

МАРТИ НЬЮМЕЙЕР

100bestbiz.com
В списке
100 лучших
бизнес-книг
всех времен

ДАС

МАНИФЕСТ ДРУГОГО МАРКЕТИНГА

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

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



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

MARTY NEUMEIER

ZAG

The Number One Strategy
of High-Performance Brands



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

МАРТИ НЬЮМЕЙЕР

ZAG

Манифест
другого маркетинга

Перевод с английского
Александра Вапнярчука

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2015

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

СОДЕРЖАНИЕ

	Предисловие	10
ВВЕДЕНИЕ	Резкое ускорение	15
	Нынешняя конкуренция — это продуктовая перегруженность	20
	Битва брендов	28
	Новое определение бренда	33
	Россер Ривз выбивает страйк	34
	Проблема рекламы	35
	Не предлагайте больше. Предлагайте другое	40
ЧАСТЬ I: ПОИСК СВОЕГО «ЗАГ»	Бей туда, где никого нет	47
	Динамика хорошего и другого	48
	Поиск белых пространств	54
	Приподнимите завесу потребности	55
	Возглавьте парад	59
ЧАСТЬ II: ДИЗАЙН СВОЕГО «ЗАГ»	Бренд как система	61
	Контрольная точка 1: Кто вы?	63
	Контрольная точка 2: Чем вы занимаетесь?	67
	Контрольная точка 3: Каково ваше видение?	68
	Контрольная точка 4: На какой волне вы плывете?	70
	Контрольная точка 5: Кто ваши конкуренты?	74
	Контрольная точка 6: Что делает вас уникальным?	79
	Контрольная точка 7: Добавить или убрать?	86
	Контрольная точка 8: Кто вас любит?	90

Контрольная точка 9: Кто ваш враг? 95
Контрольная точка 10: Как вас называют? 96
Контрольная точка 11: Как вы представляете себя? 102
Контрольная точка 12: Как вы заявите о себе? 105
Контрольная точка 13: Как вы вовлекаете людей? 108
Контрольная точка 14: Что люди испытывают? 110
Контрольная точка 15: Как вы заслужите лояльность людей? 114
Контрольная точка 16: Как преуспевать? 118
Контрольная точка 17: Как вы защищаете свой портфель? 122

ЧАСТЬ III: ОБНОВЛЕНИЕ СВОЕГО «ЗАГ»

Камень, ножницы, бумага 129
Фокус ножниц 134
Динамика камня 135
Размер бумаги 136
Как структура становится ограничением? 138
Освобождаем свой заг 140
Когда хорошие акционеры становятся плохими 144
Новая первостепенная установка 145
Двухступенчатая ракета 146
Делаем заг со скоростью изменений 148

На вооружение 158
Рекомендую к прочтению 170
О Neutron 180
Благодарности 182
Об авторе 185

ПОСВЯЩАЕТСЯ МОИМ РОДИТЕЛЯМ

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

ПРЕДИСЛОВИЕ



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


Бизнес стремительно развивается, компаний и брендов становится все больше, и определять, какие из них останутся, а какие исчезнут, должны клиенты. Избыток однообразных товаров и услуг вынуждает покупателей искать нечто, что выделяло бы из этой беспорядочной массы лучший продукт.

Решение есть: когда все делают *зиг*, делайте *заг*.

Эта книга — живой пример практики *заг*. Многие авторы берут ценные идеи из различных статей и развивают их до размера целой книги, я же взял лучшее из книг и сжал до размера статьи. Вместо теоретического взгляда снаружи я даю практический обзор изнутри. Книга содержит около 200 страниц понятных и простых в использовании принципов. Одним словом, с *заг* я проповедую то, что я практикую.

Я ценю ваше время, поэтому создал книгу, которую вы смогли бы прочитать за время непродолжительного полета. Еще одна цель — описать механизм и вдохновить вас на создание собственного высокоэффективного бренда.

Марти Ньюмейер



У БИЗНЕСА ЕСТЬ ТОЛЬКО ДВЕ ОСНОВНЫЕ
ФУНКЦИИ: МАРКЕТИНГ И ИННОВАЦИИ.
— ПИТЕР ДРУКЕР

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



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

ВВЕДЕНИЕ

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

РЕЗКОЕ УСКОРЕНИЕ

Стартовый выстрел раздался в 1965 году, когда Гордон Мур* предсказал: количество транзисторов в производимых чипах будет ежегодно удваиваться, цена каждого будет снижаться, а производительность увеличиваться. Прошло уже сорок лет, а закон Мура все работает, компания Intel остается на пике революции в скорости, и мы пока еще не в состоянии полностью осознать, как сильно скорость изменила наши жизни.

С увеличением мощностей компьютеров мы получили доступ к большому количеству информации. Так, в 1998 году число проиндексированных страниц Google составляло 25 миллионов. К концу 2004 года этот показатель вырос до 8 миллиардов страниц — чрезвычайный рост. А что со скоростью? Когда я ввел в поисковую строку запрос «скорость бизнеса», Google выдал мне 170 миллионов результатов за 0,2 секунды.

Благодаря мобильным телефонам, электронной почте и мессенджерам мы можем быть на связи с друзьями и коллегами по всему миру. Мы так привыкли постоянно быть на связи, что теперь боимся оказаться вне сети. Некоторые компании считают, что сотовые под столом — это самая большая проблема для проведения общих совещаний.

* Мур, Гордон (1929) — почетный председатель совета директоров и основатель корпорации Intel, основоположник закона Мура. Закон Мура — эмпирическое наблюдение, изначально сделанное Гордоном Муром, согласно которому количество транзисторов, размещаемых на кристалле интегральной схемы, удваивается каждые 24 месяца.

Теперь во время совещаний мы можем тайком писать электронные письма, разговаривать по телефону, слушать музыку, читать документы онлайн и одновременно общаться с коллегами. Дома мы постоянно переключаемся от чтения журнала к прослушиванию музыки, совмещаем серфинг по интернету с просмотром футбольного матча, готовим жаркое и следим за мировыми новостями. Новостные каналы боятся разочаровать своих многозадачных подписчиков, поэтому экраны наших устройств пестрят потоком рыночных котировок, новостями и прочей информацией.

У производителей тоже возникла жажда скорости. Самыми успешными становятся те, у кого лучше налажены цепочка поставок и логистика, а не те, кто предлагает лучший продукт. Автор книг и эксперт по системам поставки и логистики Роб Родин объясняет, что современные компании стали заложниками «трех потребностей бизнеса, которые никогда не получится удовлетворить: бесплатно, качественно и прямо сейчас». Широкополосные компьютерные сети, 24-часовая и экспресс-доставка, RFID-метки* и отлаженные с точностью до секунд процессы помогают сделать «прямо сейчас» реальностью. Лидеры производств, такие как Dell и Toyota, нажили свои капиталы на том, что в 1965 году предсказывал социолог Элвин Тоффлер:

* Radio Frequency Identification (*англ.* радиочастотная идентификация) — способ автоматического распознавания, при котором посредством радиосигналов считываются или записываются данные, хранящиеся в так называемых транспондерах, или RFID-метках.



«По мере ускорения бизнеса каждая единица времени будет становиться более ценной».

В прошлом веке поход в магазин мог занять целый день, а сейчас можно купить все необходимое в магазине рядом с домом. В 1986 году школ в Америке было больше, чем торговых центров. Сейчас же количество торговых центров в два раза превышает количество школ, а товаров в супермаркетах по сравнению с 1986 годом стало в три раза больше. Инновации, применяемые в системах контроля и на кассах, сократили очереди в два раза.

До открытия закона Мура американцы мало путешествовали — каждый год Европу посещало около 3 миллионов человек. Теперь благодаря низким тарифам и большому числу

СКОРОСТЬ ЗАБЕРЕТСЯ ВАМ ПОД КОЖУ.
ЗАКОН МУРА ОТКРЫЛ ЭПОХУ, В КОТОРОЙ
КРОХОТНЫЕ ЧИПЫ ИГРАЮТ
ВАЖНЕЙШУЮ РОЛЬ



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

авиакомпаний и аэропортов в Европу летает более 11 миллионов американцев в год. Где они останавливаются? Возможно, в одной из 54 тысяч гостиниц, выбранной на сайте Expedia.com. Люди могут быстро сравнить описания и цены, посмотреть фотографии и забронировать номер онлайн банковской карточкой.

Путешествия также расширяют границы наших пищевых привычек. В Европе мы можем распробовать устрицы белон. Рыбные рестораны заманивают нас блюдами из рыбы, доставленной самолетом из Бретани, или свежельовленными устрицами.

Короли фастфуда «Макдоналдс» недавно сократили среднее время обслуживания клиента до 121 секунды. Они планируют уменьшить его еще на 15 секунд за счет использования RFID-меток, что позволит покупателям оплачивать заказ, даже не прикасаясь к кошелькам. Но для некоторых и это покажется долгим.

НЫНЕШНЯЯ КОНКУРЕНЦИЯ — ЭТО ПРОДУКТОВАЯ ПЕРЕГРУЖЕННОСТЬ

Мы живем в мире, где все быстрее, в мире, где всего больше. В конкурентной борьбе рыночные стратеги обычно ограничиваются разнообразием предложений в одной категории (например, представляют новую модель спортивной машины). Когда же они действуют нестандартно, то могут предложить что-то из смежной категории (например, спортивные седаны или мотоциклы). Но в наши дни конкуренция настолько вездесуща, что мы ее и не замечаем, — она не исходит от прямых или непрямых участников рынка. Конкуренция вызвана чрезвычайным беспорядком и перегруженностью на рынке.

Когда в 1876 году Джон Ванамейкер* распахнул двери первого универсама, он дал потребителю возможность выбрать, и с тех пор этот выбор только расширяется. В год открытия закона Мура в обычном супермаркете было представлено до 20 тысяч видов товара. Сейчас мы можем выбирать из 40 тысяч наименований. В одном только 2005 году было издано 195 тысяч книг помимо четырех миллионов, уже находящихся в продаже. В этом же году было выпущено 40 миллиардов каталогов с различными товарами, что составило по 134 каталога на каждого мужчину, женщину и ребенка. За один день 2005 года в финансовом секторе было

* Ванамейкер, Джон (1838–1922) — легендарный американский коммерсант, революционер в торговле (открыл первый универсам в США, первым применил ценники), отец современной рекламы.

зафиксировано больше операций, чем за весь 1965 год. Все это примеры *продуктовой перегруженности*.

У каждого продукта и услуги — свои характеристики и функции, увеличение которых также влечет за собой дальнейшее развитие продуктовой перегруженности. Достаточно сравнить функции телефона 1986 года и 2006 года выпуска, и мы увидим, что происходит, когда инженеры всерьез берутся за дело. Это пример *функциональной перегруженности*, которая возникает из-за прямолинейного мышления: чем больше, тем лучше.

Чем больше функций у продукта, тем активнее стремятся компании донести информацию о достоинствах своего товара до покупателя. Теперь на человека обрушивается до трех тысяч рекламных сообщений в день — в сравнении с полутора тысячами сообщений в год открытия закона Мура.

5 ФОРМ РЫНОЧНОЙ ПЕРЕГРУЖЕННОСТИ

1	Продуктовая перегруженность	Избыток продуктов и услуг
2	Функциональная перегруженность	Избыток функций товара
3	Рекламная перегруженность	Избыток рекламных сообщений
4	Информационная перегруженность	Избыток информационных элементов в одном рекламном сообщении
5	Перегруженность средствами массовой информации	Избыток конкурирующих медиаканалов

И все же наши способности воспринимать рекламные сообщения совсем не улучшились. По данным Американской ассоциации рекламных агентств, человек может осилить не больше ста сообщений в день. Не удивительно, что две трети американцев жалуются на то, что их засыпают рекламными сообщениями, — на *рекламную перегруженность*.

Если изучить содержимое сообщений, мы обнаружим, что проблема куда глубже. Исследования показывают, что большинство рекламных сообщений информационно перегружены. К тому же элементы информации зачастую неинтересны, неясны или не относятся к теме. Руководство компаний жалуется, что половина денег, выделенных на рекламу, тратится впустую. Возможно, эти деньги и были потрачены на создание *информационной перегруженности*.

В конце концов развитие технологий и конкуренции вылилось в *перегруженность средствами массовой информации*. В 1960 году в Америке было 8400 видов журналов, 440 радиостанций и 6 телевизионных каналов. Сейчас — 12 тысяч журналов, 13 с половиной тысяч радиостанций и 85 телевизионных каналов, а также 25 тысяч интернет-каналов, которых не существовало до появления закона Мура.

В те времена конкуренция была на уровне телеканалов. Сейчас, в связи со скоростью и многозадачностью нашего времени, реклама на телеканалах соревнуется за наше время с компьютерами, MP3-плеерами и журналами.

Несмотря на увеличение доли рекламы на 75%, мы стали уделять меньше внимания предлагаемому товару, услуге, информации. В статье под названием «Сложности выбора» составительница рекламных текстов Глори Карлберг объясняет: «Много лет назад примеры качественного мерчандайзинга подтверждали, что чем больший выбор у потенциального покупателя, тем сложнее ему отказаться от продукта. Однако огромный выбор товаров может запутать клиента, и он просто возьмет старую привычную модель и не будет выбирать что-то новое из предлагаемых 23 вариантов». Статья была написана в 1965 году.

Как это ни парадоксально, но, столкнувшись с конкуренцией огромного количества товаров, услуг и информации, компании начали бороться с перегруженностью, создавая еще бóльшую перегруженность. Это все равно что пытаться потушить огонь, подливая в него бензин.



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

PROM
OUTLETS
PLAZA BEACH
passion



LEVITZ
FURNITURE

RAVENSWOOD
Office
DEPOT

76

MOTOR
HARLEY-DAVIDSON
CYCLES

SOUTHLA
♦ MALI
Log on to
www.southlandma
to win a
\$100 Macy's
Gift Card
macy's
mervy

76 GASOLINE
SELF SERVE
High Performance
289.9
10

76 GASOLINE
SELF SERVE
Unleaded Plus
269.9
10
Perform Plus
19

COURTYARD
Marriott

Residence
Inn
Marriott

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

AMCO

dm

IKEA

[АХ, РАЗВЕ ТАК НЕ ЛУЧШЕ?]

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

БИТВА БРЕНДОВ

Человеческий мозг нашел, как бороться с перегруженностью: он просто блокирует ее. Те элементы, которые, попав к нам в сознание, показались нам наиболее полезными и интересными, получают свои ярлычки и помещаются в ячейки памяти. Как только ячейка заполняется, мозг перестает добавлять туда новую информацию. Этот простой факт оказал огромное влияние на принцип конкуренции между компаниями.

Чтобы оставаться на вершине успеха, компаниям постоянно нужно ставить барьеры для конкурентов. Например, во времена промышленной революции самым популярным барьером компаний было овладение средствами производства. Если у одного предприятия был швейный станок, а у конкурентов его не было, то лидером на рынке обычно оставалась компания со станком.

Когда у большинства компаний появились станки, барьером для конкурентов стали заводы. Компания, которая могла позволить себе владеть и управлять большим производством с хорошо обученными сотрудниками и конвейерной эффективностью, и становилась лидером.

Позже, когда у многих предприятий появились свои заводы, барьером стал доступ к капиталу. Если компании удавалось привлечь капитал через продажу акций или использовать завод в качестве залога, она и выигрывала на рынке.

Когда серийное производство начало уступать место информационным технологиям, барьером стал не денежный капитал,

а интеллектуальный. Если компания владела патентами и авторскими правами и могла помешать конкурентам копировать свои товары и процессы, то она и лидировала.

Сегодня в этом виде барьера стали появляться трещины. Вчерашние патенты теряют свою ценность. Компании устроили чехарду в постоянной гонке за инновациями. Использование интеллектуальной собственности в качестве барьера для конкуренции скорее вредит компаниям. Такие барьеры могут замедлить рост экосистемы бизнеса и не дать ему процветать. Примером может служить решение Apple Computers не развивать свою операционную платформу, в отличие от Microsoft, которая поступила иначе.

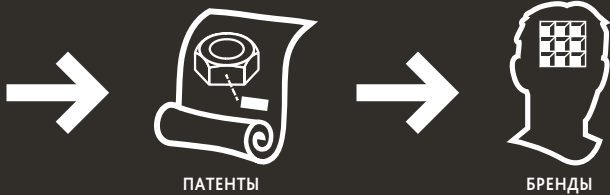
Зона боевых действий снова перемещается. Интеллектуальная собственность, доступ к капиталу и производственные возможности все еще остаются важными составляющими, но появляется новая преграда для конкуренции — барьер, который возводят потребители в своем сознании, чтобы оградить себя от перегруженности. Впервые в истории самый мощный барьер в конкуренции контролируется не компаниями, а их клиентами. Ячейки в головах у потребителей определяют границы брендов.



ЗАВОДЫ



КАПИТАЛ



БАРЬЕРЫ
В КОНКУРЕНЦИИ
ИЗ МАТЕРИАЛЬНЫХ
ПРЕВРАТИЛИСЬ
В ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ
И УШЛИ ИЗ-ПОД
КОНТРОЛЯ
КОМПАНИЙ.

**БРЕНД — ЭТО
ИНТУИТИВНОЕ
ЧУВСТВО
ПО ОТНОШЕНИЮ
К ПРОДУКТУ, УСЛУГЕ
ИЛИ КОМПАНИИ**

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

НОВОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ БРЕНДА

Что же такое бренд? Это не реклама и не логотип, которые контролируются самой компанией. Бренд — это интуитивное чувство человека, возникающее у него по отношению к какому-либо продукту, услуге или компании целиком. Люди создают бренды, чтобы упорядочить существующий хаос. Если бы слова *бренд* не существовало, нам стоило бы придумать его, потому что ни одно другое слово не отражает всю сложность и богатство этой концепции. Единственное слово, схожее по смыслу, — «репутация». Ваша личная репутация. Она, как и бренд компании, находится вне вашего контроля. Это не ваши слова, а то, что *другие* говорят о вас. Лучшее, что вы можете сделать, — это оказать некоторое влияние на нее.

Если бренд — это интуитивное чувство человека, то что же такое брендинг? В двух словах: это попытка компании создать непреходящую ценность, удовлетворяя потребности клиента. Формулы для измерения ценности бренда сложны, а цель брендинга достаточно проста: удовлетворять клиента так, чтобы *больше* людей приобретали *больше* товаров в течение как можно *более продолжительного* периода по *более высоким* ценам. У брендинга также есть свой кармический закон. Если компания будет обещать больше, чем делать на самом деле, то ее бренд пострадает и эффект будет обратный: *меньше* людей будут покупать *меньше* продуктов в течение *менее продолжительного* периода и по *меньшей* цене. Компании работают по воле своих клиентов.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

