

НАЧНИ

КАК

ВЫДАЮЩИЕСЯ

ЛИДЕРЫ

ВДОХНОВЛЯЮТ

ДЕЙСТВОВАТЬ

С

САЙМОН
СИНЕК

2-е издание

ЗАЧЕМ

Саймон Синек
Начни с «Зачем?». Как
выдающиеся лидеры
вдохновляют действовать
Серия «Top Business Awards»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=9001795

Начни с «Зачем?». Как выдающиеся лидеры вдохновляют действовать:

Эксмо;

ISBN 978-5-04-140399-7

Аннотация

Успешная компания начинается не с миллионных инвестиций, она начинается с вопроса «ЗАЧЕМ» – уверен автор бестселлера «Start with why» Саймон Синек. Есть лидеры и компании, которые пользуются популярностью и имеют определенный успех. А есть те, которые способны вдохновлять других и вести за собой. Последним удастся это благодаря тому, что они знают, ЗАЧЕМ существуют. Они имеют высокие цели, бросают вызов обществу, они знают, ЗАЧЕМ делают свое дело.

В формате PDF А4 сохранен издательский макет книги.

Содержание

Вступление	5
Часть 1	15
Мы думаем, что знаем	15
Метод кнута и пряника	22
Конец ознакомительного фрагмента.	39

Саймон Синек

Начни с «Зачем?». Как выдающиеся лидеры вдохновляют действовать

Simon Sinek

Start with why: how great leaders inspire everyone to take action

© Simon Sinek, 2009

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC

© Бежанова Ю.В., перевод на русский язык, 2015

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2024

Вступление

Почему нужно начать с вопроса «ЗАЧЕМ?»

Эта книга рассказывает о модели поведения, мышления и общения, которая позволяет вдохновлять окружающих. Хотя так называемые прирожденные лидеры, возможно, и появились на свет уже предрасположенными вдохновлять, это умение доступно не только им. Все мы можем научиться вести себя так, чтобы нам верили и следовали за нами. С помощью небольшой практики любой лидер или компания могут стать источником вдохновения для других людей как внутри своей организации, так и за ее пределами, зажигать их своими идеями и взглядами. Все мы способны научиться этому.

Цель этой книги – не предложить вам какие-то революционные идеи. Наоборот, я написал ее, чтобы помочь читателям сконцентрироваться и развить те навыки, которые у них уже есть. Я не стремлюсь оспаривать решения, предложенные другими. Большинство их советов основаны на достоверных фактах, и им можно следовать. Но если мы начинаем с неправильных вопросов, если мы не понимаем смысла, стоящего за нашими действиями, то даже правильные советы никогда не смогут нам помочь. Как вы понимаете, правда всегда становится явной.

Все последующие истории рассказывают о личностях или компаниях, которые по-настоящему воплощают эту модель поведения. Они – те, кто начинает с вопроса «ЗАЧЕМ?».

1

Цель была амбициозной. Общественный интерес был высок. Эксперты страстно желали внести свой вклад и оставить след в истории. У проекта с лихвой хватало финансирования.

В начале 1900-х годов Сэмюэл Пирпонт Лэнгли, вооруженный всеми составляющими успеха, собирался стать первым человеком, совершившим полет на аэроплане. Он, глубокоуважаемый профессор математики, был старшим сотрудником в Смитсоновском институте, а также работал в Гарварде. В числе его друзей были самые могущественные политики и бизнесмены, такие как Эндрю Карнеги и Александр Грейам Белл. На свой проект Лэнгли получил грант от военного министерства в размере \$50 000 – просто невероятную сумму по тем временам. Он объединил лучшие умы и создал настоящую команду мечты из талантливых и опытных людей. У них были самые лучшие материалы и пристальное внимание прессы. Вся страна следила за Лэнгли, все ждали новостей о том, что он наконец-то достиг цели. Благодаря такой команде и многочисленным ресурсам успех ему был гарантирован.

Или нет?

В нескольких сотнях миль от него братья Уилбер и Орвилл Райты работали над собственным летательным аппаратом. Их страсть к полетам была настолько сильна, что они заразили энтузиазмом и надеждой целую группу людей в родном Детройте, штат Огайо. Эти люди стали их преданной командой. У них не было ни спонсоров, ни правительственных грантов, ни связей на высоком уровне. Ни у одного члена этой команды не было докторской степени или хотя бы диплома об окончании колледжа, даже у Уилбера и Орвилла. Эти люди трудились в скромной подсобке магазина велосипедов, – и они сумели воплотить мечту в реальность. 17 декабря 1903 года, без репортеров и толп свидетелей, на глазах небольшой группы людей братья Райт первыми в истории совершили полет.

Как братьям Райт удалось добиться успеха, в то время как более опытной команде не помогли ни связи, ни деньги, ни образование?

Удача здесь ни при чем. И у братьев Райт, и у Лэнгли была сильная мотивация. Обе команды много работали. Члены обеих команд обладали острым чутьем в технической области. Они преследовали одну и ту же цель, но только братьям Райт хватило вдохновения, чтобы действительно побудить свою команду к развитию технологии, которая изменит мир. Только братья Райт начали с вопроса «ЗАЧЕМ?».

В 1965 году студенты в кампусе Университета Калифорнии, Беркли, сожгли призывные повестки в качестве протеста против участия Америки в войне во Вьетнаме. Северная Калифорния была очагом антиправительственных и антиобщественных настроений; отснятый материал о столкновениях и бунтах в Беркли и Окленде распространялся по всему миру, разжигая ответные движения в Соединенных Штатах и Европе. Но в 1976 году, спустя примерно три года после военного вмешательства Америки во вьетнамский конфликт, началась другая революция.

Ее участники пытались изменить или, можно даже сказать, бросить вызов тому, как люди воспринимают устройство мира. Но эти молодые революционеры не кидали камни и не брались за оружие в борьбе с авторитарным режимом. Вместо этого они решили бороться с системой по ее же правилам. Для Стива Возняка и Стива Джобса, основателей компании Apple Computers, полем сражения стал бизнес, а оружием – персональный компьютер.

Революция персональных компьютеров только назревала, когда Возняк создал Apple I. В то время технологию чаще всего воспринимали только как инструмент для бизнеса. Компьютеры были слишком сложными и дорогими для обычных людей. Но Возняк, которого не интересовали день-

ги, преследовал более благородную цель. Он увидел в персональном компьютере возможность в одиночку бросить вызов целым корпорациям. Он понимал, что, если он найдет способ сделать компьютер доступным каждому, почти любой человек сможет в одиночку совершать то, для чего обычно нужна целая команда профессионалов. Персональный компьютер стал шансом изменить весь мир. Именно ради этого Возняк создал Apple I, а затем усовершенствовал технологию для Apple II, сделав его доступным и простым в использовании.

Какой бы уникальной ни была идея, каким бы замечательным ни был ваш великий продукт, они пропадут зря, если их никто не купит.

Лучший в то время друг Возняка, 20-летний Стив Джобс, точно знал, что делать. Хотя у него был опыт только в продаже электронных запчастей, Джобс оказался не просто хорошим продавцом. Ему хотелось совершить что-то значимое для мира, поэтому он создал компанию Apple и использовал ее как инструмент, чтобы спровоцировать революцию.

За первый год работы, продавая всего один продукт, компания Apple получила миллион долларов дохода. За второй год они заработали 10 миллионов долларов. За четвертый год работы они продали компьютеры на 100 миллионов долларов. Так всего за шесть лет компания Apple стала миллиардером со штатом из более чем 3000 сотрудников.

Но Джобс и Возняк не просто участвовали в революции

персональных компьютеров. Они были не просто мышсленными бизнесменами; на самом деле они вообще не сильно разбирались в бизнесе. Компания Apple стала лидером потому, что у ее создателей была определенная модель поведения, которой они следовали снова, и снова, и снова. В отличие от своих конкурентов компания Apple успешно бросила вызов традиционному мышлению в компьютерной, музыкальной, игровой индустрии, а также индустрии мелкой электроники и мобильных телефонов. И причина проста. Apple вдохновляет. Apple начинает с вопроса «ЗАЧЕМ?».

3

Он не был идеальным. У него были свои сложности. Он был не единственным в Америке, кто пострадал от неправопоравия, и кроме него было много других харизматичных проповедников. Но у Мартина Лютера Кинга-младшего был дар. Он умел вдохновлять людей.

Доктор Кинг понимал, что для успеха движения за гражданские права, для настоящих перемен нужно что-то большее, чем он сам и группа его союзников. Нечто большее, чем громкие слова и красивые лозунги. Чтобы воплотить в жизнь его идеи, нужны люди, десятки тысяч обычных граждан, объединенных мечтой изменить страну. И 28 августа 1963 года в 11 часов утра Кинг и его сподвижники показали Вашингтону и всей Америке, что настало время вступить на новый путь.

Организаторы движения за гражданские права не рассылали тысяч приглашений. Не было никакого веб-сайта, уточняющего дату. Но люди пришли. И они все продолжали приходить. В общей сложности четверть миллиона человек одновременно пришли в столицу, чтобы услышать эти исторические слова – слова того, кто возглавил движение, навсегда изменившее Америку: «У меня есть мечта».

Чтобы привлечь так много людей со всей страны, всех цветов кожи и рас, побудить их собраться в один и тот же день, в одно и то же время, нужен какой-то особенный дар. Хотя и другие понимали, что именно необходимо изменить в Америке, чтобы все жители получили равные права, именно Мартин Лютер Кинг воодушевил всю страну измениться не просто ради меньшинства, но ради каждого. Мартин Лютер Кинг начал с вопроса «ЗАЧЕМ?».

.

Существуют люди и компании, способные вести за собой других. Имея долю рынка всего 6 % в США и около 3 % в мире, Apple не может считаться ведущим производителем домашних компьютеров. Но все-таки эта компания идет впереди всей компьютерной индустрии, а сейчас лидирует и в других отраслях промышленности. Опыт Мартина Лютера Кинга не был уникальным, но именно он вдохновил страну на перемены. Братья Райт не были самыми сильными сопер-

никами в гонке за первый пилотируемый полет, но они привели нас в новую эпоху авиации и тем самым полностью изменили мир, в котором мы живем.

Их цели не отличались от целей многих других, а их методы можно было легко воспроизвести. Но братья Райт, Apple и Мартин Лютер Кинг заметно превзошли остальных. Они вышли за рамки нормы, и их достижения не так просто повторить. Это уникальные лидеры, которые делают что-то очень-очень особенное. Они вдохновляют нас.

Практически любому человеку или организации бывает необходимо мотивировать других на какие-либо действия.

Одним нужно побудить людей покупать их товары. Другим необходима поддержка или голос на выборах. А третьи пытаются заставить окружающих лучше работать или просто следовать правилам. Замотивировать людей на самом деле несложно, обычно для этого достаточно внешних стимулов. Соблазняя наградой или угрожая наказанием, мы можем добиться нужного поведения. Например, компания General Motors так успешно мотивировала людей на покупку, что за 80 лет они продали больше автомобилей, чем любой другой автопроизводитель в мире. Но, даже будучи чемпионами в своей отрасли, они никого не вели за собой.

Великие лидеры, наоборот, способны вдохновлять людей. Они умеют внушить другим ощущение цели и причастности, и это гораздо больше, чем просто внешний стимул или выго-

да. Те, кто действительно ведет за собой, способны собрать группу людей – сторонников, избирателей, покупателей, работников, – и побудить их действовать для общего блага, не вынужденно, а по собственной воле.

Хотя организаций и лидеров, умеющих вдохновлять, относительно немного, они встречаются во всех возможных направлениях, и в государственных, и в частных секторах. Они работают в самых разных отраслях, будь то обслуживание потребителей или товары и услуги для бизнеса. И все они невероятно влиятельны в своей среде. У них самые верные покупатели и преданные сотрудники, и, как правило, их доходы выше, чем у конкурентов. Они любят инновации и не останавливаются на достигнутом. Многие из них изменили свои отрасли. А некоторые даже изменили мир.

Братья Райт, Apple и доктор Кинг – это всего лишь три примера. Другими тремя можно назвать Harley-Davidson, Disney и Southwest Airlines. Джон Ф. Кеннеди и Рональд Рейган тоже умели вдохновлять окружающих. Неважно, откуда они вышли и чем занимались, у них всех есть что-то общее. Все вдохновляющие лидеры и компании, независимо от их размера и индустрии, думают, действуют и общаются совершенно одинаково.

И этим кардинально отличаются от остальных.

Что, если бы все мы могли научиться думать, действовать и общаться как величайшие лидеры в нашей истории? Я мечтаю о мире, в котором способностью вдохновлять обладают

не только несколько избранных, а большинство. Исследования показали, что более 80 % американцев не любят свою работу. Если бы мы все знали, как создавать компании, которые вдохновляют, мы жили бы в мире обратной статистики – в мире, где более 80 % людей обожают свою работу. Люди, которым нравится ходить на работу, продуктивнее и креативнее остальных. Они возвращаются домой удовлетворенными, у них счастливые семьи. Они лучше относятся к коллегам, клиентам и покупателям.

Вдохновленные работники создают сильные компании и стабильную экономику.

Вот почему я написал эту книгу. Я надеюсь побудить людей делать именно то, что их вдохновляет, и тогда мы вместе сможем создать компании, экономику и мир, в которых доверие и преданность станут нормой, а не исключением. Эта книга написана не для того, чтобы рассказать вам, что и как делать. Ее цель – не обеспечить вас планом действий. Ее цель – предложить вам *мотив* для действий.

Всем, чье мышление открыто для новых идей, кто мечтает о стойком успехе и знает, что для этого ему понадобится помощь других людей, я бросаю вызов. С этого момента всегда начинайте с вопроса «ЗАЧЕМ?».

Часть 1

Мир без вопроса «ЗАЧЕМ?»

Мы думаем, что знаем

Холодным январским днем сорокатрехлетний мужчина принял присягу президента страны. Рядом с ним стоял его предшественник, знаменитый генерал, пятнадцатью годами ранее командовавший вооруженными силами в войне, в которой Германия потерпела поражение. Молодой лидер воспитывался в традициях римского католичества. Следующие пять часов он провел, наблюдая за парадом в свою честь, а после праздновал до трех часов ночи.

Вы поняли, кого я описываю, не так ли?

Это произошло 30 января 1933 года, и я рассказываю об Адольфе Гитлере, а не о Джоне Ф. Кеннеди, как многие могли подумать.

Смысл в том, что все мы делаем предположения. Но иногда мы судим об окружающем нас мире на основе неполной или неверной информации.

Например, сейчас я утаил некоторые данные, и многие из вас подумали, что я описываю Джона Ф. Кеннеди, – до мо-

мента, когда я назвал дату.

Это важно, так как наши поступки зависят от того, что мы считаем правдой. Мы принимаем решения, основываясь на своем представлении о мире. Не так давно большинство людей считали, что Земля плоская. Это влияло на их поведение. В это время географические открытия случались редко. Люди боялись, что если они отправятся путешествовать слишком далеко, то упадут с края Земли. Поэтому они чаще оставались на месте. И так продолжалось, пока не выяснилось, что мир – круглый, и тогда поведение людей полностью изменилось. Люди начали исследовать планету. Стремительно развивалась торговля, жители далеких стран обменивались новыми идеями, например математическими, что стало причиной инноваций и прогресса. Исправив всего одно ложное представление, человечество продвинулось вперед.

Сейчас подумайте о том, как создаются компании и как принимаются решения. Понимаем ли мы на самом деле, почему одни организации успешны, а другие нет, – или мы просто предполагаем? Неважно, что вы понимаете под успехом: рост ваших акций, хорошую выручку, карьерный рост, новый бизнес или благотворительность, – пути к достижению этих целей довольно похожи. Многие из нас просто делают все наобум, но большинство все же пытаются как минимум собрать информацию, чтобы принять обоснованные решения. Это может быть официальный сбор данных, например проведение опросов или исследование рынка, или нефор-

мальный – если вы просите совета у друзей и коллег или анализируете собственный опыт. В любом случае все мы хотим принимать обоснованные решения. И что еще важнее, все мы хотим принимать *правильные* решения.

Но как мы знаем, далеко не все решения оказываются правильными, сколько бы информации мы ни собрали. Иногда последствия этих неверных решений минимальны, а иногда разражается катастрофа. Тогда мы с опозданием понимаем, что приняли решение на основе неверного восприятия мира. Мы думали, что знаем, – так же как большинство читателей думали, что я описывал Джона Ф. Кеннеди в начале этой главы. Вы были уверены в своей правоте. Вы даже могли бы сделать ставки, полагаясь на свою уверенность. Разумеется, так было до того момента, когда я упомянул об одной незначительной детали – дате.

Но на основе неверных предположений принимаются не только плохие решения. Иногда все идет хорошо, и мы думаем, что знаем почему. Но так ли это на самом деле? То, что результат оказался таким, как вы хотели, не означает, что вы сможете повторять его снова и снова. У меня есть друг, который занимается инвестированием. Когда он вкладывает выгодно, то уверен, что все получилось благодаря его уму и способности выбирать нужные инструменты. Но когда он теряет деньги, то всегда винит рынок. Я не вижу в этом никакой логики: либо успех и провал одинаково зависят от качества его решений, либо в обоих случаях все решает удача.

Но не может быть правдой и то и другое одновременно.

Как мы можем быть уверены, что наши решения приведут к нужным результатам, если на них влияют множество факторов, которые мы не в силах контролировать?

Логика подсказывает, что нужно собирать больше информации. И мы так и делаем. Мы читаем книги, посещаем конференции, слушаем подкасты и спрашиваем друзей и коллег – все для того, чтобы понять, как нам лучше действовать. Проблема в том, что все мы бывали в ситуациях, когда у нас были целая куча информации и множество хороших советов, но дела все же не ладились. Или ладились, но ненадолго, а потом все разваливалось. Небольшое замечание для тех, кто правильно угадал Адольфа Гитлера в начале этой главы: мое описание подходило и Гитлеру, и Джону Ф. Кеннеди, это мог быть любой из них. Будьте внимательны с тем, что, как вам кажется, вы знаете. Предположения, даже основанные на тщательном исследовании, могут сбить вас с пути.

Мы понимаем это на интуитивном уровне. Мы знаем, что, даже имея множество данных и хороших советов, можем потерпеть неудачу, если упустим всего одну, иногда совсем незаметную, но важную деталь. В таких случаях мы возвращаемся к своим источникам, возможно, ищем новые, заново пытаемся понять, что делать, – и весь процесс начинается снова. Но сбор новых данных не обязательно поможет, особенно если мы с самого начала исходили из неверного пред-

положения. Нам нужно рассмотреть и другие факторы – те, что лежат за пределами нашего рационального, аналитического мышления, в котором нам всегда просто не хватает информации.

Бывает так, что нужной информации у нас нет или мы решаем ее игнорировать и просто доверяемся интуиции, – и неожиданно дела идут хорошо, даже лучше, чем мы надеялись. Это колебание между интуитивным и рациональным принятием решений отлично иллюстрирует наше отношение к бизнесу, да и всю нашу жизнь. Мы испытываем все возможные варианты и стратегии в каждом направлении, но в итоге всегда остаемся там же, где начали: как выбрать тот план действий, который принесет желаемый и продолжительный эффект?

Есть одна прекрасная история о группе американских руководителей автомобильного завода, которые отправились в Японию, чтобы посмотреть на японский сборочный конвейер. В конце линии двери автомобиля устанавливались на петли так же, как и в Америке. Но кое-чего не хватало. В Соединенных Штатах работник конвейера брал резиновый молоток и стучал по краю двери¹, чтобы убедиться, что она идеально подходит. Японский гид посмотрел на американцев и робко улыбнулся: «Мы убеждаемся в этом еще на этапе конструирования». На этом японском заводе не изучали

¹ Norman Bodek, «What is Muda?» *Manufacturing Engineering*, July 2006, <http://www.sme.org/cgi-bin/find-articles.pl?&ME06ART40&ME&20060709&SME>

проблему и не собирали данные, чтобы найти лучший способ ее решить, – они с самого начала проектировали желаемый результат. Если они не получали нужного результата, им было ясно, что дело в неверном решении, принятом в самом начале процесса.

В итоге и американские, и японские автомобили сходили с конвейера с одинаково хорошими дверями. Но японцам не нужно было нанимать специального работника, который бы простукивал двери, а также покупать молотки. И, что еще важнее, японские двери, скорее всего, прослужат дольше и окажутся прочнее в случае катастрофы. Все это только потому, что уже в самом начале было обеспечено идеальное соответствие деталей.

Резиновые молотки американских автопроизводителей – отличная метафора того, как действуют многие люди и компании. Когда результат не соответствует плану, они придумывают множество эффективных способов все исправить. Но насколько это целесообразно? Так много организаций добиваются своих целей, используя молотки! Но те, кто способен на большее, кто вдохновляет и ведет за собой других, обходятся без молотков. Они создают продукты и строят компании, затрачивая гораздо меньше людей и ресурсов, потому что их результаты соответствуют первоначальному замыслу. Даже если впоследствии все кажется одинаковым, великие лидеры понимают ценность того, что с первого взгляда не видно.

Любое указание, которое мы даем другим людям, любой план действий, который мы обозначаем, любой желаемый результат начинается с одной и той же вещи: решения. Есть люди, которые предпочитают путь бесконечных исправлений, и есть те, кто начинает совсем с другого. Хотя оба плана действий на короткой дистанции могут привести к одинаковым результатам, только один из них обеспечивает продолжительный успех. Это тот план, при котором вы заботитесь о качестве автомобильных дверей уже на этапе проектирования, а не в процессе сборки.

Метод кнута и пряника

Манипуляция против вдохновения

Сегодня на рынке едва ли найдется продукт (или услуга), который покупатели не могли бы приобрести в другом месте по такой же цене, такого же качества и с теми же характеристиками. Преимущества первопроходца в наши дни сохраняются не дольше нескольких месяцев: стоит вам изобрести что-то новое, как кто-нибудь обязательно придумает похожее, а то и лучше.

Но если вы спросите у разных компаний, почему покупатели отдадут предпочтение именно им, большинство ответят, что это все благодаря превосходному качеству, характеристикам, цене и сервису. Другими словами, большинство компаний понятия не имеют о том, почему клиенты их выбирают. Это удивительно. Компании не знают, почему их выбирают покупатели, и уж тем более не догадываются, почему их сотрудники работают именно у них.

А без этого понимания вам неоткуда знать ни как привлечь новых клиентов, ни как поддержать лояльность ваших сотрудников. Все, что вы можете, – действовать наобум. И большинство компаний так и действуют. Они принимают решения на основе неполных или даже полностью неверных

предположений о том, что движет их бизнесом.

Есть только два способа влиять на поведение других: вы можете манипулировать людьми или вдохновлять их.

Манипуляция – далеко не всегда что-то плохое: это обычная практика, большинство из нас используют ее с детства. Целые поколения детей успешно ведут переговоры и добиваются своего при помощи одной фразы: «Я буду с тобой дружить». И, как любой ребенок, который хоть раз угощал кого-нибудь конфетой в надежде подружиться, я могу вас заверить, что она действительно работает.

Начиная с бизнеса и заканчивая политикой, люди постоянно используют манипуляции. Когда у компаний нет четкого понимания, почему потребители выбирают именно их, они прибегают к манипуляциям, и это работает. Давайте рассмотрим типичные примеры таких манипуляций.

Цена

Большинство компаний неохотно играют с ценой, но вынуждены это делать, так как это очень эффективно. На самом деле это настолько эффективно, что иногда соблазн бывает непреодолим. Лишь немногие фирмы откажутся снизить цену ради того, чтобы заключить крупную сделку. Неважно, как это скажется на других компаниях или клиентах, цена –

это очень эффективный способ манипуляции. Поставьте цену ниже, чем у конкурентов, и люди станут покупать именно у вас. Мы можем наблюдать это в конце каждого сезона, когда дешевеют сезонные товары: сделайте большую скидку, и полки очень быстро опустеют.

Но такая игра может обойтись очень дорого.

Продажи за счет низких цен – это как героин. Прибыль кажется потрясающей, но чем дальше, тем сложнее избавиться от этой привычки.

Когда покупатели привыкают платить за продукт или услугу ниже средней цены, очень сложно потом заставить их платить больше. Продавцы, которые раз за разом снижают цены, чтобы опередить конкурентов, все больше теряют в доходах – и должны компенсировать убытки высокими продажами. А для этого им приходится делать новые скидки, и снова, и снова. Страхование. Домашние компьютеры. Услуги мобильной связи. Товары ежедневного спроса. Этот список можно продолжать бесконечно. Гонка за низкой ценой вынуждает компании жертвовать качеством своих продуктов и услуг. Получается замкнутый круг: бесконечные скидки вредят бизнесу, но без них очень сложно остаться на прибыльном уровне.

Компания Walmart на первый взгляд кажется исключением из этого правила. С помощью ценовой игры они смогли построить феноменально успешный бизнес. Но даже им пришлось за это дорого заплатить. Масштаб компании придал

ей устойчивость и помог избежать убытков, но одержимость низкой ценой принесла магазинам Walmart скандальную известность и подорвала репутацию.

Цена всегда чего-то стоит. Вопрос в том, сколько вы готовы заплатить, чтобы заработать деньги?

Бонусы

Компания General Motors поставила себе амбициозную цель – стать лидером автомобильной индустрии. В 1950-х в Соединенных Штатах было четыре крупных автопроизводителя: GM, Ford, Chrysler и AMC. GM лидировала, пока на рынок не пришли иностранные компании. Как вы понимаете, появление новых конкурентов усложнило задачу. Думаю, не стоит объяснять, как много изменилось в автомобильной индустрии за прошедшие пятьдесят лет. Но компания General Motors прошла через все трудности и сохранила превосходство.

Но не все так просто. Начиная с 1990 года доля компании Toyota на рынке США удвоилась. К 2007 году она выросла с 7,8 до 16,3 процента². В это же время доля GM на рынке США поразительно упала с 35 процентов в 1990 году до 23,8 процента в 2007-м. И в начале 2008 года произошло невероятное: покупатели США приобрели больше иностранных

² Tom Krisher, «GM, Toyota in virtual tie on 2007 sales», *USA Today*, January 23, 2008, http://www.usatoday.com/money/topstories/2008-01-23-434472425_x.htm

автомобилей, чем американских.

С 1990-х, столкнувшись с такой атакой японских конкурентов, GM и другие американские автопроизводители пытались выкарабкаться, пробуя разные способы стимулировать продажи. Например, в ходе рекламной кампании GM предлагала своим покупателям кешбэк в размере от 500 до 7000 долларов. Долгое время это работало. Продажи GM опять пошли в гору.

Но в конечном счете затраты на бонусы для покупателей только способствовали падению прибыли GM и загнали компанию в темную дыру. В 2007-м GM теряла 729 долларов с каждого проданного автомобиля. Осознав, что эта рекламная модель оказалась нежизнеспособна, GM объявила о снижении кешбэков, и продажи сразу упали. Нет бонусов – нет покупателей. Автомобильная индустрия превратила своих клиентов в кешбэк-наркоманов, вызвав у них иллюзию, будто полной цены автомобиля просто не существует.

Будь то «два по цене одного» или «бесплатная игрушка внутри», рекламные акции стали настолько обычным делом, что мы часто забываем о том, что нами просто манипулируют.

В следующий раз, когда соберетесь купить, например, цифровой фотоаппарат, обратите внимание на то, как вы принимаете решение. Вы легко найдете пару-тройку фотоаппаратов с нужными характеристиками – размер, количество мегапикселей, приемлемая цена, известный бренд. Но, воз-

можно, на один товар будет акция – чехол или карта памяти в подарок. При относительном равенстве характеристик и достоинств это небольшое дополнение определит ваш выбор. В мире бизнеса рекламные акции называются добавленной стоимостью. Все они работают по одному принципу – дайте людям что-нибудь бесплатно, чтобы они наверняка выбрали вас. Рекламные акции, как и скидки, действительно работают.

Манипуляционная природа рекламных акций играет такую важную роль в розничной торговле, что появился специальный термин: «провал». Провал равен проценту покупателей, которые не смогли получить выгоду от рекламных акций и заплатили полную цену за продукт. Обычно это происходит, когда покупатели не смогли или не догадались совершить все нужные шаги для получения бонусов. Производители нарочно делают этот процесс сложным и неудобным, чтобы клиенты чаще ошибались, – таким образом повышается уровень провала.

Например, чтобы получить обещанный кешбэк, покупатель должен выслать копию квитанции, вырезать штрихкод с упаковки или внимательно заполнить форму с подробной информацией о продукте и о том, как он был приобретен. Ошибки в заполнении формы могут отложить выплату на недели и месяцы или вообще аннулировать ее. Есть также отдельное название для покупателей, которые просто не станут тратить силы и выполнять все условия, чтобы получить

кешбэк. Их называют «невоспользовавшиеся».

Такие рекламные акции приносят компаниям очевидную выгоду: обещая вернуть часть стоимости, они соблазняют своих клиентов заплатить полную цену за товар и ожидать получения кешбэка, но почти 40 процентов покупателей его так и не получают. Назовите это налогом на неорганизованность, но розничные продавцы надеются именно на это.

Надзорные органы часто проверяют индустрию скидок на мошенничество, но польза от таких проверок лишь частичная. Процесс получения кешбэка остается сложным, а это по-прежнему означает дополнительные деньги для продавца. Манипуляции в лучшем виде. Но какой ценой?

Страх

Если кто-то попытается ограбить банк с бананом в пакете, он будет осужден за вооруженное ограбление. Очевидно, что в таком случае никому не угрожала смертельная опасность, но если жертвы поверили, что у грабителя настоящее оружие, то закон примет во внимание именно это. И на то есть причины. Прекрасно понимая, что страх заставит жертв подчиняться его требованиям, грабитель делает все, чтобы напугать их. Неважно, настоящий пистолет у него в руках или нет, страх – самая мощная манипуляция.

«Никто не будет уволен за использование услуг компании IBM» – гласит известная фраза, описывающая поведение,

полностью основанное на страхе. Сотрудник отдела снабжения, получив задание найти лучших поставщиков для компании, отвергает более дешевый и качественный продукт, потому что боится связываться с небольшой фирмой или малоизвестным брендом. Страха потерять работу в случае, если что-то пойдет не так, оказывается достаточно, чтобы заставить его игнорировать смысл задания и даже действовать вопреки интересам компании.

Когда появляется страх, факты отходят на второй план. Это чувство слишком глубоко связано с нашим биологическим инстинктом самосохранения, чтобы можно было одолеть его с помощью фактов и цифр. Именно так действует терроризм. Люди страдают не от статистической возможности стать жертвой террористов, а от страха, что это может произойти.

Страх — это мощный манипулятор, который используется не только в низких целях.

Мы применяем страх в воспитании наших детей. Мы пользуемся им, чтобы заставить людей соблюдать этику. Общественные службы используют страх, чтобы напомнить о необходимости следить за детьми, предохраняться от СПИДа или пристегивать ремни безопасности. Все, кто смотрел телевизор в 1980-е, получили достаточную дозу антинаркотической рекламы, включая один часто транслируемый ролик службы по борьбе с подростковой наркоманией: «Это ваш мозг, — говорил мужчина, держа в руках белоснежное

яйцо. Затем он разбивал яйцо на раскаленную сковороду с брызгающим горячим маслом. – А это ваш мозг под воздействием наркотиков... Еще есть вопросы?»

А вот другая реклама, направленная на запугивание подростков: «Кокаин не делает вас сексуальными – он делает вас мертвыми».

Когда политики заявляют, что их оппоненты увеличат налоги или перестанут финансировать правоохранительные органы и медицину, когда вечерние новости предупреждают, что ваше здоровье или безопасность будут под угрозой, если вы не включите телевизор в одиннадцать часов, – и те и другие пытаются вас напугать. Компании также используют страх, нарочно вызывая у вас чувство незащищенности. Они дают понять, что, если вы не купите их продукт или услугу, с вами может произойти что-то страшное.

«Каждые тридцать шесть секунд кто-то умирает от сердечного приступа», – заявляет реклама местного кардиолога. «У вас есть радон? У вашего соседа есть!» – гласит надпись на кузове грузовика фирмы, которая предлагает услуги по проверке уровня загрязнения домов. И, конечно, страховые компании спешат продать вам срочное страхование жизни, «пока не поздно».

Если вам хоть раз что-то продавали, пугая последствиями, которые возникнут, если вы не купите, – образно говоря, вам угрожали пистолетом. Или, возможно, это был всего лишь банан. Но это действует.

Обещания

«Бросить курить проще простого, – сказал Марк Твен. – Я делал это сотни раз»³.

В то время как страх мотивирует нас избежать чего-то ужасного, обещания, наоборот, подталкивают нас к чему-то желанному. Маркетологи часто представляют свой продукт или услугу как способ легко и быстро исполнить вашу мечту. «Шесть шагов к лучшей жизни»; «Похудейте к лету, чтобы носить идеальное платье!»; «Как стать богатым за шесть недель». Все эти сообщения воздействуют на людей. Они обещают дать вам то, о чем вы мечтаете, или сделать вас тем, кем вы хотите быть.

Хотя такие обещания выглядят хорошо, они сильнее воздействуют на тех, кому не хватает дисциплины, кто напуган или не уверен в себе и потому не может достичь своих целей самостоятельно (среди них в разное время и по разным причинам может оказаться каждый из нас). Я всегда шучу, что, используя красивые обещания, вы можете уговорить человека купить абонемент в спортзал, но, чтобы заставить его тренироваться три раза в неделю, нужна серьезная мотивация. Того, кто ведет здоровый образ жизни и занимается спортом, не зацепишь фразой «шесть простых шагов к похуде-

³ American Cancer Society Guide to Quitting Smoking, http://www.cancer.org/docroot/PED/content/PED_10_13X_Guide_for_Quitting_Smoking.asp

нию». Поддаются этому только люди, чей образ жизни далек от правильного. Все мы знаем, что множество людей пробуют диету за диетой в надежде получить тело своей мечты. Но успеха можно добиться только регулярными тренировками и сбалансированным питанием. Другими словами, дисциплиной. В январе продажи абонементов в спортзал обычно увеличиваются на 12 процентов, потому что на Новый год многие решают изменить жизнь к лучшему – но мало кто из них продолжает тренироваться к следующему декабрю. Манипулируя желаниями, можно стимулировать людей, но в большинстве случаев эффект длится недолго.

Манипуляция желаниями работает не только на потребительском рынке, но и внутри компаний. Менеджеры крупных и мелких организаций нанимают консультантов, отправляют своих сотрудников на тренинги и используют разные системы, чтоб повысить эффективность работы. Но дело обычно не в системах, а в способности им следовать. Здесь я могу рассказать о собственном опыте. За много лет я испробовал множество систем и практик, помогающих стать успешнее, но через пару недель всегда возвращался к своим прежним привычкам. Мне нужна система, которая поможет мне придерживаться системы, – но вряд ли я смогу следовать ей долго.

Иллюзией быстрого исполнения желаний захвачены многие в мире корпораций. Моя подруга, консультант по менеджменту, была принята на работу в компанию-миллиар-

дера, чтобы помочь в достижении определенных целей. Но оказалось, что независимо от задания менеджеры всегда выбирают самые быстрые и дешевые варианты вместо лучшего и долгосрочного решения. Точно так же как рассказала мне диетолог о своих клиентах: «У них никогда нет ни времени, ни денег, чтобы придерживаться диеты от начала до конца, но они всегда находят время и деньги, чтобы садиться на диету снова и снова».

Давление большинства

«Четверо из пяти стоматологов предпочитают Trident», — утверждает реклама жевательной резинки, пытаясь заставить вас ее купить. «Выбор профессионалов — ваш выбор» — уговаривает другая реклама. «Более миллиона довольных покупателей подтверждают...» — пристает третья. Все это формы манипуляции мнением большинства.

Когда маркетологи говорят, что множество людей или группа экспертов выбрали именно их продукт, они пытаются заставить вас поверить, что их товар лучше.

Подсознательно мы верим, что большинство не может ошибаться и что специалисты, скорее всего, понимают лучше нас. Но это работает не потому, что большинство действительно всегда право, а потому, что мы боимся совершить ошибку.

Часто для таких манипуляций используют знаменитостей. «Если уж он выбрал это, – рассуждаем мы, – это должно быть хорошо». Так бывает, когда мы, например, слышим Тайгера Вудса, рекомендующего снаряжение для игры в гольф компании Nike или мячи для игры в гольф от Titleist. (На самом деле компания Nike подписала контракт с Вудсом именно для того, чтобы ее заметили в мире гольфа.) Но Тайгер также рекламировал автомобили компании General Motors, услуги по управленческому консалтингу, кредитные карты, часы Tag Heuer⁴, созданные «специально для игроков в гольф». Эти часы могли выдержать удар такой силы, которую скорее получит мяч для гольфа, а не сам игрок. Но Тайгер их советует, и поэтому они должны быть хорошими. Реклама с привлечением знаменитостей использует наше желание быть похожими на них. Самым ярким примером этого стала рекламная кампания фирмы Nike: «Я хочу быть как Майк»⁵, – которая обещала подросткам, что станут похожи на Майкла Джордана, если будут пользоваться продукцией Nike. Во многих других рекламных роликах со звездами сложнее увидеть эту связь, но она есть. Например, Сэм Уотерстон из сериала «Закон и порядок» рекламировал онлайн-платформу для брокеров от компании TD Ameritrade. Из-за его популярности трудно заметить, что конкретно делает для продви-

⁴ <http://www.tagheuer.com/the-collection/specialists/golf-watch/index.lbl>

⁵ «The Allure of Gatorade», *CNN Money*, November 22, 2000, <http://money.cnn.com/2000/11/21/deals/gatorade/>

гаемого бренда актер, разоблачающий на экране смертельно опасных маньяков. Все просто думают, что он «заслуживает доверия».

Давлению большинства поддаются не только впечатлительные подростки.

Большинство из нас хотя бы раз подвергались его влиянию. Продавал ли вам кто-нибудь очередное «удачное решение», заверяя, что 70 процентов ваших конкурентов уже пользуются услугами его компании, а вы почему-то нет? Но что, если 70 процентов ваших конкурентов – идиоты? Или им предложили настолько низкую цену, что они просто не смогли устоять? Этот прием придуман для одной-единственной цели – заставить вас купить, убедив, будто вы что-то упускаете и что все, кроме вас, знают об этом. Лучше всего присоединиться к большинству, не так ли?

Прочитую свою маму: «Если твои друзья засунут голову в духовку, ты сделаешь так же?» Майклу Джордану и Тайгеру Вудсу просто заплатили за рекламу, но это сработало, и многие пойдут этим путем.

Новинки под видом инноваций

«Компания Motorola совершила прорыв в дизайне и технике и создала лучший телефон», – гласили газеты в 2004 году, объявляя о появлении нового устройства на сверхкон-

курентном рынке⁶. «Комбинация таких металлов, как авиационный алюминий, с такими новейшими разработками, как встроенная антенна и клавиатура, выполненная по технологии химического травления, привела к созданию аппарата толщиной всего 13,9 мм».

И это сработало. Миллионы людей устремились за новым чудом техники. Знаменитости сверкали им на красной дорожке. Даже один или два премьер-министра были замечены с таким телефоном. Никто не поспорит, что Motorola RAZR имел огромный успех. Было продано более 50 миллионов экземпляров. «Превосходя все ожидания, RAZR воплощает революционное преимущество компании Motorola в области инноваций», – заявил бывший генеральный директор Motorola Эд Зандер. Новый чудо-продукт задал высочайшую планку для всей индустрии и принес колоссальный финансовый успех компании. Это было действительно инновацией во всех отношениях.

Или нет?

Менее чем через четыре года Зандер потерял свой пост. Акции продавались за 50 процентов от их средней стоимости с момента выпуска RAZR⁷, а конкуренты Motorola с легкостью превзошли RAZR по характеристикам, создав более со-

⁶ «Introducing the Motorola RAZR V3», http://www.motorola.com/mediacenter/news/detail.jsp?globalObjectId=4485_3818_23

⁷ «Motorola's Zander out after 4 rocky years», MSNBC, November 30, 2007, <http://www.msnbc.msn.com/id/22040026/>

вершенные аппараты. Motorola снова стала обычным производителем мобильных телефонов, борющимся за кусок пирога. Как и многие, компания просто перепутала понятия «инновация» и «новинка».

Настоящие инновации изменяют индустрию или даже общество. Электрическая лампочка, микроволновая печь, факсовый аппарат, iTunes. Все это действительно инновации, которые изменили бизнес, изменили наш образ жизни и, как в случае с iTunes, заставили целую индустрию полностью пересмотреть подход к работе. А, например, появление камеры в телефоне – это не инновация. Это важная характеристика, но она не переворачивает индустрию. С этой точки зрения новый продукт Motorola включал в себя просто набор из нескольких важных характеристик: металлический корпус, встроенная антенна, плоская клавиатура и минимальная толщина изделия. Но не стоит называть его «революционной инновацией». Motorola создала самый новый сверкающий предмет, восхищающий всех... пока не появится другой новый сверкающий предмет. В этом и есть разница между новинкой и инновацией.

Создавая новинку, вы стараетесь выделиться, а не придумать что-то действительно важное.

Это неплохо, новинки способны увеличить продажи – RAZR это доказал, – но эффект не будет долгим. Если компания слишком часто представляет новые идеи, она может попасть в ту же ловушку, что и при снижении цены. Чем

больше характеристик вы придумываете, чтобы выделиться, тем больше ресурсов на них уходит и тем меньше вы заботитесь о качестве. Это тот же самый замкнутый круг.

В 1970-х существовало всего два типа зубной пасты Colgate. Но с увеличением конкуренции продажи Colgate упали. Поэтому компания представила еще один продукт с новой характеристикой – с добавлением фтора. Потом еще один. Потом еще. Отбеливание. Растворение зубного камня. Блестки. Полоски. Разумеется, каждая новинка поднимала продажи на какое-то время, а потом начинался новый цикл. Отгадайте, сколько видов зубной пасты компания Colgate предлагает сегодня? Тридцать два. Тридцать два вида зубной пасты (не считая четырех детских)! А учитывая, как каждая компания отвечает на «инновации» другой, конкуренты Colgate производят столько же разновидностей пасты примерно такого же качества и по такой же цене. При таком количестве зубных паст американцы не начали чистить зубы больше, чем в 1970-е. Но зато благодаря всем этим «инновациям» теперь практически невозможно правильно подобрать пасту. Это стало такой большой проблемой, что компания Colgate предлагает ссылку на свой сайт, спрашивая потребителей: «Нужна ли вам помощь в выборе?»⁸

⁸ <http://www.colgate.com/app/Colgate/US/OC/Products/Toothpastes/Name.cvsp>

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.