

НЕ ПРЕДЛАГАЙТЕ БОЛЬШЕ. ПРЕДЛАГАЙТЕ ДРУГОЕ

Однажды, в 2005 году, на первых страницах газеты The Wall Street Journal оказалось две новости: «Экономика США сбавила обороты» и «Доходы Apple возросли в шесть раз». Любому CEO*, которому в тот день попала в руки эта газета, послание было абсолютно понятно: чтобы преуспеть в условиях высокой конкуренции, необходимы инновации. Философия Apple «Думай иначе» становится мантрой бизнеса XXI века.

Преимущества перед конкурентами на первые страницы новостей не попадают. В мире чрезвычайной перегруженности на первых страницах появляются новости о том, что вам необходимо что-то большее, чем просто отличие. Вам нужно *радикальное* отличие.

Новое правило: когда все делают *зиг*, делайте *заг*. Тратить силы на создание обновлений — равносильно проигрышу, в котором компании слишком щедро расходуют свои ресурсы на мелкие конкурентные преимущества: новый цвет, новейшая функция, цена ниже, скорость выше. Создание радикального отличия состоит в том, чтобы найти совершенно новую рыночную нишу, которой вы сможете овладеть, защитить ее и благодаря которой вы сможете получать доходы в течение многих лет, а не пару месяцев.

Представьте, что радикальное отличие — это двигатель высокопроизводительного бренда. Он быстро приводит к тому, что

* Chief Executive Officer — главное должностное лицо компании, аналог генерального директора в российской иерархии.

больше людей покупают больше товаров в течение более продолжительного периода и по более высокой цене. Он создает стратегию для ответа на вопросы: «Что нам надо делать?», «Что нам производить?», «Кого нам нанимать?» и «Как нам себя вести?». Вместе с практикой *заг* вы можете открыть новую категорию, которую вам помогут создать ваши клиенты, сотрудники, партнеры и даже конкуренты. Без практики *заг* вы легко можете стать ископаемым в залежах рыночной перегруженности.

Чтобы ввести в действие радикальное отличие, вам необходимо овладеть четырьмя дисциплинами:

1. Поиск своего *заг*.
2. Дизайн своего *заг*.
3. Создание своего *заг*.
4. Обновление своего *заг*.

Вы готовы?

БУДЬ НЕ ТАКИМ, КАК ВСЕ.

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

НЕТ, **ДЕЙСТВИТЕЛЬНО**

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

ДРУГИМ.

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

ЧАСТЬ I: ПОИСК СВОЕГО «ЗАГ»

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

БЕЙ ТУДА, ГДЕ НИКОГО НЕТ

Когда мне было пять лет, отец подарил мне детскую бейсбольную биту и стал обучать меня великой американской игре. Каждую свою подачу он сопровождал обильной порцией советов: «Согни колени. Локти выше. Смотри на мяч. Корпус чуть вперед. Развернись. Доводи биту до конца после удара». Но вот совет, который я помню до сих пор. Я спросил, как мне улучшить удар. Отец сказал: «Бей туда, где никого нет».

Отец повторил слова Вилли Килера — самого маленького игрока в истории бейсбола. При росте всего 1 м 62 см и весе 63 кг Килер провел серию сезонов с 1894 по 1902 год, набирая в каждом больше 200 хитов. После 19 лет игры в ведущих лигах он завершил карьеру со средним соотношением выходов на битую и хитов .347. Все это играя битой, которая была не больше моей детской. Как? Он работал мозгами, а не мышцами. Он научился находить пустые пространства между игроками в поле.



ДИНАМИКА ХОРОШЕГО И ДРУГОГО

Компаниям, работающим над созданием радикально нового, трудно создать именно нечто радикальное. Думаете, если никто не проводит кардинальные изменения, это неразумно? Неверно. На самом деле, если вы хотите стать лидером в новом рыночном пространстве, правило говорит об обратном. Если все делают одинаковое, то неразумно повторять за ними. Вы не сможете стать лидером, если будете плестись в хвосте. Вместо этого вам необходимо найти пустые пространства между игроками. Вам нужно найти свой заг.

Сомнения в эффективности инноваций удерживают многие компании от решительных перемен. В попытках избавиться от неопределенности создаются фокусные группы, полезные во многом, но только не в вопросах введения инноваций. Это происходит потому, что радикально новое фокусными группами не проверяется. Когда вы спрашиваете людей, чего они хотят, они неизменно отвечают, что хотят такое же, но только с лучшими функциями или дешевле. Для радикальных изменений это не подходит. С таким рецептом вы сможете изготовить неуникальный продукт с низкой потенциальной прибылью.

Лучший способ оценить новое предложение — совместить отклики потребителей с матрицей привлекательности. Нарисуйте две оси: ось «хорошее» и ось «другое» — и посмотрите, как ваша бизнес-концепция соотносится с другими успешными загами. Также вы сможете увидеть, как фокусные группы «обманывают» многие компании.

Ось «хорошее» может включать характеристики, которые обычно оценивают потребители: качество продукта, внешний вид, низкая цена, высокая функциональность, простота в использовании, скорость, мощность, стиль и т. д. Большинство товаров соревнуются между собой по этим параметрам. Ось «другое» содержит то, из-за чего продукт можно считать особенным, уникальным. Это могут быть качества, из-за которых потребитель охарактеризует продукт такими словами, как: необычный, нереальный, ужасный, свежий, сумасшедший, непривычный, нестандартный, оригинальный и т. д.

Как и в других видах подобных графиков, лучшее место — в правом верхнем углу. В нашем случае в этой части совмещены «хорошее» и «другое», это и определяет успешный заг. Вот несколько классических примеров: кресла Aeron, банк Citibank, автомобиль Toyota Prius, брокерская компания Charles Schwab и Цирк дю Солей. Однако успешные заг обычно плохо проверяются на покупателях, прежде чем вводятся на рынок. Они набирают очки по оси «хорошее», но часто вызывают отрицательные отзывы по оси «другое», и компании начинают нервничать и отвергают их.

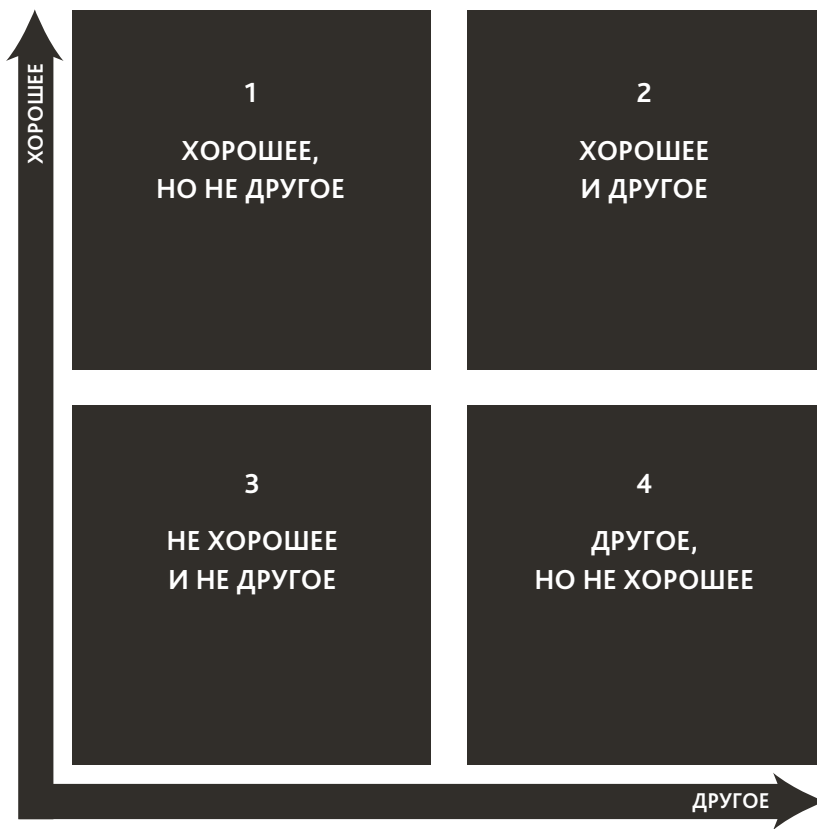




ГРАФИК «ХОРОШЕЕ И ДРУГОЕ» ПОМОГАЕТ ВАМ ЗАРАНЕЕ СООТНЕСТИ РЕАКЦИЮ КЛИЕНТОВ С РАЗНЫМИ УСПЕШНЫМИ МОДЕЛЯМИ, В ОТЛИЧИЕ ОТ СИТУАЦИИ, КОГДА ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ ОТКЛИКИ НОМИНАЛЬНО

Неудивительно, что компании более ориентируются на верхний левый угол матрицы. Предложения из этого сегмента очень хорошо проявляют себя в проверках на покупателях. «Хорошие» отклики редко сопровождаются такими словами, как «странный», «ужасный», «сумасшедший», «непривычный». Но причина отсутствия негативных комментариев у потребителей заключается в том, что ничего яркого, нового или особенного, способного вызвать обратную реакцию, предложено не было. Предложения из левого верхнего угла матрицы могут получать положительные отзывы потребителей, но вряд ли смогут привести к радикальным изменениям.

Предложения из левого нижнего угла матрицы, где «не хорошее» встречается с «не другим», также достаточно неплохо проходят проверку на потребителях, потому что в них нет ничего необычного, отталкивающего или непонятного. Руководствуясь лояльностью потребителей, компании могут инвестировать в подобные предложения, но потерпят неудачу из-за низкого спроса или слишком высокой конкуренции.

Предложения из правого нижнего сегмента обычно даже не рассматриваются. Они с самого начала классифицируются как непригодные, коими, по сути, и являются.

Матрица «хорошее-другое» коварна: некоторые потенциально лучшие предложения из правого верхнего сегмента могут быть похожи на предложения из правого нижнего угла. Грань между ними очень часто размыта, а последствия неправильного выбора

могут стать критическими. Только очень опытный инноватор, который может сопоставить отклики потребителей с матрицей привлекательности, увидит различия между этими предложениями.

Когда BMW решила запустить серию Mini Cooper, результаты исследований показывали, что американцам неинтересна идея миниатюрной машины — все хотят внедорожники. Несмотря на этот «факт», заглайстеры BMW вместо тормоза нажали на педаль газа и ворвались в новое прибыльное рыночное пространство.

У отважных парней из BMW было много общего с физиком Нильсом Бором. Однажды одному из его коллег-физиков пришлось представлять спорный проект группе ученых, включая самого Бора. Сразу после выступления физик спросил Бора, как восприняли его работу другие ученые, на что Бор ответил: «Мы все считаем, что твоя идея безумна. Но мнения разделились по поводу того, насколько она безумна». Люди, работавшие над Mini, были безумцами. Но в этом и был расчет.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

