

Содержание

Предисловие к русскому изданию.....	9
-------------------------------------	---

От автора.....	13
----------------	----

Часть I. Заметить пропасть

Введение. Если Марк Цукерберг смог стать миллиардером.....	19
---	----

1 Иллюзии хайтек-маркетинга.....	27
---	----

2 Маркетинговое просветление.....	49
--	----

Часть II. Прыжок через пропасть

3 Аналогия с высадкой в Нормандии.....	93
---	----

4 Выберите точку атаки.....	123
------------------------------------	-----

5 Соберите войска и подготовьтесь к вторжению.....	147
---	-----

6 Оцените ситуацию на фронте.....	181
--	-----

7 Начните наступление.....	215
-----------------------------------	-----

Заключение. После преодоления пропасти.....	233
--	------------

Приложение 1. Модель развития рынка высоких технологий.....	263
--	------------

Приложение 2. Модель четырех передач для принятия цифровых продуктов потребителями.....	269
--	------------

Предисловие к русскому изданию

Инновации, то есть создание нового, — наверное, самое сложное, что может быть в менеджменте, ведь если нет идеи или продукта, то теряет смысл все остальное: нечем управлять, нечего продвигать, нечего продавать.

И если испокон веков инновации делались в основном путем проб и ошибок, за счет личного времени и энтузиазма изобретателя, а успех зависел от случайного стечения обстоятельств, то в конце XX века теории и практики менеджмента задумались о том, как сделать инновационный процесс более управляемым. Сформировалась индустрия венчурных инвестиций, заинтересованная в более предсказуемом процессе создания и масштабирования инноваций.

И хотя с генерацией идей пока ничего кардинального сделать не удалось (разве что ТРИЗ, созданная в СССР, может как-то помочь), то с процессом вывода продукта на рынок ситуация оказалась гораздо яснее и его удалось декомпозировать на понятные элементы. В 1991 г. вышла книга Джеффри Мура «Преодоление пропасти», в которой он показал, опираясь на модель распространения инноваций Эверетта Роджерса, что переход от ранних последователей к массовому рынку значительно сложнее, чем принято считать.

Новый продукт продвигается на рынок не путем захвата все большего и большего числа потребителей с одними и теми же интересами, а поэтапно. Разные группы потребителей предъявляют к нему разные требования, и особенно сложным оказывается переход от ранних последователей к массовому рынку.

Если новаторы готовы мучиться с еще не доработанным продуктом просто потому, что их боль так сильна, что они готовы чуть ли не сами доделывать сырой продукт под свои цели (такими были сборщики ПК из деталей, купленных на «Митьке» в начале 1990-х), а ранние последователи готовы принимать на себя риски внедрения ради получения конкурентного преимущества (первые компании, начавшие автоматизировать решение конкретных проблем типа бухучета или продаж), то раннее большинство, то есть массовый рынок, уже ждет целостный продукт с гарантиями, технической поддержкой и понятными интерфейсами (таковы современные потребители компьютеров, которые даже не знают, что у них внутри). Разрыв между этими двумя последними группами самый серьезный, это практически пропасть, и действиям по его преодолению в основном и посвящена книга Джеффри Мура. Это только кажется, что классный продукт, который завоевал внимание гиков, покорит рынок, — на деле это совершенно не так, и огромное число стартапов с классными, по мнению их основателей, идеями провалились и не смогли заинтересовать широкие массы потребителей. Необходимо потихоньку, шаг за шагом, продвигать продукт от одной группы потребителей к последующей, используя совершенно разные инструменты, а особое внимание уделять пропасти между ранними последователями и ранним большинством.

Уже после того как книга Мура стала бестселлером во всем мире, методологам стартапов пришла в голову идея, что продвижение нового продукта на рынок очень похоже на фундаментальную науку, в основе которой лежит научный метод,

то есть вначале идет наблюдение, потом выдвижение гипотез и их доказательство. Научный метод в применении к стартапам можно изучить по таким книгам, как «Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели» Эрика Риса и «Стартап: Настольная книга основателя» Стива Бланка и Боба Дорфа. Также очень полезны «Спроси маму: Как общаться с клиентами и подтвердить правоту своей бизнес-идеи, если все кругом врут?» Роба Фитцпатрика и «От нуля к единице: Как создать стартап, который изменит будущее» Питера Тиля. Все они опубликованы после «Преодоления пропасти», но хорошо сочетаются с моделью Мура и помогают подготовиться к преодолению пропасти.

С момента первого издания «Преодоления пропасти» прошло более 30 лет. Меняются технологии, меняются рынки, меняются поколения потребителей, а задача остается прежней: убедить большинство людей принять то, что сначала казалось интересным лишь немногим. Эта задача будет всегда стоять перед всеми инноваторами, а значит, книга Джеффри Мура никогда не потеряет актуальности.

*Сергей Турко,
кандидат экономических наук,
главный редактор издательства
«Альпина Пабlishер»*

От автора

Когда договор на издание «Преодоления пропасти» еще только обсуждался, издатель и автор решили так: если удастся распродать более 5000 экземпляров — это уже успех. В конце концов, речь же идет о нишевой книге неизвестного автора, посвященной довольно специфическим проблемам маркетинга высокотехнологичных продуктов.

А вышло так, что за 10 лет с момента первой публикации книги в 1991 г. было продано более 300 000 экземпляров. Издатель и автор были в восторге. Но гораздо интереснее другое: почему книга оказалась настолько успешной? Все просто: это хрестоматийный пример эффективности сарафанного радио — той самой практики, которую книга и пропагандирует как нишевой подход к выводу прорывных инноваций на массовый рынок.

Выяснилось, что метафора пропасти и рекомендации по ее преодолению нашли отклик у опытных менеджеров хайтек-индустрии. Читатели нередко признавались мне, что, хотя материал книги и был полезен, ничего нового она им не открыла — скорее собрала воедино их разрозненные догадки и печальный опыт и выстроила из всего этого стройную систему, пригодную для принятия решений в будущем.

Читатели начали рекомендовать книгу коллегам — в том числе для того, чтобы распространить новый понятийный аппарат. Так книга вышла за пределы отдела маркетинга и проникла

в инженерные подразделения. Инженеры оценили издание и потом признавались, что это первая книга по маркетингу, которую они не отправили в мусорную корзину после первых глав. Похвала от инженеров поистине дорогого стоит, и автор искренне благодарен за такой отклик.

Неожиданная реакция читающей публики привлекла внимание венчурного сообщества, и оно стало еще одним каналом продаж. Венчурные инвесторы увидели в новом словаре инструмент, с помощью которого можно наладить диалог с предпринимателями-технарями по поводу развития рынка. Более того, в некоторых компаниях книга стала обязательной к прочтению — чтобы все говорили на одном языке.

Затем книгу заметили профессора бизнес-школ и включили в программу курсов по маркетингу стартапов, который в начале 2000-х гг. был на пике популярности. Студентам книга тоже понравилась: в ней есть и аналитика, и практические идеи, а стиль изложения четкий и доступный — главным образом благодаря тому, что основные идеи подаются в виде метафор, пусть порой и весьма неоднозначных. Если понятна суть аналогий, в значительной степени понятна и суть книги, и ее прочтение лишь подтверждает то, что уже известно.

Все шло как по маслу примерно до 1997 г., когда студенты начали спрашивать: «А кто такие Ashton Tate или Cullinet? Что такое WordStar или Ingres?» Иными словами, мои примеры — основной элемент любой аргументации с помощью аналогий — безнадежно устарели. Вскоре вышло переработанное издание: аргументация осталась в основном прежней, но компании 1980-х гг. уступили место компаниям 1990-х, что лишний раз подтвердило убеждение автора: пропасти — неизменная черта технологического ландшафта.

Примерно так обстояли дела и в последнее десятилетие. Продажи шли своим чередом. С учетом переводов на иностранные

языки к моменту подготовки этого издания было продано свыше 600 000 экземпляров, а концептуальные модели, изложенные в книге, по-прежнему применялись в тех же контекстах, что и раньше. Но примерно в 2007 г. студенты снова стали спрашивать: «Кто такие Channel Point? VerticalNet? Silicon Graphics? Savi? Неужели нет примеров компаний, о которых мы *хотя бы слышали?*» Пришло время в очередной раз обновить примеры — задача, за которую я берусь с энтузиазмом, хотя, возможно, и с некоторым опозданием.

Как и прежде, я стремлюсь сохранить структуру книги. Разумеется, за последнее десятилетие много воды утекло, но стоит начать перестраивать мост над рекой — и в итоге приходится возводить его заново от начала до конца. Чтобы не перекраивать всю книгу, я решил добавить в нее два приложения. Первое — краткое изложение идей книги, вышедшей вслед за «Преодолением пропасти», а именно «Внутри торнадо»*. В ней я постарался нарисовать полную картину жизненного цикла принятия технологий — от раннего рынка, пропасти и кегельбана до торнадо, главной улицы и зрелости категории после массового принятия. Это позволит читателям, впервые взявшим книгу в руки, увидеть преодоление пропасти в более широком контексте.

Второе приложение посвящено, пожалуй, самому значительному событию в сфере высоких технологий нынешнего века — подъему потребительских ИТ, который во многом обусловлен все более инновационным применением мобильных устройств, облачных вычислений и Всемирной паутины. До наступления этой эры ИТ-категории почти всегда зарождались в сегменте B2B, и лишь часть из них со временем просачивалась в сегмент B2C — после того как технология уже обкатана и подешевела.

* Мур Джеффри А. Внутри торнадо: Стратегии развития, успеха и выживания на гиперрастущих рынках. — СПб.: BestBusinessBooks, 2010.

Однако в нынешнем веке именно B2C-компании вышли в авангард, и только сейчас B2B-игроки начинают перенимать эти технологии для корпоративного сектора.

Как выяснилось, «Преодоление пропасти» — это, по сути, модель развития рынка B2B. Ее можно применять и к B2C, порой весьма эффективно, но в конечном счете для этого сегмента она, как правило, неоптимальна. Для цифровых предпринимателей, строящих потребительский бизнес, более полезной оказалась модель, которую мы назвали «четыре передачи». Именно ей и посвящено второе приложение.

Работа над книгой — настоящее путешествие. На всем его протяжении меня поддерживала семья, особенно жена Мари, а также многочисленные коллеги из Chasm Group, Chasm Institute, TCG Advisors и Mohr Davidow Ventures. Добавьте сюда моих редакторов из HarperBusiness, агента Джима Левина, личного помощника и бизнес-менеджера Пэт Грэнджер — и станет ясно, что в одиночку такое не осилить. Но все же, пожалуй, больше всего на меня повлияли сотни клиентов, которые приходили к нам с интересными задачами и заразной энергией. Именно они вдохновляют всех нас.

Джеффри Мур

Июнь 2023 г.

Часть I

**ЗАМЕТИТЬ
ПРОПАСТЬ**

Введение

Если Марк Цукерберг смог стать миллиардером...

В мюзикле «Кордебалет» есть песня с такими словами: «Если Трой Донахью смог стать кинозвездой, значит, и я смогу стать звездой». Каждый год в высокотехнологичных стартапах наверняка звучит вариация на эту тему: «Если Марк Цукерберг смог стать миллиардером...» И действительно, несмотря на бесчисленные разочарования, высокие технологии по-прежнему манят, как волшебное пение сирен, и сулят быстрое легальное обогащение.

Соблазн и правда велик. Но, как предупреждает Библия, «много званых, а мало избранных». Из года в год миллионы долларов (не говоря уже о бесчисленных часах, потраченных на работу лучшими техническими умами нашей страны) тратятся в тщетных попытках попасть в царство избранных. И что в итоге? Лишь «плач и скрежет зубовой».

«Почему я?» — вопиет незадачливый предприниматель. А точнее: «Почему *не* я?» «Почему не мы? — хором подхватывают столь же незадачливые инвесторы. — Взгляните на наш продукт! Он так же хорош, а то и лучше того, который нас обошел! Ну как можно утверждать, что Salesforce лучше RightNow, LinkedIn лучше Plaxo, сеть дистрибуции содержимого Akamai лучше, чем у Internap, а облачные решения Rackspace превосходят

Terremark?» И в самом деле, как же так? Ведь по факту, если сравнивать отдельно функцию за функцией, менее успешный продукт зачастую объективно превосходит конкурента.

Не желая уходить со сцены без реванша, эта мрачная и озлобленная компания ищет среди сотрудников козла отпущения — и на кого же падает выбор? С железной последовательностью и безошибочной точностью все указывают на руководителя отдела маркетинга. Во всем виноват маркетинг! Salesforce обыграл в маркетинге RightNow, LinkedIn обыграл Plaxo, Akamai обыграл Internap, Rackspace обыграл Terremark. Теперь и нас обыграли в маркетинге. Злодея мало уволить — нужно вздернуть его на виселице!

Подобные события, конечно, бьют по репутации маркетинга, но на карту поставлено куда больше, чем карьерные проблемы маркетологов. Когда высокотехнологичная компания терпит крах, все идут ко дну вместе с кораблем — не только инвесторы, но и инженеры, производственники, президент и даже секретарша. Все переработки в надежде сорвать куш на опционах — коту под хвост.

Хуже того: поскольку нет внятного объяснения, почему одно предприятие выстреливает, а другое прогорает, потенциальные инвесторы новых продуктов и компаний все больше осторожничают. Процентные ставки ползут вверх, оценки рыночной стоимости компаний падают, а охота рисковать и вкладывать деньги в венчур сходит на нет. А Уолл-стрит тем временем тяжело вздыхает. Она давно уже в растерянности от акций хайтек-компаний. Несмотря на старания лучших аналитиков, такие бумаги традиционно оценивают неправильно (а зачастую катастрофически неправильно), отчего их котировки и скачут как бешеные. Стоит высокотехнологичной компании объявить даже о скромном недовыполнении квартальных планов, как на следующий торговый день курс ее акций обрушится на 30%.

И такое происходит сплошь и рядом. Как говорит молодежь: что за фигня?

Возможны и более серьезные последствия. Высокотехнологичные инновации и искусство маркетинга — два краеугольных камня стратегии США в борьбе за глобальную конкурентоспособность. У нас никогда не будет самой дешевой рабочей силы или сырья, поэтому мы должны и дальше эксплуатировать преимущества на более высоких звеньях цепочки создания стоимости. Если мы не научимся хотя бы предсказуемо и успешно выводить высокотехнологичные продукты на рынок, наши средства защиты от натиска коммодитизации и глобализации дадут трещину, из-за чего под угрозой окажется наш уровень жизни.

Когда ставки настолько высоки, непредсказуемость результатов высокотехнологичного маркетинга особенно обескураживает — тем более в обществе, где другие виды маркетинга, похоже, очень хорошо регулируются. В остальных сферах — автомобилестроении, производстве бытовой электроники, пошиве одежды — нас могут превзойти в производстве, но не в маркетинге. Более того, даже утратив целые категории товаров в ходе борьбы с зарубежными конкурентами, мы по-прежнему остаемся экспертами в продвижении их продукции среди американских потребителей. Почему же мы не можем применить те же навыки к высоким технологиям? И как нам этому научиться?

Цель книги — дать на эти два вопроса развернутые ответы. Но если коротко, дело вот в чем: наша базовая модель развития высокотехнологичного рынка почти верна — но все же не совсем. Именно поэтому наши маркетинговые начинания, несмотря на обычно многообещающий старт, загадочным образом сбиваются с курса, что в итоге приводит к неожиданным и тревожным провалам в доходах от продаж, а рано или поздно заставляет руководство принимать отчаянные меры. Порой эти меры срываются — и получается история

успеха в высокотехнологичном маркетинге. (Правда, когда подобные истории излагают ретроспективно, то, что удалось выяснить опытным путем, нередко подается как дальновидность, и в результате никто не видит, до какой опасной черты докатилось предприятие.) Но гораздо чаще никакие меры не помогают и компания идет ко дну. Если же меры срываются, то компания продолжает кое-как барахтаться, забыв про мечты об успехе и довольствуясь тем, что может хотя бы выплатить зарплаты сотрудникам.

Однако все еще можно изменить. В маркетинге высокотехнологичных продуктов и компаний накопилось достаточно опыта, чтобы понять, где наша модель дает сбой и как это исправить. Если говорить конкретно, самая опасная точка в развитии рынка высоких технологий — переход от *раннего рынка*, где доминируют несколько *провидцев*, к *массовому рынку*, где господствует большая группа *прагматиков*. Разрыв между этими двумя рынками слишком часто игнорируют, хотя на деле он настолько серьезен, что заслуживает названия «пропасть» и преодоление этой пропасти должно стать главным фокусом любой долгосрочной стратегии высокотехнологичного маркетинга. Кто сумеет перебраться через пропасть — тот и сколотит состояние в хайтеке, а кто сорвется — тот все потеряет.

На протяжении последних двух десятилетий я вместе с коллегами из Chasm Group, Chasm Institute и TCG Advisors наблюдал, как бесчисленные компании пытаются удержаться на плаву в этот трудный период. Переход действительно крайне сложен в силу ряда причин, о которых речь пойдет в первых главах этой книги. Но не все так плохо, ведь у нас есть надежные ориентиры. Материал, с которым вы познакомитесь дальше, отшлифован в ходе сотен консалтинговых проектов, цель которых — вывести продукты и компании в плоскость рентабельных и стабильных массовых рынков. Модели, о которых пойдет речь, выдержали

множество испытаний и доказали свою дееспособность. Пропать, попросту говоря, преодолима.

При этом, подобно раку-отшельнику, переросшему свою раковину, компания, преодолевающая пропасть, должна срочно искать новое пристанище. Пока компания его не найдет, она будет уязвима и может стать жертвой всевозможных хищников. Такая срочность означает, что все сотрудники компании — не только маркетологи и продавцы — должны сосредоточить усилия на этой единственной цели, пока она не будет достигнута. В главах 3–7 изложены принципы, которыми следует руководствоваться высокотехнологичным компаниям в этот период высокого риска. Материал сфокусирован главным образом на маркетинге, поскольку именно он должен взять на себя лидерство, однако в заключении я утверждаю: чтобы преодолеть пропасть, необходимы глубокие изменения во всей высокотехнологичной компании. Поэтому книга завершается призывом к новым стратегиям в сферах финансов, организационного развития и НИОКР.

Не стану скрывать: книга посвящена маркетингу в высокотехнологичных компаниях и написана специально для тех, кто работает в этой сфере. Однако высокие технологии можно рассматривать и как микрокосм более крупных отраслей. В таком контексте отношения между ранним и массовым рынком напоминают отношения между модным поветрием и устойчивым трендом. Маркетинг давно знает, как эксплуатировать поветрия и как развивать тренды. Проблема в том, что эти подходы диаметрально противоположны, а значит, прежде чем начинать, нужно определить, что перед нами: поветрие или тренд. Куда лучше было бы начать с поветрия, выжать из него все возможное, а затем превратить в устойчивый тренд.

Звучит как чудо, но именно в этом и состоит суть маркетинга высоких технологий. Каждый по-настоящему инновационный

хайтек-продукт начинает свой путь как модное поветрие — нечто без очевидной рыночной ценности и назначения, но с отличными свойствами, которые вызывают бурный энтузиазм в узком кругу ранних последователей. Это и есть ранний рынок.

Затем наступает период, когда остальной мир наблюдает со стороны: выйдет ли из этого что-нибудь путное? Это и есть пропасть. И если что-то действительно получается, если удастся сформулировать ценностное предложение, которое можно стабильно доносить до определенной целевой аудитории по разумной цене, — возникает новый сегмент массового рынка, причем, как правило, настолько стремительно, что первопроходцы успевают сколотить целое состояние.

Главное — преодолеть пропасть: сделать все, чтобы появился массовый рынок. Для высокотехнологичных компаний это вопрос жизни и смерти, а потому логично, что именно они становятся тем горнилом, в котором выковывается теория пропасти. Однако те же принципы можно распространить и на другие области маркетинга, так что рядовой читатель, готовый потерпеть обилие примеров из хайтек-индустрии, тоже извлечет для себя полезные уроки.

Один из важнейших уроков преодоления пропасти заключается в том, что эта задача в конечном счете требует необычайного единства компании. На этапе перехода стоит отказаться от поисков эксцентричного маркетингового гения и вместо этого добиваться осознанного консенсуса среди простых смертных. Это время не для эффектных и дорогостоящих жестов, а для тщательного планирования и бережного распределения ресурсов: не следует ставить все на блестящий маневр — лучше сосредоточить усилия каждого сотрудника на минимизации ошибок и достижении успеха.

Поэтому одна из задач книги — возможно, самая важная — раскрыть логику принятия маркетинговых решений в этот

период, чтобы каждый участник управленческой команды мог включиться в процесс развития рынка. Нашим руководящим принципом должна стать осмотрительность, а не блеск, поэтому одна голова хорошо, а две лучше. И если рыночные силы определяют нашу стратегию — а большинство организаций заявляют, что именно в этом видят свою цель, — тогда их принципы должны быть доступны всем участникам процесса, а не только, как это порой бывает, избранным, которым удалось проникнуть в их тайны.

Таким образом, книга «Преодоление пропасти» написана для всего хайтек-сообщества — для каждого, кто заинтересован в успехе компании: для инженеров и маркетологов, финансистов и всех остальных. Все должны прийти к общему согласию, чтобы благополучно преодолеть пропасть. С этой мыслью перейдем к главе 1.

1 Иллюзии хайтек-маркетинга

Когда в 1989 г. я работал над первым вариантом этой книги, то использовал в качестве примера электромобиль — прорывную инновацию, которой еще только предстояло преодолеть пропасть. В то время лишь горстка энтузиастов переоборудовала автомобили, устанавливая на них альтернативные источники питания. Когда в 1999 г. я основательно переработал книгу — вновь обратился к тому же примеру. GM как раз выпустила электромобиль, и все остальные производители говорили только об этом. Но рынок лишь равнодушно зевнул. На дворе 2013 г., и мы опять говорим о рынке электромобилей. На этот раз в центре внимания — Tesla, а главная звезда — их седан Model S.

Отвлечемся ненадолго от того, как все это круто, и допустим, что такие автомобили работают как и любые другие, только тише и экологичнее. А теперь вопрос: когда вы купите электромобиль?

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРИНЯТИЯ ТЕХНОЛОГИИ

Ваш ответ на этот вопрос многое скажет о том, какое место вы занимаете в жизненном цикле принятия технологий — модели, описывающей то, как мы воспринимаем новые продукты. Если вы ответили: «Когда рак на горе свистнет», то, вероятно, очень поздно принимаете технологические новинки — в нашей модели таких людей называют *увальнями*. Если ваш ответ: «Когда электромобили докажут свою надежность и на дорогах появится достаточно станций для их обслуживания», вы, скорее всего, умеренный последователь, или, в терминах модели, представитель *раннего большинства*. Если говорите: «Не раньше, чем на них пересядет большинство и ездить на бензиновом автомобиле станет неудобно», вы ведомый — представитель *позднего большинства*. Если же, напротив, мечтаете обзавестись электромобилем в числе первых, вас можно назвать *новатором* или *ранним последователем*.

Чуть позже мы рассмотрим эти категории подробнее, но сначала нужно понять, почему они важны. Оказывается, наше отношение к принятию технологий приобретает значение — по крайней мере с точки зрения маркетинга — всякий раз, когда нам предлагают продукты, требующие изменить привычное поведение или перестроить другие продукты и услуги, от которых мы зависим. В академической терминологии такие продукты, чувствительные к изменениям, называются *дискретными*, или *прорывными, инновациями*. Противоположный термин — *непрерывные, или поддерживающие, инновации* — относится к обычным улучшениям продуктов, не требующим изменения поведения.

Пример: когда Warby Parker обещает вам более стильные очки — это непрерывная инновация. Вы по-прежнему носите те же линзы в оправе — просто выглядите эффектнее. Когда Ford

Fusion обещает меньший расход топлива, Google Gmail — лучшую интеграцию с другими приложениями Google, а Samsung — более четкую и яркую картинку на телевизорах с большой диагональю, все это непрерывные инновации. Вам как потребителю не нужно менять привычки, чтобы воспользоваться этими улучшениями.

А вот если телевизор Samsung сулит 3D-модель, вам придется надевать специальные очки, чтобы увидеть спецэффекты. Это уже дискретная инновация, потому что она требует изменить привычный способ смотреть телевизор. Аналогично, если бы новый аккаунт Gmail активировался на ноутбуке Google Chrome под управлением Android, он был бы несовместим с большей частью современного программного обеспечения, работающего на операционных системах Microsoft или Apple. Надо искать новый набор программ — значит, это тоже дискретная инновация. Возьмем Ford Fusion в модификации Energi, работающей на электричестве вместо бензина, или лазерную коррекцию зрения Lasik вместо очков — в обоих случаях вы снова получаете предложение, несовместимое с существующей инфраструктурой сопутствующих компонентов. Во всех этих примерах инновация требует значительных изменений не только от потребителя, но и от инфраструктуры сопутствующих бизнесов, поставляющих комплементарные товары и услуги, которые дополняют предложение до полноценного решения. Именно поэтому такие инновации и называются дискретными.

Между *непрерывными* и *дискретными* инновациями лежит целый спектр требований к изменению поведения. Контактные линзы, в отличие от лазерной коррекции Lasik, не требуют новой инфраструктуры, но, чтобы ими пользоваться, надо выработать совершенно новые привычки. Интернет-телевизоры не требуют специальных очков, но требуют от потребителя цифровой грамотности. Планшет Microsoft Surface, в отличие

от ноутбука Chrome, совместим с установленной базой приложений Microsoft, однако его плиточный интерфейс вынуждает осваивать совершенно новый набор правил использования устройства. А гибридный Ford Fusion, в отличие от модели Energi, может использовать существующую сеть заправочных станций, но потребителю придется овладеть новыми навыками вождения. Все это, как и особые правила стирки деликатных тканей, выделенные полосы для велосипедистов или инструкции по набору международных номеров, так или иначе заставляет потребителя осваивать новые модели поведения. Такова цена модернизации. Рано или поздно любой бизнес вынужден предъявлять подобные требования. И именно поэтому любой бизнес может извлечь пользу из уроков высокотехнологичных отраслей.

В то время как другие отрасли выводят на рынок дискретные инновации лишь изредка и с большой опаской, высокотехнологичные компании делают это регулярно и с уверенностью игрока, у которого на руках четыре туза. Поэтому с самого зарождения высокотехнологичные отрасли нуждались в маркетинговой модели, способной эффективно справляться с подобным методом вывода продуктов на рынок. Так жизненный цикл принятия технологий стал центральным элементом маркетингового подхода всего сектора. (Многих откровенно забавляет тот факт, что исходное исследование, положившее начало этой модели, было посвящено распространению новых сортов семенного картофеля среди американских фермеров. Впрочем, несмотря на аграрные корни, модель прекрасно прижилась на почве Кремниевой долины.)

Модель описывает проникновение любого нового технологического продукта на рынок как последовательный переход от одного типа потребителей, которых он привлекает, к другому на протяжении своего жизненного цикла: