

СОДЕРЖАНИЕ

Глава 1. От первого лица.....	7
Глава 2. Настольная книга о новой парадигме жизни и бизнеса.....	14
Глава 3. Потребительская и созидательная модели.....	20
Глава 4. Новая парадигма бизнеса.....	29
Первый критерий успеха. Вклад.....	33
Второй критерий успеха. Сотрудничество.....	36
Третий критерий успеха. Эмпатия.....	38
Четвёртый критерий успеха. Творчество.....	40
Пятый критерий успеха. Забота.....	41
Шестой критерий успеха. Культура.....	43
Седьмой критерий успеха. Сопричастность.....	45
Восьмой критерий успеха. Осознанность.....	47
Девятый критерий успеха. Фокус.....	48
Глава 5. Экосистема бизнеса и жизни.....	51
Глава 6. Спираль индивидуальности.....	60
Первый виток. Труд.....	60
Второй виток. Торговля.....	61
Третий виток. Успех.....	62
Четвёртый виток. Кризис.....	64
Пятый виток. Принятие.....	65

Шестой виток. Раскрытие	66
Седьмой виток. Процветание.....	67
Восьмой виток. Зрелость.....	68
Девятый виток. Свобода.....	69
 Глава 7. Путь бизнеса	72
Первый виток пути бизнеса. Труд	74
Второй виток пути бизнеса. Торговля.....	77
Третий виток пути бизнеса. Успех.....	79
Переход к стратегии созидательного бизнеса	81
Четвёртый виток пути бизнеса. Кризис	82
Пятый виток пути бизнеса. Принятие	85
Шестой виток пути бизнеса. Раскрытие	87
Седьмой виток пути бизнеса. Процветание	90
Восьмой виток пути бизнеса. Зрелость	91
Девятый виток пути бизнеса. Свобода	92
 Глава 8. Внутренние и внешние клиенты	94
 Глава 9. Путь клиента	96
Первый виток пути клиента. Труд.....	99
Второй виток пути клиента. Торговля.....	103
Третий виток пути клиента. Успех	107
Четвёртый виток пути клиента. Кризис.....	111
Пятый виток пути клиента. Принятие.....	114
Шестой виток пути клиента. Раскрытие	115
Седьмой виток пути клиента. Процветание.....	116
Восьмой виток пути клиента. Зрелость.....	118
Девятый виток пути клиента. Свобода.....	119
 Глава 10. Путь сотрудника.....	121
Первый виток пути сотрудника. Труд	122
Второй виток пути сотрудника. Торговля	127

Третий виток пути сотрудника. Успех	132
Четвёртый виток пути сотрудника. Кризис	137
Пятый виток пути сотрудника. Принятие	140
Шестой виток пути сотрудника. Раскрытие	143
Седьмой виток пути сотрудника. Процветание	145
Восьмой виток пути сотрудника. Зрелость	146
Девятый виток пути сотрудника. Свобода	147
Заключение	149
Практикум. Вопросы для сессии стратегического планирования	
«Созидательный бизнес»	152
Первый критерий успеха. Вклад	152
Второй критерий успеха. Сотрудничество	153
Третий критерий успеха. Эмпатия	154
Четвёртый критерий успеха. Творчество	154
Пятый критерий успеха. Забота	155
Шестой критерий успеха. Культура	156
Седьмой критерий успеха. Сопричастность	156
Восьмой критерий успеха. Осознанность	157
Девятый критерий успеха. Фокус	157
Об авторах	159

*Из круга разочарования —
к безграничным возможностям!*

Работа над этой книгой велась на фоне сильнейших потрясений как для всего человечества, так и для нашей страны. Пандемия коронавируса, специальная военная операция. События, поставившие под сомнение основы прежнего глобального порядка.

При этом универсальные законы остались неизменными. Законы физики, законы диалектики, законы социального развития.

Последние не зависят от геополитики и подтверждают, что человек или целая организация могут действовать и принимать решения, точно зная, на каком этапе пути они находятся и что ждёт их впереди.

В книге рассматривается модель общественного развития «спираль индивидуальности». Она определяет логику, от которой не свободны ни государства, ни предприятия, ни люди.

Февраль, 2023

ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА

Дорогой друг!

В твоих руках не самая обычная книга о бизнесе. Держим пари, она изменит твоё представление о бизнесе и жизни в целом.

Однако, прежде чем мы начнём тебя удивлять, хотелось бы сказать пару слов о себе и о том, почему мы решили написать эту книгу.

Нам посчастливилось пройти очень интересный и своеобразный профессиональный путь от рядовых сотрудников до топ-менеджеров. Мы получили возможность посмотреть на бизнес со всех сторон, постичь его секреты изнутри. За двадцать насыщенных, невероятно увлекательных лет в качестве сотрудников российских и международных компаний нам удалось не только овладеть секретами и приёмами управленческого мастерства, но и создать и опробовать свои собственные. Мы хорошо знакомы с успехом в бизнесе и теперь точно знаем, что он возможен лишь тогда, когда пройден тернистый путь ошибок и поражений.

За эти годы нам довелось сопровождать бизнес во множественных потрясениях и кризисах, сначала носивших эпизодический характер, а с 2020 года ставших новой реальностью и нормой жизни. Эпидемии, санкции, военные операции — это не просто слова, прочно вошедшие в нашу повседневную речь. Эти события выбили почву из-под ног у многих стабильно развивавшихся доселе предприятий и компаний. Во времена турбулентности прежние инструменты и подходы к ведению бизнеса перестают работать, поскольку мировоззрение человека и его запросы быстро трансформируются.

В этих условиях единственный способ стать успешным и выжить в новых реалиях — меняться вместе с клиентом и оперативно подстраиваться под его потребности.

Мы задавали себе неудобные вопросы, ставившие под сомнение общепринятое видение бизнеса и отношений с сотрудниками и клиентами. Мы следовали за лидерами и сами вели за собой, были частью коллективов и формировали команды с нуля, ошибались бесчисленное количество раз и становились хорошим примером для других. Каждый день делал нас мудрее, дарил бесценный опыт, а собственные пробы и ошибки позволили не только вырасти, но и создать новую модель бизнеса. Она отражает дух времени, предугадывает то, каким он будет завтра, и помогает глубоко чувствовать запросы современного клиента. Эта модель служит интересам человека, дарит процветание бизнесу и позволяет пережить любой кризис.

Рост всегда сопровождается кризисом, суть которого заключается в столкновении старых взглядов и убеждений с новыми. Данное правило верно и в отношении человека, и в отношении бизнеса. На протяжении многих лет работы с клиентами мы замечали их трансформацию: на наших глазах они становились требовательнее и взрослее. Потребности и ожидания менялись с невероятной скоростью, а вместе с ними уходили в прошлое некогда эффективные инструменты взаимодействия с покупателями.

Мы понимали, что единственный способ соответствовать ожиданиям зрелых клиентов — расти самим. Было чёткое ощущение: есть что-то за пределами привычной, хорошо известной потребительской модели бизнеса, основанной на манипуляции с целью заставить человека больше покупать и больше тратить. Однако осознать, в чём именно заключалась разница, не представлялось возможным. Решение созрело не сразу. Оно родилось из бесконечного и иногда безрезультатного поиска ответов на вопросы, которыми рано или поздно задаётся каждый: «Для чего я живу? В чём смысл моей деятельности? Куда я стремлюсь? Каковы мои истинные ценности?»

В разгар нашего карьерного роста пришло понимание: мы ходим по кругу. Менялись должности. С повышением статуса росли масштаб задач, амбиции и желание доказать себе и другим, что возложенные на нас ожидания полностью оправдываются. Движение вверх по карьерной лестнице продолжалось. Но с каждым новым достижением возникало ощущение, будто всё это уже было, а период радости и удовлетворения от полученного становился лишь короче. Дойдя до заветного успеха, мы всё равно испытывали внутреннее неудовлетворение и желали чего-то большего.

Будучи руководителями, привыкшими брать ответственность на себя, мы рассматривали любую проблему как бизнес-задачу. Раскладывали разочарование на фрагменты и скрупулёзно прорабатывали каждый из них. Проштудировали библиотеки книг по менеджменту, психологии и мотивации, прошли бесчисленное количество тренингов и консультаций с экспертами. Периоды отчаяния сменялись моментами эйфории; но оптимизма хватало ненадолго, ведь, несмотря на обилие информации, речь по большому счёту сводилась к достижению успеха в традиционном его понимании.

У нас был выбор: продолжать тешить себя иллюзией состоявшейся жизни, игнорируя своё состояние, или честно признаться себе в том, что прежние цели и интересы в бизнесе и жизни больше не вдохновляют. Самые очевидные изменения в подобных ситуациях — это смена работы, стремление к повышению в должности, переезд в другой город. Но всё это уже было пройдено неоднократно, и мы отчётливо понимали: такое решение вопроса не выход.

Общепринятые критерии успеха в деятельности нас не устраивали, и сам этот факт говорил о том, что нам необходимо нащупать свои собственные, а не навязанные, смыслы. Ведь когда невозможно найти работу мечты, нужно искать мечту в своей работе.

На поиск ушло несколько лет. Мы тестировали разные методы ведения бизнеса и взаимодействия с командой, создавали инновации, меняли процессы, нарушали правила и выходили за рамки привычного. Самым ценным было то, что все, даже наиболее смелые,

гипотезы проверялись в реальном бизнесе, в компаниях, где мы работали.

Главное, что удалось выяснить в результате этого непростого пути: хорошо известная капиталистическая модель бизнеса, где основная цель — получение прибыли, больше не работает, потому что изменился клиент.

На определённом этапе жизни каждому стремящемуся к росту человеку хочется заглянуть за завесу того, что общество называет успехом и достойными целями. Когда на это хватает смелости, вдруг становится ясно: развитие продолжается, но уже в парадигме личных смыслов и критериев счастья. Переставая быть унифицированными, они адаптируются под каждого человека и его представления о том, что хорошо именно для него.

Это и есть зрелость. Ты не просто соглашаешься на всё, что предлагается как рецепт удачи, а формируешь свой индивидуальный успех. Ты впервые по-настоящему понимаешь смысл слова «свобода» и дерзаешь отправиться скитаться в неизвестности, пока не забрезжит свет, указывающий верную дорогу. Путь от человека, слабо осознающего свои истинные потребности, до человека, полностью ответственного за собственную жизнь, занимает много времени. Но преимущества, получаемые в этом путешествии, стоят затраченных усилий.

Когда мы осознали и увидели причину неудовлетворённости, стало ясно: наши клиенты за много лет прошли такой же путь. От работающих за деньги покупателей, соглашающихся на то, что даёт рынок труда, и приобретающих то, что предлагает маркетинговая машина, до зрелых партнёров, желающих быть полноценной частью бизнеса и требующих уважения.

Потребительская матрица — мы иногда будем говорить о ней как о живом человеке — искусно рассказывает сказки о прибыли и успехе. Однако современный человек больше не согласен быть пешкой в этой игре. А значит, нужна новая парадигма взаимодействия бизнеса и клиента, человека и человека. Зрелая для зрелых.

Модель, понимающая современного клиента и ставящая его потребности во главу всего, что делается. Это единственный способ не просто спасти бизнес от потерь, банкротства и разорения. Это возможность процветать независимо от внешних обстоятельств и внутренних несовершенств.

Мы описали созидательную модель бизнеса, протестировав каждый её компонент, отбросили всё, что не работало, и взяли лучшее. Нам искренне хочется поделиться своими находками: это приведёт к тому, что ваш бизнес поднимется на новые вершины, переживёт любой кризис и в числе первых оседлает волну прогрессивных трендов. А в конечном итоге станет полем для роста каждого его участника и внесёт ценный вклад в развитие общества.

Задача бизнеса нового времени — быть гибким и адаптивным к нестабильному миру, соответствовать ожиданиям покупателей и даже предвосхищать их. Клиент не рассматривается как источник получения прибыли, а становится объектом искренней заботы бизнеса, лучшим доказательством чего являются конкретные дела, а не лозунги.

Сотрудники перестают быть ресурсом, руками которого добывается прибыль, как утверждалось ранее. Они — полноценные равноправные партнёры, реализующие в своей деятельности не только задачи бизнеса, но и собственные цели и смыслы. Такое отношение навсегда избавляет от текучки и необходимости искать персонал — он ищет вас сам.

Для того чтобы глубоко понять цели и потребности наших клиентов, сотрудников и партнёров, нужно смотреть на них широко, отмечать особенности их поведения и считывать устремления на разных этапах развития. Человек растёт всю жизнь, и то, что волновало его вчера, то, что было важно ещё совсем недавно, сегодня может потерять актуальность. Вот почему нам самим следует находиться в постоянном движении, внимательно отслеживать собственную трансформацию, осознавать потребности тех, с кем и для кого мы работаем.

При этом решающее значение имеют масштаб личности руководителя и его мировоззрение. Каков руководитель, таков и бизнес. Нельзя и не нужно отделять жизнь во всём её многообразии от рабочей деятельности, как было принято в бизнес-книгах и тренингах прошлого. Человек наиболее полно раскрывается во всём богатстве своих интересов. Его мировоззрение, образ жизни и приоритеты на разных этапах влияют на то, как и какую роль он играет в бизнесе.

Современный образ жизни стимулирует к быстрому росту, делает нас искушёнными, знающими и требовательными. Мы больше не хотим быть разменной монетой в чьих-то манипуляциях, а стремимся к партнёрству и синергии. Нам уже не хочется 24/7 думать лишь о работе, а интеграция и взаимопроникновение всех жизненных сфер актуальны для нас как никогда прежде. Невозможно сводить вселенную под названием «Человек» лишь к труду и работе. Мы предлагаем взглянуть на человека глубже и понять его в разных аспектах его деятельности.

Чередой непрекращающихся изменений, сделавших кризис новой нормой, сделала нас чувствительными к любым событиям. Мы остро реагируем на происходящее, распознаём фальшь и неуважение к себе. На этом фоне потребительская философия жизни и бизнеса становится неуместной и требует радикальной трансформации.

Материал книги полностью взят из практики и является оригинальной авторской разработкой. Принципы созидательной модели не отрицают существующих парадигм ведения бизнеса, не конкурируют с ними и представляют собой продолжение уже известных читателю методик, таких как 7P маркетинга¹, пирамида потребностей

¹ Концепция маркетинга, известная как 7P, изначально состояла из четырёх основных элементов: продукт (Product), цена (Price), место продажи (Place) и продвижение (Promotion). Эти 4P, разработанные Джеромом Маккарти (1960), были расширены по мере развития маркетинга и теперь включают три дополнительных компонента: люди (People), процессы (Process) и физическое окружение услуги (Physical Evidence). — *Прим. ред.*

Маслоу, пирамида логических уровней Дилтса, спиральная динамика Грейвза и стратегия голубого океана.

Книга предлагает новый, нестандартный взгляд на привычные инструменты ведения коммерческой деятельности и возможность всесторонне оценить себя через призму всех вовлечённых в бизнес сторон.

Эту книгу мы стремились сделать максимально полезной; нам хотелось ответить в ней на самые актуальные вопросы бизнеса и не только. Прочтите её, и сможете по-новому взглянуть на себя и свою жизнь, расширить сознание, достичь успеха и процветания.

НАСТОЛЬНАЯ КНИГА О НОВОЙ ПАРАДИГМЕ ЖИЗНИ И БИЗНЕСА

Мир раскололся на два лагеря — гуманистический и эгоистический. Глобальный раскол бизнес-сообщества проходит через границу двух парадигм — потребительской и созидательной.

Потребительская модель — признак уходящей эпохи, в которой бизнес создаётся исключительно для получения прибыли, а клиент рассматривается как источник дохода. Компания сначала пытается выжить на конкурентном рынке, затем обзаводится полезными связями и контактами, затем борется за статус. Всё это и есть бизнес, стимулирующий потребление.

Созидательная модель — бизнес, основанный на высоких ценностях, таких как жизнь, духовное развитие, поддержка и взаимовыручка. Это бизнес, меняющий мир и оставляющий наследие. Он развивается и создаёт новые проекты ради своих клиентов и партнёров, стимулирует их к личностному росту, чтобы они становились богатыми и счастливыми, а в благодарность добровольно вносили вклад в развитие созидательного бизнеса.

Второе и третье десятилетие нашего века обозначили новую гуманистическую парадигму. Предприятие, как и человек, стремящийся к познанию себя, мира и Вселенной, имеет свою душу. Это не голая экономика и не чистые ключевые показатели эффективности.

Это немного другое. И даже совершенно другое. Бизнесы строятся не на модели лучшего продукта, а на любви к клиенту. Поэтому у бизнеса наряду с материальными целями появляются и душевные дела, и духовные интересы.

Эпиграфом к нашей работе могла бы стать аннотация Филипа Котлера к книге «Фирмы, несущие любовь»¹. «Настоящая книга не только бросает вызов традиционной капиталистической парадигме, но и пересматривает непосредственно генетическую структуру капитализма, — пишет Котлер. — Этой книге суждено провозгласить новую эпоху в развитии капитализма, когда великие компании будут создавать ценность для всех заинтересованных сторон, а не останутся лишь агентами своих акционеров».

Действительно, наша книга, как и упомянутая выше, — о приверженности гуманистическим ценностям и в том числе о преобразовании генетической структуры современного капитализма. В основе новой парадигмы лежит не получение прибыли, а способность доставить радость всем без исключения, предоставить безграничные возможности для самореализации, повышения благосостояния и осуществления духовного поиска. Всем — клиентам, сотрудникам и самим основателям бизнеса.

И наша книга также учит доставлять радость и нести любовь. Жить и развивать предприятие не в условиях жёсткой конкуренции, а в среде эмоционально открытого мира, где для всех есть место и все получают равные возможности для развития, самораскрытия и перехода на новые уровни.

Сложно найти человека, не желающего жить в мире, целиком и полностью построенном на идеалах, ранее казавшихся утопическими. Но именно сегодня, даже несмотря на геополитические потрясения, идеалы эти становятся всё более реальными и достижимыми.

¹ Сисодиа Р., Вольф Д., Шет Д. Фирмы, несущие любовь. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2011.

И, пожалуй, главный вопрос, на который отвечает книга: как должен измениться бизнес в XXI веке? И даже точнее: как он меняется уже сейчас, какие флуктуации происходят в области производства, в сфере услуг, выстраивания отношений с клиентами и покупателями? Как управлять персоналом в условиях, когда принцип кнута и пряника не работает? И как управлять бизнесом, если мантры об эффективности КРІ убеждают не всех? Ведь бизнес — это нечто гораздо большее, чем финансовые отчёты и другие цифровые показатели.

Книга предназначена для широкой бизнес-аудитории, руководителей разных уровней, стартаперов и HR-директоров. Мы считаем, что она займёт место на полке популярных бизнес-бестселлеров, которые не просто вооружают необходимыми инструментами, но и формируют картину мира. «Бизнес с сердцем...» можно читать как дополнение к таким изданиям, как «От хорошего к великому» Д. Коллинза¹, «Как привести дела в порядок» Д. Аллена², «Доставляя счастье» Т. Шей³, «Эмоциональная смелость» П. Брегмана⁴, «Теория игр» А. Диксита и Б. Нейлбаффа⁵, «Открывая организации будущего» Ф. Лалу⁶ и ещё сотне публикаций о бизнесе, — так и вместо них.

¹ Коллинз Д. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022.

² Аллен Д. Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022.

³ Шей Т. Доставляя счастье. От нуля до миллиарда. История создания выдающейся компании из первых рук. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022.

⁴ Брегман П. Эмоциональная смелость. Как брать ответственность на себя, не бояться сложных разговоров. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.

⁵ Диксит А., Нейлбафф Б. Теория игр. Искусство стратегического мышления в бизнесе и жизни. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022.

⁶ Лалу Ф. Открывая организации будущего. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

На основе материалов нашей книги можно проводить сессии стратегического планирования, ведь она именно об этом — о стратегиях конкурентного поведения, продаж, управления персоналом и развития клиентов.

Это книга для людей бизнеса. Она полезна тем, кто строит карьеру, и тем, кто развивает собственное дело, рассчитывая на то, что в один прекрасный день предприятие займет своё место среди лидеров отрасли. И, конечно, она пригодится состоявшимся предпринимателям, достигшим определённых вершин и теперь оглядывающим с этих высот открывшиеся горизонты с вопросом: «А что дальше?» Всех их объединяет одно — польза, которую они могут получить от прочтения нашей книги.

Эта книга — о новой философии бизнеса, базирующейся как минимум на трёх китах.

1. Структурированная картина мира. Когда владелец или рядовой сотрудник видит свои горизонты, он переосмысливает собственное поведение, позицию, отношение к бизнесу и жизни. И картина мира проясняется. Как будто он попал в центр незнакомого города без карты, растерялся, но вдруг — о чудо! — получил навигатор и узнал, по какой улице идти и в какой переулок свернуть. Всё, что казалось сложным и запутанным, становится простым и понятным. Недаром сами авторы шли к этой модели много лет, а открылась она им, как таблица Менделеева в расхожей легенде, — в один момент.
2. Понятная система ценностей. Можно сказать, что высокие ценности, волнующие человека в наши дни, раньше ассоциировались скорее с романтическими идеалами. Сегодня же от них зависит то, насколько успешен будет бизнес, насколько глубоко он сможет интегрироваться в сложную систему взаимоотношений — экономических, моральных, этических и даже религиозных, — пронизывающих современное общество. Ведь новый бизнес — это не просто поставщик товаров

и услуг за деньги. Это организм, развивающийся по собственным законам, помогающий качественно меняться и своим сотрудникам, и покупателям, и даже владельцам.

3. Практическая значимость. Книга вооружает читателя конкретными принципами действия и поведения на каждом этапе развития бизнеса и помогает решить как минимум две задачи. Первая — формирование новой картины мира. Вторая — выстраивание логики личного развития. В процессе знакомства с парадигмами созидания и потребления, системой ценностей и собственно спиралью развития становится понятно, где мы начали свой путь, где находимся сейчас и куда двигаться дальше.

Эта книга должна всегда быть под рукой у руководителей, предпринимателей и специалистов, работающих по найму, по четырём причинам.

Во-первых, она убедительно и наглядно раскрывает законы эволюции бизнеса, человека в бизнесе и создателя бизнеса. Она даёт чёткие ориентиры на каждом этапе развития любого из них.

Во-вторых, она проливает свет на истоки проблем, возникающих на определённых стадиях как развития бизнеса, так и жизни отдельно взятого человека. Она учит тому, как справиться с этими проблемами и перейти на следующую ступень собственной эволюции.

В-третьих, в ней демонстрируются цели, к которым может стремиться человек, и гуманистическая миссия его бизнеса. И это действительно важно в наше время, когда теряются ориентиры и переосмысливаются ценности.

И, самое главное, книга наполнена оптимизмом, причиной чему — предельная ясность и понимание того, в какой точке развития находится человек и его дело, куда он может стремиться, в чём его истинная цель и предназначение. Эти вопросы мы задаём себе миллионы раз, но точный и исчерпывающий ответ почему-то всегда ускользает.

Сейчас ответ есть. Смысл жизни — не просто в развитии. Смысл — в таком развитии, когда на каждом витке расширяющейся спирали возникает новое качество. Эта книга — о целеполагании и практических инструментах, способных заменить устаревающие модели и матрицы, наводнившие учебники по бизнесу и стратегиям. Мир становится сложнее, это скорее организм, нежели механизм, а потому на смену механистическим моделям и метафорам приходят системы, сопоставимые с ДНК биологического мира.

К сожалению, сегодня мало деловой литературы, показывающей выход из тупиков, в которых с пугающей периодичностью оказываются предприятия вместе со своими сотрудниками, клиентами и партнёрами.

Наша книга освежает взгляд на процессы, происходящие в системах «предприятие» и «человек», а также в системах отношений «предприятие — предприятие», «человек — человек», «предприятие — человек», «бизнес — клиент» и «бизнес — партнёр».

ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ И СОЗИДАТЕЛЬНАЯ МОДЕЛИ

За последние тридцать лет модель поведения российского потребителя менялась не раз. В 80–90-е годы человек жил в условиях дефицита, был непритязателен и радовался всему, что дают. Можно назвать этот период временем выживания, борьбы за возможность достать самое необходимое для жизни и страха перед завтрашним днём. Непритязательность покупателей в последующие годы вселяла в коммерсантов уверенность, что купят всё, поэтому им самим достаточно находиться у источника, распределяя дефицитные ресурсы. Следовательно, незачем бороться за место под солнцем и постоянно меняться.

Важнейший стимул бизнеса — конкуренция — развивался слабо: на множество свободных коммерческих ниш приходилось относительно мало игроков. Однако ситуация быстро и кардинально менялась. Приходили новые игроки, в борьбу за рынок включались серьёзные российские и международные компании, развивался малый и средний бизнес.

В 2000-х в России появились торговые центры. Они превосходили все ожидания, поражали своим масштабом, комфортом и удобством совершения покупок. Придя на смену уличной торговле и рынкам, мегамоллы предложили клиентам более цивилизованный способ совершения покупок. Всё можно было купить в одном месте, комфортно и безопасно, да ещё и развлечься всей

семьей. Поход в торговый центр стал способом времяпрепровождения и возможностью решить многие вопросы в одном месте.

С ростом качества жизни у потребителя появилась возможность путешествовать и знакомиться с новыми торговыми марками, наблюдать и испытывать на себе другой уровень сервиса. Интернет открыл безграничные возможности совершения покупок и сделал этот процесс максимально удобным. А главное — он подарил выбор.

Современный потребитель уже давно перестал довольствоваться просто набором товаров и услуг. Он ждёт от бизнеса индивидуального подхода, возможности получить новый опыт, искренней заботы о своих нуждах. Он хочет, чтобы его удивляли и давали шанс стать причастным к большим переменам в обществе.

Клиент стал притязательным, поскольку рынок богат товарами, услугами и игроками, желающими побороться за его внимание. У него есть доступ к благам всего мира и к лучшим ценам. На любой запрос — сотни тысяч ответов, масса информации и рекламы. Бизнесу в такой конкурентной среде необходимо как-то выделиться, найти и показать свою уникальность, обосновать, почему именно его должны выбрать покупатели.

В эпоху дефицита покупатель искал продавца, а сейчас, в период перенасыщенности, бизнес должен найти своего клиента и убедить в собственной полезности.

Современный потребитель ценит время, и бизнес обязан отвечать на этот запрос. От разрозненных торговых точек мы пришли к огромным супермаркетам с большим ассортиментом товаров, которые можно купить под одной крышей быстро и недорого. Мини-рынки и «семейные» магазины отжили своё — их вытеснили торговые точки «у дома». Но и такие форматы уходят в историю. Развитие онлайн-продаж, доставка на дом, в том числе и товаров первой необходимости, меняют и нынешний облик гипермаркетов.

Изменения покупательского поведения очевидны, и дальше они будут лишь усиливаться и ускоряться. Клиент любит и ценит своё время, комфорт и удобство совершения покупки; ему важен

сервис, честность взаимоотношений и соответствие цены качеству. Он больше не выбирает нас только за товары и услуги: перенасыщенность рынка делает его избирательным и ставит в приоритет другие неочевидные критерии.

Индивидуальный подход ценится всё больше. Людям не нравится чувствовать себя глупо, теряясь в ассортименте: им нужна возможность получить ответы на возникшие вопросы здесь и сейчас. Поскольку есть выбор, куда пойти и где купить, клиент считает, что достоин индивидуального сервиса за деньги, которые он приносит компании, совершая покупки.

Интернет с лёгкостью продаёт хорошо известные клиенту товары. Клиент не нуждается в консультации, ведь и так точно знает, чего хочет и что получит при заказе. При этом он получает массу выгод и преимуществ онлайн-шопинга.

Когда же необходимо выбирать, когда требуется консультация или когда товар невозможно оценить, не потрогав и не примерив, покупатель идёт к продавцу лично. При этом он ожидает, что получит качественный сервис, решение своих проблем и ответы на вопросы — и не будет сожалеть о потраченном времени.

Клиент хочет бесшовного опыта во всех точках соприкосновения с бизнесом: ничто не должно препятствовать совершению покупок. Здесь важным фактором становятся удобство и комфорт. Даже если что-то пошло не так, клиент знает: ему всегда помогут и устранят неприятные последствия.

Приходя в магазин, человек сам решает, выбирать ли ему товар самостоятельно или прибегнуть к помощи консультанта. В первом случае продающий бизнес создаёт клиенту путь к покупке: ему должно быть понятно абсолютно всё: что, где и в какой последовательности брать, где найти основную информацию о товаре или услуге без привлечения сотрудников, как заплатить и куда написать претензию. Если же покупателю нужен совет и помощь в выборе, он всегда может обратиться к находящемуся поблизости специалисту.

Зачастую при совершении самостоятельной покупки клиент сталкивается со множеством трудностей — например, не находит ценник или место расположения товара, не знает, куда сложить свои покупки, — и для решения базовых вопросов он вынужден искать продавца, который не всегда оказывается доступен. Существуют и другие виды коммерческой манипуляции: например, в современных дискаунтерах сотрудники регулярно переставляют стеллажи, меняют расположение товарных категорий, — и всё ради того, чтобы задержать человека в магазине и подтолкнуть к незапланированной покупке.

Такие нечистоплотные методы — пережиток старой модели ведения бизнеса. Он не всегда успевает за беспрецедентно быстрой трансформацией клиентов и не учитывает скачкообразные изменения картины мира.

Для бизнеса главной задачей становится поиск возможностей с минимальными потерями пройти период нестабильности, научиться существовать в условиях, когда планировать на годы вперёд нереально, и в то же время продолжать развиваться.

Любой бизнес зависит от клиентов. Кого-то больше интересуют вопросы безопасности и защищённости: в условиях неуверенности в завтрашнем дне им важно сохранить нажитое, не потерять работу, сберечь здоровье и научиться по-новому управлять денежными накоплениями. А для кого-то нынешнее время открывает возможности инвестирования и создания цифровых бизнесов.

Стабильное развитие превращается в красивую сказку. Реалии сегодняшнего дня — безостановочные и порой непредсказуемые изменения. И у бизнеса нет выбора, кроме как постоянно быть на одной волне с клиентом.

Мы разработали свою шкалу типов клиентов с разным покупательским поведением, разными уровнями достатка и целями совершения покупок. В последующих главах мы подробно рассмотрим каждый тип и расскажем, как взаимодействовать с ними.

Если мы не видим разницы между этими типами — а иногда грань очень тонка, — то рискуем замкнуться на своих бизнес-процессах, оставаясь глухими к запросам клиентов.

В чём же причина такого отставания? В инерционности мышления. Бизнес напрямую связан с личностью руководителя и зависит от его ценностей и стратегического видения. Руководителю важно объективно оценивать не только самого себя, но и сильные стороны и потенциал развития бизнеса, быть честным при определении мотивации и приоритетов команды. И, самое главное, своевременно менять стратегию, откликаясь на изменения рынка и трансформацию покупательского поведения.

Личность руководителя и его ценностные ориентиры становятся решающими при выборе парадигмы управления, которая либо ведёт бизнес к краху, если руководитель не видит рыночных изменений, либо способствует процветанию, преобразовываясь согласно возникающим вызовам.

Гибкость управления бизнесом, открытость новому, высокая степень осознанности и умение предвидеть тренды не просто желательны, а необходимы в наше время, характеризующееся большой пластичностью и требующее постоянных изменений. Допустим, некая сеть автозаправок поставила перед собой задачу повысить эффективность обслуживания клиентов. Наблюдая за поведением посетителей, проводя анкетирования и многочисленные исследования, в компании пришли к простому выводу: клиентский поток состоит из трёх групп, и каждую отличают свои ценности и особенности потребительского поведения. «Автолюбители» хотели бы приобрести дополнительные товары для ухода за автомобилем. Они не будут вести себя как «домоседы», которым не хочется проводить много времени на заправке: тем бы поскорее вернуться домой, завернуться в тёплый плед и включить любимый сериал. И те и другие своим поведением отличаются от «экономных»: таким клиентам важнее всего покупать товар по максимально низкой цене, не пропуская распродажи и акции. С этого момента сеть

автозаправок будет выстраивать свою политику, принимая во внимание интересы всех этих непохожих типов клиентов.

Сейчас одновременно сосуществует несколько поколений, обладающих абсолютно разными ценностями, что находит отражение в потребительском поведении.

Поколение X отличает стремление к упорному труду и самостоятельному достижению результата. Рождённые в 60–70-х годах прошлого века, эти люди радеют за качество, доводят работу до финального результата, во всём полагаются на себя и собственные силы.

Поколение Y — миллениалы, рождённые в период с 1981 по 1996 год, на закате тысячелетия. На их долю выпало немало потрясений — перестройка, экономические кризисы. При этом на период их взросления пришёлся скачок информационного развития. Они на «ты» с вычислительной техникой, они первыми начали использовать смартфоны. Это индивидуалисты, задумывающиеся о семье лишь после того, как решат вопросы карьеры. Они могут работать только ради денег и легко меняют профессии и род занятий.

Поколение Z — зумеры, рождённые в период с 1997 по 2012 год, — это генерация цифровой реальности, не знающая ни шаблонов, ни моральных ограничений. Зумеры не отличаются устойчивостью взглядов. Это люди, родившиеся в комфортное время, в период глобализации и постмодернизма. Они живут с гаджетами в руках, на их картину мира влияют блогеры и социальные сети. Это представители новой действительности, но эта действительность — та, в которой живём мы и существует бизнес.

Однако если принимать во внимание только различия в мировосприятии разных генераций, то можно упустить массу важных деталей. У каждого поколения есть своя ДНК, своя логика, помогающая проходить через определённые этапы развития. Поэтому мы решили копнуть глубже и рассмотреть человека сквозь призму его ценностей и мировоззрения.

Спираль индивидуальности — ей, собственно, и посвящена эта книга — это система девяти витков, дающая понимание того, какие

этапы в жизни или становлении уже пройдены, в какой точке человек или бизнес сейчас находится, и показывающая перспективы дальнейшего развития.

Спираль индивидуальности ясно демонстрирует ещё одно расхождение, более тонкое, но легко различимое при наличии знаний — разницу в уровне сознания людей. Она не зависит от возрастных и поколенческих особенностей. Спираль отражает ступени трансформации, которые проходит каждый из нас и человечество в целом, а также служит универсальным инструментом оценки всех сфер жизни.

От критической массы созвучно мыслящих активных людей зависит то, как быстро идеи становятся «вирусными» в обществе и какое мировоззрение будет главенствующим. В век высоких технологий эти идеи распространяются среди всех равнодушных с невиданной скоростью.

Конечно же, бизнес оказывает большое влияние на клиентов, формирует их мировоззрение, помогает адаптироваться к изменениям и задаёт направление дальнейшего развития. Бизнес старой формации, основанный только на личной выгоде, манипулирует людьми, тогда как новый бизнес различает, на каком уровне находится человек, учитывает его интересы и устремления, проявляющиеся именно на этом уровне, и помогает каждому клиенту расти.

Стабильный бизнес «детской эпохи» — периода зарождения капитализма в современной России, — где одни и те же инструменты использовались многие годы, безотказно обслуживая прогнозируемые непритязательные клиентские запросы, похоже, навсегда остался в прошлом. Время, когда социологи и маркетологи исследовали потенциальных клиентов только лишь для того, чтобы понять, как удобнее ими манипулировать, подходит к концу. Новый бизнес приглядывается к клиентам, чтобы увидеть различия между разными группами, учесть их потребности и пожелания, обогатить их опыт, повысить качество жизни и уровень сознательности.

Весь наш опыт подтверждает, что сейчас параллельно существуют две противоположные модели бизнеса: отживающая свой век потребительская, или капиталистическая, и новая, которую мы назвали созидательной.

Потребительская модель хорошо известна. Ей посвящено множество бизнес-книг и тренингов, она располагает обширным инструментарием, отлично проработанной теоретической базой и методологией. Эта парадигма была создана под клиентские запросы прошлого, а потому с каждым днём работает всё менее эффективно. Экономические принципы, на которых она держится, отражают базовые аспекты бизнеса. Однако сегодня этого недостаточно: необходима новая надстройка.

Давайте назовём вещи своими именами. Потребительская модель — это все этапы развития маркетинга, ориентированные на усиление потребления. В первую очередь это индустриальный этап, когда необходимо было только произвести товар, чтобы клиент пришёл и купил его в условиях дефицита и ненасыщенного рынка; когда менеджмент компании был ориентирован на производство, снижение издержек и массовое распределение продукции. Товарная концепция — второй этап развития — сосредоточена на повышении качества продукции, когда менеджеры влюбляются в свой товар и не видят, что рынок может не разделять их чувств. Третья концепция — продаж и сбыта — оправдывает агрессивную игру в завоевание потребителей и подавление конкурентов. Клиентская концепция — четвёртая модель — нацелена на то, чтобы найти своего клиента, изучить его характеристики и создать товар, соответствующий узким целевым рынкам. Наконец, концепция холистического маркетинга¹ ратует за расширенный интегрирован-

¹ Холистический маркетинг — бизнес-философия, представленная Филипом Котлером и Кевином Келлером и ориентированная в первую очередь на интересы покупателя и удовлетворение его потребностей. — *Прим. ред.*

ный подход к созданию и продвижению товара, а также оценке потребительских рынков.

Но есть один нюанс. Все потребительские модели заботятся о том, чтобы хорошо было «телу», и совершенно упускают из виду наличие «души». Для чего создавать мощные игровые планшеты и высокоскоростные автомобили, которые современный человек сможет оценить и использовать в лучшем случае на десятую долю их потенциала? Зачем этот суперсервис в отелях? К чему мы стремимся на самом деле? Капиталистический маркетинг на этот вопрос не даёт ответа, потому что подразумевает развитие лишь рынков сбыта, оценивает человека как потребителя и исключает его активное, созидательное участие в бизнес-процессах.

НОВАЯ ПАРАДИГМА БИЗНЕСА

Основная цель потребительской модели бизнеса — получение дохода, достижение ключевых показателей и снижение издержек. Такой подход, безусловно, может приводить к краткосрочному успеху, но вряд ли здесь можно говорить о построении долгосрочных взаимовыгодных отношений с клиентом.

Если бизнес затевается для извлечения прибыли, то вся его деятельность и ресурсы подчиняются односторонней выгоде. Сколько бы в качестве главной ценности ни декларировалась забота о клиенте, факты будут свидетельствовать об обратном.

Приведём примеры. Как правило, при защите инвестиционного проекта докладчик опирается на выгоды, которые получит бизнес. Инвесторы смотрят на множество цифр: ключевые показатели, сроки, окупаемость инвестиций. Тонны данных про бизнес, но не про клиента.

Другой пример. Можно вдоль и поперёк измерить клиента, с помощью маркетинговых инструментов получив массу сухой информации о его возрасте, интересах, пристрастиях, профессиональной деятельности и уровне дохода, и на основе этих данных выстроить бизнес-процессы, маркетинговую политику и коммуникационную стратегию. Всё *про* клиента, но не *для* клиента. «Горячие» полки, реклама на местах продаж, уведомления об акциях и мероприятиях. Всё это нужно бизнесу, но не людям.

В потребительской парадигме бизнеса и продаж клиент остаётся лишь источником дохода и прибыли. Какая здесь взаимная

выгода? В этой парадигме бизнес интересуется только один вопрос: «Кто и как может быть полезен *мне?*» И мало кто задаётся вопросом: «Кому и как могу быть полезен *я?*»

Распродажи, акции и скидки на товары рассчитаны на ажиотаж, их задача — вызвать у клиента тревогу: вот-вот всё кончится. Казалось бы, бизнес предлагает полезный и нужный товар по выгодной цене, однако за этим скрываются далеко не бескорыстные мотивы.

Потребительский бизнес генерирует всевозможные хитрости. Первая — заманить клиента на свою территорию. Конечно, покупатель получит то, за чем пришёл. Но умело расставленные ловушки дополнительных продаж — соблазны положить в корзину сопутствующие товары — компенсируют маркетинговые затраты за счёт клиента.

Планируя, как расположить в магазине ассортимент, мы прячем товары первой необходимости в самую глубину, заставляя клиента проходить через ряды полок с расчётом на импульсивную покупку, а вовсе не ради его комфорта и выгоды.

Комплексные и сопутствующие товары — ещё одна ловушка, заставляющая покупателя взять больше, чем ему нужно, и увеличивающая средний чек. По тому же принципу сформирована выкладка товаров в прикассовой зоне: в процессе ожидания происходит импульсивная покупка чего-то якобы нужного.

Данные инструменты «проталкивания» приносят бизнесу выгоду в краткосрочной перспективе. Клиент получает скидку, бизнес решает задачи сегодняшнего дня. Однако всё это не способствует выстраиванию долгосрочных взаимоотношений. Бизнес легко копируется другими, поскольку опирается на быстрые решения, за которыми нет глубокой гуманистической идеи.

Коммерция потребительской матрицы заиклена на себе, интересы продавца для неё — превыше всего. Она технологична и безжалостна. Такой бизнес всё дальше уходит от понимания истинных потребностей клиента.

Какова же альтернатива такому негуманному подходу?

В основе созидательной модели бизнеса лежит неподдельный интерес к клиенту, его ожиданиям, проблемам, мечтам и потребностям. Этот тип взаимодействия строится на принципе «выигрываем вместе».

Хермаван Картаджайя и Айвен Сетиаван, соавторы «Маркетинга 3.0»¹, разработали целую систему моделей, объединяющих человека и компанию. Разум, сердце и душа человека — вот ради чего формулируются ценности, видение и миссия компании; в точке их пересечения рождаются новые смыслы. Это философская основа существования бизнеса. Но и этой модели свойственна ограниченность, ведь её предназначение — сблизить ценности бренда и ценности человека ради эффективного маркетинга.

Мы же выходим за рамки маркетинга. И здесь мы снова задаём себе вопрос: возможно ли появление модели, которая охватывала бы абсолютно все сферы человеческого бытия и все сферы развития бизнеса, помогала бы развивать человека в бизнесе и на предприятии, углублять клиентские отношения, но в то же время была бы ориентирована не на капитализацию прибыли, а на выход за собственные границы и их бесконечное расширение?

Пожалуй, да. Спиральная система как раз и показывает, как предприятие может проявлять себя на каждом новом витке, развиваясь вне конкурентного поля и состязаясь разве что с самим собой. Первый виток — это борьба за выживание, когда вокруг только алый океан и на уме лишь одно: выжить, получить свою прибыль, победить конкурентов. Второй виток — уровень умелого торговца: напряжённость на конкурентном поле сохраняется, но вокруг уже не враги и противники, но потенциальные покупатели и клиенты. Следующий уровень — укрепление статуса. И, как выясняется,

¹ Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетиаван А. Маркетинг 3.0. От продуктов к потребителям и далее — к человеческой душе. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2012.

90% современных бизнесов остаётся на этих трёх уровнях. А ведь есть ещё и четвёртый, и пятый, и шестой, и даже девятый.

Философия созидательного бизнеса не часть модели и не оторванная от контекста метафора. Это полная и всеобъемлющая стратегия внутри предприятия, когда можно планировать не рыночную долю или объём прибыли, но качественные преобразования, символизирующие переход компании с одного витка спирали на другой. Нет конкуренции — есть расширение и бесконечное создание ценностей.

Безусловно, получение прибыли и достижение ключевых показателей не теряют важности: они остаются первостепенной задачей бизнеса, но далеко не единственной. В новой идеологии бизнеса они становятся следствием заботы о клиенте и отстаивания его интересов.

Такие взаимоотношения ведут к тому, что клиент, при прочих равных, выбирает бизнес, настроенный на его чаяния и потребности. Желание идти навстречу простым и сложным человеческим запросам и неустанный интерес компании к клиенту позволяет выстроить долгосрочные партнёрские отношения и порождает безоговорочную лояльность. И это новый, более надёжный способ получения прибыли.

Плюсы для бизнеса очевидны. Лояльность клиентов — самый выгодный и устойчивый актив на все времена. Преданные клиенты превращаются в амбассадоров бизнеса. Они приходят снова, приводят друзей и знакомых даже тогда, когда само предприятие об этом не просило. Они становятся не просто постоянными покупателями, а поддержкой и опорой.

Таким образом, водораздел между потребительской и созидательной моделями проходит там, где расходятся причина и следствие коммерческой деятельности. Первая стратегия рассматривает достижение прибыли как результат, ради которого затевается бизнес. Вторая утверждает: прибыль становится следствием нашей заботы о клиенте, выраженной в действиях.