

ТОМ Питерс
О С Н О В Ы



ТОМ Питерс
О С Н О В Ы

& Марта
Барлетта

ТРЕНДЫ

узнавай
анализируй
капитализируй

ТРЕНДЫ

Женщины именно там! И «бумеры», и «старикашки» там, где, черт побери, спрятан ВЕСЬ клад!

Ключом к успеху вашей организации является то, как вы реагируете на появляющиеся тренды и используете их потенциал. Разработайте стратегическое видение будущего, используя новые революционные идеи Тома Питерса и Марты Барлетта.

Признайте, что маркетинг, ориентированный на женщин, – «самый главный тренд в мире».

Узнайте, как пожилые люди могут стать для вас целевой аудиторией.

Думайте о том, как сделать это вашей стратегической установкой.

Том Питерс и Марта Барлетта переопределяют бизнес.

ТОМ ПИТЕРС ОСНОВЫ ТРЕНДЫ

Специально для
www.koob.ru



Санкт-Петербург
2006



A Dorling Kindersley Book
LONDON, NEW YORK, MUNICH,
MELBOURNE, AND DELHI



**СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ**

Stockholm School of Economics in Saint Petersburg

Россия, Санкт-Петербург, Шведский переулок, 2
Телефон: +7 (812) 320-48-00, факс: +7 (812) 320-48-09
E-mail: publishing@sserussia.org, http://www.sserussia.org
191186, Санкт-Петербург, а/я 102

Том Питерс и Марта Барлетта
**Основы
Тренды**

Перевод с английского: **Ирина Матвеева, Марина Ермакова,
Виталий Мишучков, Игорь Трифионов, Александра Гуткина**
Дизайн: **Джейсон Годфри**

Редактор **Галина Ивашевская**
Руководитель проекта **Маргарита Адаева-Датская**
Менеджер **Ирина Захарова**
Компьютерная верстка: **Лариса Кузнецова**
Корректор **Элина Тарасова**

Первое оригинальное издание в Великобритании в 2005 году:
Dorling Kindersley Limited 80 Strand, London WC 2R 0RL
A Penguin Company

Original English title "Tom Peters Essentials Trends"
Copyright © 2005 Dorling Kindersley Limited, London; A Penguin Company
Text copyright © 2005 Tom Peters

Russian Language Copyright © Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006
(с разрешения Dorling Kindersley Limited, London; A Penguin Company)

Все права защищены.
Ни одна часть книги не может быть опубликована, воспроизведена
или размножена каким бы то ни было способом
без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Изд. № 52. Формат 84x108/32. Печать офсетная. Тираж 5000.

ISBN 5-315-00051-6
Printed and bound in Slovakia.

© Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006: серия.

Полный каталог Dorling Kindersley:
www.dk.com

СОДЕРЖАНИЕ

4	Введение
10	ГЛАВА 1 Женщины орут: там, где деньги (I)
44	«Классный» друг Фейт Попкорн
48	ГЛАВА 2 Женщины орут: разница есть!
78	ГЛАВА 3 Женщины орут: это не Бог весть какая премудрость!
108	ГЛАВА 4 Мания зрелости: там, где деньги (II)
134	«Классный» друг Дэвид Вульф
138	ГЛАВА 5 Совмещение возможностей: женщины в расцвете лет
156		Примечания
158		Выражение признательности Об авторе
159		Заявляйте громко –
160		Манифест основ



ВВЕДЕНИЕ

Представляя себе... Что важно

Осень 2003 года. Вышла моя Книга с большой буквы... «Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений». С 1982 года, момента опубликования «В поисках превосходства», это моя самая амбициозная попытка представить свое понимание того... что такое бизнес? (Или каким он может быть). (Или каким *должен* быть).

Затем был 2004 год. Во время поездок, представляя свою книгу и одновременно читая лекции и консультируя... я слышал неуклонно нарастающую барабанную дробь. Это барабанный бой ужаса от мысли об «аутсорсинге». (Или «офшоре».) Рабочие места уходят в Индию. Или в Китай. Или... куда-нибудь еще.

Что же делать? Как бороться с опасностью... массового сокращения рабочих мест? Мой (краткий) ответ таков: это сокращение неизбежно. Станет ли причиной этого аутсорсинг или автоматизация (которая в долгосрочной перспективе, может быть, гораздо важнее, чем аутсорсинг), но вы больше не можете всерьез рассчитывать, что вас будет ждать подходящая именно вам работа. Единственное, что вам удастся сделать, это найти способ продвинуться вверх по цепочке создания стоимости... ближе к сердцу и душе Новой Экономики.

Лето 2005 года. Вышла серия из четырех моих кратких книг на эту тему, одну из которых вы держите в руках. Серия называется «Основы». В ней изложены основные положения, которые *вы должны знать*... если стремитесь *действовать*... в это нестабильное, высокоскоростное, сбито-с-толку-аутсорсингом, ве-ли-ко-леп-но-е время.

Новая экономика, новые полномочия, новая история

Сколько голов, столько и философов. В приблизительной терминологии глобализация имеет разные последствия – благоприятный в целом результат сопровождается беспорядком и крайней нестабильностью. Волны технологических перемен увлекают нас и приводят в замешательство. Возникают корпоративные скандалы. Могущественные когда-то титаны (а именно крупные компании и их руководители) теряют свои теплые насиженные места.

И еще... есть новая экономика.

Хотели бы вы поменяться местами со своим дедушкой? Хотели бы вы тяжело работать 11 часов в день... на той старой фабрике Bethlehem Steell mill (сталелитейный завод) или на заводе Ford Motor Company образца примерно 1935 года? Я – нет. Я бы не хотел поменяться местами со своим отцом, с его потогонной конторской работой, в одной и той же компании, в одном и том же здании на протяжении до-о-л-г-и-х 41 года!

Революция рабочего места продолжается. Ни один нормальный человек не собирается проработать всю жизнь в одной компании. Некоторые называют этот сдвиг «концом корпоративной ответственности». Я называю это... началом обновленной личной ответственности. Прекрасной возможностью взять судьбу в свои руки.

Дайте мне полномочий! Сделайте меня председателем совета директоров, и CEO, и президентом компании Tom Inc.

Вот чего я прошу! (Даже умоляю!)

Я люблю бизнес в его лучших проявлениях. Если речь идет о стремлении к росту, об оказании услуг, приводящих в восторг клиентов, о восхитительных возможностях для работников. Я особенно *люблю* бизнес в пору нынешних перемен. В этот самый по-настоящему волшебный, хотя и во многом пугающий, момент.

Я не безудержный оптимист. Я многое повидал на своем веку. (Очень многое.) Суровая действительность давно с хрустом раздавила мои розовые очки. И все же я надеюсь. Не на то, что человеческая природа станет лучше... или исчезнет зло... или жадность уйдет с лица земли. Я надеюсь,

что в условиях новой экономики люди смогут стать сильнее, взяв на себя ответственность за свою профессиональную жизнь. Я надеюсь, что они также смогут получать удовольствие от своей инстинктивной любознательности и изобретательности.

Плохая новость: у нас нет выбора. Микропроцессоры возьмут на себя всю рутинную работу. Мы будем вынуждены заново обрести себя, как это произошло, когда мы оставили фермы и пришли на фабрики, и потом, когда нас выкинули с производства и переселили в небоскребы для «белых воротничков».

Потрясающая новость (на мой взгляд): у нас нет выбора. Нам с вами, открывшим себя заново, не остается ничего иного, как изо всех сил барахтаться, стараясь научиться создавать добавленную стоимость каким-нибудь значимым способом.

Пролог: история разрушений

Каждая книга серии исходит из основной предпосылки – одной из тех, что я выдвинул в первых главах книги «Представьте себе!». Итак, вот эти идеи в прогрессии.

1. Все ставки биты! Первейшая задача и обязанность нашего поколения – по-новому представить наши предприятия и организации, государственные и частные. Сильное утверждение. Но я убежден в этом. Основополагающая природа изменений, идущих сейчас, захватила нас врасплох и заставила круто развернуться. Ни одна сторона функционирования организаций не может избежать детального изучения. И изменения.

2. Мы... участники боев без правил. Разрушились связи между бизнесом, политикой и даже самой природой человеческого взаимодействия. По мере продвижения вперед нам необходимо восполнять это. (Успех = SAV = «Энергично делать все подряд».) («Упал. Вперед. Быстро».)¹ Прошлые и современные структуры делают нас не готовыми к боям без правил – что было бы забавно, если бы не было столь трагично! От Аль-Каиды и до Wal-Mart, новички мировой сцены привели в замешательство доминирующие организации и их лидеров.

3. Прощай, инкрементализм. Здравствуй, разрушение. «Постоянное совершенствование» – этот главный лозунг менеджмента 1980-х годов – стал откровенно опасным. Все

или ничего! (Control. Alt. Delete.) Мы должны выпотрошить наши организации, пока это не сделали с нами и за нас новые конкуренты.

4. Информационные технологии меняют все. Нет приоритета выше, чем тотальная трансформация практики всего бизнеса в практику е-бизнеса. Новые технологии... реальны. IT-революция в стадии становления. Несмотря на это, она уже изменила правила игры – изменила настолько основательно, что пройдут еще многие годы, прежде чем мы сможем сформулировать новые правила.

5. 90% офисных позиций, существующих сегодня (в конце концов 90% вообще всех известных нам специальностей), в ближайшие 15 лет будут категорически пересмотрены. Решено. Конец. Полный капут. К тому же развитие микропроцессоров, 60/60/24/7 соединение, с одной стороны, и аутсорсинг в развивающиеся страны, с другой, стали причиной того, что клерки развитых стран обречены. Каковы временные рамки? От нуля до 15-20 лет. Уверен ли я в этом? Абсолютно!

6. «Победители» (выжившие!) станут de facto боссами в АО «Я». Уверенность в своих силах по необходимости заменит корпоративное опекуновство. Испарится старомодная корпоративная безопасность. Внимание: свободу конторским рабам! Лучшая оборона – это нападение. Банально? Конечно. Но от этого не менее правильно. Страшно... но и невероятно возбуждает... Новая эра Уверенности в Своих Силах рождается на наших глазах. Ура-а-а!

Легенды создаются в легендарное время

Исходя из главной предпосылки, в каждой книге серии я рассказываю какую-то историю – сагу о том, как мы выживем (а, может, и нет) в эту головокружительную эпоху разрушений.

История о лидерстве. Командно-административный стиль управления и «лидерство» сверху вниз... устарели. Новое лидерство требует новых умений и навыков – основополагающими являются импровизация и вдохновение. Оно опирается на уникальные лидерские качества женщин. Оно возвращает Великий талант, создавая для него великолепное место работы.

История о дизайне. Новая добавленная стоимость все меньше и меньше соотносится с качеством продукта или

услуги, а все больше и больше с... чем-то большим. С чем-то, что зовется впечатлением. Или брэндингом. Или дизайном.

История о таланте. Это мир брэнда «Ты». «Пожизненного найма» в корпорации (известного как офисное рабство) больше нет. Есть пожизненное изобретение себя заново. Единственная страховка сохранения работы – это... ваш талант. Ваш талант проявится в создании сверкающего портфеля WOW-проектов и в умении мыслить нестандартно (как того требуют эти странные, яростные времена).

История о трендах. Где же они, постоянно меняющиеся возможности большого рынка? А они никуда и не прятались. Они там, где продавцы товаров и деньги для покупки этих товаров, среди женщин и повзрослевших «бумеров».

Легенда, придуманная заново: что нового

Чтобы рассказать эти истории, я адаптировал некоторые главы книги «Представьте себе!», желая распробовать на вкус и заново переосмыслить каждую из них.

А также, вместе с сотрудниками издательства Dorling Kindersley, я изменил внутреннее строение книги. Создав «Представьте себе!», мы изобрели новый тип книги о бизнесе. Мы хотели рассказать о мире предпринимательства, который просто разрывает на части революционный потенциал. Нам это удалось. Книга пылает страстью, энергией и цветом. При создании серии «ОСНОВЫ» мы сохранили эти качества. К тому же мы постарались привязать дизайн этих книг к... ОСНОВАМ. И снова с той же страстью. С той же энергией. С тем же цветом. Все в формате, который умещается на ладони, и (надеюсь) отвечает на ваши насущные вопросы.

Во-первых, в конце каждой главы есть Топ-10 «Что делать» – это сжатое содержание главы, выраженное побудительными глаголами, которые вдохновят вас сделать что-то... прямо сейчас. И опять дополнительный акцент делается на повторении пройденного... на ОСНОВЫ.

Во-вторых, между некоторыми главами мы вставили лучшие отрывки из интервью с «классными» друзьями – неординарными людьми, чья работа помогла мне стать умнее. С полными версиями этих и других интервью можно ознакомиться на моем сайте в Интернете (www.tompeters.com).

Знакомьтесь с моим соавтором в расцвете лет

Я пригласил в соавторы Марту Барлетта – моего друга, коллегу, эксперта по всем вопросам, связанным с... маркетингом для женщин. Ее первая книга называется «Маркетинг для женщин». Я попросил Марти дополнить мои основные положения по этой теме своим глубоким анализом того, как компании могут (и *должны*) достичь этого рынка. К тому же, следующая книга Марти будет рассказывать о... женщинах в расцвете лет. Так она называет сегмент на перекрестке двух главных трендов: орущий рынок женщин и мания зрелости. Итак, в последней главе она предлагает предварительно рассмотреть эту... конвергенцию возможностей.

Послесловие

Мораль моей истории – истории о том, что является основным в бизнесе сегодняшнего дня – можно представить в виде надгробия. Это могильная плита с высеченной эпитафией, которой я желал бы избежать более всего. А именно:

Томас В. Петерс

Thomas J. Peters

1942 – когда-то (whenever)

He would have done some really cool stuff.
But his boss wouldn't let him.

Он бы сделал что-нибудь по-настоящему стоящее,
но ему не позволил начальник.

Тем не менее я точно знаю, какую надпись хочу прочитать на плите:

Томас В. Петерс

Thomas J. Peters

1942 – когда-то (whenever)

HE WAS A PLAYER!

Он был игроком!

Не «был богат». Не «стал знаменит». Не даже «все сделал правильно». Скорее: «он был игроком». Другими словами: он не сидел в сторонке.

Соглашайтесь или нет в чем-то другом, но вы обязаны согласиться с этим: надо сойти с обочины и стать игроком, выбора нет.

Да, действительно, быть игроком... *ОСНОВНОЕ!*

1

ЖЕНЩИНЫ ОРУТ: ТАМ, ГДЕ ДЕНЬГИ (I)



Контрасты

Было Есть

<i>Равенство женщин: вопрос морали (все еще справедливо, но...)</i>	<i>Равенство женщин: возможность бизнеса! (справедливо... больше, чем когда-нибудь)</i>
<i>Женщины вовсю покупают (а мужчины игнорируют этот факт)</i>	<i>Женщины вовсю покупают (и мужчины принимают этот факт как данность)</i>
<i>Женщины тратят деньги мужчин (все еще справедливо, но...)</i>	<i>Женщины тратят собственные деньги (справедливо... больше, чем когда-нибудь)</i>
<i>Доходы женщин: «добавка» к доходам мужчин</i>	<i>Доходы женщин: растут быстрее, чем доходы мужчин</i>
<i>В командировки ездят (в основном) мужчины</i>	<i>Количество путешествий деловых женщин (неуклонно) растет</i>
<i>Предположение: мужчины – главные кормильцы в семье</i>	<i>Факт: женщины – главные «по закупкам» в семье</i>
<i>Женщины снисходительны к маркетингу, ориентированному на мужчин</i>	<i>Женщины благодарны маркетингу, дружелюбно ориентированному на женщин</i>
<i>Женщины – «особый рынок»</i>	<i>Женщины и есть рынок!</i>
<i>Инициативы на рынке-для-женщин</i>	<i>Стратегия на рынке-для-женщин</i>

!ТИРАДА

Мы не готовы...

МЫ (МУЖЧИНЫ) ПОДСУЧИВАЕМ над женской «склонностью к покупкам», но **настойчиво продолжаем действовать, как будто «покупателем»** – мебели, автомобилей, продуктов, компьютеров и т. д. – является «он». • А еще мы нарезаем рынок на микросегменты и относимся к женщинам, как **К ОДНОЙ ИЗ МНОГИХ «НИШ»**. • В наших организациях, тем временем, высшее руководство, советы директоров, корпоративная культура, подход к дизайну и продвижению товара все еще **в подавляющем большинстве мужские**. • **НО ПОРА, НАКОНЕЦ, ПРОСНУТЬСЯ И ПОЧУЯТЬ ПРАВДУ: ЖЕНЩИНЫ – ГЛАВНЫЕ ПОКУПАТЕЛИ... ПРАКТИЧЕСКИ ВСЕГО НА СВЕТЕ.** • Поэтому мы должны изо всех сил стремиться к **полной перенастройке предприятия** на этот замечательный, развивающийся, потрясающе нетронутый рынок.

!ВИДЕНИЕ

Я представляю себе...

Автосалон... **ГДЕ ПРОДАВЦЫ ПОНИМАЮТ, ЧТО МАШИНЫ ПОКУПАЮТ ЖЕНЩИНЫ...** и где сам подход к маркетингу и торговле и продажам и всему сопутствующему создан в угоду... **женскому образу жизни и покупки.**

Сеть отелей... **ОТНОСИТСЯ К ЖЕНЩИНАМ-КОМАНДИРОВочНЫМ** с должным вниманием... **брендинг и управление сориентированы на связь, удобство, безопасность и другие женские приоритеты.**

ШИРОКОЕ ПРИЗНАНИЕ среди руководителей абсолютно очевидного факта... **что у женщин (как в банках для Вилли Саттона) есть деньги...** **что женщины получили власть и пользуются ею, право принимать решения (как личные, так и от имени организаций) о покупках, и эта тенденция нарастает с ужасающей скоростью.**

Рассвет: я начинаю видеть свет

18 декабря 1996 года.

Около 9 утра я вхожу в Бостонскую штаб-квартиру Wordworks, одной из 10 миллионов американских компаний, которыми владеют женщины.

Собрались владелица фирмы Донна Карпентер и 30 других женщин. У них всех свое дело. Они пишут книги. Их совокупная «чистая» стоимость – не включая ни цента капитала их супругов – доходит до десятков миллионов долларов. (Как минимум.)

Я здесь, чтобы... слушать.

И я слушаю.

Я поражен.

Моя жизнь поворачивает на 90°.

Я слушаю этих... невероятно сильных женщин... бесстрастно рассказывающих о случаях из своей жизни,

Моя жизнь поворачивает... на 90°.



**TURN
ONLY**

когда их недооценили. Или не заметили. Когда отнесли к ним, как к дурочкам.

Банкиры, банки и специалисты по инвестициям.

Аукционеры.

Продавцы автомобилей.

Врачи, администрация и персонал больницы.

Менеджеры и клерки в отелях.

Персонал и управляющие авиакомпаний.

Продавцы компьютеров.

Я – парень современный. Иногда я «догоняю».

Я участвовал в гигантском марше сторонников абортов в Вашингтоне в 1989 году. Я опускаю сиденье унитаза после того, как пописал. Я сам стираю свое белье. (Я даже слежу, не закончился ли стиральный порошок, и покупаю его по мере надобности.)

И все же я понял... за три коротких часа... что я так ничего и не «догнал».

Признаю. С неохотой. Я не знал, чего я не знал. (На самом деле, не имел ни малейшего представления!) Поэтому последние лет десять были расплатой – попыткой «понять это» (на интеллектуальном уровне я справляюсь с этой задачей, а на эмоциональном – никогда) и стать... активным борцом.

Не борцом за «права женщин». Есть много людей, у которых это намного лучше получается. А борцом за... ВОЗМОЖНОСТИ. Реальные возможности... РАЗМЕРОМ В ТРИЛЛИОНЫ ДОЛЛАРОВ В ОДНИХ ТОЛЬКО США... если бы банкиры, производители машин, управляющие гостиницами и врачи «поняли это»... и начали разрабатывать продукты, которых хотят женщины, и стали развозить их и подавать их так, как нужно женщинам, или, по крайней мере, не обидно для них.

подходящий пол

Заметка: я также стал борцом за другую возможность, которую представляют собой женщины. А именно: огромная возможность,

которая открылась бы... если бы большие компании (в основной массе с мужским руководством) воспользовались навыками лидерства, принятыми

среди женщин. См. книгу «Лидерство» из серии «ОСНОВЫ», где развивается мысль о том, что женщины – ответ №1 на проблему лидерства.

**Я здесь,
чтобы...
СЛУШАТЬ**

Женский день: я слышу, как женщины орут!

12 октября 2000 года.

Я вхожу в конференц-центр в Лонг Бич, Калифорния, рано утром. Немедленно замечаю, что большая часть значков с обозначением мужской туалетной комнаты заклеена. Теперь на них «Женщины». Почему? А я здесь для того, чтобы присутствовать и сделать основной доклад на Конференции женщин-2000, организованной губернатором Калифорнии. Меня пригласила первая леди Калифорнии Шарон Дэвис. Десять тысяч «орущих, визжащих, бушующих женщин», как выразилась одна моя подруга, волнами вкатываются – ДА, ВКАТЫВАЮТСЯ – в зал. (Поэтому и поменяли надписи на туалетах.) Присутствовали ли другие мужчины? Муж жены губернатора. (Губернатор Грэй Дэвис.) Горстка других чисто символических мужчин... кланяющихся и расшаркивающих, и высказывающихся по поводу беспримерной энергии в зале. И я.

За четыре года я проделал большой путь. Я собрал тонны историй, массу цифр и целый вагон убежденности на эту «женскую тему». Так, напуганный до смерти огромностью оказанной мне чести, я работал как проклятый над своей 40-минутной речью для... конференции. Я провел часы, буквально, над одним только вступительным слайдом. Я назвал его «Философское заявление». Гласило оно следующее:

Я – деловой человек. Аналитик. Прагматик. Мне ясна огромная общественная польза возрастающего влияния женщин, но мой конек не в этом. Мое «дело» – разглагольствовать перед бизнес-лидерами о своем основанном на фактах убеждении в том, что возрастающая сила женщин – лидерские способности и покупательная возможность – это самая большая и самая динамичная сила в современной американской

экономике. Как долго живший в Пало Альто и Силиконовой долине осмелюсь сказать... эта сила даже больше Интернета!



Темой конференции было: «Чтите прошлое, создавайте будущее». И конечно: женщины прошли долгий, долгий путь, крошка! Да, было что отпраздновать.

И все же... предстоит еще долгий, ДОЛГИЙ путь.

ЭКОНОМИЧЕСКИ КОРРЕКТНО

Мое страстное отношение к «женскому вопросу» не связано с «политкорректностью».

Это правда: я верю, что прогресс, которого достигли не только женщины, но и афроамериканцы – это две

самые важные вещи, произошедшие в США за мою 60-летнюю с небольшим жизнь. Это моральные достижения высшего порядка.

Однако: я не в коем случае не участвую в крестовом походе за мораль. Я уже в крестовом походе.

Но это поход бизнесмена... против глупости и утерянных возможностей... против экономических близоруких приемов неоспоримой мужской власти.

Я не верю, что большинство мужчин – свиньи-сексисты. Я думаю, что они (мы!)... невнимательные идиоты.

Настоящая цыпочка: ужастики

Я собрал сотни ужасных историй о том, как женщин увольняли и игнорировали на рынке.

Сенатор от штата Калифорния с серьезными проблемами спины и шеи посещает известного терапевта и приводит с собой мужа для поддержки. Через 10 минут беседы с врачом она вынуждена прервать разговор: «Простите, доктор, но шея болит у меня». (Врач все это время говорил о ее проблеме, обращаясь исключительно к ее мужу.)

Женщина с умопомрачительным банковским балансом приходит на аукцион земли в Кентукки. («Я, наверное, была единственной в зале, кто был в состоянии купить что-либо, выписав чек тут же, на месте», – сказала она мне позже.) Во время вступительной двухчасовой сессии аукционер часто никак не реагирует на ее стандартные сигналы. В первом перерыве она подходит к нему и говорит: «Начните меня замечать или следующий, с кем вы пообщаетесь, будет мой адвокат. Он очень хороший адвокат».

Когда я закончил доклад на первом ежегодном семинаре MacDonald Communications по маркетингу для женщин в Нью-Йорке в начале 1998 года, ко мне обращается женщина. Это Кэтлин Браун. В прошлом дважды избранная казначеем штата Калифорния. Она была кандидатом в губернаторы от демократической партии. Сейчас г-жа Браун – одна из полдюжины высших руководителей в Bank of America.

- Том, – говорит она (мы знаем друг друга с ее губернаторской предвыборной кампании), – окажи мне любезность, когда в следующий раз будешь в Бей Эйриа?
- Если смогу, конечно.
- Я бы хотела, чтобы ты поужинал со мной и Дэвидом Колтером. (Колтер был главой Bank of America.)
- Конечно. А почему?
- Я хотела бы, чтобы ты сказал ему то же самое, что только что сказал здесь.
- Я? Ты была казначеем шестой по величине экономической системы, и почти все считали тебя весьма преуспевшей. Ты – одна из шести... самых влиятельных женщин... одного из самых влиятельных «народов» на планете, нашего горячо



любимого великого штата Калифорния. Я всего лишь «консультант». Почему я?

– Тебя он послушает.

«Маленькие» сценки вроде этой... сводят меня с ума. Нет: они... МЕНЯ БЕСЯТ. ОЧЕНЬ. И я постоянно спрашиваю:

ПОЧЕМУ? ПОЧЕМУ? ПОЧЕМУ?

КОНСТРУКТИВНАЯ КРИТИКА

Один признак скромного прогресса: такие ужасные истории иногда рассказывают мужчины. Однажды, после длившегося целый день семинара, на котором (как обычно) я высказался по «женскому вопросу», ко мне подошел парень. Оказалось, он был самым успешным организатором торговых центров в большом американском городе, где я в тот день выступал.

– Я должен извиниться, – начал он, хихикнув. – Это я рассмеялся в тот момент, когда вы говорили про женщин. Это заставило меня задуматься. Я вспомнил встречу на прошлой неделе. Около 15 разработчиков, архитекторов, подрядчиков, инженеров, банкиров сидели вокруг стола и придумывали торговый центр. Мы все были мужчины! Все! А конечными потребителями будут в подавляющем большинстве женщины. И это не пришло нам в голову. Только сейчас я понял, как это странно. Действительно. Как странно, но (к сожалению) насколько типично.

Ужас! Невежды в Каролине

Моя жена – босс и главный дизайнер чрезвычайно успешной компании, производящей мебель для дома, штаб-квартира которой расположена в Вермонте. Дважды в год она совершает паломничество на огромную выставку мебели в Хай Пойнт, Северная Каролина. Обычно я присоединяюсь к ней на несколько дней.

Мебельная промышленность далека от совершенства. (И это еще слабо сказано.) У кассовых аппаратов женщины, но заправляют в ней старые белые мужчины с опытом в изготовлении мебели. («Дерево – это будущее, сынок»). Трогательно. Особенно, принимая во внимание тот факт, что сегодня женщины покупают или принимают основные решения по покупке мебели.

Но эта иллюстрация... не совсем идеальна и недостаточно трогательно. То, о чем я расскажу, произошло по милости



...заправляют в ней старые белые мужчины...



БЕССЛОВЕСНО. УЖАСНО. СТЫДНО. ГЛУПО. ЖАЛКО.

одного простого рекламного объявления в отраслевом журнале, выпускающем ежедневное приложение во время выставки. Это была двухстраничная реклама семинара, который проходил во время выставки в Хай Пойнт. Заголовок: «ВСТРЕЧА С ЭКСПЕРТАМИ! Как самые успешные представители розничной торговли сумели остаться таковыми».

Среди выступавших «экспертов» были 16... МУЖЧИН. У меня диплом инженера. Я посчитал.

Женщины приобретают около 94% товаров. (ЖЕНЩИНЫ... ДЕЙСТВИТЕЛЬНО И ИСТИННО ПРАВЯТ... В ЭТОЙ ОТРАСЛИ.) Значит, если выступают 16 мужчин, и мужчины покупают всего 6% отраслевых товаров, я высчитал, что среди докладчиков должна быть... **251 женщина-«эксперт».**

Никаких проблем с такой логикой, а? Но реальность оказалась несколько другой. В действительности количество женщин было равно (разумеется)

НУЛЮ.

Глупо.
Жалко.
Бессловесно.
Ужасно.
Стыдно.

(Увы, похоже, это нисколько не смущало тех, кто давал объявление.)

...крайне прибыльный рынок...

Ужас! В «гостеприимстве» обнаружена «враждебность»

Далее статья из *New York Times* за июль 2002 года «Рассказ одной женщины о двух случаях в гостинице».

Женщина рассказывает о двухдневной командировке в район Феникса:

«Я останавливалась в двух гостиницах, обе они принадлежат Hilton и максимально отличаются друг от друга относительно размещения женщины», – написала она в электронном письме. Ее впечатления иллюстрируют проблему, с которой гостиницы сталкиваются, продвигая свои услуги на рынке путешествующих деловых женщин, количество которых неуклонно растет.

«Первая гостиница, где я остановилась, была Embassy Suites в Темпе. Я заказывала номер по Интернету и просила тихое место. Когда я въехала, молодая женщина за стойкой поприветствовала меня по имени и сообщила, что она приготовила комнату на верхнем этаже, и что рядом со мной никого не будет. Она рассказала мне о бассейне, счастливым часе и о завтраке.

Я выехала на встречи. К моему возвращению менеджер по обслуживанию отослал наверх приветственный ящик с двумя бутылками воды, яблочным батончиком, маленькими печеньками и пакетом кукурузных чипсов. Вечерний счастливый час был предназначен для общения, там были как семьи, так и группы бизнесменов. Я забрела внутрь за кружкой разливного пива, и насладилась им у бассейна, где вокруг меня плескались дети.

В гостинице был мексиканский ресторан, куда я пошла ужинать. Администратор посадил меня в отдельную кабинку,

«ПОРНО» ВЧЕРА?

На своих семинарах я часто использую слайд с черным фоном и пурпурными буквами. Там написано: «ХОЧЕШЬ ПОСМОТРЕТЬ МОЮ ПОРНОКОЛЛЕКЦИЮ?»

Мое «порно» состоит из фотографий... вырванных из ежегодных отчетов компаний Fortune 500... с изображением советов

директоров.

Обычно снимок совета изображает 20 унылых лиц. 18 очень старых белых мужчин. Одну женщину. (Кадровик?)
Одного афроамериканца. (Корпоративные коммуникации?) Нет, я и не прошу, чтобы женщин было 51%. (Или 10% афроамериканцев, 14% испанского и 4% азиатского происхож-

дения.) Меня на самом деле вообще не волнуют «квоты», ни в каких своих проявлениях.

Но я... бизнесмен-прагматик. И уверен: если состав совета *никак* (НИКАК) не отражает положение вещей на обслуживаемом рынке... значит что-то (большое) не так (и серьезно).

не выказав и намек на удивление, что я была одна. Моя комната была очень тихой, как и было обещано, а утром после ранней деловой встречи я вернулась на завтрак в жизнерадостное кафе, где были семьи, другие женщины, путешествующие в одиночестве, и бизнесмены. Было здорово. Я уехала удовлетворенной. Счет составил \$87».

Второй ее гостиницей была Phoenix Airport Hilton.

«По дороге я заблудилась, поэтому позвонила в гостиницу по сотовому и попросила объяснить, как доехать, – рассказывает женщина, которая не хочет, чтобы упоминали ее имя. – Меня заставили ждать 3 минуты 48 секунд, я отметила это только из-за тарифов на роуминг. Пришлось повесить трубку и перезвонить.

Прибыв, я увидела, в чем проблема: 1 служащий и 12 клиентов, в ожидании регистрации. Когда подошла моя очередь, позади все еще были люди. “О’кей, ваш номер 408”, – объявил клерк. Обычно не принято публично называть номер комнаты одинокой женщины, тем более в переполненном людьми вестибюле.

Мой номер находился возле гостиной для служащих, которая была открыта для питья и закусок с 5 до 7 вечера. Я вошла около 6.40, там было человек двадцать, и только одна женщина. Мужчины явно пребывали там уже второй час. Работал телевизор, закуски в буфете выглядели так, будто по ним прополз трехлетний ребенок. Крошки сыра были разбросаны по прилавку, и нигде не было видно ни кусочка аппетитной

ПРАВДА, Я БЫ МОГ ДЕНЬГИ ПЕЧАТАТЬ

Я был так взбешен. Я находился в известной лондонской гостинице, готовясь к семинару. В лифте висела фотография женщины-постояльчи под шикарным одеялом.

Так в чем дело? Неужто мне не нравится то, что гостиницы пытаются угодить женщинам-путешественницам, снимая их для рекламных материалов?

Что ж, это была не среднестатистическая «женщина, находящаяся

в командировке». Нет, женщина на рекламе была роскошной крошкой, примерно 25 лет. Короче, мужская фантазия о сюрризе, который он желал бы обнаружить в своем номере. (Я не криволю душой.)

На семинаре я спросил женскую часть своей аудитории, был ли я прав, посчитав рекламу в лифте явно оскорбительной. Среди собравшихся 600 человек 40%, по моей оценке, составляли женщины, многие из которых жили

в этом отеле. Я заметил, что большая часть мужчин были застигнуты врасплох моим гневным замечанием. Но все (ВСЕ!) женщины, видевшие рекламу, посчитали ее глупой. Увы, большинство женщин прибавили: «Ну, а чего еще можно ожидать?».

И не удивительно, что 91% женщин говорят: «рекламщики нас не понимают». Или что 58% идут еще дальше и заявляют, что их сильно «раздражают» рекламные тексты, явно для них предназначенные.

ОПРАВДАТЬ ОЖИДАНИЯ

Поговорим о «немых». Раньше процент женщин среди бизнес-путешественников был... *слишком мал*. Сегодня их около 50%. Более того, большинство из них весьма «влиятельные особы». К примеру, женщины составляют большую часть квалифицированных организаторов встреч. То есть: людей, которые заказывают небоскребы гостиничных номеров!

Только в этой области...
на карту поставлены...
десятки десятков
миллиардов долларов...
ежегодно.



еды, который не имел бы недостатков, кроме очень аккуратной, нетронутой горки соцветий сырой брокколи. Я вам кое-что скажу: я бы предпочла оказаться в одном буфете с дюжиной 9-летних детей, нежели с полдюжиной 20-30-летних мужиков.

Бармен спросил, что я желаю. Несколько присутствующих посмотрели в мою сторону. «Ммм», – сказала я, смущенная, уставшая и немного напряженная.

«У нас нет Ммм», – сказал он. Я покраснела и пристально посмотрела на него. Я заказала Coors Light и сбежала в свой номер, куда мне доставили чизбургер.

Счет за номер, включая налог и ужин, составил \$170, – добавила она. – Отгадайте, в которую из гостиниц я вернусь в следующий раз? Но позвольте спросить: думают ли в гостиницах о подобных вещах, задумываются ли они о женщинах?»

У меня есть десятки историй о том, как компании, работающие в сфере гостеприимства, несправедливо обходятся с женщинами. Бесспорно, только Wyndham со своей программой, ориентированной на деловых женщин, много делает – в стратегическом плане – для служения этому огромному и высоко прибыльному сегменту рынка.

Заметьте это слово: «стратегический». Проблема не в том, что многие мои приятели в гостиничном бизнесе отрицают наличие здесь «возможности». Но они считают эту возможность неразработанной побочной «тактической программой» и не могут представить ее основой... полной переориентации брэнда.

Ужасы! Дрязги в демонстрационных залах

Модно приодетая директриса фирмы по предоставлению финансовых услуг подошла ко мне после одной из моих импровизаций об отношении к женщинам на рынке. Вот «ужастик», случившийся с ней. За несколько дней до этого она поехала во время обеденного перерыва в автосалон Mercedes с твердым намерением купить машину. Все трое продавцов обедали в своих конторках. (Да, все были мужчины. Стоит ли спрашивать?) Пока она пробиралась сквозь демонстрационный зал, никто из троих обедавших продавцов не удосужился оказать ей внимание. Наконец, один закончил свой ланч и неторопливо направился к ней. Первое, что слетело с его уст: «Детка, ты уверена, что у тебя в кошельке достаточно денег, чтобы

разглядывать машины вроде этих?».

Некоторые мужчины, читающие эту историю, скажут: «Чушь. Она это придумала». Или по меньшей мере: «Она преувеличивает». (Если честно, моя реакция была бы такой же до того... главного дня... почти 10 лет тому назад.)

ФАКТ: ни одна из женщин, прочитавших это, не отреагирует так, как некоторые мужчины. Ни одна не посчитает такой диалог чем-то из ряда вон выходящим. Я... понял это после того, как десять лет прислушивался и учился.

ФАКТ: да, у меня есть уйма подобных историй. Произошедших в финансовых фирмах. В больницах. Гостиницах. Компьютерных компаниях. И, конечно, в этих безнадежно глупых автомобильных компаниях. И после очередной рассказанной мною истории я еще никогда... НИКОГДА... НИКОГДА... из всех десятков тысяч людей, которые слышали их... не видел, чтобы хоть одна женщина покачала головой в несогласии.

ФАКТ: редко случается так, что я говорю на эту тему... и после выступления меня не ожидают как минимум две или три женщины, теряющие многие минуты своего драгоценного времени в желании поведать очередную дурацкую историю.

«Том, вот еще один случай для вашей коллекции...»

«Том, вы не поверите, но...»

Забавная штука: Я ВЕРЮ.

ШТАТНЫЙ ХАМ

История из жизни: женщина – глава британской фирмы, оказывающей финансовые услуги, отправилась к дилеру, чтобы взять в аренду машину для компании. Продавец приветствовал

ее словами: «А я и не знал, что [название компании] предоставляет машины секретаршам».



Подсчитайте: покупатель, будь это... женщина

То, что женщин здорово недооценивают на рынке, имело бы смысл... если бы это имело смысл. Но это бессмысленно. Это совершенное безумие.

Бессмысленные результаты отличаются от тех, что Марта Барлетта называет «слабой историей». Дело в том, что женщины в среднем зарабатывают 76 центов относительно 1 доллара, зарабатываемого мужчинами. Маркетинговая стратегия, которая принимается за основу, ошибочно утверждает, что женщины менее важны как цель для приложения усилий. Ошибочно!

Согласно мнению Барлетта, «слабая история» отличается от «сильной» оценкой положения женщин – они уже здесь, их легко найти. Женщины орут, даже круче... в терминах власти, покупательных полномочий, особой роли в доме, на рабочем месте, где они принимают основные решения о покупке.

Далее мы приводим данные, которые в основном представлены Мартой Барлетта, являющиеся достаточной поддержкой... истории власти женщин.

В более чем половине американских семей работающие женщины обеспечивают 55% семейного дохода. Не забывайте, что 27% семей обеспечивают матери-одиночки. Они, соответственно, обеспечивают весь доход неполных семей. Между тем, 80% работающих жен зарабатывают половину или больше половины от общего семейного дохода.

К тому же, тенденция такова, что женщины стремительно двигаются от «слабых историй» к «сильным». В новой ориентированной на информацию и услуги экономике женщины являются (и абсолютно естественно) участницами,

«ВЫСШАЯ» МАТЕМАТИКА

Еще один ключевой элемент «сильной истории» женщин: образование. Женщины начинают преобладать среди выпускников высших школ – и в отношении посещаемости, и в отношении процента окончивших

вузы. В США женщины уже получают 57% степеней бакалавров и 58% степеней магистров.

Большое образование – больше денег. Доля мужчин в совместных доходах все еще более высока в семьях с низким образованием, но женщины преуспевают

все больше. Среди замужних женщин, получивших высшее образование, к примеру, 43% зарабатывают больше, чем их мужья.

Результат: клад зарыт именно в семьях, где женщины высокообразованы.

демонстрирующими уникальную квалификацию. Их участие вознаграждается... несмотря на миф или реальность существования «стеклянного потолка». Более того: между 1970 и 1998 годами средний доход мужчин поднялся на 0,6%, а средний доход женщин – на 63%.

Вот это да!

И еще раз о власти! 43% американцев с доходом в полмиллиона долларов и более уже составляют женщины. Это значительная сумма, чтобы руководители компаний были отправлены в кучу неудачников.

Подсчитайте: решения, решения

Однако... Однако даже эти цифры все возрастающей власти женщин не отражают реальность. Потому что именно женщины в основном принимают решение о покупке как на работе, так и дома. Речь идет как о дорогостоящих, так и о недорогих бытовых покупках. 85% американских женщин выписывают чеки и оплачивают счета.

Они являются главными подстрекателями к покупке большинства потребительских товаров и обеспечивают громадный процент (80%) всех потребительских приобретений в США. В некоторых категориях покупок, кроме того, их роль в принятии решения преобладающе высока. Доля принятия решений в следующих категориях оценивается следующим образом:

Домашняя мебель: 94%.

Туристические путевки: 89%.

Оборудование кухни: 88%.

Новые дома: 91%.

Здравоохранение: 80%.

Среди маркетологов бытует мнение-миф, что, если женщины покупают «мелочи» (супы, мыло и безделушки), то мужчины в основном покупают крупные дорогостоящие вещи длительного использования. А вот и не так! (Опять.) А именно:

Компьютеры: женщины покупают 66% всех персональных компьютеров.

Бытовая электроника: женщины совершают 55% покупок.
Автомобили: женщины приобретают более 60% новых машин, 53% – машин, бывших в употреблении, и оказывают существенное влияние на 80% покупок автомобилей.

Обустройство дома: женщины инициируют 80% покупок, связанных с домашними («сделай сам») проектами.

Относительно последней категории: казалось бы, что может быть более «мужским», чем приобретение скобяных товаров для обустройства дома. На самом деле, Lowe's сообщает, что 50% потребителей, посещающих их магазины, – женщины. А недавнее исследование Ace Hardware доказало, что покупатели-женщины в среднем тратят на 50% больше мужчин.

Вот это да!

Внимание: то, что мужчины, скажем, больше, чем женщины, интересуются автомобилями, бытовой электроникой и компьютерами, вовсе не означает, что они их больше покупают. Даже наоборот. Согласен, мужчины могут «попинать колеса» автомобилями в салоне. Но, скорее всего, именно

Инициаторами покупок большей части потребительских товаров являются женщины.



ОНИ ПРОДЕЛАЛИ СВОЙ ПУТЬ ПО ГАЗОНАМ

Несколько лет назад, после моей первой в году речи, ко мне подошел парень. Он присутствовал на моем семинаре три года назад, когда я только разминался для разговора на эту тему. Он сказал, что не придавал значения моим замечаниям по поводу женского рынка... но позже провел «небольшое исследование». Результаты потрясли его. Оказалось, что 80% покупателей его основного товара – женщины.

А что у него за продукт? Газонокосилки.

женщины примут окончательное решение о покупке, и они же увезут покупку.

Все вышесказанное относится к женской (огромной) роли «руководителей отдела снабжения» для себя и своих семей. Но женщины также играют доминирующую роль в качестве настоящих профессиональных менеджеров по закупкам в корпорациях и организациях. Сегодня они составляют 53% менеджеров и агентов по закупкам. Их способности «в коммерческих тратах» также обусловили их большинство в отделах кадров, где они ответственны (среди прочего) за решения по поводу социальных пакетов и дополнительных выплат сотрудникам. И они обладают все большим и большим влиянием, когда речь идет о том, чтобы открывать (или нет) корпоративный кошелек.

Сложите вместе все вышесказанное, и результатом станет американская женская экономика, которая составляет более половины ВВП США. То есть примерно \$7 трлн. Исходя из этого, по словам одного остряка, крупнейшая мировая экономика выглядит следующим образом:

Третья по величине экономическая система Земли: американские мужчины... скажем, \$4 трлн.

Вторая по величине экономическая система Земли: вся Япония... скажем, \$4,3 трлн.

Самая обширная экономическая система Земли: американские женщины... разгромные \$7 трлн.

Подсчитайте: марш 10 миллионов женщин

Хотите услышать *настоящий* женский рёв? После многих лет битья головой о стеклянные корпоративные потолки они начали говорить... почти в унисон... **ИДИТЕ К ЧЕРТУ.**

Разумеется, список Fortune 500 CEO скромно пополнился женскими именами. (И более чем скромно выросла известность таких женщин, как Бренда Барнс из Sara Lee и Мэг Уитмен из eBay.) Но самая яркая картина – это **10,6 миллиона** компаний, которыми владеют женщины, в одних только США. (Определение: компании, в которых женщины владеют не менее 50%.) На этих предприятиях, которыми владеют женщины, работают 19,1 миллиона человек. Другими словами, каждый из семи работающих американцев. На самом деле, в компаниях, которыми владеют женщины, в *самой* Америке работает больше сотрудников, чем в компаниях пресловутого списка Fortune 500 *по всему миру.*

Счет на табло:

Женщины: 1

Fortune 500: 0

В целом американские «женские» компании сегодня дают \$ 2,5 трлн совокупного годового дохода. Облечем это

ВЕРНУТЬ ПЛАТЕЛЬЩИКУ

Из электронного письма, которое я получил после одного из моих выступлений о расцветающем женском

рынке: «Я зарабатываю на треть больше денег, чем мой муж. Я бы сказала, что у большинства моих подруг такая же ситуация. Кто-то должен вставать, предлагать

кофе и долго целовать наши задницы перед тем, как продать нам что-либо! У нас есть деньги – и они никому не нужны!».

СЧЕТ НА ТАБЛО:

ЖЕНЩИНЫ:

1

FORTUNE 500:

0

ПАКЕТ ПОПКОРН(А): МАРКЕТИНГ, В КОТОРОМ ЖЕНЩИНЫ ИМЕЮТ ЗНАЧЕНИЕ

Сходите в ваш местный филиал Borders или Barnes & Noble. На полках, переполненных книгами о бизнесе, найдется 25, а может, и вдвое больше, о 6 Сигма или еще какой-нибудь версии «стандарта качества». И все же я уверен... **СОВЕРШЕННО ТОЧНО...** что «проблема маркетинга для женщин» **НАМНОГО ШИРЕ**, чем «стандарты качества». Это самая лучшая инструкция к действию для компаний, стремящихся к росту и получению прибыли. (Еще раз, просто... подчитайте!)

И все же почему существует так мало книг о маркетинге для женщин? Этот вопрос поражает меня. Ответа у меня нет. Но одно я знаю точно. В смехотворно коротком списке книг на эту тему две стоят особняком: «Маркетинг для женщин» Марты Барлетта¹ и «ЕВАлюция: восемь истин маркетинга для женщин» Фейт Попкорн² и ее коллеги Лиз Мэриголд.

В следующих двух главах я передаю авторскую дирижерскую палочку Марте Барлетта. Она более основательно, чем я, рассуждает на тему принципиальных отличий мужчин и женщин... и о том, как компании могут (и должны) относиться к женщинам.

Но ни в коем случае не пренебрегайте



книгой Фейт Попкорн. Ее абсолютно необходимо прочитать. Купите ее. Изучите. Усвойте «восемь истин»... восемь важных идей для привлечения постоянных клиенток. Сейчас я вкратце остановлюсь на одной из «истин»... я очень надеюсь, что привлеку ваше внимание к оставшимся семи.

(Читайте интервью с «классным» другом Попкорн на стр. 44.)

Истина № 1: Связь ваших клиенток друг с другом связывает их с вашим брендом. «Склонность устанавливать связи проявляется в женщинах рано, – пишет Попкорн и Мэриголд. – Когда девочку спрашивают: «Как дела в школе?», она рассказывает матери все подробности, а мальчик частенько бросает одно: «Нормально»».

На своих семинарах после показа слайда с цитатой об истоках женской склонности к налаживанию связей я всегда задаю один и тот же вопрос: «Есть ли в этом зале хоть один человек, кто не согласен с этой характеристикой разницы между девочками и мальчиками?». Я выдерживаю долгую паузу, давая людям возможность возразить. И пока не услышал ни единого возражения.

К каждой из восьми «истин» Попкорн и Мэриголд предлагают советы потенциальным клиентам женских компаний. Возьмем ту же склонность к налаживанию связей: «Что, если ExxonMobil или Shell внимательно изучат базу данных по кредитным картам, чтобы встретиться с женщинами, которые много ездят, сориентироваться и выбрать марку автомобиля». «Что, если American Express предпринял бы заранее согласованную попытку соединить женщин, чьи дети выросли и покинули дом, с помощью Интернета и других программ, предназначенных помочь им вновь вступить в ряды служащих после приобретения современных необходимых для работы навыков?»

Действительно. Что, если бы компании сделали это? Более того:

**ПОЧЕМУ, ЧЕРТ ВОЗЬМИ,
ОНИ ЭТОГО
НЕ ДЕЛАЮТ?**



в подобающий контекст: доход от американских «женских» компаний превышает ВВП Германии (\$2,4 трлн)!

Посмотрите на это теми же глазами, какими смотрю я вот уже десять лет, и вы будете потрясены. Потрясены – и возмущены.

«Возмущены», потому что в США женщины как покупатели, в профессиональном и частном смысле, несут больше половины всех расходов. И все же:

**Я НЕ
ДОГОНЯЮ**

Финансово-консультационные фирмы...

не понимают этого.

Организации

здравоохранения ...

не понимают этого.

Компьютерные компании...

не понимают этого.

Автомобильные компании...

не понимают этого.

НИКТО ИЗ НИХ ЭТОГО

НЕ ПОНИМАЕТ.

(Или так, увы, кажется.)

Нехватка гуру

Я терпеть не могу выражение «гуру маркетинга», но если оно имеет хоть какую-то силу, тогда я, пожалуй, являюсь таковым. Нас, счастливых, оказавшихся на переднем крае, человек 20. Сколько их на других уровнях, не знаю. Но в одном я уверен: гуру маркетинга женского рода очень мало. А еще кое в чем я уверен даже больше: ни один гуру-мужчина, кроме меня, не фокусировал внимание – в каком бы то ни было виде – на «женском вопросе».

Не хочу сказать, что горжусь этим. (Хотя, если быть абсолютно честным, да, горжусь.) Я хочу сказать, что сбит с толку: ПОЧЕМУ БОЛЬШЕ НИКТО... ИЗ ВСЕХ ЭТИХ УЖАСНО УМНЫХ ПАРНЕЙ... НЕ УВИДЕЛ ЭТУ ОГРОМНУЮ ВОЗМОЖНОСТЬ? (Или даже не написал об этом буквально ни одного слова?)

почему? почему? ПОЧЕМУ?

Что ж, я исполнен решимости. Я намерен протолкнуть «женский вопрос». И собираюсь по пути задеть нескольких человек. (Я УЖЕ ЗАДЕЛ... МНОГИХ ЛЮДЕЙ. И ЛИШИЛСЯ ЧАСТИ СВОЕГО БИЗНЕСА: «ДА НЕ ОБРАЩАЙ ВНИМАНИЯ, ОН ПРОСТО ПЫТАЕТСЯ УЛОЖИТЬ НАС НАПОВАЛ СВОИМ ЧЕРТОВЫМ «ЖЕНСКИМ ВОПРОСОМ».) Но я все-таки буду говорить об этом... уважаемые мужчины-коллеги-руководители...

ГЛОБАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ЖЕНЩИН

Большая часть моих мыслей о женском вопросе и исследований по этому поводу относятся к развитому Западнему миру.

Но я обнаружил, что моя «импровизация на тему» переводится... очень неплохо.

Был конец 1998 года. Самолет приземлился в Куала-Лумпуре. За 18 часов до того я целый день проводил семинар.

Но сейчас я был в Азии, вдобавок на территории, где большинство населения – мусульмане. Я решил, что среди участников семинара будет от силы 10% женщин.

Я спросил себя: «Так следует ли из уважения опустить главу о женщинах?».

Решил все-таки этого не делать.

И очень счастлив, что не сделал. Прошелся наждачной бумагой, удалив кое-что в нескольких местах. Но что бы там ни было, влил свою «ложку дегтя».

В процентах я не ошибся. Лишь около 10% женщин сидели в зале. Но такой сердечный прием, какой я получил от меньшинства в этой аудитории, мне редко доводилось видеть. Почти каждая женщина подошла ко мне и поблагодарила за предоставленное им право голоса.

Изменил ли я мир в тот день?

Нет. Или не намного.

Но мое намерение высказываться по этому поводу прямо, не скрывая своих чувств, независимо от географических координат – только окрепло.

поскольку... по словам грабителя банков Вилли Саттона... «Вот где лежат деньги». ³ Деньги, которые принесет разработка товаров, услуг и впечатлений, служащих женщинам и уважающих их, в любой области: от автомобилей до здравоохранения, от финансовых услуг до информационных технологий.

Поездка в Китай, или Услышь мой крик

Никсон поехал в Китай. Только старый борец с коммунизмом мог повернуть такое. Я – более молодой воин. Старый белый мужчина (СБМ). Две ходки во Вьетнам. Ругаюсь, как матрос. Мужик мужиком. И все-таки я накрепко уязв в этом... женском вопросе.



Что привело меня к потрясающим встречам с потрясающими женщинами.

Суперзвезда СМИ Линда Эллерби, одна из моих постоянных героинь, подошла ко мне на приеме после Пятой всемирной телеконференции по урокам лидерства, величайшего шоу (Management Town Hall) в своем роде на земле. Линда была ведущей шоу, и в нем участвовали трое СБМ: Кен Бланчард и Стивен Коуви, обоим за 60, и моложавый Том Питерс, в то время 58 лет. Линда – самая-неприступная-девица-всех-времен-и-народов – не только обняла меня, но даже расплакалась. ПОЧЕМУ? «Спасибо, спасибо за то, что вы занимаетесь женским вопросом, – сказала она. – Дело в том, что это исходит именно от вас».

После своей речи в Гонконге на встрече топ-менеджеров из SC Johnson, гигантского производителя потребительских товаров, я направился на улицу, чтобы пройтись по знаменитым магазинам этого города. (В семье покупками занимаюсь я!) Когда я подошел к двери гостиницы, элегантная бизнес-леди подошла ко мне и стала бурно благодарить за мое внимание к «женскому вопросу». Она сказала, что является, если я правильно помню, первой работающей матерью, которую ее компания продвинула до поста вице-президента. И сказав то, что я сказал на том собрании, я выразил ее достижениям «публичное признание» уважаемого СМ.

**Короче говоря,
я был в шоке.
От всех невероятных
историй.
От жестких, холодных
фактов.**

От масштабов этой возможности. От той степени, до какой мы (под «нами» я имею в виду мужчин) пренебрегаем ею.

От того, насколько эмоциональной была реакция практичных, преуспевающих деловых женщин на мои выступления.

Эй, я трачу свою жизнь, занимаясь этим вопросом!

Я намереваюсь и дальше втыкать иголки в СБМ как можно чаще, глубже и больнее! Просто умора, как они корчатся! (А некоторые – особенно большие шишки – краснеют от гнева, как свеклы.) И я знаю, что... для тех, кто сможет перестать корчиться, для тех, кто сможет сдержать свой тщеславный гнев

...совокупные
цифры
вознаграждения
будут
исчисляться в...
ТРИЛЛИОНАХ
ДОЛЛАРОВ.

«ПОВОРАЧИВАЙ ОБРАТНО, ТОМ?»

Я никогда не хотел быть генеральным директором. Причина: слишком тяжело!

Но у меня чешутся руки... только в одном единственном случае... как только я задумываюсь об этой «женской штуке».

Я бы очень хотел (ОЧЕНЬ!) побыть (скажем) CEO крупной финансовой корпорации... в течение ровно 60 месяцев. Я бы взял предприятие, влез бы в каждый его закуток и перенаправил бы его стратегию... на 179,5°... на курс разработки, маркетинга и дистрибуции для женщин.

Для начинающих: гарантирую, что в конце этих 60 месяцев 11 из 20 членов моего совета директоров и 13 из 20 членов исполнительного комитета были бы... женщины.

(Ого, похоже, я наконец-то полюбил квоты.)

ТОП-10 «ЧТО ДЕЛАТЬ»

- 1. Захватите день.** Делайте, как я: выкроите день, соберите знакомых женщин (как в личном, так и в профессиональном плане), и пусть они поделятся с вами кусочком – множеством кусочков – своего ума.
- 2. Сядьте за книги.** Читайте об этом все. Читайте Попкорн. Читайте Барлетта. Большинство книг по менеджменту – это чушь. По крайней мере, когда дело доходит до этой... чрезвычайной возможности.
- 3. Прислушивайтесь.** Расспрашивайте женщин об их впечатлениях от вашей компании. Не просто спрашивайте: «Вы удовлетворены?» Выясните, что вы не делаете из того, что *следовало* сделать, чтобы удовлетворить женщин.
- 4. Говорите власти (мужчин) правду.** Высказывайтесь громко. Не бойтесь трубить о «женском вопросе» всем и вся.
- 5. Следуйте за деньгами.** Следите... у какого они пола. Исследуйте, кто обладает истинной покупательной властью, и как на самом деле принимаются решения о покупках.
- 6. Защищайте отличия.** Примите и цените отличие женщин – ЗНАЧИТЕЛЬНОЕ отличие – от мужчин при принятии решения о покупке.
- 7. Понимайте «персонал».** Нанимайте женщин. Чем больше, тем лучше. Чтобы изучить рынок женщин, они должны вас окружать повсюду – быть на руководящих постах.
- 8. Пусть слово идет вперед.** Передайте сообщение – четко – снисходительное отношение к женщинам запрещается. Используйте с этой целью обучение и переобучение, если понадобится.
- 9. Долой все, что задевает женщин.** Просто увольняйте тех, кто не научится уважать женщин и соответственно рынок, ориентированный на них. К примеру, продавцу, игнорирующему женщин, нужно указать на дверь.
- 10. Пропускайте дам вперед.** Сделайте так, чтобы ориентация на женщин стала для вас маркетинговым приоритетом № 1. Раньше женщины – «род последней инстанции». Переверните это утверждение с ног на голову. Помните: женщины, а не мужчины, заставляют рынок вертеться.

«КЛАССНЫЙ» ДРУГ: Фейт Попкорн

Фейт Попкорн, автор бестселлеров «Отчет Попкорн» (1999) и «Щелчки» (1997), основавшая фирму BrainReserve, предоставляющую услуги в области маркетинга и стратегического консалтинга. Одна из ведущих мировых экспертов по анализу трендов, Попкорн распознала и представила миру такие значительные и живучие тренды, как «оборачивание в кокон», «получение денег» и «постановка на якорь». Далее приведены ее комментарии по поводу выхода книги «ЕВАлюция: восемь истин о маркетинге для женщин» (в соавторстве с Лиз Мэриголд, 2000).

* *

Я размышляла о том, что мы сотрудничаем с компаниями из списка Fortune 500, руководители которых полагают, что они ориентированы на женщин, – 80% товаров приобретается женщинами, они же контролируют 80% денег – но это вовсе не так. Эти компании не ведут разговор с женщинами. Они не знают, как это делается. Так же, как они (руководители-мужчины) понятия не имеют, что подарить своим женам на день рождения. Они и правда не осознают, что у женщин особый язык и особый стиль жизни. Проблема в том, что до недавнего времени обсуждать это было не политкорректно.

Я стала буквально изучать этот вопрос. Познакомилась с Натали Анджиер, написавшей книгу «Женщина: интимная география» и с Хелен Фишер, автором «Первый пол: естественные таланты женщин, и как они изменяют мир». Фишер размышляет о женском типе мышления. Она называет его «сетевым» и полагает, что его истоки находятся в «пещерных» временах, когда женщинам приходилось следить за детьми, за тем, чтобы не напали львы, готовить и все такое. У них сильно развилось периферическое зрение. Поэтому женщины воспринимают информацию периферически. И женский разум (мозг) «палит» налево-направо, налево-направо. Мужчины же покидали дом, шли прямо вперед... охотились и тащили добычу обратно. Мужской мозг «палит» «а-а-а-а-а», я не имею в виду, что мужчины все упрощают, но они так управляют миром. Мужской мозг действительно

«палит» лево-лево-лево, право-право-право. Мужской и женский мозг работают по-разному. Это факт.

* *

Конечно, среди мужчин есть умные ребята. Но отвечающие этому определению не руководят компаниями из списка Fortune 500 – пока. Как-то я получила сообщение от президента мульти-мульти-мультимиллиардной компании. Я с ним очень хорошо знакома. «Дорогая Фейт! Я раздал твою книгу своим управляющим-женщинам. Спасибо тебе». Я написала: «Уважаемый Х! Моя книга не для женщин, занимающихся маркетингом, а о маркетинге, ориентированном на женщин». В ответном письме он заявил, что я неблагодарная. Ведь он закупил 14 экземпляров книги без скидки. Представляете себе?

* *

Не то, чтобы люди падали к моим ногам из-за всего этого. Не то, чтобы они говорили: «Вы абсолютно правы, мы обязательно так и поступим». Мою позицию необходимо настойчиво продавать. Мы должны активно продвигать эту точку зрения. Мы запишем эти истории в глотку корпоративной Америки. Это непросто...

Самый успешный пример в книге – история Jiffy Lube³. Мы приехали и ознакомились с ситуацией. Мы поняли, что на автомобилях приезжали женщины. Они были единственными, кто заботился о машинах и менял масло. Женщины проходили техосмотры. Мы посоветовали работникам Jiffy Lube прекратить орать, когда приезжают женщины, это их пугает. Ну, вы знаете, как механики обычно высовываются из-под капота и громко кричат: «Срочно поменяйте это, почините то!» И это пугает, потому что эти ребята такие громогласные.

Предложение: помогите клиентке выйти из машины, проводите ее в чистую комнату для отдыха, пусть там будут какие-нибудь детские игрушки, включите музыку, предоставьте доступ к электронной почте по желанию, положите на стол журналы – свежие, пожалуйста! И устройте туалетную комнату с унитазом с опущенным сиденьем и со столиком для пеленания младенцев, а также низкокалорийные закуски – и она ваша...

Джим Постл – нынешний президент Jiffy Lube – другой. Он распространяет это на 100 мастерских.

* *

Почему нет напитков для женщин? Женского безалкогольного напитка? Его так и нет. Существует диетическая кока-кола, но она не только для женщин. Я говорю о напитке, который специально придуман для них, а не позиционируется как женский напиток. В нем должны быть минералы, витамины, а еще стратегия, присущая истинно женскому брэнду, а не просто классный и высокорентабельный. Нет такого напитка. А сколько в нем скрыто потенциальных возможностей.

* *

Как-то утром я проснулась и подумала: «О, Господи, посмотреть бы на женщин, работающих дома». ...Мы раздали тысячу фотоаппаратов и попросили женщин сделать фотографии своих домашних офисов и прислать их нам. И во всех офисах были цветы. А еще специальные коробочки для сережек, потому что, когда женщины говорят по телефону, они снимают серьги. Практически все женщины любят сидеть за столом нога на ногу. И везде были детские фотографии на досках для заметок.

Мне пришла в голову идея создать «домашний офис Фейт Попкорн в форме кокона». Я отправилась в Hooker furniture¹ и получила патент. В первый же день участия в огромной выставке мебели в Хай Пойнт, Северная Каролина, их продажи достигли \$5 млн. ...Поймите, это не нейрохирургия. И я не специализируюсь в мебельном бизнесе. Я лишь думала: посмотрим, что получится, если я получу на это патент. Бум!

* *

Я отправилась в Детройт, в одну известную автомобильную компанию. И предложила: «Посмотрите на мои восемь истин». Руководитель отправил меня к директору по маркетингу. ...А он в свою очередь ответил: «Что? Сначала были афроамериканцы, потом латиноамериканцы, затем гомосексуалисты, а теперь – женщины? Вы еще и за них заступаетесь? С меня хватит. Женщины покупают достаточно много наших автомобилей Explorer. Нас устраивает уровень продаж». Я возразила: «Вы не понимаете суть моего заявления. Вы можете привязать к себе этих женщин навеки». Директор ответил: «Да бросьте». И на этом наша беседа закончилась. Я отправилась к японскому автопроизводителю. «Нам, пожалуй, это не подойдет», – ответили там. ...Так они думают. Обычная история!

* *

Женщина говорит мужчине: «Что значит, ты не знаешь, что подарить мне на день рождения?» Мужчина в ответ: «А откуда же я могу знать?» Она: «Я же положила на кровать каталог». Обычно мужчина просто убирает каталог с кровати. А женщина, увидев каталог на кровати, думает: «Утром этого не было. Что же это такое?»

* *

Я много слышала мужчин-маркетологов, наблюдающих за мужчинами – владельцами супермаркетов и затем рассказы-вающих уверенно – я слышала об этом на разных встречах не менее десяти раз, – что женщины развлекаются, посещая супермаркеты. Каждый раз, слыша подобное, мне хочется спросить: «Вы знаете хоть одну такую женщину?». Мужчин представляется мир, где женщина, взяв двоих детей, отправляется в супермаркет. Там дети играют, а женщины общаются. Вы когда-нибудь слышали о таком? У мужчин бытует представление о мире, как в комедии «Степфордские жены». Какая несусветная чушь! Я никогда не встречала кого-нибудь, кто бы не стремился покинуть супермаркет как можно быстрее.

* *

Мы повторяем из раза в раз: «Вы когда-нибудь приглашали женщин-коллег выпить в баре? Просили их рассказать о своих проблемах, о том, что происходит в их жизни, что они чувствуют?» Общайтесь с женщинами.

Если бы менеджер супермаркета хоть раз сходил за покупками вместе с женщиной, он бы понял, в чем проблема. Следуйте за женщиной, наблюдайте, как она катит тележку на стоянку, как ей приходится преодолевать путь до машины, как эта тележка скатывается к машине и царапает дверь. А потом еще надо загрузить эти сумки с покупками. Тяжелые. Вытащить их из тележки и поставить в багажник. А еще дети. Они тоже весят и их нужно посадить на специальные сиденья. А они этого не хотят. А потом нужно решить этическую проблему: «Отвезти ли тележку в отведенное для этого место или оставить прямо здесь, посреди парковки?». Какой-то ад...

Общайтесь с подчиненными. И с теми, на кого ориентирован ваш рынок. Только не занимайтесь созданием искусственного окружения во время работы, как на фокус-группе.



2

ЖЕНЩИНЫ ОРУТ: РАЗНИЦА ЕСТЬ

Марта Барлетта

Контрасты

Было	Есть
------	------

<i>Продвижение товара нацелено на мужчин (поскольку мужчины не так уж отличаются от женщин)</i>	<i>Продвижение товара нацелено на женщин (поскольку призыв к женщинам достигнет и мужских ушей)</i>
---	---

<i>Быть «на верху»... социальной пирамиды</i>	<i>Быть «на одной волне»... со своим окружением</i>
---	---

<i>«Я первый»</i>	<i>«Я тоже»</i>
-------------------	-----------------

<i>Предметы и теоремы</i>	<i>Люди, люди, люди</i>
---------------------------	-------------------------

<i>Юмор: смеяться над «Прояви ко мне уважение»</i>	<i>Юмор: смеяться с «Внуши мне доверие»</i>
--	---

<i>Сделки</i>	<i>Отношения</i>
---------------	------------------

<i>«Только факты, мадам»</i>	<i>«Расскажите мне историю, сэр»</i>
------------------------------	--

<i>Решение («сделайте это»)</i>	<i>Понимание («почувствуйте это»)</i>
-------------------------------------	---

<i>Детали: «Излишни!»</i>	<i>Детали: «Супер! Очень интересно!»</i>
-------------------------------	--

<i>«Забудь, это стоит на пути, мешает»</i>	<i>«Давай сделаем, это по пути»</i>
--	-------------------------------------

<i>Малый объем внимания</i>	<i>«Длинный список»</i>
-----------------------------	-------------------------

<i>Хорошее решение</i>	<i>Идеальный ответ</i>
------------------------	------------------------

!ТИРАДА

Мы не готовы...

После работы мы обмениваемся историями о **РАЗНИЦЕ МЕЖДУ МУЖЧИНАМИ И ЖЕНЩИНАМИ**. Шутим, жалуемся, принимаем это как данность. • В бизнесе же, однако, настойчиво – и глупо – остерегаемся признавать различие культур мужского и женского пола. **Мы нарезаем рынок на разнообразные ниши и сегменты** и нацеливаемся на соответствующие группы в специально разработанных рекламных кампаниях. А затем **УКЛОНЯЕМСЯ ОТ МАРКЕТИНГА ДЛЯ ЖЕНЩИН**, как бы из-за их образа мысли и чувств, их манеры делать покупки и ходить по магазинам. • Мы боимся оттолкнуть мужчин, если обратимся к женщинам. **А надо тревожиться о том, как далеко мы оттолкнули женщин, игнорируя их особую чувствительность.**

!ВИДЕНИЕ

Я представляю себе...

Широко распространено мнение, особенно среди ведущих светил маркетинга, что **ЖЕНСКИЙ ОБРАЗ МЫСЛЕЙ** («мы» вместо «я») и способ налаживания связей («равенство» вместо «пирамиды») формируют **позицию, на основе которой будут выстроены наиболее успешные маркетинговые кампании.**

НОВЫЙ УПОР в рекламе на использование языка и системы образов, обращенных к **женскому чувству общности**, а не к мужскому стремлению к соперничеству.

Принятие женской манеры искать **«ИДЕАЛЬНЫЙ ОТВЕТ»**, не как способа достичь целевой аудитории женщин как ниши, но в качестве **целостного подхода к маркетингу, который усилит конкурентные позиции компании** – и привлечет мужчин.



В основном, мы похожи. Но...

О людях и вещах: через водораздел

Как и Том, я уверена, что лучший способ учить и учиться – это рассказывать истории. Начну с одной.

Однажды мой муж пришел с работы и сказал:

– Марти, я сегодня обедал с Дэвидом.

– Здорово! Как поживают Дэвид и Нэнси? – Дэвид и Нэнси – наши друзья уже много лет.

– Они разведутся, – сказал мой муж.

– Боже мой. Что же случилось?

– Не знаю.

– *Не знаешь? Ты что, не спросил его?*

– Конечно, нет, – сказал мой муж. – Если бы он хотел, чтобы я знал, он бы сам сказал.

У мужчин есть какой-то невидимый барьер, они не могут подходить слишком близко. Они считают, что задавать личные вопросы навязчиво. Ты вторгаешься в частное пространство другого человека. И потом, им вовсе не обязательно «туда» вторгаться, потому что для них «там» – трясина эмоционального сумбура, увязнуть в которой у них нет ни малейшего желания.

Женщины, напротив, считают, что все, что касается людей – лучшее в любой ситуации. Они хотят знать все подробности. Они хотят обсудить все скрытые смыслы.

Говоря проще, женщины больше интересуются людьми, чем мужчины. Для них люди – главное в любом деле. В то время как мужчины думают, что люди *важны*, но уж точно не так *интересны*. Мужчин интересуют вещи и теоремы: конкретные вещи вроде машин и компьютеров, с одной стороны, и абстрактные, концептуальные понятия, с другой.

Это только одно из очень реальных различий между мужчинами и женщинами, которые я опишу в этой главе.

О мышцах и мужчинах: два пола – две культуры

В чем конкретно разница между мужчинами и женщинами?

Подумайте об этом так: прежде чем ученые протестируют какое-нибудь лекарство на людях, они проверяют его на мышцах. На первый взгляд, это кажется странным.



ГОВОРИТ ТОМ...

ОН ГОВОРИЛ, ОНА... СЛУШАЛА

Книга Марты – одна из небольшого числа моих любимых на тему гендерных различий. Другая – «Почему мужчины не умеют слушать, а женщины – ориентироваться по карте» Барбары Пиз и Аллана Пиза.¹ Она основана не на отдельных случаях из жизни, а на последних данных нейробиологии; и, вдобавок, написана с юмором.

Задумайтесь:

«Для женщины очевидно, когда другая женщина расстроена... тогда как мужчина должен увидеть слезы, или приступ гнева, или ощутить пощечину, прежде чем догадается, что что-то вообще происходит. Как большая часть самок млекопитающих, женщины обладают намного более развитыми сенсорными навыками, чем мужчины».

Еще: «Женщина знает друзей, надежды, мечты, любовные увлечения, тайные опасения своих детей, их мысли, чувства... Мужчины смутно осознают, что в доме живут еще какие-то люди маленького роста».

Как род мы просто никак не продвинулись в развитии с пещерных времен. В ту эпоху парни были либо «включены», либо «выключены». Они вставали до рассвета и шли на охоту, полную опасностей, количество адреналина возрастало. Они проводили день в своих забавах, возвращались в сумерки и быстро засыпали. Мужчины, как показывают биологические исследования, либо «подключены» на полную мощность, ...либо находятся в состоянии «покоя» (то есть «включены» на 30%). Женщины, между тем, отвечают за защиту семьи, пещеры, общины... постоянно. Таким образом, женщины никогда не «выключаются»: в состоянии «покоя» они «подключены» на 90%.

«Как охотнику мужчине требовалось зрение, которое позволяло бы ему целиться в... мишени на далеком расстоянии, – пишут Пизы, – тогда как женщине нужны были глаза, охватывающие большое пространство, чтобы заметить хищника, крадущегося к ее гнезду. Вот почему современные мужчины без труда находят дорогу в отдаленный пивной бар, но никогда ничего не могут найти в холодильниках, тумбочках и ящиках». И еще: «Развитый женский слух имеет большое значение для того, что принято называть женской интуицией, и является одной из причин, почему женщины умеют понимать то, что стоит за словами людей. Однако мужчинам не следует отчаиваться. У них зато отлично получается... имитировать звуки животных». (!)



Имеет большое значение для того, что принято

называть женской интуицией, и является одной из причин, почему женщины умеют понимать то, что стоит за словами людей. Однако мужчинам не следует отчаиваться. У них зато отлично получается... имитировать звуки животных». (!)

Но оказывается, что на 99% ДНК мышей и людей одинаковы. Ученые подтвердили этот невероятный факт, изучая геном. Так что, несмотря на все очевидные различия: размеры, кожа вместо меха, отсутствие хвоста, – все сводится к генетической разнице в один процент.

Вот что я думаю о разнице между мужчинами и женщинами. В основном, мы похожи. Но эта разница «в один процент» может проявляться очень ярко.

Неужели все мужчины категорически одни, а все женщины – категорически другие? Конечно, нет. Мы все знаем, что, если даже в среднем мужчины выше женщин, это вовсе не значит, что любой мужчина выше любой женщины. Никто не является типичным по всем параметрам. Однако масса исследований сегодня показывает, что кривая нормы для женщин проходит в одном месте, а для мужчин – в другом. Исследования проводились во многих областях: в антропологии, биохимии, неврологии, социолингвистике.

Приведу несколько примеров из личного опыта. Но за каждым моим утверждением стоят широкие научные исследования. Ученые выявили, что гендерные различия глубоко укоренены в нашей биохимии, мозгу, гормональных системах.

Исследования показывают, что женщины переживают эмоции сильнее мужчин. При сканировании мозга методом современной томографии можно увидеть, что в ответ на те или иные входные данные освещаются разные его участки. И исследования показывают, что женский мозг светится ярче, чем мужской, в ответ на эмоциональные переживания.

ГОВОРИТ ТОМ...

РАЗГОВАРИВАТЬ – ВАЖНО

Романистка и бывший обозреватель *New York Times* Анна Куиндлен: «Я хорошо понимаю себя, свои чувства и мысли, только обсудив это со своими подругами. Если проходит несколько дней без связи такого

рода, я чувствую себя, как радиоприемник, работающий в пустой комнате». Я делился этим замечанием с аудиториями, состоявшими из десятков тысяч мужчин, и неизменно задавал вопрос: «Можете ли вы

себе представить (хоть на секунду), чтобы подобное исходило от мужчины?». Мы все единодушны: ни за что! Вывод. Мы не хуже. И не лучше. Мы разные. И воздействие этой разницы на стратегию предприятия огромно. Или должно быть таковым.

Итогом этих различий является то, что я называю «гендерной культурой». Ни один маркетолог не стал бы запускать товар в другую этническую культуру – скажем, испанскую, – не узнав сначала, какие в ней обычаи и язык. То же и с маркетингом для женщин. Их гендерная культура отличается от культуры, к которой привыкли обращаться бизнесмены.

Идея культуры пола может показаться алогичной. В конце концов, мальчики и девочки растут вместе. У них одни и те же матери и отцы. Как же получается, что, вырастая, они принадлежат к разным гендерным культурам? И все же мужчины и женщины столь же разные, как Индиана и Индия. Разница в две маленькие буквы – и получается два совершенно разных места. (И опять, вспомним о разнице ДНК в один процент.)

Заметьте, в частности: различия в культурах пола наносят удар в самое сердце маркетинга. Это различия в приоритетах, предпочтениях, стилях общения, процессах принятия решений. Что же вообще влияет на принятие клиентом решения о покупке, если не это!

Женщины думают: «мы равные», мужчины: «кто главный?»

Почти каждый раз, когда мы с мужем идем поужинать с другой парой, наступает момент, когда мужчины принимаются играть в «покажи и Расскажи».

Один, например, приносит новейший мобильник. Он говорит: «Ты знаешь, с этим телефоном я могу, сидя в поезде, скачивать все биржевые сводки прямо сюда, на экран». И кто-то, обычно одна из женщин, говорит: «И часто ты это делаешь? Трудно, наверно, читать с такого маленького экрана». «Нет, не часто. Но здорово, что я могу сделать это в любой момент, когда захочу».

Весь смысл в том, чтобы обладать преимуществом, новой технологией – и непременно первым, раньше других. Мужчинам важно показать, что они впереди всей стаи.

И вот почему: когда мужчины смотрят на социальную структуру, они видят иерархию. Они все рассматривают с позиции пирамиды. И подсознательно у них складывается



**Женщины и мужчины такие же разные,
как Индиана и Индия.**





Мужской и женский юмор

представление о том, кто на каком месте в этой пирамиде. Женщины, напротив, видят социальную структуру как группу равных – скорее плоской, чем иерархической.

Если вы считаете, что работаете в иерархическом сообществе, то, очевидно, ваша работа – это стремиться к превосходству. Поэтому мужчины в большей степени, чем женщины, ориентируются на достижение преимущества. Женщины же более ориентированы на установление равенства и справедливости. Они видят возможность не выиграть или проиграть, а взаимного выигрыша.

Одно из проявлений этой разницы в том, что мужчин больше волнует, правы они или нет. В спорах пар между собой, например, обычно наступает момент, когда женщина решает, что уже вложила в дискуссию все нужное. Она говорит: «Хорошо, милый, ты прав». Но это еще не конец. Только не для мужчины. Он вернется на следующий день с книгой или еще чем-нибудь, что позволит ему сказать: «Смотри, что здесь написано, так что я вчера был прав». «Ладно, прекрасно. Ты прав», – говорит она. Она позволяет ему быть «правым» – не потому, что он действительно прав, а потому что для него быть «правым» гораздо важнее.

Другие проявления этой разницы:

Женщины думают: «Мы», мужчины думают: «Я». Для мужчин стержень общества – отдельный человек, «я». Для женщин – «мы». Они видят себя частью сообщества, которое расхо-



диаметрально противоположны.

дится от «я» серией концентрических кругов: «я и моя семья», «я и мои родственники», «я и мои соседи», «я и мои коллеги». Женщины всегда носят в голове большую коллекцию человеческих приоритетов и предпочтений.

Женщины хотят доверия, мужчины – уважения. В мужчинах глубоко заложена потребность вызывать уважение, восхищение. Женщины же, наоборот, обычно не хотят, чтобы их ставили на пьедестал. Они не хотят, чтобы на них смотрели ни снизу вверх, ни сверху вниз. Они хотят быть на равных. Так что для них взаимодействие – доверие равных друг к другу, а не «уважение».

Женщины объединяются, мужчины дифференцируются. Если вы в первую очередь «я», значит вы должны чем-то отличаться от всех других «я», так? Вот почему мужчины больше, чем женщины, ориентированы на отграничение себя от других людей. У кого мощнее машина? У кого сильнее технология? Женщины больше заняты объединением: «Посмотри, сколько у нас общего!»

Женщины смеются с, мужчины смеются над. Мужской и женский юмор диаметрально противоположны. Мужской юмор, рождаясь в иерархической среде, строится вокруг унижения: «Посмотри на этого. Какой слабак!». Женский юмор не в том, чтобы смеяться над кем-то, а в том, чтобы смеяться вместе. «Не может быть, это прямо про меня. Прямо все, как у нас дома».



**Женщины связаны через общность.
Мужчины – через конкуренцию.**



Мужчины связаны через конкуренцию...

Способы общения. Это большая тема. Давайте разделим ее на две части. (И пусть мужчины пойдут первыми.)

Мужчины связаны друг с другом через конкуренцию. Это не должно удивлять, не так ли? Это вполне соответствует иерархической мужской гендерной культуре. Типичный пример того, как мужчины соотносятся друг с другом: группа ребят идет играть в футбол или бейсбол. Они действительно сильно стараются побить друг друга. Одна команда выигрывает, вторая проигрывает. Все довольны. После матча пиво и пицца на всех.

Но даже в дружеской, неструктурированной обстановке можно видеть, что мужчин связывает преимущественно соревнование.

Один исследователь проводил серию фокус-групп с мужчинами. Но настоящее исследование проходило в приемной перед началом тренинга. Ученый хотел посмотреть, как несколько мужчин, не знакомых друг с другом, начнут разговор. И что же? В каждой из групп поначалу долго стояла тишина. Мужчина думает: «А зачем? Я пришел сюда не для того, чтобы поговорить с кучкой парней, которых никогда больше не увижу».

Наконец, кто-нибудь нарушает тишину. Один из них говорит: «Боже, я так устал. Вчера я стоял восемь часов около Tower Records в надежде отхватить только что вышедший новый альбом «Роллинг Стоунз». Вступает второй: «Правда? Я тоже купил этот альбом. На самом деле, у меня есть все их альбомы. Даже кое-какие пиратские записи». Третий: «Знаете что? А я познакомился с этими парнями за кулисами в прошлом году, вот это было круто!».

ГОВОРИТ ТОМ...

ДРУГОЙ ГОЛОС: НИ ОДНА ЖЕНЩИНА НЕ ОДИНОКА

Я - ни капли не боящийся "различий" феминист.

У меня нет сомнений, что мужчины и женщины равны. Также я не сомневаюсь, что мужчины и женщины...

разные. И разница огромна.

Рассмотрим исследование гарвардского психолога Кэрол Джиллиган «Другим голосом»². Вот краткое изложение ее блестящей и тщательно выполненной работы:

- Мужчины избегают

ответственности и семьи. Женщины устанавливают контакты.

- Мужчины эгоцентричны. Женщины ориентированы на других.

- Мужчины ориентированы на права. Женщины - на ответственность.

Аргумент, контраргумент, счет! «Кто круче». Вот как мужчины обмениваются информацией. Вот как они узнают друг друга. Для мужчин любая беседа – мини-соревнование, где каждый участник осознает, кто выиграл в очередном обмене ударами.

Помню, когда я начала здесь работать, я входила на совещание, и один из мужчин говорил: «Ну что, Барлетта, ты еще не потеряла того крупного клиента?». Сначала я удивлялась, почему он нападает на меня, не верила своим ушам. Но теперь, когда я понимаю мужскую гендерную культуру, я знаю, что подобная фраза означает дружеский настрой. Что-то вроде: «Ты в порядке. Я считаю тебя своим парнем».

... Женщин связывает общность

Вместо того чтобы соревноваться, женщины находят общее. Мужчины играют в соревновательные игры, а женщины – в объединяющие. Вот три из них: **игра «Я тоже»**. Почти рефлекторно две женщины, разговаривающие друг с другом, подкрепляют то, что у них есть общего, повторением каких-то даже самых случайных фраз друг друга. Одна из них говорит:

– Ох, пыталась заставить сына на выходных собрать свои носки по квартире. Никогда он этого не делает.

Вторая вступает тут же, даже не задумавшись:

– Да, я тоже не могу заставить сына убирать носки.

ГОВОРИТ ТОМ...

ЧТЕНИЕ МЕЖДУ (ГЕНДЕРНЫХ) СТРОК

Я люблю писательницу Аниту Шрив. В прошлом году я прочел ее чудесный роман «Вес воды». ³ Больше никто – и уж точно ни один мужчина – не способен так хорошо разобраться в болезненном запутанном клубке человеческих отношений. Факт: женщины ценят сложные взаимоотношения. Мужчины в них ничего не смыслят.

Так обстоят дела и в литературе. Женские описания как мужчин, так и женщин, тонки и сложны. Но в 9 из 10 случаев, даже среди уважаемых авторов, мужские описания женщин – это, в основном, мужские фантазии о женщинах.

И когда персонаж-женщина – достойный восхищения профессионал, она неизменно описывается (хоть и с восхищением) «мужскими» терминами: «жесткая», «стальные глаза» и прочее. Уморительно.

Итог: мужчины не могут понять женщин. У мужчин линейный подход к окружающему миру. Никаких поворотов. Никаких виражей. Минимум размышлений и привязанностей. Получить факты. Действовать. Двигаться дальше. И пусть в стороны летят осколки, это неизбежно.

Женщины видят повороты и обратные ходы на любой тропе, где замешаны люди. Женщины ценят это и живут для этих поворотов и приключений.

Или:

– Сегодня утром были ужасные пробки.

– Да, я тоже еле протолкнулась.

Эти высказывания лишены особого смысла. Но женщины действуют, как механизм поддержки.

«Вытаскивание». Как только женщине кажется, что человек в опасности или в затруднении, она старается «вытащить» его оттуда. Однажды на конференции я искала что-то (телефонную будку или туалет). Я резко повернула за угол и почти врезалась в кирпичную стену. Я почувствовала себя идиоткой. Огляделась, не видел ли меня кто-нибудь. Там стояли две женщины, и одна из них сказала: «Ох, здесь такое случается постоянно». Вторая тут же добавила: «Да-да, я сама чуть не врезалась как-то».

А если бы там стояли мужчины? Разве реакция была бы такой же? Не думаю. Если бы они меня не знали, они, вероятно, просто отвели бы глаза и продолжили разговор. А если бы они были моими друзьями, они сказали бы что-то вроде: «Опять бьешься лбом о стены, Барлетта?». И это означало бы, что они выказали дружескую поддержку. **«История жизни»**. Мужчины вообще не понимают ее. В разгаре совершенно серьезного делового совещания одна из женщин может посмотреть на другую и сказать: «Какие красивые бусы. Я всегда слежу за тем, что на тебе, потому что у тебя потрясающий вкус в украшениях».

ДРУГОЙ ГОЛОС: ЖЕНЩИНЫ ЗВОНЯТ, ЧТОБЫ ПОДДЕРЖИВАТЬ СВЯЗЬ

Джуди Роузнер в книге «Секрет американской конкурентоспособности: женщины-управляющие» ⁴ пишет: «Женщины говорят и слышат язык взаимосвязей и близости, а мужчины говорят на языке статуса и независимости. Мужчины общаются, чтобы получить информацию, закрепить свой статус и показать независимость. Женщины общаются, чтобы установить отношения, поддержать взаимодействие, поделиться чувствами».

ТАБЛИЦЫ ИЛИ РАССКАЗЫ?

Несколько лет назад главный редактор британского издательства Redwood Publications (выпускающего мегатиражные корпоративные издания для компаний вроде Boots и Volvo) терпеливо объяснил мне, как соотрапая сюжет, который привлек бы мужчин... и/или женщин: мужчинам «нужны» (НУЖНЫ!) «сравнительные таблицы и графики». Женщинам нужно «связное повествование».

Вторая женщина не просто говорит: «Спасибо» и продолжает разговор. Она говорит что-то вроде: «А знаешь, где я их купила? Я была на Кейп-Коде в прошлом году с сестрой. Мы навещали родителей на День благодарения. Шли по центральной улице в Гарвиче, и я увидела их в витрине. Они так мне понравились! Но до этого я купила очень дорогую черную сумочку в другом магазине. Так что я подумала: «Нет, мне не следует этого делать». Потом сестра подарила мне их на день рождения. Так мило, правда?».

А мужчины на этом совещании сидят и думают: «Хватит, дамочка. Ближе к делу». Но для женщин эта история и есть дело. Им кажется, что детали – самое интересное. Они делятся информацией друг о друге; они общаются.

Женщины ищут понимания, мужчины – решения

Другая разница в стилях общения мужчин и женщин – и мужчины скажут, что прекрасно знают ее – в том, что у женщин есть потребность быть «понятыми».

В каждой книге о гендерных различиях есть своя версия этой истории: женщина приходит с работы. Она говорит мужу или другу: «Какой у меня был день! Начальница поручила мне еще два проекта. Она знает, что у меня есть три, которые нужно закончить к среде. Коллеги должны были сдать материалы вчера, но не сдали. Не знаю, сколько еще смогу это выдерживать».

Что делает ее муж или друг? Он хочет поддержать ее. Она рассказала о проблеме, он пытается решить ее: «Знаешь, что тебе нужно сделать, дорогая? Ты должна

сказать начальнице, что не можешь взять эти проекты, пока не получишь отсрочку по предыдущим...»

Но женщине не нужны *решения*. (Она умна и сама может решить, что делать.) Она хочет *понимания*.

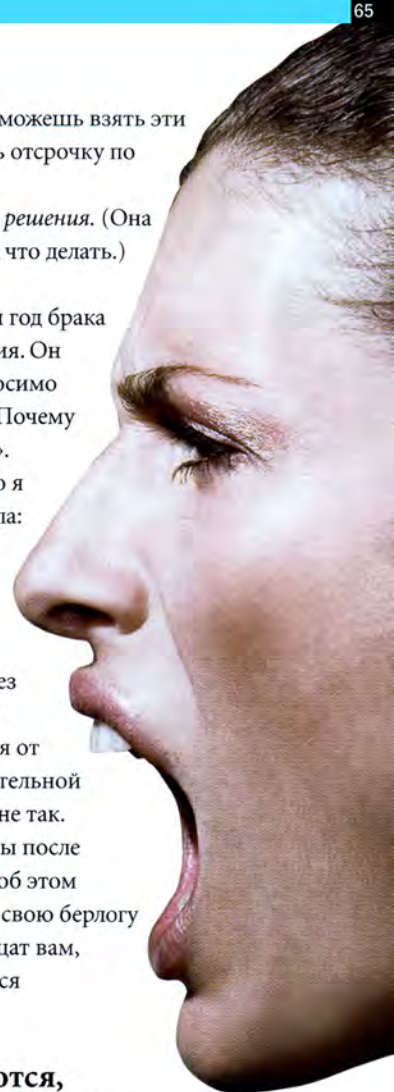
У нас с мужем в первый год брака произошла обычная история. Он сказал: «Марти, мне невыносимо видеть тебя расстроенной. Почему ты не бросишь эту работу?». Он пытался поддержать. Но я посмотрела на него и сказала: «О чем ты говоришь? Бросить? Ни за что. Я просто выпускаю пар».

Для женщин присутствие того, кто понимает, через что им приходится пройти, уже позволяет освободиться от значительной части отрицательной энергии. С мужчинами все не так. Когда они приходят с работы после трудного дня, они не хотят об этом говорить. Они хотят уйти в свою берлогу и закрыть дверь. Они сообщат вам, когда будут готовы вернуться в общество.

Женщины сближаются, мужчины держат дистанцию

Общаясь друг с другом, мужчины неохотно делятся личной информацией. (Вспомните тот разговор о разводе Дэвида и Нэнси.) Вместо этого они говорят языком фактов и действий – о спорте, о текущих событиях, приспособлениях и механизмах.

Женская культура сильно отличается. Женщины становятся ближе к собеседнику в самой, казалось бы, не подходящей для этого ситуации, по мнению мужчин.



ГОВОРИТ ТОМ...

ПИЗЫ ПОНИМАЮТ!

И еще немного от Барбары и Аллана Пизов:

- Женщины обожают разговаривать. Мужчины разговаривают молча, про себя.
- Женщины думают вслух. Они говорят, а мужчинам кажется, что к ним придираются.

- Женщины «многодорожечны».

- Женщины уклончивы.

Мужчины прямы.

- Женщины разговаривают эмоционально, мужчины буквально. Мужчины слушают, как статуи.

- Мальчики соревнуются, девочки сотрудничают.

- Мужчины терпеть не могут, когда они неправы. Мужчины скрывают эмоции.

Пизы добавляют:

«Расстроенная женщина эмоционально разговаривает с подругами; расстроенный же мужчина начинает разбирать двигатель или чинить протекающий кран».



**Женщины сближаются.
Мужчины держат дистанцию.**



Мужчина и женщина по отдельности покупают машину. Мужчина идет в смотровой зал и говорит: «Я ищу седан со столькими-то лошадиными силами, с полным приводом, с такими-то удобствами внутри». Только факты. Только то, что упомянуто в спецификации.

Женщина же рассказывает историю: «Вы знаете, мне нужна по-настоящему хорошая машина, потому что я риэлтер, и мне приходится возить клиентов. И детей надо постоянно возить на футбольные тренировки, поэтому машина должна быть просторной. А еще мы ездим на пляж в выходные. Вы не поверите, сколько собака может нанести песка в салон». Продавец, если он мужчина (а, скорее всего, так и есть) говорит: «Да, мэм, и какую же машину вы ищете?». А она подумает (или скажет): «Вы что, не слышали? Я же только что рассказала, какая мне нужна машина!».

Детали, детали: женщины видят больше

Женщины могут свести мужчин с ума подробностями. Вы спрашиваете женщину: «Вы предпочитаете белое или черное?». Для женщин единственный разумный ответ: «Когда как». Зависит от контекста. Вы говорите об одежде? Стиле интерьера? Женщинам нужно знать *подробно*, как этот выбор – даже такой простой, как выбор между белым и черным – скажется на их жизни.

Мужчины же считают ниже своего достоинства вдаваться в детали. Они предпочитают обрабатывать информацию на уровне «заголовка». Принимая решение, они изо всех сил стараются не потерять фокус: «Давайте отбросим все эти запутанные, туманные подробности. Давайте сосредоточимся на том, что здесь важно: на сути дела, на трех-четырех ключевых моментах, *на картине в целом*».

ГОВОРИТ ТОМ...

РАЗГОВОРЫ О ПОКУПКАХ

В июне 2002 года в *Charleston Gazette* была напечатана статья под заголовком: «Шопинг: кошмар для парня или воплощение девичьей

мечты?». Мальчики считают, писала газета, «купил – и свободен». Для девочек же это означает «тусоваться и приятно проводить время». Ученик средней школы Энтон Хьюз выразился так:

«Женщинам нравится сам процесс чего бы то ни было, а мужчины предпочитают поскорее достичь результата».

Ну, хоть кто-то из мужчин (*молодых мужчин*) понимает это.

Но для женщин «картина в целом» означает нечто совершенно другое. Как можно понять картину в целом, если не копаться в деталях? Женщины настаивают на том, что нельзя смотреть на вещи по одной, по очереди. «Как нам использовать этот продукт? Кто будет им пользоваться? Если я куплю *этот* товар, значит не смогу купить *тот*. Кто затронет это решение?»

Все это – следствие глубоко укорененных особенностей. Мужчины лучше видят на расстоянии, у женщин лучше развито периферийное зрение. Джоан Мейерс-Леви из университета Чикаго обнаружила, что у женщин лучше развита способность выделять и отличать детали. Вот пример (не совпадающий с самим экспериментом): если вы дадите мужчине и женщине по пачке из 50 открыток и попросите рассортировать их на группы, мужчина, скорее всего, разделит их на 5 кучек по 10, а женщина – на 10 стопок по 5.

Она тоньше различает особенности предметов, которые нужно рассортировать.

ный звонок. Посажу дочь за уроки. Заставлю сына помыть посуду. Теперь я использую свое время эффективно! В конце концов, суп нужно помешивать только раз в 30 секунд. Это позволяет заняться другими делами еще целых 28 секунд.

Мужчины начинают слегка нервничать, когда несколько событий происходит одновременно.

Однажды муж мне сказал:

– Марти, я иду в Walgreens.

– Прекрасно, дорогой. Ты не мог бы вернуть тот фильм в прокатный киоск Blockbuster?

– Я не пойду в Blockbuster.

– Почему? Это же рядом.

– Марти, почему каждый раз, когда я куда-то иду, у тебя находится для меня еще куча дел? Я что, не могу просто пойти в Walgreens и сделать то, что собирался?

– Но ведь это же по пути.

Для мужчины такое задание не «по пути», а «на пути».

Мужчины считают, что выполнять несколько задач



Женщины признаются, что ощущают беспокойство, если не делают несколько дел одновременно.

Женщины делают все сразу, мужчины – поочередно

Мужчины предпочитают делать работу по линейной схеме. Они любят сосредотачиваться на чем-то одном, делать это хорошо, а потом переходить к следующей задаче. Женщины предпочитают решать несколько пересекających задач сразу. Фактически, многие женщины признаются, что ощущают беспокойство, если не делают несколько дел одновременно.

Скажем, я у плиты, готовлю ужин – допустим, помешиваю суп. Если я только помешиваю суп, я оглядываюсь, чем бы еще себя занять. Разберу почту. Отвечу на телефон-

одновременно означает позволить неважным задачам повлиять на качество выполнения важных. Женщины так не считают. Им кажется, что это умный и эффективный способ распорядиться своим временем и много успеть.

ГОВОРИТ ТОМ...

ИСПОЛЬЗОВАТЬ ДАННЫЕ ПЯТИ ЧУВСТВ: ПРЕИМУЩЕСТВО, ЖЕНЩИНЫ

В книге «Маркетинг для женщин» Марти обсуждает физические, «врожденные» аспекты, отличающие женщин от мужчин.

Зрение: у мужчин – сфокусированное, у женщин – периферийное.

Слух: у женщин уровень дискомфорта наполовину ниже, чем у мужчин.

Обоняние: у женщин острее восприимчивость к запахам.

Осязание: самый чувствительный мужчина менее чувствителен, чем самая нечувствительная женщина.

Ориентация на людей: к трехдневному возрасту девочки в два раза больше контактируют глазами, чем мальчики.

Женщины усложняют, мужчины расставляют приоритеты

Субботние вечерние бои. Я говорю не о боксе. Я говорю о небольшом ритуале, которым мы с мужем наслаждаемся почти каждую субботу.

Мы собираемся куда-нибудь пойти, и он говорит:

– Ну, Марти, ты готова?

– Да, готова.

Тогда он идет в гараж и садится в машину. Пять минут спустя я выхожу. Он пыхтит.

– Марти, *в чем дело?* Почему ты говоришь, что готова, если ты не готова?

– Со мной все в порядке. Но, чтобы попасть в гараж, я должна пройти через кухню. И я психологически не способна пройти через кухню и не положить миску в посудомоечную машину, а хлопья назад в шкафчик, и смести крошки со стола. Ведь это же по пути. (И опять: по пути.)

Он только качает головой.

Проще говоря, мужчины расставляют приоритеты, а женщины усложняют задачу.

Если вы дадите Джеку и Джилл по списку из пяти заданий, расставленных по степени значимости. Задача: вернуться в конце рабочего дня, выполнив их. Как правило, Джек вернется с первым заданием – хорошо и полностью выполненным. Возможно, он выполнит и второе. Но, скорее всего, он не закончит остальные три – первое и второе отнимут все его время и силы. Тем временем Джилл вернется с невыполненным первым заданием. Но сделает 2, 3, 4 и 5-е. Возможно, эти задания можно было выполнить в одной и той же части города, а первое – совершенно в другой.

ГОВОРИТ ТОМ...

ДРУГОЙ ГОЛОС: ЖЕНЩИНЫ ОПИСЫВАЮТ КРУГИ ВОКРУГ МУЖЧИН

Хелен Фишер в книге «Первый пол: естественные таланты женщины, и как они изменяют мир»⁵: «Сценарии, написанные мужчинами, обычно прямолинейны, тогда как в произведениях женщин много конфликтов, кульминаций и финалов».

КУЛЬТ CARGO?

Марти отмечает фразу в рекламе журнала Cargo, недавно запущенного мужского журнала для шопинга: «Покупай, как мужчина. Читай, хватай и тащи домой».

Вот менталитет мужчин. Этим все сказано, не так ли?

Джек посмотрит на Джилл и подумает: «Знаете что? Она даже не выполнила самое важное задание. Она не умеет концентрироваться». А Джилл посмотрит на Джека и подумает: «Бедняжка. Он может концентрироваться только на чем-то одном». В обоих суждениях есть рациональное зерно, но ни то, ни другое не поможет нам лучше понять друг друга.

Более длинный список: женщины хотят больше

Несколько лет назад, покупая свой первый мобильный телефон, я попросила мужа помочь мне выбрать. Мой муж – директор по технологиям, поэтому охотно согласился помочь. Я сказала:

– Поскольку я езжу из конца в конец страны, то хочу разговаривать, не беспокоясь о плате за роуминг. Мне нужен маленький телефон, поскольку я и так таскаю за собой кучу вещей и не хочу дополнительных тяжестей. Плюс, мне бы хотелось иметь телефон без торчащей антенны, чтобы она не цеплялась за другие предметы в чемоданчике. И знаешь что еще? Эти маленькие телефончики Motorola такие хорошенькие. Было бы чудесно купить такой.

Через несколько дней он сказал:

– Тебе нужен пакет услуг AT&T Digital One Rate.

– Прекрасно. А какой у меня будет телефон?

– Не знаю. Какой у них там предлагают с этим тарифом.

– Милый, с твоей стороны было очень мужественно выслушать первую часть того, о чем я говорила. Но и вторая часть меня тоже волнует!

В этот момент он просто всплеснул руками и ушел, оставив меня саму решать, что делать. На сайте AT&T я обнаружила, что в одном из вариантов телефона можно было выбрать цвет верхней панели. «Голубой океан» покорил мое сердце. Я потратила много времени в поисках дилера. Потом я ездила 45 минут туда и столько же обратно за этим голубым телефоном.

Я показала его мужу. Он сказал:

– Господи, Марти, я и понятия не имел, что цвет телефона – самое важное для тебя!

– Дорогой, – сказала я, – цвет – не самое важное. Это наименее важное. Но если уж я ввязалась во все это, то зачем мне покупать что-то, что мне нравится на 85%, вместо того, что мне нравится на все сто?

Смысл в следующем: *у женщин список длиннее.*

Люди меня спрашивают: неужели мужчины и женщины ищут в товарах разные свойства? Чего ищут в машинах женщины такого, чего не ищут мужчины? Чего ищут женщины в компьютерах?

И правда, женщины ищут другое – или их волнуют определенные вещи несколько больше, чем мужчин. Но в основном женщины ищут того же, что и мужчины – и еще немного.

Они не останавливаются только на «самом важном». Они беспокоятся о вещах, расположенных ниже по списку – о деталях, которые обеспечивают им более полный контекст для принятия решения о покупке. Они готовы проехать лишние километры, чтобы получить то, что нравится им на все сто. Женщинам важны детали. (Когда я покупала мобильный телефон, его цвет был наименее «важным» элементом в принятии решения. И все-таки это был фактор, определяющий, какой из брендов я выберу в итоге.)

Хорошая новость для маркетологов в том, что именно детали дают шанс отличаться от конкурентов. Сегодня на уровне «самых важных» вещей большинство товаров активно конкурирует друг с другом. Именно то, что идет ниже в списке свойств товаров – ниже в том длинном списке, который женщины держат в головах – по-настоящему отличает один товар от другого.

Женщинам нужен «идеальный ответ», мужчинам – «хорошее решение»

Вот самое главное – разница в гендерных культурах, откуда идет и все остальное: мужчина ищет *хорошее решение*, а женщина – *идеальный ответ*.

Посмотрим на проблему с позиций маркетинга, ходьбы по магазинам и способа принятия решения о покупке.

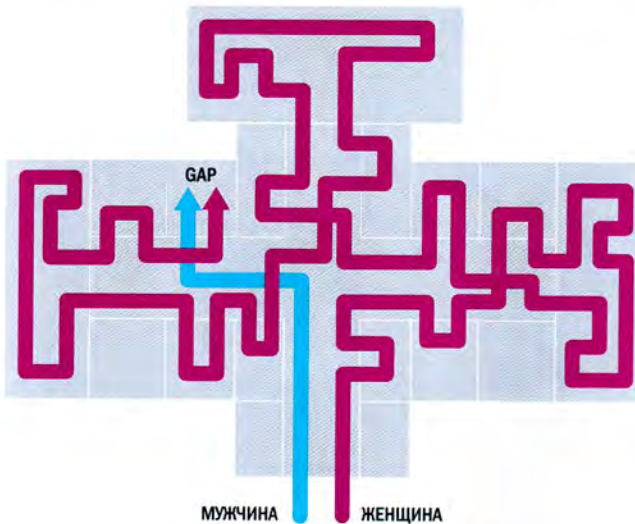
Для мужчин покупка – это решение задачи: «Мне нужно то-то и то-то. Вот три-четыре спецификации для

удовлетворения этой потребности. Вот найду то, что отвечает этим критериям, – и готово. Следующая остановка – приоритет №2». Женщины, напротив, обнаруживают, каковы их критерии покупки, только в разгар процесса. Для женщин определить, чего они хотят, и есть цель процесса покупки.

Гипотетический случай: Джилл и Джек каждый идут в магазин за парой черных брюк.

У Джека три критерия: он хочет, чтобы на брюках была вечная стрелка, отвороты и цена меньше \$80. Он направляется напрямик в магазин, где обычно покупает одежду, и купит первую же пару черных брюк, удовлетворяющую трем его критериям. Миссия выполнена. Теперь он может идти домой и смотреть спорт по телевизору.

Джилл представляет себе идеальный контекст: «Надо что-нибудь присмотреть для вечеринки в офисе в пятницу». Она идет в один из своих любимых магазинов, берет пять или шесть пар черных брюк с собой в примерочную и начинает их примерять. И вот где начинается процесс принятия решения, а заодно и *узнавания*. Скажем, все сидит идеально.



Задача: купить пару брюк.

Тем не менее (и это страшно выводит мужчин из себя) она относит все брюки на прежнее место. «Эти брюки отличные, не мнутся, так что их хорошо возить с собой, а я много езжу. Но эта пара намного наряднее – я смогу надеть ее не только на эту офисную вечеринку, но и в более торжественных случаях. А у третьих такой покроя, что мои ноги выглядят стройнее. Хочу найти такие брюки, которые не мнутся, выглядят нарядно и стройнят ноги. А если бы они еще были выставлены на распродажу...» И она идет искать то, что теперь определила как идеальную пару черных брюк.

Не так давно я нашла идеальное изображение разницы между мужской и женской траекториями движения по универмагу в стремлении купить пару брюк. Мужской путь (обозначенный синей линией) показывает, как мужчина идет от входной двери прямо в бутик Gap, где выложит за брюки \$33. Потраченное время: шесть минут. Женский путь (красная линия) идет зигзагом с заходом почти во все бутики универмага. Время: три часа двадцать шесть минут. Деньги: \$876.

Очевидно, женщина, как всегда, искала идеальный ответ. Кроме того, *по пути* (и опять это слово!) она увидела множество других вещей, привлечших ее внимание. «Мне нужны новые туфли. Точно, а еще я хотела купить ремень. Ой, и ребенку давно нужен новый костюмчик». Все это приводит нас к другой грани женской культуры – ментальности по принципу «мы». Она думает: «Мужу нужно это. Детям нужно то. Соседка говорила, она ищет красные перчатки. А вот и отдел перчаток. Уверена, эти ей понравятся!». И так далее.

ГОВОРИТ ТОМ...

КАК ПОКУПАЮТ МУЖЧИНЫ

Нет более скрупулезного исследователя покупательского поведения, чем Пако Андерхилл. Вот зарисовка из его книги «Почему мы покупаем»⁶: «Мужчины

похожи на выпущенные ядра. Они всегда быстрее проходят между рядами супермаркетов и тратят меньше времени на обдумывание. Можно часто видеть, как мужчина в нетерпении пронесится

через весь магазин к нужной ему секции, хватает что-то и сразу же готов это купить... Для мужчины игнорировать ценник – практически мера мужественности».



Мужчины просты.
Женщины – нет.



Чего хотят женщины, того хотят и мужчины

Разница между мужчинами и женщинами реальна. Реальна и внушительна. Другая ее иллюстрация, которое мне нравится, – это две панели управления. На одной под названием «Мужчина» присутствует только рычаг «включить – выключить». На второй («Женщина») – тот же переключатель, а рядом целая россыпь циферблатов. Какое-то время я сомневалась, включать ли этот слайд в свои презентации. Меня волновало, что это может оскорбить мужчин, выставив их «примитивными». Но, когда я спросила об этом мужа, он сказал: «О чем ты говоришь? Конечно, мы простые и гордимся этим».

Да, мужчины относительно просты, а женщины – нет. И нет оснований говорить, что один из полов лучше другого. Они очень отличаются, и все же оба они равноценны.

Но если воспринять эту разницу всерьез, мы поймем, что маркетологи могут извлечь отсюда огромную пользу. Мне часто говорят: «Марти, это здорово. Теперь я понимаю женщин намного лучше, ведь именно они преимущественно покупают то, что мы продаем. Но нет ли риска, что, сосредоточившись на женщинах, мы оттолкнем клиентов-мужчин?».

Нет. Такие совершенно разные компании, как BMW, Merrill Lynch и Wyndham Hotels, обнаружили, что, когда активизируется продвижение, нацеленное на женщин, возрастает удовлетворенность и клиентов-мужчин. Маркетинг для женщин не отталкивает, а *привлекает* их. Они хотят «самое главное», а у женщин список длиннее. Удовлетворяя ожидания женщин, вы превосходите ожидания мужчин.

На обеих панелях управления есть рычаг «включить-выключить». Если привести в действие все или большинство приборов на женской панели, да к тому же щелкнуть этим рычагом, можно полностью активировать обе культуры, используя их в своих интересах.

ТОП-10 «ЧТО ДЕЛАТЬ»

- 1. Будьте на равных.** Обращайтесь к женщинам как к равным, а не свысока, сбавьте тон; другими словами, забудьте о власти «пирамид» и примите *власть людей*.
- 2. Присоединяйтесь к ней.** Относитесь к женщинам как к членам группы, в которую *можете входить* и вы. Помните: вы продаете, имея в виду «мы», а не «я».
- 3. Смешите ее.** Используйте юмор, чтобы показать, что у людей есть общее (смеяться *с*), а не разделяющее их (смеяться *над*).
- 4. Играйте в ее игру.** Научитесь правилам коммуникационных игр, в которые играют женщины – «я тоже», «история жизни». Потом соответствующим образом разработайте свою маркетинговую игру. (Как насчет «нас тоже»?)
- 5. Слушайте ее.** Слушайте внимательно. А потом (но только потом) переходите в режим продаж. Если вы покажете женщине, что понимаете ее проблему, она позволит вам помочь решить ее.
- 6. Обогащайте ее историю.** Свяжите свой брэнд с историей ее жизни. Спросите себя: как ваша компания может стать персонажем этой истории? Потом расскажите *свою* историю.
- 7. Перехватывайте ее «по пути».** Поддерживайте страсть женщин извлекать как можно больше пользы из каждого шага. Верный способ максимизировать продажи: помогите женщинам максимизировать их усилия.
- 8. Покажите ей еще больше.** Для женщин ни одна мелочь не является слишком ничтожной или «периферийной». Так предоставьте им множество вариантов, дополнительных выгод, множество способов купить у вас что-нибудь.
- 9. Выслушайте ее «список».** Изучите более длинный список, который женщины составляют при каждой покупке. Ваша цель: предоставить «идеальный ответ».
- 10. Достаньте и его тоже.** Не волнуйтесь, ваши усилия по достижению женских ушей не обернутся отторжением мужчин. Если вы «удивите и порадуете» женщин, то это также привлечет и мужчин.



3

ЖЕНЩИНЫ ОРУТ: ЭТО НЕ БОГ ВЕСТЬ КАКАЯ ПРЕМУДРОСТЬ!

Марта Барлетта



Контрасты

Было **Есть**

<i>«Розовый» брэндинг – только для женщин</i>	Подход «брэндинг для всех»
<i>Снисходить к женщинам</i>	Угодать женщинам
<i>В демонстрационном зале: товар</i>	Вне демонстрационного зала: момент покупки
<i>Показать товар</i>	Показать свое лицо
<i>Заставить клиента почувствовать себя победителем</i>	Заставить клиента почувствовать «тепло»
<i>Информировать клиента (фокус на доходе)</i>	Вовлечь клиента (дать картину целиком)
<i>Настичь его, когда он готов купить</i>	«Достать» ее, пока она здесь
<i>Мужчины разрабатывают для мужчин (бездумно)</i>	Мужчины и женщины разрабатывают, помня о женщинах
<i>Надавить, чтобы впечатлить</i>	Готовиться к сравнению
<i>Успокоить его эго</i>	Сэкономить ее время
<i>Маркетинг для мужчин: трудная продажа</i>	Маркетинг для женщин: легкие деньги

!ТИРАДА

Мы не готовы...

Мы упрощаем дело, полагая, что, раз уж **ЖЕНЩИНЫ СЛОЖНЫ** (по сравнению с мужчинами), маркетинг для них тоже должен быть сложным. • Мы из кожи вон лезем, обматывая розовыми ленточками какой-нибудь «женский брэнд», когда **ключ к женщинам – уважение их сложности**, а не попытки соответствовать стереотипам женской культуры. Да, наш ответ на вызов «Женщины орут!» требует серьезного пересмотра взглядов. • Но мы должны понимать, что здесь не требуется титаническое интеллектуальное напряжение или массивные капиталовложения. **ЭТО ВОВСЕ НЕ ТАК СЛОЖНО. И ВОВСЕ НЕ ТАК ДОРОГО.** • И мы не должны позволить страху перед этим вызовом мешать нам **действовать быстро, чтобы получить прибыль от этой огромной возможности (которой пренебрегают все остальные).**

!ВИДЕНИЕ

Я представляю себе...

Автосалон, в котором уважают внимание женщин к *контексту и сравнению* в **ХОДЕ ПОКУПКИ**, – продавцы которого стремятся **узнать всю историю, стоящую за «автомобильными потребностями»** каждого клиента.

АГЕНТСТВО ПО ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ, которое строит свой бизнес не вокруг перспективы многочисленных комиссионных (формула, работающая только, если клиенты – нетерпеливые и неразборчивые мужчины), а вокруг **долгосрочных целей и восприимчивости женщин.**

Оптовика, выстраивающего рекламу вокруг людей, физическое пространство – вокруг **ЗАНЯТЫХ-ЖЕНЩИН-С-ДЕТЬМИ-НА-БУКСИРЕ**, товарный ассортимент – с учетом женского «длинного списка», а модель бизнеса – на основе стремления **генерировать рекомендации счастливых клиенток.**



Не красьте лого в розовый цвет

Слишком многие компании, признав, что женский рынок велик и женщины отличаются от мужчин, реагируют так: создают откровенно «дружественные женщинам» брэнды.

Не делайте этого. *Не красьте брэнд в розовый цвет.*

Я почти всегда советую не запускать товары или услуги, разработанные специально «для женщин»: взаимный инвестиционный фонд, машина, компьютер. Во-первых, женщины обычно не хотят ничего такого, что отличалось бы от желаний мужчин. Во-вторых, они шарахнутся от «женского брэнда» еще скорее, чем мужчины. И вот почему: долголетний опыт на рынке научил: «женский товар» – обычно упрощенная или более дорогая версия мужского. Давайте признаем: женщины платят больше мужчин за стрижку. Они платят за подгонку одежды в магазинах, а мужчины, как правило, – нет. Женщины не хотят, чтобы им говорили, что товар предназначен удовлетворить их «особые потребности». Это унижительно. Это отталкивает. И, разумеется, не прибавляет вам союзников среди мужчин.



Да, маркетинг для женщин требует серьезного пересмотра принципов ведения бизнеса.

Но, не преувеличивайте. Это не Бог весть какая премудрость. И не нужно тратить дополнительные средства. Просто изменить способ их траты, чтобы ваши усилия пришли в соответствие с тем, как женщины мыслят, ведут себя и делают покупки.

Итог: маркетинг для женщин – самый легкий и быстрый способ повысить возврат на каждый вложенный доллар.

В этой главе я изложу несколько легких для понимания и применения уроков о том, как двигаться в этом направлении.

Невидимая женщина: этапы продажи

Вначале рассмотрим несколько основных, но часто упускаемых из виду моментов в связи с тем, как женщины действуют на рынке.

Одна из ключевых причин, почему компаниям не удастся привлечь женщин, в том, что они сильно недооценивают степень и глубину их роли в процессе покупки. Считается, что покупают мужчины, особенно, когда речь идет о дорогих товарах. На деле, если присмотреться к тому, как пары и семьи принимают решения о покупке, то видно, что, хотя мужчины играют довольно заметную роль на публике, женщины превалируют в менее заметных (но не менее важных) аспектах процесса.

Почти каждая продажа состоит из пяти этапов, и компании слишком сосредоточены на одной, в которой доминирует (или кажется доминирующим) мужчина.

Этап 1: инициатива. В большинстве пар именно женщина инициирует покупку. Пара может говорить о покупке новой машины, к примеру («Да, на днях нам нужно купить новую машину») – но обычно именно женщина говорит: «Давай сходим в автосалон на этих выходных».

Этап 2: исследование. Женщины гораздо больше сил тратят на то, чтобы узнать, какие им предлагают варианты при любой покупке. Результат: женщины проводят большую часть предварительных исследований. Они идут

к своим мужьям и говорят: «Вот три модели машины, на которые нам нужно взглянуть». Таким образом, они уже исключили из списка для рассмотрения десятки других моделей.

Этап 3: личное взаимодействие. В магазине или демонстрационном зале при разговоре с продавцом на первый план выходит мужчина. Тем не менее женщины на этом этапе играют более важную роль, чем может показаться.

Этап 4: эксплуатация. Эта стадия предполагает послепродажное обслуживание товара или услуг и поддержание отношений между покупателем и продавцом. Поскольку в большинстве семей деньгами распоряжаются женщины, им приходится сталкиваться со счетами и балансами и с товарами и услугами. Именно женщина говорит: «Я не понимаю, что написано в этом счете. Это никуда не годится. Мы больше не будем пользоваться услугами этой компании». Или: «каждый раз, когда я туда звоню, на линии – автоответчик!».

Этап 5: последствия. Поскольку женщины вкладывают больше времени и энергии в предварительный этап, они также тратят больше эмоций при покупке, чем мужчины. Поэтому, когда женщина в паре довольна покупкой, она (а не мужчина) становится как бы поборницей бренда и очень помогает компании. В конце концов, во многих отраслях покупки – дело рекомендаций. Применительно к страхованию, например, женщина как клиент дает за жизнь 28 рекомендаций, а мужчина – около 13.

ГОВОРИТ ТОМ...

ГЛУПЫЙ ХОД: КОРОЛЬ БЛОКИРУЕТ ФЕРЗЯ

Марти показывает, как, этап за этапом при покупке, именно женщина – клиент. Так почему же нам не поговорить о продажах именно в этом свете?

Несколько лет назад мой коллега Стив Фарбер прислал мне письмо. Он сообщил о результатах поиска в Google, где набрал вначале: «Клиент – король», а затем: «Клиент – королева». Результаты: «Клиент – король»: 4440, «Клиент – королева»: 29.

Глупо. Глупо. Глупо.



...невидимая женщина...

Откровенный разговор в демонстрационном зале: что происходит на самом деле

Вернемся к этапу №3. Скажем, пара приходит в демонстрационный зал за машиной. Подходит продавец (скорее всего, это *он*). Мужчина берет на себя инициативу в разговоре с продавцом, который, в свою очередь, сосредотачивается на его вопросах.

Женщина вполне может и сама пойти за машиной. Или она может быть основным пользователем машины. И даже если это не так, ее влияние на четырех других этапах процесса покупки делают ее ключевым игроком. Так почему же она позволяет мужчине вести переговоры? Во-первых, она знает, что исторически к мужчинам продавцы лучше относятся. (Исследования показывают, что даже мужчины согласны, что клиенты-мужчины пользуются у продавцов большим успехом, чем женщины.) Во-вторых, она хочет, чтобы мужчина вел все необходимые переговоры. Она знает, что соревновательная природа мужской культуры делает эту задачу менее обременительной. В-третьих, когда дело касается оценки технической стороны товара, мужчину

это интересует больше, и она ценит его помощь в этом вопросе.

Женская культура предполагает, что женщин очень волнуют интересы мужчин, даже когда окончательное решение принимают они сами. Женщина поворачивается к мужу и говорит: «Ну, что ты думаешь, дорогой?». Мужчины-продавцы неверно истолковывают этот сигнал. Они думают: «Видишь, я говорил тебе. Это он принимает решение». Но это всего лишь жест вежливости.

Женщины не любят открыто противоречить мужчинам при свидетелях и выглядеть сварливой женой мужа-подкаблучника. Поэтому они часто держат свое мнение при себе в присутствии продавца. Но знаете что? Это мнение все же важно, и женщина сообщит о нем мужу позже. К тому времени, разумеется, продавец уже упустит шанс удовлетворить ее потребности.

Поэтому даже на этой стадии продавцы должны воспринимать женщин всерьез и стараться выяснять их мнение: «Ну, Марти, вам нравится? Может, вы хотели бы добавить что-то еще?». Так женщина сможет выразить свое мнение, не вступая в спор с мужем и не смущая его. Продавцы должны больше слушать, чем говорить. Пусть женщина задает вопросы, расскажет историю своей жизни. Именно так вы узнаете о ее приоритетах – о том, что поможет обоим членам пары принять решение.

Рассказывать и продавать: клиенты на всю жизнь

Маркетинг для женщин не предполагает больших трудностей, чем маркетинг для мужчин. Но он отнимает больше времени. Однако результаты с лихвой компенсируются.

И знаете почему? Потому что каждая женщина-клиент будет в дальнейшем возвращаться к вам снова и снова. И снова, довольная женщина-клиент раздает потрясающее количество рекомендаций. Женский весьма скрупулезный процесс принятия решений приводит к особенно сильной лояльности бренду. А их тенденция «соединяться через общность» заставляет их распространять эту лояльность посредством классического маркетинга «из уст в уста».

ГОВОРИТ ТОМ...

«КРИЧАЩИЙ» УСПЕХ (1): ЖЕНЩИНЫ КАК ИНВЕСТОРЫ

Вот еще один нюанс того, что Марти называет «женской гендерной культурой», и он касается непосредственно женского подхода к покупкам – «долго решаются и не меняют решения». Женщины как инвесторы лучше. Гораздо лучше.

Вывод: их страсть вкладывать эмоции в процесс принятия решений о покупке (равно как и о долгосрочных инвестициях) выливается в... превосходные финансовые вложения.

В 1997 году Национальная ассоциация инвесторов подсчитала доходы инвестиционных клубов по принципу половой принадлежности:

- Чисто женские клубы: 17,9%
- Смешанные клубы: 17,3%
- Чисто мужские клубы: 15,6%

В 2000 году Value Line опубликовала данные по клубам инвесторов в каждом штате, а затем классифицировала клубы-победители по принципу половой принадлежности. (Почему всего 49: Вермонт и Мэйн не включены, но участвует Округ Колумбия.) Результаты:

- Чисто женские: 22
- Смешанные: 19
- Чисто мужские: 8

«Женщины превосходят мужчин в искусстве инвестирования», – гласит заголовок статьи в Miami Herald об исследовании профессоров Терранса Одина и Брэда Барбера Университета Калифорнии. Результаты показали, что женщины оказались лучшими инвесторами, чем мужчины. Причина: мужчины обычно то увлекаются биржей, то остывают; им слишком нравится «играть». Женщины выбирают более тщательно. Их цель – обеспечить стабильное будущее своей семьи, и они лучше умеют инвестировать на будущее.

Джейн Брайант Куинн в Newsweek вторит этому выводу: «Почему столько разговоров о женщинах и предполагаемой нехватке их инвесторских способностей? По-моему, намного более серьезная проблема – это спекуляция с единственной целью поскорее «нажать на курок», обычно характерная для мужчин. Это парни, чьи семейные сбережения растворились вместе с «доткомами». Представьте себе список их финансовых ошибок. 1. Стрелять от бедра. 2. Вести торговлю на средства, превышающие сумму на счете. 3. Верить, что они умнее рынка. 4. Думать мышкой, а не мозгами. 5. Хвалить свою гениальность, когда акции начинают расти... 6. Скрывать свои ошибки от жен».

Увы, отрасль финансовых услуг, где доминируют мужчины, все еще обременяет женщин... «заумной терминологией». Розанна Хертц, председатель программы по изучению женских проблем в колледже Уэллсли, говорит о консультантах по инвестициям: «У меня такое ощущение, что они меня никогда не понимали и уже не поймут. Они говорят на мужском языке.

Что-то вроде «Насколько вы предрасположены к риску?». Это не тот язык, на котором думаю я».





Женщинам важны мелочи, и они рассказывают о них.



Вот пример: я большая поклонница Peapod, Интернет-магазина продуктов питания. Однажды, когда пришел посыльный из Peapod, он протянул мне букет красных роз. Я сказала: «Я не заказывала никаких букетов. Жаль, но это не мне». Тогда он ответил: «Мы знаем. Но в этом году мы решили, что все клиенты, кто сделал заказ на День Святого Валентина, получают букет красных роз». Я была в восторге. И рассказала об этом многим своим подругам, поскольку жест был так необычен. У меня до сих пор сохранились теплые чувства к Peapod, независимо от того, сколько еще раз в будущем у них не будет чего-то из продуктов.

Женщинам важны мелочи, и женщины рассказывают о них подругам. Их разговоры – в основном, обмен истории из повседневной жизни. Когда случается что-нибудь хорошее или плохое, эта информация передается от женщины к женщине намного быстрее, чем среди мужчин. Если маркетинг «из уст в уста» – или «вирусный маркетинг» – работает среди мужчин, то среди женщин его сила будет гораздо значительнее.

Опытные маркетологи переходят от «рассказа другу» к «продаже другу». Procter & Gamble, например, несколько лет назад выпустила новый чистящий продукт Swiffer. Купив свою первую швабру Swiffer, я открыла упаковку и нашла внутри купон, и не просто на новую мощную часть, а на целую новую швабру. «Зачем они это вкладывают? Я же только что купила швабру».

Потом я подумала: «Что ж, мне действительно нравится этот продукт. Уверена, моей подруге Дженни она тоже понравится». Поэтому я отдала купон ей. По сути, P&G дала мне повод поговорить с Дженни об этой новой швабре, которая мне понравилась.

Порождать силу людей

Самый важный урок понимания женской культуры: сила женщин в коллективизме. Они хотят получать информацию от людей. Они хотят видеть, что компании, чьими постоянными клиентами они являются, заботятся о людях. Они хотят видеть и общаться с людьми в этих компаниях.

Когда бизнес мобильных телефонов был еще относительно новым, Sprint провела исследования о том, как продвигаются ее модели. В то время в ее магазинах телефоны выставлялись за стеклянной стеной, а рядом с каждой моделью был кармашек «Возьми одну» с брошюрками. Исследование выявило, что мужчины обожают эту форму продвижения. Они приходят в магазин, берут несколько

ГОВОРИТ ТОМ...

ИЗ УСТ В УСТА? ПОДСЧИТАЙТЕ

Один крупный биржевой брокер сказал мне, что ориентирует свои приемы на женщин – и с большим успехом. Помешанный на исследованиях, он сообщает, что клиент-

мужчина в среднем рекомендует его 2,6 другим людям. Женщины же рекомендуют его в среднем 21 человеку. Да, соотношение две целых шесть десятых к двадцати одному. С ума сойти!



Размещайте людей на своей упаковке.



брошюр, читают про товары, принимают решение, потом идут к прилавку и покупают телефон. Женщины же идут напрямик мимо стеклянных стен, находят продавца в дальнем углу и начинают задавать вопросы. Изначально Sprint не подготовила свой персонал к такой работе с клиентами, но научилась приспосабливать расположение витрин и продавцов к требованиям женщин.

Размещайте людей на своей упаковке. Большинство компаний склонно к использованию увеличенного изображения своего товара – будь то коробка овсяных хлопьев или лазерный принтер. Но почему бы не показать людей, делающих что-то с ними? Женщин увлекает, когда компания связана с реальными людьми.

Придайте личному (и корпоративному) веб-сайту человеческое лицо. Разместите фотографии и краткую биографию высших руководителей или сотрудников отдела отношений с потребителями. Не прячьтесь за электронной стеной. Женщины хотят видеть, кто вы такие.

Очеловечьте свои коммуникации

Я работала в рекламе около 10 лет. Частенько от своих коллег я слышала одну фразу – «товар, как герой». Такой подход мог бы сработать, если бы единственной вашей целью были мужчины. Но с женщинами это бесполезно. Чтобы достучаться до них, надо поставить людей и ценности, в основе которых стоят люди, – в центр общения с клиентами. И вот как:

Покажите реальных людей, а не идеальных. Большинство женщин не отождествляют себя с супермоделями. И все же компании продолжают использовать в своей рекламе девушек, подобных Синди Кроуфорд. Лично мне все равно, рекомендует ли Синди Кроуфорд такой-то фотоаппарат. Даже если бы я купила эту камеру, у меня все равно не появилось бы с ней ничего общего. Вместо этого мне хочется видеть людей, которые имеют ко мне какое-то отношение.

Oil of Olay в своей рекламе умело показывает привлекательных, но реалистически выглядящих женщин в обстановке, с которой ассоциирует себя большинство. Реклама

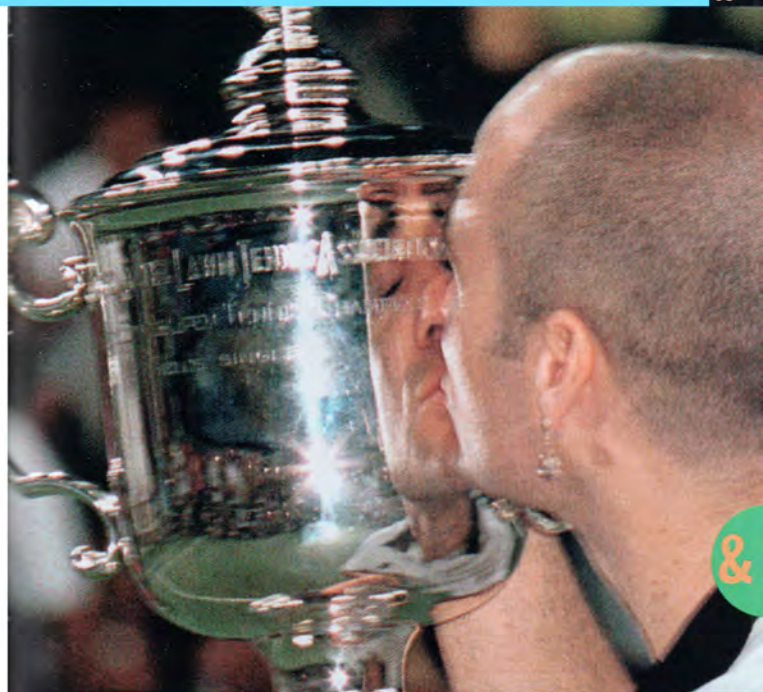
может изображать, как женщина сидит на полу в гостиной, вокруг нее разбросаны газеты. Конечно, и в моем доме случается беспорядок. Я живу не на планете Идеал, и подавляющее большинство потребителей тоже.

Вовлекайте потребителя. Работая в рекламе, я научилась исходить из двух-трех суперпринципов: сосредоточить внимание на заголовке, быстро сообщить суть, войти, выйти. И опять – это работает с мужчинами, но не с женщинами. Чтобы полностью понять продукт, женщинам нужно погрузиться во все, с ним связанное.

Недавно я видела рекламу машины, идеально соответствующую мужской культуре: «Мощность двигателя увеличена на 17%. Крутящий момент – на 6%. Право гордиться – на 100%». Вместе с этим текстом шло красивое изображение машины. Мужчины улавливают это и идут дальше. Но женщина, посмотрев на такую рекламу, перевернет страницу и забудет о ней через две секунды. Ей нужно что-то более подробное, сложное, что-то с реальным контекстом.

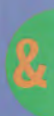
Согревайте, а не стимулируйте к победе. Мужчины любят быть победителями, что объясняет подход большинства рекламных объявлений. Их смысл – помочь потребителю почувствовать свое превосходство или вызвать зависть. Даже для таких прозаичных вещей, как макароны или сыр, широко используется вдохновляющая реклама типа «будь победителем»: «Если вы приготовите это своим детям, они будут считать, что вы – самая лучшая мама!». Но женщин мотивирует не столько стремление к превосходству, сколько эмпатия. Они хотят почувствовать тепло к окружающим, найдя точки соприкосновения.

У страховой компании State Farm есть прекрасная рекламная кампания, которая говорит: «Мы живем рядом с вами. Мы похожи на вас». Одно рекламное объявление вышло под заголовком «Мы никогда не видели маму, которая бы не работала». В ней показана женщина, собирающаяся утром на работу. Она разговаривает по мобильному телефону. Попутно нужно собирать дипломат. Она пытается обуть одного ребенка, а второй в это время убегает через дверь у нее за спиной. Эта сцена вызывает ответное чувство во многих, многих женщинах: «Точно. Она такая же, как я».



**Мужчины хотят победить.
Женщины хотят ощутить тепло.**





Для женщин делать много дел сразу – стиль жизни.

Рассказывайте истории. Изюм в том, рассказывая истории и делясь жизненным опытом, женщины общаются. Включите этот подход в свои материалы по маркетингу.

Neiman Marcus так и поступила с рождественским каталогом за 2004 год, скомпоновав его весь вокруг историй о нескольких вымышленных, но правдоподобных семьях. Товары изображались не отдельно, а в контексте жизни той или иной семьи. И рассказывались истории, вплетавшие тот или иной товар в жизнь мамы, папы и детей: Джим помещан на сноуборде, поэтому он хочет на Рождество вот этот сноуборд. Или: мама купила Джиму свитер, чтобы тот надел его, когда поедет кататься на лыжах в Колорадо.

Достаньте ее, «пока она здесь»

Для женщин делать много дел сразу – стиль жизни. Используйте это качество, найдя способы продать много вещей сразу. Мужчины сопротивляются призывам

сконцентрироваться, а женщины открыты для продвижения товара, «пока они еще здесь»: перекрестная продажа, скидки на объем покупки и т. д. Они обращают внимание на витрины и модели в магазине, которые стимулируют,

ГОВОРИТ ТОМ...

ЯСТРЕБОМ НА ГОЛУБКУ

Сентябрь 2004-го. Я прочел две статьи, где прослеживалась общая мысль: когда нужно рекламировать для женщин, рекламисты (в основном) не ведают, что творят – за редким исключением.

(1) Лондонская *Independent* цитирует Ребеку Бей, организатора конференции на тему рекламной интерпретации женщины XXI века. Рекламисты придерживаются таких далеких от реальности образов, как «идеальная мама», «женщина-вамп», «модница», «красотка» и «любимая бабушка».

(2) *Financial Times* сообщает: «Использование брендом Dove компании Unilever шести «настоящих женщин» с пышными формами для продвижения препаратов для повышения упругости кожи должно считаться одним из самых нашумевших маркетинговых решений, принятых этим летом. Оно также стало одним из самых успешных: с начала кампании продажи лосьона выросли на 700% в Великобритании, на 300% в Германии и на 220% в Нидерландах».

Да! (Нельзя ли побольше такого?)



Это гениальная идея.



как можно эффективнее потратить время. Логика проста: «Пока вы здесь, почему бы не попробовать этот новый продукт? Пока вы здесь, раз уж вы покупаете баночку конфитюра, мы предлагаем скидку на арахисовое масло. На этой неделе оно вам не понадобится, но рано или поздно его все равно придется купить».

ГОВОРИТ ТОМ...

КИНОШНУЮ КРОШКУ ОБИДЕЛИ

Мэри права: человеческий подход помогает продавать. Но до Мэдисон-авеню это доходит медленно. До Голливуда тоже.

Пару лет назад один из главных голливудских продюсеров, женщина, сказала: «Каждый раз, когда пользуется успехом «женский фильм» – «Клуб первых жен», например –

весь киношный мир удивляется, и на этом все заканчивается. Но когда хитом становится «боевик», он тут же порождает дюжину безумных копий». Ну, ей-Богу!



Н-Е-В, одна из ведущих сетей продовольственных магазинов на юго-западе, разработала прием «магазин в магазине», который привел компании вроде Payless Shoe Source, банк Wells Fargo и Verizon Wireless под крышу Н-Е-В. Это мудро: женщины делают больше, покупают больше, Н-Е-В привлекает больше клиентов – и все счастливы.

Связанное с этим понятие – «маркетинг перехвата». Однажды Toyota стояла припаркованной возле Pier 39, большого туристического центра в Сан-Франциско. Туристы и другие прохожие могли остановиться и порулить. А также вписать свое имя в лотерейный список, чтобы выиграть новую Toyota. Мужчины любят машины, и некоторые из них действительно садились в нее. Но женщины больше способны отвлечься от первоначальной миссии, чтобы испытать новые возможности.

Маркетинг перехвата: идите туда, где женщины, и «сбейте их с пути». Они будут вам благодарны.

Дизайн с мыслью о женщинах

Женщины острее воспринимают детали, чем мужчины, у них более длинный список нужд. Поэтому один многообещающий способ заполучить их – совершенствовать практические и эстетические детали дизайна.

Рассмотрим дизайн продукта. В компьютерах и бытовой электронике новаторские усилия, как правило, концентрируются вокруг технических свойств: скорость процессора выше, объем памяти больше, динамики громче. А как насчет создания приспособлений, которые (а) хорошо выглядят сами по себе как предметы домашнего интерьера и (б) хорошо подходят друг к другу? Почему у большинства компьютеров, телевизоров и стереоаппаратуры выбор ограничен вариантами серебристой или черной коробки? Производитель, понимающий, как эти вещи важны для женщин, сорвет банк.

Производители одного товара, Dutch Boy Paint, показали, как простой и привлекательный для женщин дизайн может творить чудеса. Dutch Boy переделали дизайн своей банки, чтобы та меньше пачкалась краской, чтобы ее было легче переносить и хранить. Это гениальная идея.

Другая огромная область возможностей – дизайн магазинов. В голову приходит несколько мыслей: **«Очистка» окружающей среды.** Все чувства, кроме зрения, у женщин развиты лучше, чем у мужчин. То есть территория вокруг магазина имеет огромное значение. Если грязно, неудобно, странно пахнет, то женщины будут ее избегать. Автосервисы часто не на высоте. Значит отличный способ привлечь женщин – организовать территорию так, чтобы она радовала. Кондитерские Mrs. Fields и разные булочные хорошо с этим справляются. **Продвижение «в наборах».** Организуйте товары не просто по категориям, но также и по контексту. Хозяйственные универмаги пошли по этому пути. Вместо того, чтобы расставлять ванны здесь, раковины там, а унитазы еще где-то, они представляют эти товары вместе. Комплект можно украсить держателем для туалетной бумаги Kleenex, стаканом для зубных щеток, полотенцами и т. д. **Удобство для всей семьи.** Старайтесь, чтобы женщинам и маленьким детям было легко ориентироваться в магазине. Обеспечьте удобные тележки, сделайте проходы между рядами широкими, а туалет – чистым и безопасным. Эти усовершенствования позволяют торопящимся мамам задержаться подольше.

ГОВОРИТ ТОМ...

ПЕРЕРЫВ НА ПОСЕЩЕНИЕ ДАМСКОЙ КОМНАТЫ

Несколько лет назад мне выпала честь выступить с ключевой речью на собрании Американского института архитектуры. И я имел удовольствие устроить аудиторию головомойку по поводу... женского вопроса.

Говорил ли я о дискриминации? Нет! Я говорил о... женском туалете. Я объяснил им свою мысль, предложив небольшое упражнение своей (в основном) мужской аудитории.

Инструкции:

1. Купите билет на симфонический концерт... начало в 7.30 вечера.
2. Выпейте три больших бутылки воды между 5 и 7 часами.

3. Наденьте женское платье.
4. В перерыве стойте в очереди в дамскую комнату.
5. Переминайтесь с ноги на ногу.
6. Продолжайте переминаясь...
7. Осознайте, какой вы жалкий человек.
8. Вернитесь в зал, схватите микрофон и извинитесь... публично... перед всеми женщинами в зале.

Попробуйте сделать это сами. Сходите на симфонию, на пьесу, на балет, куда угодно. В антракте: у мужского туалета – никакой очереди, никаких проблем! У женской уборной: очередь, похоже, тянется на полздания. Пойдем ли «мы» когда-нибудь? Почему-то... боюсь, что нет.

Учитывайте физические различия.





Помогите женщинам справиться с их длинным списком.

Учитывайте физические различия. Женщины в среднем ниже и слабее, чем мужчины. Помните об этом, когда расставляете товары в магазине – особенно если вы – универмаг товаров для дома или один из тех гипермаркетов, в которых товары запикивают на стропила.

Готовьтесь сравнивать: поиск «идеального ответа»

Все просто: женщина не купит первую же вещь, которая будет соответствовать ее критериям. Она не решится, пока не изучит все варианты – пока не сделает все, что считает нужным для принятия решения. Заставьте эту тенденцию работать на вас. Будьте источником подробной и полезной информации о товарах и услугах в вашей отрасли.

Ваш веб-сайт – прекрасный способ помочь женщинам проработать свой «длинный список». Используйте современные цифровые технологии, чтобы помочь женщинам найти информацию настолько подробную, насколько им хочется. Обеспечьте возможность сравнить ваши товары, как друг с другом, так и с товарами конкурентов.

Например, если вы представляете информацию об инвестициях, не ограничивайтесь одним вариантом. Лучше два или три: «Вот самый рискованный, вот вариант с наименьшим риском, а вот «золотая середина». И вот за и против каждого варианта».

Иногда женщинам мешает их страсть искать «идеальный вариант». Они не знают, изучили ли все возможные опции. (Да, признаем это.) Поэтому отчасти ваша задача как продавца – помочь им преодолеть эту нерешительность.

Mazda в некоторых своих демонстрационных залах установила киоск, где покупатели могут сравнить их модели с машинами других производителей. Обеспечивая женщине возможность сравнить прямо на месте, Mazda помогает быстрее принять решение. И в малой, но немаловажной степени такие киоски помогают Mazda контролировать изучение продукции конкурентов, которое женщины все равно проведут. Компания должна быть честна при сравнении, но при этом она следит, чтобы достоинства Mazda были видны в полном объеме.

ГОВОРИТ ТОМ...

«КРИЧАЩИЙ» УСПЕХ (II): ИНВЕСТИЦИИ В ЖЕНЩИН

Уже многие годы люди просят меня привести примеры компаний, которые серьезно относятся к женскому рынку. И уже многие годы ответ один: их не существует. Но за последние несколько лет некоторые компании начали «догонять». Вот краткий обзор.

Jiffy Lube. Фейт Попкорн в своей книге «ЕВАлюция» (в соавторстве с Лиз Мэриголд) представляет Jiffy Lube как один из любимых своих примеров: «По мужским меркам, Jiffy Lube делала все, чтобы быстро и качественно обслуживать клиентов. Но с женской точки зрения подход «давайте быстро исправим это, о чем тут говорить» – не из лучших. Новая Jiffy Lube работает над тем, чтобы изменить ситуацию. Исходное условие – это то, как обстановка влияет на клиентку: «Контроль над окружающей ее (женщину) средой. Удобство обстановки при обслуживании. Уверенность в том, что ее машину обслужат, как следует... Уважение к ее уму и способностям».

Lowe's. Из статьи на Forbes.com несколько лет назад: «Женщины, согласно исследованию Lowe's, – инициаторы около 80% покупок, когда речь идет об обустройстве дома, особенно если дело касается заказов на крупные суммы – кухонной мебели или отделки ванных комнат. «Мы концентрируемся на клиенте, на которого до сих пор никто в этой отрасли не обращал внимания. Не поймите меня неправильно, но женщины намного привередливее мужчин», – говорит CEO Роберт Тиллман». Вот что сделала Lowe's для привлечения женщин: улучшила освещение, расширила проходы между рядами, стала чище, на упаковке стала подчеркивать выгоды от приобретения, а не технические особенности.

Mattel. Заголовок в Wall Street Journal, апрель 2002: «Mattel нашла нетронутый рынок для кубиков: маленькие девочки». «В прошлом году более 90% наборов LEGO было куплено для мальчиков», – пишет Journal. – Mattel говорит, что Ello – соединяющиеся друг с другом кубики, шарики, треугольники, цветочки и палочки в пастельных тонах и с округленными углами – выйдет за рамки обычного представления об игре в LEGO».

Procter & Gamble. Заголовок статьи в Advertising Age, июнь 2002: «Новая версия Crest создана для женщин». Продукт: Crest Rejuvenating Effects. Руководящая группа: команда «девчоноч у руля». Очень важно, что прошла рекламная кампания стоимостью в \$50 миллионов, изменилась упаковка и другие показатели.

Усилия в области финансовых услуг особенно впечатляют. (Как отмечает Марти, банки и брокерские конторы часто берут управление на себя – потому что знают, где деньги!) Несколько лет назад в статье из San Jose Mercury News были приведены следующие примеры:

Citigroup. В октябре 2001 «Citigroup произвела на свет Women & Co. ... в область ее деятельности входило оказание услуг женщинам до 55 лет, желающим вложить \$100000».

Wells Fargo. В июне 2002 «Wells Fargo Bank ассигновал дополнительные \$5 млрд на свою программу «Суды для женщин». Это прибавка к \$10 млрд, уже определенным на программу ранее.

Merrill Lynch. Merrill Lynch учредила «в этом году многонациональную группу по развитию бизнеса с целью помочь женщинам и этническим инвесторам. Она будет организовывать форумы, где женщины-инвесторы смогут учиться и объединяться».

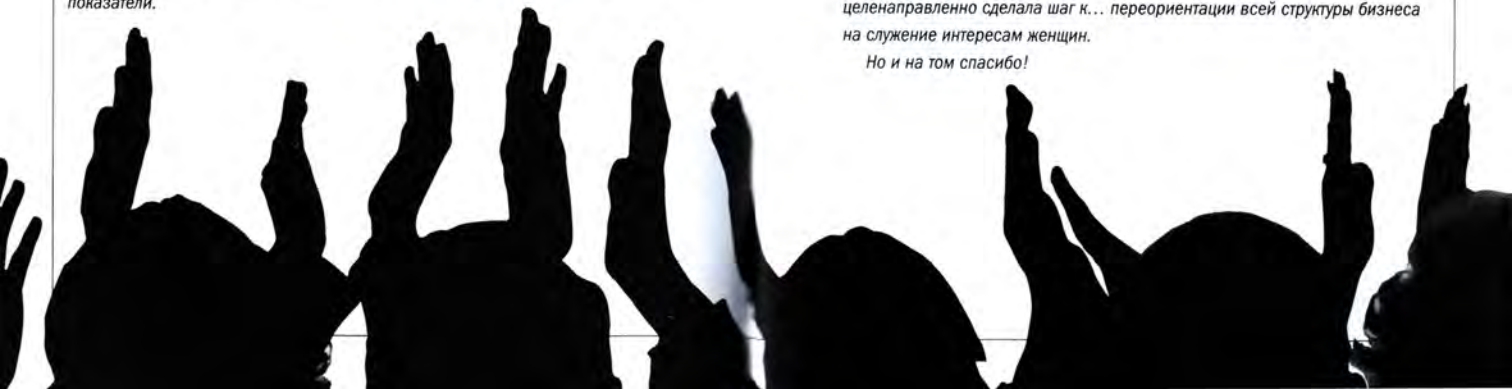
Charles Schwab. Charles Schwab продвигает программу «Женщины, инвестирующие сегодня». Это образовательный курс, на котором преподают тоже женщины.

Cents & Sensibility. Финансовые плановики Эрин Дж. Кинчлоу и Шерон А. Алмейда сделали «в середине 2000 года подтяжку» своей стратегии, «чтобы больше понравиться женщинам, составляющим три четверти их клиентуры, – пишет The Mercury News. – Они начали с нового названия – Cents & Sensibility, игры с названием одного из романов Джейн Остин.¹ Атмосферу обеспечивают и журналы в приемной (выпуск People, посвященный церемонии награждения премией Оскар, а не какой-нибудь Forbes или Fortune), и декор офиса (картины в импрессионистском духе, а не графики исторического развития биржевой деятельности). Но самое важное – они тратят больше времени на беседы с женщинами о том, чего те хотят достичь с помощью своих денег – скажем, отложить на учебу в колледже или помочь семье – а не о том, как они будут наращивать капитал. Например, их женские сессии «изменились с довольно аналитического семинара «мужского» типа, с кучей фактов, на нечто, что начинается в сердце и заканчивается цифрами», – говорит Кинчлоу».

Хорошая новость: такие случаи действительно встречаются.

Плохая новость: только одна из таких компаний, Cents & Sensibility, целенаправленно сделала шаг к... переориентации всей структуры бизнеса на служение интересам женщин.

Но и на том спасибо!



Берегите ее время

Хотите завоевать сердца женщин? Экономьте их время. У женщин не такой стиль жизни, как у мужчин. Некоторые называют это «двойным днем». Хотя ситуация на работе изменилась за последние лет двадцать, домашней обстановки перемены особо не коснулись. Да, мужчины теперь помогают больше, чем раньше. Но в среднем жены, имеющие полную занятость, тратят в два раза больше времени в неделю на заботы о детях и домашнюю работу, чем их имеющие полную занятость мужья.

Женщины вечно в цейтноте. Даже у тех, кто не работает и сидит дома с маленькими детьми, расписание довольно плотное. Когда приходит время забирать детей, воспитатели в саду или те, кто за ними присматривает, не будут вас ждать. Для женщины в такой ситуации дороги даже пять-десять минут. Если для этого нужно оставить тележку с продуктами в проходе супермаркета, чтобы успеть вовремя в садик, она так и поступит. Магазины должны учитывать такие источники стрессов и неудовлетворенности.

Они также должны осознавать, что у женщин зачастую нет выбора, им приходится ходить в магазин с детьми. Невозможно нанимать няню всякий раз, когда нужно куда-то вырваться по делам. Несколько умных компаний учитывают это. Сеть мебельных магазинов IKEA, например, теперь организовала детские игровые комнаты. Почему это так важно? Когда дети проголодались, им надо поесть *немедленно*. Если мама не найдет, где бы их покормить, она заберет их и уйдет из магазина. Мой фитнес-центр, Lifetime Fitness, тоже отлично с этим справляется. В нем есть прекрасная комната, куда можно приводить детей на час-два. Там безопасно, в ней работают замечательные няни. И могу поспорить, что женщины ходят туда чаще и покупают абонементы на более долгий срок, потому что могут оставить там детей на время тренировок.

Вот идея, которая дорогого стоит: молодым мамам приходится иметь дело с множеством всякой всячины – тяжелой работой, которую нужно делать постоянно: кипы подузников, ящики с детским питанием, коробки с детскими салфетками. А что если бы какой-нибудь

У женщин зачастую нет выбора, им приходится ходить в магазин с детьми.



магазин (полагаю, некое сочетание Peapod и Toys “R” Us) нашел бы способ доставлять все это раз или два в неделю? Женщины бы просто подсчитывали, сколько чего им нужно на неделю, а доставка осуществлялась бы автоматически.

Поверьте: предложив такие услуги, вы далеко обойдете конкурентов и завоюете место в женских сердцах.

Легкие деньги: хватайте ее первыми

Пока что очень немногие компании делают хоть какие-то попытки понравиться женщинам тем способом, что я описала. В данный момент на этом рынке что-то не видно особой конкурентной суеты.

Меня это удивляет. К примеру, в дорогостоящих категориях компании предпринимают очень мало действий в отношении роли женщин в принятии решений о покупке,

о которой рассказали мы с Томом. Я думала, что в женских журналах, на женских телеканалах и в других СМИ появится множество рекламы компьютеров и потребительской электроники. Но я ее не вижу. Почему?

Но отсутствие активности означает огромные неиспользованные возможности. Это стратегия 101: *Кто рано встает, тому Бог подает*. Так вперед! Выходите на женский рынок раньше конкурентов. Адаптируйте свой посыл к женской культуре.

Маркетинг для женщин – это легкие деньги. Почему?

Во-первых, это не Бог вещь какая премудрость. Здесь нет ничего сложного. Поняв основное в женской культуре, можно создать идеальный план продаж.

Во-вторых, не нужно увеличивать рекламный бюджет. Надо только потратить деньги *по-другому*: в соответствии с приоритетами и предпочтениями основного покупателя.

В-третьих, его влияние на прибыльность огромно.

Во многих категориях, как малого, так и большого бизнеса, женщины – главный покупатель. Их неколебимая преданность и любовь к рекомендациям дадут намного большую отдачу на каждый вложенный доллар.

В-четвертых, успешно продвигая товар женщинам, вы повышаете удовлетворенность клиентов-мужчин.

Женщины верят в возможность найти взаимовыгодное решение. Для вас и вашего бизнеса маркетинг для женщин и есть такое решение.

ГОВОРИТ ТОМ...

ДЕВУШКИ – БОЛЬШЕ НЕ «НИША»

Как говорит Марти, маркетинг для женщин – задача не сложная. Но требующая настоящей отдачи. Настоящего... лидерства.

В последней главе своей книги «Маркетинг для женщин» она предлагает несколько «Заметок для руководителей». Вот ее аргументы. (Эй, я мужчина. Я мыслю «заголовками».)

1. Женщины – не «ниша». Так что вычеркните их из списка «особых рынков».

2. Если вы «окунули пальцы в воду», почему вы думаете, что получится сильный всплеск?

3. Прорывайтесь сквозь стены корпоративного застоя. Необходимо поставить на кон... все предприятия в целом... чтобы реализовать эту великолепную возможность.

4. Если вам удалось ее схватить, не дайте ей улизнуть. Женщины: их трудно убедить, но если вы их убедили, они будут верны до конца.

5. ЖЕНЩИНЫ – ЭТО... ГЛАВНАЯ ИГРА!

ТОП-10 «ЧТО ДЕЛАТЬ»

1. Создайте «нишу». Не поддавайтесь соблазну выкрасить свой брэнд в розовый цвет или заключить женщин в гетто «особого рынка». Женщины не такие уж особенные. Они представляют собой огромный и весьма достижимый рынок.

2. Подготовьте сцену. Проанализируйте и организуйте свои рыночные операции вокруг всего процесса покупки. Отнеситесь ко всем пяти этапам (от первоначального интереса до послепродажных отношений), как одинаково важным.

3. Пустите слух. Используйте силу, которая заложена в женских разговорах. Помните: первые три буквы слова *women* (женщины) – WOM, что означает *word of mouth*, то есть реклама «из уст в уста».

4. Смотрите вперед. Пусть клиенты увидят ваше человеческое лицо. Изображайте в своих рекламных посылах людей (реальных, а не идеализированных).

5. Согрейте их. Основывайте свои послы на обращении к эмпатии, а не к зависти. (Думайте о тепле, а не о победе.)

6. Соберите все это воедино. Изучите потенциал комплексного представления товара, маркетинга на основе ощущений и других подходов, которые отвечают женскому стремлению к целостности – «пусть все будет под одной крышей».

7. Идите «домой». Организуйте свое физическое пространство таким образом, чтобы женщины почувствовали себя уютно, как дома. Ключевые моменты: чистота, удобство, дети.

8. Осмельтесь сравнить. Будьте честны в отношении того, каковы ваши товары в сравнении с товарами конкурентов. Женщины все равно проведут такое исследование, так почему бы не помочь им в этом?

9. Берите на заметку. Учитесь на примерах (как те, что перечислил Том) компаний, которые уже расслышали «женский клич». Изучите эти примеры, украдите у них идеи и усовершенствуйте их.

10. Скорее за дело. Действуйте прямо сейчас. Изучите фактически открытое пространство, которое представляет собой женский рынок – и будьте среди его пионеров. («Кто первым встает, тому Бог подает», помните?)

4

МАНИЯ ЗРЕЛОСТИ: ТАМ, ГДЕ ДЕНЬГИ (II)



Контрасты

Было Есть

Седой значит «старый»	Седой значит зеленый
Пенсионный возраст	Омоложение
«Отнимают время»	«Живут десятилетиями»
Старый = немощный	Старый = активный
Мантра маркетинга: «от 18 до 44»	Мантра маркетинга: «50 и выше»
«Старики не меняют брэнды»	«Старики действительно создают брэнды»
Фонтан «молодости»	Свобода «возраста»
«Оттянуть время»	«Поддать газу»
«Я сейчас начинаю стричь купоны»	«Я еще и не начинал тратить!»

!ТИРАДА

Мы не готовы...

Нас все еще **ДЕРЖИТ В ПЛЕНУ «ФЕТИШ ЮНОСТИ»**. • Мы ориентируем большую часть деятельности... маркетинг, разработку продуктов, даже стратегию... **на вожделенную группу 18-44-летних**. • Мы неверно полагаем, что более старшие потребители – **ЗАСТОЙНЫЙ СЕГМЕНТ, К КОТОРОМУ НЕ НАЙТИ ПОДХОДА**... и таким образом упускаем **ОГРОМНУЮ ВОЗМОЖНОСТЬ**. •

Пора понять, что число тех, кому 50 и более лет, неуклонно растет, как по количеству, так и по доходам. • И чтобы обслуживать этот сегмент, следует... *полностью переориентировать наши компании*.

!ВИДЕНИЕ

Я представляю себе...

ПОТОК НОВЫХ ТОВАРОВ ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ В ВОЗРАСТЕ, желающих не «сдаваться» старости... а, скорее, достойно встретить и преодолеть ее.

Разработка новых подходов в маркетинге, принимающих во внимание особые нужды и **БЫСТРОРАСТУЩЕЕ БЛАГОСОСТОЯНИЕ «бумеров»**, привыкших идти своим путем, осуществляется **людьми, которые не молятся перед алтарем молодости...**

ПОНИМАНИЕ руководителями компаний всех мастей того факта, что **«бумеры» и другие зрелые потребители – это не просто «ниша» или «сегмент»**. • Они... это **ГИГАНТСКАЯ СОКРОВИЩНИЦА**: **одно из немногих мест (еще рынок женщин)...** где спрятаны деньги... **сегодня**.

Безумие «мясного рынка»

Несколько лет тому назад я имел честь выступить с речью на заседании Международной ассоциации спортивных и оздоровительных клубов (IHRSA) в Сан-Франциско.

Немного предыстории. Еще с детских лет я постоянно борюсь с лишним весом. Недавно в этом деле наметился прогресс. В то время, о котором я рассказываю, успехи в борьбе с весом (скажем прямо) были гораздо скромнее. Но вот я в Сан-Франциско, перед несколькими тысячами владельцев и управляющих оздоровительными клубами. Таких стройных. Таких подтянутых. Таких подвижных. И таких раздражающих! (Ни одна мужская талия не превышала 32 дюймов... или мне так казалось.)

Любите меня!
**ЛЮБИТЕ МОЙ
КОШЕЛЕК!**

НЕВЕРОЯТНАЯ ВЕЩЬ ПО ПОВОДУ ЧЛЕНСТВА

IHRSA прислала мне кипу материалов по истории вопроса. Я был удивлен, да просто ОШАРАШЕН... одной подборкой данных статистики.

Между 1987 и 1997 годами количество членов клубов IHRSA выросло на 27% от общего количества 18-34-летних. В категории от 35 до 54 количество вступивших в клубы возросло на 103%. А что же те, кому 54 и больше? Количество членов увеличилось на 123%.

Между 1987 и 2002 годами количество членов клубов IHRSA от 55 лет и старше выросло на 265%.

Речь идет об изрядной цифре!

Я стал разглагольствовать о крупнейшей тенденции, ожидающей их отрасль в ближайшее время. Поведал им о множестве удивительных статистических данных (статистики IHRSA) по поводу демографического цунами, обрушивающегося на них. Затем осветитель (я договорился с ним заранее) навел прожектор на мою нисколько не истощенную физиономию. И я взревел:

«УЗРИТЕ... тело вашего будущего.

Любите меня! Любите мой... кошелек».

Кто-то засмеялся. Кто-то нахмурился. Неважно.

Я БЫЛ ПРАВ.

Эти типы из спортивных клубов любят обслуживать людей с молодыми, стройными телами. И все же именно такие,

**УЗРИТЕ...
тело вашего будущего!**



ОТКАЖИТЕСЬ:

ОТ «ОТ 18 ДО 44, ТУПИЦА!»

ПРИМИТЕ: «18-44 – ЭТО ТУПО, ТУПИЦА!»

как я – не-такие-молодые-и-стройные, но гораздо-более-целеустремленные и у которых-очень-приличные-доходы – воплощают реальный рыночный рост для их исторически помешанного на молодежи бизнеса.

Несмотря на свой солидный возраст, я очень даже люблю (это же восхитительно!) обращать внимание на привлекательных представительниц противоположного пола. Однако мне не хочется... пыхтеть на тренажерах... в обстановке, созданной для людей-машин.

Оздоровительные клубы придуманы, или ориентированы, не для таких людей, как я. Но почему?

Они что, не любят деньги?

Переиначить мантру маркетинга

Америка любит молодежь! И более того: маркетологи любят молодежь!

Скрыто, если не явно, они ориентируют почти все возможные товары или услуги... на то, чтобы «поймать» подростков и молодых людей и удержать этих клиентов навечно».

Отсюда мантра маркетинга (*единственная мантра*): «от 18 до 44, тупица!»

Какая несусветная чушь!

У меня предложение. Нет... ПРИКАЗ.

Откажитесь от «от 18 до 44, тупица!»

Примите: «18-44 – это тупо, тупица!»

Мы становимся старше. НАС МНОГО. Население индустриализованного мира стареет. БЫСТРО. И значение слов «старше» и «стареть» меняется. РАДИКАЛЬНО.

ОЖИДАНИЯ СЕДЫХ

По сравнению с другими развитыми нациями ситуация в Америке далека от крайности. На самом деле «вопрос стариков» стоит... *более остро*... в Западной Европе и Японии, чем в Штатах.

Италия, к примеру, недавно переступила первый в истории человечества порог: итальянцев старше 60 больше, чем тех, кому меньше 20.

В целом в развитых странах те, кому за 60, составляют до 20% населения, по сравнению с 12% в 1950 году, и все идет к тому, что они составят его треть к 2050 году. (В Японии эта цифра достигнет шокирующих 40%.)

Обзор моих аргументов в этой главе:

1. «Новых пожилых людей» очень много.
2. Они умопомрачительно богаты.
3. У них впереди еще десятилетия, ничем не обремененные.
4. Они привыкли к хорошему обслуживанию коммерческими предприятиями.
5. Сейчас коммерческие предприятия их обслуживают плохо. (Чем старше они становятся, тем, похоже, пуще предприятия стараются их избегать.)

Эта тенденция сильна. И такой же должна быть наша реакция на нее.

Подсчитайте: атака Годзиллы-старикашки

Некое существо шествует гордо по земле, угрожая опустошить и трансформировать пейзаж бизнеса. Что же это такое?

Демографический бегемот, которого я еще называю...

Годзиллой-старикашкой. Возможно, «старикашка» не самый подходящий термин для такого энергичного существа.

Но Годзилла для него определенно подходит: «новые старики» прорываются сквозь рынок с... неудержимой силой.

Если вы больше ничего не запомните из этой главы, пожалуйста, запомните хотя бы следующие простые статистические данные. Между 2002 и 2010 годами в США... численность населения от 18 до 44 лет (помните спасительную мантру «18-44») СОКРАТИТСЯ на 1%.

(СОКРАЩЕНИЕ = - 1%.)

Число 55-летних и старше УВЕЛИЧИТСЯ на 21%.

(УВЕЛИЧЕНИЕ = + 21%.)

Число людей 55-64 лет увеличится... на 47%.

(УВЕЛИЧЕНИЕ = + 47%.)

Единственная правильная реакция на подобные цифры: Вот это да!

В МЕРУ КРУТО

Дэвид Б. Вульф, автор «Маркетинг вне возраста: стратегии для доступа к сердцам и умам нового большинства потребителей»¹, пишет, что в США сегодня средний возраст взрослого населения составляет 45 лет. (Еще раз повторюсь, эта цифра будет расти.) Так, говоря демографическим языком, маркетологи, ориентирующиеся на возрастную группу от 18 до 44, работают в абсолютно ошибочном направлении.

Читайте об этом также в интервью с «классным» другом Вульфом на стр. 134.

Подсчитайте: старикашки с монетами

Ситуация с «манией зрелости» такая же, как с «женщины орут»: организации игнорируют эти ОГРОМНЫЕ рынки, не только в численном отношении, но и в том смысле, где... зарыт клад. Возрастная группа 50-летних и старше является самой успешной по доходам, они накопили огромные запасы.

Так, в 2001 году чистый совокупный доход американцев в возрасте 50 и старше лет составил \$29,1 млрд. Это составляет 69% от общего совокупного дохода Америки. По сравнению с 1983 годом доходы этой возрастной группы выросли на 56%.

И это еще не все. Эта информация была предоставлена американским Бюро по переписи населения и Федеральной резервной системой. В 2000 году в семьях, принадлежащих к указанной возрастной группе, чистый средний доход составил \$112 000... а в возрастной группе до 35 лет - в 15 раз меньше: \$7 200.

ЭЙ, ВЕЛИКИЕ ТРАНЖИРЫ!

Кэрл Морган и Доран Леви в своей чудесной книге «Маркетинг, учитывающий склад ума «бумеров» и тех, кто старше»² предлагают ошеломляющую статистику экономической мощи этих постаревших потребителей - бумеров и остального. Они выбрали порогом 40-летний возраст. Хотя некоторым из вас (и мне тоже) 40

лет могут показаться молодостью, маркетологи так не думают. Они обласкивают вниманием тинейджеров и людей двадцати с небольшим лет и игнорируют 40-летних, так же, как и тех, кому за 50.

Морган и Леви пишут: «Домашние хозяйства, управляемые теми, кому за 40, составляют 91% (\$9,7 трлн) «чистого» дохода нашего населения».

И: «сегмент

пожилых доминирует на американском рынке, здесь совершается большая часть трат почти в любой категории товаров».

Пожалуйста, перечитайте последнее предложение. Медленно. Затем поделитесь им с коллегой. Или с двумя или тремя. (Или с 23.)
Ключевые слова: В ЛЮБОЙ. КАТЕГОРИИ.

Кен Дихтвальд, автор книги «Власть возраста: как новые старики будут главенствовать в XXI веке»³, пишет о «старом рынке» более двадцати лет. Несколько цифр, приводимых Кеном относительно покупательной способности тех, кому за 50:

- В большинстве своем (79%, если быть точным) они владеют домами.
- Среди них – 40 миллионов пользователей кредитных карт.
- Они покупают 41% новых машин и 48% всех дорогих автомобилей.
- Они ответственны за \$610 млрд расходов на заботу о здоровье и за 74% трат на лекарства.

Это заставляет Дихтвальда недоумевать: *почему на них направлены всего лишь 5% рекламных долларов?*

Почему?

Старая как мир запретная тема «старости»

«Власть возраста будет правящей в XXI веке, – пишет Кен Дихтвальд, а... мы прискорбно не подготовлены».

«Прискорбно не подготовлены». Позволю себе не согласиться с этим. Не то чтобы мы были «не подготовлены». Нам просто... **ПОХОЖЕ, АБСОЛЮТНО НАПЛЕВАТЬ.**

Это – эмоциональный язык. Но я не представляю, как сухие, логичные факты по этому вопросу могут привести к какому-либо иному выводу.

Однажды я спросил у Кена, почему он решил, что люди уделяют такой огромной проблеме так мало внимания. Его довод: мы так одержимы молодостью, что не переносим самой мысли о старении. Старение, на самом деле, угрожающе близко к... запретной теме.

«СЕДЫЕ» ПОД ДАВЛЕНИЕМ?

В отличие от «женского вопроса», «вопрос стариков» касается меня лично. Я приближаюсь к принятому в США официальному пенсионному возрасту (65). Я вовсе не тороплюсь

становиться старше, но, похоже, у меня нет выбора. Так поможет кто-нибудь мне – и многим десяткам миллионов таких же, как я, – в нашем «путешествии»? Если вы это сделаете, мы осыпем вас богатствами. И, на самом деле, будем

осыпать еще много ближайших лет.

Помните призывный звук трубы морского капитана Джона Пола Джонса во время войны за независимость: «Я еще и не начал воевать?»

Так вот... Я ЕЩЕ И НЕ НАЧИНАЛ ТРАТИТЬ!



Я ЕЩЕ И НЕ НАЧИНАЛ ТРАТИТЬ!



Прекрасно. Игнорируйте ее. Но если о проблеме не говорить, она не исчезнет. А если вы сегодня занимаетесь бизнесом, игнорирование «возрастного» рынка позволит вам «уклониться» от огромных потенциальных доходов.

Проще говоря:

ТРИЛЛИОНЫ
ТРИЛЛИОНОВ
(ТРИЛЛИОНОВ)
ДОЛЛАРОВ...
ТОЛЬКО РУКУ
ПРОТЯНИ.
(И это только
в Штатах.)

ЕХАТЬ ПОД 60 (МИЛЬ В ЧАС) В 60 (ЛЕТ)

Недавно я увидел заголовок на обложке *AARP The Magazine*, бьющий прямо в цель, говоря о «новом старении»:

«Шестьдесят - это новые тридцать».

Конечно.

ЗРЕЛЫЙ ВОЗРАСТ (ВОЗРАСТ ДИСКРЕТНОСТИ)

В маркетинге важно не только... где деньги... но и... насколько легко вы их можете там получить. Название игры: *дискреционный доход*. По информации Бюро статистики труда США процент семейного бюджета, который считается «дискретным», наиболее высок в группе 65-74-летних.

Голоса: в обители демографических ДОГМ

«Рекламодатели платят больше, чтобы реклама достигла ребенка, потому что уверены, что взрослые слишком закоснели в своих взглядах, чтобы воспринимать рекламу... В действительности, эта идея о впечатлительных детях и отсталых старикашках не намного правдивее волшебной сказки, лоск Мэдисон авеню на голливудском культе молодости.»

Джеймс Суroveцки, *New Yorker*, апрель 2002

«Многие компании еще не избавились от устаревшего мнения, что сегмент пожилых людей состоит из скаредных стариков, которых уже никак нельзя изменить. Если вы занимаетесь не лекарствами и не домами для престарелых... зачем вообще беспокоиться?»

Economist, август 2002

«Попытки маркетологов достучаться до тех, кому за 50, не увенчались успехом. Нужды и мотивацию этого рынка понимают хуже остальных.»

Питер Франсис, издатель-основатель *American Demographics magazine*

«От рынка пожилых... нельзя отмахиваться как от укоренившегося в своих брэндовых пристрастиях.»

Кэрл Морган и Доран Леви. Маркетинг, учитывающий склад ума «бумеров» и тех, кто старше

Морган и Леви добавляют: *«Сосредоточившись на работе с рынком на основе пожизненной ценности⁴, маркетологи могут не уделять внимания пожилым как людям, одной ногой стоящим в могиле. Реальность же такова, что 60-летний человек в США вполне может наслаждаться жизнью еще лет 20-30.»*

Да!

Старение «рынка стариков»

Что очень важно, демографические и финансовые цифры касаются рынка пожилых людей – самое незначительное. Или не самое значительное. Наиглавнейшее в мании зрелости то, что я называю «золотым дном бумеров». Главная истина о золотом дне «бумеров» в следующем: оно представляет собой *абсолютно новый рынок*. Потому что «бумеры» – это... *абсолютно новая группа* стареющих ребят.

Мне исполнилось 60 несколько лет тому назад. Мой отец уже умер, но я хорошо помню время, когда ему было 60. Его будущее? Никаких особых надежд. Главной мыслью было (как выражаются в футболе и баскетболе): ОТЯНУТЬ ВРЕМЯ. И БОЛЬШЕ НИЧЕГО!

В США почти 80 миллионов «бумеров», родившихся между 1946 и 1964 годами. У этих «бумеров», первой волне которых в 2006 году исполняется 60, уникальная история жизни. Они – *первое поколение в истории, которое приняло на себя всю заботу о своей жизни на каждом ее этапе*.

Их отношение – молодых ребят в 1960-е и «старичков» в XXI веке – можно выразить в нескольких простых фразах:

«Я несу ответственность».

«Я активен».

«Мне еще многое нужно сделать».

«И я могу себе это позволить».

«Мне еще многое нужно сделать.»

«И я могу себе это позволить».



Голоса: новый «подобающий возрасту» стиль поведения

«От бега трусцой до пластических операций, от вегетарианских диет до виагры (стареющие «бумеры») борются за сохранение своей молодости и игнорируют земное притяжение».



М. У. К. Хоуджил. Защита интересов потребителя услуг здравоохранения, информационная революция и брэндинг.⁵

«Новейшая тенденция людей золотого возраста: возвращение в колледж».

Newsweek, июнь 2002

«История не знает прецедентов такой огромной массы пожилых женщин, привыкших к мятежу и независимости и к собственному заработку».

Герда Лернер, историк

«ПОВЕДЕНИЕ, НЕ СООТВЕТСТВУЮЩЕЕ ВОЗРАСТУ: поскольку «бумеры» приближаются к пенсионному возрасту, останется ли Америка прежней?».

US News & World Report, июнь 2001

Ответ на вопрос *US News* содержится в самом вопросе: НЕТ! «Бумеры» НЕ «ведут себя соответственно своему возрасту»... и не собираются.

А Америка (и Западная Европа, и Япония, и остальные развитые страны) *никогда не будут прежними. НИКОГДА.*



Вам столько лет, на сколько вы... выглядите!

«Стареть изящно» раньше означало «уступить природе». Хватит. Пожилые ребята переписывают старую шутку «Возраст определяет красоту» на новый лад. Новый девиз: «Возраст и красота».

Из доклада Assoaibted Press в 2002 году:

«После смерти мужа Хэзел Йорк перебралась в дом престарелых, уверенная в том, что лучшая часть ее жизни закончилась. Потом она встретила Деймона. Ей 81. Ему 79. Они поженились около полутора лет назад в сельской общине по уходу за пожилыми людьми в Хэмет, Калифорния. Она считает теперь, что получила второй шанс в жизни, и решила дать второй шанс своему лицу. Йорк перенесла 5-часовую операцию по подтяжке лица в июне в Беверли Хиллз, Калифорния, чтобы убрать несколько морщин и скинуть несколько лет. Ее муж одобрил это, но сказал: «Я люблю ее такой, какая она есть». Она говорит, что сделала это для себя. «Не поймите меня неправильно. Я не хочу выглядеть, как 16-летняя девчонка, – сказала она, – но мне также не хочется выглядеть, как мать Деймона».

«Эксперты говорят, что тысячи мужчин и женщин 65 лет и старше делают пластические операции. Они хотят чувствовать себя привлекательными и противостоять возрастной дискриминации. С 1997 года число косметических процедур для тех, кому за 65, подскочило с примерно 121 000 до более 425 000 в прошлом году. Старшее поколение – это 5% от 8,5 миллионов всех операций, сделанных в 2001 году, согласно данным Американского общества эстетической пластической хирургии в Лос Аламитос, Калифорния.

Доктор Шелдон Севинон, пластический хирург из Бостона, говорит, что в прошлом году у него было как минимум 30 пациентов в возрасте старше 70 лет. «Мы живем дольше и чувствуем себя живее, – сказал он. – Сегодня 40 лет – это как раньше 30». Недавно он выполнил операцию по увеличению

ЗОЛОТОЙ ВОЗРАСТ, ЗОЛОТЫЕ СЛОВА

Ключевые термины, определяющие приоритеты образа жизни «новых стариков», согласно Кену

Диктвальду, летописцу «возрастной волны»: «Впечатления», «Удобство», «Комфорт», «Доступность».



**Все, что мы «знаем»
о пожилых... ошибочно!**



грудь 82-летней женщине из Бостона, это рекорд возраста. «Она здорова, мужественна и хочет выглядеть так, как чувствует себя», – сказал он.

Доктор Джон Гроссман, делавший операцию Йорк и управляющий клиниками пластической хирургии в Денвере и Беверли Хиллз, Калифорния, сказал, что у него много пациентов ее возраста. «Хэзел – прекрасный пример того, что возраст еще не определяет то, как вы себя чувствуете. Тот факт, что вам 80, не означает, что вы должны выглядеть и ощущать себя на все 80», – говорит он.

СТАРЕТЬ... ИЗЯЩНО

Еще одна цитата, в которой отлично отражено, что такое «старесть изящно» в современном мире: «Возьмите любой выпуск Glamour или Men's Health и найдете массу страниц, посвященных рекламе увеличения груди, избавления от облысения, корректировки зрения, улучшения улыбки, снятия стресса травяными экстрактами, массажа и акупунктуры – что пожелаете».

(Это цитата из книги Дин Коддингтон, Элизабет Фишер, Кейт Мур и Ричарда Кларка «По ту сторону управляемого ухода: как потребители и технологии меняют будущее здравоохранения».)

Подсчитайте: стареющие предположения

Предположения, предположения. В бизнесе они могут погубить вас. Особенно, если это касается понимания (и маркетинга) рынка «бумеров» и других пожилых людей. Все больше и больше становится очевидным, что... все, что мы «знаем» о пожилых... ошибочно!

Два классических маркетинговых предположения: считается, что, становясь старше, женщины меньше обращают внимания на тенденции моды. Считается, что в кино ходят подростки и молодежь чуть старше 20 (во всяком случае, на эту возрастную группу рассчитана агрессивная атака Голливуда.)

Ошибка. Еще ошибка. Привожу два изумительных высказывания благодаря любезности Кэрл Морган и Доран Леви:

«В 1999-м женщины 65 лет и старше потратили на одежду и украшения \$14,7 млрд, почти столько же, сколько женщины от 25 до 34 лет. Траты пожилых женщин по сравнению с предыдущим годом увеличились на 12%, тогда как расходы молодых женщин увеличились всего лишь на 0,1%. Но кто в индустрии моды сегодня нацелен на этот рынок?».

(Фантастика!)

«Средний американский подросток 12 лет и старше смотрит в кинотеатре как минимум 5 фильмов в год, тогда как те, кому за 40, смотрят 12 и больше фильмов в год...»
(Фантастика!)

«СТАРОЕ» КИНО

Ох, как я любил «Королевских Тененбаумов». Смотрел два раза в кинотеатре, три раза в гостиницах. Фильм заставил меня понять то, чего обычно не найти на киноэкране. Буквально, умное, смешное кино для взрослых.

Шшш! Голливуд, ты обратил внимание?

Товары для старикашек: рынок взрослеет

Как бы выглядел насыщенный рынок годзилл-старикашек? Какие товары выбросили бы компании, попав под влияние «мании зрелости»? *Economist* в одной из редких статей на эту тему предлагает несколько заметок о том, что могло бы придать блеск этому рынку.

Косметика. В 2001 году производитель косметики L'Oréal заключила рекламный контракт с 57-летней Катрин Денев. Estee Lauder делает ответный ход, обратившись к Карен Грэхем, модели 1970-х.

Маргарин. Эта категория компании Unilever неуклонно катилась под гору, пока не представила на рынок Pro-activ, маргарин с пониженным содержанием холестерина. *Бабах!* Все подразделение омолодилось.

Минеральная вода. Danone вводит на рынок минералку, богатую кальцием. Отлично. Более того, она создает упаковку с крупным шрифтом и крышкой, за которую легко ухватиться, что удобно при больных суставах.



Телефоны.

NTT DoCoMo представила новый сотовый телефон, Raku-Raku («легкий-легкий»), с крупными кнопками и цифрами, которые легче читать. (Где бы мне взять один такой?) Что интригует, но не удивляет, народ помоложе тоже их полюбил.

Транзит. Парижский общественный транспорт (RATP) представил легкую для чтения, упрощенную карту для стареющего населения. Признание было всеобщим, и старые карты были брошены.

Машины. Из статьи в *Economist*: Британская некоммерческая организация Age Concern с целью помочь молодым дизайнерам понять ограничения пожилых людей разработали тренинг для компаний-продавцов «посмотрим другими глазами». В этой программе имитируются сложности, с которыми сталкиваются пожилые люди в автомобильных салонах. Ford, производитель автомобилей, придумал «костюм третьего возраста», чтобы помочь инженерам-разработчикам – большей части которых нет и 40 – понять нужды стареющих водителей. Этот наряд прибавляет к возрасту «носителя» лет 30, сковывая колени, локти, лодыжки и запястья. Он также добавляет тканей на талии – округлый живот мешает людям сидеть – и к нему идут перчатки, ограничивающие осязание.



Дизайнерам Ford повезло, у них есть еще специальные поцарапанные желтые очки, чтобы они поняли, каково иметь катаракту. Эти упражнения принесли свои плоды. Благодаря костюму третьего возраста теперь в машины компании легче сесть и легче из них выбраться; ремни безопасности более удобны; количество ненужной мишуры сокращено; контрольную панель проще читать, а кнопки и рычаги легкодоступны.

Моя цель: «целевой» маркетинг

Это великолепные случаи. Но они только... *случаи*.

Изолированные события в... великом рыночном повествовании... героиней которого все еще является молодость.

Это только далекий отголосок... стратегической переориентации.

А все, что менее масштабно...

то есть перестройка вашего предприятия с самого нижнего уровня для обслуживания возникающих рынков...

так и не даст вам выбраться из тесного, почти не растущего мира «нишевого» маркетинга.

Марта Барлетта в книге «Маркетинг для женщин» умоляет руководителей не определять женщин как «особый сегмент рынка». Женщины *и есть* рынок, настаивает она.

Это же утверждение ... равносильно... и для рынка тех, кому за 50.

Просто взгляните на цифры: если группа контролирует подавляющую часть благосостояния и дискреционного дохода, то это... *и есть* рынок.



УХВАТИТЕ

Обслуживание рынка «пожилых» имеет сногшибательный эффект по всей возрастной шкале.

Прекрасная иллюстрация: кухонная утварь OXO, чьи удобные для людей с большими суставами ручки сделали их бестселлерами по всему миру... среди людей всех возрастов.

ПОРА «ВЗМЫТЬ»

Заголовок из *Advertising Age*: «Пойти по нехоженой тропе». Сюжет: Sony запоздало организовала кампанию для «зумеров» – 34% ее клиентов 50 лет и старше, которым до сих пор пренебрегали.

**ЕСЛИ ГРУППА
КОНТРОЛИРУЕТ
ПОДАВЛЯЮЩУЮ
ЧАСТЬ
БЛАГОСОСТОЯНИЯ
И
ДИСКРЕЦИОННОГО
ДОХОДА,
ТО ЭТО... И ЕСТЬ
РЫНОК.**



Это не означает, что вся моя полемика – «по поводу» маркетинга. Скорее, она о маркетинге... и разработке продукции... и дистрибуции... и операциях... и о брэндинге... и о стратегии. В заключение:

Думайте о... БУМЕРАХ.

**Думайте о...
СТАРИКАШКАХ.**

**Думайте о... МАНИИ
ЗРЕЛОСТИ.**

**Думайте о... ТРИЛЛИОНАХ
ДОЛЛАРОВ.**

**Думайте о...
СТРАТЕГИЧЕСКОЙ
ПЕРЕОРИЕНТАЦИИ.**

ВПЕРЕД, ВПЕРЕД... СТРАТЕГИЧЕСКИ!

Роскошное утро в конце июля на Martha's Vineyard. Я завтракал в кафе Black Dog с высоким начальником одной громадной корпорации.

Во время беседы я заговорил о моих любимых навязчивых идеях («женский вопрос» и «проблема старения»):

– Я вижу много возможностей вокруг. Какой-то банк начинает программу «Женская инициатива». Какая-то медицинская компания запускает программу для «бумеров». Но я не вижу никого... НИКОГО... кто «стратегически» следует этим трендам.

– Скажите мне, – продолжил я, – может быть, я что-то не так понял?

– Нет, – ответил он, – вы все правильно поняли.

Беседа продолжалась. Мы меняли одну тему за другой и в конце концов вернулись к тому, что я называю... «тенденцией стоимости в триллионы долларов».

– Я не знаю, почему она не стала, как вы выразились, «стратегической», – сказал он.

– Я думаю, что мы относимся к ней как к побочной. У нас нет человека, который бы неумоимо записывал это нам в глотки, день за днем. Не хотите сделать это для нас?

Я не ищу постоянную работу. Но я хочу постоянно понуждать людей выйти за рамки понятия «побочности».

Так что, пожалуйста... сделайте это своей стратегией!

ТОП-10 «ЧТО ДЕЛАТЬ»

1. Взрослейте. Избавьтесь от табу относительно пожилых клиентов. Не будьте привередливы. «УЗРИТЕ... тело вашего будущего!» Более точно: узрите вашего будущего клиента.

2. «Молодейте». Подготовьтесь к «маркетингу вне возраста» (как говорит Дэвид Вульф). Да, население «стареет». Однако «новые старики» привыкли... думать, как молодые... и не придерживаться «возрастного мышления».

3. Поддайтесь. Пусть вас захватит «манья зрелости». Читайте книги (Кена Дихтвальда, Дэвида Вульфа). Питайте «монстра» (известного также под именем... Годзилла-старикашка).

4. Уступайте. Перестаньте относиться к пожилым с высокомерием. Помните: это не «старики» ваших родителей.

5. Обсуждайте. Разговаривайте со своими родителями, наставниками, которым можно доверять, – со всеми в возрасте «50 и старше», кто мог бы рассказать вам о путях и способах жизни пожилых людей в наше время. Приступайте сейчас... слушайте старших!

6. Хвалите. Обсудите с коллегами «манию зрелости». Расскажите им о ее масштабе (демографическом). Продайте им это как (финансовую) возможность.

7. Увидьте. Наблюдайте за тем, как сейчас выглядит процесс «старения» – это я о стремлении выглядеть привлекательней. Отныне нет возраста, когда нужно просто «оттянуть время».

8. Смотрите вверх. Направьте свои усилия вверх – за пределы «целевого» маркетинга и «нишевых» рынков. Станьте *маньяком* полной перестройки своего предприятия («зрелым» способом, конечно).

9. Осуществляйте. Производите товары, чей дизайн не идет вразрез с ценностями (и слабостями) 50-летних. И не удивляйтесь, если молодежь тоже будет активно их покупать.

10. Зарабатывайте деньги. Получайте выгоду от грядущей «золотой жилы бумеров». Помните, что «Мы» (бумеры и другие из категории пожилых) «ЕЩЕ И НЕ НАЧИНАЛИ ТРАТИТЬ». Итак: вы готовы продать нам что-нибудь? (А почему бы и нет?)



«КЛАССНЫЙ» ДРУГ Дэвид Вульф

Дэвид Б. Вульф, всемирно известный эксперт по поведению потребителей, уделяющий особое внимание «новому потребительскому большинству» (его термин) – возрастной группе от 40 и старше. Его книга «На службе у маркетинга вне возраста» (1990) была первой, в которой рассказывалось о том, как человеческое поведение и мотивация меняются в разные периоды жизни. Предлагаю вашему вниманию отрывки из недавно вышедшей книги Вульфа «Маркетинг вне возраста: стратегии доступа к сердцам и умам нового большинства потребителей» (в соавторстве с Робертом Снайдером, 2003).

* *

Все, что нам известно о маркетинге, было в основном изучено, когда рынком правили молодые. Теперь все не так. Средний возраст взрослого населения – 45 лет. Это значит, что люди среднего возраста и старше являются «новым потребительским большинством», а их взгляды на мир, нужды, ценности... отличаются от тех, что были провозглашены перед тем, как началось последнее десятилетие. 25-летние и 45- или 55-летние существуют в разных пространствах.

* *

Посмотрим, что происходит в маркетинге в последние десятилетия...

В 1980-е вся природа рекламного бизнеса подверглась эпохальным изменениям. Все началось с братьев Саатчи, когда они стали скупать агентства. Их агентства развивались через слияния и поглощение, а не через развитие клиента. Это стало причиной того, что фокусом руководства агентства стало развитие бизнеса и финансовые вопросы... Отсюда, по умолчанию, творческий заряд зачастую исходит от молодежи в агентстве...

Средний возраст руководителей, к примеру... 28 лет. Значит вам достаются люди без достаточного опыта, гораздо менее интуитивно компетентные, нежели... те, кто когда-то управлял агентствами. А с чем люди чаще всего соотносятся? С повседневным опытом. Так, 28-летний молодой человек,

думая о жизни, не понимает и не осознает до конца разницу между собой и, скажем, 48-летним человеком.

* *

Маркетинг вне возраста – это маркетинг, который основательно укоренился не в целевой возрастной группе, а скорее, в системе ее ценностей...

Очевидно, что возраст дает о себе знать. Вот вам пример. New Balance⁶ – пример для подражания «маркетинга вне возраста» – не забывает о возрасте, это – не основная идея, образ брэнда – вне возраста. Это... фирменная рекламная политика и их маркетинг тоже вне возраста. Это, действительно, внимание к ценностям.

Когда же у New Balance дело доходит до размещения в СМИ или общения с руководством каналов, то она становится крайне чувствительна к возрасту. Но ее потребительская вселенная об этом даже не подозревает. В Foot Locker вы увидите иную выкладку товаров New Balance, нежели в Nordstrom.⁷ Все объясняется тем, что руководители Foot Locker гораздо моложе, чем их коллеги из Nordstrom. Так что компания New Balance чувствительна к возрасту, но ее основная глобальная идея – не привязываться к нему.

* *

New Balance действительно обращается к внутреннему миру, в то время как для Nike важнее внешнее проявление личности. Nike призывает к победам, а New Balance интересуется бытием. В Nike имеют дело с запахом пота, а в New Balance – с другими природными запахами. У New Balance есть реклама, где юноша бежит по горным тропам и смотрит на первозданную морскую гладь. И рекламный лозунг: «Кратчайшее расстояние между пунктами – не главное».⁸

Разговаривая с Джимом Дэвисом (президентом и CEO компании New Balance), я подумал: непохоже, что он не обращает внимание на 362-килограммовую гориллу под названием Nike, но в конце 1980-х стало очевидно, что продажи New Balance среди молодежи падают. Конечно, основная причина – сокращение числа молодых людей. Дэвис схватил это на лету, а руководители Nike, Reebok и adidas – нет. Люди привыкают к моделям и хотят жить с ними. К тому же, другие компании зависят от экспертов Уолл-стрит, в то время как New Balance,

будучи частной компанией, от них не зависит. Следовательно, у New Balance была возможность выйти на рынок более взрослых потребителей, не обращая внимания на финансовых аналитиков или кого-либо еще. Это решение оказалось победным.

* *

Chico's – сеть магазинов, торгующих женской одеждой и аксессуарами собственного производства. Продажи одного из магазинов выросли за год на 20%. Что-то сверхъестественное! Номинально компания нацеливалась на 30–50-летних. Но зайдите в магазин Chico's и увидите там женщин разных возрастов, за исключением, быть может, подростков и 20-летних. Зато там бывают 60- и 70-летние. Женщины любят Chico's прежде всего за то, что компания придумала собственную шкалу размеров одежды: 1, 2, 3.

Еще одна характерная особенность «маркетинга вне возраста». Вы смягчаете различия. Мы настолько были сосредоточены на рыночных сегментах с тех пор, как Венделл Смит написал солидный труд на эту тему в 1956 году. Сколько лет мы полагали, что сегментация – это все.

Сегментация, по определению, – это отсекаание лишнего. А Chico's благодаря своей шкале размеров (1, 2, 3), наоборот, включила всех.

* *

Женщины-«бумеры» на самом деле не отличаются от своих матерей, когда те были в их возрасте, ни по запросам, ни по природе. Да и не по манере поведения. Карл Юнг много лет тому назад говорил, что поведение женщин в среднем возрасте становится более мужским. Они более напористы, уверены в себе, у них более высокая самооценка. Это проявляется в женщинах-«бумерах». Маркетологи привыкли иметь дело с гораздо более покорными женщинами, но отныне природа людей «нового потребительского большинства» иная. Это никогда не касалось пожилых женщин и женщин среднего возраста, но так как раньше они составляли меньшинство, то и их манера поведения была не настолько выражена и очевидна, как сейчас.

* *

В *New York Times* в разделе Sunday Style была статья под заголовком «Пол не продается: мисс Прим прибыла». В статье

рассказывается о том, что потребители уже «наелись» вульгарной демонстрации голых животов. Моя жена прочитала заметку и дала ее мне, сказав, вы понимаете: «Им опять чего-то не хватает». В культурной традиции наместились изменения, вызванные появлением «нового потребительского большинства».

Пожилые люди склонны к более консервативному отношению к сексуальным нравам и ценностям. Это не ново. Но в наше время, когда пожилые являются большинством, они оказывают все более решительное влияние на культурные традиции. Это порождает проблемы, которых не было прежде.

* *

Доверие к цифрам всегда было Ахиллесовой пятой маркетинга. Тот факт, что можно получить степень MBA в маркетинге, не пройдя ни одного курса изучения поведения, указывает на то, что при взгляде на рынки больше доверяют цифрам, чем поведению. Этот подход работал, когда рынки были моложе, так как молодежь имеет склонность к движению в тандеме. Если вы знаете, чем занята группа или что она планирует, то можно сделать вывод о том, как поступит индивид.

* *

Первая половина жизни обычно посвящена социальной реализации. А во второй ее половине мы меняем курс в сторону самореализации.

В первой половине жизни формируется наше «я», на этот процесс влияет стремление обрести общественное лицо, мы хотим занять определенную позицию в социальной группе, к которой принадлежим. В процессе самореализации мы возвращаемся к своим корням и становимся ближе к первоосновам: кто мы по сути, без оглядки на влияние окружающего мира и других людей. Мы становимся более автономны. Более интроспективны. Более индивидуализированы. Это составные части самореализации. Мы все больше обращаем внимания на истину, а не на шарады.

Во второй половине жизни аутентичность становится для нас важнее.



5

СОВМЕЩЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ: ЖЕНЩИНЫ В РАСЦВЕТЕ ЛЕТ

Марта Барлетта

Контрасты

Было	Есть
------	------

<i>Мужчины от 18 до 40</i>	Женщины от 50 и старше
----------------------------	------------------------

<i>Минивэн</i>	Кабриолет
----------------	-----------

<i>«Бумеры»: молодежь бунтует</i>	«Бумеры»: зрелые люди у руля
-----------------------------------	------------------------------

<i>Фокус рекламодателей: доход семьи</i>	Фокус рекламодателей: накапливаемые активы
--	---

<i>Прижимистая карга</i>	Щедрая мать семейства
--------------------------	-----------------------

<i>Расхождения в гормонах и взглядах</i>	Близость гормонов и взглядов
--	---------------------------------

<i>Реклама с использованием «звезд»</i>	Настоящие связи
---	-----------------

<i>Идеал имиджа компании: «горячий» бренд</i>	Идеал имиджа компании: корпоративный гало-эффект ¹
---	--

<i>Удовлетворение, здесь и сейчас</i>	Наследие, сейчас и навсегда
---------------------------------------	-----------------------------

<i>Молодой человек в... бейсболке</i>	Зрелая женщина в... большой красной шляпе
---	--

<i>«Футбольные мамы»</i>	Женщины в расцвете лет!
--------------------------	-------------------------

!ТИРАДА

Мы не готовы...

Мы остаемся в плену стереотипа «от 18 до 40» – и, что еще хуже, стереотипа **мужчин в возрасте от 18 до 40**. •

Общепринятое мнение в маркетинге давно уже диктует, что молодые мужчины – **САМЫЙ ВОСТРЕБОВАННЫЙ СЛОЙ** населения. • И все же **важные современные демографические, финансовые и социальные тенденции** ведут в совершенно другом направлении. На самом деле, они сходятся на женщинах 50 лет и старше.

• **ДОТЯНИТЕСЬ ДО ЭТИХ ЖЕНЩИН В РАСЦВЕТЕ ЛЕТ – И ВЫ ДОБЕРЕТЕСЬ ДО «СКРЫТОГО» СТЕРЖНЕВОГО КОРНЯ ПРИБЫЛЬНОСТИ.** • Отсюда новый маркетинговый наказ: мы должны пересмотреть свое понимание того, что мотивирует женщин в целом, зрелых потребителей в целом и этих **«вождеденных» женщин** в частности.

!ВИДЕНИЕ

Я представляю себе...

НОВУЮ ШКОЛУ РЕКЛАМЫ, которая переопределяет свое представление о красоте, с тем чтобы в него вписывались **реальные женщины всех возрастов** – и заменяет моделей а-ля Барби на **правдоподобных женщин всех форм и размеров**.

Возникновение целых новых отраслей и товарных линий, которые служат **ЖЕЛАНИЯМ ЗРЕЛЫХ ЖЕНЩИН** (и мужчин) – желанию самосовершенствоваться, желанию создавать **долгосрочные связи с окружающими**, даже оставаясь сильными и независимыми.

ПЕРЕХОД компаний, входящих в список Fortune-500, к политике приглашения в совет директоров женщин зрелого возраста – **женщин, достигших многого, которые знают рынок вдоль и поперек (потому что все в большей степени они и им подобные женщины и есть этот самый рынок)**.

Рулим не туда: отсутствующий перекресток в маркетинге

Автомобильная отрасль. Извините, что никак не оставлю ее в покое, но ее маркетинговые ошибки ярко выделяются. Помните, парни, продающие машины, почти глухи к покупательной способности женщин. А производители автомобилей далеки от «мании зрелости». То и дело слышишь, как их волнует старение потребителя: «Нашему среднестатистическому покупателю 49 лет! Надо больше ориентироваться на молодежь».

Если производитель автомобилей задумывается обо всех зрелых женщинах, например, он обычно думает о мамах поколения «бумеров», везущих детей играть в футбол. Таким образом, поскольку хитом продаж в течение 10 или 15 лет был внедорожник, производители уверены, что так и будет дальше.

И вот чего они не замечают: вчерашние «футбольные мамы» сегодня превратились в женщин в расцвете лет (и завтра останутся таковыми).

Женщины этого возраста находятся на пересечении двух рынков, которые мы с Томом обсудили выше. Это женщины пятидесяти и старше представляют рыночную силу, доселе в истории невиданную.

Я – одна из них, поэтому кое-что знаю о том, как они начинают действовать на рынке. Их посыл автомобильным компаниям: «Внедорожник? Забудьте. Моей следующей машине будет противопоказано развозить окрестных детей по школам и спортклубам. Пора покупать Lexus. Или кабриолет».

Маркетологи всех отраслей испытывают все то же старомодное предубеждение против женщин и потребителей старше 50. В обоих случаях история обычна, я называю ее «бедной». И в обоих же случаях, как мы с Томом продемонстрировали, эта история – миф. С пожилыми женщинами она еще больше усложняется: «Ах они бедняжки!». Умами бизнесменов продолжают владеть представления о старых вдовах, считающих каждый грош.

Обычные слова тут не помогут. Фразы вроде «Наша основная рыночная возможность – женщины 50 лет»



Вчерашняя «футбольная мамаша» сегодня превратилась в женщину в расцвете лет (и завтра останется таковой).





...счастливейшее

время их жизни...

никого не сдвинут с места. (Однажды журналист попросил меня прокомментировать ситуацию с «женщинами среднего возраста». Уж я-то *знаю!*) А термин «опустевшее гнездо»? У него особый подтекст: «Ах, эти бедные, печальные женщины!» (И опять «бедные»!) «Их дети покинули дом. Они не знают, чем себя занять. Уже не нужно заботиться о семье, а ведь смысл жизни женщины – в семье, разве нет?»

Да, для женщин главное – семья. Но к 50 годам круг их интересов и appetitов растет – вместе с деньгами.

Вот откуда термин «женщины в самом расцвете».

Почему «в расцвете»? Потому что, вопреки представлениям большинства людей (и в том числе тех, кто лишь приближается к отметке «50»), исследования показывают, что большинство людей 50–60 лет считают этот период счастливейшим временем своей жизни. Особенно это касается женщин. Конечно, им грустно видеть, как их дети уезжают учиться в колледж – и вместе с тем они чувствуют себя свободными. У них больше времени, выше

дискреционный доход и больше свободы для того, чтобы решать вопросы не только так, как будет лучше семье, но и исходя из собственных интересов.

Так когда же компании начнут рулить в этом направлении?

Демографическая судьба: все дело во времени

Будучи первопроходцем в области маркетинга для женщин, я получаю предложения выступить перед «группой нишевого маркетинга» или «специализированного маркетинга». Обычно я говорю: «Я приеду и поговорю с вами. Но 51% населения – это не ниша. Это *большинство*».

То же и в группе «50 и старше». В 2000 году этот сегмент насчитывал 37% взрослого населения США. Это довольно большая «ниша». А к 2010-му составит 43% взрослых. Между 1992 и 2020 годами население 50+ вырастет на 76%, а вот количество американцев моложе 50 слегка *сократится*.

Возьмем пересечение этих двух «ниш» (женщины 50+), и получится народ, куда входит 20% взрослых американцев. И опять – «ниша»! И притом растущая. По мере старения любого народа он все в большей степени состоит из женщин – по той простой причине, что в среднем продолжительность жизни женщин выше, чем у мужчин. Рассмотрим последние данные: в возрасте 55 лет на 100 мужчин приходится 116 женщин. В возрасте 75 лет это уже *175 женщин*. Плюс, по мере достижения многочисленной когортой женщин-«бумеров» возраста 50 (расцвета!) доля женщин в общей численности населения будет пропорционально увеличиваться.

ГОВОРИТ ТОМ...

ЗАПРОСЫ

Гейл Шили пишет в журнале *More* за июль-август 2004 года: «Для современных эмансипированных, образованных женщин с высокими запросами 45–55 лет – это возраст превосходства».

Рассмотрим этот исчерпывающий заголовок в связи с «Вневозрастным маркетингом» Дэвида Вульфа и его соавтора Роберта Снайдера (книга, которую мы с Марти любим и настоятельно рекомендуем): «Женщины поколения «бумеров»: сладчайший из сладких сегмент для продавцов».

И все же 9 из 10 «крупных» маркетологов не понимают этого. Они могут рассуждать об этом, но находятся на расстоянии световых лет от способности реагировать на эту величайшую возможность.

Марти говорит, что рассматривает женщин в расцвете лет как... сближение возможностей. Эта глава призвана стать первым «набегом» с ее стороны на тему следующей книги. Ждите эту книгу. Прочтите, когда она появится. И начинайте намертво впадать в удушье на этом рынке женщины «в расцвете».

В маркетинговых кругах часто целевой аудиторией выбирают афроамериканцев или испаноязычное население. Правильно. Афроамериканцы составляют, грубо говоря, 10% населения США, а испаноязычные – 14%. Это значительные сегменты с особыми способами продвижения. Но сравните эти рынки с женским (51%) и рынком людей старше 50 (37% взрослого населения и 27% населения в целом). Разница велика!

Как говорит Том (перефразируя грабителя банков Вилли Саттона), идите туда, где деньги! Именно на рынках женщин и людей старше 50 будут зарабатывать компании – и много – в следующие 20 лет. Идите туда, куда другие не идут. Компании нацелены на рынки афроамериканцев и испаноязычных, а мегарынки остаются нетронутыми.

И они, в частности, игнорируют женщин среднего возраста, которые составляют 20% взрослого населения, 15% общего населения и являются неисчерпаемым источником практически нераскрытой покупательной способности.

Подсчитайте: думайте не о «нише», а о «богатстве»

Ранее Том раскрыл истинную финансовую мощь женщин (см. Главу 1) и потребителей после 50 (см. Главу 4). Позвольте подчеркнуть несколько моментов.

Во-первых, что касается женщин, их способность зарабатывать и тратить будет только увеличиваться – причем резко. В США (и везде в развитых странах) мы перешли от производственной экономики к сервисной, а затем к информационной. Информационная экономика требует постоянного прихода образованных и талантливых людей. И уже добрых лет десять женщины получают большую часть дипломов о высшем образовании (57% – бакалавра, 58% – магистра и 50% – юриста). Тем временем, скоро наступит нехватка рабочей силы, – когда относительно немногочисленное «поколение X» вступит в нее, а «бумеры» уйдут на пенсию. Чем сильнее эта нехватка, тем более востребованными будут образованные женщины – и тем больше финансовых выгод они получат.

Накопление материальных благ у женщин уже достигло значительных сумм. Они владеют 51% всех личных финансов в США. Как сказано ранее, они составляют 43% всех граждан США, обладающих состоянием в \$500 000 и более. И эта цифра меняется в сторону, благоприятную для женщин. Между 1996 и 1998 годами, к примеру, количество женщин с состоянием в \$500 000 и больше выросло на 68% по сравнению с уровнем роста в 35% среди мужчин.

Роль женщин в покупках для бизнеса и домашнего хозяйства потрясает своими масштабами. Они владеют 40% американского малого бизнеса. (Действительно, женщины – особенно среднего возраста, которые говорят про большой бизнес «у меня получилось» – основывают 70% всех новых компаний.) А дома именно они принимают решение касательно 80% всех расходов.

Относительно рынка зрелых людей ключевой фактор – это то, как общий круг компетенций маскирует покупательную способность потребителей старше 50. Все сказано в двух словах: семейный бюджет. Вот статистика, на которой обычно сосредотачиваются маркетологи.

Во-первых, в семьях старше 50, как правило, доход не очень высок. Причина: члены таких семей живут не на зарплату, а на накопленные средства. И люди в этом

ГОВОРИТ ТОМ...

ПРОВЕРКА РЕАЛЬНОСТИ В 9-м РЯДУ

Чтобы достичь рынка женщин «в расцвете», нужно сделать их интересы приоритетными. Звучит как цитата? Плохо. Это реальность.

В начале 2005 года Марти прислала мне отчет, в котором компании расположены по принципу, сколько женщин в их советах директоров. Возглавляет его Albertsons, сеть продуктовых магазинов с главным штабом в Айдахо. Это единственная крупная компания, чей совет более чем на 50% состоит из женщин: 6 из 11 директоров. (Среди американских компаний, кстати, следующей стоит Wells Fargo, где женщины составляют в совете 35,7%.)

Вот высказывание CEO Ларри Джонстона, приведенное в *Idaho Statesman*: «Женщины так хорошо понимают наших

клиентов, как не поймет ни один мужчина, даже самый умный и трудолюбивый. Это важно, когда 85% всех решений о покупке в наших магазинах принимают женщины».

Аналитик розничной торговли Берт Флиннингер говорит, что «трагический изъян» компании состоял в отсутствии до этого женщин на высших должностях: «Это была горстка старых белокожих мужчин, делавших ошибочные заключения и выводы о женщинах и потребителях разных национальностей, составляющих большую часть покупателей Albertsons».

Все это не позволяет поспевать за Wal-Mart в розничной торговле продуктами питания, но все же помогает!

сегменте владеют 77% финансовых активов Америки. Поэтому доход, по сути, не столь важен.

Во-вторых, семья людей старше 50 обычно состоит из двоих. Более молодая семья – с детьми – больше. У нее может быть более высокий доход, но он мешает увидеть принципиальную разницу в тратах на одного человека. А разница поражает: более старшие потребители тратят в два с половиной раза больше, чем средний американец!

Сила зрелого возраста: конвергенция благосостояния

Женщины 50 лет и старше идеально сбалансированы, чтобы выиграть от этих масштабных тенденций.

И вот почему: на протяжении следующих 10 или 20 лет крупнейший переход финансов между поколениями в истории произойдет, когда женщины поколения «бумеров» унаследуют деньги своих очень бережливых родителей. А по прошествии еще 10-20 лет женщины-бумеры унаследуют деньги своих мужей. Опять, в среднем, женщины живут дольше мужчин. В США, например, средний возраст, когда женщина становится вдовой, – 67 лет. Разница между продолжительностью жизни мужчины и женщины всего 7 лет, но, поскольку женщины, как правило, выходят за тех, кто на несколько лет старше, они переживают своих мужей в среднем на 15-18 лет.



Итак, лет через 10 женщины поколения «бумеров» объединят финансы обеих половин семьи в своих кошельках и будут единственными их владельцами еще 15-18 лет.

Они уже привыкли к значительной роли в финансовой деятельности. Согласно исследованию за 2004 год, процитированному в *Prudential Financial*, огромное число этих женщин сообщает о единоличном или совместном управлении семейными финансовыми инструментами – сберегательными, инвестиционными, пенсионными счетами, пакетами социального страхования, облигациями, минимизацией налогов на имущество, завещаниями и доверенностями на владение. В среднем, во всех этих категориях 91% женщин-«бумеров» несут такую ответственность, а 48% из них делают это *в одиночку!*

Конечно, не все «бумеры» попадают в категорию 50+. Пока. Сила женщин среднего возраста состоит в том, что в ближайшие годы они изменят демографию 50+. Каждый год новая волна женщин, преуспевших на работе и заработавших значительные деньги, достигает 50-летия, принося с собой не только неограниченные ресурсы, но и ожидания и привычки, связанные с финансовой мощью.

Когда люди говорят о «чрезвычайно востребованных мужчинах от 18 до 34» – вы это тоже слышите постоянно – я чешу в затылке и спрашиваю: «Почему?» Почему восприятие и приоритеты компаний так далеки от демографической и финансовой реальности? Очевидно, что женщины «в расцвете» (50 лет и старше) – как раз та группа, которая и должна быть «чрезвычайно востребованной».

Конвергенция взглядов: это биология, тупица

На все эти внешние перемены в пользу женщин 50 и старше – перемены в демографии и покупательной способности – накладываются перемены, которые происходят в самих женщинах и мужчинах по достижении 50 лет. В нескольких отношениях в этом возрасте взгляды мужчин и женщин сходятся. Основные характеристики мужской и женской культур остаются, но проявляются они менее ярко. Маркетологам надлежит понять данное сближение.

Одна ключевая перемена происходит в нашем организме – то есть в гормонах. Мужчины и женщины, так

сказать, участвуют в биохимической джиу-джитсу. С одной стороны, уровень тестостерона у мужчин падает в 50-70 лет. С другой стороны, примерно в этом же возрасте падает и уровень эстрогена у женщин. Более того, поскольку один из эффектов эстрогена – подавление тестостерона, женщины 50 и старше ощущают влияние тестостерона намного сильнее, чем в более молодом возрасте.

Тестостерон, как правило, провоцирует агрессию и склонность к риску. В молодости мужчины более напористы и предрасположены к риску, чем женщины. У молодых мужчин тестостерона в десять раз больше, чем у женщин. Но после 50 все меняется. (К 70 годам и старше у женщин больше тестостерона в крови, чем у мужчин.) В результате мужчины и женщины сходятся во взглядах.

Мужчины становятся менее агрессивными, менее склонными к риску, более мягкими и заботливыми. Эта перемена объясняет, почему мужчины 50 и старше, после 30 лет упорного стремления завоевать мир посредством своей работы, внезапно поднимают глаза и обнаруживают с сожалением, что их дети выросли и покинули дом: «Черт, я скучаю по своей семье». Они претерпевают значительные изменения своей биохимической программы.

Женщины по мере проявления тестостерона в организме становятся более агрессивными и проявляют большую уверенность в себе. В то же время снижение уровня эстрогена и других женских гормонов приводит к тому, что заботливость становится менее доминирующей. (Прощай, внедорожник. Здравствуй, Lexus.)

Как выразился бы Том, женщины в расцвете лет прямо-таки *орут!*

Конвергенция взглядов: интуиция

В мыслительных процессах при принятии решений женщины, как правило, менее линейны, и у них лучше развита интуиция. Подобным же образом потребители 50 лет и старше полагаются на «мудрость» и доверяют своей интуиции – своему «нутру» – больше, чем молодые люди.

У женщин интуитивный образ мышления глубоко укоренился. В отличие от мужского у женского мозга для



К 70 годам и старше у женщин больше тестостерона в крови, чем у мужчин.



некоторых функций больше одного центра. Так, у женщин два языковых центра. Если один поврежден, второй компенсирует потерю. У мужчин только один языковой центр. Более того, поскольку связь между правым и левым полушариями у женщин сильнее, они лучше умеют понимать и интегрировать несколько видов информации сразу. В итоге, женщины – синтетики, а не аналитики.

Для людей «50+» предпочтение интуиции анализу – следствие жизненного опыта. Рассмотрим мыслительный процесс, происходящий при покупке машины. Если вы молоды и не очень много машин купили в своей жизни, важными кажутся все критерии. Вы изучаете множество фактов и оцениваете множество особенностей. Вы считаете процесс последовательностью составляющих, а не единым целым. Но к возрасту 50+ у вас появляется внутреннее чувство, какие критерии важны – важны для того, чтобы пользоваться машиной и получать от нее удовольствие, и для вас лично. Ваше мышление не механистично, а целостно и органично. В этом разница между изучением языка на уровне базовой грамматики и знанием языка достаточно хорошо, чтобы наслаждаться поэзией.

Выводы для маркетологов: пытайтесь достичь женщин «в расцвете» (равно как и их младших сестер, а также братьев после 50), не напирайте на «статистику и факты», апеллируйте к ощущениям.

Конвергенция мнений: более высокие устремления

Мужчины в молодом возрасте, имеющие иерархический склад ума, увлечены идеей самоопределения. Они хорошо реагируют на маркетинг на основе устремлений и апелляции к зависти. Женщины, как сказано ранее, обладают чувством, основа которого – «мы», а не «я». Они уверены, что единение важнее дифференциации, и в целом больше озабочены отношениями с реальными людьми, чем сравнением с вызывающими зависть идеалами.

Однако в последующие годы и мужчины, и женщины сходятся на другого рода «устремлении» – быть реальным, настоящим, создавать ценности для других людей.

Всю жизнь люди обоих полов движутся по траектории, которая идет от мужского типа поведения к женскому. Конечно, абсолютного соответствия нет. Но сходства – взаимопонимание по ряду вопросов – поразительны.

В юности вы создаете свою социальную идентичность. Экспериментируете: «Я сильный или слабый? Крутой я парень или «ботаник»?» Вас беспокоит, что подумают другие люди, особенно ваши сверстники: «Я должен быть, как все. Достичь такого успеха, который считает успехом весь мир». В свои 30+ и 40+ вы переживаете стадию взросления.

К порогу 50-летия вы уже комфортно воспринимаете свое «я». Вы уже достигли определенного успеха. Теперь вы сосредотачиваетесь на выражении своего истинного «я». Вы также смещаете свое внимание с достижений мирового масштаба на свое наследие: «Есть вещи более важные, чем «я». В какой-то момент я уйду. Что останется после меня?».

Из этой конвергенции вытекают два важных маркетинговых вывода, которые понравятся и женщинам в целом, и женщинам «в расцвете», и группе 50-летних и старше.

Во-первых, забудьте об использовании в рекламе знаменитостей. Они повсюду. (Джек Никлаус любит этот гольф-клуб. Или Дженнифер Анистон использует этот продукт для ухода за волосами.) И все же они недостаточно привлекательны для людей в этих огромных сегментах. Для женщин знаменитости не «настоящие»; они не такие, как «ты и я». Для зрелых потребителей, чья главная забота – их истинное «я», знаменитости просто ничего не значат.

Во-вторых, попробуйте благотворительный маркетинг, я его называю «корпоративный гало-эффект». Женщин, с их ориентацией на «мы», волнует, являются ли компании добропорядочными



«гражданами». Если организация спонсирует исследование рака груди, обыграйте это в своих коммуникациях. Потребители 50+ хотят знать, что ваша компания заботится о своем наследии так же активно, как они заботятся о своем.

Так создавайте наследие, запустите социальный проект, обзаведитесь корпоративным гало-эффектом. Тогда женщины в расцвете лет протопчут тропинку к вашему порогу.



ГОВОРИТ ТОМ...

СОВЕТ ПО ПОВОДУ ШЛЯП

Хотите почувствовать дух «расцвета лет»... в полной мере? Прочтите следующую книгу Марти. Но пока вы ее ждете, почитайте об «Обществе красных шляп». В февральском номере *Executive Update* за 2005 год есть чудесная статья Джейн Шульц об этом явлении – «Обществе красных шляп». Есть также книга, написанная основательницей этого общества Сью Эллен Купер – «Общество красных шляп: веселье и дружба после пятидесяти».² И почитайте роман на ту же тему «Клуб красных шляп» Хейвуда Смита.³

Эта тема началась со строчки в стихотворении «Предупреждение» Джесси Джозеф: «Когда я стану старой, я буду носить фиолетовое/ С красной шляпой, которая не подходит и не идет мне». Общество

красных шляп состоит из женщин старше 50, которые намерены делать, что хотят... смело... идет им это или нет. «Для Купер, – пишет Шульц, – общество обуздывает силу мыслей и чувств, свойственных женщинам после 50: товарищество, веселье, общение с друзьями и поиск новых друзей». Если выйти за рамки этих идеалов, говорит Сью Купер, «правил нет. Мы хотим быть максимально свободными, без ограничений. Мы уже устали от них».

(Могу я осмелиться назвать их... мамашами в красных шляпах?)

Бизнесмены, обратите внимание. Услышите женский рев! Заразитель «манией зрелости!» И научитесь идти в ногу с... женщинами в расцвете лет... в красных шляпах.

ТОП-10 «ЧТО ДЕЛАТЬ»

- 1. Услышите их рев, услышите их «гул».** Откройте глаза на конвергенцию двух огромных и недообслуженных рынков – женщин и «бумеров». (Никогда еще желанное не было таким желанно прибыльным.)
- 2. Посмотрите, кто за рулем.** Забудьте свои идеи о том, «чего хотят женщины». Не все они – «футбольные мамы». Новые хозяйки дорог – женщины в расцвете лет.
- 3. Обратитесь к статистике.** Считайтесь с демографическим приливом, создающим рынок состоятельных женщин после 50.
- 4. Подсчитайте все.** Преодолейте страх перед «квотами» и посадите женщин в совет директоров. Лучше бойтесь потерять связь с клиентами.
- 5. Унаследуйте неожиданные доходы.** Ознакомьтесь с данными о финансах, которые «бумеры» унаследуют от родителей и накопят сами. Прочтите и не плачьте, а идите и срывайте этот куш!
- 6. Займитесь физиологией.** Примите всерьез глубокие физиологические изменения, которые женщины (и мужчины) претерпевают в зрелые годы. Ваше понимание того, что ими движет, должно измениться вместе с их гормональным фоном.
- 7. Перейдите к сути.** Поверьте, что женщины «в расцвете» (и зрелые мужчины тоже) знают, чего хотят, – без одержимости статистикой и фактами.
- 8. Отбросьте церемонии.** Закройте чековую книжку, которой вы оплачиваете участие знаменитостей в рекламе. Женщина «в расцвете» хочет быть не кем-то другим, а лучшей «самою собой».
- 9. «Наденьте» корпоративный «нимб».** Практикуйте и продвигайте добрые дела вашей компании. Женщины «в расцвете» тратят время – да, деньги – на свое наследие. И ожидают от вас того же.
- 10. И не снимайте красную шляпу.** Дайте женщинам в расцвете лет ликовать: носить большую красную шляпу, если они хотят. (Они могут позволить себе любую.)

Примечания

Введение

1. SAV – Screw Around Vigorously.

Глава 1

1. Martha Barletta, *Marketing to Women*.
2. Faith Popcorn, Lys Marigold, *EVElution: The Eight Truths of Marketing to Women*.
3. Jiffy Lube – сеть по обслуживанию и ремонту автомобилей.
4. Hooker Furniture – крупная американская фирма-производитель мебели для дома и офисов, развлекательных центров и так далее.

Глава 2

1. Barbara Pease, Allan Pease, *Why Men Don't Listen and Women Can't Read Maps*.
2. Carol Gilligan, *In a Different Voice*.
3. Anita Shreve, *The Weight of Water*.
4. Judy Rosener, *America's Competitive Secret*.
5. Helen Fisher, *The First Sex: The Natural Talents of Women and How They Are Changing the World*.
6. Paco Underhill, *Why We Buy*.

Глава 3

1. Джейн Остин. Разум и чувство.

Глава 4

1. David B. Wolfe, *Ageless Marketing: Strategies for Reaching the Hearts and Minds of the New Customer Majority*.
2. Carol Morgan, Doran Levy, *Marketing to the Mindset of Boomers and Their Elders*.
3. Ken Dychtwald, *Age power: How the 21st Century Will Be Ruled by the New Old*.
4. Lifetime value (LTV).
5. M. W. C. Howgil, *Healthcare Consumerism, the Information Revolution and Branding*.
6. New Balance – компания, производящая широкий ассортимент спортивной обуви и одежды, имеющая собственную сеть магазинов (свыше 3 тыс. только в США).

7. Основанный в 1901 году магазин обуви в Сиэтле, сегодня Nordstrom насчитывает 154 магазина в 27 штатах.
8. В оригинале игра слов: The shortest distance between two points is not the point; – two points – две точки, not the point – это не главное.

Глава 5

1. Хало (гало), хало-эффект (эффект ореола) – априорно позитивное мнение, когда под влиянием первого положительного впечатления или неполного знания делается вывод о человеке (о чем-либо) в целом.
2. Sue Ellen Cooper, *The Red Hat Society: Fun and Friendship After Fifty*.
3. Heywood Smith, *The Red Hat Club*.

ВЫРАЖЕНИЕ АВТОРСКОЙ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ

Потребовалась широко раскинувшаяся виртуальная деревня, чтобы сделать эту книгу. Здесь я хочу упомянуть «истинных» жителей этой деревни. Майкл Слайд, редактор, и Джейсон Годфри, дизайнер, продолжили большую работу, которая помогла сделать мою предыдущую книгу («Представьте себе!») столь неотразимой. Адаптируя ту книгу для настоящего издания, они совершили благородный подвиг, выдумав все заново. Стефани Джексон из Dorling Kindersley толкала и пробивала, очаровывала и околдовывала, чтобы эта книга увидела свет. Питер Лафф использовал свое чувство визуальной изысканности, чтобы помочь сделать «маленькую» книгу с большим воздействием. Доун Хендерсон приложила свой редакторский талант виртуозно, творчески и решительно к каждой части проекта. Эрик Хансен выступал в своей привычной роли «менеджера проекта», ибо так именуется уникальная смесь настойчивости и живости, которые он привносит во все мои издательские авантюры. Кэти Москва проявляла заботу о деталях авторского исполнения и фактической точности со своей обычной бдительностью. Спасибо им всем!

ПРАВА НА ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МАТЕРИАЛОВ

Глубокая признательность выражается: 1) The Associated Press: выдержки из "Forever Young" by Colleen Long. Печатается с разрешения; 2) The Economist: выдержки из "Over 60 and Overlooked" © The Economist Newspapers Ltd., London, 10 August 2002; 3) The New York Times Co.: выдержки из "One Woman's Account of Two Hotel Experiences," by Joe Sharkey © 2002 by The New York Times Co. Печатается с разрешения.

ПРЕДСТАВЛЕННЫЕ ФОТОМАТЕРИАЛЫ

Поиски фотографий: Sarah Hopper
Составитель фототеки DK: Richard Dabb
Издательство благодарит за любезное разрешение разместить их снимки: (сокращения: t=вверх, b=внизу, r=справа, l=слева, c=центр, a=наверх, u=вверху слева, v=вверху справа, bl=внизу слева, br=внизу справа).

10: Corbis/Mark L.Stephenson; 14: Corbis/Alan Schein Photography; 19: Kobal Collection/Universal; 21: Corbis/Ronnie Kaufman (t), Corbis/Walter Smith (b); 26: Corbis/Ted Horowitz; 27: Getty Images/Tom Schierlitz; 29: Corbis/Jose Luis Pelaez, Inc.; 32: Corbis/Charles Gupton; 33: Getty Images/Clarissa Leahy; 36-37: Getty Images/James Muldowney; 40: Getty Images/Wally McNamee; 52: Corbis/Anton Daix (r), Corbis/Norma Zuniga (l); 57: Corbis/Brian A.Vikander (t), Corbis/Sam Sharpe (b); 58: Corbis/Ondrea Barbe (t), Corbis/Randy Faris (tr); 59: Corbis/Dennis Wilson (tl), Corbis/Michael Prince (tr); 60: Corbis/Pete Stone (b), Corbis/Randy Faris (t); 65: Corbis/Coney Jay; 66: Corbis/David Katzenstein (b), Corbis/Franco Vogt (t); 68-69: Corbis/L.Clarke; 75: Corbis/Eric Curry (b), Corbis/T.R.Tharp (t); 85: Corbis/Ronnie Kaufman; 87: Corbis/Tom Stewart; 88: Corbis/Jose Luis Pelaez Inc. (tr), Corbis/Strauss/Curtis (tl); 89: Corbis/John Henley (tr), Corbis/Jose Luis Pelaez Inc.(tr); 90: Corbis/M.L.Sinibaldi (b), Corbis/Paul Anthony (t); 93: Corbis/Edward Bock (b),

Corbis/Maiman Rick (t); 94-95: Corbis/Phil Banko; 96: dutchboy.com; 99: Corbis/Didier Robcis; 100: Corbis/Lauren March; 102-103: Corbis/Roy McMahon; 105: Corbis/Najlah Feanny; 113: Corbis/Jim Naughten; 119: Corbis/Gabe Palmer (t), Corbis/George Shelley (b); 122: Getty Images/Donna Day (b); 122-123: Corbis/Robert Daly (b), Magnum/David Hum (t); 123: Getty Images/Thomas Hoefgen (t); 124: Corbis/Rob Lewine (b), Science Photo Library/Scott Camazine (t); 126: Corbis/Cooperphoto (t), Corbis/Randy Faris (b); 128: Retna Pictures Ltd/Armando Gallo; 129: NTT Do Co Mo Inc.; 143: Corbis/Chuck Savage (b), Corbis/Dex Images (t); 144: Corbis/George Shelley (l), Zefa Visual Media/C.Little (r); 145: Corbis/Darren Modrick (r), Zefa Visual Media/D.Ramazani (l); 148: Zefa Visual Media/O.Graf (r); 151: Corbis/Douglas Peebles (b), Corbis/Tim McGuire (t); 153: Corbis/Tony Roberts.

Остальные фотоматериалы

© Dorling Kindersley.

Дополнительная информация:

www.dkimages.com

Слушайте Tom Peters Live на Red Audio (TM).

ДЛЯ ЛЮБОПЫТНЫХ...

Ссылки на источники и дополнительную информацию можно найти на сайте книги www.tompeters.com/essentials/notes.php

На сайте www.tompeters.com/cool_friends.php размещены полные версии интервью с «классными» друзьями.

ОБ АВТОРАХ

ТОМ ПИТЕРС. The Economist назвал Тома Питерса «сверхгигу». По мнению BusinessWeek, Питерс – «лучший друг и худший кошмар бизнеса». Fortune: «Том Питерс – Über-гигу менеджмента». Его сравнивают с Ральфом Уолдо Эмерсоном, Генри Дэвидом Торо, Уолтом Уитменом и Г. Л. Менкеном. Во всестороннем исследовании, выпущенном Accenture's Institute for Strategic Change в 2002 году, Питерс назван вторым в списке 50 ведущих бизнес-интеллектуалов, после Майкла Портера и перед Питером Дракером.

Первая книга Питерса – написанная в соавторстве с Бобом Уотерменом «В поисках превосходства» (1982). В 1999 году National Public Radio назвало «Поиски» одной из «трех лучших книг столетия о бизнесе»; а проведенный в 2002 году опрос Bloomsbury Publishing определил ее как «величайшую книгу о бизнесе всех времен».

Питерс продолжал создание ряда мировых бестселлеров: «Страсть к превосходству» (1985, совместно с Нэнси Остин); «Процветание во время хаоса» (1987); «Управление освобождением» (1992); «Семинар Тома Питерса: безумные времена, безумные организации» (1993); «Преследуя WOW» (1994); «Круг инновации: нельзя сократить путь к величию» (1997); а также серию книг на тему переосмысления работы «Брызды Ты 50» (1999), «Проект 50» и «Фирма профессиональных услуг 50» (1999). В 2003 году Питерс начал сотрудничество с Dorling Kindersley, выпустив «Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений». Эта книга, предназначенная перевернуть представления о бизнес-издании средствами энергичного представления главных идей, немедленно стала международным бестселлером № 1.

Том Питерс родился в 1942 году в Балтиморе. С 1974 по 2000 годы проживал в Северной Калифорнии. Сейчас Том и его жена Сьюзан Сарджент живут на 1600-акровой ферме в Вермонте. У него научные степени по инженерно-строительной специальности (Корнелльский университет) и в бизнесе (M.B.A. и Ph.D.) от Стэнфордского университета. Он является почетным доктором многих университетов, включая Государственный университет управления в Москве (2004). С 1966 по 1970 годы Питерс был на действительной службе в американском Военном флоте, дважды участвовал в военных походах во Вьетнам, работал в Пентагоне. В 1973-1974 годы он работал в Белом Доме в группе, занимавшейся проблемой злоупотребления наркотиками. С 1974 по 1981 годы работал в McKinsey & Co., где впоследствии стал одним из партнеров, а в 1979 году возглавил практическое направление «Эффективность организации». Том Питерс – член Academy of Management, the World Productivity Association, the International Customer Service Association, the Society for Quality and Participation. Том Питерс занимается проведением семинаров – около 75 в год (большинство за пределами США) – и участвует в многочисленных образовательных программах лично и в Интернете.

МАРТА БАРЛЕТТА. Президент и CEO The TrendSight Group, Марти – признанный авторитет в области гендерно сфокусированных маркетинговых стратегий. Она – автор книги «Маркетинг для женщин: как понять, достичь и увеличить вашу долю в самом большом в мире рыночном сегменте». Эта книга издается уже в шестой раз и переведена на 13 языков (включая японский, китайский и русский); второе издание в 2005 году. Ее следующая книга, рабочее название «Женщины в расцвете лет: главная цель маркетинга», выйдет в 2006 году.

Марти отлично владеет предметом и страстным, живым стилем, что делает ее популярной участницей конференций, мероприятий в бизнес-школах и корпорациях. Ее цитировали CBS Evening News, NBC Nightly News, CNN и First Business TV, а также в Wall Street Journal, Fast Company, BusinessWeek, Brandweek, Entrepreneur, Advertising Age, AdGenius, Adnews (Австралия), Dagens Industri (Швеция), Diário Económico (Португалия) и во многих других изданиях по всему миру. Марти, MBA в Уортоне, отточила свой талант в области маркетинга и продаж, работая для таких высококлассных агентств, как McCannErickson, YLK, FCB и Frankel, и таких супербрендз, как Kraft, Kodak и Wachovia.

ЗАЯВЛЯЙТЕ ГРОМКО – МАНИФЕСТ ОСНОВ

Они говорят... Я говорю...

<i>Конечно, нам нужны «перемены».</i>	Нам нужна РЕВОЛЮЦИЯ. СЕЙЧАС.
<i>Ваш (мой) язык экстремален.</i>	Времена экстремальные.
<i>Я – экстремален.</i>	Я – реалист.
<i>Я требую слишком многого.</i>	«Они» слишком быстро принимают посредственность.
<i>Брэнд Ты – не для всех.</i>	Альтернатива – безработица.
<i>Сделайте глубокий вдох. Успокойтесь.</i>	Скажите это Wal-Mart, Китаю, Индии, Dell, Microsoft.
<i>Чем плох «хороший продукт»?</i>	Wal-Mart, Китай или оба сразу готовы отхватить ваш кусок пирога. Почему вы не можете вместо этого обеспечить грандиозные впечатления?
<i>Интернет – «полезный инструмент».</i>	Интернет меняет все. Сейчас.
<i>Нам нужна «инициатива».</i>	Нам нужна мечта. И мечтатели.
<i>Великий дизайн – это хорошо.</i>	Великий дизайн – обязателен.
<i>Вы (!) переоцениваете «женский фактор».</i>	Микроскопическая доля женщин в топ-менеджменте – это расточительство, позор и ошибка стратегического характера.
<i>Для освоения «новых рынков» нужен «проект».</i>	Для использования рынка женщин и бумеров нам необходимо стратегическое преобразование.
<i>WOW – «это так похоже на Тома».</i>	WOW – это минимальное условие выживания.
<i>Нам нравятся люди, говорящие со стальной решительностью «Я могу сделать это лучше».</i>	Я люблю людей, которые с маниакальным блеском в глазах, может, даже со смешком, говорят: «Я способен перевернуть этот мир с ног на голову».
<i>Давайте ускоримся.</i>	Давайте менять корпоративный метаболизм до тех пор, пока сумасшедшая скорость не станет чем-то святым.
<i>Нам нужен персонал «с незапятнанным резюме».</i>	Эти «пятна» и отличают талант.
<i>Нам нужна «команда», в которой царит «гармония».</i>	Дайте мне шумную драку самых творческих людей, каких только можно вообразить.
<i>Мы хотим «счастливых» потребителей.</i>	Дайте мне толкающихся, жадных, мерзких, дерзких потребителей, которые потащат меня по Бульвару Инноваций со скоростью 100 миль/час.
<i>Мы стремимся к партнерству «с лучшими из лучших».</i>	Дайте мне самых классных из лучших.
<i>Счастливый баланс.</i>	Творческое напряжение.
<i>Мир, брат мой.</i>	Выверните меня наизнанку. Расплющите мое эго. СПАСИТЕ МОЮ РАБОТУ.
<i>Планируйте.</i>	ДЕЛАЙТЕ.
<i>Доля рынка.</i>	Создание рынка.
<i>Базовый черный.</i>	ЦВЕТНЫЕ ПРАВИЛА!
<i>Объединяйте и поддерживайте.</i>	Творите и изобретайте.
<i>Улучшайте и поддерживайте.</i>	РАЗРУШАЙТЕ и ПРЕДСТАВЛЯЙТЕ ЗАНОВО!





Том Питерс – самый влиятельный представитель деловой мысли нашего времени, он заслужил титул гуру для гуру управленческой науки.



ТОМ ПИТЕРС

О С Н О В Ы

Его первая книга «В поисках превосходства», написанная в соавторстве с Робертом Уотерменом, была названа «величайшей в истории книгой о бизнесе» по результатам опроса, проведенного издательством Bloomsbury Publishing. Следом вышел целый ряд мировых бестселлеров Питерса.

Питерс основал **Tom Peters Company**, международную учебную и консалтинговую организацию. Среди предприятий, получающих ее рекомендации по вопросам организационных преобразований для подготовки к будущим переменам, такие крупные клиенты, как **Rolls-Royce, Starbucks, Bank of America, Continental Airlines, Virgin Direct** и **Intel**.



Марта Барлетта, автор книги «Маркетинг для женщин», – главный авторитет в области маркетинговых стратегий, служащих женщинам. Популярная участница корпоративных

и образовательных мероприятий и конференций, она является президентом/CEO **The TrendSight Group**.

Представьте себе!

«это истинный рог изобилия великих идей, интересных историй, удачных цитат и множества прозрений, сквозь которые хлещет мудрость Питерса и присущая только ему непочтительность».

Чарльз Хэнди

«Сверхгуру»

The Economist о Томе Питерсе

«Тренды СТОИМОСТЬЮ В МИЛЛИАРДЫ!»

Думайте, соединяйте и действуйте – тренды преображают ваш бизнес

«Основы» Тома Питерса – руководство для решительного обновления вашего бизнеса. Обращенные в будущее, вызывающие и вдохновляющие идеи, как преобразовать рабочую рутину.

В серии «Основы» также читайте:
Лидерство • Талант • Дизайн

Серия «Основы» –
развитие идей книги «Представьте себе!»

www.tompeters.com



A Dorling Kindersley Book
www.dk.com



СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ
Stockholm School of Economics in Saint Petersburg

www.sserussia.org

ISBN 5-315-00051-6



9 785315 000518