001 года Gartner Group) – американская исследовательская и консалтинговая компания, специализирующаяся на информационных технологиях. Основана в 1979 году. *Прим. перев.*

⁶³ Chief Information Officer – директор по информационным технологиям. *Прим. ред.*

дения своего опыта со знакомыми в Facebook и Twitter. Если вы соедините данные об использовании продуктов (линейные) с нелинейными (поведением в социальных сетях), а также со всей новой информацией, это существенно повлияет на контакты с потребителями.

Вы в ответе за свой бренд

Представьте себе, что в один прекрасный день в ваших руках окажутся все данные и аналитические материалы, которые вы хотели получить. Представьте, что вы можете отследить и проанализировать передвижения ваших потребителей. Представьте, что вы, незаметные, как муха на стене, можете слышать, о чем они говорят с семьей и друзьями, как обсуждают то, что им нравится и не нравится в вашем бренде, конкурентах и других компаниях, которые играют важную роль в их жизни. Представьте, что вы можете обращаться непосредственно к ним и получать от них обратную связь. Представьте, что вы можете проверить эффективность своих идей на реальной живой аудитории и выяснить, какие из ваших предложений способны вызвать настоящий отклик. Представьте, что вы можете создать столько уровней взаимодействия с потребителями, сколько захотите.

Все это уже существует. Нет нужды фантазировать. Вы можете сделать многое уже сейчас.

Пусть нестабильность чистилища вас не смущает. Путь отсюда в землю обетованную определяется тем, как вы работаете с информацией, насколько позитивен, прозрачен и осмыслен ваш подход. Большинство компаний потерпят крах. Но вам не обязательно становиться одной из них.

Глава 5

Мир одного экрана

Переход от четырех экранов к одному

Мир одного экрана

Поначалу трудно понять, что именно вы видите, когда спускаетесь на станцию метро Сол-лыннг (Seolleung) в Сеуле (Южная Корея). Кому-то это кажется огромным билбордом с рекламой местного супермаркета. Однако большие светящиеся экраны, напоминающие магазинные стеллажи, на полках которых рядами расположены фотографии продуктов, на самом деле представляют собой новый виртуальный магазин Homeplus.

Это не обычный интернет-магазин с всплывающими окнами, к которому вы привыкли. Это настоящий виртуальный супермаркет. Среди сотен картинок можно найти что угодно – от овощей и корма для животных до лапши и закусок. Homeplus (южнокорейский филиал Tesco⁶⁴) дает людям тот же опыт, какой они получили бы в любом реальном супермаркете. Главная особенность подземного виртуального магазина заключается в том, что покупки здесь совершают только с помощью мобильных устройств.

Homeplus – супермаркет № 2 в Южной Корее (первый – E-Mart) – искал инновационные способы вырваться на первое место, не увеличивая количество магазинов. Корейцы отличаются удивительной рабочей этикой, и компания решила приблизить новый магазин к крайне занятым людям. Скачав приложение Homeplus, покупатели получают возможность просканировать QR-код под наименованием продукта на виртуальном экране и сделать заказ, таким образом с пользой проводя время в ожидании поезда. Если заказ сделан до полудня, Homeplus может доставить продукты в тот же день.

Да, корейцы не отстают от времени, и их культура поощряет подобные эксперименты. Но все это свидетельствует еще и о распространенности мобильных технологий в нашем постоянно меняющемся мире. Homeplus – не маленький стартап с дюжиной сотрудников. Компания вышла на рынок Южной Кореи в 1999 году как совместное предприятие с Samsung. Сейчас у нее 370 магазинов и более 25 тысяч сотрудников по всей стране. И хотя опыты с виртуальным шопингом не вывели ее на первое место в списке корейских супермаркетов (пока), онлайн-продажи благодаря им выросли более чем на 130 %.

Вдохновившись достижениями Homeplus, Али Асария (бывший инженер Research In Motion и основатель Well.ca⁶⁵) решил, что пришло время познакомиться с похожим нововведением жителей Канады. Виртуальный магазин Well.ca появился на оживленной станции Юнион в пригороде Торонто. В онлайн-магазине косметики и гигиенических товаров продавалось все – от детских подгузников Pampers и стирального порошка Tide до зубной пасты Crest и шампуня Head & Shoulders (партнером магазина стала Procter & Gamble Canada). И хотя все это звучит забавно, заманчиво и в духе научной фантастики, взглянем фактам в лицо: нам больше не нужен виртуальный рисунок на стене, чтобы делать покупки. Электронная торговля с помощью мобильных устройств – это реальность (спросите Amazon, Fab или Kickstarter). Можно с уверенностью утверждать, что мобильный виртуальный шопинг подрывает не только розничную индустрию – он подрывает абсолютно все.

⁶⁴ Tesco – крупнейшая розничная сеть Великобритании, основанная в 1924 году. *Прим. ред.*

⁶⁵ Well.ca – крупный канадский интернет-магазин косметических и гигиенических товаров, основан в 2008 году. *Прим. перев.*

Как ваш бизнес работает в мире трех... нет, четырех экранов?

Когда я выступал с докладом на Восточном побережье США, передо мной проводил презентацию старший вице-президент по маркетингу крупной медиакомпании. Он говорил о «четырех экранах», и это озадачило меня. Я не раз слышал термин «три экрана»: телевизионный, компьютерный и мобильный, – но *четыре*? Это что-то новенькое.

Та же медиакомпания недавно объявила о приобретении крупного бизнеса, связанного с наружной рекламой (билбордами). Я видел немало случаев, когда традиционные билборды модернизировали, превращая в цифровые и интерактивные, поэтому предположил, что под четвертым экраном подразумевается именно это. Но, как оказалось, был неправ. Четвертый экран – планшет. Согласно распространенному мнению, смартфоны и iPad радикально отличаются друг от друга.

Но так ли велики сейчас эти различия? Когда на телевидении появляется все больше интерактивных компонентов, а смартфоны сближаются по своим характеристикам с планшетами, не сливаются ли все эти экраны в один? Мы видели, как экраны смартфонов увеличивались; видели, как Apple разработала iPad с меньшим размером экрана. Kindle Fire от Amazon, PlayBook от BlackBerry и Nexus 7 от Google где-то посередине.

Здесь что-то происходит

Создается впечатление, что волнение и энтузиазм, которые все мы испытывали, когда появились Web 2.0⁶⁶ и социальные сети, неожиданно (и очень быстро) возвращаются. Хотя мы по-прежнему взаимодействуем с этими сервисами с помощью браузера, идея персонального компьютера как фиксированной рабочей станции, похоже, почти канула в Лету. Что его заменило? Ноутбуки, смартфоны, планшеты, электронные книги. Все эти устройства мобильны, портативны и предоставляют больше возможностей контакта. Вместо традиционного и привычного интернет-браузера мы чаще обращаемся к приложениям или управляемым сообщениями мобильным инструментам.

Не верите?

Пять лет назад мы смотрели на подростков-старшеклассников и закатывали глаза. Они приходили домой из школы, плюхались перед телевизором, подтягивали к себе ноутбук, потом вытаскивали мобильный телефон и плеер. Они затыкали уши наушниками, включали музыку и с головой погружались в мультиплатформную работу перед четырьмя экранами. При этом они выглядели так, будто находятся в командном центре действующей армии или торгуют акциями на бирже. Удивительно, как быстро все изменилось.

Сейчас подростков можно увидеть на том же самом диване, вооруженных одним смартфоном или планшетом (реже тем и другим одновременно). Мы больше не живем в мире трех или четырех экранов. Мы живем в мире одного экрана – того, который сейчас перед нами. И именно его наш бизнес должен «перезагрузить» и сосредоточиться на нем.

Всего один экран

Перестаньте считать экраны. Помните, все, скорее всего, быстро изменится (быстрее, чем вы можете себе представить). Экраны повсюду, но сами по себе они почти бесполезны. Ничего не произойдет, если они не будут подключены к сети. Контент, который создается и трансли-

⁶⁶ Web 2.0 – методика проектирования, позволяющая улучшать систему по мере увеличения количества пользователей; последние привлекаются к пополнению базы и выверке материала. *Прим. ред.*

руется на них, вы выбираете сами. Пытаться определить разницу между фильмом, телесериалом и подкастом – бесполезное занятие, как мы уже выяснили.

У вас есть iPad или смартфон? Чем больше разнообразных материалов вы получаете с помощью этих устройств, тем более расплывчатой становится граница между просмотром фильма, купленного на iTunes, и видео с YouTube. Все это просто видео. Я могу прочесть статью, сохраненную с помощью Instapaper, затем перейти к книге в приложении Kindle или прочесть заметку в интернете. Это просто текст. *Важен только тот экран, который я вижу перед собой в настоящий момент.*

Как избежать неадаптивности в чистилище

Однако в мире мобильных устройств не все безоблачно, хотя мне и не хочется это признавать. Смартфоны становятся все более доступными, то же можно сказать о планшетах (среди которых бесспорно лидирует iPad). Но даже несмотря на это, общий уровень распространения технических новинок среди населения колеблется от 25 до 55 % (в зависимости от того, какой исследовательской группе вы больше верите и в какой стране живете).

Этот и так небольшой процент уменьшается, когда речь заходит о тех, кто готов платить за покупку, скачивание и, наконец, использование приложений (все мы видели эту неутешительную статистику).

Еще больше усложняют положение телекоммуникационные компании, которые странным образом формируют цены на мобильные услуги. Отправка текстовых сообщений – не то же самое, что мобильный интернет. Различные устройства используют разный объем данных (и мы пока даже не касаемся ценовой неразберихи, которая начинается, когда вы выезжаете за пределы своей страны). Кроме того (как будто этого мало!), трудно ожидать повсеместного распространения смартфонов, когда потребители связаны трехгодичными контрактами. Знаете, что все это значит? Для большинства компаний возможность работать с мобильными устройствами слишком незначительна (и слишком рискованна).

Но дело не только в этом. Быстрого распространения смартфонов не произойдет, когда в колеса вставлено столько палок. Трудно убедить компанию задуматься об освоении мобильных устройств, если она не видит, что потребитель в этом хоть как-то заинтересован.

Еще более сложная задача – убедить компании не думать о мобильных устройствах только как о вспомогательном инструменте рекламы («Отправьте потребителю предложение, когда он будет недалеко от магазина!») и заставить рассматривать их как самостоятельную потребительскую платформу, а не рекламный канал (то есть осмыслить их с точки зрения утилитарного маркетинга). Дороговизна и сложность перевода текущей цифровой экосистемы на мобильную платформу также рождает проблемы. HTML5 (язык, который используется для создания сайтов в интернете) вполне может решить многие из этих проблем, упростив написание программ для многочисленных экранов (не говоря уже о том, что с его помощью можно будет активнее продвигать мультимедиа), однако сделать бренд более мобильно-ориентированным в мире одного экрана – по-прежнему недешевое удовольствие. Но какова альтернатива?

Не позволяйте чистилищу сбить вас с толку

Скептики считают, что вся приведенная выше информация – стакан, который наполовину пуст. Вы должны рассматривать ее как стакан, который наполовину полон, причем уровень жидкости быстро повышается.

Почему же не стоит прислушиваться к причитаниям о недостаточном распространении смартфонов, тарифных сложностях и долгосрочных телефонных контрактах? Все очевидно: мобильные устройства решают все. Это наше будущее, и совсем не такое далекое, как нас пыта-

ются убедить исследователи. Экран устройства станет всего лишь местом, куда мы, удобно устроившись на диване, будем вызывать хранящийся в облаке контент, в том числе маркетинговый. Мы должны быть уверены, что смартфоны (а также iPad и другие подобные устройства, которые еще даже не появились) станут для нас источником увеличения количества связей, а все остальное будет просто большим зеркалом.

Скоро ли наступит эпоха мобильных технологий? Некоторые компании буксуют на одном месте, пытаясь это определить. Даже не думайте об этом. Это неважно (скорее всего, эпоха мобильных технологий уже наступила). Проявите любопытство и понаблюдайте за тем, как мобильные технологии проникают в самые разные области, такие как электричество, телефон, домашнее отопление и т. д. Распространение мобильных устройств происходит быстро (очень быстро). Если вы думаете, что большинство компаний до сих пор сражаются с интернетом, электронной торговлей и социальными сетями, наберитесь терпения. Мобильные технологии и связи, которые они обеспечивают, превратят все остальное в безобидную шутку – вы и глазом не успеете моргнуть.

Это не отменяет и не уменьшает важности того, что происходит сейчас на рынке и в бизнесе, но нет сомнений, что в будущем основные потоки информации будут распространяться с помощью мобильных устройств. Вопрос в том, что вы выберете: осваивать эту область уже сейчас, пытаться вскочить в последний вагон отходящего поезда или гнаться за ним, когда станет слишком поздно?

Это происходит уже сейчас. Когда я выступаю с презентациями перед слушателями по всему миру (а среди них есть представители самых разных компаний, от B2C– и B2B-компаний до правительственных и неправительственных организаций), все в основном соглашается, что речь о событиях, которые произойдут в обозримом будущем. Общее ощущение опрашиваемой аудитории таково: пройдет всего два года (или даже меньше), прежде чем мы начнем пользоваться мобильными устройствами, чтобы делать покупки и получать информацию точно так же, как сейчас пользуемся постепенно устаревающим интернетом. Два года. Большинство из нас уже строят планы на будущий год (или следующий за ним), а значит, время уже пришло.

Что вам необходимо знать

Мир стремительно меняется. К тому времени, как эта книга будет написана, отредактирована, напечатана, разослана по точкам продаж и попадет в ваши руки, приведенные в ней данные, скорее всего, устареют. Но станут ли они из-за этого менее важными? Вряд ли. Эти данные говорят о том, что мир одного экрана – не потенциальная возможность, а неизбежность, которая уже вступает в свои права, и развитие в этой области идет в геометрической прогрессии. Когда CEO компании Apple Тим Кук поднялся на сцену в Центре искусства Йерба-Буэна в Сан-Франциско 7 марта 2012 года, многие затаили дыхание: всем интересно было посмотреть, как Кук справится с первым серьезным выпуском продукта компании после ухода Стива Джобса и на что будет способен новый iPad, о котором ходило столько слухов (учитывая, что iPad 2 по-прежнему хорошо продавался).

Немногие осознали, что помимо прекрасной презентации и нового iPad, у которого были дисплей Retina и более быстрый процессор (двухъядерный A5X с четырехъядерным графическим чипом), Кук также поделился с нами потрясающими данными. В первом квартале 2012 года Apple продала более 15 миллионов планшетов iPad. Это больше общего объема продаж любого производителя персональных компьютеров за аналогичный период (в том числе HP, Lenovo, Dell и Acer). iPad и другие планшеты – не единственное свидетельство того, что мы перешли к миру одного экрана. Когда Кук снова поднялся на сцену, чтобы объявить о том, что в сентябре 2012 года будет выпущен iPhone, продажи iPad продолжали стремительно расти (с тех пор они превышали объем продаж любого производителя персональных компьютеров).

Популярность смартфонов стремительно растет. Распространение этих устройств среди потребителей оставляет далеко позади аналогичные показатели для персональных компьютеров. Многие технические аналитики (в том числе из IDC⁶⁷ и BI Intelligence⁶⁸) подтверждают, что продажи смартфонов в настоящее время в два раза превышают продажи персональных компьютеров. И как будто этого мало, Алекс Кокотас из BI Intelligence предсказывает, что к 2016 году будет продано более 1,5 миллиона смартфонов (в 2011 году было продано около 350 миллионов персональных компьютеров и около 1,7 миллиона мобильных устройств).

Да, компьютеры и ноутбуки по-прежнему важны. Но возьмите в руки смартфон, потом iPad и посмотрите, как выглядит ваша реклама на экране этих устройств. Как ваш бизнес чувствует себя в этой среде?

Все делают ставку на мобильность (спросите Google, Facebook и Twitter)

Все мы эксперты, пока не случается что-нибудь вроде покупки Instagram компанией Facebook за 1 млрд долларов. Довольно сложно отвлечься от огромной суммы и трезво взглянуть на ситуацию (Facebook неплохо постарался), но эта сделка стала доказательством существования мира одного экрана.

Не секрет, что Facebook борется за власть над мобильными платформами. Развивая эту социальную сеть, Марк Цукерберг стал организатором настоящей хакерской культуры на базе интернет-платформы. Ахиллесова пята Facebook – фотографии. Люди постоянно публикуют, комментируют и рассматривают их (признайтесь, не далее чем сегодня вы подглядывали за кем-нибудь, с кем поклялись не разговаривать еще в старших классах школы). Фотографии, несомненно, важный аспект пользовательского опыта в Facebook. И когда появился Instagram, привлекий более 30 миллионов пользователей платформы iOS от Apple (и еще 5 миллионов пользователей в течение первой недели работы на Android), стало ясно, что Facebook отчаянно нуждается в том, что легко удастся Instagram: в возможности делать фотографии, обрабатывать их и легко публиковать, особенно с мобильных устройств.

В мире одного экрана важны не миллиардные оценки стоимости и не размышления о перспективной бизнес-модели. Мир одного экрана означает, что все совершаемые человеком действия происходят у него на ладони, в любое время и в любом месте.

Кто-то беспокоится, что все это очередной мыльный пузырь. Саймон Кхалаф из компании Flurry⁶⁹ поделился сведениями, которые вас успокоят: «В 1999 году во всем мире насчитывалось 38 миллионов пользователей широкополосного интернета. Сегодня 1,2 миллиарда пользователей получают широкополосный доступ в интернет с мобильных устройств». Потребители объединены здесь и сейчас (в 1999 году ничего подобного не было). Чтобы взглянуть на эти данные в перспективе, заметим, что за первые 24 часа после начала продаж iPhone 5 было реализовано 2 миллиона устройств. Да, оценки не всегда верны, и люди, не понимающие, во что вкладывают деньги, могут спровоцировать инфляцию. Но сейчас у нас есть отлаженный рынок и платежеспособные покупатели. В период краха доткомов давать оценки было бессмысленно, поскольку потребителей с достаточным количеством связей, которые обеспечили бы нужный уровень продаж, просто не существовало. Как доказывает Кхалаф, сегодня этот вопрос уже не актуален.

⁶⁷ IDC (International Data Corporation) – американская аналитическая компания, специализирующаяся на исследованиях рынка информационных технологий. Основана в 1964 году. *Прим. перев.*

⁶⁸ BI Intelligence – аналитическая подписка новостного портала Business Insider. *Прим. перев.*

⁶⁹ Flurry – американская компания, разработчик аналитических программ. *Прим. перев.*

Стремительный взлет и стабильный успех Twitter связаны не столько с тем, что толпы поклонников пришли на сайт вслед за Леди Гага, сколько с тем, что это была первая в истории социальная сеть, лучше работавшая не через интернет, а через мобильные устройства. Исключительная простота (всего 140 символов в одном сообщении) сделала сервис наиболее эффективным с точки зрения потребителей. Основная цель Twitter с самого начала была в том, чтобы объединять людей, не привыкших сидеть на месте. И сейчас за всеми действиями Twitter, от новых приобретений до выбора бизнес-стратегии, стоит философия одного экрана. Она не единственная в этой области. В СМИ и технологических отраслях многие критикуют Google за то, что компания не создала других рынков, подобных ее главному поисковому продукту, однако очевидно (по крайней мере, мне), что на самом деле внимание Google приковано к эволюции платформы Android. Возможно, вашу компанию нельзя сравнить с Google, Twitter или Facebook, но вы все равно можете мыслить как эти гиганты.

Задайте себе серьезный вопрос: какие связи ваша компания налаживает в мире одного экрана?

Единый экран уже вышел на массовый рынок?

Да, я оптимистично отношусь к развитию одного экрана, но я не слепой. На данный момент проведено множество исследований, способных негативно повлиять и на мой энтузиазм, и на те данные, с которыми охотно знакомят публику Flurry, IDC, Apple и другие компании. Несомненно одно: направление потока радикально изменилось, и недалек тот день, когда единый экран станет обычным явлением. Вот ключевые свидетельства того, что это событие не за горами:

- Смартфоны становятся более доступными.
- Тарифные планы становятся более разумными.
- Стоимость тарифных планов постепенно встраивается в структуру затрат компании.
- Приложения привлекают множество новых потребителей.
- СМИ (музыка, кино, телевидение, книги и т. д.) также приближают это событие.
- Смартфон стал знаком социального статуса.
- Люди не испытывают неудобств, просматривая любимые телешоу, клипы и фильмы на экране размером 9 сантиметров.
- Мобильная связь больше не ограничена только голосовыми вызовами, это передача данных в более широком смысле.

Не так давно операторы мобильной связи не занимались передачей данных. Их главной заботой были голосовые сообщения и процент оттока абонентов. Но сейчас Cisco⁷⁰ предсказывает, что к 2015 году оборот мобильных данных по всему миру должен вырасти более чем в 20 раз по сравнению с нынешним днем. Интересно будет увидеть, что ждет голосовую связь.

Мы все чаще общаемся друг с другом, и в область традиционного голосового общения вторгаются уже не только электронная почта, текстовые сообщения и чаты. Очевидно, что FaceTime, Google Hangouts, мобильный Skype и другие продукты, которые скоро появятся, отправят обычные телефонные звонки на одну полку с бумажными письмами (при всем уважении к трудностям, которые в настоящее время испытывает почтовая служба). Итак, где же чистилище?

- Мобильные сети, Wi-Fi и телекоммуникационные компании.
- Совместимые мобильные устройства.

⁷⁰ Cisco Systems – американская международная публичная компания, разработчик и продавец сетевого оборудования. Основана в 1984 году. *Прим. ред.*

- Apple, Android, RIM, Microsoft и все остальные.
- Какое место в этой картине занимают Nokia, Samsung, Sony Ericsson и другие производители мобильных телефонов?
- HTML5 и приложения.
- Открытое и закрытое.
- Не все устройства равны.
- Программы, приложения, носители и необходимость эффективно связать все это.

Придется принять множество непростых решений, прежде чем все станет просто и понятно и потребитель перестанет испытывать неудобства. Мы еще не достигли этого, но надежда есть. Мы чувствуем приближение перемен. Учитывая все вышесказанное, мы должны подготовиться к капитальной перезагрузке в мобильном пространстве, которая произойдет в следующие несколько лет, и надеяться, что этот процесс будет более-менее спокойным (а не бурным и неконтролируемым, как обычно). Все это заставляет людей нервничать, но вы можете вздохнуть спокойно. Вас эта перспектива должна вдохновлять и открывать перед вами новые возможности, хотя вашим конкурентам они, вероятно, покажутся пугающими. Что ж, пусть и дальше относятся к чистилищу как к стихийному бедствию.

Миллионы компаний у вас на ладони

Даже если истории Homeplus и Well.ca не поколебали вашего мнения о том, как делается бизнес, уверяю вас: все, что мы знаем о продажах, в мире одного экрана станет намного интереснее.

Что вы думаете об электронной торговле? Вы относитесь к ней как к новорожденному проекту или считаете, что она уже достаточно созрела и зарекомендовала себя не только как один из полноправных торговых каналов, но и как любившийся потребителям способ делать покупки? В прошлом году высокопоставленный маркетинговый профессионал, работающий на одну из крупнейших в мире корпораций, рассказывал мне, как они с коллегами увидели грузовик доставки у здания головного офиса своей компании в Кремниевой долине, и оказалось, что все свертки, которые выносят из этого грузовика, пришли с Amazon. И он подумал: «Вот так выглядят розничные продажи в 2012 году».

30 марта 2012 года в MediaPost появилась заметка «По данным PwC, даже освоив социальные сети, магазины несут убытки»⁷¹, в которой было предсказано, что к 2015 году объем продаж через интернет в США достигнет 279 млрд долларов. Значит, речь о реальных (и немалых) деньгах. Но, как это обычно бывает в бизнесе, стремительный рост сопровождается трудностями, препятствиями и проблемами адаптации.

Какова ваша основная задача? Выяснить, где, как, когда потребители хотели бы выйти на связь, сделать заказ и что-то купить. Розничная торговля уходит из привычных магазинов (торгового центра или оживленного городского перекрестка) и превращается в стопроцентно цифровой проект. Инициативу, запущенную Amazon, подхватили другие онлайн-ритейлеры – например Fab.com.

Fab.com – интернет-магазин, предлагающий модные товары в современном дизайнерском стиле. Здесь есть все – от плакатов и предметов искусства до мебели и бижутерии. Однако привлекательность Fab заключается не только в низких ценах (хотя во время распродаж скидки могут достигать до 70 %). Компании удалось создать собственный бренд, стиль и образ, а также сообщество горячих поклонников и покупателей, о которых она нежно заботится. Другие бренды, например One Kings Lane (декор для дома, подарки, кухонная посуда,

⁷¹ www.mediapost.com/publications/article/171324/#axzz2haxpLeQY.

приспособления и винтажные аксессуары) и Beyond the Rack⁷², также уверенно делают бизнес в этом развивающемся сегменте. Новые стартапы не только зарабатывают миллионы долларов, но и заново определяют понятие розничных продаж, давая потребителю возможность делать покупки буквально на лету.

Эти дерзкие новые компании, питающиеся силой прямых связей с потребителями, предлагающие им что-то действительно полезное и обращающие в свою пользу все, что мы обсуждали выше, – живое свидетельство тех трудностей, с которыми все чаще сталкивается традиционный бизнес. Вместе с новым типом покупателя, который постоянно остается на связи и, кажется, способен находиться в нескольких местах одновременно, мы получаем четкое представление о том, где начинаются проблемы. Выберите любимую компанию, на сайт которой вы чаще всего заходите. Теперь введите адрес сайта в смартфоне и скажите, что вы видите. Как компания адаптирует данные под новый формат? Выглядит ли мобильная версия сайта так же элегантно, как обычная? За очень редким исключением это ровно тот же сайт и ничего более – то есть на экране смартфона или планшета он превращается в ночной кошмар.

Переломный момент в электронной торговле – здесь и сейчас

Полученные данные и сама реальность подтверждают, что большинство компаний оказывают себе очень плохую услугу, когда сидят сложа руки и ждут, пока потребители самостоятельно адаптируют электронную торговлю к миру одного экрана.

Вы можете вывести всех из чистилища *прямо сейчас*. Только вы можете сделать выбор, задействовать все свои ресурсы, принять деятельное участие в происходящем и помочь потребителям сориентироваться в различных каналах. В упомянутой выше заметке MediaPost говорится: «Исследования показывают, что потребители не ждут, пока продавцы что-то им предложат, они сами изобретают для себя мультиканальные возможности. Поскольку большинство ретейлеров еще не создали эффективные мультиканальные модели, потребители решают вопрос самостоятельно, используя разные каналы наиболее удобным для себя способом». Представьте всего на мгновение – что если ретейлер проявит инициативу, вместо того чтобы ждать, пока потребитель адаптируется сам? Будущее – за возможностью продавать товар в любое время, в любом месте, любому покупателю.

Так почему ваша компания сидит и ждет?

Последний вопрос: нужна ли вам мобильная версия сайта?

Нет. Не нужна.

Создавать мобильную версию своего сайта – то же самое, что сделать сайт, который будет, по сути, воспроизведением вашего глянцевого буклета в цифровом формате. Странно общаться с профессиональными бизнесменами и слышать, как они спрашивают, нужно ли им создавать мобильную версию своего сайта. Нет и еще раз нет, и причина в том, что мобильные технологии – *совсем не то же самое, что интернет*. Здесь все иначе: платформа, технологии, способы взаимодействия потребителя с информацией. Единственное, что их роднит, – относительная новизна. Мобильная платформа – не уменьшенная копия сайта. Вы должны использовать в работе с ней совершенно иной подход.

С ней нужно обращаться как с самостоятельным цифровым каналом. На рынке представлено множество устройств: от мобильных браузеров, которым недостает функциональности, до смартфонов, которые предлагают уникальный опыт (вспомните iPhone и Android). Кроме того,

⁷² Beyond the Rack – интернет-магазин товаров широкого потребления, включая дизайнерскую одежду, аксессуары, товары для дома, торгующий по ценам ниже розничных. *Прим. ред.*

новый уровень сложности в эту формулу добавили iPad и недавняя революция в области планшетов. Способ просмотра контента с помощью мобильного устройства радикально отличается от метода изучения информации в интернете. Что еще важнее, все больше потребителей пользуются мобильными устройствами, чтобы познакомиться с вашим брендом. Итак, пока мир одного экрана отвоевывает свою долю рынка, мы быстро движемся к тому времени, когда все наши соединенные (в том числе между собой) устройства станут мобильными (в основном они уже достигли этого состояния). Мобильные устройства станут для нас главным инструментом поиска информации и контакта друг с другом, а также, разумеется, с компаниями.

Уроки мира одного экрана

Урок № 1. Мобильный или не мобильный

Не рассматривайте свой бизнес как физический, виртуальный или мобильный. Важны потребители, а для них имеет значение только тот экран, который они видят перед собой. Слишком часто владельцы компаний совершают ошибки, когда возникает необходимость расщепить маркетинговый бюджет, чтобы его хватило на виртуальный, мобильный и планшетный маркетинг. Но важно на самом деле не это, а то, что диктует бизнес-стратегия. Начните изучать потребителей уже сейчас. Сегодня. Спросите их, как они контактируют с друзьями и получают информацию. Вы вряд ли удивитесь, обнаружив, насколько они привязаны к устройствам, с которыми не расстаются ни на минуту.

Урок № 2. Простота через целесообразность

Грамотные компании знают, как создать удобства и упростить жизнь потребителей.

Все начинается с базовой информации (как вас найти и когда вы открыты), за ней следует более сложная (что хотят купить или получить потребители), а затем вы получаете настоящий шанс (обеспечить полезные качества, которые крепче привяжут потребителей к вашему бизнесу). Простота и целесообразность не всегда очевидны и не даются легко (вспомните Twitter). Относитесь к одному экрану как к чистому листу: это новое начало, возможность установить контакт одним из самых эффективных способов, который когда-либо появлялся в арсенале бизнесменов.

Урок № 3. Сначала мобильные технологии, потом интернет

Оглянитесь на прошедшие годы и вспомните истории успеха, которые потрясли за это время мир бизнеса. Несомненно, отличных результатов добились те компании, которые погрузились в мир одного экрана. Можно вспомнить об Instagram, Fab, Highlight, Path или другом любимце публики. Вы заметите, что все они учитывают повышенную мобильность потребителя, ориентированного на один экран. Бизнес начинается там, где действует потребитель (то есть в смартфоне или планшете); работа со стационарным персональным компьютером – жалкое подобие того, что происходит, когда вы исследуете мир одного экрана.

Урок № 4. Социальные правила

Единый экран должен иметь встроенные социальные слои (или «приманки»).

Даже если это пассивный опыт, для людей, которые хотят использовать информацию активнее, все равно необходимы удобные инструменты. В мире одного экрана (особенно когда люди постоянно в движении) средства передачи информации в основном активны. Люди не слишком хорошо понимают, где проходит граница социальности явления. Широко распространено заблуждение, будто социальные сети – это место, где можно беседовать. Думаю, это не так. Чтобы социальное было социальным, оно должно обладать следующими свойствами:

легко найти и легко поделиться. Суть превращения в социальную площадку в том, чтобы все, что вы делаете, можно было без труда найти и распространить.

В мире одного экрана люди находят бренд, делятся своей находкой и вступают с ним во взаимодействие. При этом они (надеюсь) взаимодействуют лично с вами. Когда они находят то, что вызывает у них внутренний отклик, то, как правило, спешат поделиться новостью со знакомыми в своем сегменте социальной сети. Таким образом, другим пользователям становится еще проще найти вас. Да, есть несколько компаний, которым удалось извлечь из этого пользу и наладить реальный диалог со своими потребителями, но их можно пересчитать по пальцам. Кроме того, имеет ли реальный живой разговор в мире 140 символов, текстовых сообщений и «плюсов» такое же значение, как раньше? Если мы можем просто улучшить жизнь потребителей, дав то, что им необходимо, в самый подходящий момент, разве это не значит, что мы предоставляем больше, чем изначально обещали?

Урок № 5. Стационарное тоже станет мобильным

У вашего холодильника есть экран и выход в интернет?

Обычно такая мысль вызывает смех, но оглянитесь по сторонам. Не так уж редки телевизоры, звуковые системы и принтеры, подсоединенные через Wi-Fi. Сейчас люди соединяют домашние устройства, такие как отопление, свет и двери гаража, с мобильными приложениями, чтобы управлять ими дистанционно. Идея фиксированного местоположения – просто потому что само устройство неподвижно – не имеет никакого отношения к мобильности, которой сейчас наделяют все эти устройства, чтобы сделать их умнее. Все это лишний раз доказывает, что мы быстро движемся к миру одного экрана. По утверждению IDC, к 2014 году количество объединенных в сеть устройств должно превысить 5 миллиардов. Речь не только о ноутбуках, смартфонах и планшетах, но и обо всех остальных приборах: от посудомоечных машин и автомобилей до автоматов по продаже закусок. Все эти неподвижные устройства подсоединены к сети и работают в мире одного экрана... где все, по сути, мобильно.

Урок № 6. Больше, еще больше

Имея все эти данные, мы по-прежнему не можем по-настоящему оценить реальный размах мира одного экрана (и перспективы).

Не заглядывая слишком далеко в будущее, вы можете восхищаться тем, какими мощными, умными, интуитивными, быстрыми и контактными станут эти устройства. Чего не знает о вас ваш мобильный? Он знает практически все, что нужно: где вы находитесь, что любите, с кем общаетесь, как используете поступающую информацию.

На следующем этапе смартфоны и планшеты станут еще умнее. «Контекстность» – возможность устройства предугадывать ваши желания и потребности и интуитивно отзываться на них. Согласно данным исследовательской компании Gartner, «контекстно-ориентированные системы» станут одним из концептуально новых трендов в ближайшие несколько лет. Если в вашем смартфоне хранится вся история просмотров и поиска, к которой можно обратиться по первому требованию, почему бы с наступлением полудня устройству не порекомендовать вам хороший ресторан недалеко от того места, где вы сейчас находитесь? Почему бы ему не показать прогноз погоды и список запланированных мероприятий, не предложить с кем-нибудь встретиться или – что еще важнее – заняться чем-нибудь под настроение? Вроде бы просто, не так ли?

IRL

IRL означает In Real Life («В реальной жизни»). Обычно в интернете люди слишком раскрываются, до такой степени, что могут вести себя фамильярно с теми, кого никогда не видели.

Общаясь в Twitter или Facebook, они часто говорят о том, как хорошо было бы встретиться. Задам вам один вопрос: когда вы общаетесь в Twitter, Facebook или в блоге, разве вы не в реальном мире? Разве в интернете вы не настоящий? Разве ваш аватар представляет лишь то, кем вы хотите быть, а не то, кто вы есть на самом деле?

Как говорил великий философ моряк Попай⁷³, «такой уж я есть». Обычно, когда я говорю, что социальные сети и есть реальный мир, люди смотрят на меня подозрительно. Они не верят. Они думают, что настоящая дружба в интернете невозможна. Все реальное должно происходить в физическом мире. Прямо сейчас я набираю текст этой книги в реальном мире. Я переживаю реальные эмоции. Я пользуюсь реальными словами. Я не считаю все это виртуальным. Я не считаю это фальшивым или ненастоящим. Все это существует в реальном мире. Все это существует в мире одного экрана.

Если мы говорим, что в интернете все «ненастоящее», мы обесцениваем его, отмахиваемся от его значимости. Разве запись в блоге кажется вам менее ценной, чем эта книга, только потому что она не напечатана на странице, сшитой с другими страницами? Кстати, как выглядит книга, которую вы сейчас держите в руках: это бумажный том или электронное устройство? Поймите меня правильно: реальные знакомства и личные встречи очень важны. Никто не призывает вычеркнуть человеческий фактор и отказаться от изумительной возможности сотрудничества, которая возникает, когда мы встречаемся лицом к лицу. Но, выходя в интернет, вы по-прежнему остаетесь в реальном мире. Это реальная жизнь. Это мир одного экрана.

⁷³ Бравый моряк Попай (от англ. pop-eyed – лупоглазый), силач и любитель шпината, – герой американских комиксов и мультфильмов. Впервые появился в комиксах в New York Journal в 1929 году; первый мультфильм создан в 1933 году. *Прим. ред.*

Интерлюдия

Поговорим о личном

В части I я рассказал о пяти важных факторах, которые в корне изменили наши представления о бизнесе.

1. Прямые связи. Бизнес получил возможность устанавливать прямые связи с потребителями (те все чаще ожидают, что компания сделает шаг им навстречу), но это не все. Важно не только своевременно откликаться на запросы и жалобы, но и выстраивать настоящие, длительные, жизнеспособные отношения с ними.

2. Потребители хотят получать пользу. Они желают, чтобы вы не просто продавали им свои товары и услуги. Они хотят поддерживать контакт с брендами, которые дают им нечто по-настоящему полезное и удобное.

3. Пассивные и активные средства передачи информации. Мы уже наигрались со звонкой погремушкой социальных сетей и двинулись дальше – туда, где потребители не только публикуют собственный контент, но и активно взаимодействуют. До повсеместного распространения интернета это было невозможно. Теперь же компании изо всех сил пытаются определить, сколько активной и пассивной информации они должны производить и в чем участвовать.

4. Данные говорят нам много больше. Баланс между неприкосновенностью частной жизни потребителей и предоставлением им персонализированного и релевантного маркетингового послания – уже не мечта. Это реальность. И этот парадокс будет усложняться по мере того, как укрепление прямых связей даст брендам больше возможностей контактировать с потребителями.

5. Мир одного экрана. Речь уже не о трех или четырех экранах, интернете, мобильных или сенсорных устройствах или о физических действиях потребителей. В наше время единственный экран, который важен, – тот, на который в данный момент смотрит потребитель. Наша новая обязанность – быть на экране, когда потребителю это нужно, и превосходить его ожидания. Мир одного экрана подразумевает такие размах, мощь и деловые возможности, в сравнении с которыми интернет, социальные сети и электронная торговля (в нынешнем виде) меркнут. Он будет масштабнее, чем многие думают, и он уже здесь. И бизнес к этому совершенно не готов.

Это не угроза. Это реальность

Что мы будем делать с этими огромными переменами?

Мы должны «перезагрузиться». Избавиться от страха, контроля и неуверенности и подготовиться к работе в новых условиях. Я пытался сформулировать определение успешности в новом мире с тех пор, как побывал на конференции TED в 2012 году. И по-прежнему не могу забыть о разговоре, который произошел у нас за ужином с Шерри Теркл. Теркл, профессор Массачусетского технологического института, написала изумительную книгу «Одиночество вместе: почему мы ждем большего от технологий и меньшего друг от друга»⁷⁴. Я все глубже погружаюсь в мир технологий и цифровых СМИ (и особенно после того, как с головой ушел в написание этой книги), восхищаюсь этим дивным новым миром, навсегда изменившим бизнес, и ужасаюсь тому, как технологии исподволь поработают пользователей. Я не стал бы советовать читать книгу Теркл людям, увлеченным техническими новинками, поскольку она не только просвещает, но и вызывает неприятные эмоции, заставляя задуматься о жизни и о своем месте в цифровом мире.

Улучшают ли технологии нашу жизнь? Я всегда считал, что да. Они поразительны – трудно не восхищаться возможностями iPhone, непревзойденной вычислительной мощностью и возможностью устанавливать контакты, лежащими у нас на ладони. Теркл предлагает взглянуть на ситуацию с другой стороны: действительно ли мы считаем, что цифровые технологии улучшают нашу жизнь?

Вскоре после посещения конференции TED и обсуждения этих вопросов с Теркл (вечером за день до ее выступления) я оказался в Монреале на вечеринке, посвященной запуску нового продукта. Я пришел рано и, вместо того чтобы познакомиться и пообщаться с собравшимися, устроился на диване в углу, отгородившись от всех своим iPhone. У меня не было никаких срочных твитов или писем – скорее iPhone был для меня чем-то вроде успокоительного. Меня радовала возможность заняться чем-то привычным и избежать необходимости устанавливать контакты в незнакомой обстановке (в чем, признаюсь, я совсем не мастер).

В этот момент я осознал, что iPhone для меня лучший товарищ, чем живой человек. Звучит трагично. Я никогда не замечал за собой такого, но в тот момент ощутил именно это.

Не уверен, что смог бы понять или признать эти чувства, если бы не встретил Шерри Теркл и не пообщался с ней. Как бы я ни любил новые технологии и средства передачи информации, стоит задуматься о последствиях. С тех пор когда у меня возникает порыв взять iPhone, я говорю себе «стоп». Я осознаю это чувство и спрашиваю себя: *разве iPhone важнее того, что происходит здесь и сейчас?*

В следующий раз, когда вы устроитесь на полу поиграть с детьми и вам нестерпимо захочется взять смартфон, задайте себе тот же вопрос. Да, владение технологиями – важное искусство, основа прогресса. Но это только вершина цифрового айсберга.

⁷⁴ Turkle S. Alone Together: Why We Expect More from Technology and Less from Each Other. Basic Books, 2012.

Я – тебе – нам

Часть II называется «Перезагрузите свою карьеру».

Пять факторов уже вступили в игру, и сейчас мы имеем дело с последствиями. Чтобы извлечь из них пользу, вы тоже должны измениться. Но речь не о покупке новейшей модели iPad и не о том, что нужно проводить больше времени, настраивая Facebook. Вам необходим совершенно новый метод работы и организации рабочего пространства.

В части II я опишу семь триггеров (сочетающих в себе определенное отношение, мировоззрение и набор навыков), которые понадобятся вам, чтобы стать неопенимым сотрудником, предпринимателем или интрапренером⁷⁵. В следующие пять лет появится множество новых компаний и должностей. Ваше будущее полностью зависит от вашей способности быть сообразительным, гибким и эффективным в мире бизнеса, который вот-вот начнет перезагрузку. Отрадно, что в вашем будущем нет золотых часов⁷⁶. Еще одна хорошая новость – вы можете «перезагрузиться» сами.

Вы готовы?

⁷⁵ Интрапренер (intra (внутри) + entrepreneur (предприниматель)) – сотрудник, имеющий полномочия и финансовые ресурсы для разработки и производства новых товаров, содействующий творческим и маркетинговым инновациям и действующий как предприниматель в рамках компании. В России сотрудников с подобными особыми полномочиями чаще всего называют директорами по развитию или выделяют часть сотрудников во «внутренний стартап». *Прим. науч. ред.*

⁷⁶ По традиции в США людям, проработавшим много лет в одной компании и уходящим на пенсию, выдавались золотые часы в награду за отличную службу (под лозунгом «вы подарили свое время нам, а мы дарим свое вам»); обычай появился в 1940-е годы благодаря компании PepsiCo). Сейчас эта традиция постепенно уходит в прошлое. *Прим. ред.*

Часть II

Переагрузите свою карьеру

Глава 6

Digital erectus⁷⁷

Ведущая цифровая позиция⁷⁸

И будет кровь

2010 год был не самым удачным для бизнеса. Начался экономический спад, всюду царили неуверенность, страх, иногда даже паника. Нелегко было смотреть на то, как друзей увольняют с работы, и еще труднее – как они один за другим закрывают свои компании. Казалось, везде в мире бизнеса происходило что-то ужасное. Мировой рынок обрушился, строительная промышленность разваливалась, пенсии сокращались. Решительно все шло наперекосяк.

И все-таки люди редко сочувствовали предпринимателям, которых постигла неудача. Как правило, они считали, что бизнес был пустяковым и ему просто не нашлось места на рынке. Хуже того, иногда они думали, что предприниматель наказан по заслугам, поскольку не хотел ходить каждый день в офис и выполнять стабильную (но скучную) работу за стабильную плату, как они сами. Однако эти скептики обычно упускают из виду главное: всех, кому эти предприниматели давали работу, их семьи, поставщиков и связанные с ними компании. Мы забываем, что одна разорившаяся компания может оставить без работы сотни человек. Мы также не учитываем, что величайшие достижения в бизнесе и передовые технологии – заслуга этих предпринимателей.

В те непростые времена я был членом Канадской ассоциации маркетинга и, прежде чем стать председателем совета директоров, занимал должность сопредседателя национальной конференции. Это крупнейшее собрание профессиональных маркетологов Канады, на которое съезжаются также специалисты из других стран. Несомненно, это самое яркое и праздничное ежегодное событие в мире маркетинга. Но в 2010 году праздновать было почти нечего.

В рамках мероприятия обычно проводится президентский ужин по особым приглашениям, где можно встретить самых знаменитых представителей отрасли. На нем выступает приглашенная знаменитость – политик или спортсмен. Были опасения, что из-за экономического спада ужин будет отменен. Однако совет директоров, посоветовавшись, решил все-таки поддерживать традиции, а чтобы сэкономить средства, отказаться от приглашенного оратора.

Как сопредседатель я обратился к совету директоров и спросил, не будут ли они против, если я предложу одному из наших докладчиков выступить перед публикой бесплатно. Все выступающие приехали в город специально для участия в мероприятии, и наверняка кто-то из них захочет произнести речь перед заслуженной профессиональной аудиторией. Совет директоров согласился, при условии что оратор не потребует за свое выступление ничего, кроме бесплатного угощения.

Первым человеком, о котором я тогда подумал, был Авинаш Кошик, «евангелист цифрового маркетинга» из Google. Когда он согласился, я был вне себя от счастья. (Если вам неясна

⁷⁷ «Цифровой прямоходящий» (по аналогии с лат. Homo Erectus – человек прямоходящий). *Прим. ред.*

⁷⁸ Суть в том, что цифровые технологии – всему голова, от них стоит отталкиваться во всех своих действиях и отдавать им приоритет при развитии бизнеса. *Прим. науч. ред.*

причина моего восторга, отложите эту книгу, зайдите на YouTube, найдите там выступления Авинаша, и вы поймете все сами!) Кошик, без сомнения, один из лучших в мире ораторов, выступающих на темы цифрового маркетинга и успеха в бизнесе. После того как он обратился к аудитории с горячей просьбой не отворачиваться от интернета и его безграничных деловых возможностей, мы перешли к разделу вопросов и ответов. И я увидел, как на галерке поднял руку известный человек, директор по маркетингу одного из крупнейших мировых брендов (имя которого не буду называть из деликатности). Суть его вопроса была примерно в следующем: «Авинаш, вы очень увлечены сетью, и наша компания тоже пыталась ее освоить. Мы даже наняли несколько выпускников вузов, чтобы они представляли нашу компанию в социальных сетях. Они были молоды, трудолюбивы и страстно увлечены, но ничего не вышло. Что мы делаем не так?»

Я не стал оборачиваться, чтобы посмотреть на выражение лица Авинаша, но внезапно почувствовал раздражение. Я подумал о том, что интернет (и все хорошее, что он нам дал) навсегда изменил лицо бизнеса. И меня расстроило и разозлило, что человек, занимающий одну из руководящих должностей в огромной корпорации, считает, будто все его проблемы может решить горстка молодых специалистов. Что обратиться за помощью к тем, кто чаще использует новые технологии, – грамотная деловая стратегия. Я каждый день нажимаю на кнопки множества устройств и десятки раз включаю и выключаю электроприборы, но это не делает меня электриком, правда? Если люди пользуются Facebook или Twitter, это не значит, что они понимают, какую пользу можно извлечь из соцсетей и какие деловые возможности они дают крупной организации. Да, я был крайне раздосадован.

Я ненавижу Авинаша Кошика

Почему? Я ненавижу его за то, что он великолепно ответил на вопрос (намного лучше, чем мой внутренний голос). Вот что сказал Кошик:

Интернет существует давным-давно, но для руководителей многих компаний он так и остался неизведанной территорией. Не поймите меня превратно: эти люди умны, успешны, стремятся к самосовершенствованию. Но появление всемирной сети вызвало настолько радикальную смену парадигмы, что, если вы не родились в эпоху интернета, вам трудно представить себе все его возможности и преимущества. Как можно требовать инноваций, творческого подхода и радикального переосмысления, если вы даже не представляете, о чем речь?

Я люблю Авинаша Кошика

«Должен сознаться: когда речь заходит об интернете, я становлюсь настоящим фанатиком, как один из новообращенных первых христиан, – продолжал Кошик. – Он дал нам удивительные инновации и мощности, и поэтому я в шутку называю его даром Господа человечеству».

Что на самом деле хотел сказать Кошик? С момента, когда он произнес эти слова, прошло более трех лет, но они по-прежнему актуальны (и по-прежнему не до конца ясны тем из нас, кто заблудился в чистилище). И чтобы понять их, не обязательно быть «аборигеном» цифрового мира – то есть родиться в ту эпоху, когда персональные компьютеры появились почти в каждом доме.

Не нужно нанимать юных гениев. Не нужно отдавать на аутсорсинг все, что связано с медиаканалами. Нужно пересмотреть свое отношение и оценить реальный масштаб изменений, которые интернет привнес в бизнес. Нужно, чтобы каждый сотрудник вашей компании

отвечал за свое поведение и отношение к делу. Вспомните слова, которыми Кошик начал свою речь (и которыми я руководствуюсь в своей работе). Именно так должны думать вы и члены вашей команды. Все – от руководителей до новичков, от тех, кто закрылся в башне из слоновой кости, до тех, кто отвечает на телефонные звонки, твиты и посты в Facebook. Чтобы достичь успеха, вы должны занять ведущую цифровую позицию, то есть думать о цифровых технологиях.

Мыслить с цифровых позиций

В своей первой книге о бизнесе я рассказывал историю своего друга, который хотел открыть розничный магазин. Он проводил много времени, обсуждая с дизайнерами оформление интерьера, рассматривая предложения об аренде и т. д. Хотя его продукт был в некотором роде уникальным, меня что-то беспокоило. Во время одной из встреч, когда мы с ним обсуждали открытие сайта, меня постоянно преследовала мысль – *зачем себя ограничивать? Зачем открывать один-единственный магазин на случайной улице в случайном городе, когда можно выйти в интернет и перевернуть мировой рынок?* Всего лишь сайт, плюс немного поискового маркетинга, несколько набегов в социальные сети и минимальная маркетинговая стратегия для электронной почты могут привести на вершину. Это настоящая лабораторная работа. На мой взгляд, риски, связанные с открытием розничного магазина (где вы столкнетесь с такими проблемами, как погода и количество посетителей), непредсказуемы по сравнению с интернет-пространством.

Но этим дело не ограничилось. 19 декабря 2011 года журнал Forbes опубликовал статью под названием «Лучший предприниматель футбольной команды колледжа»⁷⁹. В ней рассказывалась история Джареда Лофтуса, который мечтал открыть магазин футболок рядом со стадионом Луизианского университета и продавать свои товары студентам. «Сегодня Лофтус возглавляет компанию College District, которая продает через интернет футбольные товары и выполняет в неделю по 1500–2000 заказов, поступающих со всех концов страны. Компания, ранее состоявшая из одного человека, теперь насчитывает 20 сотрудников и в этом году заработала около 1 млн долларов. Лофтус сообщает, что вся прибыль вкладывается в дальнейшее развитие».

Потребители повсюду, но теперь они занимают выгодные позиции. Лофтус может не беспокоиться о том, что футбольная команда Луизианского университета не завоевала международного признания. Ему не нужно нервничать из-за профсоюзных забастовок и других непредвиденных событий, которые могут повлиять на работу розничного магазина. Кроме того, он может продавать товары фанатам команды, находящимся в любой точке мира. Однако самое интересное в этой истории – то, как он расширяет компанию. В настоящий момент он обрабатывает заказы, поступающие на сайты пятнадцати других высших учебных заведений США. Его магазин работает 24 часа в сутки, 7 дней в неделю и не закрывается даже в праздники. Что в итоге? Занять цифровую позицию не просто естественно – это разумное решение, которое благоприятно отражается на бизнесе.

Торговля через интернет существует почти 25 лет. Социальные сети – около 15 лет. Количество пользователей не уменьшилось, скорее наоборот: с каждым годом в интернет выходит все больше людей. Сейчас, когда мир одного экрана вступает в свои права, связь и технологии становятся одним из краеугольных камней нашей повседневной жизни наряду с водопроводом, электричеством и отоплением. В некоторых странах право на доступ в интернет зафиксировано на законодательном уровне (пример – Финляндия и Франция). В июне 2011 года Организация Объединенных Наций объявила доступ в интернет одним из неотъемлемых прав чело-

⁷⁹ www.forbes.com/sites/chris-smith/2011/12/19/college-football-biggest-entrepreneur/.

века. Если вы не сделаете ведущую цифровую позицию основой своего личного и делового успеха (сейчас и в будущем), вы просто не сможете пройти через чистилище.

Чтобы принять решение о покупке, потребители прежде всего обращаются к компьютеру, смартфону и/или планшету. Вы должны учитывать это и вести себя соответственно. Может быть, ваш потребитель получил за чашкой кофе рекомендацию от своего давнего друга. Но прежде чем принять окончательное решение и отправиться в офис или магазин, он возьмет свой iPhone, iPad или ноутбук и быстро проведет самостоятельный поиск, чтобы составить собственное представление о предмете. Теперь пользователи не просто ищут информацию в Google, Yahoo! или Bing. Они отправляют запросы в социальные сети, выясняют мнение родных, друзей и знакомых в Facebook, Twitter, LinkedIn и т. д. В большинстве случаев бренд, не имеющий сложных инструментов мониторинга блогов и соцсетей, этого даже не видит. Потребители связаны друг с другом множеством нитей. Они имеют доступ к информации (положительной, отрицательной и нейтральной) и принимают решения, опираясь на ведущую цифровую позицию. Помните об этом.

Вы делаете то же. Когда компания планирует корпоративный пикник за городом и вам сообщают, в какой гостинице вы остановитесь, что вы сделаете в первую очередь? Скорее всего, зайдете на TripAdvisor, чтобы выяснить ранг гостиницы, почитать, что говорят о ней посетители, и посмотреть фотографии. Если вы ищете новый дом, что вы сделаете – сразу позвоните в агентство недвижимости или сначала посмотрите предложения онлайн? Если вам нужно купить новую фотокамеру, вы пойдете в магазин и попросите продавца подобрать вам что-нибудь или сначала проведете исследование в интернете? Если вам нужно купить билет на самолет, вы позвоните в туристическое агентство или сделаете бронь онлайн?.. Вы понимаете, о чем речь. Вы прекрасно знаете, как все это устроено, но можете ли положить руку на сердце сказать, что действуете точно так же, когда дело касается вашей работы и взаимодействия с сотрудниками и покупателями?

Легко сказать, что проблема невелика, но это не отменяет факта: если вы не примете ведущую цифровую позицию, то вскоре отстанете от времени. Во всех отраслях проходит процесс внедрения цифровых технологий, и это касается не только продаж, но и способов ведения бизнеса в целом. Если вы не сделаете сознательный выбор и не займете ведущую цифровую позицию, вас ждут мелкие неприятности сейчас и серьезные трудности в будущем. Возможно, вы даже попадете в жернова жесткой перезагрузки, а более гибкие компании объединятся для создания будущего отрасли. Предназначены ли онлайн-каналы для всех (включая водопроводчика с вашей улицы)? Почему бы нет? Разве бизнес уже не стремится сделать удобнее жизнь сообщества, которому он служит? И если это сообщество теперь везде и всюду (в том числе в интернете, где потребители ищут подробную информацию, рейтинги и отзывы), то что можно сказать о вас, если вы полностью игнорируете ситуацию и те возможности, которые она дает?

Ваше влияние: зеркало не лжет

Мы уже знаем, как оценить, подсчитать, назначить рейтинг и измерить эффективность компании. Теперь появился новый критерий, определяющий, насколько вы релевантны и влиятельны *как личность*. В мире, где все решают цифровые технологии, не обязательно досконально разбираться в подсчетах и рейтингах, но нужно знать об их существовании и хотя бы в целом понимать, как они работают.

26 июня 2011 года в New York Times Sunday Review была опубликована заметка Стеффани Розенблум под названием «Ведете твиттер? Вас посчитали»⁸⁰, в которой была рассмотрена зарождающаяся тенденция использовать в социальных сетях аналитические платформы,

⁸⁰ www.nytimes.com/2011/06/26/sunday-review/26rosenbloom.html?_r=0.

такие как Klout, PeerIndex и Twitter Grader, для определения степени «влиятельности» пользователей. Да, вы не ослышались: теперь компании ведут слежку за потребителями. Этот конкурс популярности среди пользователей социальных сетей получил неоднозначные отзывы (и по-прежнему остается поводом для бурных дебатов в интернете). «Некоторым пользователям предлагают лучшие номера в гостиницах или бесплатные авиаперелеты, только потому что у них много читателей в Twitter. Это нечестно», – подобные аргументы то и дело всплывают в сетевых дискуссиях. Обычно к ним прибегают те, у кого не слишком много подписчиков (а те, у кого их достаточно, обычно не жалуются на повышенное внимание, всеобщее обожание и бесплатные рекламные предложения).

Сервисы вроде Klout повышают необходимость следить за своими действиями в интернете, поскольку рейтинги открыты для публики и доступны каждому (в том числе вашему руководителю, сотрудникам, покупателям, а также потенциальным клиентам и работодателям). Интернет дал возможность любому пользователю прокомментировать работу любой компании или службы. Социальные сети перенесли систему оценок и рейтингов в нашу личную жизнь.

Расскажу историю из собственной жизни о влиянии и социальном рейтинге. Почти пятнадцать лет я работал в музыкальной индустрии. Кроме того, я провожу в самолетах столько времени, что об этом не хочется лишний раз вспоминать. Эти два аспекта моей жизни никогда не пересекались – до недавнего времени. Как и многие, я стараюсь покупать авиабилеты с максимальной скидкой. Если мне нужно что-то поменять, я обращаюсь к сотрудникам службы работы с клиентами, приклеив на лицо улыбку и молясь, чтобы с меня не затребовали за обмен цену, сравнимую со стоимостью небольшого особняка во Флориде. Результаты бывают разными. Иногда сотрудники жалеют меня, но чаще сообщают, что мой билет не предусматривает такой роскоши, как возможность менять условия перелета без доплаты.

Недавно я путешествовал с одним известным рок-певцом (мы дружим до сих пор). Приехав в аэропорт, мы обнаружили, что в расписании есть более удобный рейс. Я подошел к стойке и попросил поменять нам билеты – тщетно. Тогда к стойке подошел рок-певец, улыбнулся и отбросил волосы с лица. Двое сотрудников аэропорта просияли и немедленно меняли нам билеты на более выгодные (при этом не переставая улыбаться). Потрясающая новость: весь мир представляет собой неофициальную иерархию. Так было всегда. Но сейчас – благодаря платформам вроде Klout – за ней могут следить все, и ваш личный рейтинг доступен любому, кто может провести быстрый онлайн-поиск.

Мой друг (тот самый рок-музыкант) летает не так часто. Я постоянный клиент авиалиний. Произошедшее кажется нечестным и даже нелогичным. Но такова жизнь. Klout и другие индексы социальных ресурсов просто подчеркивают то, что мы и так давно знали: все дело в цифрах и в том, на кого мы – лично мы – влияем. Просто сейчас мы более отчетливо видим свое место в общей картине и понимаем, как прочно все мы связаны. Развивая эту мысль, можно заключить, что, если у каждого из нас есть собственный медиаканал (лента в Twitter, лента друзей в Facebook, личный блог, доски на Pinterest, профиль в LinkedIn и т. д.), где можно вывешивать на всеобщее обозрение разнообразную информацию, почему бы им не стать частью той же системы публичных рейтингов и отзывов, с которыми приходится мириться традиционным медиаканалам?

Ведущая цифровая позиция – поучительные выводы

Библия маркетинговой индустрии – журнал Advertising Age – создал цифровую платформу под названием Power 150, которая ранжирует по популярности все существующие блоги, посвященные маркетингу и коммуникациям. Мой блог в этом списке где-то между 20-й и 30-й позицией. Эти данные точны? Кто знает.

Мысль о том, что я занимаю такую высокую позицию, вызывает гордость. Но еще больше эмоций вызывает мысль о том, сколько усилий мне придется приложить, чтобы попасть в иллюзорную первую десятку. В глубине души я могу считать, что мой блог не хуже других. Однако публичный рейтинг работает одновременно и как пощечина, и как поглаживание, в зависимости от моего текущего настроения и готовности смириться с обстоятельствами. То же можно сказать и о вашем аккаунте в Twitter, странице на Facebook, о том, скольким людям нравится то, что вы делаете, – особенно если это связано с вашим бизнесом и с тем, что вы думаете о своей отрасли.

Неважно, нравятся ли нам эти новые инструменты измерения влияния или нет. Пока мы пытаемся дать корректное определение, что значит быть *влиятельным человеком*, они помогают понять компаниям и отдельным людям, с кем они имеют дело. Из всех социальных рейтинговых платформ наиболее популярна Klout. Можете быть уверены, что вместе с развитием технологий появятся конкуренты, а система и алгоритмы индексирования станут более точными. Сейчас мы по-прежнему имеем дело с тем, что раньше считалось линейными данными, однако инструменты семантического анализа постепенно переходят в интернет-формат, а потоки линейных и нелинейных данных соединяются. Поэтому вскоре системы оценок могут стать намного точнее.

Кроме того, это частично возвращает власть компаниям. Потребители стонут, что их верность бренду не оценили по достоинству, но компании теперь могут проверить, насколько влиятельны эти люди, и с помощью простого интернет-поиска узнать о них больше: чем они занимаются, с кем общаются. Теперь можно сослаться на пользователей, которые в интернете угрожают призвать компанию к ответу, и проверить, насколько широко разоидется это послание и какой эффект оно будет иметь.

Марк Шефер (исполнительный директор Schaefer Marketing Solutions и профессор Рутгерского университета) опубликовал отличную книгу под названием «Рентабельность влияния. Klout-рейтинг социальных медиа: от социального маркетинга к маркетингу влияния»⁸¹, в которой эта тема проанализирована гораздо более глубоко и вдумчиво. Если вы пытаетесь понять, как управлять силой своего личного влияния, настоятельно рекомендую вам ее прочесть.

Если вы до сих пор не уверены, насколько все это актуально сейчас и в будущем, Шефер напомнит вам, что соискатели нередко включают личный Klout-индекс в свои резюме. Смиритесь с этим.

Чем проще, тем лучше

Нельзя сказать, что все проще, чем кажется. Это не так. Переход к цифровой позиции не только сложен – если вы уже какое-то время работаете в отрасли, распутать вашу нынешнюю бизнес-ДНК, философию и отношение к работе будет непросто. Возможно, придется пересмотреть все, что вы раньше считали истиной. Новичкам будет намного проще, поскольку у них еще нет багажа и они не склонны ностальгировать о старых добрых деньках. Чтобы достичь успеха, вам придется все упростить и использовать новые доступные инструменты. В этом и загвоздка: добиться простоты не так просто. Процесс может оказаться сложным и болезненным. Но в конце концов стремление к простоте – главное.

⁸¹ Шефер М. Рентабельность влияния. Klout-рейтинг социальных медиа: от социального маркетинга к маркетингу влияния. М.: Школа издательского и медиа бизнеса, 2013. Прим. перев.

Поделитесь своими мыслями

Никто не знает о силе простоты и ее возможностях больше, чем Роб Джонсон. До того как стать CEO компании JCRenneу, он был старшим вице-президентом по розничным продажам Apple. Он руководил разработкой концепции розничных магазинов и отделов Genius Bar. Его карьера была безупречна. В течение двух лет после открытия первого магазина оборот ежегодных розничных продаж Apple превысил 1 млрд долларов (побив рекорд, принадлежавший Gap). Сейчас у Apple более 400 магазинов по всему миру, и план расширения остается таким же агрессивным, как и план выпуска новых продуктов.

В ноябре 2011 года Джонсон ушел из Apple, чтобы возглавить JCRenneу в период чистки лица и перезагрузки. Первые решительные шаги попали в газеты – компания возрастом 110 лет не только боролась за сохранение своей значимости, но и сражалась с ограничениями мира традиционных розничных продаж, где единственным мерилем успеха было наличие крупного магазина в модном торговом центре. Как нетрудно заметить, подход Apple к розничным продажам коренным образом отличается от традиционного (то же можно сказать об Amazon – она намекала, что может открыть реальный розничный магазин, но на момент написания этой книги по-прежнему оставалась исключительно сетевой компанией). Подход Джонсона к обновленной JCRenneу основан на создании упрощенного опыта, опирающегося на приоритет цифровых технологий, благодаря которым потребители могут проверять и перепроверять продукты, отзывы и цены.

«Стив Джобс счел бы это безумием, – сказал Джонсон во время обсуждения рекламной истории компании на запуске новой упрощенной версии JCRenneу в Нью-Йорке в конце января 2012 года. Джонс имел в виду рекламную кампанию. Краткий экскурс в историю: в 2011 году ритейлер JCRenneу провел около 600 рекламных мероприятий (с приблизительной оценочной стоимостью 2 млн долларов за каждое). По словам Джонсона, 99 % потенциальной клиентской базы не обращали на них никакого внимания. Джонсон сократил число мероприятий всего до двенадцати. «Они называются месяцами», – пошутил он в интервью. Согласно этому плану, реклама также менялась с сезонной на ежемесячную.

Успех этой стратегии мы можем наблюдать прямо сейчас (в декабре 2012 года стало понятно, что кампания не находит отклика у потребителей, и она подверглась новым изменениям и доработкам). Важно не столько то, считают ли ее успешной представители Уолл-стрит и потребители, сколько та философия, которой Джонсон – тот самый, который помог организовать розничные продажи Apple, – делится с нами, простыми смертными. Из опыта Джонсона и JCRenneу мы можем усвоить, что просто – не значит очевидно. Простота требует усилий, и она не обязательно сразу же приносит плоды. В настоящее время JCRenneу продолжает бороться и искать более простой подход к бизнесу и потребителям. Вместо того чтобы пожалеть плечами и заключить, что JCRenneу потерпела неудачу, мы можем извлечь урок из ее истории. Простота не дается легко, потребуются время и усилия, чтобы избавиться от многолетней привычки все усложнять, которая постоянно проявляется в нашем бизнесе и подходе к клиентам.

Упрости или погибни

Стив Джобс часто вздыхал, что Apple «много работает над тем, как сделать внешний вид продукта цельным и лаконичным». При всем уважении, он был далеко не единственным, кто понимал значение этого приема. Отложите книгу и взгляните на домашнюю страницу Google, Twitter, Instagram, Facebook или Wikipedia. Что вы видите? Не так много. Почему? То, что позволяет Google, Twitter, Facebook и другим ресурсам быть более работоспособными и успешными по сравнению с конкурентами (а также с теми, кто пытался пойти тем же путем, но бес-

славно провалился), основано на глубинной философии истинной простоты. Если кто-нибудь спросит вас, что делает Facebook (или любой другой ресурс) таким успешным, просто улыбнитесь и ответьте: «Ответ прост – это простота». Они с хирургической точностью отсекают все лишнее.

Простота + доброта = победа

Так ли трудно быть добрыми друг к другу? Это важный вопрос не только в жизни, но и в бизнесе. Повлияет ли доброта на итоговые результаты негативно? Может ли бизнес быть одновременно и человечным, и прибыльным? Иногда на первый взгляд диаметрально противоположные концепции, такие как эти две, соединяются в гармоничное целое. За примером не нужно далеко ходить: подумайте о компаниях, которые приносят огромную прибыль и при этом безупречны с экологической точки зрения. Почему доброта не может стать основой деятельности других компаний? Почему в бизнес-культуре господствует убеждение, будто тем, кто проявляет доброту, достаются только объедки (и всеми правит всемогущий доллар)?

Здесь в игру вступаете вы (и ваша новая позиция): *компании становятся все более прозрачными*. Не потому что они этого хотят, а потому что у них нет другого выбора. В блогах, Twitter, Facebook и других социальных сетях можно найти всю правду о компаниях и их отношении к потребителям. Дело не в том, что компании этого хотят, а в том, что у потребителей теперь есть платформа, возможность высказаться и благодарная аудитория (и все можно сделать быстро, легко и бесплатно). Разговоры, которые традиционно происходили в офисе возле кулера и в раздевалке спортзала, теперь повсюду, и их можно индексировать, найти и опубликовать. Их можно обнаружить в результате простейшего поиска или пообщавшись немного в социальной сети.

Кроме того, у каждого хоть раз в жизни был случай, когда компании не оправдывали оказанного им доверия. Потребители обвиняют бренды и получают от них ответную реакцию. Одни наносят упреждающие удары, другие нет, но в общем и целом действия компаний можно определить как реактивные. Они предпочли бы, чтобы покупатели засунули свои претензии куда-нибудь подальше (но при этом продолжали покупать их продукты и пользоваться услугами).

В июне 2010 года вышла книга «Доставляя счастье»⁸², мгновенно ставшая бестселлером. Ее автор Тони Шей – CEO компании Zappos. Большинство знает Zappos как магазин модной одежды и обуви, который взял штурмом мир электронной торговли. Возможно, вы слышали о его выкупе компанией Amazon за сумму почти 1 млрд долларов. Если копнуть немного глубже, вы обнаружите, что основа работы этой прибыльной, симпатичной и дружелюбной к СМИ компании – изумительное обслуживание клиентов. Покупка обуви онлайн – одна из самых трудных задач, однако Zappos преодолела все преграды, запустив радикально новый (и получивший самые лестные отзывы) протокол обслуживания клиентов. Да, любой купленный в Zappos товар без малейших затруднений можно вернуть или обменять, но изменило игру не это, а то, каким образом сотрудники общались с покупателями (по телефону, электронной почте и онлайн). Даже с самим Шеем без труда можно связаться через Twitter или Facebook. Однако не это стало основной причиной роста Zappos. У компании не только отлично поставлено обслуживание клиентов – она проявляет к ним *доброту*.

Эта история стала чем-то вроде городской легенды. У одного человека скончался родственник. Прибираясь в доме, человек нашел множество нераспакованных обувных коробок из Zappos. Не зная, что предпринять, он позвонил в компанию. У него не было чеков и он не

⁸² Шей Т. [Доставляя счастье. От нуля до миллиарда. История создания выдающейся компании из первых рук](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. *Прим. перев.*

знал, как давно обувь лежит в шкафу. Но, несмотря на это, представитель клиентской службы организовал обратную доставку обуви (бесплатно) и выплату возмещения. Уже очень мило со стороны компании. Но этим дело не ограничилось. На следующий день человек, потерявший родственника, получил от Zappos цветы и записку с соболезнованиями.

Где, как вы думаете, этот человек теперь покупает обувь? Как часто, по-вашему, эту историю пересказывают друзьям и родным? Сколько раз она вышла за границы круга знакомых того человека и была рассказана в СМИ, сети, а теперь и в этой книге? Вполне возможно, что все это просто чья-то ничем не подтвержденная выдумка. Но вместе с тем это прекрасный пример бизнеса, основанного на доброте.

Неужели Zappos никогда не ошибается? Сомневаюсь. Неужели покупатели каждый раз чувствуют, что компания очень добра к ним? Скорее всего, нет. Заставляет ли доброта Zappos говорить о ней, покупать у нее и любить ее? Несомненно. Zappos – воплощение ведущей цифровой позиции. Не требуется много усилий, чтобы победить, если вы предлагаете простые решения и проявляете доброту. Нужен ли был период чистилища, чтобы напомнить о тех ценностях, которые родители прививали нам в детстве?

Прозрачность, открытость и способность доброжелательно общаться с покупателями быстро становятся необходимым условием для бизнеса. Если вы не прислушиваетесь к разговорам в соцсетях и не отвечаете на жалобы (или похвалы) клиентов, это сделают ваши конкуренты. В настоящее время компании вынуждены проявлять доброту, и мы все должны меняться – не потому что этого требуют наши потребители, а *потому что это правильно. Потому что таковы мы на самом деле.*

На что станет похож ваш бизнес, если в основе всех ваших действий будет доброта? Представьте себе авиакомпанию, в которой процесс обмена билетов, назначения мест и проверки багажа будет пропитан доброжелательностью по отношению к клиентам. Представьте, что все, от отдела обслуживания клиентов до стюардесс и пилотов, обращаются с клиентами и друг с другом как с близкими родственниками. Насколько больше вы готовы заплатить за билет на самолет такой авиакомпании? Насколько лояльнее относились бы к ней?

Доброта – основная черта, которую мы ищем в новых знакомых. Ее же мы ожидаем от близких. Ее же мы должны требовать от бизнеса. Спросите себя, какие компании с неподдельной добротой относятся к сотрудникам, покупателям и обществу? Я задавал этот вопрос многим знакомым в социальных сетях Twitter, Facebook и LinkedIn. С грустью могу сказать, что ни одна компания из числа вошедших в список Fortune 1000 или упомянутых в ежегодно обновляемом списке ведущих брендов мира названа не была. Подавляющее большинство компаний, которые отличаются этим качеством, активно используют цифровые технологии. То же можно сказать об их сотрудниках.

Уроки ведущей цифровой позиции

Урок № 1. Начните с человечности

Когда речь заходит о ведущей цифровой позиции, люди сразу думают, что могут спрятаться за клавиатурой и логином. Некоторые так и делают, но это не лучший вариант. Ситуацию определяют те, кто устанавливает реальные контакты и развивает свой бизнес, не похожий на все, что мы видели раньше, – те, кто использует технологии, чтобы сделать бизнес более человечным. Это очень важно. Все ищут способы отделить на Facebook друзей от коллег по работе, но должны выбрать другую стратегию: найти способ показать свое истинное «я». Это не значит, что вам нужно сегодня же начать вести личный блог. Но вы можете принимать более обдуманные и положительные решения, когда устанавливаете связи, общаетесь и делитесь информацией, и относиться к своим виртуальным знакомым более доброжелательно и искренне.

Урок № 2. Станьте «цифровым аборигеном»

Не нужно удивленно качать головой над каждой новой моделью iPhone. Просто отправляйтесь в магазин Apple, договоритесь о консультации со специалистами из отдела Genius Bar, и пусть они расскажут вам обо всех увлекательных новинках. Проведите какое-то время на YouTube, посмотрите обучающие видео на разные темы, начиная с новых устройств и заканчивая советами, как использовать Facebook для раскрутки бизнеса. Если у вас возникнет искушение сказать что-то вроде: «Я никогда не заведу страницу на Facebook» или: «Pinterest – глупость», – прикусите язык. Ведите себя так, будто вы коренной житель мира цифровых технологий (даже если на самом деле вы иммигрант). Пробуйте, настраивайте, ведите себя так, будто это лучшее изобретение со времен хлеба в нарезке. Вспомните о времени, когда были подростком: все новое казалось вам тогда самым потрясающим и важным в мире. Такой подход поможет вам расправить плечи и придаст больше уверенности и достоинства.

Урок № 3. Вас посчитали

Нравится нам это или нет, сервисы вроде Klout существуют и становятся все более влиятельными. Всем нам так или иначе приходится иметь дело с социальными рейтингами. Нужно понять, чем они могут быть полезны нам и членам нашей команды, и использовать их, чтобы лучше понимать своих покупателей (хороших и не слишком), а также получить представление о том, на что похож наш личный портрет, отраженный в новых средствах распространения информации.

Урок № 4. Урок смирения

Если вы выкладываете что-то в интернете и не получаете отклика, нужно проявить смирение и переделать свою работу. Многие онлайн-ресурсы, в том числе Facebook, позволяют получить немедленный отклик в режиме реального времени в мире, где каждый стремится привлечь к себе внимание. Проявите смирение. И помните: в интернете трудно спрятаться.

Урок № 5. Просто – значит просто

Вы позаботились о том, чтобы упростить контакт с вами? Проверьте все: от материалов, размещаемых на сайте, до удобства поиска с помощью смартфона. Иногда очевидное решение проблемы на виду.

Салман Хан давал дистанционные уроки своей кухне Наде, размещая обучающие видео на YouTube. Это привело к созданию движения, которое потрясло основы нашей системы образования. The Khan Academy стала маяком инновационных способов получения образования и обучения молодежи. iTunes U позволяет университетам публиковать лекции онлайн, чтобы каждый мог их скачать и прослушать. Технологии становятся более доступными, но и решения наших стандартных проблем тоже упрощаются благодаря нашей взаимосвязи (а соединять ли одно с другим, решать вам). Чтобы добиться успеха, вам больше не нужен пятилетний план развития технологий. Не требуются огромные базы данных, стоящие миллионы долларов. Вам нужно думать об использовании простых инструментов для упрощения бизнеса. Продолжайте снимать слои с луковицы. Простые решения повсюду.

Плывите в потоке

Доброта не означает, что вас смогут обманывать все кому не лень. Наоборот, к вам придут нужные сотрудники и потребители. Положите доброту в основу системы ценностей в вашей новой цифровой позиции. Мир начинает меняться к лучшему. Вы станете отличным человеком, о котором с удовольствием рассказывают друзья.

Глава 7

Долгий извилистый путь

В чистилище ваша карьера должна стать более разнообразной

Как вы здесь оказались?

Чтобы стать эффективным бизнес-лидером (а это, без сомнения, цель каждого, кто хочет сохранить работу в будущем), вы должны не только поверить в цифровые технологии, но и тщательно изучить всю свою карьеру от начала до нынешнего дня и оценить ее направление.

Я всегда с интересом относился к успешным людям и к их карьере. И знаете, чего я ни разу не слышал ни от одного успешного бизнесмена и не прочел в биографиях людей, которых уважаю? Они никогда не говорили: «Я всегда знал, что хочу заниматься маркетингом. На этот счет у меня никогда не было ни малейших сомнений. В начальной школе я целыми днями мечтал о рекламных кампаниях и разрабатывал их общее стратегическое видение. Пока другие дети играли на улице, я рисовал логотипы воображаемых компаний. В университете я основал маркетинговый клуб и с нетерпением ждал, когда наш профессор экономики затронет – хотя бы поверхностно – тему маркетинга. Сразу после выпуска я устроился в рекламное агентство и с замиранием сердца ждал шанса применить свои знания на практике...»

К чему я веду? К тому, что не многие с самого начала собираются стать теми, кем в итоге становятся. Еще меньше людей способны выбрать для себя занятие в раннем возрасте. Путь самых интересных и успешных предпринимателей и бизнесменов не бывает линейным. Обычно он довольно извилист. Всегда помните об этом. И примите это.

Выбор карьеры в условиях перезагрузки

Сравните рассказанную выше вымышленную историю с реальной историей моей хорошей знакомой. Она никогда не могла понять, чем ей хочется заниматься. У нее не было ярко выраженных предпочтений или талантов в какой-либо области. На старших курсах университета психолог-консультант порекомендовал ей выбрать профессию инженера или пойти в науку, поскольку ее оценки по математике были выше средних. Так моя знакомая начала понемногу изучать инженерное дело.

Нельзя сказать, что ее это особенно увлекало, но она получила диплом и устроилась на работу. Как-то раз мы с ней отправились на обед, и она призналась, что работа не приносит ей удовлетворения, но она не может понять причину. Она выполнила все условия: хорошо училась, получила специальность, позволяющую гарантированно найти высокооплачиваемую работу. Она должна была быть всем довольной. Мы немного поговорили, потом я шутливо заметил: «С ума сойти, твоя жизнь сейчас основана на нескольких случайных решениях, которые ты приняла в шестнадцать лет. Можешь себе представить? Что мы вообще понимали в шестнадцать?» Она так и вспыхнула. Она сидела передо мной, открыв рот, потом сказала: «А ведь это правда! Почему я до сих пор слепо следую решению, которое приняла в шестнадцать лет?»

Многие живут точно так же.

Примите неожиданные повороты

Вот моя личная история. С самого раннего возраста у меня было два увлечения: музыка и технологии. Два моих старших брата (и один младший) активно этому способствовали. С ранних лет я отрывался с ними под музыку KISS, Queen, The Clash и The Police – думаю, у меня просто не было другого выбора, оставалось только полюбить музыку. Моя семья принадлежала к среднему классу, родители усердно трудились. Отец был хозяином аптеки, а мать служила бухгалтером. Мы жили лучше большинства соседей, но, разумеется, не принадлежали к числу состоятельных. Чтобы облегчить себе жизнь (и не проделывать брешь в семейном бюджете), на праздники мать обычно покупала не по одному маленькому подарку отдельно для каждого, а один большой для всех четверых, в который можно было играть вместе. Когда техника стала более доступной, мы были одной из первых семей, у которых появилась первая версия Pong, затем Atari, Intellivision, Betamax и первые домашние компьютеры (Atari 800). В нашем доме можно было наблюдать раннюю историю развития персональных компьютеров. Все это вызывало у меня огромное любопытство. Правда, чаще всего я не спрашивал: «Интересно, почему?» – а радовался: «Я могу это сделать!» Я понял, что если кто-то может делать что-то с помощью компьютера, то и я тоже могу.

Еще я мог часами читать музыкальные журналы. В отличие от большинства подростков, которые мечтали стать рок-звездами, я внимательно изучал статьи, а затем спрашивал себя: «Кто этот человек, которому посчастливилось целый час сидеть напротив Джина Симмонса из KISS и задавать ему вопросы?» Эта работа казалась мне очень интересной. Я часто заглядывал в музыкальные магазины (помните такие?), чтобы поболтать с продавцами и покупателями, которые подходили к тем же полкам, что и я.

Примерно тогда я встретил человека, который писал для популярного подросткового журнала, и он предложил мне стать его помощником. Мои обязанности состояли в основном в расшифровке интервью и перепечатке написанных от руки статей. Денег я не получал, но бесплатные компакт-диски, кассеты и время от времени перепавшие билеты на рок-концерты значили для меня гораздо больше (справедливости ради заметим: даже если бы я получал деньги, то наверняка тратил бы их на то же самое). В 1989 году этот человек пригласил меня в путешествие в Торонто, где ему надо было взять несколько интервью и написать о нескольких концертах. По дороге из Монреаля, где я тогда жил, в Торонто (около шести часов на автомобиле) нам позвонили и сказали, что барабанщик Mötley Crüe Томми Ли будет в городе с рекламой альбома Dr. Feelgood и у него можно взять интервью. Это был мой шанс. Я должен был провести интервью и написать большую статью. Я был на седьмом небе от счастья.

С этого момента я стал репортером в подростковом журнале. Мне было девятнадцать лет, и для меня это была самая крутая работа, которую только можно представить. Вскоре после этого издатель заболел, ему понадобилась операция. После выздоровления он решил сменить направление деятельности, продал журнал и отошел от дел. Но я не хотел, чтобы все закончилось так быстро. Я понял, что если хочу добиться успеха, то должен взять контроль над своей жизнью в собственные руки.

Поэтому, стремясь заполнить пустоту, оставленную прекратившим свое существование журналом, я сделал довольно наивный шаг: начал разрабатывать план создания собственного музыкального журнала. Через несколько лет мы с моим деловым партнером выпускали уже два журнала и поддерживали друга, который собирался открыть третий. Примерно в это время появился интернет. Я подключил модем и активно общался на форумах и в рассылках. Но когда я впервые увидел браузер (это был Mosaic Марка Андрессена), мой мир полностью изменился. Я понял, что дни, когда я бегал к газетному киоску на углу проверить, не вышел ли новый номер журнала Circus, окончены.

Эта неожиданная новая штука под названием интернет могла предоставить мне информацию почти мгновенно. Я тут же начал публиковать наш журнал в сети. В то время на страницах сайта можно было увидеть только тексты статей и маленький логотип в верхнем левом углу экрана. Никаких гиперссылок еще не существовало. Не думаю, что кто-нибудь читал эти статьи, в основном потому, что в интернете тогда было не слишком много посетителей.

Прошло еще несколько лет, в течение которых я издавал журнал и преследовал по всему миру рок-звезд, почти как подросток из фильма «Почти знаменит»⁸³ (увы, Кейт Хадсон в моей истории не участвовала), – и я наконец решил, что с меня хватит. Я вернулся домой, избавился от постоянной нервозности, неразрывно связанной с публикацией музыкальных журналов, серьезно сбросил вес и начал думать о своих дальнейших перспективах. В конце концов я стал редактором местного журнала, посвященного подающим надежды молодым людям. В свободное время я продолжал писать музыку и по-прежнему интересовался технологиями (эта тема актуальна для меня и сейчас).

Когда я брал интервью у группы предпринимателей из местного стартапа, они предложили мне работу: помочь им продавать онлайн-рекламу. Это была одна из первых поисковых машин в интернете (задолго до появления Google). Я и сегодня не могу сказать, почему согласился на эту работу. Мне просто показалось, что это интересное перспективное предложение. В итоге мы развили бизнес и прошли через все радости и разочарования эпохи доткомов, их расцвета и краха. Я оставался в этой компании еще какое-то время после того, как пузырь лопнул, затем стал директором по маркетингу в компании, которая специализировалась на создании контента для мобильных устройств (это было в 2001 году, задолго до того, как люди начали интересоваться мобильным контентом).

Там я продержался около года. Затем стал руководителем отдела по работе с клиентами в пиар-компании, которая специализировалась на технологиях, и быстро понял, что это тоже не мое. Тогда я решил вернуться в музыкальную индустрию и открыл звукозаписывающую компанию вместе с человеком, которого нашел благодаря своим старым контактам. Примерно в то же время я встретил своих нынешних деловых партнеров из Twist Image и понял, что цифровой маркетинг интересует меня больше, чем студия звукозаписи. Поэтому я продал партнеру свою долю акций и полностью переключился на работу в Twist Image...

Все очень запутанно

Оглядываясь на мой путь, нетрудно заметить, что мне часто недоставало уверенности и сосредоточенности. Можно сказать, что я хватался за случайные возможности. Я не задерживался надолго ни в одной компании, пока не нашел для себя постоянное убежище в Twist Image. Но можно также сказать, что я учился, рос, пытался понять, что мне подходит и что нет, и брался за все, что меня интересовало. Мне пришлось встретить моих нынешних деловых партнеров из Twist Image и вместе разработать план нашего маркетингового агентства, чтобы осознать, что в моей карьере было (и остается) много неожиданных поворотов. Причина в том, что за эти двадцать лет бизнес тоже прошел довольно извилистый путь. И более того, я всегда думал о людях, которые приняли важное решение в старшей школе и годы спустя вдруг обнаружили, что работают там, где планировали, но при этом чувствуют себя несчастными и неудовлетворенными.

Возможно, во всем виновато мое рок-н-рольное воспитание. Так или иначе, я понял: многие считают частую смену работы и стремление попробовать себя в разных областях безрассудством. Но взгляните внимательнее на этих людей и спросите себя: *насколько надежна их*

⁸³ «Почти знаменит» (Almost Famous) – американская музыкальная драма режиссера Кэмерона Кроу, вышедшая на экраны в 2000 году. Рассказывает о жизни вымышленного подростка, ставшего сотрудником известного музыкального журнала на время гастролей с популярной рок-группой. *Прим. ред.*

работа? В наше время компании вроде Kodak могут в любой момент прекратить свое существование, а простое приложение для обмена фотографиями под названием Instagram выкупается Facebook за 1 млрд долларов. Какая компания, по-вашему, более надежна?

Ответ прост: никакая. Добро пожаловать в чистилище (опять), добро пожаловать на путь, полный неожиданных карьерных поворотов.

Смиритесь: в будущем вас не ждут золотые часы

Людам нужны гарантии. Если я закончу высшее учебное заведение и получу диплом, я устроюсь на хорошо оплачиваемую работу, верно? Если я буду прилежно трудиться всю жизнь, у меня будет приличная пенсия, верно? Мне посчастливилось познакомиться со многими известными музыкантами, художниками, мыслителями, авторами, бизнес-лидерами и политиками. Я не принимал эти подарки судьбы как должное. И мне стало ясно, что у большинства знаменитых людей была довольно извилистая карьера. Никаких гладких прямых дорог, никаких последовательных равномерных восхождений – только ухабы и кочки, внезапные повороты и множество увлекательных открытий.

Разве это не здорово?

То, что мне представляется увлекательным, большинство людей назовет кошмаром. Не могу объяснить, почему я так думаю (признаю, что это тоже проблема людей, которым больше не на что жаловаться), но меня никогда не мотивировали повышение, прибавка к зарплате или новая должность. Меня стимулируют любопытство, личностное развитие и удовлетворение от работы. Я был издателем местного журнала, а потом вдруг согласился стать торговым представителем стартапа, разрабатывавшего поисковую машину. Почему я принял это решение? В нем не было никакой логики (и сейчас нет). С другой стороны, мне никогда особенно не нравился рекламный аспект издательского бизнеса. Да, интернет казался мне интригующим и привлекательным, но это было рискованно, ненадежно, и у меня не было необходимых навыков. Тем не менее решение казалось правильным. Оглядываясь назад, могу сказать, что это было одно из лучших решений в моей жизни. Интересно проследить, к чему в итоге приводят неожиданные повороты. Кто-то может назвать это метанием, но я считаю, что поступать так – значит следовать голосу своей профессиональной музыки (или, если угодно, судьбы).

Как насчет вас?

Часто ли у вас возникает мысль, что пришло время «адаптироваться или погибнуть»? Иногда я не могу отвязаться от этого навязчивого рефрена. Но бывают дни, когда я легко от него отмахиваюсь. Диванным стратегам легко заявлять, что газетная, музыкальная, книгоиздательская, розничная индустрии, традиционные рекламные агентства и вообще любая отрасль должны адаптироваться или погибнуть. Мы живем в интересное время (вспомним старинное китайское проклятие), но «адаптироваться или погибнуть» не так легко – особенно когда речь идет о нашей карьере. Что мы должны сделать: вернуться в университет или училище?

Стартап Odeo⁸⁴ должен был стать аналогом Google для поиска аудио- и видеоматериалов. Технически предоставить возможность искать аудио- и видеозаписи не так просто, но компания делала для этого все возможное, в том числе помогала потребителям разыскивать и записывать подкасты и обмениваться ими. Основатели Odeo Ноа Гласс и Эван Уильямс решительно

⁸⁴ Odeo – инструмент поиска аудио и видео, позволяющий также создавать, записывать, публиковать подкасты на основе флеш-интерфейса. Создан в 2005 году, в 2010 году прекратил поддержку пользовательского сайта. *Прим. ред.*

продвигали бизнес, но вскоре поняли, что их предложение завоевывает популярность не так быстро, как они надеялись. После нескольких сеансов мозгового штурма совместно с советом директоров сотрудник компании Джек Дорси представил новую концепцию: он думал, как дать возможность небольшой группе людей использовать СМС для открытого общения, не ограничиваясь передачей текста. На основе этой концепции возник Twitter, и до сих пор эта история служит великолепным примером того, как найти способ адаптации и ничего не потерять. Да, в процессе перезагрузки они прошли от поиска подкастов до создания Twitter. А теперь подумайте о своей карьере. Что вы можете сделать сегодня, чтобы сохранить не только работу и возможность двигаться вперед, но и стремление расти, учиться и служить своему делу?

Что это значит? В мире, где намечается серьезная перезагрузка, мы должны привыкнуть к тому, что наша карьера больше не будет двигаться по прямой. Ваше будущее напрямую связано со способностью принять этот факт. Дорога будет извилистой. Ваша карьера больше не будет такой, как в прошлом. Она будет петлять из стороны в сторону. Перемены и новые варианты будут толкать вас вправо и влево, водить по кругу. Привыкайте к этому.

Легко ли вам будет привыкнуть? Наверняка нет, и вот почему: для большинства компаний стратегия «адаптируйся или погибни» не подразумевает приобретения новых навыков или внедрения новых сервисов. Например, для газеты это на самом деле означает следующее:

- Ваша бизнес-модель утратила жизнеспособность.
- Ваша нынешняя бизнес-модель устаревает.
- Все ваши активы (печатный станок, квалифицированные специалисты, транспорт и т. д.) превратились в пассивы.
- Ваши сотрудники понятия не имеют о новых бизнес-моделях.
- Все меньше покупателей заинтересованы в том, что вы продаете.
- Ваша работа, переведенная в цифровой формат, приносит меньше доходов.
- Ваши инновационные каналы недостаточно гибки.
- Ваши технологии – вчерашний день.
- Ваши сотрудники (возможно, объединившиеся в профсоюз) создают дополнительные проблемы.
- Ваши акционеры не поддерживают радикальные перемены. Они хотят, чтобы компания продолжала стабильный рост, без всяких рисков.

Что же вам делать?

Легко сказать: «Переходите на цифровые технологии! Сейчас все решают интернет, мобильные устройства и социальные сети». Однако в этих компаниях одновременно действуют традиционная система и функциональная бизнес-модель. Возможно, в наши дни газетный бизнес нетвердо стоит на ногах, однако он по-прежнему приносит прибыль и обеспечивает многих рабочими местами. Нужно ли уничтожить все это, чтобы продолжать гонку за процветанием в постоянно меняющейся экономике? Представьте себя на месте этих людей – смогли бы вы спустить курок? Расторгнуть договор аренды, уволить всех (или почти всех) сотрудников, полностью изменить бизнес-модель, начать заново долгий и трудный процесс восхождения (в сущности, в очередной раз начать с нуля), искать, нанимать и обучать тех, кто поможет сделать переход к новой модели более эффективным... и так далее, и так далее?

Существуют ли компании, которым не пришлось встать перед выбором: разрушить все и начать с нуля или пассивно ждать, пока эволюция бизнеса приведет к их разорению? Разумеется, да. Instagram начинала как подражатель foursquare, прежде чем переключиться на мобильные фотографии и развитие социальной сети. Google не утратила своей привлекательности как поисковая машина и вместе с тем осваивает новые области – онлайн-видео (YouTube), мобильные приложения (линейки Android и Nexus), почтовые услуги (Gmail), браузер (Google Chrome), социальные сети (Google+) и т. д. (самоуправляемые автомобили и гарнитура для

смартфонов Google Glass). Компания Amazon продолжает петлять – теперь она продает через интернет не только книги, но и электронные устройства для чтения (Kindle), а также обувь (Zappos), предлагает технологию облачных вычислений (Amazon Web Services). Если вы изучите, как эти компании развивались и сохраняли свое положение на рынке, то не увидите бизнес-моделей и сценариев, подобных Kodak или RIM. Эти организации находятся в постоянном процессе перезагрузки, и с каждым новым поворотом их сотрудники «перезагружают» свою карьеру. Даже MySpace предприняла еще одну попытку сделать решительный поворот.

Ваша задача – не застревать в прошлом, но и не расслабляться, если все идет хорошо. Пора воспользоваться шансом? Несомненно. Пора все перечеркнуть и начать заново? Для некоторых – может быть, но таких немного. Пора покончить с бизнесом, даже если он приносит прибыль, потому что у него нет будущего? Это не так просто. Независимо от того, на что мы – владельцы компаний и рядовые сотрудники – способны, в этой игре участвуют более могущественные силы: технологии, связь, мобильные устройства, аналитика, статистика, торговля, издательское дело и т. д. И все это влияет на процессы, происходящие в бизнесе. К чему это приведет вас? Адаптируетесь вы или погибнете? А может, вопрос стоит по-другому: способны ли вы перестраиваться и легко брать повороты на пути через чистилище?

Трудности адаптации

Вам придется адаптироваться к ситуации, в которой ваш карьерный путь может (и должен) стать извилистым. Вы будете получать из разных источников (интернет и традиционные печатные издания) множество прогнозов о будущем и о том, чего следует ожидать: дестабилизации, новых каналов, мимолетных модных веяний. Есть большой соблазн сказать, что бизнес в корне изменится и перемены станут единственным постоянным элементом в нашей жизни. Хорошо. Отлично. Но что дальше? Суть адаптации для вас и вашего бизнеса не в том, насколько удачен ваш маркетинг или продуманны шаги в Twitter и Facebook. Она зависит от того, способны ли вы преодолеть то, что я называю «ленью», и использовать все преимущества резких поворотов.

Преодолеть лень

Следующий пример из моей отрасли поможет вам правильно настроиться на предстоящую работу: маркетологи брендов работают либо с внешним агентством, либо с внутренней командой. Многие рассматривают цифровой маркетинг и социальные сети как новый канал, который нужно освоить, а не как принципиально новое явление, наделяющее маркетинговые инициативы новым смыслом. Некоторые профессиональные маркетологи отправляются покорять этот дивный новый мир и делают все возможное для создания платформы одного экрана и работы с возможностями утилитарного маркетинга. Но остальные просто ленятся.

Возможно, *лень* – не самое удачное слово, но маркетологи в основном делают то же, что делали всегда. Они идут простым путем. Тем, который проложили их предшественники. Сначала они полагаются на людей, которые принимают самые консервативные решения в области СМИ, затем проводят их в жизнь – одинаково на всех медиаплатформах... поскольку все медиаплатформы одинаковы, разве не так?

Я не утверждаю, что нужно сровнять все с землей. Речь о перезагрузке. Нужно учесть возможные повороты. Безусловно, некоторые тактики и стратегии эффективны, но лень рано или поздно становится причиной падения. Правда в том, что директора по маркетингу обычно держатся на одном месте не больше 20 месяцев (хотя в недавнем исследовании рекрутинговой компании Spencer Stuart этот срок увеличен до 43 месяцев). Кроме того, большинство рекламных агентств прекращают работу, реформируются, обновляют бизнес каждые 18 месяцев или

около того. Однако это не повод позволить СМИ диктовать, как и на что тратить маркетинговый бюджет. Рентабельны ли инвестиции в новые средства распространения информации? Ответ – да (разумеется). Однако профессиональные маркетологи обычно задают неверные вопросы и получают из-за этого плохие результаты.

Какие вопросы стоит задать?

Принять повороты и преодолеть лень означает, что вы должны задать себе следующий вопрос: готов ли я к долгой утомительной работе, чтобы создать экосистему бренда, поддающуюся измерению и анализу?

Инструменты, технологии и стратегии для выполнения этой задачи существуют. Вы можете оценить все ссылки, изображения и каналы, с которыми планируете взаимодействовать. Задача в том, чтобы создать формальную основу, в которой будут обозначены ваши цели, способы их измерения и предполагаемая экономическая ценность. Дальше начинается еще более напряженная работа по созданию этой основы в организации: необходимо, чтобы каждый сотрудник, включая руководителей, согласился стать частью нового маркетингового движения, ведущего к оптимизации и эффективности. И, как будто этого недостаточно, после того как вы преодолеете все препятствия, придется приступить непосредственно к работе и выполнять ее регулярно и последовательно. Каждое утро вы должны просыпаться с улыбкой на лице и говорить себе (и команде): «Сегодня отличный день! Мы перезагрузим то, что не работает, протестируем новинки, подкрутим настройки, создадим новые параметры и будем их придерживаться».

В чем истинный смысл извилистого пути?

Скажу вам правду относительно вашей карьеры в новом мире. Хватит ждать, пока кто-то убедит вас в преимуществах новых возможностей (которые на самом деле уже не так новы). Пришло время делать трудную работу, причем правильно. Для себя. Для бизнеса, на который мы работаем. Для своей отрасли. Для нашего наследия. Извилистый путь – это новый путь через чистилище.

Уроки извилистого пути

Урок № 1. Не бойтесь краткосрочных проектов

Раньше менеджер по персоналу, просматривая резюме, говорил: «Этот человек много раз менял работу – интересно, в чем подвох?» В современном мире проекты и великие дела можно начать и закончить за короткое время. В современном мире работа не должна превращаться в пожизненное обязательство. Мир изменился. Не бойтесь участвовать в краткосрочных проектах и включать их в свое резюме, если вы можете доказать, что они вели к заранее определенной цели (и помогли вам ее достичь).

Будущее бизнеса связано с выводом различных проектов на рынок – быстрым, разумным, непрерывным. Если вы не работаете постоянно над новыми идеями, инновациями и продуктами, то что конкретно вы делаете? Один из моих деловых партнеров и CEO компании Twist Image Марк Гудман держал в своем офисе табличку с надписью: «Приди. Свергни. Исчезни». Аминь.

Урок № 2. Не бойтесь большего

Будьте храбрыми. Мыслите широко и действуйте с размахом. Когда вы привыкнете к извилистому пути, изменится не только траектория вашей карьеры, но и ее качественное

наполнение. Мы живем в мире, который меняется почти ежедневно. Технологии стали неотъемлемой частью бизнеса и мышления (а не просто одним из рабочих инструментов, как раньше). Наконец-то мы можем не только мечтать о большем, но и воплотить свои мечты, поскольку в современном мире больших целей можно достигнуть меньшими усилиями. Twitter развивается, и его создатель Джек Дорси решил запустить еще один проект, Square. Согласно его замыслу, он должен «отменить кассовые аппараты». Смелое, масштабное, даже дерзкое заявление – вы можете представить себе мир без кассовых аппаратов? Дорси не просто мечтает об этом – он принимает вызов и действует. Ступив на извилистый путь, вы больше не сможете узко мыслить и прятаться за квартальными отчетами. Не нужно бояться резких поворотов. Чтобы осуществить масштабные перемены, мы должны быть более открытыми (Стив Джобс любил говорить о создании «вмятины во Вселенной»). Марк Цукерберг называет Facebook платформой, которая объединяет весь мир. Основатели Google Сергей Брин и Ларри Пейдж часто упоминают о миссии компании, которая заключается в сборе и организации всемирного запаса знаний (но вместе с тем они сделали неожиданный поворот в сторону создания самоуправляемых автомобилей!). Одно дело – мечтать о большем. Другое – думать о большем и делать больше. В новом мире резкие повороты не должны пугать вас, чем бы вы ни занимались. Если вы не думаете о серьезных проблемах вашей отрасли, о них думает кто-то другой. Раскройте и следуйте за большой идеей.

Урок № 3. Обретите гибкость

Здесь важно не столько заниматься тем, что вы любите, или с увлечением относиться к своей работе, сколько признать, что вы можете буксовать на одном месте или пугаться перемен просто потому, что следуете решениям, которые приняли еще в старшей школе (или в силу привычки – потому что так делал ваш предшественник). Говорят, что старую собаку нельзя научить новым трюкам. Может, и так, но ничто не мешает вам время от времени проявлять большую гибкость. Примите вызов: поработайте с новым отделом в своей организации, измените в своей компании устаревшие или излишне жесткие правила. Помните, что у самых интересных людей (тех, кем вы восхищаетесь) была очень извилистая карьера. Вам следует брать с них пример.

Урок № 4. Плывайте против течения (или хотя бы попытайтесь)

Компания Bloomberg TV выпустила документальный фильм о Стиве Джобсе «Меняющие правила игры: Стив Джобс» (Bloomberg Game Changers: Steve Jobs). Несомненно, Джобс был бунтарем, но мне запали в душу сказанные в этом фильме слова о том, что он «плыл против течения», и именно это определяло его как особую, уникальную творческую личность. Гай Кавасаки, ранее работавший в Apple, добавил, что Джобс кардинально отличался от большинства людей, и заставить его думать как все было так же трудно, как объяснить рыбе, что значит летать.

Чтобы ваша карьера была гибкой, подумайте о том, что вам понадобится для серьезного прорыва. Что значит быть настоящим провидцем? Во сколько обойдется радикальное изменение правил игры? Это непросто. Вряд ли люди сразу к вам потянутся, и велика вероятность, что у вас будет немного друзей, просто потому что вы смотрите на вещи иначе. Спросите себя: что значит плыть против течения?

- **Перемены.** Люди, плывущие против течения, не боятся перемен. Они пробуют. Они терпят неудачи. Они не оглядываются назад. Они смотрят вперед. Перемены – единственный постоянный элемент их жизни, и их это вполне устраивает, пока перемены ведут к совершенству.

- **Разрушительная сила.** Большинству окружающих действия таких людей кажутся иррациональными. Они кричат, злятся, требуют от окружающих невозможного. Они работают

в самое неподходящее время. Их не интересует отпуск. Их соотношение работы и личной жизни совсем не похоже на наше. Но в конечном итоге люди, которые с ними работали, часто признают, что это помогло им добиться того, о чем раньше они даже не мечтали.

• **Быть человеком искусства.** Неважно, изобретают они iPad или новую ирригационную систему. Их работа – *искусство*. Именно в этом состоит их предназначение. Искусство – это и процесс создания, и его конечный продукт. Эти люди следуют по пути художника и слушают голос своей деловой музыки. Они не обращают внимания на исследования рынка и отзывы потребителей. Им и без того известно гораздо больше (нравится вам это или нет).

• **Быть революционером.** Их работа – не просто опередить конкурентов на несколько шагов. Они в буквальном смысле производят переворот в своей отрасли (и иногда даже создают собственную). Все, что они делают, меняет привычный порядок вещей.

• **Быть одиночкой.** Провидцев очень мало. Бизнес-лидеров нередко награждают этим титулом, однако истинных провидцев можно пересчитать по пальцам. Обычно они очень одиноки. Потерявшись в потоке вдохновения и новых идей, они испытывают трудности в отношениях с окружающими. Они чувствуют, что окружающие просто неспособны их понять. Да, они действительно считают, что остальные намного глупее их. Самые сообразительные способны признать эту проблему и окружить себя людьми, которые помогают превратить их идеи в настоящие шедевры.

Будьте готовы к поворотам. Не бойтесь плыть против течения

Быть гибким или неординарным не так уж плохо. Можно плохо относиться к людям, которые плывут против течения, или к тем, чья карьера петляет. Но можете ли вы представить себе мир без людей, которые не укладываются в привычные рамки? Мир без тех, кто знает, что многое можно изменить и усовершенствовать? Им как нельзя лучше подходят слова знаменитой рекламной кампании Apple.

Слава безумцам.

Белым воронам.

Бунтарям.

Возмутителям спокойствия.

Круглым затычкам в квадратных отверстиях.

Тем, кто видит этот мир иначе.

Им наплевать на правила.

И они не испытывают уважения к статус-кво.

Вы можете цитировать этих людей, не соглашаясь с ними, восхищаться или ненавидеть их.

Но единственное, чего вы не сможете сделать, – это игнорировать их.

Потому что они меняют ход истории.

Они изобретают. Фантазируют. Исцеляют.

Они исследуют. Создают. Вдохновляют.

Они толкают человечество вперед.

Может быть, они и должны быть безумцами.

Иначе как им удастся, глядя на чистый холст, видеть произведение искусства?

Или, сидя в тишине, слышать еще не написанную песню?

Или смотреть на луну и видеть лабораторию на колесах?

Мы делаем инструменты для этих людей.

И если кто-то видит в них безумцев, то мы видим гениев.

Потому что сумасшедшие, считающие, что они смогут изменить мир, – единственные, кто его меняет!

Эти люди – и вы тоже – способны пройти извилистым путем. Это не значит, что вы должны изменить всем своим правилам. Просто нужно знать и понимать, почему люди устроены так, как устроены. Важно также понять, какой смысл вы вкладываете в слово *карьера*. Это не просто проблема одного поколения, это проблема современных реалий бизнеса. Действительно ли вам необходимо день за днем просиживать за рабочим столом, делая то, что вы сейчас делаете? Или можно выстроить карьеру иначе – сбалансировать свои интересы и способность сосредоточиться, чтобы создать условия, необходимые для прорыва?

Присматривайтесь к самым интересным людям из тех, кого вы знаете. К тем, кто добился настоящего успеха (в том смысле, как вы его понимаете). У них наверняка будет одна общая черта: крайне извилистая карьера (приправленная щепоткой неординарности). Возьмите с них пример.

Глава 8

Новый способ работы

Новое мышление для новой работы

В апреле 2010 года пассажиры копенгагенского метро толпились на платформах в ожидании поезда, который должен был отвезти их на работу. Многие уткнулись носом в книгу или вставили в уши наушники, чтобы отвлечься от городского шума. Матери катили коляски с младенцами, студенты и бизнесмены водили пальцами по экранам смартфонов. Поезд подошел, и начался процесс высадки и посадки, сопровождающийся, как обычно, толчеей и суматохой. Кто-то устремился к свободным местам, кто-то просто искал поручень, чтобы держаться на ходу. Большинство смотрели куда-то вдаль, как будто не до конца проснулись.

И вдруг произошло неожиданное.

Привычные звуковые сигналы по громкой связи вдруг заглушила известная мелодия – увертюра из оперы «Пер Гюнт» датского композитора-классика Эдварда Грига. Одни подумали, что это трансляция записи, другие напряженно уставились на сидевшую на скамье женщину-флейтистку, которая сыграла первую фразу из увертюры. Кто-то заулыбался, кто-то пытался понять, почему женщина вдруг начала играть классическую музыку в поезде. Неожиданный флешмоб набирал обороты – в поезде репетировал весь Копенгагенский филармонический оркестр. Пассажиры сняли наушники и прекратили разговоры, чтобы насладиться прекрасной музыкой, которую великолепно исполняли увлеченные своим делом музыканты. Некоторые даже плакали от радости.

Флешмобам (акциям, когда группы людей ненадолго собираются в публичном месте, чтобы исполнить какое-то заранее согласованное действие, а затем разойтись) уже около десяти лет. Это не новость. Это может быть что угодно: от массовой драки подушками или постановки клипа Майкла Джексона Thriller до прекрасных творческих моментов, таких как этот флешмоб в Копенгагене. И когда запланированное сталкивается с незапланированным, возникает момент волшебства.

Иногда он дает потрясающие результаты (спросите Jay-Z и Kanye West), иногда не выходит ничего путного (послушайте альбом Пэта Буна In a Metal Mood). Суть в том, что работа в привычной системе координат больше не оправдывает себя, поскольку настоящие чудеса происходят именно в моменты пересечения привычного с неожиданным. Нам нужно столкнуть разные мнения, нам требуется пространство для совместной работы над серьезными инициативами и создания реальных живых комбинаций, флешмобов и т. п. *Но этого не произойдет, если вы будете ждать, пока ваш босс даст вам соответствующее распоряжение.* Это произойдет, только когда вы, человек, определяющий повороты своей карьеры, создадите больше возможностей для коллизий.

Мир вращают коллизии

Мы живем в мире коллизий, где, например, дизайнеры трудятся совместно с разработчиками программного обеспечения и результаты могут быть потрясающими (вспомните iPad). Здесь маркетинговые агентства нанимают антропологов, чтобы лучше понять человеческую природу, эволюцию и нашу общую взаимосвязь – и на основе этих сведений усовершенствовать свою работу. Но при этом мы боимся за свое рабочее место, потому что любые отклонения привлекают внимание отдела по персоналу, и на папку с нашим личным делом наклеивают красный ярлык. Но создавать коллизии – не значит нарушать правила или вести себя буйно. Все

великие инновации и достижения современности зарождаются одинаково: в моменты столкновения.

К сожалению, многие компании имеют жесткую структуру и/или иерархию и крайне неодобрительно относятся к попыткам отделов столкнуться и соединиться друг с другом. Более того, они намеренно создают инфраструктуру и вводят протоколы и ограничения, чтобы предотвратить это (трудно поверить, но это так). Теперь, когда вы решили пройти длинный и извилистый карьерный путь, нужно понять, как создать условия для коллизий, потому что именно в эти моменты происходят великие перемены в вашей работе (и в вашем личностном развитии в эти странные и увлекательные времена). Кроме того, коллизии дают возможность оценить, насколько изменилась наша работа и на что будет похож путь через чистилище.

Многие эмоции и ценности, которые раньше никогда не обсуждались на заседаниях совета директоров, сейчас стали основой успешной бизнес-модели. Для большинства из нас работать значило приходить утром на место, стараясь не опоздать, и уходить около 5 вечера, днем сделав часовой перерыв на обед и несколько передышек. Сейчас все изменилось. Если вы еще не открыли собственный бизнес, от вас ожидают, что вы по крайней мере будете вводить инновации на своей нынешней работе. И вы с этим соглашаетесь. Кроме того, предполагается, что все мы неразлучны со своими смартфонами и постоянно на связи.

Многие жалуются на дисбаланс работы и личной жизни, но некоторые воспринимают это как норму. В обстановке всеобщей конкуренции и быстрого технического развития, где появляется все больше шансов добиться большего меньшими средствами (например, имея в своем распоряжении два MacBook Air и выход в интернет), вопрос уже не в том, правильно или неправильно так относиться к работе. Вопрос в том, что следует привнести в нашу работу, чтобы улучшить и ее, и наш бизнес.

Всегда оставайтесь предпринимателем

В мире, где многие ищут работу, пора начать мыслить как предприниматели. Вы должны постоянно ощущать себя предпринимателем: и когда подписываете банковские чеки, и когда обналичиваете их.

Предприниматель – намного больше, чем просто человек с хорошей идеей, обладающий инструментами для ее воплощения. Это не только человек, готовый найти ресурсы и финансы для того, чтобы воплотить ее в жизнь. Настоящий предприниматель – тот, кто обладает уникальным желанием создавать будущее. Тот, кто видит недостатки в повседневной работе. Да-да, как раз те, на которые вы с коллегами жалуетесь в обеденный перерыв, которые, по-вашему, нельзя исправить – остается только махнуть рукой. Люди вкладывают в понятие «предприниматель» разные смыслы, упуская, однако, из виду самый существенный его аспект. Поэтому нелишним будет его повторить:

Предприниматель – человек с уникальным желанием создавать будущее.

Лучшие бизнес-модели и инновационные компании начинались с одного человека (или группы людей), которые верили, что в будущем ситуация в их отрасли будет радикально отличаться от нынешней. Неудивительно, что именно наше время как нельзя лучше подходит для того, чтобы ближе познакомиться с этой идеологией. Когда вы найдете все необходимое (финансирование, ресурсы и т. д.), процесс будет запущен... и здесь колеса инновации могут замедлить ход или даже со скрипом остановиться. Это самая большая проблема, встающая сегодня перед многими компаниями: большинство предпринимателей рано или поздно становятся владельцами бизнеса. Они перестают думать о том, как создать будущее, и начинают беспокоиться об увеличении текущих доходов. Они строят планы, как сохранить нынешнее положение дел.

Владельцы бизнеса намного меньше думают о создании будущего – они слишком озабочены снижением рисков и минимизацией ошибок. Нет ничего плохого в том, чтобы быть владельцем бизнеса, а не предпринимателем. Но важно различать эти роли, особенно сейчас, в условиях чистилища. Когда на предпринимателя обрушивается что-то хотя бы отдаленно похожее на успех, его позиция решительно меняется: он начинает вести себя как владелец бизнеса. Да, исключения есть (и если бы мы начали перечислять их, скорее всего, это оказались бы как раз те, кого мы особенно уважаем). Это нормально, это повсеместно распространено, но именно это говорит о том, что в наше время и в наших обстоятельствах компания, чья цель заключается только в снижении рисков и минимизации ошибок, может так и не выбраться из чистилища. Отчасти это понятно: успех означает серьезную ответственность, в том числе финансовую. Как предприниматель вы теперь отвечаете не только за собственные расходы. На вас рассчитывают семьи сотрудников. Кроме того, успех порождает самодовольство. Проще всего продолжать делать то, что уже принесло успех: честно предлагать свои товары или услуги и получать за это честную плату. Никакого обмана. Но постоянно поддерживать предпринимательский дух нелегко. Непрерывно думать об изобретениях и инновациях, одновременно обеспечивая стабильный рост и расширение, сложно и страшно. Спросите руководителей BlackBerry, Kodak и др.

Если бы вы были разработчиком комплектующих и программного обеспечения для компьютеров, хватило бы вам духу развернуться на 180 градусов и начать производство смартфонов? Или сенсорных планшетов (особенно учитывая, сколько компаний потерпели в этой области неудачу)?

Поразительный успех людей, стоящих у руля Apple (и многих других брендов, постоянно поддерживающих предпринимательский дух), обусловлен их способностью быть не просто владельцами бизнеса, в подчинении которых находится горстка сотрудников. Успех объясняется постоянным стремлением к инновациям. И они принадлежат всем членам команды. Если вам интересно, как это выглядит, в мае 2012 года в журнале *New York Magazine* появилась статья под названием «Взросление юного миллиардера»⁸⁵. Ее автор Генри Блуджет сообщил, что две трети своих доходов Apple получает от продуктов, изобретенных в 2007 году и позже. Одним из самых запоминающихся моментов в биографии Стива Джобса, написанной Уолтером Айзексоном⁸⁶, было утверждение о том, что, если вы не поглотите сами себя, это сделает кто-то другой.

Вопрос стоит так: существует ли прямой путь или хотя бы «карта» для всех нас? Могут ли все быть такими же инициативными и так же не бояться рисков, как Apple? Если бы это было возможно, то пример Apple не казался бы таким необычным, ярким и смелым. При этом у разных компаний есть некоторые общие черты. Для одних это способность принять новую бизнес-модель, для других – умение серьезно относиться к обязанностям владельца бизнеса, при этом сохраняя предпринимательский дух и свободный образ мыслей. В любом случае будущее определяют не нынешние владельцы бизнеса. Оно будет создано предпринимателями, имеющими дар предвидения, деловой склад ума и достаточно отваги для того, чтобы не скатиться в рутину: снижать риски и минимизировать ошибки.

Во время своих выступлений я часто прошу слушателей поднять руки, если они вечером в воскресенье с нетерпением ждут, когда же наступит утро понедельника. Я говорю не о тех, кто рад сбежать на работу, потому что устал слушать детские крики и собирать разбросанную по полу одежду. Я говорю о тех, кто ждет начала новой недели, как скаковые лошади в загоне перед началом скачек ждут стартового выстрела. О тех, кому не терпится начать что-то новое. Впереди новый день и новые возможности. Вряд ли вы удивитесь, если я скажу, что этот вопрос

⁸⁵ www.nymag.com/news/features/mark-zuckerberg-2012-5/.

⁸⁶ Айзексон У. *Стив Джобс*. М.: АСТ, Corpus, 2012. Прим. ред.

обычно вызывает в аудитории волну смешков и отрицания. Если кто-то все же поднимает руку, раздаются комментарии вроде: «Перестань подлизываться только потому, что здесь твой руководитель» или замаскированное под кашель: «*Неудачник*».

В прошлом году я выступал перед Нью-Йоркским отделением Организации предпринимателей. Основанная в 1987 году как группа поддержки предпринимателей, сейчас она превратилась в глобальную бизнес-сеть, состоящую более чем из 8 тысяч владельцев бизнеса и насчитывающую более 2100 отделений в 40 странах. Эти люди не просто хотят быть успешными – им *необходим* успех. Ими движет страсть к нему. Для них предпринимательство – не просто увлечение, а занятие на всю жизнь. Это работа, для которой они созданы. Когда я задал им тот же вопрос, угадайте, сколько человек подняли руки? Да. Все. (За исключением двух присутствовавших на мероприятии женщин – те просто понимающе посмотрели на своих мужей, соглашаясь с их выбором.)

Так кому, по-вашему, принадлежит будущее? Тем, кто с нетерпением ждет понедельника, или тем, у кого он вызывает тоску? К какой категории относитесь вы? Искать коллизии, находить новые интересные проекты, понимать, что работа состоит из проектов, над которыми совместно работают разные группы, решая одни задачи и переходя к следующим, – часть новой нормы для большинства компаний. Именно эти навыки вы должны развить в себе здесь и сейчас.

Найдите свой вариант (и забудьте о балансе работы и личной жизни)

В новую эпоху мы стремимся понять, как добиться большего в изменившихся условиях. Я пришел к выводу, что баланс работы и личной жизни в том виде, в каком мы привыкли к нему, – миф. Я убедился, что прав, когда друзья из Google пригласили меня на частное мероприятие, устроенное в честь CFO⁸⁷ компании Патрика Пичетта. Раньше он был топ-менеджером Bell, и многие из его бывших коллег также присутствовали на ужине. Когда подали коктейли, сотрудник Bell спросил Пичетта, на что похожа его нынешняя жизнь в Google и удастся ли ему поддерживать баланс работы и личной жизни. Я подумал, что это интересный вопрос, учитывая все удобства, которые Google предлагает своим сотрудникам: бесплатные обеды ресторанного класса, спортивные комплексы, прачечная, массаж, медицинское обслуживание и т. д.

Кроме на редкость щедрой бонусной программы, Google также ввела инициативу, согласно которой 20 % времени сотрудники должны посвящать разработке собственных проектов. Учитывая, как напряженно трудятся в Google, кажется, что компания делает все возможное, чтобы обеспечить им здоровое соотношение работы и личной жизни. Рабочая обстановка в ее офисах стала легендой – там действительно есть чему позавидовать. Но что же ответил Патрик на этот вопрос?

«Тот, кому нужно разумное соотношение, не берет за такую работу».

Я обмер. Конечно, хотелось бы думать, что можно иметь и то, и другое. Но, похоже, настоящие суперзвезды работают на износ. Однако они идут на это осознанно и добровольно. Они соглашаются с жесткими условиями и четко расписанными планами. По твердому ответу Патрика можно понять: он не только знал, на что идет, но и принял это как неотъемлемую часть своей жизни. Кроме того, похоже, он вполне доволен своим выбором и гордится им. Он не собирается сидеть тридцать лет в одном и том же офисе, чтобы при выходе на пенсию получить золотые часы. Действительно, новые времена.

⁸⁷ Chief Financial Officer – финансовый директор. *Прим. ред.*

Ответ Патрика отражает новое мировоззрение современных сотрудников. Ни один предприниматель не начинает свое дело для того, чтобы обеспечить баланс работы и личной жизни. Лично я ищу новых клиентов, ежедневно пишу в блог, записываю подкасты, выступаю на мероприятиях по всему миру и создаю статьи и книги на тему бизнеса вовсе не для этого. Я делаю все это (и управляю маркетинговым агентством, в котором более ста сотрудников), потому что это мое призвание. Я не хвастаюсь. Я просто утверждаю: то, что делаю, во многом определяет то, каков я есть. Как насчет вас? Возможно, это покажется вам нетактичным, но я попросил Патрика развить высказанную мысль, когда встретился с ним за ужином. Он сказал, что, хотя на этой работе он не может иметь ничего даже отдаленно похожего на баланс работы и жизни, у него есть то, что он называет «здоровым сочетанием».

Найдите свое сочетание

На что похоже здоровое сочетание? Патрик управляет финансами в одной из самых крупных и дорогостоящих компаний и часто приходит на работу раньше всех, пропускает обед, а по вечерам встречается с клиентами. Во время одной из недавних поездок в Европу он пригласил жену встретиться с ним в конце недели в Лондоне, и они отлично провели вместе выходные. Это и есть разумное сочетание: организовать свою жизнь так, чтобы она не вращалась только вокруг работы и в то же время не была наполнена бездельем. Я поступаю так же. Однажды меня пригласили выступить в Сингапуре, и я предложил жене поехать со мной. Мы немного продлили поездку, чтобы посетить Бангкок и Пхукет. Отдыхая с семьей, я часто выкраиваю по часу тут и там, чтобы быстро проверить почту или почитать. Как-то я должен был участвовать в крупном мероприятии и одновременно закончить несколько срочных заданий для клиентов. Я выступал утром, а развлекать клиентов должен был вечером. Поэтому, как только я закончил выступление, отложил MacBook Air, пошел в кинотеатр, взял салат и посмотрел фильм. После фильма я закончил все, что должен был сделать для клиентов, и отправился на встречу.

Уверен, многие врачи погрозили бы мне пальцем и сказали, что этого недостаточно. Такие как я и Патрик скоро сгорят, поскольку не соблюдают разумный баланс работы и личной жизни. Не уверен, что согласился бы с ними. Почему? Потому что я люблю свое дело и не считаю его работой. Отвечать на электронные письма, помогать клиенту решить проблему или писать эту книгу – не повинность, ни в коем случае не тяжелый труд, после которого нужен отдых. Есть огромная разница между приятной усталостью от того, что вам нравится делать, и тоской, которая возникает, когда вы чувствуете, что занимаетесь не тем, что для вас важно. Надеюсь, вы уже решили, к какому лагерю примкнуть.

Сейчас, когда я пишу эти строки, стоит прекрасный воскресный день. Я работаю во дворе, а мои жена и дети дремлют после обеда. Я проснулся утром, побегал с детьми, затем намного поработал над книгой, пока они ходили на день рождения к друзьям. Когда они проснутся, я отложу ноутбук, и мы все отправимся в парк, поужинаем и примем ванну. Мне нравится находить в жизни удачные сочетания.

Самые влиятельные и могущественные люди, которых я знаю, занимаются этим постоянно (неважно, насколько плотным их расписание кажется остальным). Наиболее гибкий путь поиска успеха в период чистилища подразумевает умение забыть о концепции баланса и найти свой личный вариант сочетания работы, личной и общественной жизни. Нестандартный жизненный поворот, если угодно.

Станьте незаменимым

Пока отдельные отрасли и секторы возвращаются к подобию нормального существования, кого-то из ваших знакомых сокращают, бюджеты урезают, а компании ломают голову, как

добиться большего меньшими средствами. Чистилище – период смятения и неуверенности. Но у тех, кто по-прежнему на вершине, дела как будто идут неплохо. Некоторые даже процветают. А кто-то разработал новые бизнес-модели, которые навсегда изменили мир и помогли людям заработать миллиарды.

В период экономического кризиса я имел беседу с одним из ведущих рекрутеров розничной сети по продаже эксклюзивной модной одежды. Мы обсуждали состояние экономики и ее влияние на индустрию роскоши, и я спросил, как эти события повлияли на их компанию: трудно ли было видеть, как многие уходят из команды. Когда экономический спад достиг пика, магазины этой розничной сети упаковывали покупки в пакеты из грубой коричневой бумаги, поскольку многие покупатели испытывали неловкость, покупая дорогие товары, когда на улицах сидели голодающие. Да, все было так плохо. Топ-менеджер глубоко вздохнул, посмотрел мне в глаза и сказал: «Настоящие “передовики” чувствуют себя отлично. Их работе никогда ничего не угрожало. Они по-прежнему зарабатывают кучу денег и уверенно держатся на плаву». Что можно перевести так: люди, которые стали незаменимыми, незаменимы всегда: и в условиях экономического подъема, и в период кризиса.

Задача в том, чтобы воплотить это утверждение в жизнь. К сожалению, далеко не у каждого были стратегия, тактика и инструменты для того, чтобы перейти черту и стать незаменимыми, – до недавнего времени. Сет Годин стал незаменимым задолго до того, как получил степень магистра делового администрирования в Школе бизнеса Стэнфордского университета в середине 1980-х. В его карьере были периоды предпринимательской деятельности, в том числе окончившиеся продажей одной из его компаний Yahoo! где он стал вице-президентом отдела прямого маркетинга. Кроме того, он известен как один из блестящих ораторов в маркетинговой отрасли и автор деловых бестселлеров. Книги Сета Година, от классического «Разрешительного маркетинга»⁸⁸ до «Все маркетингологи – лжецы», основаны на простых посланиях, которые может примерить на себя любой бизнесмен. В январе 2010 года он выпустил книгу под названием «Незаменимый. Можно ли без вас обойтись?». Этот бестселлер (по мнению New York Times) посвящен людям, которые смогли стать «незаменимыми». В своей эпохальной книге «Фиолетовая корова» Годин горячо призывал компании отказаться от производства и распространения продуктов среднего качества. «Незаменимого» Годин называет «Фиолетовой коровой», но предназначенной для людей, а не для компаний.

«Раньше везде был привратник. Вполне реальный законный сторож, сидевший у вполне реальных ворот, – сказал мне Годин. – Если вы хотели получить работу у Форда, охранник должен был вас пропустить. Вы были либо внутри, либо снаружи. Мы выстроили работу учебных заведений и компаний вокруг этого разделения на тех, кто внутри, и тех, кто снаружи. Я пытаюсь донести до людей, что сторожей уже нет. Если вы хотите производить что-то в Китае и продавать в местном магазине, достаточно завести учетную запись электронной почты – и вы уже “внутри”. Если вы хотите быть блогером, приобретите компьютер – и вы уже “внутри”. Вы можете попасть “внутрь” меньше чем за один день. Это не значит, что у вас все получится и вы обязательно добьетесь успеха. Это просто значит, что вы внутри. Условия существенно изменились, в игру вступило намного больше людей, и планка, отмечающая хорошие результаты, поднялась. Много вы можете сделать сейчас. Давайте, выберите что-то... и действуйте».

Сейчас очень многие уже «внутри» или работают на тех, кто осознал, что он «внутри». Это коренным образом меняет рабочую динамику. Чтобы чувствовать себя уверенно, вам не нужна крупная компания, которая предлагает солидную пенсию и страховку. Главное – стать незаменимым во всем, что вы делаете. Проще сказать, чем сделать. Однако Годин считает, что у нас больше нет выбора (и в этом я полностью с ним согласен). Вы не можете просто

⁸⁸ Годин С. [Разрешительный маркетинг. Как из незнакомца сделать друга и превратить его в покупателя](#). М.: Альпина Паблишер, 2012. Прим. перев.

выполнять рутинную работу, надеясь, что кто-то другой отведет вас в землю обетованную. Эволюция технологий, связи и экономики изменила все. Отдельные личности используют эти перемены для личного роста и получения преимущества. Они полностью «перезагружаются».

«Вы не сможете победить, если будете стараться стать еще более непримечательной личностью, чем все остальные в вашей отрасли, – продолжает Годин. – Вы не сможете победить, став более послушным, чем ваши коллеги. Если вы будете каждый день безропотно выполнять свою работу, незаменимым вы не станете. Незаменимый сотрудник делает то, чего не могут другие. Каждый день мы приходим на работу и стараемся не брать на себя лишней ответственности. Мы пытаемся быть как все, потому что это дает чувство безопасности. Но в сегодняшней экономике и в ближайшем будущем это самая рискованная стратегия».

Годин развивает концепцию незаменимости и предлагает каждому изучить себя и выяснить, в чем состоит их «искусство» (в том смысле, о котором я говорил выше). «Оно не имеет ничего общего с масляными красками или мрамором. Искусство – это то, что мы создаем, когда занимаемся тем делом, для которого предназначены». После этого разговора с Гоудином я не только превратил свою работу в искусство, но и начал очень серьезно относиться к ней (как настоящий художник). Кому-то может показаться, что я много о себе возомнил. Но это не так. Вместо того чтобы с тоской ждать начала новой рабочей недели, я стал воспринимать свою работу как искусство. Теперь я с радостью принимаю любой вызов, чувствую подъем и готовность к новому дню – и новым свершениям. В каком настроении вы шли бы на работу, если бы рассматривали ее не как труд (скучный и тяжелый), а как искусство, свое призвание и предназначение? Что если бы вы не просто мечтали о своей незаменимости для успеха бизнеса, но и прикладывали усилия, чтобы стать действительно незаменимым?

Как Годин рассматривает концепцию разумного соотношения работы и жизни? «Вместо того чтобы гадать, когда вам дадут следующий отпуск, может быть, стоит организовать такую жизнь, от которой не нужно будет сбегать в отпуск», – предлагает он.

Умно.

Восемь способов внести разнообразие в методы работы

Суть дела, для которого вы рождены, – не в вашем резюме, не в вашем опыте и не в том, как прошло собеседование (извините). Поиск дела жизни – очень субъективный процесс, и именно поэтому для многих он так сложен. Тот, кто кажется одному рекрутеру звездой, другому может видаться бесполезным неудачником. Решение о том, получите вы желанную должность или нет, намного больше зависит от общей атмосферы, чем от того, что вы напишете о себе на белом листе формата А4 – а это тоже может быть крайне субъективным фактором. Вот восемь способов обойти эту систему.

1. Поймите суть процесса. Многие думают, что получить желанную должность – то же самое, что последовательно прыгнуть через несколько обручей: послав резюме, вы прыгнете на первое собеседование, с него – на второе, еще один прыжок – и вы получите предложение, а затем прыгнете на рабочее место. На самом деле все не так. Вы должны получить работу уже в тот момент, когда лист с вашим именем появится на столе рекрутера. Все остальные этапы также ведут к одной цели: получить работу. Не превращайте поиск работы в расстановку галочек, не пытайтесь пройти по клеточкам с одного уровня на другой. Вы должны изменить образ мышления и спросить себя: *«Что я могу сделать, чтобы мне дали работу, как только услышат мое имя?»*

2. Поработайте над презентацией. Научитесь более эффектно подавать себя. Это нелегко. Разница между уверенностью и самоуверенностью почти неуловима. Получить образование и представить его как опыт тоже сложно. Если вы научитесь подавать себя, это не только поможет вам в поисках работы мечты, но и проведет вас по карьерной лестнице до

руководящей должности. У тех, кого мы считаем бизнес-элитой, есть одна общая черта: они прекрасно знают, как подать себя и вести себя на публике. Делайте все возможное для того, чтобы улучшить свои навыки презентации.

3. Подготовьтесь заранее. Здесь бал правят социальные сети. С помощью Twitter, блога, подкаста или страницы в Facebook вы можете быстро и совершенно бесплатно разместить текст, изображение, аудио или видео, чтобы поделиться с миром своими мыслями и показать, кто вы такой и о чем вы думаете. Если вы действительно хотите работать в этой отрасли и испытываете к ней неподдельный интерес, у вас есть возможность выразить это. Даже если вы просто публикуете ссылки, которые кажутся вам интересными, эта трехмерная перспектива позволит рекрутерам составить о вас более полное впечатление. Учитывается и то, с кем вы общаетесь, и способы взаимодействия с этими людьми. Можно спорить о том, «честно» или «нечестно» со стороны рекрутера искать дополнительную информацию о сотруднике в соцсетях, – суть не в этом. Она общедоступна, а значит, вам лучше представить себя в самом выгодном свете. И поверьте, специалисты из отдела по персоналу знают, как пользоваться Google и Facebook.

4. Говорите правду. Мне приходилось слышать от рекрутеров жуткие истории. Они говорят, что более 70 % резюме содержат откровенную ложь или беззастенчиво приукрашают действительность. Не лгите. Оно того не стоит. Говорите правду, и пусть она одинаково звучит в вашем резюме, на вашей странице в интернете и на первом собеседовании (если вас пригласят). Спросите бывшего CEO компании Yahoo! Скотта Томпсона. Причина его краткого пребывания на посту руководителя терпящей бедствие цифровой медиакомпания в том, что он сфальсифицировал резюме, утверждая, будто имеет диплом инженера-программиста.

5. Изучите свою отрасль. Нет никаких оправданий тому, чтобы чего-то не знать о компании. Вы должны знать все – от клиентов и руководства до конкурентов, рынка и состояния отрасли в целом. Раньше, чтобы получить такого рода данные, нужно было подписываться на специализированные отраслевые издания (и платить за них большие деньги). Сейчас благодаря интернету и социальным сетям большую часть информации можно найти в открытом доступе. Вы обязаны знать свою отрасль как свои пять пальцев. Необходимо показать, что вы постоянно повышаете квалификацию, – не забудьте упомянуть об этом в резюме и на собеседовании. Никто не ожидает, что вы будете экспертом мирового уровня. Но стыдно смотреть на людей, которые приходят в наше агентство и даже не представляют, с чем мы работаем. Еще хуже, когда они говорят что-нибудь вроде: «Но я готов учиться!» Если вы готовы учиться, почему же до сих пор не начали?

6. Читайте и пишите. В школе у меня были не лучшие отметки, но это не помешало мне получить хорошее образование. Если у вас нет склонности к чтению и письму, развейте ее в себе. От этого зависит ваш успех в жизни (забудьте о собеседовании). Никакие оправдания не принимаются. Вы должны знать, как составить письмо без грамматических и орфографических ошибок. Печально, что мне приходится об этом говорить, не так ли? Но это правда. Вы были бы шокированы, увидев, какие письма мы иногда получаем: сплошной поток глупых ошибок. Любая работа связана с *коммуникацией*, поэтому необходимо добиться в этом совершенства. Читать тоже важно. Возможно, у вас нет богатого личного опыта, но это не оправдание для некомпетентности.

7. Будьте собой. Долгое время я пытался быть тем человеком, которым, как мне казалось, все хотят меня видеть. Если что-то и мешало моему прогрессу, то именно это предубеждение. Это не значит, что вы должны быть чудаком (если только это не соответствует той должности, на которую вы претендуете). Это значит, что вам нужно серьезно обдумать, кто вы и что собой представляете (мне не слишком нравится термин «личный бренд», но именно о нем стоит задуматься). Лучшее из всех об этом сказал Оскар Уайльд: «Будь собой, остальные роли уже заняты».

8. Используйте сеть. Выходите в люди. Посещайте *бесплатные* и *платные* мероприятия. Принимайте участие в онлайн-конференциях. Ведите себя достойно. Не бросайтесь на людей. LinkedIn – хорошее место для налаживания связей, особенно в англоязычных странах, если действовать правильно. Там можно учиться, общаться и делиться информацией. Но не нужно ходить туда с единственной целью – найти работу. Я знаю, что это непросто, особенно если вы забуксовали или именно сейчас меняете направление карьеры. Но сеть существует не для поиска связей и знакомств. Она нужна в первую очередь для того, чтобы помогать другим.

Уроки с нового фронта работ

Урок № 1. Измените образ мыслей

Если раньше у вас не было возможности поинтересоваться тем, что происходит в области поведенческой экономики, настоятельно рекомендую сделать это сейчас. Отличный вводный курс по этим вопросам – деловой бестселлер Дэна Ариели «Предсказуемая иррациональность»⁸⁹. Изучая поведенческую экономику, мы выяснили, что механизм принятия решений у человеческих существ крайне сложен, а сам процесс зачастую иррационален. Большинство лучших бизнес-решений в истории были сделаны под влиянием эмоций и интуиции. Это не так научнообразно, как кажется, – и научное обоснование наших решений во многом это подтверждает. Чтобы выйти из чистилища, понадобится внести небольшое (читай: серьезное!) изменение в наш образ мыслей. Мы должны не только иначе взглянуть на вещи, но и переоценить свои истинные цели в своем деле. Смена образа мыслей означает, что нам предстоит пережить множество открытий.

Эти открытия должны вытолкнуть ваше мышление за устоявшиеся рамки, дать дорогу экспериментам. Если вы не экспериментируете, не стали новатором в своей отрасли или в своем деле, то можете вскоре утратить свои позиции (и доходы). Станьте исследователем, колонизатором, навигатором собственной судьбы.

Урок № 2. Действуйте

Думать, обсуждать, писать в блоге или Twitter – прекрасно, но в какой-то момент необходимо перейти к действиям. Вам нужно заставить себя сделать то, о чем остальные просто рассуждают. Блоги, Facebook и YouTube особенно остро выявляют разницу между словом и делом. Сейчас пользователям доступно огромное количество информации, но людей, которые действительно что-то делают, по сравнению с теми, кто просто обсуждает и критикует, по-прежнему несоизмеримо меньше. Конечно: намного легче опубликовать информацию и почувствовать, что ты уже внес свой вклад в дело, чем на самом деле что-то предпринять.

Урок № 3. Провоцируйте

Мы открываем что-то новое только в результате провокаций. Это не значит, что вы должны кричать, грубить, затевать скандалы или мешать окружающим. Это значит, что вы должны подойти к делу критически. Речь идет о том, как вы мыслите и выражаете свои мысли. Посмотрите, что Арианна Хаффингтон сделала с Huffington Post. Этот шаг был (и остается) провокационным во всех смыслах: начиная с языка, которым пользуются на этом ресурсе, и заканчивая выбором платформы для размещения материалов. Huffington Post, при всем своем очаровании, – вызов традиционным печатным СМИ. Вместе с тем сама Арианна Хаффингтон как личность – ходячая провокация в журналистике. Именно поэтому в 2012 году, когда Huffington Post стала первой цифровой медиакомпанией из США, завоевавшей Пулитцеров-

⁸⁹ Ариели Д. [Предсказуемая иррациональность. Скрытые силы, определяющие наши решения](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. Прим. перев.

скую премию, все ею заинтересовались. Всего через несколько месяцев после этого переломного для новых СМИ момента Хаффингтон и ее команда запустили мобильное приложение под названием «GPS для души» (GPS for the Soul), позволяющее измерить уровень стресса и найти подходящий способ восстановить душевное равновесие. Не провокация ли то, что компания, прославившаяся хлесткими политическими обзорами, внезапно выпускает успокаивающее мобильное приложение?

Урок № 4. Играйте

За всеми этими заботами мы часто забываем об игре. Мы часто думаем, что игра – противоположность работе. Согласитесь, что, даже сказав «Делу время, потехе час», вы не поймете, как исправить нынешнее положение и подняться по карьерной лестнице.

В нашей работе остро не хватает игры, потому что слишком многие искренне ненавидят работу. Нет, я не призываю вас немедленно уволиться. Я призываю внести чуть больше игровых элементов во все, что вы делаете, чтобы результаты отражались на коллегах и клиентах. Самые творческие и изобретательные люди проводят очень много времени за игрой. Уоррен Баффетт почти все время читает. Спросите его, считает ли он это занятие утомительным или получает от него истинное удовольствие.

Если вы не решаетесь открыто предложить коллегам поиграть, воспользуйтесь словом *поэкспериментировать*. Когда вы решаете какую-то деловую проблему, всегда спрашивайте себя, можно ли еще что-нибудь изменить. Простой способ внести дух игры и эксперимента в вашу работу – трудиться утром, сразу после пробуждения, или вечером, перед отходом ко сну. В этих временных отрезках есть что-то такое, что влияет на самые активные отделы мозга. Попробуйте.

Новое отношение. Новая карьера. Новая личность

Выше перечислены самые общие навыки, которые вам понадобятся. О них уже написано немало отличных (и гораздо более подробных) книг, статей и публикаций в блогах, но вот еще один факт: вы должны найти и взрастить в себе эти навыки самостоятельно, подойдя к делу с усердием. Только вы можете прийти на работу утром и создать культуру коллизий, чтобы люди самого разного склада, работающие над различными вопросами, могли встретиться, поделиться мыслями и, возможно, нащупать инновационные пути развития бизнеса. Ваше будущее непосредственно зависит от этого. Только вы можете принять решение и начать вести себя как предприниматель (даже если вы еще не открыли собственное дело), постоянно ищущий инновационные способы поддерживать свою компанию в авангарде. Только вы можете извлечь пользу из новых технологий, чтобы наладить более прочные связи со своими потребителями и партнерами, близкими и дальними. Только вы можете решить, не пора ли поглотить свою компанию, прежде чем это сделают ваши конкуренты.

Учитывая всю сложность новых способов мышления и условий, вам необходимо найти свой вариант сочетания работы и личной жизни.

Нет более удачного примера успеха, чем человек, который изящно сочетает работу, общение с семьей и друзьями и труд на пользу обществу. Продвигаясь каждый день в выбранном направлении, вы станете незаменимым, одним из тех, кому не страшны никакие бури, и сможете лично руководить своей судьбой, а не бросать ее на произвол электронных таблиц и скучных квартальных отчетов, чтобы в итоге попасть под широкомасштабное сокращение персонала в вашей компании.

В конце концов, только вы можете превратить свою работу в искусство – истинное выражение своего призвания. Остановитесь и порадитесь тому, что, хотя мы сейчас в чистилище,

никогда еще за всю историю бизнеса у нас не было такой возможности сделать свою жизнь более насыщенной.

Глава 9

Ваш личный маркетинг

Постоянные активные коммуникации и передача контента – новая реклама

Шквал новых маркетинговых возможностей

Последние две недели мая 2012 года выдались странными. Вплоть до понедельника 21 мая мир, затаив дыхание, следил за выходом на IPO компании Facebook. Это событие оценивалось как один из крупнейших выпусков акций в мировой истории. Волнение больше напоминало шумиху вокруг нового мирового турне группы U2. Но первый день публичных торгов не потряс основы и не взорвал рейтинги. Скорее, это был слабый пшик. Деловой мир начал показывать на компанию пальцем, в интернете также не упустили возможность перемыть ей косточки. Неожиданно каждый, от инвесторов до людей, которые раньше называли себя преданными фанатами, счел своим долгом сказать что-то плохое о Facebook. Одни журналисты и блогеры называли этот момент началом конца для социальных сетей («пузырь 2.0» и т. д.), другие просто считали его концом Facebook. Выход Facebook на IPO то и дело сравнивали с выходом на IPO Google в 2004 году. В новостях активно обсуждали рекламу в Facebook и неспособность компании извлечь из нее выгоду, как это делают остальные (тот же Google).

Это история не о Google или Facebook. Это история о вас

Серьезные изменения в способах использования средств передачи информации не ограничиваются разделением их на активные и пассивные. Брендам приходится вести игру в этой сфере, однако разочаровавший всех выпуск акций Facebook привлекает внимание к еще одной интересной тенденции: наше поведение в качестве частного лица (как общаемся, чем делимся и как выстраиваем свой личный образ) добавляет свои нюансы и свою динамику в маркетинг и управление бизнесом.

На что же похож ваш образ в Facebook? Каково ваше мировоззрение? Чем вы занимаетесь? Facebook любит напоминать, что у него больше 1 миллиарда пользователей. Однако не забывайте, что в среднем у каждого из них примерно 120 подписчиков. Таким образом, несмотря на то что общая аудитория Facebook огромна, в действительности она представляет собой множество небольших групп, цель которых в первую очередь – делиться личной информацией. Готовы ли эти пользователи к взаимодействию с рекламными баннерами так же, как на новостном сайте или странице блога? Сомнительно. Заинтересованы ли они в том, чтобы давать ссылки на компанию и видеть ленту друзей, заполненную рекламой и купонами? Будущее маркетинга определяет способность (ваша и компании, которую вы представляете) не только быть человечным и искренним, но и налаживать прямые связи так, чтобы ваша информация казалась ценной социальной ячейке из 120 человек. Это непросто, но все же возможно. Поэтому Facebook делает ставку на спонсированные посты и новые маркетинговые инициативы. Всем нам стоит обратить на это внимание.

Ваша роль – роль специалиста по рекламе и маркетолога – в том, чтобы сделать маленький рекламный баннер (спонсированный пост или прямой контакт) таким же привлекательным для пользователей, как то, ради чего они на самом деле туда пришли. Задача, конечно, не из легких. Почему? Потому что мы не можем сложить все в одну кучу и сказать: «Реклама в Facebook делает то, значит, реклама в Google должна делать это». В Facebook вы поддержива-

ете личные связи и делитесь персональной информацией с небольшой группой хорошо знакомых людей. Вряд ли кто-то заходит в Facebook и говорит: «Привет! Интересно, что выставили на распродажу в Target на этой неделе?»»

А что происходит в Google? Зачем вы открываете его? У вас есть какая-то цель. Вы что-то ищете. Гостиницу, в которой хотите провести отпуск; приложение для смартфона; натуральный корм для собаки; место, куда можно сводить детей в выходные; купон на какое-нибудь мероприятие и т. д. Заходя в Google, вы, вероятнее всего, ищете ответ на неотложный вопрос. Поэтому, если вам показывают контекстную рекламу и она релевантна, вы скорее перейдете по ссылке. В этом нет ничего нового. Эту модель Google успешно продвигает уже более десяти лет. Однако мы можем извлечь из этого весьма наглядный урок: *вы по-разному ведете себя в Facebook и в Google*. Цифровые каналы и огромные объемы проходящей через них информации изменили способ взаимодействия между людьми. Как мы уже выяснили в предыдущих главах, активные средства передачи информации имеют множество уровней глубины по сравнению с пассивными (которым свойственно по большей части потребительское мировоззрение). Добавьте в уравнение любой другой медиаканал или платформу (Pinterest, YouTube и т. д.), и вы заметите, что поведение потребителя в каждом случае существенно отличается. На YouTube вы смотрите, комментируете и делитесь видеоконтентом. Это совсем не похоже на то, что вы делаете в Pinterest: публикуете контент из других источников, посвященный определенной теме, и завязываете знакомство с единомышленниками.

Есть множество площадок для творчества и демонстрации своей личности и своих идей, а также поиска единомышленников. Мы быстро уходим из мира рекламы в мир, где контент и контекст соединяются, чтобы диктовать новые правила распространения идей. Есть множество небольших нишевых площадок, каждая из которых позволяет достичь успеха, но требует своей стратегии, творческого и инновационного отношения и определенной подстройки. Это не так очевидно.

Выгоды личного маркетинга

Лично я считаю, что вам не нужны 10 миллионов «лайков» в Facebook или 15 миллионов просмотров на YouTube, чтобы без потерь преодолеть чистилище и выйти к земле обетованной. Главное – понимать желания людей, с которыми вы устанавливаете связи, и хорошо представлять, что вы можете им дать. К сожалению, большинство не осознает, насколько ценна возможность представить себя в наиболее выгодном свете как в реальном мире (на заседаниях и собраниях, которые вы посещаете), так и в виртуальном. Большинство по-прежнему рассматривает новые каналы как место, где можно хвастливо бить себя в грудь или заваливать других пользователей посланиями, больше похожими на спам.

В конечном итоге умение грамотно общаться обеспечит более тесное сотрудничество и эффективные инновации. Для этого просто нужно в корне изменить способ коммуникации и определения ценности контента. Начните с себя. Сейчас. Как лучше сообщить о себе и представить свои услуги в постоянно меняющемся мире бизнеса?

Ничего не выйдет, если вы не знаете, как представить свою идею

Сколько раз вы изнывали по несколько дней, ожидая ответа о том, удалось ли вам выиграть дело, получить повышение или предложение о работе, на которое вы рассчитывали? Ужасное ощущение. И единственное, что может его хоть как-то смягчить, – положительное решение потенциального клиента, работодателя или руководителя. Но, как ни печально, ситуация не всегда складывается в нашу пользу. «Где-то найдешь, где-то потеряешь», – часто повторяют

специалисты по развитию бизнеса за рюмкой сухого мартини в конце трудового дня. Представить свою идею, успешно продать и выиграть очередное дело – вот самые сложные задачи.

Моя компания, агентство Twist Image, еженедельно сражается с конкурентами за возможность работать с очередным брендом и реализовать его маркетинговые инициативы. Мы поставляем в высшей степени творческий (и при этом стратегически и технологически выверенный) продукт, и это усложняет развитие бизнеса, поскольку – как в случае с любым творчеством – причины побед (а иногда и поражений) весьма субъективны. Одному клиенту может показаться, что от нашего предложения разошлись тучи и зацвели вишни, другой посчитает, что мы промахнулись.

Никто не разбирается в этом аспекте бизнеса лучше, чем Питер Кофтер. Более двадцати лет он был президентом Siddall, Matus & Coughter Inc., одного из самых уважаемых рекламных и коммуникационных агентств Юго-Запада США. Оно завоевывало отраслевые награды и получило признание Американской ассоциации маркетинга, One Show, Clio Awards, Communications Arts и многих других. Сегодня он преподает в Университете Содружества Виргинии и, чтобы не утратить навыки, проводит немало времени в разъездах, обучая компании самого разного профиля, как более успешно продавать свои идеи. В 2012 году Кофтер выпустил свою первую книгу на деловую тематику «Искусство броска: навыки убеждения и презентации, позволяющие выиграть в бизнесе»⁹⁰. В ней он разбирает несколько распространенных представлений о том, как выигрываются дела. Его наблюдения забавны и поучительны, и в них достаточно уроков, без которых не обойтись ни одному руководителю компании.

Почему в нашей отрасли так широко распространено убеждение, что клиенты всегда «режут» лучшие идеи? Это можно перевести так: почему люди не читают мой блог? Почему никому не понравилась моя идея во время мозгового штурма? Почему я не получил повышение, о котором просил? Кофтер переворачивает это убеждение с ног на голову. Клиент не виноват. Агентства сами убивают свои идеи, не представив их надлежащим образом.

«Люди, представляющие свои идеи, делают то, что, по их мнению, хочет видеть клиент. Так нельзя, – утверждает Кофтер. – Секрет в том, чтобы собраться с духом и сделать все правильно: ориентироваться на собственное чутье. Работая с новыми клиентами, я часто останавливаю их через пять минут после начала презентации и спрашиваю, понравилось бы им сейчас выслушивать что-то подобное. Они неизменно отвечают: “Нет”. Мы должны понять, что на самом деле клиенты не разбираются в нашем бизнесе. Они производят туфли, мы – рекламу. Давайте поможем им продать больше туфель, сделав потрясающую рекламу. Мы должны продать идею еще до того, как приступим к продаже собственно продуктов. Я называю это обрезкой кадра. Мы должны вести разговор таким образом, чтобы отсечь все лишние решения и оставить одно – самое подходящее. Когда компания научится это делать, процент ее удач заметно возрастет».

Умеренность и осторожность ведут к банальным результатам. Это бич большинства бизнес-презентаций и тех, кто их проводит. Они не рассматривают презентацию как уникальный момент, позволяющий потенциальному клиенту задуматься. Выступая со своим предложением, они редко дают другой стороне шанс проникнуться симпатией к их бизнесу. «Я предлагаю бросить вызов банальности и создать нечто исключительное, – продолжает Кофтер. – Мы собрались в этой комнате, чтобы выиграть. Мы здесь не для того, чтобы продать рекламную кампанию или дать сотрудникам возможность блеснуть своими способностями. Соблюдая традицию, мы заполняем пустые места в зале своими людьми, чтобы все выглядело солиднее. Однажды на заре моей карьеры был случай, когда мы бросили вызов традициям. Мы решили, что я проведу презентацию для клиента в одиночку. И я сделал это. Я выступал полтора часа, показал несколько видеороликов и творческих работ. После выступления я сошел со сцены,

⁹⁰ Coughter P. The Art of the Pitch: Persuasion and Presentation Skills that Win Business. Palgrave Macmillan, 2012.

вгляделся в зал и увидел, что многие плачут. Если вы можете заставить людей плакать, значит, вы победили», – смеется он.

Проблема в том, что большинство презентаций, записей в блогах и Facebook и видео на YouTube заставляют людей плакать, но по совершенно иным причинам. Они плачут от отчаяния. Им невыносимо скучно. Они оплакивают потраченное впустую время. Все мы проводим презентации. Все мы хотим побеждать. Все мы проводим время в соцсетях, продвигая какую-нибудь идею, наблюдение или мысль. Мы постоянно находимся в «режиме предложения», однако немногие задумываются над тем, как усовершенствовать презентацию своих идей во всех сферах – от зала заседаний до ленты в Facebook.

Жизнь – это презентация. Смиритесь с этим

Социальные сети научили нас тому, что все мы постоянно предлагаем себя публике в том или ином смысле. Кто-то сочтет это нарциссизмом, кому-то это покажется жалким, но на самом деле все мы действительно продвигаем себя, рассказываем о своей жизни (иногда даже слишком много) и контактируем, как никогда раньше. Если ваша задача только в том, чтобы останавливать тех, кто это делает, возможность будет упущена. Мы можем перейти от самолюбования к созданию истинных ценностей, если осознаем, что при таком количестве заинтересованных и связанных друг с другом людей онлайн настоящая возможность – в том, чтобы отказаться от навязчивой саморекламы и копнуть глубже: найти тех, кто предлагает взаимовыгодный контакт, и установить с ними связь. Да, обманщики и спамеры будут всегда, но начинаются интересные времена, когда личное продвижение и самореклама становятся более реалистичными, человечными и искренними. Проблема в том, что компании постоянно ищут способы обойти систему, схитрить, изъять из процесса человеческий фактор. Не автоматизируйте вашу искренность и ваши связи.

Автоматизация социальных сетей, уважение, надежность и роботы

Несколько лет назад в Twitter был введен сервис, который позволял пользователям выбрать группу популярных блогеров, а затем автоматически переносил в ленту каждую запись, созданную ее участниками. На первый взгляд интересная идея, чтобы сблизить людей и помочь распространению контента. Вы могли выбрать блогеров, которых знаете и которым доверяете, и весь контент, создаваемый ими, публиковался в общей сети. В теории все было отлично: позаботиться о том, чтобы интересный контент доходил до пользователей и получал достаточно внимания.

Но не будьте роботом. Когда вы проводите презентацию, представляете свои идеи или ищете новые способы поделиться ими с окружающими, старайтесь действовать как можно более искренне и человечно. Моя личная философия: я не хочу ничего публиковать автоматически – даже если это материалы из журналов людей, которых я хорошо знаю, люблю и уважаю. Мне не всегда удается прочесть все записи в блогах, на которые я подписан, и мне кажется нечестным вслепую рекомендовать контент подписчикам, не разобравшись и не подумав, даст ли он что-либо людям, с которыми я связан.

Мне кажется, что автоматизация этого процесса (и многих других онлайн-каналов, которые позволяют заявить о себе миру) в чем-то похожа на спам. Неправильно рекомендовать то, что я, возможно, даже не видел. Конечно, мне легко говорить, поскольку у меня уже есть внушительная сеть подписчиков. Но те, кто только набирает последователей, наверняка оценят возможность рассказать о себе как можно большему числу людей. Как вы организуете свою аудиторию? Если бы у меня в Twitter была горстка подписчиков, я, наверное, был бы еще

меньше заинтересован в автоматизированных службах. Когда людей, которые доверяют мне, немного, разве можно добиться доверия и надежности, если автоматизировать процесс передачи информации в этом тесном сообществе?

Так может ли автоматизация принести вам выгоду? Да, она может оказаться полезной, если каждый участник сети действительно читает каждую запись каждого блогера в сети и уверен, что каждая единица контента достойна того, чтобы поделиться ею с аудиторией. Звучит разумно? Мой опыт ведения блога (более десяти лет) подсказывает, что нет. Люди тонут в потоках контента, а Twitter предлагает более человечный (и реальный) способ организовывать и редактировать его. Если в итоге все будут, как роботы, повторять каждый твит, Twitter просто станет очередным RSS-агрегатором, а темы для чтения будете выбирать не вы, а ваши знакомые.

Я подписываюсь на материалы пользователей в Twitter, потому что они прекрасно умеют организовывать информацию. Они публикуют не все записи подряд от тех людей, которых уважают, а только лучшие. Как видите, это непосредственно связано с вашей манерой подавать себя и свои деловые предложения, человечностью вашего подхода. Демонстрацию настоящей надежности и завоевание доверия в сети нельзя автоматизировать. Поэтому крупные бренды борются за надежные связи. А служба продвижения в личных блогах? Социальная сеть Tribeit давно удалила автоматические функции и использует личностный подход, основанный на исследовании поведения людей и продвижении блогеров внутри групп. Сейчас этот уровень персонализации кажется более эффективным, чем предыдущая версия, когда каждый пользователь забрасывал ссылками участников своей группы.

Простейший путь к совершенству? Вести себя порядочно в социальных сетях

Как вы, несомненно, знаете, в интернете можно найти массу советов из самых разных источников о том, что стоит и чего не стоит делать, если вы хотите продвигать себя и свой бизнес с помощью социальных сетей. Я уверен, делать следует то, что подходит именно вам, и не обращать внимания на мнение дигерати. И все же можно назвать несколько самых распространенных ошибок. В основном они возникают из-за того, что люди думают, будто могут скрыться за клавиатурой, смартфоном или iPad и избежать последствий, которые возникли бы, если бы они общались лично. Подумайте вот о чем: *если бы этот человек сейчас стоял здесь – прямо перед вами, – стали бы вы...*

- **Скрывать лицо?** Представьте, что разговариваете с человеком, сохраняющим инкогнито. Неловко, не правда ли? Покажите свое лицо. Опубликуйте реальное (и не слишком старое) фото.

- **Использовать вымышленное имя?** Как вы думаете, удастся ли вам наладить доверительные отношения с человеком, если он использует псевдоним или название компании, в которой работает? Представьте, как кто-нибудь спрашивает: «Как вас зовут?» – и слышит в ответ: «Меня зовут Сантехника от Скотта!»

- **Раздавать визитки всем подряд?** Вам понравится человек, который мечется по залу во время мероприятия в торговой палате и разбрасывает визитки направо и налево, как ниндзя – метательные ножи? Не так важно рассказать о себе максимальному количеству людей за один раз – гораздо важнее познакомиться с нужными людьми и узнать их получше.

- **Быть слишком настойчивым?** Недавно один человек попросил меня связаться с ним в LinkedIn. Стоило мне это сделать, как я немедленно получил на свой электронный адрес длинный список коммерческих предложений и рассказ о том, как я могу купить товары. Кроме того, к письму была приложена брошюра в формате PDF весом 2 МБ. Так вести себя в интер-

нете – то же самое, что подойти к человеку, представиться, а затем прочитать ему 20-минутную презентацию, не спрашивая, хочет ли он вас слушать... и одновременно шаря по его карманам.

• **Вызывающе вести себя на публике?** Часто такое происходит в Twitter. Люди спокойно общаются, и вдруг кто-то начинает прилюдно сомневаться в достоинствах и поступках другого. Вы можете представить себе, как стоите с небольшой группой не очень близких знакомых на каком-нибудь мероприятии, и вдруг один из них поворачивается ко всем и заявляет: «Видите вон того человека? Я слышал, что он говорил перед тем, как мы встретились, и я считаю, что он просто шут гороховый». Такого никогда не случилось бы в реальности. Зачем же делать это в интернете?

• **Просить малознакомых людей об одолжении?** В следующий раз, когда будете на мероприятии, повернитесь к человеку, с которым только что познакомились, и спросите, не затруднит ли его написать для вас рекомендательное письмо. Каким, по-вашему, будет результат? Меня удивляет, как быстро люди начинают просить что-то ценное (для себя) у тех, кого почти не знают и кому еще не предложили ничего ценного. Нет ничего плохого в том, чтобы обратиться за помощью, но результат будет более благоприятным, если для начала вы сами предложите что-то ценное – станете полезными для других, прежде чем просить их об одолжении. Давайте щедро и помогайте не раздумывая.

Делайте все возможное. Будьте лучше

Мой способ построения профессиональной сети может отличаться от вашего. Возможно, для вас более ценна та сеть, в которой распространение вашего контента и добавление новых пользователей происходит автоматически. Если для вас это лучше, забудьте мои предложения. Разумеется, в интернете и в реальной жизни есть множество людей с гораздо более внушительным числом подписчиков и последователей, чем у меня, но, мне кажется, немногие могут похвастаться такими же глубокими осознанными отношениями. Почему? Получить нового подписчика, новую оценку, «плюс» или что-то в этом роде – все равно что бегло пожать кому-то руку в аэропорту. Это не более чем цифровая версия автографа. С реальными отношениями это действие связано условно. Вы сами решаете, где примете это рукопожатие (или автограф). Настоящая ценность известности в вашей отрасли определяется вашей способностью представлять свои идеи тем, кто по-настоящему хочет узнать вас лучше и общаться с вами, а не просто подписаться на ваш канал и забрасывать вас спамом. Мой подход – регулярная публикация осмысленного, ценного контента в моем блоге, ленте Twitter или Facebook. Вам нужно найти собственный путь.

Поиск смысла в беспорядке

В конечном итоге личный маркетинг и умение подать себя наиболее выгодным образом нужны для того, чтобы приобрести влияние и завоевать доверие. Сейчас люди и целые корпорации гонятся за положительными отзывами, фанатами и подписчиками. В этой бешеной гонке важно помнить: миллион подписчиков еще не означает, что вы имеете на них какое-то влияние. Даже если компании или человеку ловко удастся заставить кого-то нажать на кнопку «подписаться», это не значит, что подписавшиеся готовы сделать все, о чем их попросят (или хоть что-нибудь).

Это заблуждение, распространяемое СМИ, активно поддерживали директора по маркетингу и рекламе, которые стремились оказать давление на бренды и заставить их переложить деньги в карманы рекламных и медиакомпаний. Этот бизнес неплохо работал до тех пор, пока не появились надежная аналитика и платформы (спасибо технологиям... и социальным сетям),

позволившие нам увидеть в красках настоящее положение дел, истинную правду, а не ее подобие. Эта правда относительно нова. Она еще изменится.

Миллионы слушателей ежедневно настраивают приемники на волну спутникового радиосоу Говарда Стерна⁹¹, миллионы зрителей следят за его программой «В Америке есть таланты», где он заседает в жюри. У Чарли Шина было несколько миллионов подписчиков в Twitter (пока он не удалил свой аккаунт), и он решительно планировал вернуться на телевидение в ситкоме «Управление гневом»⁹².

И все же Стерн имеет огромное влияние на свою аудиторию, а Шин – нет (прости, Чарли). Дело не в том, что радио более влиятельно, чем Twitter. Дело в самой личности, ее послании, способности поддерживать контакт с заинтересованной аудиторией. Не больше. Но и не меньше. Так ли удивительно, что в 2012 году Шин решил уйти из Twitter? Если вы не можете ни на кого повлиять, в чем смысл?

То, что у Говарда Стерна меньше подписчиков в Twitter, чем у Чарли Шина, не значит, что он менее влиятелен (на момент написания этих строк у Стерна было более 1,5 миллиона подписчиков, а у Шина – более 7,5 миллиона). Могу предположить, что, если бы Стерн попросил своих читателей что-то сделать, откликнулось бы намного больше людей, чем на просьбу Шина. Более того, даже если человек с небольшим числом подписчиков публикует просьбу о помощи, которая не вызывает отклика, мы не должны делать вывод, что он не влиятелен. Это просто значит, что послание не нашло отклика у конкретной аудитории в конкретный момент. Помните: на каждую Арабскую весну⁹³ приходится тысячи мелких протестов, которые ничего не дают и быстро сходят на нет.

Бренды и отдельные личности оказывают «настоящее влияние» (здесь я использую кавычки намеренно, поскольку не существует точного определения «настоящего влияния» – это моя собственная интерпретация) только потому, что они связаны с людьми, которые взаимодействуют с другими (и эти связи по-настоящему осмысленны). Некоторые компании очень влиятельны (Apple, Starbucks и т. п.), однако более практично и реалистично задуматься об установлении контакта и искренних отношений с потребителями, вместо того чтобы взвинчивать их общее количество.

Способность бренда или человека донести послание до миллионов людей начинается и заканчивается общим впечатлением. Влияние не может определяться только этим. Мы верим, что оно основывается исключительно на количестве посещений страниц и связей на рынке. И его можно добиться, если вдалбливать людям в голову свое послание путем многократных повторений. Но это не так. Настоящее влияние рождается, когда мы устанавливаем прямой контакт с каждым человеком, бережно развиваем отношения и даем людям нечто полезное. И когда придет ваша очередь о чем-то просить, найдется тот, кто протянет вам руку помощи.

Не стоит беспокоиться о том, сколько контактов вы установили. Лучше подумайте, с кем вы контактируете: кто эти люди, что вы можете сделать для них ценного и полезного (на их территории). Не путайте рекламную кампанию с маркетинговой стратегией создания влияния и вовлеченности. Это не одно и то же. Возможно, не стоит использовать традиционную статистику, основанную на движении масс, а лучше внимательнее рассмотреть новые аналитические модели. И тогда мы сможем дать более четкое определение ключевым понятиям: *влияние* и *вовлеченность*.

⁹¹ Говард Стерн (род. 1954) – американский теле- и радиоведущий, юморист и писатель. *Прим. перев.*

⁹² «Управление гневом» (Anger Management) – американский комедийный сериал, запущенный в 2012 году. Основан на одноименном художественном фильме 2003 года. *Прим. ред.*

⁹³ Арабская весна – волна протестов в арабских странах, начавшаяся 18 декабря 2010 года (перевороты в Тунисе, Египте и Йемене, гражданские войны в Ливии и Сирии, гражданское восстание в Бахрейне, протесты в Алжире, Ираке, Иордании, Марокко, Омане, Кувейте, Ливане, Мавритании, Саудовской Аравии, Судане, Джибути и Западной Сахаре). *Прим. ред.*

Влияние и доверие

В нашем мире, где каждый может мгновенно донести до аудитории любой контент (текст, изображения, видео и аудио), мы должны задать себе сложный вопрос: в какой момент, фигурально выражаясь, плотину прорвет?

Маркетологи обычно советуют клиентам создавать контент, иначе крах неминуем. Признаться со стыдом, я тоже вхожу в число этих маркетологов. Контент необходимо создавать для внимательной аудитории. Мы ко многим обращаемся с просьбами. Мы советуем создавать контент. Короткие (заведите Twitter!) и длинные тексты (пишите в блог! чаще!). Мы советуем снимать видео, размещать их на YouTube и Vimeo (и они не должны быть длиной всего 60 секунд!), запустить собственные радишоу (запись подкастов – отличная рекламная возможность для брендов!).

Давайте притормозим. В чем смысл рекламы? Ее задача – дать представление о продукте. Потребители должны знать, что на рынке появилась новая марка туалетной бумаги. Если бы мы рассчитывали на то, что они будут изучать все этикетки на полках каждый раз, когда приходят в магазин, нам не нужна была бы реклама. Но этого не происходит. Поэтому нам нужно, чтобы наше послание выделялось среди остальных и создавало свое уникальное пространство. Новая марка туалетной бумаги должна отличаться от других. Кроме того, нужно указать какую-то дополнительную информацию. Виноваты ли компании по производству туалетной бумаги, что их конкуренты тоже поняли, как важно привлечь ваше внимание – пусть и ненадолго, – чтобы сообщить вам о своем существовании?

Нужна ли вам для этого страница в Facebook? Или мобильное приложение? Контент – отличный способ рассказать потребителям о себе, но он требует глубины и смыслового наполнения. Почему? Потому что потребителей со всех сторон заваливают контентом так же, как рекламой. Они получают слишком много посланий.

Кроме того, в ситуации, когда бренд создает и публикует контент и становится самодостаточным средством массовой информации (вспомните Red Bull Media), очень важно, чтобы мы – бизнес-лидеры периода чистилища – спросили себя: не требуем ли мы слишком много от потребителей? И не требуем ли мы еще больше от тех, кто пока даже не стал нашим потребителем? Вот что происходит, когда каждый может мгновенно опубликовать свои мысли в виде текста, изображений, аудио и видео. Начинается игра, в ходе которой бренды прыгают в бассейн просто потому, что все остальные так делают.

Что это дает вам? В лучшем случае посредственный результат, но чаще – никчемный мусор. До появления социальных сетей часто ли вам попадалась реклама, прочтя которую вы испытывали непреодолимое желание вырезать ее из журнала или газеты и показать друзьям и коллегам? Признайтесь, вам трудно вспомнить подобный случай. Немногие компании готовы признать, что качество производимого ими контента не поспевает за количеством. Приходилось ли вам видеть у задней стенки конференц-зала пакеты и мусорные корзины, переполненные бумагами, которые остаются после закрытия выставки? Можно списать это на то, что экземпляров оказалось слишком много, но на самом деле загвоздка в том, что этот контент попросту не привлек аудиторию.

Так что же нам делать? Нужно убить контент. Да, вы не ослышались: *убить контент*.

Опустите руку, занесенную над кнопкой «Опубликовать», и сделайте передышку. Вместо того чтобы посмотреть на календарь и рявкнуть на сотрудника, чтобы он писал в Twitter быстрее и чаще, сделайте 15-минутную паузу и задайте себе вопрос: можете ли вы рассказать стоящую историю? Перестаньте думать о контенте как о цели и подумайте о том, что настоящая ценность – в самих историях, которые вы публикуете.

Вы можете осуждать Apple за то, что она не стремится заигрывать с публикой. Но вы не можете отрицать, что эта компания и ее продукты рассказывают великолепную историю. То же касается других брендов, чьи истории успеха у всех на слуху. Zappos рассказывает о создании счастья. Red Bull заставляет поверить, что человек может совершить невозможное. Студия Disney создает произведения искусства, вызывающие удивление и восторг у детей всех возрастов. И, как вы видите по текущему положению этих брендов, им не всегда легко сохранять актуальность и привлекательность для своей аудитории.

Маркетологи часто говорят, что лучшая реклама – та, которая рассказывает истории. И хотя вы можете отмахнуться со словами: «Бросьте, расскажите мне что-нибудь, чего я еще не знаю», – попробуйте пристально и трезво посмотреть на все свои маркетинговые материалы и спросите себя, рассказываете ли вы историю, достойную того, чтобы ее услышали, – или говорите, только чтобы что-то продать? Я считаю, что бренды, контент и хорошие истории – пока необжитая территория. Теперь, когда у нас есть все необходимые инструменты, каналы и платформы, может произойти настоящее чудо (и чтобы сообщить о нем миру, вам даже не нужно покупать рекламное пространство). На что я надеюсь? Что бренды начнут вкладывать средства в интересные истории, а не в людей, которые пишут в блоги, Twitter и Facebook. Контент здесь не так важен. Важны истории – но не все, а только стоящие. Это крепкий орешек, но, если вы стремитесь стать образцом для подражания и привлечь внимание к тому, что вы делаете, у вас есть только одна главная задача в сфере личного маркетинга и рекламы бизнеса, который вы представляете: создать стоящую историю. Сделайте это. Пожалуйста.

Шесть способов перейти в цифровой формат и к новому личному маркетингу

Как профессионалу преодолеть пропасть между традиционными маркетинговыми каналами и нынешней ситуацией? Попробуйте шесть новых способов.

1. **Учитесь.** Образование, как правило, обходится недешево. К счастью, это не касается цифрового маркетинга. Если вы не знаете, с чего начать, попробуйте познакомиться с блогом любого ведущего маркетолога из списка Power 150 журнала Advertising Age. Или проверьте, кого я читаю в Twitter. На тему маркетинга существует немало хороших подкастов (вспоминаются The BeanCast, Marketing Over Coffee, Jaffe Juice и For Immediate Release) – и все они бесплатны. Просто зайдите на iTunes, выберите раздел подкастов и найдите публикации на тему маркетинга (аудио и видео).

2. **Больше читайте.** Важно не только изучать блоги и следить за людьми в Twitter. Читайте. Часто. Постоянно. Множество великолепных книг о бизнесе было написано такими авторами, как Дон Тапскотт, Сет Годин, Клэй Шерки, Джозеф Яффе, Авинаш Кошик, Брайан Эйзенберг, Нилофер Мерчант, Дэвид Вайнбергер, и многими другими. Они помогут вам сделать первый шаг. Удивительно, но меньше чем за 200 долларов вы можете приобрести самое передовое мышление. В большинстве книг содержатся факты, о которых не рассказывают в университетах.

3. **Создавайте больше.** Одно из свойств цифрового маркетинга, которое обуславливает его привлекательность, – возможность создавать собственный контент. Обязательно посвящайте какое-то время тому, чтобы сформулировать свои мысли и опубликовать их в сети. Мы говорим не об онлайн-резюме или попытках прославиться, а о критическом мышлении и более глубоком понимании смысла передачи ваших мыслей окружающим. Создавая контент, вы сможете понять, как удобнее контактировать с вашей аудиторией.

4. **Любите.** *Страсть* – избитое слово, но оно отлично описывает ситуацию. Вы должны страстно любить свое дело. Лично я не могу представить, что занимался бы чем-то другим. Благодаря электронной почте, Google Alerts, записям в блогах и Twitter я получаю сотни рас-

сылок и уведомлений обо всем, что касается цифрового маркетинга и новых средств передачи информации. Где я нахожу время, чтобы переварить все это? Я и не нахожу. Но я пытаюсь узнать обо всем хотя бы в общих чертах и углубляюсь в подробности, когда появляется возможность.

5. Живите. Вернитесь назад и прочтите ответ Авинаша Кошика высокопоставленному специалисту по маркетингу в начале [главы 6](#). Его стоит повторить здесь.

«Интернет существует давным-давно, и все же для руководителей многих компаний он так и остался неизведанной территорией. Не поймите меня превратно: эти люди умны, успешны, стремятся к самосовершенствованию. Но появление всемирной сети вызвало настолько радикальную смену парадигмы, что, если вы не родились в эпоху интернета, вам трудно представить себе все его возможности и преимущества. Как можно требовать инноваций, творческого подхода и радикального переосмысления, если вы даже не представляете, о чем речь?»

Вы должны жить в интернете. Он должен стать для вас нужным, как воздух.

6. Практикуйтесь. Пробуйте все. Подумайте о своей маркетинговой стратегии: как она соотносится с другими аспектами стратегии вашего бренда? Что вы можете сделать сегодня для улучшения опыта потребителей с помощью цифровых каналов? Несомненно, вы встретите немало людей, умеющих говорить красиво и убедительно. И хотя их слова могут вас впечатлить, копните глубже и попробуйте найти людей, которые не боятся работать, засучив рукава. Те, кто с головой ушел в мир цифровых каналов и платформ, и есть настоящие сотрудники. С ними и нужно поддерживать контакт.

Уроки личного маркетинга

Урок № 1. Намерение определяет все

Прежде чем задумываться о личном маркетинге и продвижении на определенных каналах и платформах, внимательно изучите их и задайте себе простой вопрос: зачем люди здесь собираются? Что они делают? Каково их практическое намерение, когда они приходят сюда, и как я – как бренд или компания – могу наладить с ними более прочный контакт, при этом не нарушая их личных границ? Могу ли я предложить им что-то действительно ценное? Рассматривая их намерения, постарайтесь определить оптимальные показатели частоты и последовательности контактов. Что нравится этим людям, чем они делятся, что чаще всего просматривают? Потребитель станет определяющим фактором в ваших действиях, и все ваши истории будут гораздо ценнее для него. А попытки заставить людей в Facebook делать то, что вам нужно, приведут исключительно к разочарованиям и неудачам.

Урок № 2. Личный маркетинг не должен быть похож на спам

Люди и компании, которые они представляют, горят желанием что-то продать. Классическая философия отдела продаж звучит так: «При прочих равных люди охотнее покупают у тех, кого они знают, кто им нравится, кому они доверяют». Джеффри Гитомер (знаменитый тренер по продажам и автор многочисленных бестселлеров, таких как «Библия торговли» и «Маленькая красная книга ответов для продавцов») часто добавляет: «При прочих неравных люди все равно покупают у тех, кого знают, кого любят и кому доверяют».

Урок № 3. Заявка на победу

Быть приятным человеком и быть самим собой – ключ к победе в любом деле. Мы все постоянно делаем предложения. Мы предлагаем подписаться на наш Twitter, делаем предложения, оставляя послания на их стене в Facebook. В своей отрасли я много раз видел, как агентства заключают сделку, показывая клиенту именно то, что он хотел, а потом быстро лиша-

ются ее, поскольку их отношения с клиентом так и не развились. Они обманывали и не были самими собой во время презентации. Они создавали иллюзию, вместо того чтобы продемонстрировать, как будет выглядеть совместная работа на самом деле. Делайте заявку на победу, будьте собой и четко обозначайте свои ценности и творческие возможности. Сценарий ловли на живца не нравится никому.

Урок № 4. Автоматизация – удел роботов

Вы найдете множество возможностей обойти систему и автоматизировать различные процессы. Но подумайте об изменении ситуации и об огромном желании потребителей контактировать с живыми людьми. Примите это, не избегайте общения. Почему бы не придумать новые интересные способы добавить больше личного взаимодействия вместо инструментов автоматизации?

Урок № 5. Сосредоточьтесь на влиянии

Не переживайте о том, сколько человек подписались на вашу рассылку и поддерживают с вами связь. Заботьтесь о *влиянии* бизнеса, а не о его размахе. Тот, кто по-настоящему влиятелен, быстро обнаруживает, что широкий размах – стратегически ценный побочный продукт. Если вам удалось повлиять на нескольких человек, вы легко можете убедить их рассказывать о вас и стать вашими «евангелистами». Ваши конкуренты будут состязаться в нелепой гонке вооружений, стараясь набрать как можно больше последователей и подписчиков. Вам же следует сосредоточиться на нескольких избранных пользователях, которые обеспечивают вам влияние. И вы увидите, что количество подписчиков вскоре станет больше, чем у конкурентов, а главное, вы получите возможность по-настоящему побуждать людей к действиям.

Урок № 6. Убейте контент

Если у вас есть тематический план или вы создаете контент самостоятельно, возьмите паузу. Сделайте перерыв. Отступите на шаг, посмотрите на то, что собираетесь опубликовать, и спросите себя, настоящие ли это истории – вызовут ли они отклик в душах людей, которые их прочтут? Или это просто хвалебный пресс-релиз «в одном флаконе» с коммерческим предложением? В мире, где контентом может быть что угодно, победителями станут не те, кто создает и публикует, а те, кто рассказывает интересные истории, которыми хочется поделиться. Эти два подхода кардинально различаются.

Что дальше?

Я прошел долгий путь от ранних дней, когда только начал пользоваться Twitter и вести блог, до выстраивания своего личного бренда. Мир серьезно изменился именно благодаря тому, что все мы рассказывали о своей жизни в Facebook, Twitter, tumblr, Path, Instagram, Google+, YouTube, Pinterest и многих других. Эти маленькие кусочки нашей жизни, собранные вместе, образуют очень личные истории. Компании до сих пор думают, что могут добиться успеха, просто разбавив их своим контентом. Это не так. Подумайте о том, как поддерживают контакты ваши знакомые – на работе, дома и т. д. – и что вы можете сделать, чтобы стать естественной частью их истории. Непрерывный рост по-прежнему дает нам изумительную возможность создавать связи. Главное – понимать смысл этого действия и все делать правильно.

Глава 10

Организация пространства

Ваше рабочее место – везде

Пространство решает все

В ритме деловой жизни Нью-Йорка есть нечто такое, чего не найдешь ни в одном другом городе мира. В середине апреля 2012 года меня пригласили туда выступить на одном из мероприятий Google. Попадая на Манхэттен, я при любой возможности стараюсь выбраться погулять по городу. Простая прогулка по улицам способна зажечь в человеке предпринимательский дух. Здесь все выглядит как в пародии на рэп: все клубятся. Даже те, кто стоит на нижних ступенях карьерной лестницы, изображают крупных игроков. Я часто ловлю себя на том, что поднимаю взгляд к небу, потом опускаю глаза к массивным зданиям на улице, где бизнесмены из самых разных отраслей перемещаются трусцой, сталкиваясь локтями и выкрикивая что-то в прижатые к уху мобильные телефоны. Настоящий человеческий муравейник. Хотел бы я знать, чувствует ли это еще кто-нибудь.

Стоял пасмурный апрельский день. Еще не лето, но, к счастью, уже не зима. Двигаясь на запад по 29-й улице от Парк-авеню, я вспомнил о заметке из журнала Fast Company, в которой рассказывалось о гостинице Ace Hotel. Через пару минут я был на месте и не смог удержаться от соблазна заглянуть в место, которое многие считают рабочим пространством будущего.

Трудно описать, на что похож вестибюль Ace Hotel. Здесь объединены хипстерский шик, библиотечная строгость и своеобразный стиль парижского бистро. Длинные рабочие столы поначалу обескураживают – вы невольно задаетесь вопросом, почему вестибюль модной гостиницы выглядит почти как библиотека. Найти свободную розетку в обычной гостинице – задача не из легких (по правде говоря, в библиотеках найти ее ничуть не проще). Возьмите любой отель в любом городе мира, и вы наверняка увидите, как бизнесмены с умопомрачительными BlackBerry в руках сидят сгорбившись в уголке, полускрытые занавеской, или ползают на коленях под журнальным столиком, пытаясь подключить смартфон, не опрокинув при этом дорожную лампу. Только не в Ace Hotel. Длинные библиотечные столы занимают всю центральную часть вестибюля, и рядом с каждым рабочим местом есть электрическая вилка. Сразу видно, что эти места предназначены специально для людей, которым круглые сутки необходимо подключение.

Коротко говоря, Ace Hotel превратил обычный вестибюль в общественное рабочее пространство. Здесь никто не пытается побыстрее проводить вас в номер и не настаивает на том, чтобы вы купили еду или напитки. Люди приходят сюда (большинство из них не гости, а жители Нью-Йорка), чтобы подключить свои устройства, выйти в интернет и делать бизнес. Это единственная гостиница, в которую людям разрешено приходить, устраиваться поудобнее и работать.

И это здорово. Вы ощущаете энергию. Именно это описывал в 2004 году Ричард Флорида в своем бестселлере «Креативный класс: люди, которые меняют будущее»⁹⁴. Креативность в нашей экономике не только стала одной из ключевых областей роста (как и предсказывал Флорида). Она все увереннее превращается в главное и уникальное качество любого коммерческого предложения. Проблема в том, что в городах до сих пор не существует распланированных для нее рабочих пространств. Более того, наши традиционные рабочие места слишком

⁹⁴ Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее. М.: Классика XXI, 2007. Прим. перев.

медленно адаптируются к технологиям. Они пока не дают возможности использовать множество новых приемов, позволяющих работать лучше, быстрее и умнее. (Сколько из нас до сих пор работают в компаниях, которые блокируют доступ в интернет для своих сотрудников? При этом мы все равно держим связь через смартфоны и планшеты, независимо от того, знает об этом наш руководитель или нет, одобряет или нет.) Нужно добавить еще кое-что об общественном рабочем пространстве, организованном в Ace Hotel: здесь вы никогда не знаете, с кем встретитесь, будете сидеть рядом и как пребывание в гиперкреативном и полностью открытом пространстве повлияет на вашу работу.

Что еще удивительнее – в Ace Hotel тихо. Вы сидите практически плечом к плечу с незнакомцами, и многие отгораживаются от окружающих, надевая наушники. Знак «Не беспокоить» следующего поколения сотрудников. Это напоминает мне о книге «Интроверты» Сюзан Кейн⁹⁵, которая подтверждает, что в игре участвуют две дивергентные силы, которые определяют фундаментально новый подход к нашей повседневной работе. Одна из них – общественное пространство. Все больше компаний ломают стены кабинок и собирают людей в общих помещениях или рабочих группах. Другая движущая сила – уединенные пространства, места, где человек может спокойно сделать свою работу после того, как закончатся обсуждение и совместное решение задач. Это глубоко продуманный подход к выполнению работы, на которую мы согласились.

Изучая новый мир, мы должны найти новое пространство для работы

Время, чтобы подумать. Пространство, чтобы подумать. Ваш личный уголок. Художники творят в студиях. Великие бизнесмены работают в личных офисах. В мире, границы которого продолжают размываться благодаря ноутбукам, планшетам, мобильным устройствам и постоянной связи, эти студии и офисы стали движущейся мишенью. Музыканты могут записывать свои творения на своих ноутбуках. Любой бизнесмен с мобильным телефоном может создавать шедевры, сидя за столиком в кафе на углу. По правде говоря, для нас – нового поколения сотрудников – никогда еще не было лучшего времени для поиска правильного места и показа нужных идей. Нам больше не нужно «ходить в офис», чтобы работать. Кто-то недавно спросил меня, сколько времени я на самом деле провожу в офисе. Вопрос заставил меня задуматься. У Twist Image есть два офиса в разных городах, но почему-то я считаю своим «настоящим» офисом свои MacBook Air, iPad и iPhone. Поэтому я шутливо говорю партнерам, что мой iPhone давно пора внести в баланс компании в раздел «Аренда». Постепенно открытие реального офиса утрачивает значение для профессионального бизнесмена. Наша способность генерировать идеи, создавать, думать о клиентах, с которыми мы работаем, и деле, которому мы служим, связана не столько с тем, где мы физически находимся, сколько с тем, какие люди нас окружают, с нашим доступом к информации и необходимым инструментам. Все больше компаний сегодня трактуют понятие «офис» в более философском смысле.

Неограниченные возможности

Что вам нужно, чтобы воплотить ваши идеи в жизнь? Рабочий стол, телефон, шкаф с папками, лампа, скоросшиватели? Пришло время пересмотреть свое мировоззрение. Подумайте о том, каково быть художником. Писать картины нелегко. Прежде всего вам нужны деньги для покупки материалов и инструментов (холст, кисти, краски, мольберт...), затем – годы практики, чтобы освоить технику живописи и развить свой талант. Все искусство в этом смысле

⁹⁵ Кейн С. *Интроверты*. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. *Прим. перев.*

одинаково – кинематограф, музыка, фотография, труд писателя и даже то, что мы считаем своей профессией. Многие занимаются любительским искусством (создают контент в интернете и комментируют его), и хотя не считают это искусством (мы привыкли, что так называют только художественные произведения), щедрый дар, который нам вручили современные технологии, поразителен. Он дает нам возможность без ограничений творить и демонстрировать свои произведения публике.

Я обожаю свой MacBook Air (даже сейчас пишу эти слова с его помощью). Как человек, который несколько раз в год менял компьютер (постоянно стараясь найти что-то быстрее, легче, тоньше...), я считаю его без оговорок лучшим ноутбуком, который у меня когда-либо был. Но дело не только в его характеристиках. Дело в том, какие чувства он у меня вызывает. Если бы я был художником, то чувствовал бы себя так, словно в моем распоряжении оказались какие угодно холсты, кисти и оттенки красок и я легко могу взять их с собой куда захочу. *Неограниченные возможности созидания*. Я люблю играть словами, и MacBook Air предлагает мне неограниченную возможность исследовать, придумывать идеи для клиентов и создавать новое. Поэтому технологии поражают меня возможностью фантазировать и воплощать идеи очень быстро и эффективно. Но речь не только о созидании.

Если бы я мог только создавать, не ограничивая себя в средствах, это уже было бы здорово. Но я могу больше. Я могу превратить свои слова в медиаканал. Или выложить материалы на всеобщее обозрение немедленно и бесплатно, как только на меня снизойдет вдохновение. Я могу делиться мыслями с миром – и он может принять участие в беседе. Да, сейчас хочется произнести несколько прочувствованных фраз о том, как сильно технологии изменили мир. Но, кроме того, я понимаю, что мое рабочее пространство находится по большей части в цифровой среде.

Неограниченные возможности действительно ломают барьеры. Они меняют наши представления о работе и внешний облик офисов. Урок здесь в том, что в нашем рабочем пространстве все изменилось и пока не ясно, какое будущее ожидает традиционные офисы (снова чистилище). На самом деле устройство, с помощью которого я набираю эти слова, не просто MacBook Air. Это орудие перемен. Это инструмент, который может (и должен) уничтожить посредственность и застой в повседневной жизни. Эту силу следует использовать для того, чтобы создать нечто потрясающее. Не просто целыми днями сидеть в своей кабинке, как Дилберт⁹⁶, а активно осмысливать процесс цифровизации офиса.

IBM не раз бросала вызов понятию традиционного офиса самыми разными и действенными способами. В эпоху социальных сетей она запустила собственную социальную платформу IBM Connections, которую многие называли «Facebook для сотрудников IBM». Она стала настоящим головным офисом, электростанцией, питающей мыслителей компании, офисы которой разбросаны по всему миру, а количество сотрудников исчисляется сотнями тысяч. У каждого сотрудника есть профиль, вроде профиля в Facebook, и возможность создавать сообщества, решать рабочие задачи, обращаться к корпоративной энциклопедии и многим другим сервисам (среди которых медиагалереи, блоги и т. д.).

Самое важное в этой социальной сети – поисковая мощь профессиональных профилей корпоративной команды. В IBM около 500 тысяч постоянных сотрудников и почти 100 тысяч сотрудников на контракте, поэтому информация в профилях скорее похожа на данные в LinkedIn, чем на визитки, которыми обмениваются при встрече. Сотрудники IBM по всему миру имеют доступ к корпоративной социальной сети и могут найти в организации людей, которые помогут им лучше выполнить свою работу. Представьте, что вам нужен человек в Сакраменто, умеющий работать с внутренней корпоративной сетью. IBM Connections не только

⁹⁶ Дилберт – персонаж серии одноименных комиксов Скотта Адамса, собирательный образ офисного работника. *Прим. перев.*

представит вас друг другу. Вы сможете ближе познакомиться (и даже узнать больше о его семье и обо всем, что он счел нужным сказать). Платформа развивается, приобретает новые функциональные дополнения и активно используется, что позволяет сплотить членов команды IBM, а также делает каждого сотрудника в отдельности и всю организацию в целом намного умнее.

Это немало, и недешево стоит, но это не значит, что такие инструменты недоступны другим компаниям. Важно сосредоточиться на том, насколько изменятся общие функции офиса, когда вы внедрите постоянный контакт и будете хвалить свою команду за общение не только на стандартных конференциях и встречах с клиентами.

Эти нововведения в рабочем пространстве меняют саму суть наших офисов. Теперь они даже выглядят иначе. Постоянный контакт с помощью мобильных устройств позволяет работать где угодно. Платформы, которые дают возможность ближе узнавать тех, с кем мы работаем, и лучше разбираться в общих проектах, позволяют взглянуть на происходящее в организации с высоты птичьего полета. Реальный и цифровой миры сходятся все ближе и начинают сливаться друг с другом.

Будущее рабочего пространства

В апреле 2008 года в журнале Economist появилась статья под названием «Новый оазис»⁹⁷, в которой рассматривалось, каким образом наша новоприобретенная мобильность меняет физическое рабочее пространство.

«В XX веке архитекторы создавали специализированные структуры – офисы для работы, кафетерии для питания и т. д. Сотрудникам необходимо было находиться рядом с телефонами, факсами и шкафами, полными папок, а отрасль строительных материалов поощряла простые повторяющиеся структуры, такие как ряды кабинок... Теперь форма зданий станет намного разнообразнее. Например, люди, которые работают на ноутбуке, обычно предпочитают сидеть спиной к стене. Поэтому гибридные рабочие пространства наверняка приобретут более плавные очертания, с большим количеством уголков, увеличивающих полезную площадь внутренних стен».

Это удивительно. В мире все меньше рабочих кабинетов и шкафов с папками, и у самых выдающихся профессионалов зачастую нет постоянного места, даже если они каждый день работают в одном и том же офисе.

В компании по управлению активами Russell Investments есть сотрудники, которые зовут себя «свободно перемещающимися» (free-deskers). У них нет персональных рабочих мест или кабинетов. Каждый день они садятся за любой свободный рабочий стол. Вся их контактная информация (телефон, электронная почта и т. д.) полностью мобильна. Когда вы звоните по прямой линии, то выходите на нужного человека, неважно, в каком помещении офиса или в какой точке мира он находится.

Как вы думаете, каким образом это соотносится с продвижением нового мышления и созданием коллизий? На макроуровне не закрепленные за сотрудниками рабочие места также снижают ценность офисного пространства как статусного символа. *Мы десятки лет боролись за офис в углу, а теперь выясняется, что это значит жить в прошлом.* В новых офисах другой руководящий принцип: уже не важны квадратные метры, мы движемся к модернизированному пространству, позволяющему более гибко использовать площадь и более приспособленному для новых кочевников цифровой эпохи. Рабочее место может быть где угодно: в вашем офисе, Ace Hotel или домашнем кабинете.

⁹⁷ www.economist.com/node/10950463.

Уроки работы в новом пространстве

Урок № 1. Цифровой офис

Пора ломать систему. Все больше людей пользуется мобильными устройствами и постоянно остается на связи. Успешный бизнес не просто обращает технологии себе на пользу, он интегрирует их во все аспекты своей деятельности. Происходит полномасштабный переход офисного пространства в цифровой формат. В конце концов, речь не только о производительности и прибыли, но и о создании оптимального рабочего окружения: в здоровой обстановке производительность и прибыль повышаются. Люди слишком долго переживали об офисных удобствах, начиная от стульев, на которых они сидят, и столов, за которыми работают, до обстановки в здании и его местоположения, а также телефонов, которыми они пользовались, и канцтоваров, которые им выдавали. Слишком многие чувствуют себя загнанными в ловушку на рабочем месте, хотя то, что происходит у них в голове, гораздо важнее. Мысленно разделите понятия работы и рабочего места. Работайте в любом более-менее удобном месте, потому что ваш новый офис – это ноутбук, смартфон и планшет (а также источник питания для всего этого).

Урок № 2. Гибкий дизайн

Пришло время пересмотреть свои представления об офисе и офисном пространстве. Ваше рабочее пространство должно быть спланировано и структурировано для сотрудничества – не более того. Офис должен быть местом, в котором поощряются обсуждения (и даже дискуссии) и принятие совместных решений. Такие компании, как Apple, Threadless и даже наша Twist Image, организуют пространство особым способом, который отвечает нашей корпоративной культуре и как нельзя лучше соответствует реалиям нового мира. Здесь масса возможностей для коллизий: простор, мало закрытых дверей, много солнечного света и всюду светлые поверхности. Одно из самых модных рекламных агентств 72andSunny приобрело репутацию благодаря способности всего за месяц создать и вывести на рынок национальную рекламную кампанию. Такая эффективность казалась неслыханной до наступления цифровой эпохи, однако перезагрузка традиционной рекламной модели стала возможной благодаря не только новым технологиям, но и реорганизации рабочего пространства. В агентстве, работающем с такими клиентами, как Nike, Activision и Xbox 360, команды обычно делятся не по отделам, а по проектам. Нередко можно видеть, как глава отдела обслуживания клиентов сидит рядом с арт-директором, а специалист по стратегии – с медиапланером. Эта структура сокращает количество встреч и согласований и создает условия для многочисленных рабочих коллизий. Новое офисное пространство также позволяет людям уединиться, чтобы сделать свою работу. Даже находясь в открытой среде, помните, что наушники – это знак, что человека лучше не беспокоить.

Урок № 3. Больше коллизий

Новый кампус компании Apple (сдача которого запланирована в 2016 году) займет около 300 тысяч квадратных метров и сможет вместить до 13 тысяч сотрудников. В штаб-квартире компании, расположенной в Купертино, также запланированы строительство собственной электростанции и посадка более 6 тысяч деревьев. Дизайн нового кампуса сравнивают с космической станцией. В биографии Стива Джобса, написанной Волтером Айзексоном, рассказывается, что круглая форма здания была выбрана не случайно: Джобс очень ценил коллизии. Там также упомянута история о штаб-квартире Pixar, где поход в туалетную комнату превращался для большей части сотрудников в настоящий марш-бросок. Беременные женщины были недовольны и тихо обсуждали черствость Джобса, но на самом деле тот всего лишь хотел,

чтобы люди чаще встречались и завязывали беседы (да, даже по дороге в туалет). Новый круглый стеклянный кампус – «космическая станция», несомненно, даст сотрудникам еще больше шансов для встреч и коллизий.

Урок № 4. Лучшие собрания

Поскольку технологии, коммуникации и постоянный контакт изменили всю нашу жизнь, собрания – в привычном формате – тоже должны измениться. Все больше людей участвуют в видеоконференциях. Как в любых технологических отраслях, здесь неизбежны ошибки и фальстарты. И все же не позволяйте технологиям убить вашу человечность. Лучший способ оптимизировать процесс – быть как можно более вежливым, как при личной встрече, так и во время сеанса связи через веб-камеру. Собрания всегда были одним из самых ненавистных элементов рабочего процесса. Сейчас у нас есть великолепная возможность вернуть им доброе имя и извлечь из них пользу, используя их как возможность продвинуть бизнес, не давая ему уйти в застой. Выберите технологии, которые помогут вам двигаться вперед, и избавьтесь от тех, которые держат вас в заложниках.

Урок № 5. Контакты в социальных сетях

Социальные сети дают не только множество поводов для скептицизма (масса потерянного впустую времени, дикое поведение, неприкрытый нарциссизм и т. д.), но и великолепную возможность использовать цифровые каналы и платформы для контакта с партнерами и потребителями. Даже если у вас нет возможности завести собственную платформу вроде IBM Connections, придумайте способ воспользоваться социальными сетями, чтобы больше людей могли понимать не только с кем они работают, но и чем занимаются эти люди. Это не заменит личные встречи или учебные мероприятия, но соцсети можно и нужно использовать, чтобы ближе познакомить сотрудников организации.

За пределами офиса

Чтобы понять новые принципы работы в мире, прошедшем перезагрузку, вы должны жить и дышать в новой рабочей среде. Задумайтесь над следующими вопросами:

- Что мы делаем для того, чтобы пространство офиса стало более мобильным?
- Что мы делаем для того, чтобы создать более гибкое пространство для сотрудничества?
- Достаточно ли у нас коллизий и взаимодействия между разными отделами?
- Достаточно ли мест, где сотрудники могут побыть в одиночестве, когда им нужно обдумать или сделать что-то важное?
- Какую пользу мы можем извлечь из социальных сетей и как мы можем сделать отношения между членами нашей команды более близкими и теплыми?
- Как мы можем создать больше общих пространств и ресурсов?
- Как наше офисное пространство может обеспечить более благоприятный рабочий опыт?
- Что наше нынешнее офисное пространство может сказать о нашей корпоративной культуре и роде занятий?
- Как мы можем плотнее связать это пространство с обществом, которому мы служим?

Эти вопросы вы можете обдумать прямо сейчас, пока ваше бизнес-пространство развивается.

Глава 11

Ваша жизнь в режиме стартапа От работы к предназначению

Вы скоро потеряете работу

Многие люди обеспокоены своей работой – и тем, как бы ее не потерять. Самые удачливые думают, как перейти на следующую ступень и удастся ли им получить премию по итогам года. Но многие просто встают каждое утро по будильнику, приходят на работу и пытаются свести концы с концами. Их гораздо меньше интересует, к чему они в итоге придут, и гораздо больше – как бы их завтра не уволили. Немало и безработных, которые с радостью встречают любые истории о неприятностях у тех, кто каждое утро отправляется в офис. Ситуация на мировом рынке труда сложилась неутешительная.

Это стало основной темой статьи Томаса Фридмана в *New York Times* под названием «Ваш персональный стартап»⁹⁸, опубликованной 12 июля 2011 года. Его выводы? Ситуация на рынке труда вряд ли улучшится: вчерашние профессии исчезают, а крупным компаниям (например, Facebook, Twitter и т. п.) не нужны те, кого нанимали десять лет назад. Сейчас им требуются сообразительные инженеры. Одним из самых важных качеств сотрудника становится «умение не только критически мыслить, выполняя уникальные задачи, с которыми неспособны справиться технологии, но и изобретать, адаптировать и заново изобретать каждый день в условиях рынка, который меняется беспрецедентно быстро». С этой нелегкой задачей из всех сил стараются справиться школы и университеты.

Тектонические сдвиги в развитии бизнеса заставляют крупнейшие корпорации работать в режиме стартапа. Успеха добиваются те, кто сам управляет своей жизнью и карьерой так, будто это стартап с одним сотрудником. Попробуем взглянуть на ситуацию в перспективе: мы открыли свое маркетинговое агентство в 2000 году, и сейчас у нас есть несколько должностей, которых даже не существовало в то время. Более того, появляются новые должности для выполнения новых задач в современном мире.

В современном бизнесе есть один секрет, который вряд ли признают крупные корпорации: вы можете сделать очень многое минимальными средствами (как показано в предыдущих главах). Множество жизнеспособных компаний состоят всего из нескольких сотрудников (помните историю изобретателя Instapaper Марко Армента, рассказанную в начале книги?). Фридман в своей статье говорит предельно ясно: «Сотрудники этих компаний могут занять 20 тысяч мест в Мэдисон-сквер-гарден, и там еще останется место для бабушек. Компании просто отказываются нанимать лишних сотрудников, и, хотя у многих открыты вакансии, в основном им нужны талантливые программисты».

Итак, пришло время затянуть пояса и относиться к своему извилистому карьерному пути как к стартапу. Людям, всю жизнь проработавшим в компании с традиционным подходом, трудно принять предпринимательский образ мыслей, но сейчас это особенно важно. Как мы условились в одной из предыдущих глав, предприниматель – тот, кто пытается создать будущее, до сих пор неопределенное, а бизнесмен – тот, кто стремится снизить риски и свести к минимуму ошибки.

Примените эту аналогию к своему профессиональному развитию. Какие плюсы и минусы вы видите? Самые ценные игроки в любой корпоративной команде – не те, кто работает над

⁹⁸ www.nytimes.com/2011/07/13/opinion/13friedman.html?_r=0.

снижением рисков. Для нового поколения важнее адаптивные способности, ловкость, гибкость и творческий подход во всех начинаниях. Возможно, это не указано в списке служебных обязанностей, но это станет основой для тех, кто стремится вперед, в отличие от тех, кто просто выживает... может быть.

Стартап с одним сотрудником – это серьезно

Луис Си Кей⁹⁹ не просто популярный комик – он проницательный бизнесмен. Он принимает активное участие во всем, что связано с его именем, и прикладывает очень много усилий, чтобы его бренд (от телешоу до гастролей и специальных комедийных выпусков) был представлен в самом выгодном свете. Он разбирается во всех рабочих хитросплетениях. В своем шоу он лично контролирует все: от монтажа до выбора музыки.

10 декабря 2011 года Си Кей выпустил четвертый полнометражный комедийный спецвыпуск *Live at the Beacon Theater*. В отличие от предыдущих специальных выпусков, на этот раз он решил раскрутить проект как экономичный стартап и распространял запись в цифровом формате через собственный сайт. Си Кей *воспользовался прямым контактом с фанатами* и обошел традиционные и электронные СМИ, издателей, продюсеров и дистрибьюторов. Он подошел к делу как руководитель стартапа (в том числе принял участие в сеансе ответов на вопросы на сайте Reddit). Многие издатели и деловые партнеры предостерегали его от распространения контента таким способом (Си Кей пошел еще дальше и выпустил свое выступление в формате DRM-free, чтобы люди могли записать скачанный файл на DVD или другие носители), боясь, что он не только потеряет деньги, но и станет жертвой пиратов, которые начнут распространять его шоу через торренты. Но Си Кей разместил на своем сайте личное обращение к фанатам: «Пожалуйста, помогите мне поддержать хорошее начинание. Я не могу запретить вам распространять запись через торренты. Могу только вежливо попросить вас все-таки заплатить эти несчастные 5 долларов, посмотреть видео и дать другим сделать то же самое».

Результаты были потрясающими. На конец декабря 2011 года продажи специального выпуска принесли 1 млн долларов и продолжали расти. Он использовал раздачу специального выпуска в цифровом формате по максимуму и объявил о выпуске нового альбома, записанного в Карнеги-холл. Эта акция была освещена в традиционной и сетевой прессе: Си Кея хвалили за предпринимательский дух, способность извлечь пользу из новых технологий и укрепить прямые контакты с аудиторией, которые он бережно выстраивал все эти годы. Успех этого проекта вдохновил и других артистов. 11 мая 2012 года Си Кей презентовал еще два спецвыпуска в аудиоформате (каждый также по цене 5 долларов) и аудиовersion своего выступления *Live at the Beacon Theater*. Большинство из нас вряд ли можно назвать восходящими звездами комедийной сцены, но Си Кей подает нам хороший пример. Сила его решений в том, что он идет против стандартов, которым следуют все артисты комедийного жанра (поработать на концертах, найти менеджера, попасть на телевидение, записать свою программу, продолжать в том же духе). Он подошел к своей жизни и карьере как к стартапу. И его характеризуют решимость, вера в себя и свою работу, способность сознательно следовать выбранному пути и готовность встретить трудности лицом к лицу.

⁹⁹ Луис Си Кей (настоящее имя Луи Секей, род. 1967) – американский комик, режиссер и продюсер, обладатель премий «Грэмми» и «Эмми». *Прим. ред.*

Ваша очередь

В январе 2012 года темой номера в журнале Fast Company стало так называемое поколение потока (Generation Flux). Вы наверняка слышали о поколениях X, Y и т. д. Но что такое поколение потока?

Мир бизнеса пережил беспокойные времена: экономический спад, финансовый кризис, массовые перемены в области технологий, природные катаклизмы, банкротство ряда государств, Арабская весна, движение «Захвати Уолл-стрит» и многое другое. Каждая катастрофа и крупная перемена обуславливают новый прорыв и подъем. В последние несколько лет мы наблюдали за ростом и расцветом интересных компаний – Apple, Facebook, Lululemon¹⁰⁰, Amazon, Twitter и др. Мы наблюдали за беспрецедентным развитием медицины и появлением технологий, которые навсегда изменят будущее. Это было время постоянного движения и неопределенности... но и великих инноваций. В таких условиях нелегко проложить прямой курс, не говоря уже о том, чтобы составить пятилетний план. Давно ли вы заглядывали в свой инвестиционный портфель? Вы серьезно думаете, что достоверный анализ динамики показателей за длительный период возможен? Из-за этой неразберихи журнал Fast Company и назвал нас – всех нас – поколением потока.

«Чтобы достичь успеха в таких условиях, необходим совершенно новый подход, – утверждает Роберт Сафиан в опубликованной журналом статье “Это поколение потока: познакомьтесь с пионерами нового и непредсказуемого делового фронта”¹⁰¹. – Кто-то, несомненно, будет процветать. Скорее всего, тот, кто принадлежит к поколению потока. Основные черты этого поколения: они смиряются с нестабильностью и спокойно – даже с удовольствием – относятся к переменам в своей карьере, бизнес-модели и перспективах. К поколению потока относятся не все, но, чтобы добиться успеха, компании и отдельные люди должны работать над этим. Это непросто. Большинство наших целей – учебных, корпоративных, политических – не приспособлено к условиям потока. Лишь немногие традиционные тактики карьерного роста могут подготовить нас к эпохе, где самым важным навыком станет способность приобретать новые навыки».

Эти же свойства потока стали ключевыми для управления своей карьерой как новым предприятием. Рид Хоффман, один из основателей LinkedIn, в современной истории бизнеса представляется кем-то вроде оракула. LinkedIn насчитывает более 230 миллионов пользователей более чем в 20 странах мира. В мае 2011 года компания вышла на IPO, в результате Хоффман стал миллиардером. В настоящее время он занимает должность исполнительного директора LinkedIn и является одним из партнеров успешной венчурной компании Greylock Partners¹⁰². Хоффман хочет понять, как невидимые сети, которые мы создаем ежедневно, добавляя друг друга в друзья и нажимая на кнопку «Нравится» или «Присоединиться», создают новые возможности для бизнеса. Он уверен, что в наше время почти непрерывного контакта мы должны по-другому осмысливать бизнес и работу, которую выполняем. Вместе с Беном Касноча (признанным автором и предпринимателем) он опубликовал книгу «Жизнь как стартап. Строй карьеру по законам Кремниевой долины»¹⁰³.

¹⁰⁰ Lululemon Athletica – канадская публичная компания по производству и продаже спортивной одежды в стиле «йога». Основана в 1998 году. *Прим. ред.*

¹⁰¹ www.fastcompany.com/1802732/generation-flux-meet-pioneers-new-and-chaotic-frontier-business.

¹⁰² Greylock Partners – американская частная венчурная компания, одна из старейших в своей области. В основном работает со стартапами, производящими программное обеспечение и инфраструктуру, а также полупроводники. Основана в 1965 году. *Прим. ред.*

¹⁰³ Хоффман Р., Касноча Б. *Жизнь как стартап. Строй карьеру по законам Кремниевой долины*. М.: Альпина Паблшер, 2012. *Прим. перев.*

«Меня очень занимали люди, которые явно обладали предпринимательским духом, но при этом не торопились открыть собственное дело, – сказал Касноча. – Так я пришел к основному тезису книги “Жизнь как стартап”. Рид обдумывал идею продвижения личности как бизнеса. Во многом философия LinkedIn совпадает с идеей этой книги. Мы оба думали об одном независимо друг от друга. Сейчас происходит слияние двух ключевых тенденций. Первая – тяга к предпринимательской деятельности. На таких людей, как Стив Джобс и другие знаменитые бизнесмены, смотрят как на величайших героев. Вторая тенденция – глобализация, крах технологий, безработица, трудовой кризис. Мысль о том, что рынок рабочей силы меняется, заставляет людей чувствовать себя незащищенными. Они не уверены в себе и спрашивают: “Что нам с этим делать?” Люди ищут ответа у новой основной тенденции – предпринимательства. И хотя я думаю, что люди должны открывать больше собственных компаний, на деле далеко не все это могут. Что делать? Учиться у успешных энергичных предпринимателей и стараться применять их уроки в собственной жизни и карьере».

В нашем мире новое поколение не ищет постоянной работы и стабильной пенсии (и даже не задумывается об этом). Молодых больше интересует управление своей карьерой и формирование своего будущего на основе уроков самых успешных предпринимателей и инноваторов Кремниевой долины. Все больше людей меняет свой образ мышления в соответствии с принципами, изложенными в этой главе. Теперь они могут выстроить собственную сеть, предупредить риски (при этом рассматривая их как возможности) и адаптироваться к экономическим реалиям мира, где работа в крупной компании – уже не самая желанная карьера. Поневоле задумаешься, не станет ли маленький стартап будущим большого бизнеса (в смысле профессионального отношения и управления компанией).

Мышление в режиме стартапа

1. Рассмотрите крайности. Многие ошибочно считают, что мышление в режиме стартапа распространяется от начальства к подчиненным. Это не так. Гораздо чаще философия успешных основателей стартапов базируется на крайностях. Она рождается из моментов досады и отчаяния в головах людей, которые думают: «Почему мы должны делать это именно так?» Рассмотрите крайности и попробуйте представить, во что превратится бизнес через два года или через пять лет... и какое место займете вы. Освежите свои навыки, чтобы не утратить эффективности.

2. Вкладывайте в себя. Большинство людей, запускающих стартап, поначалу соглашались на скромную зарплату в обмен на долю акций компании. Это очень важно, и осмысление вашей карьеры в режиме стартапа основано на том же принципе. Инвестируйте в нее и имейте в виду, что шанс собрать большие проценты выпадет только в будущем. Это не лотерея. Компенсация за создание успешного стартапа приходит не в виде зарплаты, а благодаря доле акций... и усилиям, которые вы вложите.

3. Ориентируйтесь на правильных людей. Успешные стартапы обычно характеризуются высокой ротацией персонала: люди быстро понимают, что такая жизнь им не подходит. Знайте, что, когда вы будете руководить своим стартапом, ключом к успеху станут не только те, с кем вы работаете, но и те, кто дает вам советы и наставляет вас. Старайтесь получить урок у достойных учителей и советников. Отличительная черта лучших стартапов – сильный совет директоров. Создайте собственный совет.

4. Образ жизни. График работы стартапа – круглосуточный и без выходных. Основатели и члены команды, как правило, трудятся не покладая рук. Спят на туристических ковриках, заказывают пищу на дом, постоянно совершенствуют свои продукты. Управляя стартапом, вы не смотрите на часы. Вы слишком сосредоточены на том, чтобы выпустить непревзойденный продукт.

5. Постоянные дедлайны. Чтобы дело двигалось вперед, стартапы назначают дедлайны. Способность проверять и перепроверять, создавать и дорабатывать в условиях жестких сроков позволяет им двигаться быстрее. Да, вы хотите добиться лучших результатов, поскольку умный стартап обычно не забывает о том, что кто-то где-то наверняка работает над той же проблемой. Назначайте дедлайны и стремитесь добиться поставленных целей.

6. Внимание к ошибкам. Как ни печально, большинство компаний начинает с одной идеи и держится за нее до бесславного конца. Тех, кто попадает в список Fortune 500, можно пересчитать по пальцам. Всех остальных ждут банкротство или разочарованные инвесторы. Мы живем в новую эпоху предпринимательства, когда бизнес-идеи можно обкатывать и тестировать на рынке в режиме реального времени. Эрик Райс проповедует достоинства концепции, которую он называет «бережливый стартап»¹⁰⁴, в своем популярном блоге и одноименном бестселлере, опубликованном два года назад и мгновенно завоевавшем бешеную популярность. Если в 2002 году самой частой фразой на устах любого руководителя компании был «переломный момент» Малкольма Гладуэлла¹⁰⁵, то в последние два года каждый собирающийся открыть свое дело говорит о «бережливом стартапе». Наиболее подробно в книге Райса рассмотрена концепция «оси»: самые успешные стартапы (в конце концов превратившиеся из организаций с двумя сотрудниками в многомиллионные и многомиллиардные компании) умели быстро отказываться от нежизнеспособных идей, разворачивать бизнес-модель «вокруг своей оси» снова и снова, постепенно нащупывая тот вариант, который действительно представлял интерес для потребителей. Райс помогал стартапам учиться на собственных ошибках, анализировать их и действовать исходя из полученного опыта.

7. Высокие риски. Большинство стартапов делает что-то новое и ранее не опробованное. Они ищут пока не существующий ответ на вопрос. Будущее неопределенно, и принять это очень нелегко, особенно людям с низкой переносимостью риска (а к ним относится большая часть населения). Глобальная экономика не дает никаких подтверждений того, что рынок труда будет стабилен, и никакой надежды на поддержку для тех, кто плохо переносит риск. Стартап, без сомнения, высокорискованное предприятие, но какой выбор есть у вас, когда вы рассматриваете свою карьеру в таком ключе? Во времена экономической нестабильности любая карьера может оказаться под угрозой. Риск также обусловлен тем, что стартапы нередко меняют приоритеты, и идеи, которые когда-то считались самыми важными, в результате смены планов могут оказаться не у дел. Попробуйте применить эту аналогию к своей карьере: ваши подростковые представления о том, чем вы будете заниматься по окончании вуза, не должны определять направление вашей карьеры и личного развития на всю оставшуюся жизнь. Не забывайте, что мир меняется на глазах и мы по-прежнему в чистилище.

8. Не поднимая головы. В философии стартапа нет места мыслям об очередном повышении, собеседовании, прибавке к зарплате или отпуске. Ее девиз – «двигаться вперед, не поднимая головы». Необходимо понимать, что существует заранее определенная цель и ее нужно достичь. К ней ведет множество мелких последовательных шагов. Ни на секунду не забывайте, что уделять внимание следует каждой маленькой детали и каждый шаг на пути к цели, возможно, придется повторить не раз. Голову вниз. Держитесь выбранного курса.

Чтобы вести себя как руководитель стартапа, не обязательно создавать стартап

¹⁰⁴ Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Business, 2011.

¹⁰⁵ Гладуэлл М. [Переломный момент](#). Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам. М.: Альпина Паблишер, 2012. Прим. перев.

Я верю, что в каждом из нас «живет» стартап. Каждый хотя бы раз окидывал взглядом свою компанию или отрасль в целом и задумывался: что сделать, чтобы улучшить жизнь потребителей? Значит ли это, что каждому нужно открыть свой стартап? Для этого вы должны обладать особыми навыками и особым мировоззрением (о котором было рассказано выше): сочетание жесткого индивидуализма с командной экстравагантностью. Более интересная возможность – рассматривать как стартап всю вашу жизнь. Относиться к ней как к интересному проекту, которому предстоит пройти множество стадий развития. В многочисленных современных статистических отчетах и обзорах говорится, что сегодняшние выпускники университетов за свою жизнь, вероятнее всего, сменят направление своей карьеры 4–6 раз. Заметьте, речь не просто о смене места работы, а о капитальной перемене рода деятельности. Здесь нет финишной черты. Вам приходится каждый день отвечать на вопрос, как стать более экономным и проявлять гибкость и стратегический подход во всем, что вы делаете.

Жестко. До основания

Представьте себе, что составляете список всех целей, которых нужно достичь: сегодня, через неделю, через месяц, в текущем квартале и в нынешнем году. Список может быть сколь угодно длинным. Теперь посмотрите на него беспристрастным взглядом. Что если бы вы могли сделать сегодня только одно? Что бы это было? Люди, которые руководят стартапами, действуют так постоянно, изо дня в день, иногда по несколько раз за день. У них пока нет серьезных доходов, они стремятся самоутвердиться, и у них многое поставлено на кон. Откровенно говоря, такие люди редко выживают в корпоративной среде. И очень многие стартапы терпят неудачу. У вас есть великолепная возможность рассмотреть как уникальный стартап не только свой бизнес, но и свою жизнь и карьеру. Тот, кто использует этот подход, не только выживет, но и достигнет процветания в наше изменчивое время.

Стартап означает, что вы должны дать чему-то старт

Причина проста: у вас больше нет оправданий для бездействия и жалоб. До появления социальных сетей легко было прочесть колонку в газете, не согласиться с журналистом, но остаться частью безмолвного большинства в чаще медийного пространства. Но теперь существуют платформы (*бесплатные*), позволяющие вам высказать свое веское мнение и не только опубликовать его, но и получить отзывы от других пользователей. Если вам что-то или кто-то не нравится, вы можете создать свой блог. Чего же вы ждете? Начните хоть что-нибудь.

Я по-прежнему верю, что блог – чистый лист, в котором можно формулировать свои мысли, делиться ими и поддерживать контакт с аудиторией. Не обязательно превращать его в новый TechCrunch¹⁰⁶. Вы можете выбрать любую тему, даже самую непонятную: велик шанс, что уже существует блог, посвященный ей. В наши дни уже нелегко дать точное определение блогу. Вы можете вести его на своей странице в Facebook, в Twitter или на YouTube. Вы можете вести его даже с помощью tumblr – гибрида социальной сети и блоговой платформы – или в рамках онлайн-издания, например Huffington Post. Но из соображений удобства я предлагаю считать блогом онлайн-журнал, посвященный вашей работе. Его задача – создать живое актуальное резюме и портфолио, отражающие вашу деятельность и ваши мысли.

¹⁰⁶ TechCrunch – компания, в блоге которой описываются стартапы, продукты и другие сайты технической направленности. Основана в 2005 году. *Прим. перев.*

Начните вести блог: 12 простых приемов

1. Выберите правильную платформу. Отличная платформа, которую многие выбирают по умолчанию, – WordPress. Рекомендую вам остановиться на ней (открою тайну: я начал вести блог в MovableType, и мне уже слишком поздно переключаться на WordPress; однако, если бы этот переход можно было осуществить гладко и безболезненно, я бы не задумывался). Тщательно обдумайте, какой хостинг подойдет вам лучше всего. В целом рекомендую пользоваться бесплатной версией блога до тех пор, пока не начнете замечать, что общественность проявляет к вам интерес. Нет смысла тратить деньги, если у вас нет читателей и/или вы не собираетесь продолжать начатое.

2. Дизайн имеет значение. Мы живем в мире RSS-трансляций и ссылок, распространяемых через Facebook, Pinterest, LinkedIn и Twitter, однако лучшие блоги все равно отличаются стильным дизайном. Они хорошо выглядят, их приятно читать. WordPress упрощает задачу: здесь вы можете покупать и собственноручно дорабатывать темы для оформления. Если вы серьезно относитесь к блогу, позаботьтесь о том, чтобы он выглядел на все сто. Невозможно испытывать сильные эмоции от скучного блога. Позаботьтесь о том, чтобы его было легко читать через мобильные устройства и планшеты. На WordPress есть нужные плагины. Дизайн важен. Всегда.

3. Великие имена. Название блога может быть забавным, причудливым или обыгрывать какой-нибудь мем, но так или иначе оно должно быть актуальным, броским и современным. Я уверен, что «Шесть пикселей отдаления» нравится людям гораздо больше, чем просто «Блог Митча». Выбрать название не всегда просто, но, если подойти к делу правильно, блог станет намного более популярным. Люди любят делиться тем, что не только эффектно звучит, но и демонстрирует их интеллект. Название очень важно. Старайтесь избегать многословия и следить за тем, чтобы последняя буква одного слова не совпадала с первой буквой следующего (пример: mikesstand). Нужно сделать так, чтобы люди быстро и легко могли вас найти¹⁰⁷.

4. Обеспечьте безопасность своего домена. В мире, где поиск доменного имени может стать выматывающей и дорогостоящей задачей, руководствуйтесь пунктом 3. Чем более уникальное, странное и причудливое название вы выберете для своего блога, тем больше шансов, что соответствующий ему адрес будет свободен. Можете схитрить и воспользоваться одним из авторитетных сайтов доменных регистраторов¹⁰⁸, чтобы проверить, не занято ли выбранное вами название. (И если оно свободно, покупайте его немедленно. Вы же не хотите вернуться через неделю и обнаружить, что кто-то его перехватил?)

5. Напишите свою биографию. На WordPress я видел много блогов, в которых раздел «Биография» пустовал. Напишите свою биографию и подойдите к делу разумно. Люди хотят знать, кого они читают. Расскажите о себе продуманно и талантливо. Хорошая биография (с актуальной контактной информацией) очень важна.

6. Читайте. Многие скажут вам, что нужно писать. Я бы поспорил. Если вы решили вести блог, начните с чтения. Читайте все. Блоги, книги, газеты, журналы, твиты... Проникните в суть той отрасли, которой посвятите свой блог, и сформируйте собственную точку зрения. Кроме того, прежде чем писать, можно проявить себя на других онлайн-ресурсах. Оставляя комментарии на сайтах с большим количеством посетителей, вы сможете понять, как люди в целом реагируют на ваши мысли (и вызывают ли ваши слова у других пользователей азарт и желание вступить в дискуссию).

¹⁰⁷ Имеется в виду, что доменное имя блога должно восприниматься на слух легко и не допускать разночтений, например при диктовке по телефону. *Прим. науч. ред.*

¹⁰⁸ В странах СНГ www.nic.ru/cgi/na.cgi?step=n_a_na_extended – популярный сервис подбора имен. *Прим. науч. ред.*

7. Пишите. Пишите. Пишите. Если вы хотите создать успешный блог, то должны писать. Много и часто. Это нужно не только для того, чтобы наполнить блог контентом. Только практика позволит вам усовершенствовать этот навык. Только она поможет вам обрести собственный голос и собрать аудиторию. Этот голос не возникает сам по себе. Не думаю, что писатель в какой-то момент прибывает на странную станцию под названием «собственный голос». Скорее сильный голос развивается со временем. Но если ничего не писать, этого не произойдет. Вы пишете не ради того, чтобы писать. *Вы пишете, чтобы задействовать навыки критического мышления.* И если вы практикуетесь достаточно часто, то начнете писать хорошо.

8. Следите за тем, что пишете. Орфографические и грамматические ошибки портят все впечатление. Недавно я нашел блог одного адвоката (как было сказано в его биографии) с массой ошибок и опечаток. Я печатаю быстро и иногда делаю ошибки (замечая их, люди присылают мне сообщения и оставляют комментарии, чтобы я мог их исправить). Но в целом поток ваших мыслей на письме должен быть как минимум понятным. Я не говорю о редких грамматических ошибках или опечатках (это случается). Я говорю о тексте, который невозможно читать (и который, признаюсь честно, обычно вызывает смех). Ужасные ошибки и хромая грамматика дискредитируют ваш контент и ваши размышления. Перечитайте свою работу или найдите кого-то, кто займется этим. Орфографические и грамматические ошибки напрямую влияют на вашу убедительность. Поверьте, я знаю, о чем говорю.

9. Не увлекайтесь саморекламой. Каждый раз, когда мне нужно рассказать о своем блоге, у меня возникает неприятное чувство пустоты в желудке. Я люблю писать, делиться информацией, но ненавижу хвастаться. Выберите для себя такой способ саморекламы, который вам ближе. Но прежде чем что-либо предпринять, спросите себя: *«Если бы это послание появилось в одной из моих лент, как бы я к нему отнесся?»* Чтобы не чувствовать, что я слишком увлекаюсь саморекламой, я использую другие социальные сети, например задаю вопрос в Twitter или Facebook в надежде вызвать какую-нибудь реакцию в блоге в ответ на свое сообщение. Так больше похоже, что я делаю чью-то жизнь интереснее, а не просто кричу: «Посмотрите на меня! Посмотрите на меня!»

10. Не бойтесь аналитики. Большинство блоговых платформ предлагают те или иные инструменты аналитики. Кроме того, стоит освоить программу Google Analytics¹⁰⁹. Если веб-аналитика вас пугает, найдите работы Авинаша Кошика (его блог «Бритва Оккама» и две книги «Веб-аналитика» и «Веб-аналитика 2.0» – сокровищницы потрясающих идей). Нужно оценивать все: от количества посетителей и референтного трафика до ключевых слов. Лично я особенно люблю анализ ключевых слов, поскольку он дает немедленное представление о том, по каким запросам люди выходят на ваш контент. Пишите больше, держа в уме эти ключевые слова.

11. Не торопитесь. Завести блог можно быстро, легко и бесплатно, но собрать аудиторию и обрести собственный голос – долгий, тяжелый и отчаянно одинокий труд. Убедитесь, что вы к нему готовы. Иногда вы будете гадать, читает ли ваш блог хоть кто-нибудь, есть ли хоть кому-то до него дело. Это нелегко, но вы должны продолжать начатое. Если вы уверены, что можете поделиться чем-то ценным, есть шанс, что вы не одиноки – где-то наверняка есть единомышленники. Я вел блог более десяти лет, у меня было множество читателей, и все же я до сих пор задаю себе вопрос: есть ли люди, которым это действительно небезразлично (и что случится, если завтра я перестану писать в блог?). Все это нормально и естественно. Не бросайте свое дело. Почему? Потому что, если вы все же решили завести блог, значит, вас что-то волнует и вам есть что сказать. Если вам есть что сказать и вы публикуете запись, значит,

¹⁰⁹ В рунете специалисты также рекомендуют использовать программу «Яндекс. Метрика», у нее есть ряд недоступных в Google Analytics очень полезных отчетов и инструментов. *Прим. науч. ред.*

вы делитесь информацией и поддерживаете контакт. В конечном итоге миру нужно больше таких людей.

12. Начинайте. Проявите терпение и для начала продвигайтесь медленно, чтобы перемены проходили гладко и незаметно. Тогда вы успеете понять, есть ли у вас талант или нужно развивать и оттачивать навыки. Уверен: уже сегодня вы можете найти, с чего начать. Как насчет того, чтобы смотреть телевизор на час меньше в неделю и посвятить этот час чтению материалов об отрасли, в которой вы работаете? Могу поспорить, что через месяц-другой вы влюбитесь в свою работу – или начнете искать место, которое лучше соответствует вашим талантам и увлечениям.

Уроки жизни в режиме стартапа

Урок № 1. Вполне реальный риск

Сейчас уникальное время для того, чтобы развить способность мыслить в режиме стартапа. Невозможно чувствовать себя в безопасности: осталось крайне мало отраслей, которым ничто не угрожает. Во всех привычных областях происходят грандиозные перемены, все переходит в цифровой формат и становится более мобильным. Это меняет все. Крупнейшие организации нанимают меньше сотрудников, поскольку им уже не нужны лишние люди, чтобы обеспечивать ту же прибыль.

Несомненно, самый быстрорастущий сектор североамериканской экономики связан с Кремниевой долиной – это настоящая оранжерея стартапов. Проблема в том, что самым ярким представителям этой отрасли, безотносительно оценочной стоимости (Google, Facebook, Twitter, Kickstarter, LinkedIn и др.), не нужно много сотрудников. Да, у большинства из них много вакансий, но только для техников и программистов. Факт остается фактом: крупнейшие компании добиваются большего при меньших затратах. Умение мыслить в режиме стартапа поможет вам остаться на плаву в ближайшие пять лет.

Урок № 2. Рассматривайте свою жизнь как стартап

Вспомните о том, как Луис Си Кей изучил свой бизнес и принял серьезное решение, взяв свою судьбу в собственные руки. Это не значит, что вы завтра же должны уволиться с работы и пуститься в одиночное плавание. Но ничто не мешает вам рассматривать свою жизнь как стартап и действовать соответственно, даже если вы каждое утро едете в офис. Мышление в режиме стартапа подразумевает активный подход и непосредственное личное участие в собственных профессиональных результатах.

Урок № 3. Извините, золотых часов не будет

Изучая людей и компании, перечисленные в статье «Поколение потока» в журнале Fast Company, можно извлечь множество полезных уроков. И это только вершина айсберга. Взгляните на свою жизнь и скажите: вы действительно верите, что после двадцати лет усердной службы уйдете на пенсию, получив хорошую компенсацию, и будете вести идиллическую жизнь в загородном домике с белым забором? Вы действительно рассчитываете на прощальный ужин, на котором вам вручат памятную табличку с благодарностью за службу... или пресловутые золотые часы?

Я думаю (надеюсь), теперь вы понимаете, что золотых часов в вашем будущем нет.

Урок № 4. Примите новое мировоззрение

Чтобы управлять своей карьерой как стартапом, не нужно создавать стартап, но необходимо выработать соответствующий образ мыслей. Стартапы не развиваются «сверху вниз» – скорее, на основе крайностей. Лучшие из них – те, в которые люди вкладывают свои время,

деньги и усилия. Это не просто короткая напряженная гонка за лишними деньгами. Это мечта о чем-то большем. Определите, на кого вам стоит ориентироваться: наставники, советчики, друзья? Пора назначать для себя дедлайны и жить по этому расписанию, двигаться вперед, но не отрывать от реальности и извлекать уроки из собственных ошибок. Подумайте о том, что будущее так или иначе связано с полным погружением в работу, поскольку все в мире бизнеса под угрозой.

Не бойтесь. Примите это.

Урок № 5. Будьте с собой беспристрастно честными

Это будет нелегко. Это будет очень трудно. Но это наверняка станет самым результативным действием в вашей профессиональной карьере. Воспринимайте свою карьеру как стартап – она того заслуживает. И вам больше не нужно будет думать о том, когда уже наступит перерыв на обед и почему человеку, который сидит за соседним столом, не делают замечаний за то, что утром он опаздывает, а вечером уходит слишком рано. Вы войдете в состояние потока и будете работать на главные цели: личный успех и самореализацию.

Мышление в режиме стартапа – мышление лидера

Парадокс мышления в режиме стартапа, который выражается в попытке установить, что важнее всего в бизнесе – быть первым или быть лучшим, – часто становится поводом для споров. Проблема (очевидная для меня) в том, что все хотят быть лучшими (если могут), однако трудно найти реальные данные, подтверждающие, что большинство «лучших» не были одновременно и первыми, то есть лидерами. Нет никаких свидетельств того, что они просто сидели и ждали, пока рынок созреет, чтобы потом ворваться и захватить его. Диванным стратегом быть легко. Знаменитый блогер и автор деловой литературы Крис Бродан (написавший книги «Агенты влияния в интернете» и «Формула эффекта» в соавторстве с Джулиеном Смитом и книгу «Социальные сети 101» самостоятельно) выпустил бестселлер под названием «Google+ для бизнеса»¹¹⁰ задолго до того, как Google+ дал бизнесу возможность проявлять активность в социальных сетях.

Когда Бродан объявил о выходе книги, ему пришлось выслушать немало критики от других специалистов, которые считали, что слишком рано публиковать книгу о том, чего еще толком не существует. В одной из записей в своем блоге Крейг Питерс (еще один профессиональный маркетолог) сказал: «Мой совет: успокойтесь. Пусть рынок (и рынок идей) проглотит эту необычную концепцию. Отступите на шаг и посмотрите, стоит ли игра свеч. Вывод для маркетологов: иногда лучше быть лучшим, чем быть первым».

Когда речь идет о стартапах, кому-то придется быть крайним

Неважно, станет ли Google+ следующим серьезным прорывом. Я не думаю, что Бродан возлагает больше надежд на этот сервис как таковой, чем на возможность быть лидером в новом медиапространстве. В любом случае его цель – стать лидером в этих взаимосвязанных каналах. Он не собирается сидеть сложа руки, а затем внезапно спохватиться и броситься туда, куда бегут все остальные. Он пионер, первооткрыватель, тот, кто расчищает путь для всех нас. Таких людей легко назвать сумасшедшими или заблуждающимися (представьте, что люди

¹¹⁰ Бродан К., Смит Дж. *Агенты влияния в интернете. Как использовать социальные медиа для продвижения бизнеса*. СПб.: Питер, 2012; Бродан К., Смит Дж. *Формула эффекта. Как получить реальный результат в социальных медиа*. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013; Brogan C. *Social Media 101: Tactics and Tips to Develop Your Business Online*. John Wiley & Sons, 2010; Бродан К. *Google+ для бизнеса. Как социальная сеть Google меняет вас и ваш бизнес*. М.: Школа издательского и медиа бизнеса, 2013. *Прим. перев.*

говорили о Христофоре Колумбе в начале XV века). Нет, Крис – не Колумб, но у него слово не расходится с делом. Он рассматривает новые задачи, исследует, пытается понять, что это может дать бизнесу, и делится своими мыслями с такой искренностью, что даже те, кого это раньше не интересовало, прислушиваются к нему. Конечно, он не всегда будет прав (не будем о том, как я сам был неправ относительно Second Life, Groupon¹¹¹ и других проектов), но не ошибается только тот, кто ничего не делает.

Очень жаль, что мы слишком торопимся отмахнуться от тех, кто рассматривает свою жизнь как стартап, и не спешим признавать их заслуги. Вы помните, что люди говорили о Twitter, YouTube, Facebook и даже о Google в их ранние дни? Помните, что говорили о MySpace, Cuil и Friendster¹¹²? Разговоры были почти одинаковыми: никто не мог представить себе бизнес или бизнес-модель в этом контексте. Как вы думаете, имели бы мы хоть половину тех инноваций, которые перевернули нашу жизнь, если бы те, кто их изобрел, не мыслили в режиме стартапа, а просто сидели сложа руки, не пытаясь стать первыми на рынке? Должны ли мы ждать, пока появятся рыночные исследования или нам дадут официальное распоряжение двигаться вперед? Да, большинство действительно будет сидеть и ждать, пока новый проект не подтвердит свою благонадежность, и лишь немногие согласятся взять на себя риск и повести нас вперед. Мой вывод? Если вы не хотите рисковать, это нормально. Большинство рискованных проектов заканчивается плачевно. Но при этом вашей отрасли и вашему бизнесу, скорее всего, нужно больше новаторов и любителей риска. *Думаю, это должны быть вы.*

Если вас удерживает страх...

Просто посмотрите это:

www.mashable.com/2012/06/04/buddy-media-ceo-makes-video/.

¹¹¹ Second Life – трехмерный симулятор (виртуальный мир) с элементами соцсети, созданный в 2003 году компанией Linden Lab, насчитывает более 1 миллиона активных пользователей; Groupon – сервис коллективных скидок (даются при условии, что ими заинтересуется определенное число участников программы), основан в 2008 году. *Прим. ред.*

¹¹² Cuil – американская поисковая система, созданная одноименной компанией в 2008 году, в 2010 году прекратила свое существование; Friendster – одна из первых социальных сетей, изначально функционировавшая как сайт знакомств. Создана в 2002 году, на данный момент насчитывает 115 миллионов пользователей, но ее популярность существенно снизилась из-за конкуренции с MySpace, LinkedIn и Facebook. *Прим. ред.*

Глава 12

Что дальше?

Из чистилища в рай – чего ждать дальше?

Что теперь? И что дальше?

Когда я впервые объявил название книги, то услышал в ответ: «А что это значит? Вообще-то я работаю на Mac! А я давно не пользуюсь компьютером, у меня есть iPad и iPhone!»

Но для меня смысл был совершенно ясен. На протяжении многих лет комбинация клавиш Ctrl Alt Delete обозначала перезагрузку операционной системы Windows в персональном компьютере. Комбинация Command Option Esc (для Apple) вряд ли смотрелась бы на обложке книги так же эффектно. Что уж говорить о варианте «Кнопка выкл.»?

Но когда я написал книгу, то понял, что кнопка выключения питания стала символом нашей общей перезагрузки (неважно, на каком устройстве вы работаете). Проще говоря, когда что-то идет не так – перезагружайтесь. Что же теперь? И что дальше? Дальше бизнес станет еще интереснее. Он наконец наиграется со звонкими погремушками новых технологий, социальных сетей и мобильных устройств и двинется туда, где можно по-настоящему думать, изобретать и планировать наше будущее. Вот шесть интересных тенденций, за которыми стоит понаблюдать на пути из чистилища к земле обетованной...

Тенденция № 1. Хакерская культура

Миру нужно больше хакеров. Вы же не думаете, что будущее изобретают традиционные СМИ? Для них в нем нет ничего хорошего. Huffington Post часто называют одним из величайших возмутителей спокойствия в современной журналистике. Но, по правде говоря, с точки зрения идеологии этот проект имеет больше отношения к хакерской культуре, чем к эволюции журналистики.

Нет, мы говорим не о тех, кто устроил кибератаку на Sony PlayStation Network, и не о том мифическом персонаже, которого Энтони Вайнер¹¹³ обвинил во взломе своего аккаунта, после того как в его Twitter появились непристойные фотографии. У термина «хакер» есть и положительное значение. Wikipedia утверждает, что это «человек, который исследует и разбирается в чем-то в положительном смысле слова, думает, чтобы достичь цели». Он способен рассмотреть идею со всех сторон, перепрограммировать кусочек тут и кусочек там. Это и определит будущее СМИ и любой другой отрасли. Вскоре все компании будут вовлечены в этот процесс и начнут нанимать хакеров, чтобы разработать новое поколение бизнес-моделей.

23 мая 2011 года в блоге Nieman Journalism Lab появилась запись под названием «Прямой репортаж с места горячих событий... через iPhone»¹¹⁴. Она прошла практически незамеченной, и совершенно напрасно. Как оказалось, компания Teline Technology выпустила приложение для iPhone под названием Report-It Live, дающее возможность репортерам, дикторам и всем желающим записывать, транслировать и вести репортажи с места событий. Возможно, это звучит не слишком впечатляюще, но прослушайте образец звука, который транслируют по радио через обычное телефонное соединение, а затем сравните с качеством звука, которое дает приложение. Вы не только удивитесь (потому что качество действительно превосходное), но и

¹¹³ Энтони Вайнер (род. 1964) – американский политик, бывший конгрессмен, член Демократической партии США. Упомянутый случай произошел в 2011 году. *Прим. ред.*

¹¹⁴ www.niemanlab.org/2011/05/reporting-live-from-the-scene-of-breaking-news-on-an-iphone/.

зададите себе вопрос: почему традиционные телекоммуникационные компании до сих пор не изобрели такое умное приложение?

Наше будущее создают хакеры. Они придут во все отрасли

Многие компании совершают одну и ту же ошибку, считая, будто хакеры хороши для мозгового штурма и создания черновых вариантов, но все, что связано с качеством проекта и его жизнеспособностью в современном мире, требует более тонкого профессионального подхода и бережной заботы. Скажите это Facebook, Craigslist, Wikipedia, eBay, Instagram и многим другим. Все эти проекты начались с горстки энтузиастов, объединенных одной идеей, черного макета и хакерской привычки рассматривать со всех сторон проблемы, пока не найдется какое-то решение. В некоторых случаях «решение» по-прежнему выглядит недоработанным с точки зрения традиционных компаний, которые господствовали в своей отрасли десятки лет (тем хуже для них).

Похоже, Джуди Шапиро (главный стратег бренда на Cloud-Linux и один из блогеров Trenchwars) задавала себе похожие вопросы на конференции TechCrunch Disrupt в Нью-Йорке в 2012 году. В своей публицистической статье «Столкновение хакерской культуры с реалиями бизнеса»¹¹⁵, опубликованной в журнале Advertising Age, она указывает на важные возможности для маркетинговых компаний, которые моя отрасль упускает из виду, – и говорит, что, не предпринимая никаких шагов в этой области, маркетологи отдают все карты в руки маленьких стартапов. «Пока мальчишки-технари ломают свои игрушки, взрослые (маркетологи) прибирают беспорядок, связанный с отсутствием внятных показателей и операционной масштабируемости. Этот культурный конфликт в некоторой степени объясняет, почему маркетологи сыты по горло техническими новинками и почему выход компании Facebook на IPO был встречен так вяло. Возможно, инвесторы просто не были уверены, что Facebook способен дать маркетингу что-то стоящее, а сами маркетологи устали от постоянной уборки».

Речь не о противопоставлении взрослых ценностей и детских игрушек – стартапов. Горькая правда в том, что многие профессиональные маркетологи побаиваются технологий. Могу предположить, что большинство руководителей компаний в вашей отрасли их тоже боятся. Они не разбираются в новых технологиях, не играют с ними. Они с большим удовольствием перепоручили бы всю техническую работу программистам и дипломированным сотрудникам из ИТ-отдела и не тратили свое время на то, чтобы лучше изучить новый канал или платформу и те возможности, которые они дают, чтобы совершить переворот в отрасли. Хакинг быстро выходит за пределы студенческих общежитий и гаражей гениев-одиночек, пытающихся изменить мир. Если вы – бизнес-лидер – не возьметесь за ум и не повернетесь лицом к технологиям, инновациям, хакерской культуре и культуре стартапа, наша отрасль начнет вымирать.

Заставьте хакерскую культуру работать на вас

Было бы так здорово сказать: «Нет проблем, давайте просто примем все эти технологические штучки и двинемся дальше!» Но все мы прекрасно знаем, что меняться непросто (особенно если сейчас вы процветаете). В конце концов, технологии объединяют пользователей и все больше людей занимаются созданием и организацией контента, и одной из наших задач станет интеграция хакерской культуры в наш бизнес. Это не менее важно, поскольку с хакерской культурой неразрывно связаны еще две тенденции будущего.

1. 3D-печать. Представьте, что вы можете «напечатать» трехмерный продукт почти так же легко, как текст, нажав на кнопку принтера. Хакерская культура привела к подъему множества стартапов и инновационных центров в крупных корпорациях, которые занимаются иссле-

¹¹⁵ www.adage.com/article/digitalnext/hacker-culture-collides-business-reality/235040/.

дованием принтера будущего. Он не печатает тексты и изображения на бумаге, а создает реальные физические объекты. Современные ограниченные возможности технологии (это в равной мере относится и к программам, и к компьютерным комплектующим) пока позволяют получить только «сырой» продукт, больше всего напоминающий результаты работы первых матричных принтеров. Однако группы вроде MakerBot регулярно устраивают мероприятия под названием Hackathon, чтобы продемонстрировать мощь и потенциал трехмерной печати. Когда создавать плотные трехмерные объекты на основе файла станет так же просто, как нажать на клавиатуре кнопку печати документа, бизнес изменится до неузнаваемости. Способность производить прототипы и продавать потребителям индивидуализированный продукт обуславливает качественно новую ступень развития. Эти перемены сейчас можно наблюдать в медицинской отрасли, где с помощью 3D-печати прототипируют части тела и другие органы. Представьте себе не столь отдаленное будущее, когда отказавшую почку легко можно будет заменить здоровой, напечатанной на одном из этих принтеров. Эта инновация уже находится в разработке.

2. Движение создателей. В 2006 году зародилось мероприятие под названием Maker Faire. Это ежегодное собрание, своего рода витрина современной субкультуры, собирает «создателей» – мастеров робототехники, электроники, деревообработки, 3D-печати и т. д. Техники-любители представляют новое поколение той философии и идеологии, которая в 1970-е собирала людей в компьютерных клубах и на встречах по интересам (именно в таких местах бывали Билл Гейтс и Стив Возняк). Проекты, над которыми они работают в своих гаражах и которые привозят на мероприятия вроде Maker Faire, представляют собой нечто среднее между изобретением и прототипированием. Мы развиваемся и переходим от компьютерных комплектующих и программного обеспечения к более серьезным вещам (концепт-кары, робототехника и т. д.). Движение создателей тесно связано с подъемом хакеров, и люди вроде Тима О’Рейли (основатель O’Reilly Media и пропагандист бесплатного ПО и движения за программы с открытым исходным кодом) говорят, что эти собрания помогают увидеть и ощутить, на что похоже будущее человечества. Компания О’Рейли начала выпуск журнала Make не только для того, чтобы сообщать новости движения, но и чтобы убедить каждого (и вас в том числе) задуматься о том, чтобы стать создателем. Сейчас Maker Faire ежегодно собирает около 70 тысяч человек, ее аналоги проходят во многих крупных городах по всему миру. Чтобы узнать больше, изучите книгу Криса Андерсона «Создатели. Новая промышленная революция»¹¹⁶.

Тенденция № 2. Горизонтальный маркетинг

Маркетинг вашей компании должен стать горизонтальным, охватив все области бизнеса. Точка.

Но, как ни странно, многие компании считают концепцию социального бизнеса не более чем модным капризом. Как будто есть шанс, что их сотрудники внезапно перестанут общаться друг с другом и не будут больше пользоваться смартфонами и планшетами (то есть перестанут стирать границы и поддерживать постоянный контакт с внешним миром). Как это ни смешно, в некоторых компаниях до сих пор блокируют доступ к YouTube и Facebook, хотя сотрудникам давно уже достаточно просто опустить руку в карман, чтобы подключиться к любому из этих каналов. Потребители привыкли ожидать, что бизнес будет социализированным и готовым к общению.

По сути, если бизнес не оправдывает этих ожиданий, к нему начинают относиться негативно. (Не верите? Найдите онлайн-обсуждение любого бренда. В основном разговор вертится вокруг недостатков сервиса и отсутствия обратной связи от представителей компании.) При-

¹¹⁶ Anderson C. Makers: The New Industrial Revolution. Crown Business, 2012.

ходитесь ли вам вести дела с компаниями, которые обращаются с вами как с безликой статистической единицей? Все мы так или иначе с этим сталкиваемся (подумайте о банках, кабельных компаниях, авиакомпаниях, телекоммуникационных и т. п.). Теперь подумайте о том, сколько представителей этой отрасли ведут деятельность на упомянутых выше каналах и насколько это изменило мнение публики о них.

Я даю только общую картину, но в ней четко просматривается тенденция противостояния между вертикальной и горизонтальной интеграцией. Когда бизнес заявляет, что движется в направлении *социализации*, неудачу терпят обычно те, у кого отдел по работе с соцсетями встроен в другой департамент (обычно маркетинга и/или коммуникаций). В его обязанности входит отслеживание рекламных кампаний на рынке и индивидуальных инициатив. В сущности, это не что иное, как попытка загнать в гетто дух социального бизнеса, которая рано или поздно неминуемо приведет к краху. Когда концепцию социализации бизнеса применяют горизонтально на уровне всех отделов, происходит полный переворот системы ценностей. Проще говоря, это игра, в которой у каждого есть своя ставка. *Это не рекламная кампания – это истинное лицо вашего бизнеса.* Вы заявляете миру о том, что в вашей компании работают живые люди и ориентирована она тоже на живых людей. Люди достигают великолепных результатов в бизнесе, когда у них есть возможность живого взаимодействия с реальными людьми.

Вам решать, превратить ли маркетинг из вертикального в горизонтальный

Директора по маркетингу, желающие внедрить социальные компоненты в свой бизнес, вряд ли изменят мир, поскольку этот процесс должен быть инициирован сверху и проходить в гармонии со всем остальным. Короче говоря, именно вы должны подать идею и возглавить процесс. Социальный бизнес затрагивает все области жизни: от персонала и взаимодействия до развития бизнеса и производства. Крупным звукозаписывающим компаниям приходится еще труднее, поскольку у них нет никаких предварительных наработок для социализации бизнеса. Они привыкли диктовать и распоряжаться (артистами, каналами распространения, тем, что услышат и чего не услышат фанаты) и относились к этой власти с имперским пафосом. Когда представитель высшего руководства дает свисток, все меняется. Не верите? Спросите Тони Шея из Zappos, Ричарда Брэнсона из Virgin или Марка Бениоффа из [Salesforce.com](https://www.salesforce.com). Эти (и многие другие) руководители не пытались продать социальный бизнес в качестве маркетинговой и коммуникационной инициативы. Они продавали его в рамках *обслуживания клиентов*. И речь не о работе колл-центров, а о сути (цели бизнеса).

Мы занимаемся бизнесом, чтобы служить покупателю

Не больше. Но и не меньше. Чем активнее мы отвергаем модель социального бизнеса, тем более болезненными окажутся для нас ближайшие годы (и даже десятилетия). Мы должны подготовиться к тому, что потребители станут более мобильными и более раскрепощенными. Реалии будущего просты: *весь бизнес должен стать социальным*. Если вы не будете использовать принципы горизонтального маркетинга во всей компании, это сделают ваши конкуренты. И тогда они не только съедят ваш хлеб, но и поведут под венец ваших драгоценных покупателей.

Хотите отличный наглядный пример ведения социального бизнеса и обслуживания клиентов? Возьмите бестселлер «Доставляя счастье» Тони Шея. Вы поймете, как и почему Zappos добила симпатии миллионов своих покупателей.

Тенденция № 3. Подъем инди-бренда

В марте 2012 года я имел удовольствие выступать с обращением на открытии конференции Art of Marketing в Торонто. На мероприятии собрались более 15 тысяч бизнесменов. Вместе со мной на сцене стояли такие люди, как Мартин Линдстром (автор книги «Вынос мозга»¹¹⁷), Рэнди Цукерберг (бывший директор по маркетингу Facebook и сестра основателя компании Марка Цукерберга), Скутер Браун (менеджер, который открыл миру Джастина Бибера) и многие другие. Мероприятие длилось целый день, билеты на него были полностью распроданы. Среди выступающих были семеро ведущих ораторов и профессионалов в области маркетинга, но один из них затмил остальных: Эрик Райан – один из основателей (вместе с Адамом Лоури) и главный архитектор бренда Method¹¹⁸. Миссия Method – полностью изменить бизнес, связанный с товарами народного потребления.

Чистящие средства компании нетоксичны, безопасны для окружающей среды и отличаются таким приятным дизайном упаковки, что люди гордо ставят их на видное место, а не прячут под раковину. Слоган компании – «Люди против грязи». Имидж инди-бренда проявляется во всем: от подбора персонала (они дают потенциальным сотрудникам домашнее задание) до маркетинговой стратегии (разумное и изобретательное использование СМИ и много юмора) и инновационных линий продукта (попробуйте их средство для стирки белья – всего пара нажатий дозатора на одну загрузку).

Насколько все это действительно помогло Method? Прочитайте деловой бестселлер «Метод Method»¹¹⁹, который Райан и Лоури написали в соавторстве с Лукасом Конли.

Как независимому бренду Method удалось отвоевать место в джунглях бизнеса, где бродят такие динозавры, как Unilever, Procter & Gamble и Johnson & Johnson?

Ответ одновременно прост и сложен. Простая часть заключается в том, что наш мир изменился. Технологии (и, что еще важнее, интернет) не только соединили нас друг с другом, но и создали множество новых каналов, позволяющих лучше понять нужды современного потребителя. Самое сложное во всем этом – правильно расшифровать поступающие со всех сторон сигналы. Мы живем в мире, где онлайн-платформы (такие как Kickstarter) позволяют каждому создать бренд и привлечь к себе всеобщее внимание. Мы быстро движемся к культуре «сделай сам» (вернитесь к разделу «Тенденция № 1», где рассказано, чем занимаются хакеры и создатели). Благодаря интернету можно организовать что угодно: от поиска инвестиций и финансовых средств для производства до разработки дешевого и эффективного маркетинга, обращенного напрямую к потребителю. Все это дает дополнительный стимул тем, кто с интересом присматривается к предпринимательской деятельности как альтернативе традиционной офисной рутине.

Аннелоес ван Гаален, специалист по связи и коммуникациям из Амстердама, давно интересуется темой подъема независимых компаний, которые развиваются в бренды мирового класса. На протяжении трех лет ван Гаален исследовала развитие независимых брендов в глобальной перспективе и опубликовала свои наблюдения в книге «Инди-бренды»¹²⁰. «Люди понимают термин “инди-бренд” по-разному, – говорит ван Гаален. – Для меня это бренды, которые были основаны частными предпринимателями и имели независимое финансирование

¹¹⁷ Линдстром М. *Вынос мозга. Как маркетологи манипулируют нашим сознанием и заставляют нас покупать то, что им хочется*. М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. *Прим. перев.*

¹¹⁸ Method – американская компания по производству экологически безопасных средств гигиены и бытовой химии. Основана в 2001 году. *Прим. перев.*

¹¹⁹ Ryan E., Lowry A., Conley L. *The Method Method: Seven Obsessions That Helped Our Scrappy Start-up Turn an Industry Upside Down*. Portfolio Hardcover, 2011.

¹²⁰ van Gaalen A. *Indie Brands: 30 Independent Brands That Inspire and Tell a Story*. BIS Publishers, 2012.

и независимый дух. Они сворачивают налево, когда все идут направо. Для них в маркетинге первична не реклама как таковая, а история, которую они хотят рассказать. Они умело пользуются всеми доступными маркетинговыми каналами. Компании, о которых идет речь в этой книге, основаны людьми в порыве чистого энтузиазма, и они обычно выбирают новые дороги. Как правило, у них интересная история. Мы решили опубликовать тридцать таких историй».

Понятным языком описывая зарождение и будущее движения инди-брендов, ван Гаа-лен рассказывает историю 30 компаний, каждая из которых в своем роде уникальна: от OAT Shoes (производитель первых в мире полностью биоразлагаемых кроссовок, в язычок которых зашита семена растений: когда кроссовки износятся, их можно будет закопать, и сквозь них прорастут побеги) до Yellow Bird Project (организация, совместно с другими инди-брендами собирающая деньги на различные благотворительные мероприятия и опубликовавшая два бестселлера: «Инди-рок: раскраска» и «Инди-рок: книга постеров»¹²¹). «Мы создали эту компанию с нуля, без каких бы то ни было предварительных инвестиций, – сказал Кейси Коэн, основавший Yellow Bird Project вместе с Мэтью Стотлендом в 2006 году. – И это значит, что мы можем управлять ею по собственному усмотрению. Нам не нужно отчитываться перед партнерами, и все решения, которые мы принимаем, окончательны. Это дает нам возможность свободно исследовать, открывать новые направления или даже отвергать возможности, которые, на наш взгляд, нам не подходят. В конце концов, мы потратили много времени на разработку бренда, и нам повезло, что у нас есть возможность сохранить право им распоряжаться. Благотворительные организации и музыкальные группы знают нас и доверяют нам, а мы знаем, что не можем отдать доверие на откуп посторонних людей».

Все это обуславливает серьезные перемены в мире бизнеса. Получается, что будущее не только за теми брендами, которые рассказывают хорошие истории, но и за теми, которые прозрачны, надежны и могут предложить своим потребителям нечто уникальное, ни на что не похожее. Инди-бренды возникают и развиваются на основе этих ценностей, поэтому неудивительно, что крупные корпорации, господствующие на Уолл-стрит, пытаются понять, как стать похожими на Method, OAT Shoes и Yellow Bird Project. Будущее наступит, когда инди-бренды станут глобальным новым явлением.

Тенденция № 4. Маркетинг по принципу «меньше – значит больше»

У компаний, которые публикуют все больше информации о своем продукте, будущего нет. Чего, по-вашему, на самом деле хотят потребители: общаться с вашим брендом еще теснее или иметь более легкий, простой и быстрый опыт покупки?

Вам может казаться, что эти две области только слегка соприкасаются, но на самом деле они тесно связаны. Если сделать воронку продаж для своих потребителей более гладкой, они станут более лояльными. Вместе с лояльностью приходит большая вовлеченность (но не всегда). Это не так очевидно, как кажется. Многие компании втискивают все больше контента (который представляет собой по большей части плохо замаскированную маркетинговую отрывку) во все большее количество каналов, но при этом тратят все меньше энергии на то, чтобы упростить для пользователей навигацию своих сайтов и платформ.

¹²¹ Yellow Bird Project. *Indie Rock Coloring Book*. Chronicle Books, 2009; *Miller A. Indie Rock Poster Book*. Chronicle Books, 2011.

В будущем важна каждая секунда

Авинаш Кошик, о котором я рассказывал выше, любит напоминать аудитории, что каждая лишняя секунда, проведенная в ожидании загрузки страницы, снижает покупательный потенциал потребителя на 7 %. Потребители не прощают. Им нужны скорость и эффективность, а не стильная страница на Facebook. И со временем эта тенденция будет только укрепляться.

В мае 2012 года в Marketing Vox появилась заметка под названием «Простота решений нужна пользователям больше, чем вовлеченность»¹²². Выясняется, что онлайн-покупатели совершенно не интересуются общением с любимым брендом (за исключением случаев, когда хотят подать жалобу или ищут дополнительную информацию). Фактически они готовы в любой момент переключиться на конкурирующий бренд, если тот даст им возможность покупать быстрее.

Проведя исследование среди 7000 потребителей и маркетинговых представителей 125 потребительских брендов из 12 стран, консалтинговая компания СЕВ обнаружила значительное расхождение между текущими маркетинговыми стратегиями, включая вовлеченность потребителя, и предпочтениями в отношении покупательского поведения. Маркетологи в основном действуют так, будто большинство покупателей открыты для тесных взаимоотношений с брендом, однако СЕВ обнаружила, что только 20 % из них готовы завязать такие отношения. В результате сегодняшние маркетинговые тактики негативно влияют на лояльность и лишают компании доходов. «Наши исследования указывают на то, что впечатление от упрощенных покупательских решений для потребителей в 4 раза сильнее, чем любимая маркетологами стратегия вовлечения, и занимает одну из первых позиций в списке стимулов для совершения покупки, – сказал Патрик Спеннер, руководитель СЕВ. – Слишком богатый выбор и переизбыток информации заставляют покупателей по многу раз пересматривать решение, в результате чего они меняют свое мнение о продукте, менее уверены в своем выборе и вряд ли захотят вернуться к этому бренду еще раз».

Внимательно посмотрите на свою маркетинговую команду и задайте простой вопрос: кто из нас несет ответственность за то, чтобы наши потребители могли прийти, найти то, что им нужно, и купить это как можно быстрее и эффективнее? Возможности для оптимизации маркетинга обычно ищут в уже существующей кампании (как сделать рекламный баннер еще более броским, чтобы заставить щелкнуть на него), но мы не должны забывать о том, как важно обеспечить опыт легкой и быстрой покупки (да, это бесконечный процесс). Сейчас интернет переполнен информацией, в будущем он станет еще более перегруженным и запутанным, устройства – меньше и мобильнее, а возможности – все шире. *Будущее определяет не скорость и не количество контента, выпускаемого брендом.* Маркетинг и реклама приобретают беспрецедентное значение.

К настоящему моменту мы создали порядочную неразбериху. У большинства брендов нет связной истории, поскольку они слишком заняты обновлением сайтов, публикацией случайных записей в Twitter или Facebook, экспериментами на Pinterest, загрузкой видео на YouTube и т. д. Они просто выбрасывают контент на популярные каналы, не рассматривая их в комплексе как возможность расширить историю бренда. Даже если они добились в этом стабильного успеха, им придется выдержать битву за простоту: за то, чтобы заставить свои сайты

¹²² www.marketingvox.com/users-want-ease-of-decision-more-than-engagement-051046/.

(для стандартных браузеров, мобильные и для планшетов) работать быстрее и эффективнее. Домашняя страница Google выглядит так лаконично не без причины. То же можно сказать о Twitter, YouTube, Facebook и др. Они знают: чем проще и быстрее будет работать их продукт, тем меньше вероятность, что потребитель от них уйдет. В будущем компании меньше публикуют, но больше оптимизируют, добиваясь скорости и эффективности.

Мысли о наследии

Сделать запись в Twitter или обновить статус в Facebook легко. Долго думать не придется. Но это не значит, что вы не должны совершать это действие необдуманно.

Меня часто спрашивают, почему я не публикую на своих интернет-площадках больше личной информации (жена? дети? что-то еще?). Правда в том, что мой бизнес и есть самая личная информация. Я провожу большую часть времени за работой, развивая Twist Image, пытаюсь нащупать среди постоянно меняющихся представлений настоящее определение успеха. Я использую сеть, чтобы сосредоточиться на этом аспекте жизни (и поверьте, для меня это очень личное). Создавая контент (будь то книга, сообщение в блоге, подкаст или твит), я часто думаю не только о том, кто прочтет это, но и, что еще важнее, о том, как это будет восприниматься через много лет после того, как меня не станет. Поэтому прежде чем что-либо публиковать, я задаю себе два вопроса:

1. Пройдет ли этот контент проверку временем?
2. Будут ли мои дети (внуки) гордиться своим отцом (дедом), когда прочтут это?

Именно поэтому я стараюсь не употреблять грубых выражений, не нападаю на людей (стараюсь), не критикую другие бренды и т. д. Дело не в репутации, которую я хочу завоевать... а в наследии, которое я хочу после себя оставить. Это особенно касается моих аудиоподкастов.

Через сорок лет любой член вашей семьи будет иметь возможность вернуться назад во времени и увидеть все в хронологическом порядке (Марк Цукерберг затевает что-то интересное с календарем Facebook) – сообщения в блоге, подкасты, твиты, дополнения и многое другое. Это будет не просто обувная коробка со старыми фото и дневниками. Речь о настоящей сокровищнице, в которой хранятся тексты, изображения, аудио и видео – абсолютно все. Будущие поколения смогут узнать вас лично – узнать, что вы чувствовали в тот или иной момент и сопоставить это с историческими событиями (11 сентября, Арабская весна, движение «Захвати Уолл-стрит» и т. д.). Если вы ведете социальный бизнес, эта концепция долгосрочности наверняка поразит ваше воображение.

Будущее вашего бизнеса определяется смыслом вашего наследия

Как часто вы задумываетесь о том, насколько ваш сетевой имидж отражает ваш реальный характер? Мы станем первым поколением, после которого останется подробно зафиксированная индивидуальная история, навсегда доступная для всеобщего ознакомления.

Большинство великих лидеров не оставили после себя такого количества подлинных исторических свидетельств, широко доступных каждому. Компаниям стоит задуматься об этом и начать относиться к этому очень серьезно. Следующий уровень маркетинга и коммуникаций – уважительное отношение к средствам распространения информации (не просто бессмысленный спам). Публикуя новый контент, компании будут понимать и ценить время потребителей. Они осознают, что обо всех их словах и действиях можно будет узнать через десятки и сотни лет.

Что если бы мы располагали подобными инструментами в библейские времена? Представьте себе, какие разговоры шли бы вокруг новых религий и завоеваний. Что если бы у нас

были такие инструменты во времена промышленной революции? Представьте, в каких терминах мы обсуждали бы силы коммуникации и средства передачи информации?

Представьте, что все мы получили эту возможность прямо сейчас. Но нам не нужно представлять – она у нас есть. Она у нас на ладони, в буквальном смысле слова. Задумайтесь о своем наследии и о том, как оно влияет на мир. Слишком легко отмахнуться от него, сделав выбор в пользу сиюминутного бессмысленного спама. К сожалению, именно так сейчас действуют многие. Трудно создать контент, который останется в истории. К этому (надеюсь) и стремятся компании.

Тенденция № 5. Контроль над технологиями

Несомненно, технологии отчасти пугают. Самый страшный их аспект – неуверенность. Люди хватаются за свои привычки, и появление чего-то нового обычно вызывает скепсис (как минимум) или яростное неприятие (гораздо чаще). Если вы интересуетесь историей, то наверняка замечали, что в спорах о вреде интернета, о том, как он разрушает наше общество и культуру, почти дословно повторяются те аргументы, которые раньше приводили противники публичных выступлений, печатного станка, телевидения и т. д.

Чаще всего смартфоны и мобильные устройства обвиняют в том, что они приковывают людей к работе – круглосуточно и без выходных. И хотя ваш руководитель может считать, что, если у вас есть iPhone, вы обязаны отвечать на электронные письма в 6 утра по субботам, независимо от их срочности, загвоздка здесь не столько в его отношении к вам, сколько в недостатке знаний об использовании технологий для получения лучших результатов. Многие бывают потрясены, когда узнают, что мой iPhone не издает ни звука. У меня есть один режим вибрации для текстовых сообщений (при этом я быстро блокирую сообщения от неизвестных отправителей) и два вида вибрации для телефонных звонков. Когда мне приходят электронные письма, сообщения о твитах или обновлениях на Facebook, мой iPhone не подает сигналов, не подпрыгивает и не светится. Почему? Потому что суть моей работы – наиболее эффективно управлять технологиями (а не наоборот). Из этого можно извлечь ценный урок: если вы думаете, что ваши дети проводят слишком много времени за iPad и недостаточно гуляют на свежем воздухе, не вините во всем устройство. Когда-то они играли в видеоигры, до этого смотрели телевизор, а еще раньше – читали комиксы. В любую эпоху, в любом поколении существовали молодые люди, которые больше любили сидеть и играть в тишине, чем носиться по улице.

Вальдорфская школа на полуострове Сан-Франциско – одна из более чем 150 вальдорфских школ в США, в которых ученикам до 8-го класса не разрешается пользоваться современными технологиями и устройствами. Разительный контраст с привычной ситуацией (подключение всегда и везде). В этой школе классы выглядят почти как на картинах Нормана Роквелла¹²³: желтые карандаши, деревянные парты и т. д. Причина, по которой именно эта школа привлекает к себе столько внимания, в том, что она расположена в сердце Кремниевой долины и в ней учатся дети, чьи родители работают в Google, Yahoo! и Apple. Эта парадоксальная история (о которой я впервые прочитал в журнале New York Times в октябре 2011 года в статье под названием «Школа без компьютеров в Кремниевой долине»¹²⁴) стала предметом бурного обсуждения... где бы вы думали? Конечно, в интернете.

Кто лучше преподаст детям математику – учитель или iPad? Что хорошего в образовании, если ребенок не научится пользоваться обычным словарем? Вы наверняка можете представить себе, в каком русле шла дискуссия. Детям не нужен Google; хороший учитель мате-

¹²³ Норман Роквелл (1894–1978) – американский художник, иллюстратор, автор рекламных плакатов. *Прим. ред.*

¹²⁴ www.nytimes.com/2011/10/23/technology/at-waldorf-school-in-silicon-valley-technology-can-wait.html?_r=0.

матики намного лучше, чем приложения для iPad; очень важно, чтобы дети знали, что такое настоящая книга.

Однако есть кое-что еще, о чем нам следует помнить: наши ценности были созданы в другое время и в другом месте. Перефразируем вопрос: оказываю ли я своим детям добрую или дурную услугу, не позволяя использовать в процессе обучения компьютер, технологии и всемирную сеть? Это не игра в одни ворота. Большинство моих друзей сейчас занимает должности, которых просто не существовало в то время, когда я учился в университете. Должны ли дети таскать в ранце пять учебников или достаточно одного iPad, который не только меньше весит, но и дает возможность создавать, вместе работать над проектами и больше общаться со сверстниками (если правильно его использовать)?

Каким вы видите ближайшее будущее? Кабинки, офисные столы и папки-скоросшиватели или что-то совсем другое? Возможно, кто-то считает, что нужно как можно дольше оберегать наших детей от технологий, но я готов с этим поспорить. Мы не должны выбирать: все или ничего. Мне сложно представить, что мой выросший ребенок будет держать на работе в руках простой карандаш... более того, я готов побиться об заклад, что наши дети вряд ли будут пользоваться мышью и клавиатурой, как мы сегодня. Знать историю важно, но не важнее, чем подготовить детей к будущему.

Помните: если вы не идете в ногу со временем, в будущем ваши профессиональные услуги не будут востребованы. Перезагрузите свою жизнь. Перезагрузите свою карьеру.

К технологиям стоит относиться осторожнее

После посещения конференции TED 2012 года в Лонг-Бич я невольно задумался о том, насколько глубоко средства массовой информации и технологии укоренились в нашей жизни. Если вы окажетесь в одном помещении с тысячей самых интересных в мире деловых лидеров, мыслителей, ученых и художников, как вы потратите свое время: будете сидеть в уголке, уткнувшись в смартфон, или погрузитесь в происходящее и сделаете все возможное, чтобы общаться со всеми хотя бы рукопожатиями?

До 2012 года перед началом заседаний TED хозяева обычно напоминали гостям о необходимости отключить мобильные телефоны. Это стало чем-то вроде ритуала перед началом каждой конференции. Но на этот раз они пошли дальше. Они не просто попросили всех нас перевести мобильные устройства в режим вибрации – они предложили нам убрать их совсем и на время забыть о них. Иными словами, чтобы мы могли извлечь пользу из дискуссии о новых технологиях, нас попросили отложить свои технологические устройства. Иронично, не правда ли?

Не в этом ли смысл связей?

Многие выступающие на TED ораторы задавали вопросы о нашей связи с технологиями. Шерри Теркл спросила, живем ли мы здесь и сейчас или стараемся произвести впечатление на посторонних, создав эффектный образ. Томас Кэмпбелл (директор Метрополитен-музея) задавался вопросом, могут ли цифровые средства передачи информации сравниться с посещением настоящего музея. На этом дело не кончилось. В обсуждениях доминировала тема протеста против интернета и отказа от глобальной сети. Даже Чип Кидд (знаменитый книжный дизайнер) высказался за возвращение к книгам в привычном формате – продукт из мертвого дерева. Мы осваивали новые технологии и уверенно мчались вперед, но за последние двадцать лет этот процесс подошел к кульминации, и мы получили то, что можно описать как тяжелое цифровое похмелье.

Это правда. Вероятно, мы действительно погрузились с головой в технологии и недостаточно времени уделяем осмысленным разговорам с другими людьми с глазу на глаз. Однако и

здесь мы не должны делать жесткий выбор – все или ничего. Я слышал много историй о неуверенных в себе подростках, которые использовали Facebook, чтобы пригласить кого-то на свидание или даже попросить о помощи, потому что там они чувствовали себя более уверенно. Я слышал истории о детях с серьезными проблемами со здоровьем, которые использовали социальные сети для общения. После этого их школьная жизнь также улучшалась, поскольку те, с кем они налаживали общение в интернете, становились для них близкими людьми. С несколькими из моих лучших друзей я познакомился в интернете. У нас были общие ценности, и поэтому нам удалось создать более прочные связи во время личных встреч.

Кроме того, технологии – большой соблазн. Мы любим свои iPhone и iPad. Это последняя вещь, которую мы гладим перед тем, как заснуть, и первая, которую берем в руки, просыпаясь утром. *Возможно, нам это не нравится, но мы стали именно такими.* В следующий раз, когда вы окажетесь в общественном месте, понаблюдайте за людьми вокруг. Обратите внимание на то, как они флиртуют со своими смартфонами и ласкают их кончиками пальцев. Выглядит почти как секс, не правда ли? Однако речь не о том, чтобы избавиться от технологий. Речь о том, что нужно осознавать свои действия.

Богатый жизненный опыт складывается не из отправленных вами текстовых сообщений. Он приходит, когда мы общаемся лицом к лицу, слушаем, делимся и внутренне растем. Текстовые сообщения могут стать отличным мостиком между двумя людьми, но не стоит обманывать себя и думать, будто изображение на экране вашего смартфона важнее, чем то, что находится перед вами здесь и сейчас. Не обязательно выдергивать вилку из розетки, чтобы снова стать человеком. Нужно просто сделать осознанный выбор. Человечность и осознанный выбор определяют будущее.

Тенденция № 6. Достоинства виртуальных товаров

Оценка и монетизация электронной торговли по-прежнему остается актуальным вопросом для многих ведущих компаний мира. Однако им стоит внимательнее присмотреться и к виртуальным товарам. Бренды и ретейлеры должны серьезно заняться изучением возможностей, которые дает этот сектор.

Подумайте о современных возможностях (и о том, куда они могут вас привести). Почему бы универсальному магазину не начать продавать цифровые аналоги некоторых товаров, например музыки, фильмов и книг? Почему бы этим магазинам не открыть службу подписки для потоковой трансляции этих продуктов? Обдумайте создание мультиканальных маркетинговых кампаний с эксклюзивными рекламными предложениями, например уникальными уровнями Angry Birds или новой музыкой австралийского певца Готье с возможностью покупки онлайн или в реальном магазине. И это только начало.

Некоторые крупные ретейлеры (например, JCPenney и Target) уже работают с брендами, которые представляют звезды. Почему бы не расширить дело в сторону онлайн-продажи и продажи виртуальных товаров? Представьте себе эксклюзивные обои для iPad и/или iPhone, созданные Деми Ловато в рамках сотрудничества с Target. Мадонна и другие звезды выстраиваются в очередь, чтобы продавать свои аксессуары в Macy's¹²⁵, – почему бы не воспользоваться возможностью сложить эксклюзивные реальные и виртуальные товары в одну корзину и не сблизить реальный и виртуальный миры?

Обычно мы крайне недалёковидны. Конечно, никто не может точно предсказать, как люди станут покупать в будущем, однако, учитывая, что дистрибутивные схемы становятся все более сложными, а стоимость аренды, обслуживания и выплаты персоналу растут, биз-

¹²⁵ Macy's – американская публичная компания, одна из крупнейших сетей розничной торговли в стране. Создана в 1858 году, по состоянию на январь 2013 года насчитывает 850 магазинов. *Прим. ред.*

несу будущего придется смириться с тем, что покупатели больше не проводят четкой границы между реальными и виртуальными товарами. Не верите? Вспомните, как быстро пользователи переключились с компакт-дисков на библиотеку iTunes. Затем появилась технология облачного хранения, и все снова изменилось.

Какие-то предложения могут показаться вам слишком техничными и неприспособленными для повседневной работы. Однако нельзя отрицать, что эти новые способы контактировать и взаимодействовать с брендами и контентом вызывают в бизнесе существенные подвижки. Музыкальная индустрия развивается, появляются бизнес-модели нового поколения, облачная технология оказывает огромное влияние на наши отношения с музыкой. iTunes дал нам возможность покупать музыку и хранить ее на жестком диске, iPhone или iPod. Возможность создавать плей-листы и по-своему организовывать записи фундаментальным образом изменила для нас процесс покупки и прослушивания. Недавно музыкальные сервисы Spotify и rdio начали предлагать неограниченный повсеместный доступ к своим каталогам. За скромную месячную плату (обычно не более 10 долларов) вы получаете доступ к огромной коллекции, которую можно транслировать потоком через облако практически на любое устройство, подключенное к интернету. Вместо того чтобы выбирать песни на iTunes, платить за них, скачивать и хранить, теперь вы можете просто транслировать любые треки из обширной коллекции сайта. Это своего рода кабельное телевидение в мире музыки.

Зачем хранить?

Получив пробную лицензию на Spotify и rdio, я быстро понял, что, хотя моя коллекция CD уже оцифрована, я утратил желание хранить информацию. Вполне веское основание для развития систем облачного хранения и реализации виртуальных товаров. Иными словами, что я выбираю – владеть несколькими записями или иметь неограниченный доступ к огромной коллекции музыки? Да, rdio и Spotify также позволяют пользователю покупать и скачивать музыку. Но смысл физического обладания файлами теряется, если только вы не собираетесь слушать музыку в тот момент, когда интернет недоступен, например в самолете или в зоне, не имеющей интернет-покрытия.

Мобильные данные и подключение к интернету соединяются с высокими скоростями и выгодными тарифами, и вся ваша информация перемещается в облако – от рабочих файлов до домашних развлечений и новых интересных продуктов и услуг, которые вы можете купить. Это создает новые возможности для бизнеса, новые рабочие места и еще больше возможностей для инноваций. Но они также влекут за собой огромные разрушительные перемены. Да, опять. Это время огромных перемен в бизнесе. И если вы достаточно смелы, вы можете рассматривать эти перемены как выпадающий всего раз в жизни шанс создать нечто новое и поразительное.

Цифровой формат такой цифровой

Некоторые отрасли (музыкальная, книжная, кино и программное обеспечение и т. д.) вынуждены переходить на цифровой формат, потому что у них нет другого выбора. Однако для вас это вовсе не обязательно. Вы можете занять лидирующее положение, продвигая и поощряя продажу и распространение виртуальных товаров. Сначала это будет выглядеть как стратегическое партнерство (в котором компания-производитель, например Warner Bros., объединяется с крупным ретейлером, например Urban Outfitters, для реализации своих виртуальных товаров), но позже ваша компания создаст свою группу торговли виртуальным товаром и новую категорию внутри собственного бизнеса.

Отличный пример – компания Apple. Вы покупаете компьютер, iPod или другое устройство у ретейлера, а затем наполняете его контентом и программным обеспечением через цифровой канал компании – iTunes.

Компании будущего – те, кому удастся одинаково успешно реализовывать реальные и виртуальные товары и интегрировать продукты и услуги в единое комплексное предложение. Это положит начало новым бизнес-моделям.

И наконец...

Итак, к чему все это? Открою вам маленький секрет.

Я часто задумываюсь о конце жизни. Не стыжусь признаться, что думаю об этом со страхом – и не хочу, чтобы это произошло в обозримом будущем. Я еще многого хотел бы достичь. Я выяснил (в основном методом проб и ошибок), что мне нравится мир маркетинга. Мне нравится работать с брендами, думать о них и изобретать для них новые способы наладить более искренний и прочный контакт со своими потребителями.

Я дописываю книгу в самолете. Оглядываюсь по сторонам и вижу людей – самых разных, работающих в различных отраслях. У каждого из них с собой множество устройств, от смартфонов и Kindle до iPad и ноутбуков. Невольно я задумываюсь о не столь отдаленном будущем, когда мы уже не будем носить все эти устройства с собой, потому что они станут частью нас (в виде подкожных имплантатов или чипов, откликающихся на показатели мозговой активности, – кто знает?). По пути через аэропорт я заметил в киоске свежий номер журнала Wired, тема – самоуправляемые автомобили. Такие моменты, будто сошедшие со страниц научно-фантастического романа, приводят меня в волнение. Они заставляют меня задуматься о том, как я люблю свое дело, и надеяться, что проживу достаточно долго, чтобы принять участие в инновациях, основы которых закладываются в этот уникальный момент.

Когда я думаю о своей карьере (или вижу, как другие задумываются о своей), я понимаю, что, несмотря на привычку планировать и ставить цели, мы все же крайне недальновидны. Подумайте о своей нынешней ситуации на работе. Скорее всего, вы гадаете, когда получите очередной бонус или прибавку, обдумываете следующий шаг по корпоративной лестнице или новое заманчивое деловое предложение. Может быть, вы задумываетесь о том, где окажетесь через пять или десять лет. Но что в итоге? Эта книга посвящена эволюции и перезагрузке бизнеса, а также той роли, которую я хочу сыграть в этом процессе и которую, надеюсь, хотите сыграть и вы. Она заставила меня понять, что для меня в мире бизнеса существует всего одна истинная цель: *долговечность*.

Ключ – в долговечности

Оглядываясь назад, я понимаю, что стремился к этому всегда, но до недавних пор не мог сформулировать свою цель. *Я хочу выстроить долговечную деловую карьеру*. Не меньше. Анализируя работу с клиентами в Twist Image, эту книгу, мои записи в блоге, еженедельные подкасты, которые я создаю, мою первую книгу «Шесть пикселей отдаления» и все то, из чего складывается моя повседневная работа, я понимаю: все дело в долговечности.

Сколько людей и сколько компаний на вашей памяти заводили блог, страницу на Facebook или сообщество в LinkedIn, а затем бросали его, потому что им это наскучило? Да, иногда необходимо отказаться от того, что не работает. Но в целом, думаю, большинство брендов просто имеют очень краткосрочные цели. Я вел свой блог с 2003 года. Помню, как говорил себе, что боги интернета дали мне великий дар – возможность свободно публиковать свои мысли. Никаких редакторов, указывающих мне, что хорошо и что плохо, никакой платы за возможность выступить перед своей аудиторией. Я не только нашел платформу, которая лучше всего соответствовала моим бизнес-целям; я хотел, чтобы она также была долговечной.

То же можно сказать об этой книге и о том, что вы можете с ней сделать. Возможно, к тому времени, как вы ее прочтете, какие-то данные устареют. Какие-то из моих прогнозов не

оправдаются, а компании, о которых здесь идет речь, сойдут со сцены. Но это не меняет сути сказанного. Бизнес изменился. И продолжает меняться. Все мы в чистилище. Что вы собираетесь делать? На что похожа ваша перезагрузка?

Долговечность не возникает мгновенно, но это не значит, что вы можете расслабиться. Я прилагаю множество усилий, чтобы не терять ощущения актуальности своей работы, и рекомендую вам поступать так же. Я хочу создать нечто великое (но, конечно, как и все, люблю быстрые положительные результаты). Когда вы сосредоточены на долговечности (и личной, и профессиональной, и компании, которую вы представляете), есть шанс, что ваше мышление станет намного более критическим. В итоге вы будете выводить на рынок продукты с гораздо более солидной подготовкой и вполне оправданно ожидать положительного результата. Здесь и сейчас, в чистилище, я начинаю обдумывать и оценивать все с точки зрения долговечности.

Итак... к чему вы стремитесь?

Я желаю вам долговечности.

Благодарности

Книга никогда не бывает плодом усилий одного только автора. Чтобы ее написать, нужна целая деревня... или, в моем случае, целая семья. Я посвятил эту книгу жене и детям, но моим настоящим соавтором в этом предприятии стала моя жена Али. Она позаботилась о том, чтобы наши малыши вели себя тихо, (почти) не мешали папе, и он спокойно мог стучать по клавишам вечерами и даже в выходные. Эта книга не была бы написана, если бы Али не позаботилась о том, чтобы жизнь нашей семьи была спокойной и радостной, и я буду вечно благодарен ей за то, что она предлагала мне отвлечься и пойти поиграть с детьми даже тогда, когда у меня на уме были только стресс и дедлайн. Ты была права, Али (как всегда): оно того стоило!

Мама и папа относятся ко всему, что я делаю, с симпатией и гордостью (они настоящие квеллеры¹²⁶). Они не только дали мне жизнь, но и внесли огромный вклад в развитие моего интереса ко всему связанному с медиа и технологиями. Какие слова можно найти, чтобы отблагодарить родителей за все, что они для тебя сделали? Спасибо. Спасибо. Спасибо.

Я уже говорил это в предыдущей книге, но нелишним будет повторить: я каждый день вспоминаю мамочку и папочку, скупаю по ним и знаю, что, если бы они увидели эту книгу, они были бы счастливы и гордились мной.

Арн, Уинн, Джерри, Марни, Риза, Джесси, Лианна, Ной, Рэйчел, Джейк, Ребекка, Лили, Беверли, Андре, Мартина, Аннабель, Яхав, Жак, Натали, Элла, Майя, Этан, Тристан, Оливия, Эва, Марсия (и вся семья Шустер) и Сэм. Наша семья очень много значит для меня. Ваша забота, любовь и поддержка помогли мне преодолеть все препятствия в работе над книгой и создать то, чем вы все можете гордиться. Надеюсь, я вас не разочаровал.

Марк Гудман, Майк Канфи и Обри Розенхек, все остальные члены команды Twist Image и наши изумительные клиенты: эта книга принадлежит вам настолько же, насколько и мне. Каждый день вы помогали мне творчески осмысливать инновации, цифровые технологии и их значение для человечества. Мне повезло оказаться в окружении людей, которые, как и я, считают, что бизнес должен быть более искренним и человечным. Эти слова стали нашим девизом. Мне очень повезло, что вы есть в моей жизни. Для меня вы – живое воплощение успеха, и я считаю себя одним из самых успешных людей в мире благодаря нашим отношениям.

Не думаю, что Дэн Ариели догадывался, что его ждет, когда предложил представить меня своему литературному агенту Джеймсу Левайну. Мне не хватает слов, чтобы выразить благодарность Дэну за то, что проявил настойчивость и познакомил нас с Джимом. Одно это уже многое говорит о доброте и искренности Дэна (если вы не читали его книги «Предсказуемая иррациональность», «Позитивная иррациональность» и последнюю книгу «Вся правда о неправде», вы просто не представляете, чего себя лишили).

Лучшие в мире литературные агенты – Джим Левайн и его команда из Levine Greenberg Literary Agency. Я часто говорю, что Джим – мой деловой партнер в написании книги, и это чистая правда. Он сочувственно выслушивает меня в период формирования идеи и высказывает замечания, когда я набрасываю черновики. Всегда спокойный и собранный, безупречный профессионал, который прекрасно знает, чего стоит написать бестселлер. Если я захожу в тупик, быстрый звонок Джиму снова возвращает меня на верный путь. Надеюсь, в будущем мы сможем поработать вместе над многими книгами и проектами.

Обычно авторы ругают своих издателей на чем свет стоит. Редко можно услышать хоть пару добрых слов. Я не знаю, что сделал, чтобы заслужить такого издателя, как Рик Вольф и его изумительная команда из Business Plus и Hachette Book Group. Но, должно быть, это было что-то очень хорошее. Рик верит в меня и разделяет мои взгляды на бизнес. Это делает наши отно-

¹²⁶ Сообщество современных иудеев, стремящихся придерживаться еврейских традиций в воспитании. *Прим. ред.*

шения невероятно близкими. Он не только дает веские редакторские замечания, но и помогает довести дело до конца. Я бесконечно благодарен за возможность участвовать в работе издательства Business Plus и вместе с Джимми Раабом и всеми остальными сотрудниками надеюсь, что мы выпустим еще не одну книгу.

Мне посчастливилось более семи лет работать вместе с Мартином и Фэрой Перелмутер из компании Speakers' Spotlight. Они поверили в меня задолго до того, как агентство Twist Image завоевало популярность, задолго до того, как люди заинтересовались моим блогом и моими книгами. Благодаря им я провел несколько лет в путешествиях, выступая перед самыми разными слушателями по всей Канаде. Мартин, Фэра и вся команда Speakers' Spotlight – настоящие ангелы. В отрасли, где агенты по талантам традиционно имеют кошмарную репутацию, Speakers' Spotlight – настоящий луч света. Я благодарен каждому, кто работает в этой компании, за трудолюбие и помощь в распространении моих идей.

У Мартина и Фэры нет повода опасаться конкурентов, поэтому я спокойно могу сказать, что Дон Эпштейн, Дэвид Эвенчик и остальные сотрудники Greater Talent Network работали не менее усердно, чтобы дать мне возможность выступать за пределами Канады. Каждый раз, когда я приезжаю в Нью-Йорк, они встречают меня с распростертыми объятиями и делают все возможное, чтобы весь мир превратился в сцену для моих выступлений. Они всегда находят для меня интересные мероприятия, и я изо всех сил стараюсь не подвести их. Дэвид и его команда ревностно охраняют мои интересы, и работать с ними – абсолютное удовольствие.

Крис Андерсон, команда TED и мои коллеги по конференции, спасибо вам. Моя первая TED была в Монтерее, и с тех пор я старался не пропустить ни одной новой конференции. Немногие события так заставляют задуматься, как TED. Хотя миллиарды зрителей следят за выступлениями через интернет, я часто повторяю, что презентации – малая часть того, что делает TED такой особенной. Гораздо интереснее сами присутствующие и то, что происходит между заседаниями. Я уверен, что многие идеи, которые я выдвигаю в книге, были сформулированы в результате разговоров с теми, кого я встретил в залах и коридорах TED. Я благодарен за TED, потому что каждый год она дарит мне неделю исключительного удовольствия. Это мое личное время роста и обучения. Спасибо, TED.

Всем, кто следит за проектом «Шесть пикселей отдаления», – эта книга не для вас. Если вы регулярно читаете мой блог или слушаете подкасты, вы уже знакомы с ее содержанием; более того, вы живете и дышите им. Спасибо за то, что терпеливо относитесь к моему многословию и еженедельным разговорам с бизнес-лидерами. Я понимаю, как много контента публикую, и признаю, что не всегда легко успевать за моим бешеным темпом. Спасибо за то, что помогаете мне оставаться честным. За то, что исправляете мои ошибки, от простых грамматических до концептуальных, требующих доработки. Знайте, что, даже если я не отвечаю на каждый комментарий в блоге, твит или сообщение на Facebook, я читаю и ценю все, чем вы делитесь. Без вас я просто пишу в дневник. Вместе мы превращаемся в общественное движение, старающееся сделать бизнес лучше. Спасибо!

И наконец, спасибо семье, друзьям, деловым партнерам и добровольцам из общественных организаций. Список можно продолжать бесконечно, поэтому я даже не буду пытаться назвать здесь каждого. Идеи исходят от людей. Идеи, воплощенные в этой книге, пришли от таких людей, как вы. Спасибо за то, что всегда были рядом, поддерживали мои порывы и помогали мне найти вдохновение.

Об авторе

Когда компании Google понадобилось объяснить принципы онлайн-маркетинга ведущим мировым брендам, она пригласила в свою штаб-квартиру Googleplex в Маунтин-Вью **Митча Джоэла**. Журнал Marketing присвоил ему титул «рок-звезды цифрового маркетинга», а также назвал «одним из главных провидцев цифровой эпохи в Северной Америке». В 2006 году Джоэл был назван одним из самых влиятельных сетевых авторов по вопросам маркетинга. Митч Джоэл возглавляет Twist Image – прославленное агентство цифрового маркетинга и коммуникаций (хотя сам он предпочитает, чтобы его называли медиахакером). Его называли настоящим провидцем в области маркетинга и коммуникаций, экспертом по интерактивным технологиям и общественным лидером. Кроме того, он блогер, автор подкастов, страстный предприниматель и оратор, объединяющий людей во всем мире с помощью своих идей о цифровом маркетинге и новых средствах передачи информации. В 2008 году в Канаде Митч получил титул самого влиятельного человека в социальных СМИ и статус одного из сотни ведущих маркетологов мира, а также престижную награду для молодых предпринимателей Top 40 Under 40. Не так давно Митч попал в список ведущих мировых специалистов по вопросам маркетинга и инноваций по версии iMedia25. Журнал Marketing на протяжении двух лет включал Twist Image в число десяти ведущих маркетинговых агентств Канады (при этом оно было единственным высокотехнологичным агентством в этом списке).

Ранее Джоэл был председателем совета директоров Канадской ассоциации маркетинга и членом совета Канадского интерактивного бюро по вопросам рекламы. Он участвовал в контент-комитетах Shop.org и Ассоциации веб-аналитики, является членом консалтинговых советов многих деловых и благотворительных организаций.

Джоэл часто выступает перед самыми разными организациями, среди которых Walmart, Starbucks, Nestlé, Procter & Gamble и Unilever. Он выступал на одной сцене с бывшим президентом США Биллом Клинтонем, сэром Ричардом Брэнсоном, Малкольмом Гладуэллом, Энтони Роббинсом, Томом Питерсом и Филом Макгроу. В США Митча как профессионального оратора представляет компания Greater Talent Network (Hachette Speakers Bureau), а в Канаде – Speakers' Spotlight.

До работы в Twist Image он был одним из основателей Distort Entertainment – единственного канадского лейбла, записывающего тяжелую музыку, который добился контракта с крупной звукозаписывающей компанией (Universal Music). На счету лейбла несколько платиновых альбомов, музыкальная премия Juno и премия MuchMusic Video Award, а также альбомы групп Alexisonfire и City And Colour.

Джоэла часто приглашают в качестве независимого эксперта в газеты и журналы – BusinessWeek, Fast Company, Marketing, Profit, Strategy, Money, The Globe and Mail и многие другие. Кроме того, он ведет регулярную колонку под названием Media Hacker на портале Huffington Post. Его первая книга «Шесть пикселей отдаления», выпущенная издательством Business Plus – Hachette Book Group и названная в честь его блога и подкаста, стала деловым и маркетинговым бестселлером.

Вы можете посетить блог Митча: www.twistimage.com/blog.

И присоединиться к нему в Twitter: [@mitchjoel](https://twitter.com/mitchjoel).