

Эта книга принадлежит

Контакты владельца

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

Эту книгу хорошо дополняют:

Джек Уэлч

История менеджера

Игорь Манн

Маркетинг на 100%: ремикс.

Как стать хорошим менеджером по маркетингу

Питер Фердинанд Друкер

Эффективный руководитель

Jack Trout with Steve Rivkin

The Power of Simplicity

A Management Guide to Cutting
Through the Nonsense
and Doing Things Right

MC GRAW-HILL

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

Джек Траут и Стив Ривкин

Сила простоты

Руководство по созданию эффективных маркетинговых стратегий

Перевод с английского Таиры Мамедовой

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2013

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

УДК 658.8.013
ББК 65.291.31
Т 65

Издано с разрешения McGraw-Hill Companies, Inc.

Траут Дж.

Т 65 **Сила простоты. Руководство по созданию эффективных маркетинговых стратегий / Джек Траут и Стив Ривкин ; пер. с англ. Таиры Мамедовой — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — с. 208.**

ISBN 978-5-91657-670-2

Бизнес на самом деле не очень-то сложен. Сложным его делают люди. Чтобы преодолеть сложность, необходима простота, утверждают Джек Траут и Стив Ривкин. Эта Книга о том, как выделить главное и сфокусироваться на этом.

Авторы призывают вспомнить о том, что мы когда-то так хорошо знали: простые решения очевидны и потому отлично работают; почаще включайте суперчувство — здравый смысл! Опираясь на примеры из лучшей мировой практики и интервью с известными управленцами, Траут и Ривкин показывают, как отказаться от корпоративного жаргона, бороться с «информационным смогом», выработать собственное видение и вернуть контроль над ключевыми элементами бизнеса.

УДК 658.8.013
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

All rights reserved
© The McGraw-Hill Companies, Inc. 1999
© Издание. Перевод. Оформление ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

ISBN 978-5-91657-670-2

Оглавление

Будущее создавать просто 9

Введение 11

Основы простоты

Глава 1. Простота. Почему ее так боятся 15

Глава 2. Здравый смысл. Он может все упростить. 20

Глава 3. Сложный язык. Он может запудрить мозги. 26

Проблемы управления

Глава 4. Информация. Если ее слишком много,
вы рискуете запутаться 37

Глава 5. Консультанты. Источник всякой ерунды. 44

Глава 6. Конкуренты. Считайте их врагами 52

Глава 7. Стратегия. Главное — дифференцировать. 60

Глава 8. Ориентация на клиентов. Данность, а не отличие 68

Глава 9. Годовые бюджеты. Простой способ
извлечь максимум из ваших денег 77

Глава 10. Цены. Как их правильно установить —
простые принципы. 82

Вопросы лидерства

Глава 11. Миссии компаний. Ненужная путаница —
и больше ничего. 93

Глава 12. Лидерство. Главное — управлять переменами 99

Глава 13. Долгосрочное планирование.
Искусство выдавать желаемое за действительное 107

Глава 14. Организация. Чем проще, тем лучше 113

Глава 15. Маркетинг. Превращение простых идей
в стратегию. 120

Глава 16. Новые идеи. Проще их позаимствовать 129

8 **Сила простоты**

Глава 17. Цели. Звучат хорошо, но пользы не приносят 137

Глава 18. Рост. Он может навредить вашему бизнесу 141

Человеческий фактор

Глава 19. Мотивация. Одних стараний недостаточно 151

Глава 20. Личностный рост. Новый наряд короля 156

Глава 21. Успех. Главное — найти коня,
который повезет вас вперед 166

Глава 22. Критики. Быть простым — это нелегко 172

В заключение

Глава 23. Простота. Живет и побеждает 177

Литература 185

Будущее создавать просто

От партнера издания

Первое издание этой книги вышло в свет в далеком 1998 году. Читая ее сейчас, удивляешься, насколько точно авторам удалось определить, в какую сторону веет ветер маркетинговых перемен.

По последним подсчетам, 90% всех данных в мире были созданы за последние два года. Люди потребляют колоссальное количество информации, но усваивают лишь малую ее толику.

Чтобы вас запомнили, нужно сделать общение с клиентом максимально простым. В книге вы найдете много примеров удачного упрощения. Причем авторы показывают пути упрощения всех областей маркетинга, начиная с позиционирования и ценообразования и заканчивая стратегией и мотивацией сотрудников.

Работая уже 10 лет на рынке корпоративного программного обеспечения, мы сами непрерывно убеждаемся в силе простоты. Например, на смену вложенным таблицам, иерархическим меню и прочим атавизмам приходят простота и минимализм. Сегодня люди хотят работать в корпоративных IT приложениях (таких, как CRM или ERP)

не с настольных компьютеров, а с помощью планшета и указательного пальца.

В скором будущем простота будет править балом. Умение говорить просто и не витиевато на сложные темы, предлагать простые и конкретные решения непростых вопросов, избавляться от искусственно созданной сложности — вот что первостепенно сегодня, и вот о чем эта книга.

Она научит вас не бояться быть простым!

*С уважением,
Группа компаний Terrasoft*

Введение

В те времена, когда Джон Скалли еще возглавлял Apple Computer, он высказал в одном из выступлений блестящее, по нашему мнению, наблюдение: *«Все, чему мы научились в индустриальную эпоху, только усложняло дело. Я думаю, сегодня люди гораздо чаще понимают, что надо упрощать, а не усложнять. Простота — это крайняя форма искушенности».*

К несчастью для Джона, он обратил недостаточно внимания на собственные слова и сделал ставку на слишком сложный продукт под названием Newton, который окрестили «личным цифровым помощником». Простоты в нем не было никакой. Продукт провалился, и Джона уволили.

Но кое в чем мистер Скалли оказался прав. Бурно развивающиеся технологии, быстрые способы связи, комплексная глобальная экономика и постоянно нарастающий темп бизнеса создали условия, в которых трудно сохранять ясность ума.

Неудивительно, что многие компании раз за разом обращаются в консалтинговые фирмы, желая получить помощь или прояснить ситуацию, и что очень многие руководители возвращаются к учебе или идут к специалистам по самосовершенствованию — чтобы их просветили, как можно достигнуть успеха.

Так вот, дамы и господа, бизнес на самом деле не очень-то и сложен. Сложным его делают многие люди. А чтобы преодолеть сложность, необходима простота. Как намекнул

мистер Скалли, будущее принадлежит тем, кто мыслит просто.

Чтобы взглянуть на ситуацию шире, мы обратились к временам, когда, по нашему мнению, все было проще. Вскоре мы обнаружили, что признанные мыслители проповедуют важность простоты уже десятки лет (многих из них мы цитируем в этой книге). Другими словами, проблема сложности, очевидно, существовала всегда. Это часть человеческой природы.

Мы вдруг осознали, что пришло время вновь атаковать ветряную мельницу сложности, ведь бизнес по-прежнему застревает между ее лопастей. И тогда мы решили проще взглянуть на основные бизнес-процессы, которые бесконечно обсуждают, насчет которых дают советы, над которыми страшно мучаются и с которыми часто совершенно не справляются.

Мы стараемся рассмотреть в этой книге и крупные вопросы вроде лидерства и природы организаций, и повседневные задачи, такие как маркетинг и ценообразование. В каждом случае мы стремимся кратко и емко рассказать, как можно исправить положение дел.

Мы гарантируем, что на страницах этой книги вы найдете идеи, которые помогут сделать вашу жизнь проще, а бизнес — гораздо эффективнее.

Основы простоты

*Некоторые этого боятся.
Но вы можете думать и говорить проще.*

Глава 1

Простота.

Почему ее так боятся

Саймон, Саймон-простофиля

Вышел на прогулку,

Видит, булками торгуют:

«Ну-ка, дай-ка булку!»

Говорит ему лоточник:

«Доставай монету!»

Отвечает простофиля:

«Вот уж чего нету!»

Сказки Матушки Гусыни,

пер. М. Богородицкой

Никому никогда не хотелось прослыть «простым». А уж слова «простак» или «простофиля» всегда были отрицательными характеристиками. Они означали, что человек глуп, доверчив или даже придурковат.

Мы называем это «проклятием простофили Саймона».

Если спросить мнения психологов, они предложат более сложный подход (что неудивительно). Джон Коллард из Института человеческих отношений Йельского университета описал несколько видов страхов. У всех нас есть те или иные из них.

- Страх провала.
- Страх секса.

- Страх самообороны.
- Страх доверия к другим.
- Страх думать.
- Страх говорить.
- Страх находиться в одиночестве.

Вероятно, причина отказа от простоты — или от поиска простых решений — кроется в пункте номер пять, «страхе думать».

Вместо того чтобы думать самостоятельно, мы полагаемся на других — в этом и проблема. (Неслучайно ожидалось, что к 2000 году обороты управленческого консалтинга достигнут 114 миллиардов долларов.)

Доктор Коллард говорит: «Дело не только в том, что думать трудно. Многих страшит это занятие как таковое. Они покорны, послушны и с легкостью принимают предложения, поскольку это избавляет от неприятной необходимости думать самостоятельно. Когда нужно работать головой, они полагаются на других, а в случае трудностей бегут к своему покровителю».

Страх думать сильно влияет на новостной бизнес. Некоторые даже задаются вопросом, есть ли у него будущее.

Колумнист Ричард Ривз полагает, что «конец новостей», возможно, не за горами. Лавина информации о быстро меняющейся современной жизни отталкивает публику. Людям «не нужны сложные истории и противоречивые эмоции, ведь они заставляют вспомнить о собственном бессилии и разочаровании».

Возможно, Ривз прав, утверждая, что мы всё сильнее стремимся избегать сложностей. Люди не хотят думать.

Именно поэтому простота обладает такой силой. Максимально упрощая сложный вопрос, вы помогаете принять решение без лишних размышлений. Вспомните сложный

судебный процесс О. Джей Симпсона и простую фразу Джонни Кокрана, в которой он выразил суть своих аргументов: «Перчатка не подходит — он должен быть свободен»*.

«Устраивайте сложные скандалы, и вы в любом случае уйдете от расплаты», — говорит спичрайтер Пегги Нунан, имея в виду скандал Уайтуотер**, у которого, в отличие от Уотергейта, не было понятного сюжета, необходимого публике.

Психолог Кэрол Муг смотрит на проблему под другим углом. По ее мнению, в нашей культуре существует «параноидальный страх упущений». Это ощущение, что необходимо подстраховаться со всех сторон, ведь на вас могут напасть в любой момент. Малейший упущенный нюанс способен обернуться фатальной для карьеры ошибкой.

Другими словами, если у вас есть только одна идея и она провалится, у вас не будет запасного парашюта. А поскольку успех для нас очень важен, это увеличивает страх номер один — «страх провала».

С одной простой идеей вы словно голый. Несколько разных — страхуют ваши ставки.

Получая общее образование и, во многих случаях, обучаясь менеджменту, мы приобретаем привычку разбираться с каждой переменной, искать все возможности и анализировать со всех сторон. Это приводит к немыслимым сложностям. И самые умные из нас предлагают и рекомендуют наиболее сложные вещи.

* О. Джей Симпсон (род. 1947) — американский спортсмен и актер. В 1995 году был обвинен в убийстве бывшей жены и ее друга. Джонни Кокран — один из адвокатов Симпсона. Поскольку его подзащитный не смог натянуть перчатку убийцы, найденную на месте преступления, Кокран утверждал, что тот невиновен.

** Уайтуотер — скандал, названный по наименованию городка в штате Арканзас, где во время своего губернаторства будущий президент США Билл Клинтон якобы занимался махинациями с недвижимостью.

К сожалению, плодя множество разных решений, вы ступаете на дорогу к хаосу. В результате ваши идеи будут противоречить друг другу, а люди побегут в разные стороны. Простота требует, чтобы вы сократили число вариантов и вернулись к одному-единственному пути.

Доктор Муг также высказала интересные замечания по поводу модных идей. Для нее модная идея в менеджменте подобна кинозвезде, в которую мы влюбляемся.

Такая идея поставляется в комплекте с красивой книжной обложкой и энергичным оратором, у которого есть всеми нами любимая харизма. Понимаю ли я эту старлетку — не важно, ведь я в нее влюблен. Кроме того, люди боятся задавать вопросы птицам высокого полета и подвергать сомнению их якобы великие умозаключения. (А это пример «страха говорить».)

Лучший способ справиться с естественными страхами — сосредоточиться на проблеме. Примерно тем же способом, как артист балета страхует себя от головокружения, выполняя пируэты. Он выбирает один объект в зрительном зале и фиксирует на нем взгляд с каждым оборотом.

Нет нужды говорить, что необходимо правильно определить проблему, на которой стоит сосредоточиться.

Если вы концерн Volvo, ваша задача — оставаться лидером в сфере безопасных автомобилей, пока другие пытаются посягнуть на вашу идею.

Это очевидно.

Но бывают случаи, когда проблема не так уж ясна. Например, совсем недавно с этим столкнулась компания Procter & Gamble, один из мировых лидеров в области маркетинга. Вроде бы их проблема была очевидна: найти способы продавать еще больше.

Однако новое руководство увидело истинную проблему. Нужна ли миру 31 разновидность шампуня Head & Shoulders? Или 52 варианта зубной пасты Crest?

Как сказал президент P&G Дирк Джагер журналу Business Week, «уму непостижимо, до чего мы усложнили жизнь покупателей за все эти годы» [1].

В статье рассказывается, как они вместе с CEO Джоном Пеппером поняли: за десятилетия работы компания выпустила столько разновидностей своей продукции — «новых улучшенных», «с ароматом лимона», «экстра-большого объема», — что их стало слишком много.

Решение проблемы было простым, хотя реализовать его оказалось сложно. Формулы продуктов стандартизировали, а количество комплексных специальных предложений и купонов уменьшили. В прошлое ушли 27 видов промоакций, включая сдвоенные упаковки и диковинные приемы вроде раздачи золотых рыбок покупателям чистящего средства Spic & Span (тем более что рыбки все равно часто умирали от холода во время зимних перевозок). Также P&G избавилась от малоходовых брендов, сократила товарные серии и упорядочила запуск новых продуктов.

Чем меньше видов товара, тем ниже продажи, так? Не так. В одном только секторе средств ухода за волосами компания увеличила свою долю на 5 процентов, вдвое сократив ассортимент.

Наши друзья из P&G явно не испугались простоты. Они использовали ее и за пять лет расширили бизнес на треть. Вот какова сила простоты.

ПРОСТОЙ ИТОГ

**Не восхищайтесь сложностью,
но избегайте ее.**



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

