

• Jack Trout •

IN SEARCH OF THE OBVIOUS

•

**THE ANTIDOTE FOR TODAY'S
MARKETING MESS**



JOHN WILEY & SONS, INC.

• Джек Траут •

В ПОИСКАХ ОЧЕВИДНОГО

•

**КАК ИЗБАВИТЬСЯ ОТ ХАОСА
В МАРКЕТИНГЕ И БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ**



Москва • Санкт-Петербург • Нижний Новгород • Воронеж
Ростов-на-Дону • Екатеринбург • Самара • Новосибирск
Киев • Харьков • Минск
2009

ОГЛАВЛЕНИЕ

Письмо в Россию, или Предисловие к русскому изданию	11
Предисловие	14
ГЛАВА 1. В поисках очевидного	19
Это — самая важная глава книги. В ней изложено простое, глубокое и тайное знание, известное лишь избранным. И почти всю эту главу написал не я.	
ГЛАВА 2. Что может встать на пути очевидного?	31
Есть определенные силы, затрудняющие поиски очевидного, а иногда даже делающие их невозможными. Эти силы мешают ясно мыслить. Некоторые из них — внешние. Другие действуют внутри компании. И о них обязательно нужно знать. Кто предупрежден, тот вооружен!	
ГЛАВА 3. Проблемой для очевидного может стать Интернет	45
Ничто в мире маркетинга и бизнеса не вызывает такого ажиотажа. Но будьте осторожны: Интернет — не панацея и не замена всего. Это просто новый способ сообщить людям о вашей очевидной идее. Это просто еще один инструмент, но он способен все запутать.	
ГЛАВА 4. Проблемой для очевидного могут стать рекламисты	61
К сожалению, большинство рекламистов увлечены не поисками очевидного, а поисками креативного. Очевидное они считают слишком простым и недо-	

8 В поисках очевидного

статочны хитроумным. Дэвид Огилви и Билл Бернбах, старая гвардия агентства *Leo Burnett*, это понимали. Новые бойцы, кем бы они ни были, как-то не очень.

- ГЛАВА 5. Проблемой для очевидного могут стать маркетологи 83
- Боюсь, маркетологи часто не понимают, чем им нужно заниматься. Большинство из них безнадежно увязли в корпоративном Эго и запутанных проектах. И не стоит удивляться, что обычно директору компании по маркетингу удается удержаться на своей должности не более двух лет.
- ГЛАВА 6. Очевидный взгляд на процесс маркетинга 93
- Если маркетологи хотят работать лучше, им нужно ясно понимать, в чем состоит процесс маркетинга. Что в нем важно, как оценивать и выполнять функции, за которые они отвечают.
- ГЛАВА 7. Что может помочь в поисках очевидного 119
- В целом, поиски очевидного должны начинаться с конкурентов. Вопрос не в том, что хотите делать вы. Вопрос в том, что позволят вам делать конкуренты. Кроме того, нужно избегать распространенных ошибок. А еще я представлю вам две свои любимые очевидные стратегии.
- ГЛАВА 8. Очевидные правила, которые нужно знать 157
- Когда-то я написал книгу о законах маркетинга. В поисках очевидного некоторые из этих законов очень важны. Как мы уже писали, нарушая их, вы действуете исключительно на свой страх и риск.
- ГЛАВА 9. Размышления об очевидных проблемах маркетинга 181
- Чтобы вам было интереснее, в этом разделе я изложу очевидные идеи, которые могут оказаться полезными для решения нескольких всем известных проблем

маркетинга. Некоторые из них — просто мои размышления. Другие возникли в поисках очевидного.

ГЛАВА 10. Будущее никогда не бывает очевидным	221
Поиски очевидного связаны с тем, что происходит сегодня, а не с тем, что будет завтра. Будущее предсказать невозможно. Не стоит и пытаться. Сегодня — это сегодня. А завтра — это завтра.	
Эпилог	225
Послесловие научного редактора к русскому изданию	231
Библиография	259

ПИСЬМО В РОССИЮ,

или

Предисловие

к русскому изданию

Очевидно, что сегодня Россия открывает для себя мир маркетинга. Я обнаружил, что молодежь России часто прекрасно понимает то, о чем я пишу. Во время видеоконференции с жителями Омска я был поражен высоким уровнем вопросов, которые мне задавали участвовавшие в ней молодые люди.

Но люди старшего поколения на меня произвели совсем другое впечатление. Казалось, мои попытки объяснить, что и как нужно делать компании, были совершенно бесплодны. Люди просто не могли понять, что маркетинг — это создание в восприятии потребителей представления о том, почему им нужно купить ваш продукт или услугу, а не то, что предлагают конкуренты.

Вам кажется, что вы убедили руководство компании выбрать ту или иную стратегию. Но через пару дней все возвращается на круги своя и приходится начинать все сначала. Подобные вещи очень раздражают.

Поэтому можно сказать, что эта книга посвящена молодым людям России, которым скоро предстоит взять на себя ответственность за судьбу страны. Но это не значит, что она не может ничему научить опытных руководителей или владельцев компаний. Однако, чтобы книга оказалась для них полезной, им придется забыть привычные представления о том, как нужно вести бизнес в этом новом мире, где царит невероятно жесткая конкуренция.

То же самое можно сказать и о государственных руководителях России. Если они хотят стать серьезными игроками

в сфере глобальной экономики, такими как Япония, Германия, Китай и другие страны, им придется понять, что сегодня для успеха в бизнесе необходимо вводить инновации и следовать принципам глобальной экономики, политической стабильности и верховенства права. Совершенно очевидно — без этого Россия не сможет создавать глобальные бренды, а ведь они — краеугольный камень современного рынка.

Джек Траут

Тот, кто не помнит прошлого, обречен на его повторение.

*Джордж Сантаяна
(1863–1952)*

В этой книге я часто привожу примеры из прошлого. Меня все время спрашивают, почему, объясняя какую-то идею, я рассказываю истории, которые произошли давным-давно. В ответ я предлагаю прислушаться к совету Джорджа Сантаяны. Ведь именно прошлое говорит нам о том, что делать сегодня. (Вьетнам прекрасно показал, что может случиться в Ираке.)

Так и в маркетинге. Я советую молодым маркетологам учиться у прошлого и не думать, что мир изменился. Мир остался прежним, поскольку человеческая природа не меняется. Кроме того, внимание к прошлому помогает быть дальновидным, ведь история движется медленно.

Почему? Чтобы обнаружить истину, необходимо время. Нужно внимательно наблюдать за результатами, к которым приводят наши действия. В бизнесе решения часто основаны на эгоистических мотивах. В итоге истина остается скрытой и очень немногие готовы признавать свои ошибки. Как остроумно заметил Марк Твен, «правды можно добиться только от того, кто уже умер, и умер давно».

Джек Траут

ПРЕДИСЛОВИЕ

Все смешалось в мире маркетинга.

Бизнес переживает эру убийственной конкуренции. И в то время, когда функции маркетинга стали жизненно важны, в сфере маркетинга царит хаос.

Но я и не представлял себе, насколько на самом деле плачевна ситуация, пока в процессе подготовки нового издания своей книги «Дифференцируйся или умирай!» не наткнулся на одно любопытное исследование (мы поговорим о нем в главе 2).

Это исследование показывает очень подробно: в соответствии с непреложным Законом деления, товарные категории расширяются, но в то же время с ними творится недоброе. Несмотря на то что сегодня брендингу уделяется очень много внимания, все больше и больше категорий поражает недуг превращения в ширпотреб. Другими словами, все меньше и меньше брендов в этих категориях обладают четкой дифференцирующей идеей. В сознании людей они существуют — но и только. Можно сказать, что они просто занимают место. Они ведут себя словно скваттеры¹ — «живут» в своих категориях, но не «владеют» какими-либо осмысленными идеями, которые бы делали их уникальными.

Дифференциация, надо заметить, возникает главным образом из внутренней ценности товаров или услуг — реальной или воспринимаемой, рациональной или эмоциональной. Она занимает существенное место в сознании потребителей, выходя за рамки простого знания о ней. Настоящая диффе-

¹ Скваттеры — фермеры, самовольно, явочным порядком захватывавшие незаселенные земли. Скваттерство было распространено в английских колониях в Северной Америке, а затем в США (до 1862), в Австралии и некоторых других странах. — *Примеч. перев.*

ренциация определяется тем, в какой степени бренд обладает такой ценностью, насколько он важен в жизни потребителей. Однако все меньше и меньше продуктов и услуг способны продемонстрировать хоть какую-то степень истинной дифференциации.

Этот вывод еще раз подтвердила нью-йоркская компания *Brand Keys, Inc.*, занимающаяся исследованиями и консалтингом в области лояльности и вовлеченности потребителей. С помощью собственной технологии «Customer Loyalty Engagement Index®» она провела анализ 1847 товаров и услуг в 75 категориях. Используя сочетание психологических исследований, факторного, регрессионного и каузального анализа, компания смогла предсказать, позитивно или негативно будут действовать потребители по отношению к тем или иным товарам в зависимости от степени их дифференциации.

Это исследование выявило, что какими-либо пунктами дифференциации, имеющими значение для потребителей, обладает всего около 21% изученных продуктов и услуг. Это почти на 10% меньше, чем показало аналогичное исследование 2003 г. (Подробнее мы поговорим об этом в главе 3.)

Это значит, что все чаще и чаще привлекательность продуктов определяется только их ценой, а не преимуществами. А это не очень приятная ситуация.

И не стоит удивляться, что сегодня директоров по маркетингу увольняют чаще, чем футбольных тренеров. Последние отчеты свидетельствуют, что маркетологам удается удержаться на своей должности чуть больше двух лет. Как остроумно заметил журнал «Business Week» в статье, посвященной этой теме, «эта работа радиоактивна».

Но вот в чем парадокс: компании увольняют своих директоров по маркетингу, бренды погружаются в хаос и путаницу, превращаясь в ширпотреб, а западные консультанты тем временем неустанно выдают книгу за книгой о том, что нам следует делать со всей этой неразберихой. Сет Годин, популярный гуру, призывает компании быть «выдающимися», что на самом деле означает «отличаться от других». Но его «фиолето-

вых коров» в большинстве компаний «разводить» очень сложно. У Чан Ким и Рене Моборн предлагают избегать прямой конкуренции, направляя свой корабль с помощью «стратегии голубого океана». (Она очень напоминает то, о чем я писал много лет назад: лучше быть первым, чем быть лучшим.) Но сегодня очень сложно найти «голубые океаны». Да и вообще, что я делаю в море конкурентов?

Некоторые теории появляются и исчезают очень быстро. Сегодня уже никто не говорит о совершенстве, методе «Шести сигм», концепции «длинного хвоста», теории игр. Другие идеи мгновенно становятся популярными — например, так произошло с «зеленым маркетингом», во многом благодаря Элу Гору.

Один за другим авторы всех этих новых книг отправляются по знакомому кругу, предлагая самые разные концепции — «Lovemarks», «Brandscendence», «Emotional Branding», «Buzz», «BrandJam». В прессе то и дело появляются статьи о новом поколении потребителей, обладающих «новым складом ума» или «влечениями». В итоге звучат советы о «формах развлечения», «создании свободных связей», «обращении внутрь» или об «отдаче». Все это звучит так, будто мы решили превратить маркетинг в новую форму религии.

Наконец, вдобавок ко всему этому мы видим огромное количество компьютерных и интернет-исследований, но и они не проясняют, а только усложняют ситуацию. Складывается впечатление, что маркетинг становится все более сложной наукой, состоящей в сборе данных, перекрестном анализе цифр, сегментировании ниш и т. д. и т. п. Как я уже сказал, в маркетинге царит полный хаос.

Эта книга — попытка прояснить ситуацию и вернуться к тому, на что следует ориентироваться, решая любую маркетинговую проблему. В ней нет ни жаргонизмов, ни цифр, ни особой сложности. Многие из приведенных в ней наблюдений я впервые изложил в колонке, которую раз в два месяца веду на Forbes.com. Другие я сделал в течение всех тех лет, что пишу о маркетинге. В основе моей работы всегда лежали поиски очевидного. Почему я вновь возвращаюсь к этой теме? Как только до людей дойдет, я перестану это делать.

Вы увидите, что я весьма строг с некоторым компаниями, например с *Coca-Cola*, *General Motors* и *Volkswagen*. Я никого не хочу обидеть, но благодаря своей известности и богатой истории эти компании являют нам прекрасные уроки, полученные на их собственном горьком опыте.

Вам уже интересно? Тогда читайте дальше и учитесь.

Джек Траут

ГЛАВА

1

В поисках очевидного

Это — самая важная глава книги. В ней изложено простое, глубокое и тайное знание, известное лишь избранным. И почти всю эту главу написал не я.

Когда я путешествую по миру, меня часто спрашивают: «Какие ваши самые любимые книги?»

Что ж, я открою вам этот секрет. Лучшая книга по маркетингу, которую я прочел в своей жизни, написана более девяноста лет назад, в 1916 г. И вот хорошая новость. В ней всего 40 страниц. В ней нет ни профессионального жаргона, ни графиков, ни сложных исследований. Вообще-то, это тоненькая брошюра. А теперь плохая новость. Эту книгу трудно найти и можно назвать коллекционной редкостью.

Она называется «Очевидный Адамс. История успешного бизнесмена» («Obvious Adams. The Story of a Successful Businessman»). Ее автор — Роберт Р. Апдерграф. Эта книга мгновенно стала хитом, а газета «New York Times» посвятила ей статью, где было написано: «Молодой человек, желающий попытаться в рекламном бизнесе, всегда должен держать “Очевидного Адамса” под рукой в качестве руководства к действию. На самом деле здравый смысл и деловая мудрость, которые демонстрирует эта маленькая книжка, могут помочь каждому человеку, желающему попытаться счастья в любой области».

Почему мне так нравится эта книга? А потому, что поиск любой стратегии маркетинга — это поиск очевидного. Вот как определяет слово «очевидный» толковый словарь: *явно или ясно видимый; явный, ясный для ума, верный, несомненный*.¹ Это определение объясняет, почему очевидная стратегия так эффективна. Она явная, ясная для ума, простая и легкая для понимания — и не вызывает сомнений. Именно поэтому она так хорошо работает.

Интересно, что когда клиентам предлагается очевидная стратегия, то многих она не впечатляет. Они чаще ищут хитроумную, не настолько очевидную идею. Я часто слышу нечто подобное: «Это мы уже знаем. Неужели решение настолько просто?» После этих слов я начинаю свою «речь об очевидном» и говорю примерно так: «Вы правы, это очевидно. Но если это очевидно вам, то будет так же очевидно вашим клиентам. Именно поэтому и работает».

Апдерграф предвидел такую реакцию. Он писал: «Проблема в том, что очевидное иногда настолько просто и непримечательно, что не дает пищи воображению. Нам нравятся хитроумные идеи и изобретательные планы, которые могут служить предметом интересного разговора в клубе за обедом. В очевидном есть нечто и в самом деле слишком очевидное!»

Чтобы вы почувствовали вкус того, о чем писал мистер Апдерграф, я приведу здесь его рекомендации в поисках очевидного.

Пять тестов на очевидность

ПЕРВЫЙ ТЕСТ НА ОЧЕВИДНОСТЬ я позаимствовал у Ч. Кеттеринга² из компании *General Motors*, повесившего

¹ Цит. по: *Ефремова Е. Ф.* Современный толковый словарь. — М.: АСТ, 2006. — Примеч. перев.

² Чарльз Франклин Кеттеринг, глава исследовательского центра компании *General Motors*. Впоследствии был вице-президентом, а затем и директором корпорации *General Motors*. — Примеч. перев.

на стене исследовательского центра компании в Дейтоне следующую надпись:

Решенная проблема будет простой.

Очевидное почти всегда просто — настолько, что иногда целые поколения людей смотрят на него и не видят. Но если какая-то идея хитроумна, оригинальна или сложна, к ней стоит отнестись с подозрением. Скорее всего, она не очевидна.

История науки, искусства и выдающихся достижений в мире бизнеса — это история того, как, решая сложные проблемы, люди натываются на простые решения. Мудрое изречение Кеттеринга можно перефразировать так: «Найденное решение будет очевидным».

ВТОРОЙ ТЕСТ НА ОЧЕВИДНОСТЬ — это вопрос:

Соответствует ли это человеческой природе?

Если вы не чувствуете полной уверенности в том, что вашу идею или план поймут и примут ваша мама, жена, братья, сестры, соседи; человек, работающий за соседним столом или станком; механик, обслуживающий ваш автомобиль; ваш парикмахер; продавец бакалейного магазина, где делает покупки ваша жена; тетушка; секретарша; попутчик в утренней электричке на работу; ваши самые близкие друзья, если вы теряетесь, разъясняя свою «очевидную» идею этим людям, она, вероятно, не очевидна.

Ведь они увидят ее такой, какова она есть, — не усложненной профессиональными или техническими знаниями и свободной от тех ограничений, которые накладывает личный опыт.

Все вместе эти люди — «срез» общества, а ведь именно люди решают судьбу любого плана или сводят на нет решение любой проблемы. Они — определяющий фактор в жизни и в бизнесе, в науке и искусстве.

Если же вы хотите что-то кому-то продать, заручиться чьей-то поддержкой, побудить человека что-то сделать

или уговорить его изменить укоренившуюся привычку, ваши действия должны соответствовать человеческой природе. Иначе вы просто зря потратите время, деньги и энергию.

Реакции обычных людей на удивление очевидны — потому что у них простой, здравый и незамысловатый ум.

ТРЕТИЙ ТЕСТ НА ОЧЕВИДНОСТЬ таков:

Запишите это на бумаге.

Запишите свою идею, план или проект простыми словами — как будто объясняете их ребенку.

Удается ли вам ограничиться двумя-тремя короткими абзацами — так, чтобы при этом все было понятно? Если не получается и объяснение выходит длинным, путанным и заумным, очень вероятно, что ваша идея не очевидна. Ведь, как мы уже сказали: «Когда вы найдете ответ, он будет простым». Ни одна идея, ни один план, программа или проект не очевидны до тех пор, пока их не могут понять и повторить люди обычных интеллектуальных способностей.

Часто попытка изложить идею или план на бумаге автоматически выявляет их слабые или запутанные места. Иногда это помогает увидеть, в чем ваша ошибка, и найти простое и очевидное решение. Определенно, записывая что-то на бумаге, можно сразу же увидеть, что у вас есть — или чего у вас нет.

ЧЕТВЕРТЫЙ ТЕСТ НА ОЧЕВИДНОСТЬ звучит так:

Взорвет ли это умы людей?

Если вы представили свою идею, изложили свое решение проблемы или объяснили свой план и в ответ услышали: «Почему же мы не подумали об этом раньше?», — можете себя поздравить. Очевидные идеи очень часто взрывают ум.

Обычно с этого момента весь вопрос представляется решенным, безо всяких дальнейших объяснений или дока-

зательств. Все настолько очевидно, что долгие размышления уже ни к чему. Однако даже при наличии такой реакции разумно отложить решение на день-два. Иногда в нем есть скрытые изъяны, которые обнаруживаются только на следующее утро.

Если идея или предложение не зажигают, если они требуют подробных объяснений и вызывают долгие дискуссии, значит, либо они не очевидны, либо вы их как следует не продумали и свели к очевидной простоте искусственно.

Как определить: взорвала ли идея ум человека? Когда человек улавливает очевидную идею, он начинает по-другому говорить, его лицо вдруг озаряется светом, а в глазах появляются понимание и одобрение. Это один из самых надежных тестов на очевидность.

ПЯТЫЙ ТЕСТ НА ОЧЕВИДНОСТЬ:

Своевременно ли это?

Многие идеи и планы очевидны по своей сути, но почти также очевидно, что сейчас «не их время». Часто проверка на своевременность не менее важна, чем проверка самой идеи или плана.

Бывает, что время уже ушло, окончательно и бесповоротно; в таком случае очевидный шаг — забыть о вашей идее. Бывает и так, что время идеи еще не наступило. Тогда вам придется запастись терпением и не терять бдительности.

Президент одной крупной компании по производству резиновых изделий однажды показал мне свой «шкаф будущего», где хранилось множество необычных предметов, полностью или частично сделанных из резины. Эти предметы опережали свое время. Они были разработаны в исследовательских лабораториях компании, но их производство было так дорого, что они не смогли бы конкурировать с такими же изделиями, изготовленными из других материалов. Поэтому их положили на полку до тех пор, пока цены не станут конкурентоспособными, не появятся более дешевые способы производства или не поднимутся цены

на товары конкурентов. (Сейчас некоторые изделия из этого «шкафа» успешно вышли на рынок и известны всем.)

Возможно, вслед за первым тестом, требованием простоты, тест на своевременность — самая важная проверка очевидности плана или программы.

«Своевременность, — писал Эмерсон¹ в своем «Дневнике», — одна из главных добродетелей. Мой сосед, каретный мастер, все лето делает сани, а всю зиму — легкие яркие двуколки и фаэтоны на июнь и август, поэтому в первые же дни нового сезона у него все готово...»

Готовность — это своевременность, а своевременность, очевидно, необходима.

Прочитав все эти очевидные вещи, вы могли подумать, что по нынешним временам они действительно слишком просты.

Что ж, оставшаяся часть этой книги проведет вас в мир современного бизнеса, чтобы показать что то, о чем писал Роберт Апдерграф в 1916 г., по-прежнему очень важно и сегодня. Но сначала давайте сделаем паузу и поговорим о здоровом смысле и том, как он поможет вам в поиске очевидного.

Руководствуйтесь здравым смыслом

Авраам Линкольн дал блестящий совет о том, как принимать верные решения: «Для того чтобы выделить главное и определить курс, достаточно обратиться к языку, логике и здравому смыслу». К сожалению, приходя на работу, руководители компаний часто оставляют свой здравый смысл на автомобильной парковке.

Здравый смысл — это мудрость, с которой согласны все. Это идеи или мнения, которые считаются очевидной истиной в обществе.

Простые идеи обычно очевидны. Они отражают здравый смысл. Но люди не доверяют своей интуиции. Должно быть,

¹ Эмерсон, Ралф Уолдо (1803–1882), видный американский писатель и философ, оказавший большое влияние на развитие американской мысли и литературы. — *Примеч. перев.*

здесь есть некий скрытый, более сложный ответ — думают они. И ошибаются. Что очевидно для вас, очевидно для многих. Вот почему очевидные решения обычно так эффективно работают на рынке.

Один из секретов модных «гуру» — взять простую, очевидную идею и превратить ее в сложную. Журнал «Time» описывает этот феномен в статье, посвященной книге Стивена Кови:

Он гениально усложняет очевидное. В итоге его книги переполнены беспорядочными графиками. Схемы и диаграммы не умещаются на странице. Врезки и рамки режут главы вдоль и поперек. Невнятный текст полон жаргонных словечек — «делегирование», «моделирование», «сплочение», «агент изменений». Без них его книги сдуются, словно лопнувшая шина. А восклицательные знаки он любит даже больше, чем Гиджет¹.

Найдите в словаре определение словосочетания «здравый смысл». Вы обнаружите, что это естественная рассудительность, свободная от эмоциональных предубеждений и интеллектуальных тонкостей. Также здравый смысл не зависит от специальных технических знаний.

Другими словами, это способность видеть вещи такими, какие они есть, и принимать решения на основании холодной логики, а не сантиментов и личных интересов. Нет ничего проще.

Рассмотрим такой сценарий: если выбрать наугад десять человек и спросить их, успешно ли будет продаваться «Caddillac», который выглядит как «Chevrolet», почти все они скажут: «Не очень-то успешно».

Суждения этих людей основаны исключительно на здравом смысле. Они не знакомы ни с какими данными и результатами исследований, подтверждающими их вывод. Они не обла-

¹ Gidget — прозвище девочки-подростка, героини фильма и одноименной повести Фредерика Конера «Гиджет — маленькая девочка с большими идеями» («Gidget, The Little Girl With Big Ideas»). Имя «Гиджет» стало нарицательным для обозначения шумной восторженности. — *Примеч. перев.*

дают ни техническими знаниями, ни интеллектуальной утонченностью. Просто они знают, что «Cadillac» — это большой дорогой автомобиль, а «Chevrolet» — недорогая машина поменьше. Они видят вещи такими, какие они есть.

А вот руководители *General Motors* видят мир не таким, какой он есть, а таким, каким им хотелось бы его видеть. Они проигнорировали здравый смысл, и на свет появилась модель «Cimarron»¹. Как и стоило ожидать, продавалась она не очень-то успешно. (И это еще мягко сказано.)

Усвоила ли *GM* этот урок? Не похоже. Вскоре она выпустила модель «Catera», еще один «Cadillac», похожий на «Chevrolet». Как и ее предшественница, эта модель продавалась не очень-то успешно, потому что в ней не было никакого смысла. Вы это знаете, и я тоже. Но *GM* этого знать не желает².

Как сказал Генри Минцберг, профессор менеджмента университета *McGill*, «руководители компаний — весьма любопытный феномен. Они получают высокую зарплату, пользуются огромным влиянием и почти начисто лишены здравого смысла».

Леонардо да Винчи считал человеческий ум лабораторией, предназначенной для сбора информации от глаз, ушей и остальных органов чувств. Потом эта информация «пропускается» через «орган» здравого смысла. Другими словами, здравый смысл — это нечто вроде «сверхчувства», позволяющего использовать другие органы чувств. Но представители бизнеса зачастую отказываются доверять этому «сверхчувству».

¹ «Cimarron» — первый маленький «Cadillac», разработанный на базе «Chevrolet». Провал этой модели — еще полбеда: после ее выхода на рынок и массивной рекламы резко упали продажи всех привычных моделей марки «Cadillac». Возможно, именно эта ошибка *General Motors* помогла фродовскому «Lincoln» опередить «Cadillac» на американском рынке. — *Примеч. науч. ред.*

² И вновь еще хуже идут дела с традиционными большими «Cadillacs» — но *GM* не видит очевидного совпадения и ищет источник проблем в системах производства, управления, продаж и даже в ценообразовании — где угодно, но не там, где их нужно искать. Примечательно, что в 2006–2007 гг. компания *Ford*, выигравшая на рынке благодаря этим ошибкам главного конкурента, ТОЖЕ выпустила на рынок маленький «Lincoln»! — *Примеч. науч. ред.*

Возможно, я не совсем правильно выразился. Чтобы игнорировать здравый смысл, не обязательно заниматься бизнесом. Вот, например, сложный мир экономистов — людей, упорно стремящихся перехитрить простой здравый смысл.

Ничто не доставляет экономистам такого удовольствия, как возможность убедить непосвященную публику не доверять явным свидетельствам органов чувств. Обычно экономисты игнорируют человеческую природу и заявляют, что человек стремится к «максимальной пользе». На жаргоне экономистов мы превращаемся в «калькуляторы для подсчета личной выгоды». Экономисты верят, что если у человека достаточно информации, то он обязательно примет самое рациональное решение.

Но любой, кто хоть немного знаком с миром маркетинга, понимает, что иногда люди ведут себя весьма иррационально. Сегодня мы наблюдаем повсеместное засилье полноприводных автомобилей, предназначенных для езды по бездорожью. Как много людей ездит по бездорожью? Меньше 10%. Нужны ли такие машины всем остальным? В общем-то, нет. Почему же их покупают? Потому что их покупают все вокруг. Много ли здесь «рационального»?

Мир невозможно втиснуть в математические формулы. Он слишком иррационален. Так уж он устроен.

Теперь несколько слов об интеллектуальной тонкости.

Зачастую компания сбивается с пути, если ее курс начинают определять хитроумные исследования и глубокомысленные выводы о том, куда идет мир. (На самом деле этого никто не знает, но многие делают вид, что им это известно.) Эти выводы искусно сформулированы и обычно приправлены какими-нибудь беспочвенными предположениями, замаскированными под факты.

Например, много лет назад компания *Xerox* решила, что в «офисе будущего» вся оргтехника — телефоны, компьютеры и копировальные машины — станет одной интегрированной системой. (Плохое предсказание.) Чтобы выжить в таком мире, нужно предлагать клиентам полный комплект оргтехники. Следовательно, чтобы не затеряться в грядущем авто-

матизированном мире, *Xerox* нужно покупать или производить компьютеры и прочее оборудование, не имеющее отношения к копировальной технике.

Компанию убедили, что она вполне может себе это позволить, потому что люди считают ее компетентной высокотехнологичной компанией. (Ошибочное предположение.) Люди считали *Xerox* компанией по производству копировальных аппаратов.

Двадцать пять лет и несколько миллиардов долларов спустя компания *Xerox* обнаружила, что «офис будущего» по-прежнему остается в будущем. А оргтехника марки *Xerox*, которая не может делать ксерокопий, оказалась никому не нужна. Это был весьма показательный урок, что бывает, когда технические знания и интеллектуальная тонкость становятся важнее здравого смысла.

Наконец, несколько соображений о системе бизнес-образования. Похоже, ее задача — окончательно уничтожить здравый смысл.

К концу первого года обучения студенты бизнес-школ уже в совершенстве владеют набором слов и фраз, по которым можно безошибочно определить, что они проходят курс MBA. К этому времени они уже вполне осваивают жаргонные словечки вроде «соотношение риск/прибыль», «дисконтированные денежные потоки», «ожидаемая ценность» и т. д.

Довольно скоро весь этот «птичий язык» окончательно подавляет критическое мышление и здравый смысл. В итоге студенты учатся лишь одному: принимать глубокомысленный вид, за которым стоит неумение мыслить.

Посещая Гарвардскую школу бизнеса, Росс Перо¹ сказал: «Ребята, ваша проблема вот в чем: то, что я называю “смотреть в окно”, вы называете “сканированием окружающей среды”».

Чтобы мыслить простыми, рациональными и очевидными категориями, нужно следовать нескольким правилам:

¹ Росс Перо — американский миллиардер, бизнесмен, филантроп, консервативный политик и независимый кандидат на пост президента США в 1992 и 1996 гг. — *Примеч. перев.*

1. *Не позволяйте своему Эго влиять на ситуацию.* Верные суждения основаны на реальном положении вещей. Чем больше вы пропускаете мир через призму своего Эго, тем больше искажаете реальность.
 2. *Не выдавайте желаемое за действительное.* Нам всегда хочется, чтобы мир соответствовал нашим ожиданиям. Но часто мы не в состоянии контролировать ситуацию. Здравый смысл помогает действовать в соответствии с реальностью.
 3. *Учитесь слушать.* Здравый смысл по определению отражает то, что думают другие люди. Он заключается в том, как воспринимают ту или иную ситуацию большинство здравомыслящих людей. Тот, кто не умеет слушать окружающих, теряет доступ к здоровому смыслу.
 4. *Станьте немного циником.* Иногда внешний вид вещей прямо противоположен их истинной сущности. Так часто бывает, если человек преследует некие личные интересы. Настоящий здравый смысл основан на опыте многих, а не на том, какой хотелось бы видеть ситуацию лично вам или кому-то другому.
- Руководителям компаний следует доверять здоровому смыслу. Это приведет их к очевидному.