

Вступление

Если Билл Гейтс может быть миллиардером...

В песенке из мюзикла «Хористки»^{*} есть строчка: «Если эта бездарь может быть кинозвездой, то и я могу». Можно предположить, как версию этой строчки каждый год по всей стране повторяют в новоявленных хай-тек-офисах: «Если Билл Гейтс может быть миллиардером...» И в самом деле, великий соблазн хай-тека, несмотря на множество обманутых надежд, манит как волшебное пение сирен, суля возможность быстрого легального обогащения.

Но давайте чуть умерим аппетиты. Давайте скажем: «Если в 1980-х годах двое парней с одинаковым именем Майк Браун (один из Портленда, штат Орегон, а второй из Ленекса, штат Канзас) смогли за десять лет создать две компании (Central Point Software и Innovative Software), не ставшие известными, и выпустить на рынок два программных продукта, о которых знают лишь специалисты (PC Tools Deluxe^{**} и Smartware), и меж тем исчисляют свой личный доход в семизначных суммах, то, о Боже, мы тоже смогли бы!»

Это великий соблазн. Однако еще Библия предостерегала: «Много званных, но мало избранных». Каждый год миллионы долларов (не говоря уж о бесчисленных часах, затраченных лучшими техническими умами Америки) теряются

^{*} «Хористки», или «Леди из хора» (англ. Ladies of the Chorus, 1948 год), — романтический мюзикл, первый фильм, в котором Мэрилин Монро играет главную роль. *Прим. ред.*

^{**} Включала в себя набор утилит для DOS (файловый менеджер, антивирус, программа резервного копирования и др.). *Прим. науч. ред.*

в безуспешных попытках войти в это царство избранных. А что потом? А потом лишь «плач и скрежет зубовой»!

«Почему я?» — спрашивает незадачливый предприниматель. Или, скорее, «Почему не я?» «Почему не мы? — вторят столь же незадачливые инвесторы. — Взгляните на наш продукт. Разве он не так же хорош? Нет, он даже лучше этого продукта, который оставил нас позади! Как можно сказать, что Oracle лучше Sybase*, Microsoft Word лучше WordPerfect, маршрутизаторы Cisco лучше маршрутизаторов Bay Networks или Pentium лучше Power PC?***» Действительно, как? А дело все в том, что при сравнении характеристик менее успешный продукт порой более совершенен.

Не довольствуясь тихим уходом со сцены без возможности отыграться, эта мрачная и обиженная команда начинает поиски козла отпущения. И на кого падает их взор? С неизменным постоянством и безошибочной точностью все персты указывают на *вице-президента по маркетингу*. Это вина маркетинга! Oracle переиграла Sybase, Word переиграл WordPerfect, Cisco переиграла Bay, Intel переиграла Motorola. Теперь обыграли и нас. Расстрелять этого монстра мало. Повесить его!

Хотя такой подход относится к неизбежным издержкам профессии маркетолога, на кон тут поставлено куда большее, чем многотрудная карьера управленца. Когда рисковое предприятие хай-тек терпит неудачу, все идут на дно вместе с кораблем — не только инвесторы, но и разработчики, производители, президент и секретарша. Сверхурочные часы в надежде реализовать свои опционы — все зря.

И поскольку нет ясной причины, почему одно рисковое предприятие преуспевает, а другое терпит неудачу, потенциальные инвесторы новых продуктов и компаний действуют

* Поглощена компанией SAP AG в 2010 году. *Прим. науч. ред.*

** До перехода в 2006 году на платформу Intel использовались в компьютерах Apple. *Прим. науч. ред.*

все более и более осторожно. Процентные ставки растут, а желание нести риски падает. На Уолл-стрит никогда не ведали, что делать с акциями хай-тек. Несмотря на усилия лучших аналитиков, такие акции традиционно недооценены, а их котировки постоянно скачут. Для хай-тек-компаний совсем не редкость такая ситуация: стоит объявить даже о незначительном снижении плановых квартальных показателей, как завтра курс акций падает на 20–30%.

Последствия могут быть еще серьезнее. Хай-тек-изобретательность и маркетинговое искусство — два краеугольных камня американской стратегии глобальной конкурентоспособности. Стоимость рабочей силы или сырья у нас никогда не будет самой низкой, поэтому мы должны создавать конкурентные преимущества в более «далеких» от производства звеньях цепочки добавленной стоимости. Если мы не сможем хотя бы научиться предсказуемо и успешно продвигать хай-тек-продукты на рынок, наши контракты захлебнутся, ставя под угрозу уровень нашей жизни.

Когда ставки так высоки, непредсказуемость результатов хай-тек-маркетинга крайне разочаровывает и огорчает, особенно в обществе, где, похоже, все остальные виды маркетинга очень хорошо регулируются. На любом рынке — автомобилей, телевизоров или микроволновок — нас могут обгонять в производстве, но уж никак не в маркетинге. Действительно, даже после того как мы потеряли целую категорию товаров в конкурентной борьбе с зарубежными производителями, мы остаемся экспертами в маркетинге этих товаров на американском рынке. Почему мы неспособны применить те же самые знания в области хай-тека? И чего нам будет стоить наконец-то научиться этому?

Цель настоящей книги — найти ответ на эти два вопроса в достаточно развернутой форме. Вкратце он звучит так: текущая модель, которую мы используем для

хай-тек-маркетинга, почти — но не совсем — верна. В результате наши маркетинговые рискованные начинания, несмотря на многообещающее начало, сбиваются загадочным образом с курса, что в итоге приводит к неожиданным и обескураживающим скачкам доходов от продаж и рано или поздно заставляет менеджмент предпринимать экстренные меры. Иногда эти меры помогают, и в результате все аплодируют успеху хай-тек-маркетинга. (Конечно, когда о подобном пишут ретроспективно, приобретенный опыт нередко выдается за дальновидность и никто не может оценить, как опасно балансировало предприятие у края пропасти.) Однако чаще эти меры оказываются явно провальными, и компания идет ко дну. Если же и продолжает барахтаться — полуживая, давно отринувшая мечту об успехе, — то довольствуется лишь тем, что в очередной раз может выплатить зарплату сотрудникам.

Все сие не догма. Достаточно долгая история хай-тек-маркетинга позволяет понять, где наша модель оказалась ошибочной, и знать, как это исправить. Говоря конкретнее, главная опасность в развитии рынка хай-тек заключается в переходе от *раннего рынка*, на котором доминирует несколько *провидцев*, к *основному рынку*, на котором доминирует значительная группа покупателей, преимущественно *прагматиков*. Разрыв между этими двумя рынками, который до нынешнего времени игнорировался, на самом деле столь значителен, что вполне оправданно назвать его *пропастью*; преодоление этой пропасти и должно стать базисной точкой любого долгосрочного маркетингового плана. В успешном преодолении этой пропасти — секрет того, как зарабатывают состояния, в неудаче — как их теряют.

На протяжении последнего десятилетия я вместе с коллегами по The Chasm Group наблюдал, как в этот трудный период бесчисленное количество компаний пыталось удержаться на плаву. Этот переход чрезвычайно сложен в силу

ряда причин, о которых пойдет речь в первых главах этой книги. Но не все так плохо — существуют надежные ориентиры. Эта книга стала результатом сотен консультаций по вопросам вывода продуктов и компаний на прибыльные и устойчивые основные рынки. Модели, предложенные здесь, были много раз протестированы и доказали свою эффективность. В общем, пропасть можно преодолеть.

Компания, преодолевающая пропасть, как рак-отшельник, переросший свою раковину, должна спешно искать новое пристанище. Пока оно не найдено, компания может стать добычей любого хищника. Такая поспешность означает, что все сотрудники компании — не только отделов маркетинга и продаж — должны сосредоточить усилия на достижении этой цели. В главах 3–7 раскрываются принципы руководства хай-тек-компаниями в период наивысшего риска. Эта часть посвящена в основном маркетингу, так как именно он играет ведущую роль, но в заключении я говорю о необходимости серьезных изменений во всем хай-тек-предприятии. Таким образом, книга заканчивается призывом к поиску новых стратегий в финансовой политике, организационном развитии, исследованиях и разработках.

Несомненно, эта книга о маркетинге хай-тек-предприятий и предназначена для них. Но хай-тек можно рассматривать как отражение в миниатюре более крупных промышленных тенденций. В частности, взаимосвязь между ранним рынком и основным рынком не так уж отличается от взаимосвязи между увлечением и тенденцией. В маркетинге давно известно, как использовать увлечение и развивать тенденции. Но, поскольку эти методы прямо противоположны друг другу, в самом начале следует решить, с чем вы имеете дело — с увлечением или с тенденцией. Гораздо лучше начать с увлечения, использовать все, что в нем есть стоящего, а затем превратить его в тенденцию.

Это может показаться чудом, но именно в этом суть хай-тек-маркетинга. Каждый по-настоящему инновационный хай-тек-продукт начинается с увлечения — чего-то, чья реальная рыночная стоимость и назначение не известны, но «исключительные свойства» поднимают волну энтузиазма среди посвященных. Так выглядит ранний рынок. Затем наступает период, когда весь остальной мир пристально наблюдает за тем, что из этого выйдет, — это и есть «пропасть». Если на деле получается нечто стоящее, в частности вырабатывается концепция предложения, которую можно с предсказуемыми результатами по приемлемой цене донести до группы покупателей, прицельно выделенных в отдельный сегмент, то образуется новый основной рынок. И образуется он стремительно, со скоростью, которая приносит его первоначальным лидерам огромный успех.

Ключевой момент здесь — преодолеть пропасть, то есть сделать все, чтобы появился этот основной рынок. Это вопрос жизни и смерти для хай-тек-предприятий, поэтому вполне логично, чтобы именно в их тигле выплавлялась «теория пропасти». Но эти принципы можно обобщить и для других видов маркетинга, чтобы и рядовой читатель, сумевший выдержать приведенные в этой книге примеры из мира хай-тек, мог извлечь полезные уроки.

Один из главных уроков преодоления пропасти заключается в том, что этот период требует необычайного единения всей компании. Это время, когда нужно отказаться от поисков эксцентричных маркетинговых гениев в пользу достижения консенсуса среди обычных смертных. Это время не эффектных, широких жестов, а тщательного планирования и бережного распределения ресурсов. Это время, когда нельзя рисковать результатом ради одного блестящего хода, лучше направить усилия каждого сотрудника на то, чтобы сделать как можно меньше ошибок.

Таким образом, одна из задач этой книги — и, возможно, наиболее важная — раскрытие логики принятия маркетинговых решений в этот сложный период, чтобы каждый менеджер мог участвовать в маркетинговом процессе. Рассудительность, а не гениальность — наш руководящий принцип, и потому одна голова хорошо, а две лучше. Если маркетинг выступает как движущая сила (а большинство организаций настаивают, что именно в этом они видят свою цель), тогда его принципы должны быть понятны всем участникам, а не только, как порой случается, немногим избранным, которые ухитрились проникнуть в его тайны.

Книга «Преодоление пропасти» написана для всего хайтек-сообщества, то есть для всех, кто заинтересован в успехе дела: акционеров, разработчиков, маркетологов и финансистов. Все должны прийти к общему согласию, чтобы благополучно преодолеть пропасть. На этой мысли позвольте перейти к первой главе.