

БИБЛИОТЕКА



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

Эту книгу хорошо дополняют:

Маркетинг на 100%

Игорь Манн

Сарафанный маркетинг

Энди Серновиц

Правила Джобса

Кармин Галло

Geoffrey A. Moore

Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers

HarperCollins

New York

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

Джеффри Мур

Преодоление пропасти

Как вывести технологический
продукт на массовый рынок

Перевод с английского Константина Головинского



Издано при поддержке
ОАО «РВК»

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2013

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

УДК 658.8.012.12

ББК 65.291.31

М91

Под редакцией Александра Сарычева

Дизайн переплета *Леся Черныш, Александр Завгородний* (bangbangstudio.ru)

Мур, Д.

М91 Преодоление пропасти. Как вывести технологический продукт на массовый рынок / Джеффри Мур; пер. с англ. К. Головинского. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 336 с.

ISBN 978-5-91657-537-8

«Преодоление пропасти» считается главной книгой одного из самых ярких исследователей бизнеса — Джеффри Мура.

Она посвящена маркетингу технологичных товаров. Ее главная тема — как вывести новый товар на массовый рынок. Подробная пошаговая методология и десятки примеров делают ее увлекательным и полезным чтением для руководителей компаний, стремящихся лидировать на рынке инноваций. Внимательное чтение позволит сэкономить ценные ресурсы компании, выбрав правильное направление инвестиций.

УДК 658.8.012.12

ББК 65.291.31

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© by Geoffrey A. Moore, 1991

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

ISBN 978-5-91657-537-8

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

Оглавление

| | |
|--|-----|
| От автора..... | 8 |
| Предисловие..... | 12 |
| Предисловие Реджиса Маккены..... | 17 |
| Часть I. Познавая пропасть..... | 25 |
| Вступление. Если Билл Гейтс может быть миллиардером..... | 26 |
| 1. Иллюзия хай-тек-маркетинга..... | 33 |
| 2. Просветление хай-тек-маркетинга..... | 57 |
| Часть II. Прыжок через пропасть..... | 105 |
| 3. Аналогия: день высадки союзников в Нормандии..... | 106 |
| 4. Найдите точку атаки..... | 142 |
| 5. Подготовка сил вторжения..... | 165 |
| 6. Подготовка к битве..... | 199 |
| 7. Начало вторжения..... | 242 |
| Заключение. За пределами пропасти..... | 281 |
| Благодарности..... | 314 |

От автора

В процессе обсуждения проекта этой книги издатель и автор сошлись во мнении, что книга будет успешной, если удастся продать 5 тысяч экземпляров. Ведь она написана неизвестным автором для узкой аудитории, в ней рассматриваются вопросы маркетинга хай-тек-продуктов, понятные лишь посвященным.

На самом деле с момента первой публикации книги было продано более 300 тысяч экземпляров*. Конечно же, издатель и автор весьма довольны этим обстоятельством. Но гораздо интереснее вопрос: почему книга пользуется таким успехом? Ответ прост — это классический пример эффективности маркетинга «из уст в уста», той самой практики, за которую ратует автор, представляя нишевой подход к достижению широкого принятия основным рынком радикальных инноваций.

Прежде всего, оказалось, что метафора пропасти и рекомендации по ее преодолению глубоко затронули опытных менеджеров индустрии хай-тек. Бесчисленное множество читателей говорили мне, что высоко ценят содержание книги, но на самом деле не узнали из нее ничего нового. Скорее, она вобрала в себя их собственный печальный опыт и разрозненные догадки и представила материал

* Данные на 2002 год. По информации с сайта автора, на 2012 год продано более миллиона копий книги. *Прим. ред.*

в виде внятного набора схем, пригодных для принятия решений в будущем.

Это обстоятельство, в свою очередь, заставило менеджеров передать книгу коллегам, хотя бы только для того, чтобы поделиться терминологией. Таким образом, книга покинула пределы отделов маркетинга, попав к инженерам и разработчикам. Книга получила одобрение многих инженеров, заявивших, что она оказалась первой книгой по маркетингу, которую они не выкинули, прочитав пару глав. Похвала из уст инженеров — это действительно похвала, и автор глубоко признателен им за положительные отзывы.

Такой неожиданный поворот событий привлек интерес представителей сообщества венчурных инвесторов, что послужило толчком к увеличению продаж книги. Венчурные инвесторы увидели в новых понятиях средство для начала диалога о рыночном развитии со своими клиентами-предпринимателями, обычно слишком увлеченными инженерно-технической стороной дела. В действительности книга попала в перечень обязательной литературы многих компаний, чтобы с помощью новых терминов и понятий все могли говорить на одном языке.

После этого профессора школ бизнеса стали использовать книгу в качестве пособия на занятиях по предпринимательскому маркетингу, который стал входить в моду ко времени первого выхода книги в свет. Книга пришлась по душе студентам, потому что она описательная и в то же время назидательная и оперирует четкими определениями во многом благодаря тому, что проблема подается с помощью метафор, иногда неоднозначных. Если понятна суть аналогий, то в значительной степени понятна суть книги, и ее прочтение лишь подтверждает общеизвестное.

Книга верно служила своим читателям приблизительно до 1997 года, пока студенты не начали спрашивать: «Кто такие Ashton Tate или Cullinet? Что такое Wordstar или Ingres?»

Примеры, которые играли ключевую роль в доказательстве по аналогии, устарели. Увидело свет обновленное издание, где в целом была сохранена прежняя аргументация, но имена и названия компаний 1980-х годов заменены именами их последователей из 1990-х годов. Эта переделка лишний раз подтвердила мнение автора о том, что пропасти — вечная особенность хай-тек-пейзажа.

В дополнение темы, поднятой в этой работе, написаны еще две книги. Первая, «Внутри торнадо» (Inside the Tornado)*, посвящена явлению, противоположному феномену пропасти, — поведению на рынке в период его сверхбыстрого развития. Вторая, «Жизнь на линии разлома» (Living on the Fault Line), повествует о том, как устоявшиеся лидеры рынка должны реагировать на следующее поколение технологических задач. Книга также послужила основой для четвертой работы, «Игра горилл» (The Gorilla Game), написанной в соавторстве с Полом Джонсоном и Томом Коппой. В ней речь идет о том, каким образом упомянутые выше процессы влияют на оценку хай-тек-предприятий фондовым рынком. А в 2002 году издательство HarperCollins выпустило в свет первую книгу, так сказать, этого жанра, написанную моим коллегой Полом Вифельсом. Она называется The Chasm Companion.

Без сомнения, написание книг о пропасти, а также чтение этих книг стало своего рода надомным промыслом, и технологический сектор продемонстрировал завидное терпение, переваривая бесконечную череду метафор — сравнений с кегельбаном и торнадо, гориллами, шимпанзе, королями, рабами и еще неизвестно чем. В свое оправдание автор может сказать, что всего лишь пытается найти слова, наилучшим образом передающие динамику развития ситуаций, с которыми сталкиваются в реальной жизни его клиенты.

* Издана на русском языке: Мур Д. Внутри торнадо. М. : Бест Бизнес Букс, 2010.

В заключение хочу добавить, что книги — плод сотрудничества автора и редактора и, боюсь, я измучил немало редакторов — Виржинию Смит, которая взялась за «Преодоление пропасти» в самом начале, Кирстен Сандберг, присоединившуюся позднее, и Дейва Конти, редактировавшего настоящее издание. Издательство HarperCollins и Дейв Конти продолжают переносить со мной все тяготы и невзгоды, но неизвестно, надолго ли хватит терпения у читателей. Надеюсь, что надолго.

Джеффри Мур

Предисловие

«Обиван Кеноби, — говорит сэр Алек Гиннесс в первом фильме “Звездные войны”, — вот имя, которого мне не доводилось слышать очень долго».

Это можно повторить применительно к ряду компаний, послуживших примерами для первого издания книги «Преодоление пропасти». При просмотре индекса того издания в голове всплывает средневековая элегия: «О, где ж ты, прошлогодний снег?» Действительно, где Aldus, Apollo, Ashton-Tate, Ask, Burroughs, Businessland и The Byte Shop? Где Wang, Weitek и Zilog? «О затерянные, унесенные ветром призраки, вернитесь!»

Но не стоит впадать в отчаяние. Пусть мы и теряем компании с устрашающей быстротой, люди и новые идеи остаются, а индустрия хай-тек движется вперед стремительными темпами, даже несмотря на то, что названия компаний на чеках с нашей зарплатой плавно сменяют друг друга (так же плавно, как переход с одной операционной системы на другую, что по заявлениям маркетинга... ну да ладно, здесь речь не об этом).

Книга «Преодоление пропасти» написана в 1990 году и опубликована в 1991-м. Изначально предполагалось продать 5 тысяч экземпляров. За последующие семь лет продано 175 тысяч. В хай-тек-маркетинге мы называем это эффектом заниженных ожиданий. Привлекательность книги,

по моему мнению, заключается в том, что она доступно описывает проблему развития рынка, которая стала источником несказанных страданий сотрудников многих предприятий индустрии хай-тек. Когда человек, пострадавший в прошлом, видит эту проблему изложенной на бумаге, он испытывает чувство облегчения — не во всем был виноват я! Более того, приведенные в ней советы позволяют надеяться, что после внесения незначительных изменений последуют замечательные результаты, — на этот раз сработает! И множество людей радостно заявляли мне, что книга стала библией в их компании. Все во имя духовного здоровья нашего поколения.

При редактировании обновленного издания я старался вносить как можно меньше изменений в логику оригинала. Это сложнее, чем можно подумать, потому что за последнее десятилетие мои взгляды изменились (да, я постарел), и я имею закоренелую привычку совать свой нос в чужие дела, что могут подтвердить мои клиенты и коллеги. Проблема в том, что когда вы суете нос в чужие дела, то идете все дальше и дальше, пока не получаете совсем не то, с чего начинали. У меня впереди множество возможностей поступить таким образом в своих будущих книгах, и я достаточно уважаю эту книгу, чтобы немного остепениться.

Однако я все же сделал несколько существенных исключений. Во-первых, удалил раздел об использовании «тематических ниш» как узаконенной тактики преодоления пропасти. Оказалось, что они — часть маркетинговых тактик, используемых при выходе на сверхбыстрорастущие рынки (проблема, описанной в последующей книге, «Внутри торнадо»). Также я изменил сценарный процесс, описанный в первом издании, и включил в него улучшения, наработанные за несколько последних лет консультирования в The Chasm Group. Кроме того, я рассмотрел под несколько иным углом создание конкуренции и, когда дело дошло до раздела

о дистрибуции, сделал все, чтобы учесть влияние Интернета.

Но подавляющее большинство изменений, внесенных в новое издание (а они составляют около трети всего текста), заключается в простой замене примеров из 1980-х годов новыми примерами из 1990-х годов. Удивительно, но в большинстве случаев такая замена сработала очень хорошо. В других случаях это может выглядеть слегка припнутым за уши, и я заранее прошу о снисхождении. Мир изменился. Сообщество хай-тек уже преодолевает пропасть скорее осознанно, чем неосознанно, а также существуют компании, в которых прочитали ту же книгу и создают для других препятствия в преодолении пропасти. Основные движущие силы не меняются, но тактики усложнились.

Более того, все заметнее феномен, едва различимый в предыдущем десятилетии, — проталкивание нового предложения на рынок, включив в него уже знакомый клиентам продукт другой компании, чтобы обойти пропасть и шагнуть непосредственно к этапу сверхбыстрого роста. В 1980-х годах так поступили в категории электронных таблиц Lotus, используя VisiCalc. В 1990-х годах Microsoft так же поступила с Netscape на рынке браузеров. Главное здесь в том, что мы должны постоянно отслеживать эволюцию технологии, а не эволюцию линейки продуктов отдельно взятой компании — в конце концов, речь идет о жизненном цикле принятия технологии как таковой. Таким образом, когда мы говорим о принятии продукта рынком, то в случае с VisiCalc, Lotus или Excel имеем в виду электронные таблицы в целом, и точно так же мы говорим о браузерах как о технологии, а не как об отдельно взятых прикладных программах (например, Navigator* или Explorer).

* С 2008 года поддержка продукта прекращена. Часть команды разработчиков этого браузера теперь занимается Mozilla Firefox. *Прим. науч. ред.*

Ранее продукты и категории были синонимичны, потому что технологии находились на первичных этапах развития. Но теперь у нас за плечами долгие годы вторжений на рынки и технологические предложения уже не так новы и беспримерны, как в прошлом. Рынок способен поглощать не совсем новые технологии большими порциями; он позволяет той или иной компании вырваться вперед, но в случае малейшей заминки выдвигает на первое место конкурента.

Однако позвольте мне закончить, заметив, что технологические изменения не существуют сами по себе, а находятся под влиянием изменений в окружающих их технологиях. В начале 1990-х годов среда была задана резким переходом к графическим интерфейсам пользователя и топологии клиент/сервер. Когда мы подошли к концу столетия, произошло полное смещение коммуникационной структуры в сторону Интернета. Столь значительные технологические изменения влекут за собой волны перемен, которые вступают во взаимодействие с меньшими волнами локальных технологических изменений, что временами ведет к их гармоничному сочетанию, но чаще всего создает неразбериху, заставляющую пользователей кричать, а инвесторов — рычать.

Навигация в сих неизведанных водах требует маяков, свет которых можно разглядеть над волнами; именно для этого создаются модели, и модель пропасти в том числе. Модели — как созвездия: они не должны изменяться, их ценность состоит в открытии перспективы на постоянно меняющийся мир. Модель пропасти представляет собой характер развития рынка, обусловленный склонностью прагматично настроенных людей приступать к использованию новых технологий по примеру других. Эта черта заставляет людей держаться вместе, группой, и первоначальная реакция этой группы, как у подростков на дискотеке, — они не решаются и наблюдают. Это и есть эффект пропасти. Подобная склонность имеет глубокие корни; таким образом,

эффект очень стойкий. В результате участники рынка могут спрогнозировать его возникновение и разработать стратегии противодействия, и эта книга призвана им помочь.

Однако определение положения относительно Полярной звезды не остановит потока воды через пробоину в днище. Как гласит одна французская пословица, «Господь любит моряка, но грести ему придется самому». На веслах нужно трудиться не покладая рук, а риск велик, и потому я отношусь с глубоким почтением к каждому читателю этой книги, который занимается хай-тек-маркетингом на практике.

А теперь позвольте мне передать слово автору предисловия к предыдущему изданию книги (1991 года) Реджису Маккене, а затем начинающему автору, пишущему первое посвящение в своей жизни.

Предисловие Реджиса Маккены

В постоянно изменяющемся обществе маркетинг являет собой одну непрекращающуюся попытку удерживать связь между средствами производства (продуктами и услугами) и непрерывно меняющимися социальными требованиями и потребительскими предпочтениями. И необходимость удержать эту связь — вызов всем нам.

В прошлом темп изменений был значительно медленнее, разнообразие продуктов и услуг менее широким, каналы коммуникации и дистрибуции менее всеохватывающими, а потребители менее образованными, поэтому маркетинг мог пользоваться длительными периодами относительной стабильности, позволяя получать прибыль за счет «сохранения клиентской постоянной» и оптимизации всех остальных переменных. Теперь ситуация изменилась.

Мы живем в век выбора. Нас постоянно бомбардируют альтернативными вариантами в любой сфере жизни, что, в свою очередь, заставляет нас вырабатывать все более изощренную систему защиты, поэтому, когда некая компания пытается сделать свой бренд достоянием как можно более широкой аудитории приверженцев, ей приходится нелегко. Мы требуем от товаров и поставщиков все большего и большего, что ведет к увеличению фрагментирования рынков, где представлены продукты, дизайн, программируемость, обслуживание или ассортимент которых может быть изменен, согласно пожеланиям потребителя.

В мире хай-тек всему этому есть прекрасная аналогия. За поразительным распространением электронных систем, которые проникают в наши развлекательные центры, телефоны, автомобили, кухни, стоит технология, известная как *заказные интегральные микросхемы*. Это крохотные микропроцессоры, которые можно производить в огромных объемах и только на последней стадии завершать в соответствии с *замыслом клиента*, подстраивая под его конкретные нужды. *Заказные интегральные микросхемы* воплощают многие фундаментальные элементы современного маркетинга: возможность радикальной кастомизации, наложенная на постоянную и надежную основу, значительно сокращенные сроки выхода на рынок, сравнительно короткий жизненный цикл продукта и сфокусированность на клиентском сервисе. *Заказные интегральные микросхемы* — пример видоизменения средств производства с учетом изменяющихся социальных и индивидуальных потребностей.

Все это хорошо в теории, но на практике ставит перед серьезными проблемами не только наши экономические институты, но и саму личность человека. Мы можем радоваться переменам и росту, но эта радость не делает их менее сложными и болезненными. Постоянно возникающие и изменяющиеся рынки требуют адаптации и обновления не только в трудные времена — эти требования следуют по пятам и за успехом. Кто бы из нас отказался от возможности хотя бы немного посмаковать плоды своих трудов и насладиться результатами своих заслуг? Цепляться за прошлое вполне естественно, оно во многом состоит из наших достижений.

Это и есть ключ к *преодолению пропасти*. Под пропастью подразумевается разрыв между двумя рыночными условиями, которые имеют существенные различия и в которых находятся технологические продукты: между рынком на начальных этапах своего развития, на котором преобладают ранние последователи и специалисты, способные

быстро оценить свойства и преимущества новой разработки, и основным рынком, представляющим «остальных», то есть тех, кто хочет воспользоваться преимуществами новой технологии, но при этом не желает «забрызгаться кровью», копаясь во внутренностях. Переход от одного рынка к другому не может быть гладким.

Джефф Мур обращает внимание на то, что сразу после достижения первых успехов в выпуске нового хай-тек-продукта и первых побед на рынке необходимо прилагать неимоверные усилия и проводить радикальные изменения, чтобы выйти на основной рынок. Такой переход позволит избавиться от привычных маркетинговых методов и выработать новые, которые поначалу воспринимаются как противоречащие всякой логике. Это довольно нелегкое время, и я предоставлю вам самим ознакомиться с диагнозами сопутствующих ему болезней и рецептами лекарств, описанными в этой замечательной книге.

Если мы отойдем в сторону от проблемы пропасти, то сможем рассматривать ее как следствие более серьезной проблемы: как рынок справляется с переменами в целом? Постоянная смена продуктов и услуг бросает вызов способности клиента и поставщика принимать новые элементы и находить им применение. Чем способен помочь маркетинг?

По сути, маркетинг должен сместить центр внимания с *продажи продукта* на *создание отношений*. Отношения смягчают удар от перемен. Будьте спокойны: предоставляемые продукт или услуга остаются основой экономического обмена, но они не должны рассматриваться как главный элемент. В этой области происходит слишком много перемен, и их трудно выдерживать длительное время. Вместо этого необходимо сосредоточить внимание на создании и поддержании постоянных отношений с клиентом, чтобы при любых самых сложных обстоятельствах сквозь дым и пыль битвы можно было разглядеть неизменного партнера,

готового сотрудничать с нами и совместно улаживать новые, ежедневно возникающие проблемы. Первоочередная задача маркетинга — создание таких отношений.

Что же мы имеем в виду, когда говорим «владеть рынком»? Клиенты не любят, когда ими «владеют», если это влечет за собой отсутствие свободы или выбора. Движение за системы с открытым кодом в хай-тек — прекрасное тому подтверждение. Но клиентам нравится, когда ими «владеют», если это означает, что поставщик берет на себя ответственность за успех совместного предприятия. «Владение» в этом смысле означает верность обязательствам и крепкое чувство взаимозависимости в развитии рынка. Когда клиенты сталкиваются с таким типом «владения», они становятся фанатично преданными своему поставщику, а это создает устойчивую экономическую основу прибыльности и роста.

Как таким отношениям может способствовать маркетинг? Этот вопрос стал движущей силой развития компании Regis MacKenna, Inc. с момента ее основания. В 1970-х годах мы начинали работать с Intel и Apple, стремясь придать новый характер принятию хай-тек-продуктов рынком, привлечь внимание рынка, сосредоточенное в том числе и на любых других направлениях. При работе с Intel, Apple, Genentech и многими другими хай-тек-компаниями мы поняли, что традиционные маркетинговые подходы неэффективны. Школы бизнеса в Америке обучали своих студентов потребительскому маркетингу, и их выпускники полагали, что маркетинг одинаков для всех. Реклама и информирование о бренде стали синонимами маркетинга.

В 1980-х годах сильная конкуренция (даже в узких нишах) привела к созданию новой среды. Все вели борьбу за внимание клиента, и клиент стал настоящим королем, требуя больше сути и меньше картинок. Реклама как средство коммуникации не могла поддерживать отношения, необходимые для стабильного успеха. На то было две причины. Во-первых,

Вэнс Паккард в книге «Тайные манипуляторы» (The Hidden Persuaders)* (и не только он, но и многие другие) просветил американцев касательно манипулятивной сущности рекламы, после чего доверие к ней как к средству коммуникации было заметно подорвано. Потеря доверия в области принятия решений о покупках хай-тек-продуктов оказалась столь серьезной, что в IBM даже появился термин «фактор СНС»: страх, неопределенность, сомнения — вот что постоянно мучает тех, кто принимает решение о покупке незнакомого набора товаров и услуг. И именно в тот момент, когда больше всего хочется положиться на коммуникационный процесс, покупатели сталкиваются с рекламой, которая, как им кажется, вводит их в заблуждение.

Вторая причина заключается в том, что реклама представляет собой механизм односторонней коммуникации. По мере того как внимание смещается от продажи продукта к созданию отношений, потребность в средствах двусторонней коммуникации возрастает. Сначала компании этого не понимают. Два известнейших примера нынешнего лидерства на рынке — первый компьютер Macintosh и первая версия Windows — были откровенно слабыми и требовали существенных переделок, прежде чем достигли стремительного сегодняшнего успеха. И это стало возможным, потому что Apple и Microsoft поддерживали тесные контакты со своими клиентами и другими участниками рынка персональных компьютеров.

Стандарт, который мы старались привить в RMI, — образование, а не продвижение. Цель — коммуникация, а не манипуляция. Механизм — диалог, а не монолог. Главное требование обеспечения постоянной возможности взаимодействия, необходимой для выживания в мире хай-тек, —

* Издана на русском языке: Паккард В. Тайные манипуляторы. М. : Смысл, 2004.

точный и честный обмен информацией. Это необходимо вашим партнерам, это необходимо вашим каналам дистрибуции (и они должны его поддерживать), наконец это необходимо вашим клиентам. Поколение 1990-х годов уже не может смириться с каналами коммуникации, которым не доверяет. Они будут вести дела с другими.

В RMI мы называем построение рыночных отношений *рыночным родством*. Его фундаментальная база — создание управляемых отношений со всеми участниками рынка хай-тек, не только с самыми заметными. В частности, это означает налаживание формальных или неформальных связей не только с клиентами, прессой и аналитиками, но также с партнерами по разработке программного и аппаратного обеспечения, дистрибьюторами, дилерами, системными интеграторами, пользовательскими группами, вертикально ориентированными промышленными организациями, университетами, органами стандартизации и международными партнерами. Это означает улучшение не только внешних связей, но и внутреннего обмена информацией между продавцами, менеджерами по продуктам, специалистами по стратегическому планированию, обслуживанию и поддержке покупателей, разработке, производству и финансам.

Для того чтобы содействовать такого рода отношениям, от консалтинговой организации требуется экспертиза нового типа. Помимо коммуникационных дисциплин, она должна давать квалифицированные консультации и обеспечивать лидерство в принятии фундаментальных рыночных решений. Выход на рынок, сегментация рынка, анализ конкуренции, позиционирование, дистрибуция, ценообразование — этими вопросами должна в совершенстве владеть маркетинговая команда, если хочет добиться успеха. И мы вновь переделываем себя, добавляя к созданию рыночного родства второй вид деятельности — консалтинг в хай-тек-маркетинге.

Теперь наша деятельность в маркетинговом консалтинге и создании рыночного родства направлена на фундаментальную проблему 1990-х: поддержка многочисленных игроков рынка в создании так называемого целостного продукта — решения, отвечающего потребностям рынка. Целостные продукты представляют собой полностью сконфигурированные решения. Сегодня, в отличие от начала 1980-х годов, ни один поставщик (даже такой, как IBM) не может предоставить целостные продукты самостоятельно. Необходимо выходить на новый уровень сотрудничества и коммуникации, чтобы компании — а не просто продукты — могли взаимодействовать в процессе создания таких решений.

«Преодоление пропасти» этот подход во многом отражает. Мур — сотрудник RMI, ставший незаменимым помощником в развитии нашей деятельности. Бывший профессор и преподаватель, он не пренебрегает возможностью проповедовать новую программу действий. Часть этой программы — оригинальный вклад в дисциплину маркетинга; и, как вы поймете, прочитав книгу, Джеффу это удалось. В то же время, по его собственному признанию, его коллеги и клиенты также внесли немалую лепту, и следует отдать ему должное за те усилия, которые он приложил для включения их исследований в эту книгу.

В завершение мне хотелось бы сказать, что эта книга заставит вас думать. А лучший способ подготовить себя к стремительному, все время изменяющемуся миру маркетинга — научиться думать. Эта книга использует творческое мышление как прелюдию к действию. Она изменит ваши представления о маркетинге и рыночных отношениях.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

