

# СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Введение                                                                                 | 5   |
| Пролог                                                                                   | 10  |
| <b>Глава 1.</b> В самом начале                                                           | 16  |
| <b>Глава 2.</b> Что же пошло не так                                                      | 22  |
| <b>Глава 3.</b> Маркетинг теряет лицо                                                    | 31  |
| <b>Глава 4.</b> Маркетинг — набор компетенций<br>или инструментарий                      | 48  |
| <b>Глава 5.</b> О том, как исследовать рынок и провести<br>анализ потребностей           | 59  |
| <b>Глава 6.</b> О том, как сформулировать ценность<br>и стратегию в рынке                | 68  |
| <b>Глава 7.</b> О том, как добиться создания правильного продукта                        | 89  |
| <b>Глава 8.</b> О том, как правильно упаковать продукт, про дизайн<br>и брендинг         | 95  |
| <b>Глава 9.</b> О том, как правильно донести ценность до рынка<br>и конечного покупателя | 107 |
| <b>Глава 10.</b> О том, как спроектировать гармоничный<br>клиентский опыт                | 133 |
| <b>Глава 11.</b> О том, как выстраивать долгие, счастливые<br>отношения с клиентом       | 146 |

|                                                                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Глава 12.</b> О том, как следить за рынком, вовремя улавливать тренды и продолжать инновации                      | 153 |
| <b>Глава 13.</b> О том, как считать затраты, но не жертвовать качеством продукта, а лучше даже превосходить ожидания | 160 |
| <b>Глава 14.</b> О том, как вдохновить всех идеями и ценностями бренда и сделать из сотрудников амбассадоров         | 169 |
| <b>Глава 15.</b> О том, как наладить внутренний поток идей и мотивировать коллег быть авторами и лидерами изменений  | 175 |
| <b>Глава 16.</b> О том, как сделать стратегическое маркетинговое мышление доступным всем и каждому                   | 179 |
| <b>Глава 17.</b> Манифест, или Почему необходима перезагрузка                                                        | 183 |
| Благодарности                                                                                                        | 205 |
| Об авторах                                                                                                           | 207 |
| Ваша тетрадь для работы со смыслами                                                                                  | 217 |

# ВВЕДЕНИЕ

**К**огда-то давным-давно я столкнулся с миром маркетинга. Было это на границе двух эпох — Советского Союза и Новой страны, пока еще никому не известной, но очень долгожданной. Мое романтическое 17-летнее представление о мире, переход из детства в абсолютно неизвестное будущее удачно совпали с этим глобальным процессом перемен, манившим своей неизведанностью. Я учился на факультете экономической кибернетики по специальности «прикладная математика» и, выйдя на время в академ, отчаянно нуждался хоть в какой-нибудь деятельности. Точнее, не совсем «какой-нибудь» — торговать ширпотребом на рынке в Лужниках мне не хотелось.

И в этот момент мы очень удачно встретились. Мое первое знакомство с маркетингом произошло как нельзя лучше — на выставке собак у павильона «Животноводство» на ВДНХ, спонсором которой выступала никому не известная на тот момент марка кормов для собак Pedigree PAL. Я попал туда совершенно случайно, но это была прекрасная возможность знакомства с новым огромным миром бизнеса и компанией Mars. И я воспользовался этим счастливым билетом: принял предложение работать в крупной международной компании.

Маркетинг, который тогда делал лишь первые шаги по России, настолько охватил мой математический ум, что не работали никакие попытки завлечь меня в ИТ-отделы за внушительную по тем временам зарплату. Возможно, это был плод моего подросткового воображения, но я увидел в маркетинге настоящее волшебство. Идеи воплощались в жизнь по специально разработанному алгоритму, и уже через девять, шесть, а иногда и три месяца на рабочем столе появлялся совершенно осязаемый продукт. Начиналось все с достаточно скучной формальной бумажки, обобщающей свежерожденную идею. Но стоило получить «ок» от всех ключевых руководителей — и процесс превращался в вихрь. Сколько интересных встреч, общения с абсолютно разными людьми, обсуждений, сопряженных с принятием непростых решений на стыке производства, человеческого поведения и финансов! А каково это — облечь новый продукт в форму! Дать ему имя и дизайн, рекламу и, наконец-то, собственноручно вынуть из картонной коробки, сошедшей с линии и доставленной в магазин, гладкий, блестящий, покрытый лаком пакет и бережно разместить его на полке. Вау! Вы бы видели, насколько живо, в картинках и даже в запахах, всплывают в моем сознании эти образы — как будто все происходило не в 1995 году, а лишь вчера!

Я бесконечно благодарен судьбе за то, что мне посчастливилось быть частью той когорты первопроходцев, которые робко зашли в «космические корабли» первых международных офисов и фабрик. И всем тем, кто щедро делился своими знаниями! Список этот насчитывает несколько сотен имен, и я не перечисляю их только из боязни незаслуженно упустить кого-то. Мы получали знания о бизнесе и маркетинге не в институтских аудиториях, где в те годы преподавали старцы, отягощенные ношей политекономии социализма, а на практике — на ломаном английском, немецком, французском и даже «австралийском» из рук тех, кто в совершенстве владел этими тайными для тогдашней России знаниями. Нас учили, в нас вкладывались все — от наших руководителей, наставников до партнеров из международных рекламных агентств.

По отзывам студентов и предпринимателей, которых я теперь консультирую, у меня хорошо получается передавать маркетинговую грамоту на разных уровнях понимания — от суперпрофессионального до понятного на пальцах. В этой книге я постараюсь вести повествование максимально доходчиво и иллюстрировать все сказанное примерами. К сожалению, у меня не получится полностью избавиться от терминов и особенно от англицизмов. Ведь маркетинговое знание пришло в постсоветскую Россию из-за рубежа, и, пока граждане СССР боролись за построение коммунизма, законы маркетинга были сформулированы и приведены в действие именно в англоговорящей части мира. Так что пусть иностранные термины не режут вам глаз. Где можно, я стараюсь употреблять русские слова, но иногда буду использовать тут и английские первосмыслы, чтобы всем желающим было проще потом найти соответствующую литературу и углубиться в изучение. Ведь эта книга не учебник — это своего рода экскурс в маркетинговое знание. Задача книги — дать читателю понимание маркетинга и вдохновить на его правильное применение.

Но вернемся к тому, с чего я начал. Все узнанное и испробованное в маркетинге не лишило меня однажды возникшего ощущения волшебства. Оно не только не покинуло меня с годами, но, напротив, глубже укоренилось. Вот как я могу описать этот процесс: волшебник (маркетолог) ловит мысль из космоса, впитывает различные идеи и мнения, вынашивает замысел в своей голове, потом выливает его на бумагу — и передает проектной команде, а также лицам, от которых зависит, будет ли дано право на проработку и запуск идеи в мир. Далее следует ряд четко выверенных действий по созданию нового продукта: родятся образцы, прототипы, исследуются форм-факторы и ароматы, творится чудо дизайна и брендинга. И наконец — вуаля! — из поношенного и изрядно помятого цилиндра появляется... нет, не кролик, а «дитя» магического процесса, у которого на роду уже написана некая будущая траектория жизни. Жизнь его будет или успешная и героическая, или скучная и серая, или полная дальнейших увлекательных преобразований

из гусеницы в кокон и затем в бабочку. Время покажет, но магия уже свершилась!

Я понимаю, насколько мое видение отличается от того, что вы привыкли ассоциировать с понятием «маркетинг». Я вижу и знаю весь пласт негатива, с которым общество порой связывает маркетинг и продажи. Поэтому мне важно поделиться с вами своим знанием и опытом именно сейчас. У меня нет цели реанимировать маркетинг или оправдать его, но я уверен: в правильных руках, правильном месте и времени эти знания и опыт приносят ощутимую пользу. Незнание маркетинговых законов не освобождает вас от ответственности, а знание хоть и не гарантирует чудес само по себе, но как минимум поможет в жизни.

«Перевоспитание маркетинга» — это книга про то, какие зерна (и какие плевелы) есть в этом увлекательном знании под названием «маркетинг». Это также своего рода манифест о том будущем, которое мне хотелось бы видеть и в создании которого я призываю принять участие лично вас. Манифест о том, что мы переживаем очередную смену эпох и самое время критически оценить все то, что было создано. Понять для себя и выбрать, что из этого работает, а что нет, что важно, а что ложно. И на основании этого анализа сформулировать будущее, в котором вам хотелось бы оказаться. Да, каждый видит его по-своему. Но каждый может быть магом своего будущего, и, если мы не хотим, чтобы кто-то определил это будущее за нас, стоит сделать это самостоятельно. А маркетинг — это инструмент, который позволяет создавать новое максимально эффективно. Именно это я постараюсь доказать вам в процессе повествования.

Эта книга — для тех, кому присущи открытость, любознательность, искреннее желание творить что-то новое и интересное в мире, который меняется с неимоверно высокой скоростью. Скоро он будет до неузнаваемости иным и, я уверен, прекрасным! Будь вы подросток, одержимый желанием стать предпринимателем, инженер или программист, раздумывающий о смене деятельности в середине своего жизненного пути,

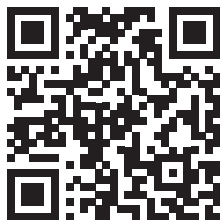
или владелец бизнеса, страстно ищущий свежие идеи, вы имеете шанс почерпнуть вдохновение в этой книге.

Те, кто ничего не понимает в маркетинге, узнают, откуда взялось это понятие и из чего оно складывается. Откроют для себя весь инструментарий маркетинга и смогут в дальнейшем правильно его использовать. А те, чья деятельность никак не связана с маркетингом, проведут некоторые параллели между цельностью бренда и предприятия и личными цельностью и ценностью. Ведь большинство вопросов, на которые маркетинг отвечает в бизнесе, не более сложны, чем задает себе каждый из нас: «Кто я?», «Что я делаю хорошо или даже уникально?», «Чем я с удовольствием делюсь?», «Что я люблю и что делает меня счастливым?» Ведь в будущем мире бизнес — это не про прибыль, а про занятость любимым делом.

Те же, кто уже соприкасался с маркетингом и предпринимательством, смогут задуматься над тем, как и в какой роли маркетинг проявляется в бизнесе, в чем сосредоточены ключевые факторы успеха в том или ином инструменте, и совместить понятие «бизнес-успеха» со снижением энтропии во Вселенной. То есть как, зарабатывая, делать людей вокруг счастливыми и можно ли вообще решить головоломку таким образом, чтобы и «волки были сыты, и овцы — целы»? Ну или любимую детскую головоломку о том, как перевезти на другой берег волка, козу и капусту, имея только одно свободное место в лодке.

Я не обладаю ни единственно истинным мнением на этот счет, ни точным знанием, как это сделать. Я лишь имею большое количество примеров из личной практики и, поделившись ими с вами в этой книге, буду ожидать реакции и обратной связи. Это приведет к диалогу и, может быть, даже к спору, но в спорах, как известно, иногда рождается истина. Для этого я специально сделал телеграм-канал [https://t.me/KO\\_Marketing\\_Future](https://t.me/KO_Marketing_Future).

Так что не буду более злоупотреблять вашим терпением. Поехали — и встретимся для дискуссии в последней главе!



## ПРОЛОГ

**Н**а дворе 2007 год. Я уже второй год в свободном полете. Я чувствую себя на пике карьеры и полным сил. Я закончил важный проект, который позже войдет в историю как первый в стране ребрендинг. Я выхожу в свободный творческий полет, расстаюсь с корпорацией «Вымпелком», где только что завершил ребрендинг «Билайна», и иду навстречу множеству интересных проектов, открытий и перемен. Нет гарантий, есть сомнения и скепсис окружающих. Некоторые крутят пальцем у виска. А у меня семья, двое детей — и огромный кураж. Чувство того, что все в мире возможно изменить и все подвластно человеку при определенном условии. Не нужно критиковать то, что не устраивает, следует лишь создать прецедент, опровергающий то, что не устраивает, и сделать былью сказку, в которую никто не верит. Сделать на своем примере. Не спорить о том, что возможно, а доказать действием. В это же время, или чуть раньше, или чуть позже, на Каннском фестивале побеждает рекламная кампания Honda Diesel. Там есть прекрасная песня главного героя — нового дизельного двигателя — с таким припевом: **«Hate something,**

**change something, make something better**» («Ненавидишь что-то — измени это, сделай так, чтобы стало лучше»)<sup>1</sup>.

Этот призыв настолько четко совпадает с моим мироощущением, что на долгие годы становится моим жизненным девизом. Несколько лет спустя мои веселые сотрудники даже подарят мне именное кресло руководителя, на спинке которого будут красками написаны эти слова. И оно до сих пор настолько мне дорого, что я, куда бы ни переезжал, всегда беру его с собой. Бóльшая часть этой книги написана именно на нем и с этим намерением в душе.

В этот момент судьба сводит меня с Ольгой Ослон. Оля — директор по маркетингу компании «Ренессанс Страхование» — решает важную задачу: запуск того, чего никто до сих пор не делал. В эту задачу верит талантливый предприниматель и бизнесмен Борис Йордан. Все усилия его команды брошены на то, во что никто не верит, — создание новой нормы в индустрии. Идея его проста и интересна — «человечное страхование». И тут важно немного вспомнить контекст тех времен. Индустрия страхования прочно узурпирована агентами, которые, как и в недвижимости того времени, прочно держат рынок и никому не дают глотка воздуха. Такая прослойка агентов-посредников всегда одержима одним — заставить людей поверить в то, что все настолько сложно, что самим не разобраться. В мутной воде можно «быть полезным» и наживаться на чужом неведении. То есть продавать клиентам продукт или услугу, опираясь на их неосведомленность. Маркетинг ли это? Нет, просто «этическая» норма, принятая в подобном «цеху». То есть устоявшееся цеховое понятие, которое одних не всегда заслуженно обогащает, а другим не под силу его поменять. Итак, мы встречаемся с Олей и довольно быстро находим общий язык. Идея проста — вывести на рынок прямое страхование. «Что значит “прямое”?» — спрашиваю я и получаю ответ: то, которое позволяет миновать систему посредников и помогает человеку самому четко разобраться в том, что ему надо и как это применить в случае наступления страхового случая. Задача великолепная, но почти

<sup>1</sup> Вы можете найти ее в поисковиках «Яндекс» и Google по названию песни.

суицидальная. Ведь новшество задумывает не стартапер-фантаст, а человек, стоящий у руля большого страхового гиганта, прочно выросшего в классический рынок страхования. А рынок этот, как я уже сказал выше, узурпирован агентами-продавцами, которые бегут от прозрачности, как черт от ладана. Весь город (дело было в Москве), как и другие города-миллионники, «закатан» наружной рекламой. «Купите КАСКО со скидкой 30%», «только до конца месяца КАСКО — 50%», «только у нас сэкономяте до 70% при покупке КАСКО» и так далее.

В чем подвох, спросите вы? КАСКО — это форма страхования автомобиля от разных внешних обстоятельств: угона, поджога и другого ущерба. Например, человек утром вышел, а борт его машины протаранен ночью неизвестным — нет ни его адреса, ни имени. Камер в городе тоже еще нет. Что делать? Звонить в страховую. И вот тут могло начаться самое интересное. Вопрос при выборе КАСКО заключается не в том, какова скидка, а в том, что в него входит: как сравнить два одинаковых пакета двух компаний в рекламе объективно? Везде есть звездочки, уловки, оговорки, мелкий шрифт и прочие хитрые приемы, мешающие понять, что же вы покупаете. И самое главное — это не купить такой страховой продукт по самой низкой цене. Нужно быть уверенным, что, когда, не дай Бог, наступит страховой случай, вам действительно быстро и качественно помогут, а не начнут объяснять, что вы при покупке того-то не учли и в результате вам никто ничего не должен. Знакомая ситуация? Очень бы хотелось, чтобы вам не пришлось с ней сталкиваться. Хотя многие знают — такое нередко бывает.

Что же мы сделали? Мы изменили правила игры, полностью поменяв продукт и поведение всей цепочки людей, которые сопровождают клиента. Это и кол-центр, и аварийные комиссары, и все, с кем вы сталкиваетесь, попав в неприятную ситуацию. Самое наглядное и важное — мы в 2008 году создали удобный, прозрачный интерфейс самостоятельного выбора страхового продукта. Сейчас это уже, наверное, норма, а тогда без преувеличения было революцией! Этот интерфейс многократно

тестировали и оттачивали до такого состояния, чтобы самый далекий от страхования человек мог кликнуть на значок со знаком вопроса и получить помощь. Настоящую, понятную помощь — не скучную «юридически верную» формулировку, а такой ответ, который могла бы понять моя мама, столкнувшись она с этим сайтом. Интерфейс не сразу вышел совершенным. Но это был гигантский шаг в сторону прозрачности. Что дальше? Ведь сделать его внутри команды недостаточно. Нужно сделать так, чтобы о нем узнали все — поняли, поверили и попробовали. Я предложил Ольге и Борису на проект сильную команду креатива, с кем у нас был успешный опыт создания кампании «Nuts и Мозг», о которой я подробнее напишу позже. Успешный совместный опыт и биохимия — одни из самых важных ингредиентов крутого творческого процесса. Мы собрали мини-агентство, состоявшее из Александра Бренера, Виталия Шепелева и Натальи Ромашовой, и спустя несколько недель ребята вернулись с идеей — превратить имя сайта [renins.com](http://renins.com) в имена трех героев — Renins, Точка и Ком. Это решало много задач:

1. Сделать так, чтобы адрес прозрачного страхования и островка новых смыслов скорее запомнили и помнили, даже проснувшись среди ночи.
2. Оживить страховщика и дать ему человеческое, привлекательное и очень дружелюбное лицо, вернее — лица.
3. От первого лица легко и на пальцах продемонстрировать всю простоту и прозрачность выбора в интерфейсе.

Очень жаль, что формат книги пока не предусматривает моментальной трансляции видео и аудио в мозг читателя. Но если вы найдете в интернете эту рекламную кампанию, вам будет легче понять масштаб и смысл сделанного.

Кампания шла много лет. В рамках этой креативной рекламной стратегии были выпущены несколько десятков рекламных роликов — некоторые из них еще можно найти в сети<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Вы можете найти ее в поисковиках «Яндекс» и Google по словам: «Renins, Точка и Ком».

Зачем я так долго и красочно описываю вам эту историю? Ведь не из ностальгических же побуждений и желания похвастаться! Далее произошло важное и скорее невероятное. Уже через пару месяцев после начала кампании о прозрачном способе выбрать надежную страховку исчезли «монстры». Нет, страховые агенты еще долго не уходили в небытие и, более того, существуют до сих пор. Исчезли страшилки, страхи, подлоги, звездочки и многое другое. Исчезли билборды, предлагающие купить КАСКО со скидками от 10 до 90%. Исчезла сама возможность наживаться на неведении. Открыто назвав Волан-де-Морта своим именем, команда, частью которой мне повезло стать, вызвала его на бой и победила. Нам удалось изменить ментальность страховщиков в целом. Как только продукт становится понятным и прозрачным, он начинает играть роль маяка и луча света в темном царстве. Конечно, недовольные имеют полное право оставить все как есть, но после того, как кто-то расставил точки над *i*, это уже невозможно. Ведь если есть честный, прозрачный продукт, то зачем нужны посредники? В итоге этим остальным ничего не остается, кроме как начать движение в ту же сторону.

Вчера вы были «белой вороной», до хрипоты доказывающей всем, что нужно действовать по-другому. А сегодня вы уже на белом коне, а все остальные начинают доказывать, что на самом деле бизнес у них тоже не хуже, и вольно или невольно разъяснять клиенту всю глубину своих предложений. Что происходит в этот момент? Общий рост культуры потребления той или иной услуги. Появляются свет знаний, свобода выбора и осознанное поведение. Рано или поздно это происходит с каждым рынком и в идеале должно стать не долгосрочной целью, а нормой. Норма — это когда маркетинг повышает в людях культуру и подтягивает их до более высокого уровня понимания, а не пользуется их неведением. Норма — это когда вы делаете продукт для своей мамы. Вам приятно делать так, чтобы люди радовались, используя его, чтобы росли их самооценка, уровень удовлетворенности, доверия и индекс счастья. Что же случилось с агентами в моем примере? Они усердно подхватили новые продукты страховщиков и начали о них рассказывать

всем вокруг, но теперь уже доходчиво разъясняя важные нюансы. Из узурпаторов и манипуляторов они превратились в дружественных гидов, несущих знание и спокойствие. Ведь только в России данная индустрия получила название от слова «страх», в английском же слово insurance происходит от to be sure — «быть уверенным». Развивая свой тезис про важность командной работы при создании крутых творческих решений и вдохновляющих примеров, отмечу, что Оля, Борис и Саша сотрудничают уже скоро как 20 лет, совместно претворяя в жизнь новые прекрасные идеи и проекты.

Пусть эта книга будет не просто вдохновляющей. Я показываю вам на примерах то, как можно решать важные задачи, меняя неприятную и античеловечную ситуацию на диаметрально противоположную. И пусть этот пример будет некой путеводной звездой, подтверждающей мысль о том, что нет ничего невозможного. Для того чтобы все, что нам претит, исчезло из нашей реальности, нужны только намерения, воля и труд.

# ГЛАВА 1

## В САМОМ НАЧАЛЕ

**Т**о, что мы называем маркетингом сегодня, существовало испокон веков. Английское слово marketing происходит от существительного market. Слово market в переводе значит «рынок». Рынок, в свою очередь, пришел в русскую речь от немецкого ring, или «круглая торговая площадь». У скандинавов это torget — такая же торговая площадь, от которой в русский язык вошло слово «торговля». Если мы мысленно перенесемся теперь, например, на восточный базар, то увидим там множество прилавков, заполненных всякой всячиной. Почему не славянский и не европейский? А потому, что дух сказочного восточного базара полон жизни, колорита, эмоций и весь процесс торговли там в разы богаче. В северных странах рынок — это место товарообмена во имя выживания. Культура Севера не случайно более прагматична и рациональна. Жесткие условия требуют собранности во всех действиях и предписывают беречь энергию. В культуре же Востока, которую мы с детства знаем по историям Аладдина или Али-Бабы и сорока разбойников, торговля — это особый процесс. Если

вы не торгуетесь — вы обижаете продавца. И это очень важно, ибо процесс торговли затрагивает не только рациональные аргументы, но и эмоции, а управлять ими в разы сложнее, но и интереснее. Таким образом, и инструментарий маркетинга на Востоке, как я предполагаю, всегда был в разы богаче. А до нас, европейцев, долетали лишь отголоски или приходили новшества с караванами, следовавшими по Шелковому пути. Я вольно или невольно доказал сейчас сам себе, что маркетинг зарождался именно на Востоке (в Средней, Центральной Азии).

Вообще при анализе культур Севера и Юга может произойти масса открытий. Северяне и южане иногда воспринимают одни и те же вещи диаметрально противоположно. Так, в одной из книг, описывающих культурные коды, — к слову, книга эта так и называется, *The Culture Code*<sup>1</sup>, — приводился пример, что в Южной Европе (Франция, Италия, Греция) сыры — это жизнь, а в Северной Америке — смерть. Что это значит?



<sup>1</sup> Coyle D. *The Culture Code. The Secrets of Highly Successful Groups*. Random House Business, 2019. — Прим. ред.

В Америке идеальный сыр — это продукт с полностью убитыми бактериями, не предполагающий брожения и плесени. Бактерии смерти подобны и приводят к гибели, их нужно убить, иначе мы не выживем, считают американцы. Самый популярный американский сыр «Филадельфия» — максимально стерильный, лишенный запаха продукт идеально белого цвета. А как во Франции, Италии, Испании и других южных странах? Мне довелось как-то раз везти в подарок пакет с сырами из французского Страсбурга рейсом Франкфурт — Москва. Было очень неловко, так как по чопорным укоризненным выражениям лиц немцев мне показалось, что меня подозревают в перевозке разлагающегося трупа или сильно несвежих портянок. Сыр на юге — это жизнь, рождение, становление, созревание и даже гниение — то, что дает неповторимую палитру вкусов и ароматов. Это, конечно же, накладывает отпечаток и на маркетинг. Англичане со своими 50 степенями зрелости сыра чеддер никогда не понимали и не поймут французов. Данная иллюстрация, хоть и не будет рассматриваться детально в этой книге, говорит о том, что в разных культурах маркетинг очень разный. И понимание отношения, восприятия и сути понятий в культуре является фундаментально важным инструментом маркетолога. Подробнее мы поговорим об этом, когда будем рассматривать инструмент №1.

А сейчас давайте вернемся на торговую площадь и посмотрим, как она устроена. По уже понятным причинам мы переносимся именно на восточный базар ранним утром, пока еще не жарко и можно все рассмотреть внимательно. Все торговцы старательно выкладывают свой товар, пишут разные призывные дощечки, плакаты — словом, то, что мы сейчас называем словом «реклама». По рынку бегают зазывалы и выкрикивают заученные или только что придуманные фразы, привлекающие покупателей в конкретную лавку. Одни торговцы оформляют себе вывески, по которым их будет легче запомнить и объяснить другим, какую конкретно лавку искать. Другие вывешивают клетку с говорящим попугаем и тем самым собирают толпу зевак из числа тех, кто еще никогда раньше к ним не заходил.

Третьи строят стены и выкладывают товар на полках так, чтобы покупатель мог в одном месте собрать все, что нужно для приготовления обеда. Все вовлечены в поток торговли. Вот мы подходим к продавцу шкур и видим, что на каждой из них стоят разные клейма с именем мастера, их выделавшего. И понимаем, что на кон поставлено собственное имя: ведь если товар окажется некачественным, об этом мастере пойдет дурная слава и он не сможет зарабатывать и кормить свою семью. Получается, что маркет ли, рынок ли, торговая ли площадь и все, что происходит на них, подчинено определенным законам торговли или предпринимательства. Например, если товар хороший, к этому продавцу по наитию стремятся люди, а потом, убедившись в качестве, приходят повторно именно к нему. Если товар плохой и продавец не предупредил об этом, а, наоборот, незаметно подложил покупателю несвежую зелень или подгнившие фрукты, то вряд ли с ним будут иметь дело впредь. Если продавец сказал: «Это не берите, сегодня не очень, возьмите лучше вот это», — люди чувствуют к нему благодарность. На ней начинают строиться доверительные отношения, которые, возможно, продлятся очень долго. Если реклама красивая, а товар ей не соответствует, покупатели уходят разочарованными. Если пообещать один эффект, а покупатель, придя домой, получит другой, он будет разочарован. Честное имя легко потерять, но потом очень сложно восстановить. Дурная молва очень прилипчива, а о добрых делах идет добрая слава. Все это изначально и было тем знанием, которое помогало грамотно продавать и покупать. То есть сводом правил о поведении людей, следуя которому или игнорируя который можно быть успешным либо неуспешным торговцем, или, в современных терминах, предпринимателем.

Так продолжалось довольно долго. История развивалась, и общество вошло в эпоху научно-технических революций, которые обогащали набор представлений теперь уже не только о торговле, но и о производстве, сфере услуг, образовании и так далее. То, что позже получит название «маркетинг», было эмпирическим знанием, которое все без исключения люди могли

освоить и применить в силу своих талантов и способностей. Наиболее выдающиеся входили в историю, другие безбедно существовали, иные терпели неудачи, и их дела предавались забвению.

Современный маркетинг — это большая система отлаженных веками механизмов, взаимосвязей, правил, законов, аксиом, технологий, методик, многие из которых стары как мир. Все, что отличается сегодня от того «древнего» маркетинга, не противоположно ему по сути, оно развилось с учетом уровня развития общества, стоящих перед человеком задач и, разумеется, с учетом происходящих научно-технических революций. Постоянно идут разговоры о том, что старый маркетинг умер и да здравствует маркетинг новый! Я люблю наблюдать за ходом этих разговоров, но не люблю в них участвовать. Почему? Потому, что это, как правило, лишь популизм и стремление делать маркетинг маркетинга. Изобретать новые «бренды» в самом маркетинге и упаковывать в них старые понятия. «Ну а что же в этом такого? — спросите вы. — Почему сапожник должен быть без сапог? Раз маркетинг умеет создавать бренды, пусть он их создает и в самом себе». Да, это вполне себе законный процесс, и, если звезды зажигают, значит, это кому-нибудь нужно. Моя задача — сделать так, чтобы вы понимали суть всего входящего в понятие «маркетинг», а как это называть и что стоит за «новыми брендами» маркетинга — это вторично. Для этого в главе 4 я опишу 12 инструментов маркетинга, чтобы затем постепенно в главах 5–16 разобрать роль каждого инструмента по очереди подробно и на примерах. Среди этих инструментов нет ни одного, которого бы не было на восточном базаре, и вы в этом скоро убедитесь. Но там, например, нет цифрового маркетинга, и, прочитав книгу до конца, вы сможете сказать, случайно это или нет. Я с большим уважением отношусь к возможностям цифрового мира, при этом к сути маркетинговых задач он не относится. Цифровой маркетинг — это способ быть как можно ближе к клиенту в разные моменты (привлечения, оказания услуги, сервиса, поддержки или поддержания долгосрочных отношений).

А сейчас давайте резюмируем первую главу. Маркетинг — это интуитивное обывательское знание на уровне здравого смысла, используемое людьми испокон веков. Знание о том, как быть востребованным, заниматься чем-то нужным людям, правильно это занятие преподносить, успешно рассказывать о своих умениях, мастерстве, ремесле, торговать и вообще процветать.

## ГЛАВА 2

### ЧТО ЖЕ ПОШЛО НЕ ТАК

**М**ожно долго дискутировать о том, когда началось искажение и что конкретно этому способствовало. Разумеется, каждая волна научно-технического прогресса накладывала свои отпечатки на маркетинг. Есть много книг, описывающих это подробно. Меня же в контексте данной книги будет интересовать следующий вопрос: «Как маркетинг, созданный для того, чтобы помогать торговцам быть успешными, стал тем, что мы знаем сегодня?» По одной правдоподобной версии, гонка началась после Второй мировой войны. Степень разрухи и нищеты в разных странах была настолько велика, что нужно было максимально быстро создать огромные производства, чтобы удовлетворить спрос на всевозможные товары — от соли, сахара, масла и спичек до одежды, мебели и чуть позже уже бытовой техники — радио, телевизоров и машин. По-научному это звучит так: «Требовался рост производительности труда на фоне роста послевоенных западных экономик, сопровождаемый управляемой инфляцией. Плюс отход от золотого стандарта, избыток предложения и избыток свободных денег

западного же потребителя». А как это происходило на деле? Все производственные мощности обладают пропускной способностью, и если их мало, то на получение нужного объема уйдет много времени. Поэтому производств построили много. И это реально помогло быстро обеспечить людей всем необходимым. Скорость была наиважнейшим фактором для восстановления экономики, выживания и морального здоровья общества. Когда все граждане были более или менее обеспечены, спрос начал медленно (а в отдельных секторах и резко) падать. Но дело было сделано: заводы и фабрики построены, рабочие места созданы в огромном количестве и то, что работало в ситуации роста, должно было как-то продолжать работать и дальше. Простой производства, потеря квалифицированных сотрудников запускают необратимый процесс, приводящий к банкротству. Многие из нас недавно (в период пандемии и самоизоляции) были свидетелями того, что бизнес, казалось бы, весьма успешный, после заморозки уже не смог просто так вернуться и начать с той точки, где он был до этого. Итак, нужно было любой ценой сохранить темпы производства.

Хотя первые статьи по маркетингу начали появляться еще в начале XX века, в послевоенный период появились авторы, которые сумели его систематизировать и превратить в свод правил. Так появились те учебники по маркетингу, которые нам известны и сейчас. Авторы ставили целью «запаковать» маркетинг в «науку», а проще говоря — структурированное знание. Иными словами, речь идет о наборе правил, следуя которым можно поправить ситуацию с большей вероятностью, чем если им не следовать. То есть те принципы, которые жили веками в сознании ремесленников, торговцев и купцов, владельцев фабрик, заводов, галерей или школ, были положены на бумагу в виде простых правил, технологий и методик: делай раз — делай два — делай три.

Решением для падающего спроса стало быстрое обучение людей, задачей которых было этот спрос развивать. Теперь каждый нанимаемый на работу маркетолог получал задание — придумать еще один, более дорогой продукт (с добавленной

стоимостью) или ситуацию, которыми потребитель непременно захочет воспользоваться. Примерно таким образом стали возникать новые продукты вроде шоколадок с мятной начинкой под названием After Eight, в котором есть прямое указание на то, когда следует съесть шоколадку. Практически как лекарство по рецепту с предписанием времени приема.



Спешное обучение подготовленных специалистов давало надежду на то, что спад спроса можно прекратить, а если повезет, даже заменить подъемом. Это бы позволило тем владельцам производственных компаний, кто вложил в послевоенный рост и брал под это кредит, как минимум избежать банкротства, а как максимум сохранить и приумножить свои средства, избавившись от менее продвинутых конкурентов. В то время — с середины 1960-х до середины 1980-х годов — шла «гонка вооружений» — соревнование стран в том, у кого больше и эффективнее оружие как защиты, так и нападения. И похоже, в бизнесе параллельно стартовала «гонка потребления»,

или соревнование за то, кто быстрее и ловчее вовлечет человека в новый цикл покупок. Все повально стали делать одно и то же — вовлекать, привлекать, придумывать и продвигать.

В этой погоне за количеством совершенно сбился фокус со смыслов и осознания возможных последствий — вероятно, кто-то решил, что в борьбе все средства хороши. Постепенно маркетинг начал выдумывать потребности, побуждать людей делать то, что они не собирались. Уже в первых книгах Филипа Котлера, переведенных на русский язык в начале 1990-х годов, говорилось о том, что у людей была потребность знать точное время, но никогда не было потребности в часах для ныряния на 120 метров. Тем более что мало кто из обладателей таких часов погружался ниже 15 метров. Но эпоха гонки потребления разожгла фантазии и тягу к моментальному удовлетворению желаний, которые росли как на дрожжах.



Теперь представьте себе, что в десяти одинаковых офисах одинаково хорошо обученные маркетологи изобретают новое подсолнечное масло в литровой бутылке. Они выводят свои продукты на рынок примерно в одно и то же время. В примерно похожих бутылках и с примерно похожим дизайном — подсолнухи, семечки, солнце, желто-голубая гамма и так далее. И становится понятно, что у покупателей, мягко говоря, происходит расфокусировка. Но никто не задается вопросом о том, не стоит ли просто оставить один продукт. Это же не плановая экономика, в которой можно волюнтаристским решением убить остальные девять. Это рынок, и пусть победит сильнейший! В это время выходит книга другого классного маркетолога современности Джека Траута — *Differentiate or Die*<sup>1</sup>. В принципе, есть еще шанс выбрать второе: умереть. Но слабаков нет, и все хотят жить. Что нужно делать? Искать отличия! Однако выясняется, что обогащение масла разными микроэлементами — процесс конечный. Писать про витамин Е можно, но рано или поздно все конкуренты напишут это. А что делать, когда осмысленных отличий на всех не хватило? Придумывать «новые» отличия и смыслы. Придумывать искусственные обещания, которые даже могли быть обманом, но основывались на заблуждениях людей.

Например, «подсолнечное масло без холестерина». Это идеальный пример современной конкуренции. Никакого вранья, там действительно нет холестерина. Просто раз большинство не в курсе, что холестерин есть только в продуктах животного происхождения и его в растительном масле априори быть не может, то этот тезис работает как конкурентное преимущество. Из двух бутылок по близкой цене покупатель, скорее всего, возьмет ту, которая «без холестерина». Этот идеальный пример, к счастью, уже из прошлого, но он также принимал участие в формировании

<sup>1</sup> Траут Дж., Ривкин С. Дифференцируйся или умирай! Выживание в эпоху убийственной конкуренции. — СПб.: Питер, 2022. — *Прим. ред.*

отношения к маркетингу. Почему из прошлого? Потому, что такая маркировка сегодня запрещена как вводящая в заблуждение, так же как, например, «97% fat-free milk» для 3%-го молока. Не правда ли, очаровательный пример? Вы не можете сказать fat-free (не содержит жира), но 97% — это же почти 100%, говорит вам маркетолог и мило улыбается.

Чем больше в этой гонке производилось продуктов, услуг и «новых смыслов», тем громче о них приходилось кричать на всех углах и из всех возможных каналов информирования. Это создавало напряженность и давление на умы, которому сложно противостоять. Да, люди слабы и не всегда могут противиться искушениям или удержаться от того, что им совсем не нужно. А тем более это сложно тогда, когда из каждого «утюга» на тебя кричат — «съешь», «купи», «купи меня», «нет, он врет — лучше меня». Конкуренция была всегда, но не всегда она приводила к гиперпотреблению, перееданию, всему тому, что мы называем гипертрофированным потребительством. **Простыми словами, это привычка испытывать и удовлетворять растущие потребности под действием рекламы.** Человек, считающий себя царем природы и главной движущей силой планеты, способен вести себя как «собака Павлова»: «импульс — слюна». Он на время поверил, что способность испытывать эмоции, получать дофамин или эндорфины напрямую связана с получением чего-то материального. Так появились зависимости и шопоголизм, потребность поддерживать удовольствие за счет регулярного процесса покупки, без которого краски мира блекнут. Но нет худа без добра. Осознав всю глубину пропасти, вызванной перееданием, то же самое разумное человечество опомнилось и начало изобретать ЗОЖ. Мы начали внимательно смотреть, что, какого качества и в каком количестве загружаем в организм. Руководствоваться максимой: «Я есть то, что я ем». Если эволюция возможна только через погружение на дно проблемы, то мы как раз проходим эту фазу цикла. И тогда все, что мы познали негативного, должно или может привести нас к новому и иному. Может, но не обязательно. И предстоит потрудиться, скажете вы. И я не смогу с этим поспорить!

Во время работы над книгой в гостях у мамы на кухонной полке мне попала новая пачка гречки одного известного производителя. Я взял ее в руки и понял, что это новая фермерская гречка с экологически чистых полей Алтая. Первым действием я погуглил и понял, что Алтай — это основной регион выращивания гречки. Вторым действием я зашел на Ozon и примерно оценил два продукта данного производителя — классическую гречку и фермерскую. Я увидел, что «со скидкой 39% и 40%» соответственно обычная гречка стоит 101 руб., а новая — 118 руб.<sup>1</sup> После этого я задал вопрос двум своим друзьям.

**Первый был Михаил — независимый директор, член совета директоров нескольких известных компаний.**

**Я:** Миш, нужно твоё мнение. Вот пример современного маркетинга. Это создание дополнительной ценности в гречке за твои деньги. Тебе такое нужно в твоём идеальном мире? Или гречка — и в Африке гречка и хватит компостировать людям мозги?

Поставив в конце кучу смайликов, я начал с интересом ждать ответа.

**Михаил:** Ты меня спрашиваешь?

**Я:** Ну конечно, Миш, очень любопытно твоё мнение!

**М.:** Ну, сначала я подумал «какая нафиг\* на Алтае гречка», потом не поленился, погуглил, увидел, что Алтай лидирует по производству гречки, и сильно призадумался. Но всё равно от такого захода лично в моём обывательском\* мозгу новость откуда прет ощущение подвоха\*.

**Я:** Миш, то есть в бан\* такой маркетинг?))

**М.:** А вот вопрос сейчас уже неочевидный. Но скорее да, чем нет.

\* Изначальная лексика заменена на печатную с сохранением смыслов.

**Елена, моя безразличная собеседница, живет под Франкфуртом.**

**Я:** Елен, глянь, пожалуйста, на эти упаковки гречки. Это наглядный пример маркетинга. Это создание дополнительной ценности в гречке за твои деньги. Тебе такое нужно в твоём идеальном мире? Или гречка — она и в Африке гречка?

---

<sup>1</sup> На 16.02.2025 года. — Прим. авт.

**Елена:** Мне все интересно, ты же знаешь.

**Я:** Лен, пусть будет гречка на 20% дороже с того же Алтая из-за желания маркетолога привнести что-то «особенное» в свой продукт?))

**Е.:** Конечно, для покупателей это плохо, ведь не каждый полезет разбираться и поймет, что разницы может не быть((. Но для производителя это прибыль.

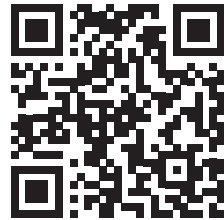
**Я:** А если бы ты строила мир для себя, то в интересах покупателя или производителя?

**Е.:** Покупателя, конечно)).

**Я:** А если бы ты в своем мире делала бизнес, то что бы поставила во главу угла? Интересы людей или способность бизнеса заработать на ближних?

**Е.:** Интересы людей!

В науке вообще и в статистике в частности такой опрос называется невалидным (not valid — «недействительный») и нерепрезентативным. Невалиден он потому, что я задаю наводящие вопросы. Нерепрезентативен потому, что на основании мнения двух друзей нельзя делать выводы обо всем населении города, страны и тем более планеты. Но этот опрос приведен здесь только для того, чтобы побудить вас задуматься и позднее услышать ваши ответы. Мы сможем поdiskутировать об этом на моем ТГ-канале: [https://t.me/KO\\_Marketing\\_Future](https://t.me/KO_Marketing_Future).



В качестве одной из гипотез предположу, что в процессе эволюции предпринимательство и, как следствие, маркетинг пошли по пути раковой опухоли. Неконтролируемое, высокоскоростное деление клеток, губительных для существования общества как организма? Здесь все зависит от того, с какой позиции посмотреть. Можно сказать — все люди разные, у них разные потребности, и кто мы такие, чтобы решать, что людям делать?! Мы — маркетологи — даем людям выбор, а они уж пусть сами принимают решение. Можно сказать, что, создавая выбор и придумывая «новые смыслы», мы иногда высасываем их из пальца и делаем окружающее нас пространство

токсичным и перегруженным. По факту мы сами у себя ворует время и деньги — проще говоря, свою энергию, которую тратим на содержание всего этого псевдоразнообразия. Ведь чем больше создано разного, тем больше приходится уделять ему внимания. А возможно, человечество, как ребенок, ставит над миром эксперименты и в данный момент погрузилось максимально глубоко в материальные блага, дав им приоритет над другими аспектами личности. Базовые потребности тела сильно перевесили потребности души в поиске себя и реализации. Создается ощущение, что в данный момент человечество нащупывает путь к счастью через ублажение тела всеми возможными способами. Задумывались об этом? Чем это откликается у вас? Напишите мне лично или в телеграм-канале!

Я хочу подытожить эту главу, вернувшись на восточный базар. Исторически люди делали на рынке лишь необходимые покупки, а теперь стали ходить на рынок в 10 раз чаще и покупать то, что не нужно.