

Эта книга принадлежит

---

Контакты владельца

---

ADRIAN SLYWOTZKY  
with Karl Weber

# Demand

Creating What People Love  
Before They Know They Want It

HEADLINE PUBLISHING GROUP

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

Адриан Сливотски  
Карл Вебер

# Управление спросом

Как создавать  
продукты-блокбастеры

Перевод с английского Светланы Чигринец

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2013

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

УДК 658.811  
ББК 65.291.31  
С47

**Сливотски, А.**  
С47 Управление спросом. Как создавать продукты-блокбастеры / Адриан Сливотски, Карл Вебер ; пер. с англ. С. Чигринец. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 416 с.

ISBN 978-5-91657-622-1

Книга Адриана Сливотски — об искусстве создания спроса, способного изменить весь мир. Известный мыслитель подробно исследует яркие примеры из бизнеса последних лет — компанию Netflix, бум электронных книг, Amazon.

Эта книга — о проблемах потребителей, о поисках создателями спроса тех механизмов, которые заставят потребителя покупать; о компаниях, которые добились успеха, но перестали обращать внимание на изменяющиеся условия рынка, поэтому попали в ловушку.

Также вы найдете развернутые ответы на вопросы: «Как возникает спрос?», «Почему?», «Как обеспечить возникновение спроса?».

УДК 658.811  
ББК 65.291.31

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

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

**VEGAS LEX**

ISBN 978-5-91657-622-1

© 2011 Oliver Wyman  
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

# Оглавление

<b>Введение. Тайна спроса</b> .....	7
Как и почему это происходит .....	7
<b>Глава 1. Товар, который привлекает</b> .....	22
Zipcar — вперед к новой свободе .....	22
От непримечательного товара к товару-мечте:	
Wegmans — притягательные, как магнит, продукты .....	46
<b>Глава 2. Матрица трудностей</b> .....	70
Bloomberg — открывая портал в «мир в один клик» .....	70
CareMore — интеграция системы здравоохранения .....	90
<b>Глава 3. «Закадровые» характеристики</b> .....	116
Важно то, чего не видно: что скрывается за экраном Kindle .....	116
Tetra Pak — как выйти из тени на первый план .....	138
<b>Глава 4. Пусковой механизм</b> .....	162
Netflix и ее секретное оружие 200-летней давности .....	162
Чудом выживший спрос на Nespresso .....	186
<b>Глава 5. Траектория</b> .....	211
Как быстро поумнеть: стремление Teach for America (TFA)	
облагородить спрос на образование .....	211
Самый лучший в мире ланч: бутербродная Pret à Manger —	
как сделать идеальный сэндвич .....	230

<b>Глава 6. Вариативность</b> .....	248
Аудитория оперного театра Сиэтла постепенно, но неуклонно растет .....	248
Вариативность спроса: от краеугольного камня до восьмого чуда света .....	265
<b>Глава 7. Выход на рынок</b> .....	291
«Ахиллесова пята» спроса .....	291
<b>Глава 8. Портфолио</b> .....	319
«Никто ничего не знает» .....	319
<b>Глава 9. Пламя разгорается из искры</b> .....	352
Научное открытие — это будущее спроса .....	352
<b>Примечания</b> .....	381

# Введение

## Тайна спроса

### Как и почему это происходит

Однажды Рид Хастингс взял напрокат видеокассету, чтобы вечером вместе с женой насладиться популярной картиной с Томом Хэнксом в главной роли. Фильм им понравился, но потом... Впрочем, Хастингс сам поведал о том, что произошло потом:

«Мне предстояло выплатить немалую пеню за то, что просрочил кассету с фильмом «Аполлон-13». Я должен был вернуть ее в прокат 6 недель назад, и сумма штрафа на тот момент составляла уже 40 долларов, но дело было в том, что я потерял кассету. Я понимал, что виноват, и не хотел говорить об этом жене, но потом спросил себя, готов ли я рискнуть благополучием своей семьи из-за просроченного фильма?»

У миллионов людей в США в то время были непростые отношения с видеопрокатом. Но этот опыт, а также и раздражение, которое он повлек за собой, заставили Рида Хастингса (в отличие от нас с вами) заинтересоваться вопросом: «Почему видеопрокат не может работать по принципу, принятому во многих фитнес-клубах, когда вы сами выбираете, сколько раз вам его посещать, а стоимость абонемента при этом остается неизменной?» Этот ребус спровоцировал цепную реакцию, дав толчок и другим вопросам, например, применима ли

к бизнесу видеопроката система сбора фиксированного членского взноса без штрафов за просроченный возврат? Станут ли люди вообще возвращать кассеты в прокат, если над ними не нависнет угроза денежного наказания? Способен ли будет владелец видеопроката обеспечить достаточное количество кассет, чтобы удовлетворить всех своих клиентов? Какие выгоды получит владелец в рамках нового принципа работы?

Хастингс начал размышлять над этой идеей, и затем его мысли сначала легли на бумагу, а потом воплотились в жизнь. Так зародилась всемирно известная компания Netflix, которая вскоре стала самой быстрорастущей компанией XXI века. В это трудно поверить, но все произошло прямо под носом у руководства Blockbuster (крупнейшей на тот момент сети видеопроката), которая 19 кварталов подряд наблюдала за ростом компании Netflix, прежде чем решила запустить свою собственную систему проката DVD-дисков по почте.

Каким же образом Риду Хастингсу удалось разглядеть спрос потенциалом в миллиарды долларов в обычной потребительской суматохе, с которой практически все мы сталкивались, но предпочитали просто ворчать или молча игнорировать проблему? И каким образом его стартап сумел обойти несколько компаний, которые на тот момент стояли на более высоких позициях — в сущности, им достаточно было просто протянуть руку, чтобы поймать удачу за хвост. И я имею в виду не только сеть Blockbuster, но также и таких гигантов в сфере ритейлерского бизнеса и индустрии развлечений, как Walmart, Amazon и Disney.

Эти загадки представляют собой лишь капли в море большой тайны — тайны спроса. Наша книга именно об этом.

Миллионы людей живут в переполненных вещами домах, но при этом в их жизни всегда находится место расстройству, неудобству, сложностям и рискам — то есть всякого рода трудностям. И неважно, сколько всего мы потребляем, огромная пропасть разделяет то, чего мы действительно хотим, от тех товаров и услуг, на которые мы соглашаемся. Эта пропасть переполнена возможностями для создания

нового спроса — и одной из таких возможностей сумел воспользоваться Рид Хастингс.

Тем временем в другом полушарии разворачивалась совершенно иная история создания спроса. И хотя в деталях она кардинально отличается от истории успеха компании Netflix, по своей сути эти два примера удивительно схожи.

До недавнего времени, чтобы определить начало посевных работ, фермерам в Индии приходилось прибегать все к тем же допотопным методам, которыми они располагали на протяжении тысячелетий: предположения, традиции, молва и даже религиозные ритуалы. В Джайпуре, к примеру, каждый год в середине лета перед полнолунием фермеры собирались и ждали, когда в астрологической обсерватории Джантар-Мантар поднимется флаг. Направление, в котором развевался флаг, если верить местным мудрецам, указывало на начало ежегодного сезона муссонных дождей — ведь именно от изменчивости муссона зависит, будет ли год урожайным. Результат такого прогнозирования неутешителен — неуверенность и уязвимость перед изменением конъюнктуры рынка, засухи, наводнения, болезни сельскохозяйственных культур и другие формы экономических бедствий. Ежегодно более трети урожая фруктов и овощей в Индии стоимостью 12 млрд долларов пропадает из-за неэффективности рыночного механизма, и виной тому — плохая информированность.

Все изменилось с наступлением эпохи сотовых телефонов. Более 40% фермеров в различных регионах Индии (от Уттар-Прадеш на севере страны до южного штата Тамил Наду) получают доступ к сельскохозяйственной информации через сотовых операторов. Голосовые и текстовые сообщения с необходимыми конъюнктурными сведениями (например с информацией о минимальных или максимальных ценах на определенный урожай на конкретных местных рынках, а также об объеме привоза на рынок) стали доступны местному населению. Благодаря тем же голосовым сообщениям фермеры

теперь могут получать рекомендации о том, как бороться с сорняками на рисовых полях или как правильно выращивать бананы и т. п.

Пока американский фермер воспринимает подобную информацию как нечто само собой разумеющееся, она оказывает колоссальное влияние на развивающийся мир. Исследования показывают, что индийские штаты с высокой степенью использования сотовых телефонов быстрее перешагивают черту бедности, удаляясь от нее все дальше и создавая при этом больший спрос на автомобили, дома, магазинную одежду и продукты питания, а также на дорогостоящие услуги в разных сферах — от здравоохранения до образования. Это тот случай, когда спрос стимулирует спрос — а в результате богатеет вся нация.

Но герой нашего времени — это, бесспорно, Nokia 1100. Потребители развитого мира застывают в недоумении, когда узнают об истинном масштабе спроса на этот финский сотовый телефон. Вспомните о некоторых впечатляющих наукоемких изобретениях прошлого десятилетия: 45 миллионов игровых приставок Nintendo Wii было продано в течение 5 лет после выхода этого товара на рынок. За это же время было продано 50 миллионов телефонов Motorola RAZR, 125 миллионов приставок Playstation 2 и 174 миллиона iPod. Эти цифры, конечно, впечатляют, но все они меркнут по сравнению с 250 миллионами проданных экземпляров Nokia 1100 — и это только за первые 5 лет существования продукта на рынке! А самое интересное, что бóльшая часть оборота пришлась именно на страны третьего мира. По объему реализованной продукции модель Nokia 1100 стала бесспорным лидером среди мировых электронных потребительских устройств.

Именно дизайн данной модели — залог ее успеха. Предусмотренные технические характеристики телефона Nokia 1100 делают его незаменимым инструментом для жизни в сельской местности Южной Азии, Латинской Америки или Африки южнее Сахары; а все «лишние» функции были либо беспощадно упрощены, либо никогда и не были здесь предусмотрены.

Nokia 1100 — бюджетный телефон с монохромным дисплеем и подсветкой; износостойчивая клавиатура (слегка выпуклые кнопки

на сплошной панели) полностью исключает попадание влаги или пыли; благодаря прорезиненному корпусу телефон удобен в обращении, и его практически невозможно повредить даже в жарком и влажном климате. Как бы там ни было, телефон не сможет порадовать вас встроенной камерой, цветным экраном или полифонической мелодией на звонке, в нем нет внешних динамиков, разъема для подключения наушников или регулятора громкости. Это удивительно простая в эксплуатации модель с очень качественным воспроизведением звука, которая практически не поддается механическому воздействию. Благодаря незамысловатому дизайну телефоном сможет пользоваться любой человек. Кроме того, он потребляет мизерное количество энергии по сравнению с «продвинутыми» телефонами, и заряда его батареи хватает на 400 часов в режиме ожидания, что бесценно в мире, где подключение к энергосистеме — редкая и нестабильная роскошь.

В модели Nokia 1100 предусмотрен ряд функций, пользу от которых вряд ли оценят представители Запада. К примеру, память телефона позволяет сохранять достаточно большое количество контактов — а это очень важно, если одним телефоном пользуется вся ваша деревня. Кроме того, в данной модели предусмотрен ценовой лимит на конкретный звонок — что-то вроде карты предоплаты на автозаправочной станции. Это еще одна незаменимая функция, если телефон находится в постоянном совместном пользовании. В телефоне имеется встроенный фонарик, радио и будильник — не менее ценные атрибуты жизни в местности, где стабильная подача электричества — скорее миф, чем реальность. Меню в модели Nokia 1100 доступно более чем на 80 языках, а для неграмотных потребителей предусмотрены визуальные символы.

Модель Nokia 1100 — это триумф производителя в плане понимания потребителя и креативности. Создатели телефонов Nokia взглянули на мир глазами фермера из Южной Азии, прониклись его проблемами и сумели изготовить продукт, способный коренным образом изменить его жизнь, а вместе с тем и жизнь миллионов людей, попутно создавая огромный новый спрос.

\* \* \*

Истории зарождения и дальнейшего успешного продвижения компании Netflix и модели сотового телефона Nokia 1100 являют собой яркие примеры непростого искусства создания потребительского спроса, способного мощью своего воздействия изменить мир. И чем больше подобных историй мы узнаём, тем яснее понимаем, что спрос — намного более сложное явление, чем можно было себе представить по курсу университетских лекций по экономике.

Но почему это так важно? Почему искусство создания спроса имеет столь большое значение не только для руководства крупных компаний равно как и для тех, кто разрабатывает законы, но и для нас с вами?

Ответ прост — потому что реальность нашего мира постоянно изменяется, жизнь не стоит на месте...

Мы живем в эпоху параллельного существования двух экономик.

Одна из них является основным поставщиком пестрых заголовков газетно-журнальных изданий и телевизионных новостей. Это экономика, очерненная в период рецессии в 2008 г., когда миллионы людей либо вообще потеряли работу, либо, став «парт-таймерами», были переведены на *неполный* рабочий день, когда компании тянули резину, неохотно инвестируя свои средства, заводы стояли, а стагнация наступала одну отрасль за другой — от автомобильной до электронной, авиационной, энергетической и строительной. В этой экономике некогда надежный двигатель роста и развития, а именно потребительский спрос, после многих десятилетий слаженной работы почему-то дал сбой, оставив множество людей «у разбитого корыта».

С другой стороны, в этом же измерении существует и другая экономика, в которой мощность двигателя спроса настолько огромна, что он постоянно работает в режиме «овердрайва». В этой экономике несколько компаний сумели не просто обойти конкурентов, а практически вывести свои показатели на столь высокую орбиту, что стали для них поистине *недостигаемыми*. Для этих компаний предпочтителен стремительный рост, стратегия высоких цен

и абсолютная лояльность клиентов, поскольку создаваемые ими новые товары и услуги не только стимулируют спрос, но и *вызывают* у потребителей неизменный *восторг*. В рамках этой экономики компании растут, получая прибыль, создавая сотни тысяч рабочих мест и повышая качество жизни миллионов людей — иногда в мелочах, но иногда и кардинально.

Так в чем же дело?

Мы уже начали отвечать на этот вопрос.

Для этого нам следует по-новому взглянуть на тайну спроса — изучить поведение потребителей, производителей и способы их пересечения на рынках без фильтров и препон традиционных гипотез. Нам необходимо взглянуть на спрос глазами ребенка — с детской непосредственностью и любопытством задать наивные вопросы о том, как, например, рождается спрос; каким образом людям, которые создают взрывной и устойчивый спрос, удается это делать даже в тяжелые для экономики времена?

Наш пытливый ум начал внимательнее присматриваться к спросу в связи с рядом странных событий, которые казались нелогичными и заставляли мозг усиленно анализировать причины сложившейся ситуации. Такие удивительные события, как история зарождения компании Netflix и история успеха Nokia 1100, оживляли интерес. И стоило отметить для себя несколько невероятных случаев подобного высокого спроса, как они стали буквально повсюду нас «преследовать».

Перед тем как платформа Kindle Amazon совершила переворот в мире электронных книг, практически аналогичное устройство было выпущено компанией Sony на жаждающий книжный рынок Японии — но (как выяснилось позднее) только для того, чтобы камнем пойти на дно. Как случилось, что продажи электронной книги Kindle в несколько раз превысили продажи продукта Sony, у которого к тому же была трехлетняя фора?

Некоммерческие организации, которые продвигают высокие ценности в массы, должны постоянно сражаться за получение

финансирования — но почему-то оперный театр в небольшом городке научился генерировать стабильный и основательный поток спроса на свои программы. Как это получается?

Все знают, что американцы обожают свои автомобили, несмотря на связанные с ними огромные экономические и экологические затраты. Каким образом быстрорастущая компания, задействованная в сфере «каршеринга» (группового пользования автомобилем) сумела убедить американцев отказаться от своих обожаемых машин, и не просто отказаться, а сделать это *с радостью*?

Система здравоохранения США — зона экономической катастрофы. Но, как бы там ни было, малоизвестная калифорнийская клиника предоставляет своим потребителям услуги отличнейшего качества — ее клиенты здоровее, счастливее и на целых 20% богаче тех, кто не является пациентами клиники.

Затянувшийся на десятилетия упадок сферы американского образования — не новость, но молодая выпускница колледжа основала быстрорастущую некоммерческую организацию, которая преобразила американскую образовательную систему, совершив тем самым революцию спроса со стороны учеников и их родителей — спроса на образование, которое ценят. Как это могло случиться?

Непредсказуемые требования к процессу создания спроса порождают бесконечный поток равноценных продуктов: Facebook и MySpace, Toyota Prius и Civic Hybrid, iPod и Creative Zen, Eurostar и British Air и многие другие. В каждом отдельном случае потребителям по совершенно неясным причинам некий продукт всегда нравится больше, чем практически идентичная его копия, — и разница выражается не в нескольких процентах, а в соотношении 6:1, 10:1 и 20:1! Почему? Как может настолько сильно отличаться спрос на товары, которые с виду кажутся столь похожими?

При более тщательном анализе этих и других похожих аномалий понимаешь, что спрос зачастую создается особой кастой людей со свойственными им уникальными потребностями и качествами — но, как бы там ни было, их навыкам и умениям можно обучить

любого лидера и любую команду, которые справятся с задачами ничуть не хуже.

Подобные создатели спроса отчетливо видят ту огромную пропасть, которая возникла между тем, что именно люди покупают, и тем, что на самом деле они бы хотели приобрести. Данную пропасть они используют как трамплин для запуска процесса переосмысления ситуации, называя это «созданием ориентированного на спрос мышления». Они переосмысливают реальность, а затем в любой момент могут ее изменить. В результате на свет появляются неповторимые товары, которые создают огромные энергетические потоки нового спроса; потребители не могут перед ними устоять, конкуренты не могут их скопировать...

Этот процесс включает определенные этапы, которые проходят все великие создатели спроса.

### *1. Магнетизм. Ваш продукт должен быть привлекательным*

Создание спроса начинается со сложной для понимания идеи: «очень хороший» далеко не всегда означает «привлекательный». Создатели спроса не прекращают работу над товаром до тех пор, пока он не станет «привлекательным». Привлекательный товар, обладающий магнетизмом, — это не просто очень хороший товар, это товар, перед которым невозможно устоять! Он вызывает абсолютный восторг у потребителей, энтузиазм у сотрудников, его создающих, а также заставляет людей говорить о нем всегда и везде.

«Привлекательные продукты» очень функциональны — по своим техническим или качественным характеристикам они превосходят продукцию конкурентов, экономят деньги, время и энергию потребителей. Но, помимо всего прочего, такая продукция обладает огромным эмоциональным магнетизмом — в ней есть нечто такое уникальное, красивое, интеллектуальное и приводящее в состояние эйфории, что превращает обычную непримечательную вещь в жизненно важный для человека атрибут. У таких товаров всегда есть своя история — а в руках потребителя они говорят сами за себя.

Когда дело касается создания спроса, побеждает не первопроходец — побеждает тот, кто первым создает и захватывает эмоциональное пространство.

## 2. Создайте матрицу потребительских трудностей — и устраните проблему

Создатели спроса должны иметь немало мужества, чтобы внимательно выслушать потребителя. Мужества? Да, именно так. Большинство лидеров компаний считают, что выслушивать потребителей или заинтересованных лиц — раздражающее, мучительное и сбивающее с толку занятие. Потребители — это ходячая проблема. Они одержимы мелочами, которые многие лидеры попросту не могут контролировать, — ничтожные денежные и временные потери, неясные инструкции, раздражающие дефекты и ошибки в программе. А когда потребители говорят о том, чего бы им хотелось, то их желания зачастую оказываются взаимоисключающими: устройство должно быть более простым в обращении, *но* более функциональным; более автоматизированным, *но* более персонализированным; более качественным, *но* более дешевым.

Те создатели спроса, кому хватает мужества вступить в подобные дебаты с потребителем, всегда получают бесценные уроки: они овладевают искусством смотреть на мир глазами потребителей и воспринимать мир через их эмоции, учатся составлять матрицу трудностей, с которыми изо дня в день сталкивается потребитель (именно через эти трудности прорастают и плодоносят зерна потенциального прорывного спроса), а затем делают соответствующие выводы — сочетая товары, услуги, информацию и другие ресурсы из всевозможных источников, они рисуют новую матрицу, в которой дорогостоящие, трудоемкие и сложные вещи становятся доступными, быстрыми и легкими в использовании (часто даже занимательными). Но для этого, прежде всего, требуется разговаривать, слушать и *наблюдать* за потребителями — что является самой легкой и одновременно самой сложной задачей.

### 3. «Закадровые» характеристики должны гармонизировать с товаром

Если поинтересоваться историями создания спроса, можно с удивлением обнаружить, сколько всего остается «за кадром» в большинстве из них. А ведь именно те детали, о которых мы не знаем и которые не видим, могут оказаться судьбоносными в жизни продукта.

Мы понимаем, что компания Netflix подарила людям удобство и доставила радость, но мы не задумываемся о тех долгих месяцах кропотливой работы, которые Рид Хастингс и его команда потратили на создание системы доставки, способной эффективно работать в тандеме с почтовой службой США, без которой компании Netflix просто не существовало бы. Мы видим всю мощь модели Nokia 1100 и ее способность преображать жизнь сельских жителей Индии — но мы не осознаем, какое количество поистине недюжинных усилий потребовалось для обеспечения потоковой передачи данных, необходимой для нормальной работы сотового телефона в этой стране.

Великие создатели спроса понимают всю силу «закадровых» характеристик, и поэтому они вкладывают время, энергию и креативность, чтобы все то, что происходило на фоне создания продукта, шло ему только на пользу. «Закадровые» характеристики могут включать инфраструктуру («Можем ли мы поставлять клиентам эффективный и доступный по ценам товар?»), экосистему («Можно ли задействовать других людей для запуска и регулирования процесса создания спроса?») и бизнес-модель («Каким образом структурировать систему, чтобы наилучшим образом удовлетворить потребности клиентов, продолжая при этом у них учиться?»). Для многих создателей спроса уже давно не секрет, что даже если 90% «закадровых» характеристик играет вам на руку, то это еще не победа — вы не сможете создать спрос на продукт до тех пор, пока все, что происходит «за кадром» его разработки и внедрения, не будет представлять собой законченную гармоничную картину.

#### 4. Определите наиболее мощные пусковые механизмы спроса

Самая большая ошибка создателей спроса — предполагать, что для изобретения привлекательного продукта большого ума не требуется. На самом деле это не так. Качества, которые потребитель задействует для принятия решения о покупке, — инертность, скептицизм, праздность, привычка и безразличие. Большинство людей, узнающих о товаре, занимают выжидательную позицию — в своей неготовности приобрести продукт они тормозят рост спроса до тех пор, пока нечто (назовем это пусковым механизмом) не заставит их действовать.

Для разных товаров нужны разные пусковые механизмы. Работа некоторых из них обусловлена улучшением функциональных качеств товара (ускорение доставки, повышение удобства). Другие отличаются тем, что повышают эмоциональный магнетизм продукта (товар становится более «крутым» и одновременно более изящным). Остальные пусковые механизмы просто помогают потребителям понять, насколько продукт привлекает их изначально (посредством использования бесплатной пробной либо демонстрационной версии или же предложения, от которого невозможно отказаться).

Великие создатели спроса постоянно ищут точные пусковые механизмы. Они не боятся *экспериментировать*, чтобы найти именно те, что помогут потребителям принять решение в пользу покупки и повысят частоту превращения людей, занимающих выжидательную позицию, в покупателей. Создателей спроса не смущает даже тот факт, что, как правило, процесс поиска точных пусковых механизмов отнимает 2–3 года. Определив подходящие пусковые механизмы, они неустанно в них инвестируют. Кроме того, всем известно, что ключевые пусковые механизмы с течением времени *меняются*, поэтому создатели спроса никогда не прекращают поиски.

#### 5. Создайте крутую траекторию совершенствования

Для создателей спроса момент выхода товара на рынок не есть последний этап процесса — это лишь *первый* этап в войне против безразличия рынка. В момент выхода товара на рынок они сразу

с головой окунаются в следующую фазу, задавая лишь один простой вопрос: «Как быстро мы можем сделать товар лучше?» Они знают, что любое осуществленное ими усовершенствование продукта (техническое или эмоциональное) откроет перед ними новые измерения спроса, оставляя все меньше места для конкурентов-подражателей, которые не прочь «упасть на хвост».

*6. Уважайте абсолютно разных потребителей и старайтесь угодить всем*

Великие создатели спроса отдают себе отчет в огромных различиях между потребителями и стараются извлечь из этих различий выгоду. Создатели предложения (большинство из нас) ненавидят такое разнообразие, поскольку именно оно усложняет им жизнь. С другой стороны, создатели спроса используют высокорентабельные различия между потребителями для усиления привлекательности своего продукта, индивидуализируя его для различных типов покупателей, посредников и источников влияния на рынке.

Для начала создатели спроса развеивают миф о существовании «среднестатистического потребителя», заявляя, что разные потребители (и даже одни и те же потребители в различные жизненные моменты) обладают неодинаковыми потребностями. Затем они находят эффективные и рентабельные способы создания вариаций своей продукции — ассортимента, наилучшим образом сочетающегося с различными потребностями покупателей, — избавляясь от излишка (товаров, которые мы не хотим) и дефицита (пробелов, которые нам еще предстоит заполнить). После проделанной работы их товар подойдет любому потребителю: от 60 до 90% покупателей (или даже более того) будут буквально грезить им.

Великие создатели спроса понимают и применяют без исключения все шесть элементов ориентированного на спрос мышления. Вы устанете читать о том, что они делают и насколько упорно они это делают. Но из всех людей, занятых в коммерческих или некоммерческих сферах, у них, бесспорно, самая интересная работа. Кроме того,

такие люди обладают удивительной способностью заражать своим образом мышления других людей. Они создают самореплицирующиеся команды, которые одержимы клиентами и их потребностями, а также магическими различиями между тем, что потребители покупают, и тем, чего они *на самом деле* хотят. Таким образом, они способны решить определенные задачи и обеспечить товаром, повышающим качество жизни, не отдельных людей, а многомиллионные толпы потребителей, — а ведь охватить такие толпы под силу только великим компаниям.

В довершение ко всему, великие создатели спроса понимают, что истинная природа спроса радикально отличается от того, что мы о нем знаем. Спрос — это не реклама, маркетинг или продажи и даже не способность «убедить» нас что-либо купить.

Создатели спроса знают, что научная подоплека спроса представляет собой странное сочетание прикладной антропологии, поведения, инфраструктуры, экономики, социальных норм, моделей коммуникации и многих других факторов. Спрос — это способность понять трудности, из-за которых жизнь людей становится тягостной, мучительной, изнуряющей, а иногда даже опасной. Взамен создатели спроса готовы предложить потребителям товары и услуги, способные удовлетворить их базовые потребности и гарантировать здоровье, счастье, удобство, экономию, гибкость, выбор, креативность, рост и самореализацию, — этим такая продукция и отличается от непримечательных товаров, на которые мы обычно соглашаемся.

Создатели спроса обладают скрытым преимуществом. Многие их конкуренты — не что иное, как «антиспросовые» компании, организованные в виде не связанных между собой отдельных подразделений, сконцентрированные на удовлетворении спроса вчерашнего дня и зачастую обладающие стойким иммунитетом к явным сигналам, которые посылает им поведение потребителя.

Великие создатели спроса — уникальные люди. В своем стремлении расшифровать тайну спроса нам посчастливилось познакомиться со многими из них и понаблюдать за ними в действии. Нам

удалось отыскать великих создателей спроса в удивительной веренице компаний — не только в крупных корпорациях, но и на небольших предприятиях и в некоммерческих организациях. Среди них — основатели компаний и генеральные директора, менеджеры среднего звена, контактный персонал, владельцы небольших предприятий и предприниматели, реформаторы-идеалисты и с виду обычные люди из разных слоев общества. Как правило, они очень любознательны и бесконечно энергичны. Для них характерны внутренняя дисциплина, уверенность в себе, но в то же время они постоянно подвергают свои действия критическому анализу. Они смиренны и наделены тонким чувством юмора. И они находятся в постоянном поиске *следующей* матрицы потребительских трудностей.

В любом случае у этой разрозненной группы людей есть одна простая и очень важная общая черта. Когда мы задавали им вопрос, над которым сами долгое время ломали голову: «Где же источник за-втрашнего спроса?» — они не указывали на правительство, не ссылались на Fortune 500 или макроэкономические факторы.

Вместо этого они просто смотрели в зеркало.



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

Лучшие цитаты из книги, бесплатные главы и новинки:

