

**Эл Райс, Джек Траут**

## **МАРКЕТИНГОВЫЕ ВОЙНЫ**

### **ОГЛАВЛЕНИЕ**

Предисловие.....	2
* Введение. Маркетинг - это война *.....	2
* Глава 1. 2500 лет войны *.....	7
* Глава 2. Принцип силы *.....	15
* Глава 3. Превосходство оборонительной позиции *.....	19
* Глава 4. Новая эра конкуренции *.....	23
* Глава 5. Поле битвы *.....	26
* Глава 6. Стратегический квадрат *.....	29
* Глава 7. Принципы оборонительной войны *.....	32
* Глава 8. Принципы наступательной войны *.....	40
* Глава 9. Принципы фланговой войны *.....	50
* Глава 10. Принципы партизанской войны *.....	61
* Глава 11. Война напитков "кола" *.....	71
* Глава 12. Пивная война *.....	84
* Глава 13. Война гамбургеров *.....	96
* Глава 14. Компьютерная война *.....	103
* Глава 15. Стратегия и тактика *.....	115
* Глава 16. Маркетинговый генерал *.....	125

-----  
(c) 1986 by McGraw-Hill, Inc.

(с) Жильцов, перевод с англ., 2000

Райс Эл, Траут Джек. Маркетинговые войны. - СПб: ЗАО  
Издательство "Питер", 2000. - 256с.: ил. - (Серия "Теория и  
практика менеджмента") -----  
-----

**Эл Райс**

**Джек Траут**

**Маркетинговые войны**

**Посвящается одному из величайших маркетинговых стратегов,  
которых когда-либо знал мир:  
Карлу фон Клаузевицу**

## Предисловие

Первая книга о маркетинговых войнах была написана еще тогда, когда конкуренция переживала свое средневековье. Десять лет назад еще не существовало понятия "глобальная конкуренция". Все технологии, которые мы сегодня воспринимаем как должное, были тогда всего лишь отблеском идеи в умах инженеров из Силиконовой долины. Глобальная коммерция оставалась уделом избранных транснациональных компаний.

Все переменялось. По сравнению с современным рынком то, что было прежде, кажется невинной вечеринкой с чаем. В каждой точке земного шара идут или готовятся войны. Каждый охотится за каждым. Везде.

Все этого говорит о том, что принципы "Маркетинговых войн" сегодня важны как никогда. Компании должны учиться бороться со своими конкурентами. Как избегать их сильных сторон. Как пользоваться слабостями.

Организации должны понять, что теперь важна не готовность умереть за свою компанию. Важно умение заставить умирать за свои компании других. Эта книга и о том, как придерживаться правильной стратегии. Не имеет значения, большая у вас компания, средняя или маленькая, - "Маркетинговые войны" и планируемое продолжение этой книги помогут вам составить модель ее выживания в XXI веке.

Эта книга расскажет вам о том, о чем никогда не рассказывают в университетах.

### **\* Введение. Маркетинг - это война \***

Война - неотъемлемая часть конкуренции, такой же борьбы человеческих интересов и поступков.

Карл фон Клаузевиц

Лучшую книгу по маркетингу написал вовсе не профессор из Гарварда. Равно как и не выходец из General Motors, General Electric или даже Procter & Gamble.

Мы думаем, что лучшая книга по маркетингу была написана отставным прусским генералом Карлом фон Клаузевицем. Вышла она в 1832 году и называлась *On War* (англ. "О войне"), В ней Клаузевиц описывает стратегические принципы, определяющие успех любой войны.

Клаузевиц был великим военным философом. Его идеи и концепции просуществовали более 150 лет. Цитаты из его книги и сегодня произносят во многих военных академиях США.



С тех пор как вышла On War, сама война существенно изменилась. Появились танки, самолеты, автоматы, целая уйма новых видов оружия. А идеи Клаузевица, актуальные в XIX веке, остаются таковыми по сей день. Оружие может меняться, но принципы войны, о чем впервые сказал Клаузевиц, основываются на двух непреложных особенностях: стратегии и тактике. Его изложение стратегии может существенно помочь современным командирам шагнуть в XXI век.

## Маркетингу нужна новая философия

Классическое определение маркетинга заставляет нас верить, что цель его заключается в удовлетворении нужд и потребностей потребителей.

Маркетинг - это "вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена", - говорит Филип Котлер.

Маркетинг - это "осуществление бизнес-процессов по направлению потока товаров и услуг от производителя к потребителю", - говорит Американская маркетинговая ассоциация.

Маркетинг - это "выполнение действий, направленных на достижение целей организации посредством предвидения потребностей покупателя или клиента и направления потока удовлетворяющих эти потребности товаров и услуг от производителя к покупателю или клиенту", - говорит Э. Джером МакКарти из университета штата Мичиган.

Возможно, самое полное объяснение теории "нужд и потребностей" содержится в определении, которое дал в 1973 году Джон А. Говард из Колумбийского университета. Маркетинг, говорит м-р Говард, это процесс, состоящий из: "(1) определения потребностей покупателей, (2) осмысления этих потребностей с точки зрения производственных возможностей организации, (3) доведения этого осмысления до соответствующих лиц в организации, обладающих правом принимать решения, (4) осмысления ожидаемых последствий с точки зрения определенных ранее потребностей покупателей и (5) доведения этой концепции до покупателей".

Так что, эти пять шагов и составляют сегодня путь к успеху в маркетинге? Что, определение, осмысление и доведение помогут компании American Motors с успехом конкурировать с General Motors, Ford и Chrysler? Не говоря уже о Toyota, Datsun, Honda и других зарубежных производителях автомобилей?

Предположим, American Motors разрабатывает продуктовую стратегию, базируясь на определении потребностей покупателей. Результатом этой стратегии будет ряд продуктов, идентичных тем, что выпускает General Motors, которая тратит миллионы долларов на исследование тех же рынков, выявление тех же потребностей.



Это и есть маркетинг? Побеждает тот, кто лучше проводит рыночные исследования?

Что-то здесь явно не так. Когда American Motors игнорирует потребности покупателей, она добивается гораздо большего успеха. Машина марки Jeep - продукт, заимствованный из армии, - становится победителем. Легковые автомобили American Motors с треском проваливаются.

Ни одна фокус-группа не могла выдумать Jeep. Равно как никакое исследование рынка не поможет машине-аутсайдеру конкурировать наравне с лидерами.

Нужно ориентироваться на покупателей...

Маркетологи всегда ориентировались на покупателей. Они снова и снова предупреждали менеджеров, чтобы и те больше смотрели на клиентов, а не на производство.

Его величество Покупатель правит миром маркетинга с тех самых пор, как закончилась Вторая мировая война.

Хотя в последнее время начинает казаться, что Его величество мертво. А маркетологи продают его останки высшему руководству своих фирм.

Те компании, что прилежно следовали предписаниям экспертов-маркетологов, могли наблюдать, как исчезают их миллионы долларов в героических, но бесплодных усилиях по ориентации на покупателя.

Чтобы понять, как фирмы попадают в столь неприятное положение, нужно вернуться в 20-е годы, когда бизнес еще ориентировался на производство. Когда Генри Форд в зените славы мог сказать: "Вы можете купить машину любого цвета, если это будет черный".

В ту эру производства бизнес открыл для себя рекламу. "Массовая реклама создает массовый спрос, что позволяет иметь массовое производство", - говорили эксперты по рекламе. После войны лидирующие компании начинают ориентироваться на покупателя. Балом правят маркетологи, а помогают им в этом маркетинговые исследования.

И вот сегодня на покупателей ориентируются уже все. Знание того, что хотят люди, не слишком-то помогает фирме, если эту потребность уже обслуживает десяток других компаний. Проблема American Motors не в покупателях. Ее проблема - в General Motors, Ford, Chrysler и конкурентах из-за рубежа.

...и на конкурентов

Чтобы сегодня добиться успеха, компания должна начать ориентироваться на конкурентов. Она должна искать слабые места в их позициях и устраивать маркетинговые атаки, нацеленные именно туда. Многие добившиеся в последнее время процветания компании подтверждают это. Например, пока конкуренты теряли миллионы долларов на компьютерном бизнесе. Digital Equipment Corporation эти миллионы зарабатывала, пользуясь слабостью IBM в секторе малых компьютеров. Точно так же компания Savin создала себе отличный плацдарм на рынке маленьких, недорогих копировальных аппаратов - пробел в товарном ряду Xerox.

Pepsi воспользовалась тем, что ее напиток слаще, чем у Coca-Cola, и смогла с успехом противостоять ей на рынке с жесточайшей конкуренцией. Сеть закусочных Burger King сумела развиваться под гнетом McDonald's потому, что предлагала чуть по-другому зажаренное мясо - и явно на это указывала.

Кто-то обязательно скажет, что в хорошем, продуманном плане маркетинга всегда есть раздел о конкурентах. И правда, есть. Обычно он находится в самом конце плана и называется "Анализ конкуренции". Основная же часть плана посвящается подробнейшему описанию рынка, его различных сегментов и мириадам статистических данных из исследований покупателей, аккуратно собранных путем бесконечных фокус-групп, опросов и тестов.

### План маркетинга будущего

В будущем в маркетинговом плане конкуренции станут уделять намного больше места. В этом плане будет проведено тщательное "вскрытие" каждого игрока на рынке. Он включит перечень сильных и слабых сторон конкурентов, а также план действий по защите от одних и атаке на других. Возможно даже, наступит день, когда этот план будет содержать досье на каждого из ключевых маркетологов каждого конкурента, включая описание их излюбленной тактики и стиля работы (эти досье будут не сильно отличаться от тех, что составляли немцы на командование союзников во время войны).

О чем все это говорит?

Это говорит о том, что маркетологи должны готовиться вести войну. Успешные маркетинговые кампании все чаще и чаще приходится планировать, как военные операции.

Все более важным будет становиться стратегическое планирование. Компаниям придется научиться атаковать конкурентов и обходить их с флангов, овладеть навыками ведения партизанской войны. Им понадобится разведка, чтобы знать о готовящихся действиях конкурентов.

Что касается персонального уровня, тут маркетологам придется продемонстрировать те же достоинства, коими обладали великие военачальники: мужество, верность и непоколебимость.

Быть может, Клаузевиц прав?

Быть может, маркетинг - это война, где конкуренты - враги, и ваша цель - их победить?

Уходим от сути вопроса? Не совсем. Сравним работу маркетолога с игрой в американский футбол.

Футбольная команда, которая набирает больше очков, выигрывает матч. Команда маркетологов, которая набирает больше продаж, выигрывает свой матч. Понятия, стало быть, эквивалентны.

Однако попробуйте поиграть в футбол по правилам "игры в маркетинг"!

Давайте представим менеджера по маркетингу на футбольном поле и посмотрим, как он сначала определит линию ворот в качестве места для добывания очков, то есть продаж. Затем маркетолог выстроит команду и направит ее прямо к воротам с мячом в руках.

Не нужно быть знатоком американского футбола, чтобы понять, что такая прямота действий приведет к катастрофе.

Чтобы победить в футболе, нужно применять обманные движения, заходить с флангов, то есть переигрывать другую команду. Счет на табло является лишь отражением вашего умения делать эти вещи.

Чтобы победить на войне, нужно применять обманные движения, заходить с флангов, подавлять противника. Территория, которую вы захватываете, является лишь отражением вашего умения делать эти вещи.

Так почему в маркетинге нужно действовать как-то иначе? Почему среди сотен определений маркетинга почти ни разу не встречается слово "конкуренция"? Не описывается суть конфликта?

Истинная природа маркетинга на сегодня есть конфликт между корпорациями, а не удовлетворение человеческих нужд и потребностей.

Если в процессе конкуренции удовлетворяются потребности людей, значит, в интересах общества будет позволить конкуренции продолжать существовать. Но не надо при этом забывать, что на самом деле представляет собой природа маркетинга.

В защиту маркетинговых войн

Вы можете возразить: как это так, военные принципы - и в маркетинге? Всем известно, что в военное время боевые действия более чем ужасны, а в мирное?

Вполне возможно, что противники системы свободного предпринимательства также воспротивятся тому, чтобы участники этой системы практиковали принципы маркетинговой войны. Их право.

Даже сторонники свободного предпринимательства могут подумать, что эта война заходит слишком далеко. Если вы один из них, мы настоятельно просим вас оценивать результаты сходства с военными действиями в бизнесе, а не аналогию как таковую.

Изучение истории бизнеса в Америке за последнее десятилетие или около того показывает, что многих ужасных финансовых потерь, которые понесли компании наподобие RCA, Xerox, Western Union и другие, можно было бы избежать, применив принципы ведения войны. Изучение войны - это не просто изучение методов побеждать. Что немаловажно, это еще и овладение навыками не проигрывать.

Гораздо большую угрозу для американской экономики представляет неограниченная и бесчувственная агрессия со стороны корпораций, нежели умелая конкуренция маркетинговых гладиаторов, их боевое искусство.

Свободное предпринимательство - это маркетинговая война. Если вы собираетесь сыграть в эту игру, прежде всего нужно понять ее принципы.

## **\* Глава 1. 2500 лет войны \***

Силы должны быть сконцентрированы в подавляющую массу. Это фундаментальная мысль. Всегда готовьтесь ко всему и как можно заранее.  
Карл фон Клаузевиц

Если маркетинг - это война, то нужно воспользоваться всем, что у нас есть. Давайте начнем с изучения **истории** самих войн. Там есть что изучать. Согласно Уиллу и Ариэль Дюран, из последних 3438 лет, за которые сохранились исторические сведения, только 268 обошлись без войн. Ранняя история изобилует хрониками успешных военных кампаний и битв. Еще до рождения Иисуса Христа профессиональные армии, возглавляемые профессиональными военачальниками, бились друг с другом на полях сражений по всему миру. И в этих бесчисленных битвах рождались и доводились до совершенства принципы военной стратегии.

Марафон: 490 лет до н. э.



15 000 персов (из области, ныне называемой Ираном) высадились в Марафонском заливе, к северо-востоку от Афин, где столкнулись с 11 000 афинян. Греки, хотя и проигрывали числом, имели одно преимущество - фаланги. Каждый греческий воин держал свой щит так, что он перекрывался со щитом соседа, защищая частично своего обладателя, а частично - воина слева.

Это было внове для персов, которые привыкли сражаться один на один. 6000 персов и всего 200 афинян полегло в той древней версии, ставшей ныне классической, битвы между Hertz и Avis - конторами по прокату автомобилей.

В Марафоне была впервые применена тактика работы в унисон и концентрации сил.

Конечно, сегодня мы помним то событие благодаря героическому поступку Фейдиппидеса - греческого воина, который пробежал 22 мили до Афин, чтобы сообщить новости. "Радуйтесь! Мы победили!" - добежав, выпалил он и тут же умер.

Сегодня марафонцы пробегают 26 миль и 365 ярдов. Правда, перед этим им не приходится сражаться с персами.

Арбела: 331 год до н. э.

Сто пятьдесят лет спустя мир увидел Александра Великого. Томас Уотсон тех дней, это был ученик Аристотеля и почитатель Гомера. Он был бравым, и он был осторожным.

Совершив ряд побед на Дунае, Александр заторопился домой, где снова столкнулся с неприятелем в лице полчищ персов под предводительством царя Дария. За 300 талантов им был нанят Демосфен, один из первых рекламных агентов, который должен был распространять лживые слухи, будто бы армия Александра разгромлена.

После нескольких лет маневров произошло решающее столкновение. Случилось это за 331 год до н. э. под городом Арбела. Большинство битв того времени задокументированы настолько хорошо, что даже сегодня, спустя более 2300 лет, мы можем восстановить порядок действий обеих сторон. (Интересно, доживет ли хоть один план маркетинга компании Procter & Gamble до XLIII века?)

Дарий расположил свои войска в традиционном порядке: впереди стояли 15 слонов и 200 колесниц. Александр же оказался хитрее. Своим успехом в той битве он обязан кавалерии, которая зашла с обоих флангов. С тех пор этот прием в том или ином виде применяют вот уже 2000 лет. Битву начал Александр, атаковав правым флангом. Этот маневр заставил персов атаковать левый фланг его войск, а в это время кавалерия описала дугу и врезалась в их строй справа.



Александр добился великой победы и стал королем королей в стратегии, которую военные мыслители XX века, наподобие Б. Г. Лиддел Гарта, назовут "теорией непрямого подхода".

Хорошая армия, говорит Харт, "заходит со стороны наименьшего ожидания".

Метавр: 207 лет до н. э.

Следующим центром воинской славы стал Рим. Римляне доказали свою боевую эффективность на реке Метавр в 207 году до н. э.

В то время Италию опустошали армии из Карфагена (ныне эта местность называется Триполи). Возглавляемые двумя братьями (Ганнибалом на юге и Гасдрубалом на севере), карфагеняне шли в атаку на слонах, этих предтечах современных бронемашин.

Но, как оказалось, разделение карфагенских войск было ошибкой. И Нерон (генерал, не скрипач) преподал им урок классического военного принципа: силы должны быть сконцентрированы в подавляющую массу.

Вначале Нерон пошел на юг, на Ганнибала, однако с наступлением темноты повернул и отправился на север. Совершив один из тяжелейших в истории марш-бросков, Нерон присоединился к римским генералам Порцию и Ливиусу, которые боролись с братом Ганнибала Гасдрубалом.

Сама битва была точной копией сражения при Арбеле. Нерон зашел с правого фланга, и его атака оказалась столь же успешной, сколь и неожиданной. Победа Нерона практически не имеет себе равных в анналах истории военных сражений. Увы, любят больше проигравших, нежели победителей. Сегодня мы помним лишь о злодеяниях человека, названного в честь великого полководца, - императора Нерона, правившего 250 лет спустя.

Даже Ганнибал с его слонами получили большую известность, чем человек, их победивший. Говоря языком торговли, "победители рассказывают анекдоты, а проигравшие проводят пресс-конференции".

Гастингс: 1066 год

Пропустим около тысячи лет и перенесемся в небольшой английский городок Гастингс, где нормандцы, возглавляемые Вильгельмом (известен также как Вильгельм Завоеватель) должны были изменить ход истории. Им противостояли король Гарольд и его саксы.

Как большинство битв, военных и маркетинговых, сражение при Гастингсе представляло собой ряд маленьких успехов и ряд маленьких неудач,



причем для обеих сторон. Затем Вильгельм принял важное решение. Он решил, что сам король Гарольд, великий лидер, должен быть главной целью в атаке нормандских войск.

Вильгельм выбрал 20 рыцарей и поручил им пробиться через ряды саксов и захватить короля. (Сегодня мы бы послали 20 адвокатов с 5-летними контрактами.) Четырем рыцарям это в итоге удалось, и они казнили беднягу Гарольда.

Вильгельм оказался прав. Увидев, что король погиб, саксы ослабили оборону, и нормандцы победили.

Креси: 1346 год

На войне - как в бизнесе. Война никогда не бывает односторонней. В 1346 году в городе Креси англичане сводили счета с французами.

Ключом к победе Эдуарда III стал английский большой лук - изобретение, которое не слишком отличается от внедрения кардинально нового продукта в маркетинговой войне. Имея такой лук, - в XIV веке это было равносильно наличию пулемета сегодня - пехота и лучники впервые смогли противостоять конникам (таким же, что погубили беднягу Гарольда).

Но большой лук, который позволял стрелять в шесть раз быстрее, чем из арбалета, требовал определенного умения и сноровки. Чтобы стать настоящим лучником и натягивать тетиву, посылая стрелу на 200 ярдов, нужно было тренироваться шесть лет.

Так что по воскресеньям в старой доброй Англии мужчины ходили на стрельбища. А не в церковь.

(Через 69 лет, в 1415 году, при Азенкуре, выяснилось, что французы так и не усвоили урок. В тот раз 5500 англичан разбили 20-тысячную французскую армию. Да, большой лук и вправду достойно противостоял кавалерии.)

Можно ли в маркетинговой войне быть достойным соперником превосходящему тебя конкуренту?

Да, но для этого понадобится большой лук. В случае с Haloid Company таким луком стало ксерографирование, в случае с Polaroid - фотоаппарат марки The Land.

Квебек: 1759 год

В 1759 году в Квебеке французы снова проиграли - еще бы, ведь англичане под предводительством Джеймса Вольфе "зашли со стороны наименьшего ожидания". Пехота спустилась вниз по реке, протекающей



позади Квебека, взобралась на скалы, куда "было невозможно взобраться", и вышла на оперативный простор.

В маркетинговой войне, как и в настоящей, "лучший" подход - не обязательно самый прямой. Спросите себя: как лучше всего подкопаться под позиции конкурента?

К сожалению, Джеймс Вольфе не дожил до знаменательной победы своей армии. Впрочем, равно как и его оппонент - маркиз Луи Джозеф де Монколм. Еще одно напоминание о том, что на любой войне бывают потери. С обеих сторон.

#### Банкер Хилл: 1775 год

Всего лишь 16 лет спустя война подобралась и к Америке. В местечке Банкер Хилл, что под Бостоном, произошла одна из самых известных битв в Войне за независимость.

Печально это признавать, но, тем не менее: средний американец не знает, (1) на каком именно холме шла битва и (2) кто в ней победил.

Американцы окопались на вершине холма Брид, который расположен неподалеку от холма Банкер. Возглавлял их Уильям Прескотт, известный своей фразой: "Не стреляйте, пока не увидите белки их глаз". В три часа пополудни британские войска численностью 3 тыс. человек под предводительством генерала Уильяма Хоу начали штурм холма. Американцы вели огонь до тех пор, пока подданные Ее Величества не откатились на расстояние в 50 ярдов.

Это была сущая бойня, каковыми обычно оказываются все лобовые атаки на хорошо укрепившихся конкурентов. Потери англичан были огромны: более тысячи человек из 3 тыс. участников сражения.

Кто победил? Британцы, конечно. Они превосходили американцев втрое и в конце концов просто задавили их численностью. Там было просто слишком много глаз, слишком много англичан.

#### Трентон: 1776 год

О битве при Трентоне слышали, конечно же, все. Тогда Джордж Вашингтон в ночь под Рождество пересек Делавер и разбил превосходящие силы гессенских наемников. Так ведь?

Не так. На самом деле войска Вашингтона превосходили численностью гессенцев (2000 человек с одной стороны против 1500 с другой). В тот день (или, если хотите, ночь) победила комбинация из неожиданности и численного превосходства.



В маркетинге также нельзя недооценивать то, что Клаузевиц называл принципом силы. Побеждает обычно тот, у кого армия больше. "Бог, - сказал Наполеон Бонапарт, - на стороне больших батальонов".

### Аустерлиц: 1805 год

Но в 1805 году при Аустерлице, когда Наполеон имел, пожалуй, самый значительный военный успех, у него не было больших батальонов.

А что было, так это маневренность. Он заставил австрийско-русские войска атаковать свой правый фланг. Затем совершил маневр левым флангом и нанес удар по ослабленному центру противника.

Результатом была практически полная победа. Быстрота перемещений - вот что послужило ключом к успеху Наполеона. Его войска, как он сам заявлял, могли пройти две мили за то же время, за которое враг проходил одну. "Я могу проиграть битву, - сказал Наполеон, - но не могу потерять ни минуты".

Как это соотносится с маркетингом? Сколько минут, часов, дней и даже недель тратятся впустую на планирование, исследования, на тестирование рынка? Драгоценное время часто расходуется впустую. И вот результат: снова поражение, снова сорвалась победа.

(В 1812 году при Бородино Наполеон позабыл уроки Аустерлица. Несмотря на увещевания советников, он бросил свои основные силы в лобовую атаку на русских. 30 тыс. французов погибли или замерзли в снегу - яркая картина, которая через столетие повторится с войсками Адольфа Гитлера.)

### Ватерлоо: 1815 год

Окончательная развязка наступила 3 года спустя в маленькой бельгийской деревушке под названием Ватерлоо, где герцог Артур Уэлсли Веллингтон заслонил Наполеону обратную дорогу к славе.

В битве при Ватерлоо у Наполеона было даже небольшое численное преимущество: 74 тыс. человек против 67 тыс. у Веллингтона. Но Наполеон шел в наступление, и Веллингтон мог подождать. Наполеон знал, что ему нужно атаковать до того, как к англичанам и их союзникам придет подкрепление из Пруссии.

Второй принцип ведения войны по Клаузевицу заключается в превосходстве обороняющейся стороны. Хорошую, сильную оборонительную позицию очень сложно преодолеть.

(Посему предсказываем, что Chevrolet будет самой продаваемой маркой автомобилей, Crest - самой продаваемой зубной пастой, а McDonald's -

крупнейшей сетью закусочных быстрого питания вне зависимости от предпринятых шагов и сумм, потраченных конкурентами.)

18 июня 1815 года, в 19 часов 30 минут, в сгущающихся сумерках Наполеон, собрав остатки мужества, отдает 10 батальонам своей императорской гвардии приказ о лобовой атаке на британский центр. "De l'audace et toujours de l'audace". (Смелость - всегда смелость.)

"Бонапарт использовал свой последний резерв, - говорит Клаузевиц, - пытаясь выиграть битву, которую невозможно было выиграть. Он потратил последний грош и, уже бедняком, бросил и поле боя, и корону".

Какие уроки Ватерлоо может извлечь для себя American Motors из Детройта? Не стоит ли им отказаться от производства легковых автомобилей и оставить приносящую прибыль марку Jeep?

"Капитуляция - не позор, - говорит Клаузевиц. - Хороший генерал не будет завлекать последнего оставшегося в живых солдата идеей борьбы, точно так же, как хороший шахматист не станет продолжать заведомо проигранную партию".

#### Балаклава: 1854 год

В местечке Балаклава англичане, возглавляемые лордом Регланом, столкнулись с русскими под предводительством... кого? Помните, что победителей не знают. (Кто президент General Motors? Или Procter & Gamble?)

В Балаклаве случились самая знаменитая и самая эффективная в мире атака. Самая знаменитая - "Атака легкой бригады" - была катастрофой. Лорд Кардиган повел 600 своих солдат прямо под пули превосходящих сил противника, и путь их был усеян собственными телами. Самая эффективная - "Атака тяжелой бригады" - произошла тем же утром. Легкая бригада не сумела развить успех тяжелой, почему Реглан (рукав) и приказал Кардигану (свитер) действовать. Но приказ этот был понят неправильно и... последствия вы уже знаете.

#### Геттисберг: 1863 год

История повторяется. Меняются только имена. В Геттисберге в 1863 году Роберт Э. Ли противостоял...

Ну что, помните имя того генерала, что победил? Нет, это был не Улисс С. Грант.

Это был Джордж Дж. Миад - еще одно имя из длинного списка позабытых победителей.



Об этой решающей битве Гражданской войны были написаны сотни книг. Что если бы Ли выступил раньше? Что если бы Пикет повременил со своей атакой? Да, посмотрите на цифры: у Ли было 75 тыс. человек, у Миада - 88 тыс.

Так что совсем не обязательно читать все эти книги, чтобы понять, почему Север выиграл, а Юг проиграл. Об этом вам должен был сказать первый принцип ведения войны.

Принцип силы является "фундаментальной мыслью". "Всегда прицеливайтесь заранее и пока возможно, - говорит Клаузевиц. - В решающий момент в схватку должно вступить максимально возможное число боевых частей".

Клаузевиц изучил все битвы, о которых сохранились хоть какие-то сведения, и нашел всего две, где победа досталась стороне, численность которой была хотя бы вдвое ниже численности противника. В большинстве случаев крупные силы всегда побеждают.

В той ситуации превосходство было в 13 тыс. человек.

Сомма: 1916 год

Война, "которая должна была положить конец всем войнам", началась с появления нового смертоносного оружия - пулемета. И на этот раз техническое открытие укрепило обороняющуюся сторону (как и телевидение в маркетинге 50-60-х годов).

Ярче всего это выразилось в сражении в 1916 году на реке Сомма. 1 июля, после недельной артподготовки, английские и французские войска вышли из траншей и пошли в наступление широким фронтом. Впереди их ждал пулеметный огонь немцев.

Потери союзников за один только первый день сражения составили 50 тысяч человек. А битва продолжалась 140 дней. Такой резни мир не видел ни до, ни после Соммы.

Земля намокла от крови, но что это дало? Всего 5 лишних миль.

(На следующий год британцы в Камбре рассекретили танк - изобретение, значимость которого не оценят в течение еще двух десятилетий. В первый день сражения танкам удалось продвинуться на те же 5 миль, что и пехоте на реке Сом. К сожалению, войска не сумели укрепиться на захваченной территории, и британцы столь же быстро утратили свое преимущество.)

Седан: 1940 год



Конкуренты порой больше ценят ваши поступки, чем друзья. Те "пробные продажи", что провели англичане в 1917 году в Камбре, сыграли важную роль в 1940 году в Седане, в Арденнском лесу.

В той битве, ставшей современной классикой, бронетанковые колонны фон Ранштеда ударили по слабой линии обороны союзников, аккуратно между расположением французов и англичан.

"В Арденнах танки использовать нельзя", - говорили французские военачальники, возможно, потомки тех экспертов, что считали скалы Квебека неприступными.

Когда показались немецкие танки, англичане поняли, что защищать Францию уже бесполезно, и начали готовиться к защите Британии.

Лучшим их помощником оказался Ла-Манш, заставивший немцев вести войну в воздухе. А в своем родном небе "торнадо" и "спитфайры" смогли составить достойную конкуренцию "мессершмиттам" Геринга.

Спустя несколько лет на помощь союзникам пришло секретное оружие всех выигранных войн - превосходство в силе в лице американской армии и генерала Дуайта Д. Эйзенхауэра.

И если кто-то когда-то и олицетворял собой единство бизнеса и войны, так это умница Эйзенхауэр. Он работал в офисе. У него были папки для "входящих" и для "исходящих" документов. У него был секретарь.

Он говорил на языке большого бизнеса. "Без нужды не рискуйте жизнью, - предупреждал он своих солдат перед отправкой в Европу, - пока я не отдам вам соответствующий приказ".

Мы знаем результаты того вторжения. Мы снова выиграли битву военную, но проиграли битву маркетинговую, поскольку наши бывшие враги - немцы и японцы - превзошли нас на всех маркетинговых фронтах.

А кто победитель в маркетинговых войнах 80-90-х годов? Те генералы от маркетинга, что лучше других усвоили уроки военной истории; генералы от маркетинга, умеющие планировать, как Александр Великий, маневрировать, как Наполеон Бонапарт и сражаться, как Джордж Паттон.

## **\* Глава 2. Принцип силы \***

В решающий момент в действие должно вступить наиболее возможное число войск.

Карл фон Клаузевиц

Сколько раз вам доводилось слышать, как бизнесмены говорят, что проще добраться до вершины, чем на ней удержаться?

Забудьте. Это миф, созданный людьми, которые скорее интересуются социологией, нежели осознают реалии конкуренции в бизнесе.



Гораздо проще удержаться на вершине, чем добраться до нее. Ведь лидер, царь горы, может воспользоваться преимуществом, которое дает ему принцип силы.

Ни один другой принцип ведения войны не отличается такой фундаментальностью, как этот. Закон джунглей. Крупная рыба съедает мелкую. Большие компании одерживают верх над маленькими.

## Математика сражения

Говоря о математике сражения, нетрудно догадаться, почему большая компания обычно побеждает. Пускай, к примеру, в команде "красных" - 9 солдат, в команде "синих" - 6. "Красные" обладают 50% численным превосходством над "синими" - 9 против 6. Это может быть и 90 против 60 или 9000 против 6000. Цифры роли не играют, важен принцип.

Предположим также, что один из трех выстрелов попадает в цель и уничтожает одного противника.

После первого залпа ситуация меняется кардинальным образом. Вместо преимущества 9:6 у "красных" будет в среднем преимущество 7:3. Превосходство с 50% выросло почти до 100%.

Продолжим смертоносные вычисления.

После второго залпа соотношение сил будет 6:1 в пользу "красных".

После третьего залпа "синие" будут полностью уничтожены.

Обратите внимание на потери с обеих сторон. Превосходящие силы ("красные") потеряли вдвое меньше людей, чем более слабые ("синие").

Этот результат - полная противоположность тому, что показывают в голливудских фильмах, когда горстка морских пехотинцев успевает перебить целую толпу японцев перед тем, как их самих прикончат.

В жизни все наоборот. Что произойдет, если "фольксваген-жук" столкнется лоб в лоб с автобусом? Несколько царапин на бампере автобуса и тонкий немецкий блин. (Чем вы больше, тем тяжелее они умирают.)

Два движущихся тела обменялись импульсами. Это - один из основных законов физики. Более крупное, тяжелое тело получает меньше повреждений, чем более мелкое и легкое.

Нет никакого секрета в том, почему во Второй мировой войне победили союзники. Там, где у немцев было два солдата, у нас было четыре. Там, где у них было четыре, у нас было восемь. Весь опыт, все умение врага, который практически изобрел современную войну, руководство войсками таких военачальников, как Роммель и фон Ранштед, не смогли изменить математику сражения.

В военных действиях численность сил настолько важна, что в большинстве армий разведка составляет специальный отчет о предстоящей битве. В нем

указываются сведения о количестве, расположении и характере сил противника.

### Математика маркетинговой схватки

Когда две компании идут друг на друга, работает тот же принцип. Бог улыбается тем, кого больше.

На незанятой еще территории компания с большим штатом торговых работников, скорее всего, добьется большей доли рынка. После того как рынок поделен, компания с более крупной долей, вероятно, будет продолжать тянуть на себя одеяло, то есть уводить клиентов от более мелкой фирмы.

Большая компания может позволить себе большие расходы на рекламу, большой исследовательский отдел, большее число торговых точек и т. д. Не удивительно, что богатый становится еще богаче, а бедняк - беднее.

Получается, что у мелкого конкурента нет будущего? Конечно же, есть - это одна из причин, побудивших нас написать эту книгу. (General Motors, General Electric и IBM могут дальше не читать.)

Однако мелкие компании с небольшими долями рынка должны для этого думать, как военачальники. Им следует помнить первый принцип ведения войны - принцип силы, будь то сражение реальное или маркетинговое. "Искусство войны с численно более слабой армией, - говорил Наполеон, - заключается в том, чтобы всегда иметь в точке атаки или обороны большие силы, чем у врага".

Армейские генералы знают, насколько важен принцип силы. Вот почему они так много времени проводят над изучением отчетов разведки. А чтобы поддержать боевой дух в своих войсках, распалить солдат, они говорят тем, какие они хорошие бойцы и какое у них хорошее оборудование.

"Итак, у нас есть лучшая еда, лучшее обмундирование, лучший дух и лучшие люди на свете, - говорил Джордж Скотт в роли генерала Джорджа Паттона-младшего. - Знаете, положи руку на сердце, мне жаль тех несчастных ублюдков, против которых мы выступаем".

Многие генералы от маркетинга поступают точно так же и становятся жертвами собственного красноречия. Особенно они любят убеждать самих себя в "лучших людях" и "лучших товарах".

### Заблуждение 1: "лучшие люди"

Довольно просто убедить своих работников в том, что успеха добиваются лучшие, даже если будут высказаны возражения. Это то, что люди хотят



услышать. Несомненно, в маркетинговой войне качество является таким же важным фактором, как и количество.

Являться-то оно является, однако превосходство в силе - это такое подавляющее преимущество, которое способно перевесить практически любое различие в качестве.

Мы нисколько не сомневаемся, что самая слабая команда в Национальной футбольной лиге сможет побить (и не раз) лучшую команду НФЛ, если у нее на поле будут 12 игроков против 11 у соперника.

В бизнесе команды много крупнее; накопить разницу в качестве и воспользоваться ею гораздо сложнее.

Здравомыслящий маркетолог не станет произносить речей "за здравие" перед своим отделом в разгар сбытовой гонки. Хороший генерал никогда не основывает свою стратегию на лучших людях. Не стоит делать этого и в маркетинге. ("Наша армия, - говорил Веллингтон, - состоит из всех отбросов земли, из самых лучших ее отбросов".)

Пожалуй, если вы воспроизведете слова Веллингтона у себя в фирме, вам не поздоровится. Скажите своим людям, насколько они ужасны, но не планируйте выиграть битву с лучшими людьми.

Планируйте выиграть ее с помощью лучшей стратегии.

Однако за стратегию "лучших людей" цепляются многие компании. Они убеждены, что могут найти и нанять лучших специалистов, нежели конкуренты, и что их лучшие программы подготовки позволят и в будущем сохранять "кадровое преимущество".

Любой студент, знакомый со статистикой, поднимет это убеждение на смех. Да, собрать вместе небольшую команду из "спецов" можно. Но чем больше компания, тем выше вероятность, что средний ее работник окажется именно средним работником.

А если говорить о мегакомпаниях, то вероятность собрать интеллектуально лучшую команду статистически близка к нулю.

По последним оценкам в IBM работают 369 545 человек, и это число быстро растет. "Белых воротничков" при этом становится больше, чего никак не скажешь об их сером веществе. IBM побеждает в компьютерной войне в точности по Эйзенхауэру. Когда у конкурентов 2, у IBM 4. Когда у тех 4, у IBM - 8.

## Заблуждение 2: "лучший товар"

Еще одно заблуждение, прочно засевшее в умах многих маркетологов, заключается в том, что в маркетинговой войне побеждает лучший продукт. Основой для этого убеждения служит мысль, что "все тайное становится явным". Иными словами, если вы располагаете "фактами", вам требуется всего лишь найти хорошее рекламное агентство, которое донесет их до

потенциальных покупателей, и иметь хороший торговый персонал, который сумеет заключить сделку.

Мы называем этот подход "мышлением шиворот-навыворот". Получается, что каким-то образом рекламное агентство или торговые работники должны взять правду, как ее представляет себе компания, и использовать так, чтобы выбить все ошибки восприятия, коими полны головы потенциальных клиентов.

Не валяйте дурака. Восприятие нельзя вот так просто изменить с помощью рекламы или торгового персонала.

Что такое правда? Внутри каждого человека есть маленький черный ящик. Когда кто-то видит вашу рекламу или слышит увещевания продавца, он заглядывает в этот ящик и говорит: "Это правда" или "Это неправда".

Самое бесполезное дело, которым только можно заняться в современном маркетинге, - пытаться изменить человеческое мышление. Если уж оно сформировалось, изменить его практически невозможно.

Так что такое правда? Правда - это восприятие, которое находится в мозге потенциального покупателя. Это может быть не ваша правда, но это единственная правда, с которой вы можете работать. Вы должны принимать ее и иметь дело именно с ней.

Если вы такой умный, отчего же вы не богаты?

Даже если вам удастся убедить клиента в том, что ваш продукт лучше, он вскоре пересмотрит свое мнение. "Ну, если ваши компьютеры лучше, чем у IBM, почему же вы не являетесь таким же лидером, как они?"

Даже если на вашей стороне будет несколько "черных ящиков", их владельцы не замедлят позволить остальному большинству повлиять на свое мнение.

Если вы так умны, отчего же вы не богаты? Сложный вопрос. В маркетинговой войне нельзя победить лишь за счет того, что ты прав. Да, существует еще иллюзия, что в долгосрочной перспективе лучший продукт обязательно победит. Однако история, военная и маркетинговая, пишется победителями, а не проигравшими.

Сила всегда права. Лучшим продуктом всегда обладает победитель, и только он может заявить об этом миру.

### **\* Глава 3. Превосходство оборонительной позиции \***

Оборонительная форма войны сама по себе сильнее, чем наступательная.  
Карл фон Клаузевиц

Второй принцип Клаузевица заключается в превосходстве оборонительной позиции.

Ни один военачальник не захочет идти в бой против сил, укрепившихся и готовых к борьбе с ним. Практика показывает, что для успеха атакующих сил их численность в месте атаки должна, как минимум, втрое превосходить силы соперника.

И все же многие маркетинговые генералы готовы пойти в бой, имея явно недостаточно сил. Подобно Кардигану в Балаклаве и Ли в битве при Геттисберге, они устраивают рекламные и маркетинговые атаки, тратя на них в 2, в 3, а то и в 10 раз меньше сил, чем следовало бы. С теми же предсказуемыми результатами.

### Математика оборонительного сражения

В "чистом поле" исход перестрелки между двумя подразделениями определяется, скорее всего, в пользу большего из них.

Но что произойдет, если одна из команд займет оборонительную позицию? Как это отразится на математике сражения?

Предположим, что "красные", у которых 9 человек, сталкиваются с "синими", у которых 6 человек (то есть, у "красных" 50% преимущество). Только на этот раз "синие" занимают оборону, скажем, сидят в окопах.

Шансы попадания у "синих" те же: 1 из 3 выстрелов, и при этом выбывает один "красный" солдат.

Как изменятся шансы попадания "красных" - ведь целиться в "синих" им теперь труднее? Предположим, что вместо 1 из 3 в цель теперь будет попадать 1 их выстрел из 9.

(Это соответствует сложности ведения "завоевательных" продаж, то есть переманить клиента от устоявшегося конкурента обычно бывает гораздо труднее, чем привлечь к себе человека, который еще не определился с выбором.)

После первого залпа "красные" по-прежнему превосходят "синих" числом, однако соотношение уже 7:5. После второго залпа оно уменьшается до 5:4. После третьего силы сравниваются - 4:4.

Красные начали атаку с 50% превосходством в силе, но теперь силы равны. В этот момент командир "красных", наверное, отзовет своих солдат, поскольку преимущества у него уже нет.

### Сладкий вкус победы

Вся военная история доказывает, что оборона является наиболее сильной формой ведения войны. Во время войны в Корее Америка победила на юге за счет оборонительной позиции, но проиграла на севере за счет наступательной.

Англия, атакуя, проиграла в своих колониях, но победила при Ватерлоо благодаря обороне.

Атака привлекательна, зрелищна, зато оборона приносит победу - об этом вам скажет любой футбольный тренер.

Зачем тогда вообще идти в наступление, если оборона так хороша? Ответом является сладкий вкус победы. Выиграв маркетинговое сражение и став обладателем лидирующей марки в данной товарной категории, можно наслаждаться победой очень и очень долго. Хотя бы потому, что теперь вы сможете занять оборону, самую сильную форму ведения войны.

Исследование 25 марок-лидеров с 1923 года подтверждает эту точку зрения. Через шестьдесят лет 20 из этих марок по-прежнему занимали первое место. Четыре сместились на второе место и одна - на пятое. За шесть десятилетий всего 5 из 25 марок утратили свои лидирующие позиции. Тяжело все-таки свергнуть короля с его трона.

Ivory - по мылу, Campbell - по супам, Coca-Cola - по прохладительным напиткам. Все они имеют мощные маркетинговые позиции, взять которые можно только ценой огромных расходов, навыков и энергии.

### Не будьте героем

Самая большая ошибка, которую допускают маркетологи, - недооценка силы оборонительной позиции.

Лавры победителя, привлекательность наступательной войны заставляют среднего менеджера по маркетингу братья за копье и идти в атаку на ближайшего окопавшегося конкурента.

Ничто в маркетинге не вызывает большей жалости, чем атаки легкими бригадами. RCA и GE против IBM в компьютерах. Eххон и Lanier против IBM в автоматизации офисов. Western Union против всех в электронной почте.

"Героизм" - это болезнь, которой страдают многие маркетологи, готовые на все, даже на смерть, ради своей фирмы. Если вам нужны знания о маркетинговых войнах лишь для того, чтобы покрыть себя славой побед, вы читаете не ту книгу.

"А теперь я хочу, чтобы вы запомнили, что еще ни один ублюдок не выигрывал войну, умирая за свою страну, - сказал Джордж Скотт в роли Паттона. - Он выигрывал ее потому, что за свою страну заставлял умирать других тупых ублюдков".



В IBM нет героев. Никому не вручают медали посмертно. Иногда победителями бывает трудно восхищаться, но любой неудачник скажет вам, что никакая любовь не стоит поражения.

### Обороне благоволит сила трения

Одна из причин, объясняющих преимущество оборонительной позиции, заключается в том, что провести неожиданную атаку обычно бывает очень тяжело.

"В теории, - говорит Клаузевиц, - фактор неожиданности может сыграть вам на руку. Но на практике в ход вступает сила трения, когда скрип вашей машины предупреждает противника об опасности".

В теории битва 1916 года на реке Сомма должна была стать неожиданной атакой. Но после перемещения миллиона человек на позиции и недели артобстрела о какой неожиданности для союзников можно говорить?

Чем масштабнее операция, тем меньше неожиданность. Маленькая компания вполне может удивить крупную выпуском нового продукта. Но вот Ford этим уже не удивит General Motors. Не позволит сила трения.

Рассматривая истории, когда каких-то лидеров заставляли врасплох, обычно обнаруживаешь, что у тех было предостаточно заблаговременных предупреждений. Лидеров побеждают только тогда, когда они игнорируют эти предупреждения или попросту не придают значения усилиям конкурентов.

В своей книге *Mein Kampf*, разошедшейся тиражом около 10 млн, Гитлер в точности говорил Англии и Франции о том, что он собирается сделать. И сделал 10 лет спустя.

### Атака требует времени

Атакующая сторона в военном сражении не только теряет фактор внезапности, но и время, в течение которого она готовит свои войска к наступлению. До того как обороняющиеся почувствуют на себе всю мощь атаки, могут пройти дни или недели, в зависимости от масштаба проблем с логистикой, и из этого они смогут извлечь для себя громадную выгоду.

В день, когда союзники должны были высадиться в Нормандии, до берега, несмотря на все предпринятые ранее усилия, добрались только 156 115 человек. Из-за проблем с транспортировкой и поставками понадобилось несколько месяцев, чтобы перебросить миллионы людей, необходимых для победы.



В маркетинговых атаках проблемы с транспортировкой, как правило, не возникают. Компания может доставить свои товары в тысячи магазинов всего за несколько дней.

Есть другое узкое место - коммуникации. Для того чтобы донести маркетинговое обращение до миллионов покупателей, могут понадобиться месяцы или даже годы. Часто у фирмы, занявшей оборонительную позицию, имеется предостаточно времени, чтобы тем или иным способом притупить атаку конкурента.

Но, желая воспользоваться этим своим преимуществом, обороняющаяся сторона должна быть начеку, готовой к появлению угрозы с любого направления.

#### **\* Глава 4. Новая эра конкуренции \***

Некоторые государственные деятели и генералы пытаются избежать решающей битвы. История разрушила эту иллюзию.

Карл фон Клаузевиц

Самые кровавые выражения сегодняшних газет вы найдете не на страницах о международных событиях. Они в колонках о бизнесе.

"Мы их уничтожим". "Если не убьем мы, убьют нас".

"Это битва не на жизнь, а на смерть".

Нет, это вовсе не слова одного из партизан-леваков или диктатора из партии правых. Это типичные заявления трех бизнес-лидеров, говорящих о предстоящих маркетинговых кампаниях.

Язык маркетинга был заимствован у военных. Мы запускаем маркетинговую кампанию. Кампанию-прорыв.

Мы назначаем людей на более высокие должности. В дивизионах, компаниях, подразделениях Мы рапортуем о прибылях и убытках. Иногда мы выдаем униформу.

Время от времени мы отправляемся на место, чтобы устроить смотр своим работникам. Иногда мы даже используем служебное положение в личных целях.

Мы говорим как генералы, но за этими словами нет их стратегического мышления.

Маркетинговая война - это попытка использовать военное мышление в решении маркетинговых проблем.

Маркетингу как научной дисциплине нет еще и 100 лет. Он пока еще в "коротких штанишках", ему недостает теории. Военная теория является мостом над этой пропастью.

## Войны заголовков

Если вы читали Business Week, Forbes или Fortune, вы, вероятно, уже хорошо знакомы с военным языком.

"Пивная война", "война напитков "кола"", "война гамбургеров" - вот недавние примеры журналистского милитаризма. Но ниже, под заголовками, авторы полностью игнорируют большинство элементарных военных принципов.

"Новый Херох запикивают в офисы", - гласит один из заголовков в The New York Times. А ниже сказано: "Попытка захватить лидерство в сфере автоматизации".

Если бы Дания вторглась в Западную Германию - страну, в 12 раз превосходящую ее по размерам, пресса выразила бы шок и непонимание.

Захватить лидерство?

Херох - компания, у которой годовой объем продаж продуктов для автоматизации офисов не превышает \$2 млрд, идет против IBM, которая делает на этом свыше \$40 млрд?

Есть масса других примеров семантического дыма без стратегического огня.

"National Semiconductor переходит Рубикон", - слова президента компании Чарльза Э. Спорка в заголовке рекламного объявления о новой линии микро-и миникомпьютеров.

Когда Юлий Цезарь переходил реку Рубикон в 49 году до н. э., он делал это с целым легионом, оставив еще два позади себя. Сила Цезаря была столь устрашающей, что его оппонент, Помпей, сразу решил бежать из Италии.

А у Спорка есть легионы? И что, IBM сдастся так же легко? Не нужно быть военным гением, чтобы догадаться, что это полувторжение не будет особенно успешным.

## Предсказания или пропаганда?

Когда компания Coca-Cola представила свою новую, более сладкую формулу напитка, она также конфиденциально сообщила, что ожидает роста доли рынка на 1% ежегодно в течение последующих трех лет. Это было предсказание или просто пропаганда? Если пропаганда, то явно неудачная. Ни один командир, находясь в здравом уме, не будет строить расписание достижения победы.

"Я вернусь", - сказал Дуглас МакАртур, покидая Филиппины в марте 1942 года. Если бы он добавил "до конца года", его репутация была бы серьезно подпорчена к тому моменту, когда он снова вернулся на тот берег (ведь это произошло в 1944 году).



Невыполненные обещания подрывают дух. Маркетинговые обещания должны быть столь же неопределенны, как и политические. В противном случае они только подорвут ваши силы.

Когда Гитлер пообещал взять Сталинград и не взял, он потерял больше, чем свою репутацию военного. Он также потерял свой образ "мастера пропаганды".

## Реалии маркетинговых конфликтов

Оставим в стороне пустые слова. Совершенно очевидно, что в маркетинге наступает новая эра - эра, по сравнению с которой 60-е и 70-е годы покажутся легким воскресным пикником. Конкуренция становится зверской. Бизнес теперь заключается в том, чтобы "урвать кусок у кого-то другого".

По мере того как компании экспериментируют с новыми и новыми способами увеличения продаж, они все больше склоняются к использованию военных стратегий.

Но агрессивность сама по себе еще не является признаком хорошей военной стратегии. Особенно если эта агрессивность основана на управленческой парадигме "больше". Больше продуктов, больше продавцов, больше рекламы, больше тяжелой работы.

Кстати, что касается тяжелой работы. Мы как-то более уверены в успехе, если для его достижения приходится работать в поте лица. Поэтому мы назначаем больше встреч, пишем больше отчетов и записок, внедряем больше управленческих принципов.

А военная история учит нас совершенно иному. Упорное стремление победить в битве только за счет того, что не жалеют сил, обычно заканчивается поражением. И в траншеях Первой мировой войны, и на улицах Сталинграда те командиры, что допускали рукопашную между своими солдатами и противником, как правило, проигрывали бой.

Упрямая решимость Хегох стать лидером на рынке оборудования для автоматизации офисов не признак будущего успеха, а признак тщетности подобных намерений.

Гораздо лучше наносить быстрые, молниеносные удары, которые больше зависят от времени, нежели от мускулов. (Немцы называли это блицкригом или молниеносной войной.)

Не то чтобы мускулы или принцип силы здесь не работали. Отнюдь не так. Но в том случае, если атака не будет правильно спланирована, вы растратите все свое преимущество впустую, позволив битве выродиться в изнуряющую затяжную войну.

Если вы слышите от своего командира, что "мы должны удвоить усилия", знайте, что это говорит неудачник. Порой огонь должен вспыхнуть - и

погаснуть. IBM побеждает не потому, что думает дольше, а потому, что мыслит изобретательнее.

## **\* Глава 5. Поле битвы \***

Из характера позиции неприятеля мы можем сделать вывод о его намерениях и, вследствие этого, действовать соответственно.

Карл фон Клаузевиц

В военном сражении территория, на которой происходит бой, имеет настолько большое значение, что в ее честь обычно и называют битву.

Марафонская долина, река Метавр, деревня Ватерлоо, город Геттисберг, холм Банкер, гора Кассино.

В маркетинговом сражении территория также важна. Только нужно знать, где она, эта территория. Где происходят маркетинговые битвы?

Ну и местечко...

Из этой книги вы еще узнаете, как важно удержать за собой "маркетинговые высоты" и избегать "хорошо окопавшихся" конкурентов.

Но где эти высоты? Где неприятельские траншеи?

Если вы собираетесь идти в бой на своего конкурента, неплохо бы знать, куда направить свои стопы.

Маркетинговые битвы происходят не в торговых офисах, не в супермаркетах и не в аптеках. Это - всего лишь точки, через которые распределяются товары, выбор которых делается где-то в другом месте.

Маркетинговые битвы происходят и не в городах вроде Далласа, Детройта или Денвера. Во всяком случае, не в физическом понимании города или региона.

Маркетинговые сражения происходят в неприятных, даже отталкивающих местах. В местах, где темно и сыро, где не изведаны многие территории и глубокие ямы с кольями внизу подстерегают неосторожных.

Маркетинговые сражения разыгрываются в умах. В вашем уме, в уме ваших потенциальных покупателей, причем каждый день, без выходных. Ум - вот настоящее поле битвы. Очень трудная для понимания территория. Поле битвы шириной всего 6 дюймов. Вот где происходят маркетинговые войны. Вы пытаетесь обогнать и побороть конкурентов на мыслящей горе размером с кокосовый орех.

Маркетинговая война - война исключительно интеллектуальная, и территорию, на которой она происходит, не видит никто и никогда. Ее



можно только представить, и это делает искусство маркетинговых войн одним из самых сложных предметов для изучения.

### Нужно составить карту

Хороший генерал перед боем всегда производит тщательную рекогносцировку местности. Каждый холм, каждая гора, каждая река анализируются с точки зрения возможностей для обороны и атаки.

Хороший генерал также изучает позиции неприятеля. Перед началом сражения должны быть нанесены на карту и изучены все вражеские объекты с указанием их точного местоположения и огневой мощи.

Самый хороший сюрприз - если сюрпризов не будет. Чего командир стремится избежать любой ценой, так это внезапной атаки с направления, откуда ее совершенно не ждешь.

В маркетинговой войне провести рекогносцировку необычайно трудно. Как проникнуть в сознание человека, чтобы увидеть вражескую территорию с имеющимися на ней укреплениями?

Один из способов "составить карту" - провести маркетинговое исследование. Но не традиционным способом, когда покупателей спрашивают о том, что они хотят купить. Это вчерашний день.

Вы должны узнать, какие позиции занимают другие компании. Кому принадлежат высоты.

Правильно выполнив исследование, вы сможете представить себе очертания ума среднего потенциального клиента и составить карту, которая вам как маркетинговому генералу будет не менее нужна, чем карты, которые Паттон возил с собой повсюду по Европе.

Составление карты умственного поля боя дает вам огромное преимущество. Большинство конкурентов даже не узнают, где происходит битва. Они будут всецело заняты собственным лагерем: своими продуктами, своим торговым персоналом, своими планами.

### Горы в голове

Если попытаться описать человеческий ум, то кроме символов воспользоваться нечем. Есть, впрочем, символы, которые и в маркетинговых, и в военных операциях будут более чем уместны.

На войне обычной холмы и горы традиционно считают сильными позициями, особенно пригодными для обороны. На войне, в том числе маркетинговой, такие сильные позиции обычно называют высотами. Так что понятие высоты можно использовать в качестве основной концепции.

Но гора может быть свободной, а бывает и занята. Салфеточную гору, например, занимает марка Kleenex. Царем горы кетчупов является Helm, горы компьютеров - IBM.

Некоторые горы помнят немало попыток захвата. Гора "Кола" частично принадлежит компании Coca-Cola, но испытывает постоянные атаки со стороны Pepsi.

Если покупатель, говоря о товарной категории, использует товарную марку, знайте, что эта гора в его уме прочно занята. Когда кто-то указывает на коробку салфеток Scott и говорит: "Дайте мне Kleenex", нетрудно догадаться, кто занимает салфеточную гору в его сознании.

### Сегментация - разрыв территории

Кто в Соединенных Штатах занимает автомобильную гору? Много лет назад это была компания Ford. Но ее разорвала в клочья стратегия сегментирования, которую применила General Motors.

Так что сегодня Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile и Quick занимают каждый свой сегмент автомобильной горы. Самую крепкую позицию имеет, пожалуй, Cadillac, поскольку это сегмент самых дорогих и роскошных машин. (Люди используют слово "кадиллак" как синоним для высококачественных продуктов. "Это "кадиллак"" среди телевизоров".)

Имея пять мощных независимых позиций, General Motors сохраняет за собой основную долю автомобильного рынка США.

На горы-монолиты нападают, делят их на сегменты, каждый из которых принадлежит своему полководцу. Эта долговременная тенденция, скорее всего, продолжится и в XXI веке. У того, кто изначально владел горой, есть два варианта действий: расшириться или сократиться. Столкнувшись с врагом, который намеревается сегментировать рынок, компания может напрячь свои усилия в попытке сохранить контроль над всей территорией, либо сконцентрировать их для защиты своей базы.

Обычно верх берут инстинкты владельца. Жадность заставляет компанию с лидирующей пока маркой напрягать свои силы и пытаться контролировать все сегменты. Очень часто в попытках защитить небольшую часть горы теряется буквально все. Как однажды сказал Фридрих Великий, "тот, кто пытается защищать все, не защищает ничего".

Получается, что защититься от конкурента, который намеревается сегментировать вашу гору, способа нет? К счастью для великих компаний мира сего, есть. Об этой стратегии мы поговорим в главе, посвященной оборонительной войне.



## \* Глава 6. Стратегический квадрат \*

Самое первое, самое главное и самое важное в смысле последствий решение, которое должен принять государственный деятель и командир, это определить тип войны, в которую он погружается; здесь нельзя ошибиться, равно как и нельзя пытаться превратить войну во что-то противное ее природе.

Карл фон Клаузевиц

Нельзя вести маркетинговую войну одним способом. Их, скорее, четыре. Какой способ военных действий избрать - вот самое первое и важное решение, которое вам необходимо принять.

Это решение зависит от вашей позиции в стратегическом квадрате, который можно построить для любой отрасли.

В качестве примера снова возьмем американскую автомобильную промышленность. Это хорошо устоявшаяся отрасль с очень крепкими взаимосвязями. Фактически, последним, кто организовал автомобильную компанию в этой стране, был Уолтер П. Крайслер в 1925 году.

На сегодня мы имеем "большую четверку": General Motors, Ford, Chrysler и American Motors. Но если бы Клаузевиц был жив, то, выйдя из самолета в аэропорту Детройта и бросив взгляд на ситуацию, он бы немедленно навел порядок.

Это не "большая четверка". Если судить по долям рынка, это, так сказать, "большая единица". У General Motors 59%!

Все остальные, даже вместе взятые, не могут сравниться с General Motors. Доля американского рынка Ford составляет 26%, **Chrysler**-13%, American Motors-2%. Всего - 41% на троих.

Конечно, мы не учитываем импорт, составляющий еще 34% (что эквивалентно 25% всего американского рынка автомобилей). Импорт, как показывают цифры, имеет немалое значение, однако мы не ставим перед собой цели проанализировать отрасль во всех ее подробностях. Наша задача - проиллюстрировать четыре типа ведения маркетинговых войн, основываясь на примере детройтской "четверки".

Все четыре компании - American Motors, Chrysler, Ford и General Motors - значительно отличаются друг от друга по силе. Каждая из них примерно наполовину меньше следующей в списке. Никакого равенства среди них не наблюдается. Это как футбольная лига, в которой играют четыре команды: одна из школы, другая из колледжа, третья из вуза, а четвертая состоит из профессиональных игроков. Стоит ли сомневаться в том, кто победит?

В этой игре важна не просто победа. Да, под именем General Motors на табло будет больше очков. Для остальных победа имеет другой смысл.

Для Ford большой победой будет увеличение доли рынка.

Для Chrysler победой будет прибыльное выживание.





Для American Motors любое выживание - уже победа.

В данной маркетинговой ситуации все компании обладают разными ресурсами, разными сильными сторонами, разными целями. Так почему бы им не иметь разные стратегии маркетинга?

Какой тип войны должны избрать General Motors, Ford, Chrysler и American Motors'? Давайте рассмотрим позиции каждой компании.

### Тип войны, который должна избрать General Motors

Прежде всего: кто конкуренты General Motors? Есть Министерство юстиции, есть Федеральная торговая комиссия, есть Комиссия по ценным бумагам и биржам и есть Конгресс США с обеими своими палатами.

General Motors не может выиграть за счет постоянных побед. Если компания ликвидирует одного или нескольких своих конкурентов-автопроизводителей, суд или Конгресс разобьют ее на несколько мелких частей. Помните, что случилось с другим большим победителем American Telephone and Telegraph Company? Не устроила она Министерство юстиции! General Motors может победить лишь за счет того, что не будет проигрывать. И потому должна избрать оборонительный тип войны.

Однако не нужно истолковывать оборонительную войну как пассивную работу. "Сама по себе оборона, - пишет Клаузевиц, - это негативное занятие, поскольку она заставляет сопротивляться намерениям врага вместо того, чтобы развивать свои собственные".

Напротив, хорошая оборона имеет наступательную природу, у нее есть четкая цель: защитить доминирующую рыночную позицию компании.

### Что должен сделать Ford

Ford - сильная компания No2. У компании есть ресурсы, чтобы проводить наступательные атаки. Но кого ей атаковать?

Как любил говорить Вилли Саттон, "Я граблю банки потому, что в них хранятся деньги". Ford должен атаковать General Motors потому, что у той есть рынок.

Математически это очень легко представить. Если Ford сможет отобрать 10% бизнеса у General Motors, его собственная доля рынка вырастет на 25%. Если Ford отберет 10% бизнеса у American Motors, изменение объема его собственных продаж и измерить-то будет трудно.

Велико искушение захватить слабого - работает теория "легкой добычи". Противоположное, однако, ближе к истине. Чем меньше компания, тем ожесточенней она будет сражаться, защищая ту небольшую долю рынка,

что имеет. Она будет использовать такие приемы, как урезание цен, скидки, облегченные гарантии. Никогда не нападайте на раненое животное.

Лучшей стратегией для компании Ford будет наступательный тип войны. Она должна провести ряд атак на слабые позиции в рядах General Motors. Как найти эти слабости и сыграть на них - тема следующей главы.

### Что должен сделать Chrysler

Старая американская пословица гласит: когда борются слоны, больше всего достается муравьям. Компания Chrysler должна остаться в стороне от битвы между General Motors и Ford и провести фланговые атаки.

Именно это и сделал Ли Якокка. К числу его фланговых атак (ставших классическими) на всю автомобильную промышленность США относятся "первый" кабриолет, первый минивэн, первый 6-местный переднеприводной автомобиль.

Достижения м-ра Якокка покажутся вам еще более значительными, когда вы узнаете, откуда он пришел. Проработав 8 лет во главе Ford, он вдруг перешел в Chrysler, чему способствовал легкий толчок со стороны Генри Форда II. Можно было ожидать, что в Chrysler он принесет с собой и фордовскую стратегию. Отнюдь. Якокка славится тем, что создал для Chrysler совершенно новую стратегию, гораздо более подходящую для этой организации.

Многие ли генералы от маркетинга смогут сделать то же самое? Большинство из нас попыталось бы сыграть в игру под названием "маркетинг" тем же способом, что принес нам удачу в прошлом.

Оглядываясь назад, можно назвать всего одну стратегию Ford, которую Якокка мог использовать в качестве шаблона для Chrysler. То была успешная фланговая атака в лице Mustang, первого двухместного "персонального" автомобиля. Якокка лично разрабатывал эту машину, ставшую лидером продаж в своем классе, после того как ему удалось-таки уговорить на это Генри Форда.

### Что должна делать American Motors

Что можно посоветовать бедной American Motors? Разве что уйти в леса, надеть камуфляж и стать партизаном.

American Motors слишком мала, чтобы устраивать наступательные атаки на General Motors. Даже если поначалу они будут иметь успех, компания не

обладает достаточным числом дилеров, достаточными производственными мощностями и маркетинговыми мускулами, чтобы поддерживать атаки.

American Motors также слишком мала для фланговых атак против отрасли. Не настолько мала, чтобы начинать такие атаки - все же это компания, испытанная Нэшем Рамблером. Но, тем не менее, слишком мала, чтобы доминировать в сегменте после того, как первой создаст новую концепцию автомобиля.

Единственная категория, где American Motors постоянно одерживает победы, - автомобили Jeep. Это классическая партизанская тактика. Найти сегмент, который достаточно велик, чтобы оказаться для партизана прибыльным, и слишком мал, чтобы на него покусился лидер.

### Гора в голове

Давайте снова вернемся на наше поле боя. Гора, конечно, является высотой, на которой укрепился лидер.

Если вы пойдете через гору, значит, начнете наступательную маркетинговую войну. Возможно, вам повезет и вы найдете долину или ущелье, через которые смогут прорваться ваши войска. Но битва будет тяжелой и, скорее всего, дорогой, поскольку лидеры обычно обладают достаточными ресурсами для организации мощных контратак.

Если, стремясь избежать атак конкурента, вы спуститесь с горы, то выберете оборонительную войну. Правило вы знаете: лучшая защита - это нападение.

Обойдя гору, вы будете вести фланговую войну. Как правило, этот тип маркетинговых операций оказывается самым эффективным и наименее дорогим. Однако для многих товарных категорий трудно похвастать обилием возможностей для фланговых атак.

А если вы пройдете под горой, то поведете партизанскую войну. Вы хотите найти территорию, вполне безопасную, чтобы ее не нужно было оборонять. Или слишком маленькую, чтобы лидер на нее покусился.

## **\* Глава 7. Принципы оборонительной войны \***

Государственный деятель, который видит, что война неизбежна и не может решиться нанести удар первым, виновен в преступлении против своей страны.

Карл фон Клаузевиц

Есть три основных принципа оборонительной маркетинговой войны. Каждый из них легко выучить, но сложно применить на практике. Однако если вы собрались обороняться по-настоящему, вам стоит рассмотреть каждый из этих принципов во всех подробностях.

### Принцип обороны No1

Оборонительная война - игра только для маркетингового лидера. Это может показаться очевидным, но все далеко не так просто.

Мы никогда не встречали компанию, которая не считала бы себя лидером. Беда в том, что большинство фирм обосновывают свое лидерство не реалиями рынка, а просто красивыми словами. Ваша компания может быть лидером "на восточном берегу Миссисипи утром по понедельникам", но покупателям на это наплевать.

Компании не создают лидеров - их создают покупатели. Истинным лидером в категории является тот, кого они посчитают таковым.

Более того, мы говорим об истинных лидерах, а не о "просто лидерах". В компьютерной индустрии, например, лидеров масса, но только один из них - IBM - является настоящим лидером в умах нынешних и будущих покупателей.

Есть еще претенденты на трон. Некоторые бизнесмены действительно верят в то, что можно одним желанием проложить себе путь на вершину. Они верят в силу позитивного мышления. Нужно убедить себя, что ты лидер, перед тем как идти на улицу и убеждать в этом других.

Сейчас мы вас разочаруем. Притворяться и разрабатывать стратегию маркетинга - вещи абсолютно не совместимые. Одно дело, когда гиперболы используются на благо работы торгового персонала. Совсем другое - вводить самого себя в заблуждение и совершать стратегическую ошибку. Хороший маркетинговый генерал должен иметь перед глазами четкую картину действительной ситуации, чтобы управлять, опираясь на реальность. Обманывайте врага, но не себя самого.

### Принцип обороны No2

Лучшая стратегия обороны - это мужество атаковать самого себя.

Поскольку обороняющаяся сторона является лидером, она прочно закрепилась в сознании потенциального покупателя. Чтобы еще более упрочить свою позицию, лучше всего постоянно ее атаковать. Иными словами, вы укрепляете свою позицию, выпуская товары и услуги, которые делают ваши предыдущие продукты устаревшими.

Мастером этой игры является все та же IBM. Компания периодически представляет новые серии мэйнфреймов (компьютеры, аналогичные известной серии ЕС. - Прим. ред.), имеющих значительное преимущество по соотношению цена/качество перед уже существующими моделями.

Конкуренты предпринимая судорожные попытки, пытаются за ней угнаться. В движущуюся цель попасть труднее, чем в неподвижную.

Другим примером является Gillette. Эта фирма имела весь рынок средств для влажного бритья сначала посредством продукта под названием Blue Blade, а потом с помощью Super Blue Blade.

Когда в начале 60-х годов на рынок ворвалась другая фирма, Wilkinson Sword, со своими нержавеющими лезвиями, Gillette была в шоке. Затем в 1970 году Wilkinson Sword представила лезвие, запаянное в пластик "под оптимальным для бритья углом". Но к тому моменту Gillette уже пришла в себя и повела блестящую партию в оборонительной войне.

Очень скоро она нанесла контрудар, выпустив Trac II - первую в мире бритву с двумя лезвиями. Успех Trac II предопределил будущую стратегию компании. "Два лезвия лучше, чем одно", - гласила реклама.

"Лучше, чем одно Super Blue Blade", - говорили покупатели, которые уже предпочли новый продукт старому. (Лучше уж отнимать бизнес у самого себя, чем ждать, пока это сделает кто-то другой.)

Спустя шесть лет компания представила первую бритву с двумя лезвиями в подвижной головке под названием Atra. И опять новый продукт был лучше, чем Trac II, поскольку у того бреющий блок был неподвижным.

Потом Gillette не стала долго ждать и выпустила Good News - недорогую одноразовую бритву (с двумя лезвиями, меньше нельзя). Это была очевидная атака на Bic, которая готовилась представить аналогичный продукт.

Однако новый продукт, несмотря на свое название, не стал хорошей новостью для держателей акций Gillette. Производство его было дороже, а продавался он дешевле, чем многоразовые бритвы. Так что любой, кто покупал Good News вместо Atra или Trac II, наносил компании ущерб.

Но это была хорошая маркетинговая стратегия. Good News не позволил Bic присвоить себе сектор одноразовых бритв. Более того, за свою умеренную долю рынка Bic заплатила очень дорого.

Информационные источники говорят, что за первые три года после начала продаж этих бритв Bic потеряла на них \$25 млн.

А Gillette продолжает без устали атаковать саму себя. Недавно она представила Pivot - первую одноразовую бритву с подвижным лезвийным блоком. На сей раз предметом атаки стали лезвия Good News.

Постепенно доля рынка средств для влажного бритья у Gillette выросла и на сегодня составляет около 65%.

Атака на самого себя может заставить пожертвовать сиюминутными прибылями, но имеет одно фундаментальное преимущество. Она защищает рыночную долю - решающее оружие борьбы в любой маркетинговой битве.

Верно и обратное. Любая компания, которая не может решиться атаковать себя, обычно теряет часть рынка и, в конечном итоге, лидерство на нем.

### Принцип обороны No3

Сильные шаги конкурентов всегда нужно блокировать.

Большинству компаний предоставляется всего один шанс победить, однако у лидеров таких шансов два. Если лидер упустит возможность и не атакует самого себя, компания, как правило, сможет поправить свое положение за счет копирования шагов конкурентов. Но двигаться ей нужно быстро, чтобы атакующая фирма не успела закрепиться.

Многие лидеры отказываются блокировать шаги конкурентов. Им мешает собственное самолюбие. Хуже того, они до последнего момента, когда еще можно спасти ситуацию, продолжают критиковать разработки конкурентов. Тактика блокирования хорошо подходит для лидера - причиной тому сама природа театра военных действий. Помните, что война происходит в умах потенциальных покупателей. Атакующей стороне требуется время, чтобы произвести на них впечатление, сформировать представления. Обычно этого времени достаточно, чтобы лидер прикрыл свои тылы.

Этот принцип отлично иллюстрирует американская автопромышленность. Вот что пишет Джон Де Лореан в своей книге *On a Clear Day You Can See General Motors* ("В ясный день можно увидеть General Motors"): "В то время пока я работал на GM, Ford превосходил ее по выпуску новых продуктов, Chrysler - по новым технологиям, но ни одна из этих фирм не смогла сколько-нибудь существенно уменьшить долю GM, равную половине всего рынка".

"GM не выпустила ничего действительно революционно нового в автомобилестроении со времен внедрения автоматической трансмиссии (1939 г.) и стиля кузова с жестким верхом (1949 г.), - продолжает ДеЛореан. - В то же время Ford был пионером практически на каждом новом рынке, а Chrysler представлял такие существенные технические новинки, как усилитель руля, усилитель тормозов, электрические стеклоподъемники и генератор переменного тока".

Но кто пользуется всеми этими техническими достижениями? General Motors, конечно.

Вот в чем обратная сторона заблуждения, что "все тайное рано или поздно становится явным". Потенциальный клиент-то предполагает то же самое. И, руководствуясь здравым смыслом, делает вывод, что истина или правда - на стороне рыночного лидера, то есть что продукция GM лучше.

Лидер также выигрывает и от психологического давления. В знаменитом эксперименте, который провел Соломон Эш из университета штата



Пенсильвания, многие люди верили не собственным ощущениям, а тому, что утверждало большинство.

Когда людей просили измерить длину нескольких линий и они сталкивались с мнением группы (которую проинструктировали давать анонимные, но неверные ответы), 37% испытуемых соглашались с групповым мнением и тоже отвечали неправильно.

Влияние большинства проявляется в типичной реакции, присутствовавшей в эксперименте Эша: "Мне кажется, что я прав, но здравый смысл подсказывает, что я ошибаюсь: не могут же все эти люди давать неверный ответ, а я один - верный".

Суть в том, что многие люди прислушиваются к чужому мнению в большей степени, чем к своему собственному. Если в кинотеатре все смеются, вы будете считать, что фильм смешной. Если кроме вас не смеется никто, вы его смешным уже не назовете. (Поэтому и вставляют закадровый хохот в телевизионные комедии.)

Может ли лидер позволить себе буквально все? Очевидно, что за откровенно глупые идеи браться не стоит, но кто будет судьей? Когда появился первый "фольксваген-жук", он выглядел поистине странно. "Три самые перехваленные вещи в Америке, - гласила популярная детройтская шутка, - это южная кухня, секс дома и импортные автомобили". Многие компании испытали эффект от этих шуток на своем горьком опыте. Поэтому сегодня их девизом скорее будет "давайте последим за ситуацией и посмотрим, что происходит".

Однако для лидера такая тактика может быть очень опасной. Слишком часто то, что происходит, происходит быстро. И неожиданно приходит понимание, что начинать новую игру уже поздно.

В настоящее время около 40% рынка бритв с лезвиями составляют одноразовые изделия. Если бы Gillette прождала немного дольше и позволила Bic выйти на этот сегмент, ее позиция на данный момент была бы гораздо слабее.

Безопаснее перестраховаться, чем недооценить. Нержавеющие лезвия Wilkinson Sword не имели никакого продолжения, однако Gillette предпочла все же прикрыть свои тылы. Малая цена, которую она за это заплатила, стоила того. Можно и вправду назвать это страховкой.

## Битва за гору Мигрень

Так мы называем один из классических приемов блокировки, предпринимавшихся когда-либо. При этом не только были пресечены все действия конкурентов; обеспеченное прикрытие сделало марку самым продаваемым в Америке лекарством.



То, что произошло на горе Мигрень, лишний раз подтверждает важность фактора времени. Если хотите сделать прикрытие, делайте его правильно. Если будете ждать, можете прождать слишком долго.

Марка называется Tylenol. Это ацетаминофеновый продукт, представленный на рынок подразделением McNeil Laboratories компании Johnson & Johnson. Стоил он на 50% дороже аспирина и предназначался в основном для терапевтов и других работников здравоохранения. Продажи Tylenol постепенно росли.

Тут сотрудники Bristol-Myers, компании-конкурента, решили, что у них появилась возможность. Так, в июне 1975 года Bristol-Myers представила Datril, который "так же устранял боль и был столь же безопасен, как Tylenol".

Как гласила реклама Datril разница заключается в цене:

100 таблеток Tylenol оценивались в \$2,85, а Datril - в \$1,85.

Одна из роковых ошибок Bristol-Myers заключалась в том, что компания решила обкатать идею на своих традиционных тестовых рынках, а именно в Олбани и Пеории. Ну-ка, угадайте, чье недремлющее око следило там за тестами?

### Johnson & Johnson принимает меры

За две недели до выхода рекламы Datril компания Johnson & Johnson уведомила Bristol-Myers, что снижает свои цены на Tylenol до уровня Datril. Кроме того, она также издала приказ о кредитовании в целях сокращения цены на уже созданные в магазинах запасы лекарства.

Но практичные работники Bristol-Myers решили все же провести свою атаку. Они даже ускорили выход рекламы на телевидении, и первые ролики появились уже на следующий день после того, как было получено уведомление о снижении цены на Tylenol. Очевидно, они предполагали, что изменение цены дойдет до 165 тыс. магазинов по всей стране не раньше, чем несколько дней спустя.

И над головой Bristol-Myers разверзлись хляби небесные. Johnson & Johnson подала протест во все информационные сети, во все журналы, в Ассоциацию собственников и другие инстанции.

**Теле-**и радиосети потребовали изменить рекламные ролики. Во второй редакции вместо "на доллар дешевле" уже фигурировала фраза "Datril может стоить дешевле, намного дешевле". Очередной протест Johnson & Johnson заставил убрать слова "намного дешевле". Наконец, CBS и NBC отказались показывать рекламные ролики Datril вообще - еще одна горькая пилюля для Bristol-Myers.

Ответные действия Johnson & Johnson дали превосходный результат. Доля рынка Datril никогда не превышала 1%.

Tylenol, напротив, взлетел, как ракета. Толчка, который дала ему вся эта шумиха, хватило, чтобы поднять марку на вершину продаж.

Отчасти из-за низкой цены, отчасти из-за рекламного шума Tylenol оказался лидером на рынке анальгетиков: на его долю приходилось целых 37%. Был момент, когда он продавался лучше, чем Anacin, Bufferin и Bayer вместе взятые.

А потом в Чикаго произошла трагедия. Семь человек погибли, приняв Tylenol, смешанный с цианидом. Но марка возродилась и снова заняла гору Мигрень. Возможно, потому, что не существовало сильного препарата No2 - возможной альтернативы для приверженцев этого лекарства.

Если бы создатели Datril не были столь жадными, если бы они начали партизанскую войну вместо лобовой атаки... но это будет уже совсем иная история, и расскажем мы ее в другой главе.

### Будьте готовы нанести ответный удар

Что делают большинство компаний, когда на одну из их ведущих марок происходит ценовая атака?

Классическая реакция - "подождать и посмотреть". Подождать и посмотреть, повлияет ли эта атака на продажи. Подождать и посмотреть, сможет ли конкурент выдерживать ее достаточно долго, хватит ли ему финансовых ресурсов. Подождать и посмотреть, не вернуться ли покупатели, вкушившие более дешевой альтернативы.

Как поступит ваша компания, если ее главный конкурент вдруг резко снизит свою цену? Будьте готовы. Лидер должен быть эмоционально готов к нанесению ответного удара.

Вы его нанесете? Уверены?

Битва за гору Мигрень подтвердила, что рынок мог вместить в себя и более дорогой Tylenol, и более дешевый Datril. Но не в правилах Johnson & Johnson было вести стратегию разделения рынка.

На войне неприменима философия "пусть живет". Такие компании, как Johnson & Johnson и Procter & Gamble, пленных не берут.

### Оставляйте что-то в резерве

Другая стратегия, которая хорошо подходит для лидеров, заключается в следующем: "что-то нужно хранить в резерве".

Атакующий может поставить на карту все, что у него есть, но для лидера не всегда желательно тратить на маркетинговые операции максимально

возможные суммы. Гораздо лучше потратить столько, сколько необходимо, чтобы "держать конкурентов в узде".

Остальное следует оставить в резерве. Если вдруг конкуренты выйдут с каким-то необычайно привлекательным предложением, у вас будут деньги, чтобы защитить свои позиции.

Эту стратегию успешно применяет компания Anheuser-Busch в отношении своего пива Budweiser. Она любит "схорониться" на рынке до тех пор, пока продажи ее продукта не начнут колебаться.

Затем компания проводит массированную рекламную кампанию, и продажи Bud снова идут вверх. Такая стратегия, называемая пульсацией, позволяет не просто экономить деньги, но и создавать резерв, которым можно будет воспользоваться, если конкурент вдруг устроит тотальную атаку.

"Численность свежих резервов, - говорит Клаузевиц, - всегда является ключевым моментом, за которым следят оба командира".

Как насчет федеральных властей?

Одной из причин, сдерживающих порывы компаний, является страх перед возмездием со стороны закона.

А бояться есть чего, в особенности лидеру рынка. Взять хотя бы раздел AT&T. Или десятилетний антимонопольный процесс над IBM.

Обороняющаяся сторона должна рассматривать некоторые расходы на отстаивание своих правовых интересов как нормальные затраты своего бизнеса. Ральф Нэyder рассказывал об одном из директоров, которого спросили о доходах его авиакомпании. Тот ответил: "Неплохо. В семь раз больше, чем судебные издержки".

Как это ни странно, но предлагаемые здесь оборонительные стратегии должны снизить для компании вероятность предстать перед судом. Стратегия Gillette по атаке самой себя, пожалуй, будет с юридической точки зрения безопаснее, нежели стратегия атаки конкурентов.

Более того, вертикальное распределение своего могущества для защиты рынка также безопаснее, чем расширение влияния в горизонтальном направлении, на другие рынки. (Многие компании подвергались судебному преследованию за то, что навязывали свой ассортимент, применяли совместные скидки и другие приемы, с помощью которых пытались утвердиться на новых рынках за счет своего влияния на прежних.)

"Само обладание монопольной властью, - как сказал судья Ирвин Кауфман в деле Berkey-Kodak, - не обязательно является противозаконным. Но монополия не имеет права пользоваться своей властью на одной арене с целью получения конкурентного преимущества на другом рынке, даже если при этом не предпринимаются попытки монополизировать второй рынок".

## Маркетинговый мир

Целью любой оборонительной войны, естественно, является маркетинговый мир, когда конкуренция сводится к единичным партизанским атакам.

Маркетинговый мир - это то, чего добилась компания Kodak на рынке фотопленок, Campbell - на рынке супов и IBM, в сфере компьютеров. Каждая из этих фирм имеет доминирующую долю на своем рынке. Настолько доминирующую, что в умах покупателей на втором месте после них никто вообще не значится.

Лидеры, однако, всегда должны быть начеку. Войны часто идут парами: вторую начинает тот, кто проигрывает первую. Вторую мировую войну начали немцы, проиграв Первую мировую. Войну 1812 года начали англичане, потерпевшие поражение в американской Войне за независимость.

Если лидер предполагает, что перемирие постоянно нарушается, он может изменить свою стратегию. Можно пойти дальше, нежели продвигать отдельные марки товаров. Именно поэтому Campbell Soup Company рекламирует суп как таковой, а не суп Campbell. Ее реклама гласит, что "суп - это хорошая еда". Чей суп? Предположительно, любой.

А Kodak продает фотопленку, но не именно пленку марки Kodak. "Потому что время летит", - говорится в ее телевизионных роликах.

Если вы готовите пирог, старайтесь сделать его больше, а не увеличивать размер своего куска.

## \* Глава 8. Принципы наступательной войны \*

Когда абсолютного превосходства достичь невозможно, вы должны добиться относительного в решающей точке за счет умелого использования того, что имеете.

Карл фон Клаузевиц

Такого понятия, как "хорошая стратегия маркетинга", в обобщенном виде не существует. Хорошая стратегия - плохая стратегия. А плохая стратегия - хорошая. Все зависит от того, кто собирается ею пользоваться.

По сути, наступательная стратегия - то же самое, что и стратегия оборонительная, только наоборот. Эти две линии поведения настолько тесно связаны, что провести черту между ними бывает очень сложно.

То, что является хорошей стратегией для лидера, будет плохой стратегией для компаний-середнячков и наоборот. Поэтому нужно постоянно

спрашивать себя, какую позицию ты занимаешь на рынке, и уже только потом применять стратегию.

Лидеры должны вести оборонительную войну, но не наступательную. Наступательная война - это для компании No2 или No3 в данной сфере. Такая компания достаточно сильна, чтобы вести длительные атаки на лидера.

Никто не скажет вам, что означают слова "достаточно сильна". Маркетинговые войны являются таким же искусством, как и искусство военное, и никак не наукой. Решать нужно самому.

В некоторых отраслях может быть несколько достаточно сильных компаний, способных организовывать атаки на лидера. В некоторых таковых нет вообще. Для одной из компаний группы BUNCH {Burroughs, Univac, NCR, Control Data и Honeywell) будет верхом безрассудства пойти в атаку на IBM в сфере мейнфреймов.

Если ваша компания достаточно сильна, она должна вести наступательную игру. Для ее ведения существуют три принципа.

### Принцип наступления No1

Главное, что нужно принимать во внимание, - это сила позиции лидера.

Это в точности то же самое, что и первый принцип обороны. Но лидерам гораздо проще заниматься собой, чем компаниям No2 или No3 заниматься лидером.

Большинство компаний похожи на детей. Они все хотят сделать сами. Их стандартная реакция на рыночные проблемы - уткнуться носом в свой пупок. Изучить свои сильные стороны и слабые стороны. Качество собственных продуктов, торгового персонала, системы реализации товара. И в результате многие из них начинают говорить и действовать так, будто они - лидеры.

No2 или No3 должен делать одно - следить за лидером. За его продуктами, его торговым персоналом, его ценами, его торговой сетью. Не важно, насколько сильна компания No2 в определенной товарной категории; она не сможет победить, если в этой же категории силен и лидер.

Лидер обладает позициями в сознании покупателей. Чтобы выиграть битву за умы, нужно отобрать эти позиции прежде, чем вы сможете заменить их своими собственными. Вам недостаточно преуспеть - нужно разгромить остальных. В особенности лидера.

Несколько лет назад компания Schenley Industries представила Ne Plus Ultra - виски 12-летней выдержки с самой высокой на рынке ценой. Она возлагала большие надежды на этот продукт, название которого переводится с латыни как "верх утонченности".

"Если люди попробуют его, - сказал президент сбытового подразделения, - у нас не должно возникнуть проблем. Это виски такое великолепное, такое мягкое".

Пробные продажи проблемой не стали, а вот "напиток богов" - стал. Продажи Ne Plus в магазинах иначе как на "двойку с минусом" оценить было нельзя, а в ресторанах и барах они и вовсе равнялись нулю.

(Попробуйте-ка сказать знакомому бармену: "Я хочу "Нэ Плюс Ультру"".)

Необходимость следить за лидером, а не за собой, наглядно иллюстрирует плакат, широко распространенный в годы Второй мировой войны.

Тогда основной головной болью американского правительства была экономия продуктов питания, поэтому они напечатали патриотические плакаты со словами: "Еда выиграет войну".

"Точно, выиграет, - говорил американский солдат, глядя на свой неаппетитный НЗ, - вот только как заставить врага это съесть?"

Заставить врага съесть - вот главная цель наступательной войны. Фактор морали может оказаться решающим. Нужно разрушить мораль оппонента, выпустить из того боевой дух.

Но удержать эту концепцию в фокусе для компании No2 непросто. Поэтому большинство планов маркетинга вызывают к "увеличению нашего присутствия на рынке". В одной и той же отрасли с десятков компаний могут иметь такие же планы. Не говоря уже о планах новых компаний, которые могут вторгаться на территорию. Неудивительно, что типичное маркетинговое обещание редко когда выполняется.

Гораздо более выгодной стратегией для No2 будет взглянуть на лидера и спросить себя: "Как я могу уменьшить его долю рынка?"

Мы вовсе не имеем в виду, что нужно устраивать подкопы под офисы фирм-лидеров, взрывать их заводы и останавливать движения транспорта. Это физический взгляд на маркетинговую войну.

Никогда не забывайте, что маркетинговая война - это состязание умов, и поле боя - тоже человеческий ум. На него должны быть нацелены все наступательные операции. Ваша артиллерия - это всего лишь слова, изображения, звуки.

## Принцип наступления No2

Найдите слабое место в силе лидера и атакуйте его.

Здесь нет опечатки. Следует искать уязвимое место в "боевых порядках лидера", то есть там, где он силен, а не слаб.

Подчас лидеры имеют слабые точки, которые являются именно слабыми и практически никак не соотносятся с сильными сторонами. Возможно, лидеры чему-то не придали значения, что-то посчитали неважным, о чем-то просто забыли.





Высокая цена на Tylenol (\$2,85 за 100 таблеток) не была неотъемлемой слабостью этой марки. В сотне 325-миллиграммовых таблеток этого лекарства содержится ацетаминофена не более чем на 5 центов. Johnson & Johnson могла с легкостью снизить цену на него, что и было сделано с разрушительными для Datril результатами.

Не является неотъемлемой слабостью и высокая цена на компьютеры IBM. Масштабы производства у этой корпорации таковы, что у нее самые низкие производственные издержки в отрасли.

Атаковать IBM на основе цены всегда будет рискованно, поскольку у них есть возможность получать прибыль практически при любой цене на продукцию, какой бы низкой она ни была.

Но есть слабость другого рода, слабость, которая вырастает из силы. Как говорилось в рекламе Avis, "Арендуйте у Avis. У нас очередь короче".

Что, кроме отстрела некоторых своих клиентов, может противопоставить конкурирующая фирма Hertz? Это неотъемлемая слабость ее позиции как крупнейшей компании по прокату автомобилей, равно как и позиций многих других лидеров.

Единственный успех, которого добилась American Motors за последние годы, был связан с ее "Планом защиты покупателей", который представлял собой атаку на плохую сервисную репутацию большинства дилеров General Motors.

Как и Hertz, GM является жертвой собственного успеха. Чем больше автомобилей продают дилеры через свои парадные магазины, тем больше проблем возникает у них на задних дворах, где находятся сервисные площадки.

Атакующей стороне не всегда нужно избегать цен. Когда цена является неотъемлемой частью силы, ею можно воспользоваться весьма эффективно. В качестве примера стоит привести Radio Advertising Bureau - группу, созданную для продвижения радиорекламы.

Какое СМИ является лидером в рекламе? Телевидение. ТВ не только продает рекламное время на 18 миллиардов долларов в год, оно также владеет умами большинства покупателей.

Чем сильно телевидение? Отчасти своим охватом. Одно шоу на подобие Super Bowl может охватить 60% американских семей.

В чем телевидение слабо? Ну, для охвата такого количества семей нужны большие деньги. Минута коммерческой рекламы в эфире Super Bowl стоит более \$1млн. И цены продолжают расти.

Вторая мировая война стоила американскому правительству \$9 тыс. в минуту. Вьетнам стоил \$22 тыс. в минуту. И вот теперь за минуту рекламы на кубке по футболу вы должны заплатить \$1млн. Война - штука дорогая, но маркетинг - тоже не босяк.

"Что облегчит страдания от непомерных затрат на телерекламу?", - спрашивает заголовок рекламного объявления Radio Advertising Bureau. Ответ таков - **РАДИО**.

Радио недорогое - это знают все. Но чтобы довести эту мысль до сознания, нужно увязать низкие расценки на радио с высокими на телевидении.

### Принцип наступления No3

Проводите атаку на возможно более узком фронте.

Предпочтительно с одним-единственным продуктом. "Полный ассортимент" - это роскошь, которую могут себе позволить только лидеры. Наступательную войну следует вести узкими фронтами, и чем ближе к одиночному продукту они будут, тем лучше.

Это область, в которой маркетологи точно могут многому поучиться у военных. Во время Второй мировой войны наступления велись обычно очень узкими фронтами. Иногда всего по одной дороге. Только когда достигался прорыв, атакующие силы в буквальном смысле расширялись и занимали территорию.

Когда вы атакуете узким фронтом, вы заставляете принцип силы работать на себя. Собираете силы в одном месте, чтобы достичь там превосходства.

"Когда абсолютного превосходства достичь невозможно, - пишет Клаузевиц, - вы должны добиться относительного в решающей точке за счет умелого использования того, что имеете".

Маркетинговая армия, которая пытается как можно быстрее захватить как можно больше территории за счет атаки сразу широким фронтом - широким спектром продуктов, в долгосрочной перспективе неминуемо потеряет все, что ей удастся завоевать. И даже больше.

А многие компании No2 и No3 именно это и пытаются делать. "Мы не можем себе позволить пройти мимо любого сектора автомобильного рынка Соединенных Штатов", - сказал президент Chrysler Линн Таунсенд. Эта его позиция и повлекла все те проблемы, с которыми сталкивалась компания в прошлом.

А глава American Motors публично жалуется на то, что AMC участвует всего в 25% рынка. Можно предположить, что за этими словами последует расширение ассортимента и дальнейшее ослабление продаж.

### Преимущество на стороне обороняющегося

Давид ведь не каждый день уничтожает Голиафа. Наступательная война - дело столь же непростое.

Второй принцип Клаузевица гласит, что преимущество всегда на стороне обороняющегося. Статистика показывает, что большинство атак обречено на провал. Из 600 компаний, за которыми наблюдали в течение 2-х лет,

только 20% смогли насладиться ростом доли рынка в 2% или более. Иначе говоря, 4 из 5 компаний либо добились незначительных побед, либо вообще что-то потеряли.

Анализируя историю некоторых фирм, можно заметить, как со временем их доли рынка замирали и превращались в фиксированные величины. Точно так же Первая мировая война превратилась постепенно в войну позиционную, когда продвижение вперед измерялось уже не милями, а ярдами.

Из компаний, возраст которых не превышал 5 лет, рост доли рынка наблюдался у 40%. Из тех, что существуют 20 лет и больше, только 17% смогли добиться этого.

Очевидно, что наступательная война подходит только для самых целеустремленных и опытных специалистов по маркетингу. Однако в любом случае вы сможете повысить свои шансы на успех, если будете тщательно анализировать силу лидера.

### Слабость - это сила

В силе всегда есть слабость, надо только уметь ее найти. У Ахилла тоже нашлось место, приведшее его к гибели.

По мере того как рост доли рынка компании переваливает определенное значение, она становится не сильнее, а слабее. Все эти марки, имеющие по 60, 70 или 80% рынка, кажутся чрезвычайно сильными; в то же время порой они так уязвимы... если вам удастся найти их уязвимое место.

Возьмем цветные фотопленки для непрофессионалов. В Америке - это рынок емкостью в миллиарды долларов, и Kodak имеет 85% этого рынка. (Отмечается, что прибыль компании до налогообложения - примерно 50%.)

Очевидно, что этот "желтый монстр" обладает недюжинной силой. Успешная атака на такого зверя требует тщательно продуманной стратегии. Забудьте о цене. Имея столь высокие прибыли, Kodak может снизить цены наполовину и все равно не останется в убытке. Более того, цена самой пленки не составляет и половины от общей стоимости фотографий: ведь нужно еще заплатить за проявку и печать.

Забудьте о качестве. Большинство фотографов все равно не почувствуют разницы. Даже если и можно было бы изготовить фотопленку, в которой наглядно ощущалось различие в качестве, то крупнейший в мире производитель пленок {Kodak} уж наверняка не замедлил бы сделать такую же.

Бросьте искать слабинку, которая является всего лишь слабиной. Взгляните на проблему с другой стороны - со стороны силы Kodak. В чем эта компания сильна?

Ответ на этот вопрос можно найти буквально повсюду. Вездесущность этих маленьких желтеньких коробочек - вот одна из самых сильных черт Kodak. Где бы вы ни находились, всегда можно рассчитывать найти известную пленку. Практически в любом супермаркете, аптеке, газетном киоске или кондитерском магазине страны. В одной только Америке свыше 200 тыс. торговых точек, где торгуют продукцией Kodak. А инструкции на них написаны на восьми языках.

Такая универсальная доступность является гигантской выгодой для пользователей. В какую бы точку земного шара вас не занесло, вы сможете купить там фотопленку Kodak. А поскольку пользователи пленки любят придерживаться одной марки, эта становится для них очевидным выбором. Где в этой силе кроется неотъемлемая слабость? Если посмотреть на коробочку из-под пленки, можно увидеть дату, до которой пленку следует проявить. Kodak делает пленку так же, как Brie делает сыр или Chiquita поставляет бананы. Фирма делает ее "зеленой", а "дозреть" она должна на прилавке. Если пленка "перезреет", отпечатки с нее будут бесцветными, обычно розоватыми и уж точно вызовут большое разочарование.

За свою вездесущность Kodak платит процессом старения, который неминуемо происходит при комнатной температуре.

Как и бананы, цветную фотопленку можно производить уже "созревшей". Но, в отличие от бананов, она может таковой и оставаться, если хранить ее в холодильнике. (Именно так Kodak и поступает с пленками профессионального класса.)

Поэтому наша наступательная стратегия против Kodak будет заключаться в выпуске первой в мире замороженной фотопленки, предназначенной для рынка непрофессионалов-любителей. Назовем ее, скажем, Trucolor, чтобы лучше донести до покупателей идею, что качество пленки не становится хуже, пока она лежит на прилавке в магазине и ждет, когда ее купят.

Конечно, вы не сможете продавать свой Trucolor в большинстве тех 200 тыс. магазинов просто потому, что они не имеют холодильного оборудования. Это так. Да Kodak и не позволит вам сделать этого, поскольку другая марка им там совершенно ни к чему.

А вот в холодильных секциях супермаркетов продавать пленку будет можно. Упакуйте ее в пачки по шесть штук и скажите покупателю, чтобы тоже хранил кассеты в холодильнике, пока не наступит время заряжать фотоаппарат.

Кто знает, возможно, в один прекрасный день рядом с фирменным холодильником какого-нибудь молокозавода появится и ваш.

Но сначала кто-то должен увидеть потенциал вашего Trucolor, который, вообще говоря, невелик, благодаря существованию фирмы 3М - второго по величине производителя фотопленок в Америке. И намного отстающего от первого, если уж быть точным.

Тот же путь размышлений можно проделать и в отношении любой крупной амбициозной марки. Как, к примеру, вы пойдете в атаку на супы Campbell?



Забудьте о вкусе, забудьте о цене. Забудьте обо всем, что находится внутри банки-упаковки, и сконцентрируйтесь на ней самой. Вот где Campbell уязвим.

Банки ржавеют. Но у Campbell оборудования по их производству на миллионы долларов, и отказаться от него с легкостью они не смогут. А для нового конкурента это не помеха - он может использовать пластик, стекло или асептическую упаковку.

А банками Campbell он будет играть в футбол на заднем дворе. И на рынке. Не рассчитывайте, что какая-нибудь компания тут же ухватится за эти идеи. Продать хорошую наступательную идею чрезвычайно трудно, поскольку они негативны по своей природе. Они идут наперекор "позитивному мышлению" большинства руководителей-менеджеров.

### Преимущества ограниченности

Еще одна идея, продать которую было нелегко, стала впоследствии компанией Federal Express. Профессор Йельского университета поставил Фреду Смиту за нее "тройку", когда возвратил работу по экономике с описанием этой концепции.

Г-на Смита, однако, это не остановило. Спустя 10 лет Federal Express уже была прибыльной компанией-конкурентом на рынке экспресс-доставки деловой корреспонденции... но для этого в нее пришлось вбухать венчурного капитала на \$80 млн.

И за эти деньги Federal Express сделала немало. Система предназначалась только для пересылки писем и бандеролей весом не более 70 фунтов. Это была первая служба авиадоставки, работавшая по схеме "втулка-спицы". Ничто не доставлялось напрямую, от точки к точке. Вместо этого все отправления шли в центральный узел в Мемфисе, там сортировались и направлялись самолетом в места назначения.

Такая система работы была технологическим открытием, немного уступающим английскому большому луку, примененному в Креси в 1346 году.

Несмотря на это, Federal Express не стала богатой за одну ночь. Вначале компания пыталась конкурировать с такими грузоперевозчиками, как Emery и Airborne, предлагая три класса услуг: почтовые отправления первой, второй и третьей категорий (соответственно, доставка за одну ночь, за 2 и 3 дня). По сути, реклама Federal Express говорила: "У нас есть свои самолеты и грузовики, поэтому мы более надежны и не так дороги".

Это было ошибкой. За первые два года работы компания потеряла \$29 млн. Полный ассортимент - это роскошь, которую может себе позволить лишь лидер. Принцип наступления No3 гласит: проводите атаку на возможно более узком фронте.

Потом в компании произошла реорганизация и смена маркетинговой стратегии. В центре внимания остались только почтовые отправления первой категории. "Когда это абсолютно, категорически необходимо доставить еще вчера", - говорилось в массовой телерекламе, которая стала краеугольным камнем новой стратегии.

За несколько лет проявились и результаты этой узконаправленной стратегии. И они были потрясающими. На сегодня Federal Express доминирует на рынке воздушных перевозок небольших отправок. Доходы компании от этой деятельности превышают \$1 млрд в год - столько Emery и Airborne имеют на двоих.

### Недостатки широкого охвата

Одной из компаний, которая на собственном примере уяснила, что в атаку нужно идти с одним-единственным продуктом, является Management Science America, крупнейший независимый поставщик программного обеспечения для мэйнфреймов. Однажды MSA попыталась поучаствовать в бизнесе в сфере программного обеспечения для персональных компьютеров, для чего купила фирму Peachtree Software.

Но после покупки MSA стала руководить этой фирмой так, как будто в ее бизнесе та была лидером, а не середнячком. В один прекрасный день Peachtree представила 25 различных программных продуктов под общим названием The Big Bang (англ. "Большой взрыв").

Председатель совета директоров хвалился этим шагом, говоря о качестве семейства микрокомпьютерных программ, которое должно было помочь Peachtree опередить таких конкурентов, как Lotus Development, зависящих в основном от единственного продукта (у Lotus это был "1-2-3").

"Большой взрыв" сопровождался шумной маркетинговой кампанией, включавшей в себя и немалые объемы рекламы. Однако не прошло и двух лет, как MSA объявила свой проект по созданию программного обеспечения для персональных компьютеров неудачным и сообщила, что собирается или продать, или раскрутить Peachtree.

Что еще хуже, пока MSA была полностью поглощена работой с Peachtree, она потихоньку теряла свой основной бизнес - разработку программ для мэйнфреймов. В настоящее время Cullinet Software развивается гораздо более быстрыми темпами, чем MCA, и уже дышит ей в спину.

### Атака на монополию



Монополии кажутся особенно сильными. Но даже компанию, которой принадлежит почти 100% рынка, можно успешно атаковать - если найти слабость, являющуюся неотъемлемой частью ее силы.

Возьмем газету The Wall Street Journal, тираж которой превышает 2 млн экземпляров. Это не только самое массовое печатное издание в Америке, но и лидер в отношении рекламы среди прочих изданий. Заманчивая цель, скажете вы. Но что-то в нее никто не стреляет.

Давайте выстрелим мы, хотя бы на страницах этой книги. Как The Wall Street Journal удалось стать такой большой газетой?

Отличные авторы, отличные редакторы, скажете вы. И, возможно, решите атаковать их с помощью другой, более продвинутой редакции. Это не самое лучшее военное мышление. Хороший генерал старается не зависеть от качеств своих бойцов при достижении победы. Хороший генерал создает относительное превосходство в решающей точке.

Хороший маркетинговый генерал не должен пытаться победить Journal в литературном плане.

Как ей все-таки удалось стать такой большой газетой? Если вы внимательнее присмотритесь к публикациям, то увидите, что на самом деле это две газеты в одной: первая, деловая, освещает новости бизнеса - новые продукты, новые заводы, новые маркетинговые кампании и т. д., а вторая, финансовая, рассказывает об акциях, облигациях, корпоративных доходах и пр.

В доказательство этого утверждения мы просто взяли один из номеров Journal и разорвали его на две части: в одну стопку сложили листы с бизнес-новостями и рекламой, в другую - финансовые новости и финансовую же рекламу. Стопки вышли примерно одинаковой высоты.

Какую из них будем атаковать? Имя Wall Street позиционирует Journal как финансовую газету. Так что лучше атаковать ту ее часть, что посвящена бизнесу.

"Business Times, ежедневная газета о бизнесе" - вот вам хорошее имя и хорошая позиция. Тем читателям, что интересуются главным образом бизнесом, не придется продирааться через финансовые известия наподобие выпуска новых 10% муниципальных облигаций г. Чаттануга. Равно как и бизнес-рекламодателям не придется платить за эту заведомо потерянную часть тиража. (Прикиньте, сколько может стоить рекламная кампания в Journal, если одна полоса там обходится в \$75355,68).

Стратегия Business Times вырисовывается непосредственно из трех принципов наступательной войны.

Принцип No1. Главное, что нужно принимать во внимание, - это сила позиций лидера. Иными словами, следите за позицией The Wall Street Journal, а не за своей собственной.

Принцип No2. Найдите слабое место в силе лидера и атакуйте его. Как и большинство монополий, для многих людей Journal стал всем. Это сила, которая может обернуться слабостью.



Принцип No3. Проводите атаку на возможно более узком фронте. Ежедневная газета о бизнесе - это атака на Journal на половине ее фронта. Не будет ли стоить запуск такой газеты, как Business Times, суммы порядка \$50-100 млн? Будет. Но это меньше, чем тратят на раскрутку USA Today - предприятия, у которого гораздо меньше шансов на успех.

USA Today - это фланговое движение на непонятно какой рынок. Business Times будет нацелена на рынок, который одной только рекламы вмещает в себя на четверть миллиарда долларов.

На наступление можно позволить себе потратить больше, поскольку вы твердо знаете, ради чего идете в атаку. Фланговая атака - всегда рискованное предприятие.

## **\* Глава 9. Принципы фланговой войны \***

Преследование противника - второй акт победы, в большинстве случаев более важный, чем первый акт.

Карл фон Клаузевиц

Для большинства руководителей маркетинга оборона и наступление являются привычными и понятными стратегиями. Лидер обороняется, остальные на него нападают. Что же тут может быть нового?

Атака с флангов. Многие руководители считают фланговую войну понятием, которое невозможно применить в практике маркетинга. Это не так. Фланговая атака является самым инновационным способом ведения маркетинговой войны.

Разработке таких атак военные посвящают большую часть своей штабной работы. Последней значительной победой Америки на суше была именно фланговая атака: высадка генерала Макартура в порту Инчхон в 1950 году. Такие атаки не всегда приносили успех, примером чего может послужить поражение в порту Анзио 6 лет спустя.

В маркетинговом и военном смысле фланговая атака - смелая операция. Большая игра с крупными ставками. Игра, которая требует тщательного планирования действий по часам и дням.

Можно сказать, что генерал считает оборону и наступление своей повседневной работой, но живет ожиданием того дня, когда ему посчастливится провести фланговую атаку. Это - лучший способ достижения крупной, зрелищной победы.

Для ведения фланговой войны, более чем для других форм военных действий, необходимо знание основных стратегических принципов и способность представлять себе дальнейший ход битвы после начала атаки. Эти навыки имеют много общего с навыками шахматиста.

### \* Принцип фланговой войны No1 \*

Хороший фланговый маневр должен быть направлен на еще не оспариваемую территорию.

Вы же не двинете свой отряд прямо на пулеметы противника, и точно так же вы не отдадите свою новую марку на растерзание укоренившемуся на рынке товару.

Фланговая операция не требует участия в ней какого-то нового товара, которого еще не видел рынок. Однако в нем должен присутствовать некий элемент новизны или эксклюзивности. Необходимо, чтобы потенциальный покупатель счел его новой товарной категорией.

Компания Digital Equipment атаковала IBM с ее мэйнфреймами своим "мини-компьютером", как его называли покупатели, отнеся к новой категории компьютеров.

Это может казаться неочевидным, но успех фланговой атаки часто зависит от вашей способности создать и поддерживать отдельную товарную категорию. Это не всегда легко, особенно если обороняющийся противник пытается ослабить удар, отрицая существование новой категории.

Традиционная теория маркетинга называет этот подход сегментированием, поиском новых сегментов или ниш. Это очень важное условие. Чтобы предпринять настоящую фланговую атаку, вам нужно первым занять сегмент. В противном случае операция превратится в наступательные действия на обороняемую позицию.

Эти два типа атаки отличаются друг от друга. Незащищенный холм (или сегмент рынка) можно занять небольшим отрядом. Если же на этом холме окопались ваши противники, то для победы над ними могут понадобиться усилия уже целой дивизии.

Искусство фланговой атаки требует исключительной предусмотрительности. В настоящей фланговой атаке для новых товаров или услуг нет сформировавшегося рынка.

Вот почему здесь нечего делать твердолобым "хорошистам", которые только и могут, что просчитывать свои действия на компьютере. Когда компания Miller атаковала пивоваренную отрасль своим Lite, чем был представлен рынок светлого пива? Ничем - не было, по сути, такого рынка. Сегодня американцы выпивают 35 миллионов баррелей пива, большую часть которого варит именно Miller.

Обычным продавцам трудно торговать товаром, у которого нет своего рынка. Но это именно то, что вы должны делать, если хотите успешно провести фланговую атаку.

С чего же должна начать компания, не имея стартового рынка? С конкурентов, на головы которых направлена атака. Разгадка силы противника является сутью успешного флангового маневра. Она может

создать огромный импульс, который вашим конкурентам будет очень трудно погасить.

Когда Mercedes-Benz атаковал Cadillac на первых позициях автомобильного рынка, то бывшие покупатели Cadillac первыми переметнулись на немецкие автомобили. В конце концов покупатель Cadillac привык "покупать самое лучшее". Только вывод на рынок более дорогой модели Cadillac Seville помог компании хоть как-то возместить потери.

## Принцип фланговой войны No2

Тактический сюрприз должен быть важным элементом плана.

По своей сути фланговая атака является для противника сюрпризом. В этом отношении она отличается от наступательных и оборонительных действий, суть и направление которых легко предсказуемы. (Если Ford соберется атаковать General Motors, то битва произойдет где-то между "Шевроле" и "Кадилаком".)

Фланговая атака на них не похожа. Наиболее успешные фланговые маневры абсолютно непредсказуемы. Чем неожиданнее атака, тем больше времени понадобится лидеру, чтобы прийти в себя и предпринять какие-то ответные действия.

Неожиданность также оказывает на конкурентов деморализующее действие. Их торговый персонал на время теряет дар речи. Люди просто не знают, что говорить, пока нет директив от руководства.

К сожалению, крупные фланговые маневры часто срываются из-за проведения пробного маркетинга или слишком большого числа исследований, которые выдают стратегию компании ее конкурентам.

Классическим примером может послужить Datril, у которого изначально не было шансов, поскольку тестирование рынка показало компании Johnson & Johnson всю потенциальную опасность этого товара.

Пробный маркетинг предлагаемой фланговой атаки - безумие. Если атака не удастся, то она не удастся. Успешный исход атаки предупредит лидера о шагах, гарантирующих провал при расширении пробного маркетинга до регионального или национального уровня.

А если лидер настолько глуп, что игнорирует ваши удачные испытания в условиях рынка? Тогда, конечно, вы сможете выйти со своим товаром или услугами на национальный уровень и сорвать большой куш. Другими словами, вы потихоньку делаете свое дело и, держа пальцы крестом, надеетесь, что конкуренты не заметят этого.

Вам может повезти. С другой стороны, при этом нарушается главный принцип военного планирования: основывать свою стратегию на реальных возможностях противника, а не только на ваших предположениях о том, что он может сделать.



## Принцип фланговой войны No3

Преследование противника так же важно, как и сама атака.

Это самый "боевой" принцип. "Без него, - пишет Клаузевиц, - ни одна победа не будет иметь серьезного результата".

Тем не менее очень многие компании, вырвавшись вперед, самоустраниются от дальнейшей борьбы. Они достигают свои первоначальные маркетинговые цели, а затем направляют ресурсы на решение иных задач.

Это является большой ошибкой, особенно во фланговых маневрах. Старинная военная аксиома гласит: закрепляй успех, а от неудач избавляйся.

Допустим, у компании пять товаров: три успешных и два неудачных. Как вы думаете, какие из них занимают умы высшего руководства этой компании? Правильно, неудачные.

А должно быть наоборот. Неудачников нужно пристрелить, а их "порцию бензина" передать тем товарам-танкам, которые действительно обеспечивают прогресс.

Это правило очень напоминает классический принцип, как надо делать деньги на фондовой бирже: избавляйтесь от того, что приносит одни убытки, и заставляйте работать то, что приносит прибыль.

Но многие компании в силу некоторых причин скорее эмоционального, нежели экономического плана, не умеют обращаться с успехом. Они не думают о будущем и тратят все свои маркетинговые средства на исправление стратегических ошибок прошлого.

Если ваш новый товар, который вы применили для проведения фланговой атаки, становится популярным у покупателей, вы должны использовать его "на полную катушку". Вам следует нацелиться на победу, причем на крупную победу.

Слишком часто компании в своей маркетинговой деятельности делают упор на защиту старых товаров и рынков, тратя на это много усилий и времени. Подкреплению успеха уделяется мало внимания. Они боятся неудач.

Лучшее время для создания сильной позиции - в самом начале, когда товаров нов, а конкуренты еще слабы или напуганы. Но этой роскошью долго наслаждаться, увы, не приходится.

Самые успешные фланговые атаки последних лет (чистящее средство Fantastik, зубная паста Close-Up, пиво Lite) характеризуются крупными затратами, сделанными до того, как они принесли успех, а не после.

Успех порождает успех. Необходимо использовать своей маркетинговый вес, чтобы положить начало успеху нового товара еще до того, как лидер предпримет ответные действия и наводнит рынок похожими продуктами.



А что, если для закрепления результатов успешной фланговой атаки у вас нет средств? Такое вполне возможно во многих областях - автомобильной, пивоваренной, компьютерной (эти три быстрее всего приходят на ум, но есть и другие).

В таком случае вам, возможно, не следовало предпринимать фланговую атаку. Вместо нее надо было начать партизанскую войну.

История маркетинга полна описаниями фланговых атак, которые в начале были успешными, но в итоге заканчивались ничем именно из-за недостатка средств.

Помните Altair - первый в мире персональный компьютер, выпущенный в 1975 году компанией MITS? Но у нее не было средств для поддержания своей новинки, поэтому в 1977 году компания была продана одной многопрофильной компании, в которой она поблекла и через 2 года прекратила свое существование.

Всего за 4 года она прошла путь от пионера в своей отрасли до пастбища (Эд Роберте, основатель MITS, использовал прибыль от выпуска Altair для покупки фермы в Джорджии).

Во многих отношениях Altair стал жертвой собственного успеха. Огромный рынок, который он создал, привлек к себе игроков покрупнее, обладающих куда большими ресурсами.

У большинства компаний никогда не будет возможности выйти на рынок со своим персональным компьютером. Им приходится иметь дело с обыденными товарами. Как определить возможность для флангового маневра в вашей товарной категории? Давайте рассмотрим несколько типичных маневров.

### Фланговая атака низкой ценой

Самая очевидная форма фланговой атаки - использование низкой цены. Преимущество этого подхода заключается в наличии рынка. В конце концов, каждый хочет сэкономить деньги. Тем не менее трудно делать деньги, снижая цены.

Весь фокус заключается в снижении цен там, где покупатель этого не сможет или просто не захочет заметить.

Пятнадцать лет назад компания Days Inn атаковала Holiday Inn в самом слабом секторе рынка мотелей. Сегодня Days Inn является восьмой по величине сетью отелей и мотелей в Америке и одной из самых прибыльных в отрасли.

Компания Budget атаковала фирмы Hertz и Avis в секторе рынка проката дешевых автомобилей. Сегодня Budget соперничает с National за третье место на рынке. Помните принцип No3? Budget была первой и стремительно расширялась. Теперь у нее более 1200 филиалов в 37 странах мира. Это



быстрое преследование дает возможность компании держаться впереди таких дешевых конкурентов-имитаторов, как Dollar, Thrifty и Econo-Car.

В 1975 году компания под названием Savin захватила врасплох Xerox, выпустив на рынок небольшие и недорогие копировальные аппараты, изготовленные в Японии фирмой Ricoh. Вскоре после этого Savin начала хвастать в своей рекламе тем, что продала в Америке этих аппаратов больше, чем Xerox и IBM вместе взятые.

В области воздушных перевозок PEOPLExpress, стратегия которой не предусматривает излишеств, летает высоко, и цены у них классически низкие.

### Фланговая атака высокой ценой

Психолог Роберт Сальдини рассказывает о ювелирном магазине в Аризоне, где не могли продать часть изделий из бирюзы. Перед тем как отправиться в дальнюю поездку, владелица магазина нацарапала своему старшему продавцу записку: "На все, что находится в этом ящике, назначь цену X 1/2", надеясь избавиться от украшений пусть даже себе в убыток. Спустя несколько дней, когда она вернулась, украшения были проданы. И благодаря, собственно, тому, что продавец неправильно понял небрежно написанное послание, не снизил цену наполовину, а удвоил ее.

Для многих товаров высокая цена является преимуществом. Она увеличивает их престиж. Духи Joy, например, рекламируются как "самая дорогая парфюмерия в мире". Для этих духов цена является преимуществом.

Существует множество вариантов фланговых атак высокой ценой. Возьмем, к примеру, попкорн. В 1975 году компания Hunt-Wesson потратила \$6 млн на рекламу попкорна Orville Redenbacher's Gourmet Popping Corn. (Вся категория попкорна в том году принесла от продаж только \$85 млн.)

Попкорн Orville Redenbacher's был дороже в 2,5 раза по сравнению с ведущими фирмами, и дела компании пошли в гору. Через 4 года ее попкорн стал маркой No1 в стране, несмотря на то, что девиз на упаковке гласит: "Самый дорогой попкорн в мире".

Даже супермаркеты - бастионы низкой цены - также стали поднимать цены. Появляются супермаркеты для гурманов, продающие такие продукты, как раки, трюфеля и икру наряду с обычным ассортиментом вроде корма для собак и стирального порошка. На восточном побережье Америки компания Grand Union открыла 34 подобных супермаркета под названием The Food Emporium (англ. "Империя еды"). В Миннеаполисе существует минисеть из шести розничных магазинов Byerly's, с коврами в проходах и хрустальными люстрами. Это первая сеть дизайнерских супермаркетов в Америке.

Другим классическим примером фланговой атаки высокой ценой является очень дорогое мороженое Haagen-Dazs.

Haagen-Dazs стало первым мороженым с высоким содержанием молочных жиров. И сегодня объемы его продаж превышают объемы всех остальных дорогих марок мороженого вместе взятых.

Трудно найти такую категорию, в которой бы не существовало успешного дорогого фланга. От автомобилей (Mercedes) и банковской сферы (Morgan Guaranty) до пива (Michelob), от самолета Concorde до часов Concord - практически любая категория товаров или услуг предоставляет золотую возможность борьбы в высшем секторе рынка.

Существуют две основные причины того, что высокая цена дает большие маркетинговые возможности по сравнению с низкой.

Одна из них заключается в склонности покупателя приравнивать качество к цене. "Что платите, то и получаете". Второй причиной является возможность получения за счет высоких цен большей прибыли. А большая прибыль позволяет финансировать критически важную стадию фланговой атаки, а именно "преследование".

#### Фланговая атака малым калибром

Типичный пример фланговой атаки малым калибром показывает фирма Sony. Используя интегральные микросхемы, компания изобрела множество миниатюрных товаров-новинок, включая Tummy Television, Walkman и Watchman.

Однако классическим образчиком такой атаки на все времена является знакомый всем "фольксваген-жук". С тех пор как Volkswagen обошел General Motors, автомобильная индустрия в корне изменилась.

General Motors делала большие машины, а Volkswagen - маленькие.

General Motors ставила двигатель спереди, а Volkswagen - сзади.

Автомобили General Motors были красивыми, "жуки" - уродливыми.

"Думайте о малом", - советовала реклама Volkswagen, когда компания начала атаку на крепость под названием Детройт. Классическую фланговую атаку.

Но при первой же возможности концерн Volkswagen начал думать масштабнее. Он быстро вывел на рынок 8-местный автомобиль Wagon, два 4-дверных седана серии 411 и 412, спортивный Dasher и еще один похожий на джип автомобиль под названием Thing.

"Different Volks for different folks", - говорилось в рекламе автомобилей, которые должны были понравиться всем.

Что говорит Клаузевиц о такой стратегии?

Уж кто-кто, а люди из руководства Volkswagen могли понять всю мудрость этих слов, даром что написаны они по-немецки.



Большинству из нас, однако, требуется перевод. "Силы должны быть сконцентрированы в подавляющую массу. Это фундаментальная мысль. Всегда готовьтесь, ко всему и как можно заранее". Пожалуй, это наиболее часто цитируемая в военных академиях мира концепция Клаузевица.

С точки зрения маркетинга Volkswagen расплыл свои силы, пытаясь охватить слишком большое количество товаров под одним именем. Опасное и слабое распределение ресурсов.

Что произошло потом, легко было предсказать: Toyota, Datsun и Hondo прорвали слабую линию обороны Volkswagen.

В былые времена Volkswagen занимал 67% американского рынка импортируемых автомобилей. Тогда продавали автомобилей в 19 раз больше, чем автомобильный импортер No2. В настоящее время концерну Volkswagen принадлежит менее 7% рынка автоимпорта.

Компания прошла полный цикл. Мышление о малом сделало компанию большой. Мышление о грандиозном сделало компанию небольшой опять.

### Фланговая атака большим калибром

Другим пионером в области фланговых атак является Говард Хэд, основатель Head Ski Company. Продав свою компанию, г-н Хэд обратил внимание на теннис и начал думать о большом.

В 1976 году его новая фирма Prince Manufacturing вышла на рынок с теннисными ракетками большого размера. Несмотря на то что зубоскалы прозвали ее "ракеткой обманщика", она заняла ведущее положение на рынке теннисных ракеток высокого качества. В 1984 году ей принадлежало 30% рынка - большей доли не имел никто.

Но этого было недостаточно для Prince или для Chesebrough-Pond's, которая успела ее к тому моменту приобрести. Поэтому была выпущена линия ракеток среднего размера, на 25% меньше предыдущих.

Таким образом, мы видим, что история повторяется. Prince стала большой, поскольку думала о большом. Теперь она выпускает небольшие товары и, соответственно, уменьшается сама.

### Фланговая атака распределением

Другой мощной стратегией является фланговая атака системы дистрибуции ваших конкурентов. Иногда можно разбить надежно окопавшегося противника, открыв новые каналы распределения.

Часы всегда продавались исключительно в ювелирных магазинах и универмагах, пока Timex не начала продавать их в аптеках.



Avon была первой компанией, чью косметику коммивояжеры начали продавать по квартирам, - маневр, направленный сразу на несколько устоявшихся форм распределения товаров. (Нужно сказать, что путь ее не был нехоженым - этим путем уже пытались идти Fuller Brush и другие фирмы.)

Но самый поразительный фланговый маневр был предпринят Hanes Corporation. В начале 70-х годов она преуспела на L'eggs - дешевых колготках, которые продавались на отдельно стоящих стендах в продуктовых магазинах и аптеках. Инновационная упаковка и мощная рекламная кампания позволили L'eggs за 5 лет захватить 13% всего рынка колготок.

### Фланговая атака формой товара

С тех пор как зубная паста Crest компании Procter & Gamble выиграла знак одобрения Американской стоматологической ассоциации и взлетела на первое место, категория зубной пасты претерпела значительные изменения. Некоторые компании, выпускающие зубную пасту, добились успеха, совершив фланговый маневр, в основе которого лежала форма товара.

Первый маневр был предпринят компанией Lever в начале 70-х годов, когда зубная паста действительно была похожа на пасту. Однако компания посчитала, что настоящая зубная паста должна быть прозрачной, как средство для полоскания рта, и тем самым заставлять покупателя думать, что она освежает лучше. Для отбеливания зубов она также должна была содержать абразивные вещества.

Два ученых в компании Lever нашли силиконовые абразивы, которые прежде не добавлялись в зубную пасту. Абразивы делали возможным создание полупрозрачного геля. В результате появился Close-Up, гель красного цвета, который быстро занял 3 место по объемам продаж на рынке зубной пасты.

Вы могли подумать, что полученная формула геля была просто счастливым открытием, сделанным в лаборатории, и были бы не правы. Концепция Close-Up, красного геля, являющегося одновременно и отбеливателем для зубов, и полосканием для рта, была маркетинговой стратегией. Ученые лишь искали ингредиенты, которые бы воплотили эту концепцию в жизнь. Именно в этом и заключаются тактические преимущества хорошего стратегического мышления.

Если вы знаете, что ищите, то при обнаружении вам будет легче это распознать.

Следующий маневр компании Lever был просто блестящим. Она решила добавить в Close-Up фтор. Цель - дети в возрасте от 6 до 12 лет, когда угроза кариеса наиболее сильна.

Но она не последовала примеру Volkswagen и не стала расширять ассортимент. Никакого Close-Up со фтором. Она представила на рынке новую марку зубного геля под названием Aim.

Самые крупные войны зубных паст происходят во рту. Выбор детей часто определяет, какой пастой будут пользоваться их семьи. А дети выбирают сладкую пасту.

Aim был гелем со сладким вкусом, он содержал фтор. Как и Close-Up, гель начал пользоваться популярностью потребителей. Вместе эти две марки составляли около 20% рынка.

Но компания под названием Beecham доказала, что существуют и другие способы игры в зубную пасту, освежающую дыхание и предупреждающую развитие кариеса. Через несколько лет после впечатляющего успеха геля Aim Beecham выпустила на рынок пасту Aqua-fresh двойного действия. Разница была заметна, что называется, невооруженным глазом. Паста белого цвета защищала от кариеса, а синий гель освежал дыхание.

Видимое различие плюс концепция двойной защиты подняла Aqua-fresh на третье место, и она обогнала и Aim, и Close-Up.

Концепция фланговой атаки при помощи различных форм товара имеет отношение не только к зубной пасте. Эта техника применима практически к любому товару.

Возьмем, например, туалетное мыло. Одна из старейших товарных категорий в маркетинге, твердое туалетное мыло пережило включение целого ряда добавок, начиная с воздуха, который позволяет мылу Ivory держаться на поверхности воды. Со временем в него добавляли и духи (Camay), и дезодоранты (Dial), и увлажняющие кремы (Dove). Самой последней формой мыла является Softsoap - новое жидкое мыло.

Softsoap наглядно демонстрирует, как важно быть первым в своей отрасли. Одно время на рынке было 50 марок жидкого мыла. Сегодня большинство этих марок-имитаторов уже исчезло, а Softsoap стала маркой No1.

### Фланговая атака меньшим числом калорий

В наше время, когда многие охвачены лихорадкой борьбы за здоровый образ жизни, компания Stouffer выпустила на рынок Lean Cuisine, замороженное блюдо на одного человека, содержащее менее 300 калорий. Люди бегут по утрам. Клубы здоровья повсюду процветают. Неудивительно, что Lean Cuisine немедленно приобрело у покупателей популярность. Менее чем за год оно заняло 10% рынка замороженных продуктов.

Stouffer представила на рынке свой товар в классическом военном стиле - одним ударом. Никакой попытки проскользнуть на цыпочках. Никакого расширенного пробного маркетинга. Рекламная кампания Lean Cuisine также была масштабной и смелой. В первый год она составляла 1/3 от всей рекламы замороженных продуктов.

Используя классический стиль преследования, компания продолжает раскрутку Lean Cuisine. По мере развития марка начинает занимать лидирующее положение на рынке и тем самым блокировать конкурентов.

### Факторы успешной фланговой атаки

Фланговая атака - занятие не для робких и осторожных. Это большая игра, в которой можно выиграть, но можно и крупно проиграть. Более того, фланговая атака требует дара видения и предвидения. Каков рынок для теннисных ракеток большого размера? До того как компания Prince совершила свой маневр, такого рынка не существовало вообще.

Маркетологи, ориентированные на исследования, зачастую считают концепцию фланговой атаки сложной для воплощения в жизнь. И заменяют предвидение исследованиями.

Вопрос "Вы бы купили ракетку большого размера?" нельзя никому задавать. Потенциальные покупатели не могут знать, что они предпочтут в будущем, если вы намереваетесь круто менять их выбор. Именно хороший фланговый маневр и влияет на их предпочтения.

"Вы бы купили персональный компьютер за \$2 тыс.?" Десять лет назад многие бы ответили на этот вопрос отрицательно. А теперь большинство тех же людей выходит из магазинов ComputerLand, купив себе Apple или IBM.

Атакующему для достижения успеха часто требуется участие лидера отрасли. Неверное восприятие компанией IBM потенциала рынка персональных компьютеров позволило развернуться Apple. IBM подарила ей преимущество в 4 года.

Представьте, что вы продумываете фланговый маневр. На сколько времени вы можете рассчитывать?

Если вы хотите получить представление о ситуации, изучайте отраслевую прессу. Лидеры зачастую на удивление откровенно делятся с читателями мыслями о будущем. Если они выступают против какой-либо тенденции, то вы обычно получаете дополнительное время. До того как они примутся копировать ваш товар, им придется наступить на горло собственному "я". А на это может уйти время.

Другим фактором является время разработки новой продукции. Volkswagen могла рассчитывать на много лет, прежде чем General Motors выпустила на рынок маленький автомобиль. Даже ежегодная модификация в





автомобильной индустрии требует 3 лет для разработки и выпуска. А для создания совершенно нового автомобиля, как в данном случае, необходимо гораздо больше.

Первый Volkswagen высадился на американском побережье в 1949 году. И только в 1959 General Motors представила свой новый автомобиль Corvair. К тому времени к германским производителям присоединились японцы, и вторжение в Америку небольших импортных автомобилей началось.

Обороняющиеся генералы знают, что лучше всего противостоять вторжению на побережье, прижимая противника к морю. То же самое и в маркетинге.

К сожалению для General Motors и других автомобильных компаний США, когда они наконец развернулись для наступления на малолитражные автомобили, импорт далеко продвинулся от побережья к городам Америки.

## **\* Глава 10. Принципы партизанской войны \***

Враг наступает - мы отступаем. Враг разбивает лагерь - мы беспокоимся. Враг устает - мы атакуем. Враг бежит - мы преследуем.

Мао Цзедун

И в Китае, и на Кубе, и во Вьетнаме - везде история преподносит нам примеры силы партизанского движения. И в бизнесе тоже у партизана есть запас тактического преимущества, который позволяет маленькой компании процветать на землях, где живут гиганты.

Размер, конечно, понятие относительное. Самая маленькая компания-автопроизводитель (American Motors) намного больше крупнейшей фирмы, выпускающей товары для бритья (Gillette). Но American Motors должна вести партизанскую войну, а Gillette - оборонительную.

Важны не столько размеры вашей компании, сколько масштабы конкурентов. Ключ к успеху в маркетинговой войне - умение подстроить тактику под конкурентов, а не под свою компанию.

### Принцип партизанской войны No1

Найдите достаточно маленький сегмент рынка, который вы. смогли бы защищать. Он может быть небольшим территориально, по объемам сбыта или в любом другом отношении, лишь бы более крупной компании было трудно его атаковать.

Партизанская организация бизнеса не меняет математики маркетинговой войны. (Большая компания по-прежнему побеждает маленькую.) Взамен



партизан старается уменьшить поле боя, чтобы достичь на нем превосходства в силе. Иными словами, старается стать большой рыбой в маленьком пруду.

Обычно это достигается территориально. В любом городе или поселке вы найдете универмаг, который будет больше, чем Sears, ресторан-закусочную больше, чем McDonald's, и гостиницу большую, чем Holiday Inn. Местные розничные торговцы подстраивают свой ассортимент, меню или перечень услуг под местные вкусы. Здесь нет ничего нового; это происходит у них почти автоматически.

Суть в том, что партизан, желающий добиться успеха, должен руководствоваться тем же мышлением и в других ситуациях, когда сегменты могут быть не столь явными.

Rolls-Royce, например, - это партизан с высокими ценами в автомобильном бизнесе. Фирма доминирует на рынке автомобилей стоимостью более \$100 тыс. По сути дела, этот рынок ей и принадлежит. Никто и не думает конкурировать с Rolls-Royce, поскольку (1) существующий рынок очень невелик и (2) у Rolls-Royce, по крайней мере в начале, будет огромное преимущество. Математика на стороне английской фирмы.

Вы когда-нибудь слышали о компьютерной компании под названием Computervision? А ведь она крупнее IBM... в области рабочих станций для CAD (автоматизированное проектирование). Это классическая партизанская стратегия: сконцентрироваться на нише или сегменте рынка, который вы можете защитить от лидера отрасли.

Что касается компьютеров для CAD, здесь Cotrervision обладает перед IBM преимуществом в 19-21% по занимаемой доле рынка. Это превосходство и должно быть для менеджмента фирмы главной заботой. Его следует поддерживать любой ценой. Если партизан начнет проигрывать битву на своей "домашней территории", он быстро покатится под откос. Как ничто другое ему необходим мандат доверия, который дает лидерство на рынке. Даже если это очень маленький рынок.

В некотором смысле партизанская атака похожа на фланговую. Например, вы можете назвать Rolls-Royce компанией, ведущей фланговую войну с высокими ценами. Но есть между ними одно важное различие. Фланговая атака должна происходить вблизи позиций лидера. Ее цель - пустить лидеру кровь, отнять у него часть рынка.

Mercedes-Benz ведет фланговое наступление на Cadillac с высокими ценами. И преуспевает, отнимая бизнес у этого подразделения General Motors, причем настолько, что тому пришлось специально выпустить модель Seville для защиты своей земли.

А Rolls-Royce - это настоящий партизан. Пусть стратегия компании заключается в отъеме бизнеса у других - она не посягает на их позиции. Дилер Rolls-Royce может с таким же успехом отнимать бизнес у продавца облигаций муниципального займа или ювелирного магазина, как и у другого дилера.

Насколько маленьким должен быть рынок компании-партизана? Однозначного ответа на этот вопрос не существует. Попробуйте найти такой сегмент, чтобы он был достаточно мал и вы могли бы стать на нем лидером.

Тенденция, однако, сводится к противоположному: попытаться заграбастать по возможности больший рынок. Это может быть ошибкой.

Вам часто доводилось читать о компаниях, которые разорились из-за того, что рынок, на котором они концентрировали свои усилия, был слишком мал? Напротив, все мы слышаны о фирмах, разорванных в клочья из-за чрезмерного расширения, выпустивших слишком много продуктов для слишком многих рынков и регионов.

Иногда перед партизаном возникает соблазн сменить свою стратегию на фланговую, то есть попытаться увеличить долю рынка, подобравшись ближе к лидеру и посягнув на его позиции. Почему бы Rolls-Royce, к примеру, не выпустить менее дорогую машину, которая составит конкуренцию Cadillac, Mercedes-Benz и BMW?

Главное тут - средства. Есть ли у партизана ресурсы (денежные и организационные), чтобы принять участие в усилившейся конкуренции?

Иногда средства находятся. Но чаще всего их не хватает. Пытаясь победить более крупную организацию, партизаны подчас забывают, что для этого они должны выйти из своих убежищ и сражаться в чистом поле.

А почему нельзя сделать то и другое одновременно? Сохранять свои партизанские позиции и в то же время проводить фланговые атаки? Почему Rolls-Royce не может продолжить продавать свои обычные машины за \$150 тыс. и новые за \$50 тыс., чтобы привлечь к себе часть армии покупателей Mercedes?

Такой путь мышления мы называем "западной расширением марки". Под одним именем не могут существовать две разные концепции. Дешевые "роллс-ройсы" плохо повлияют на более дорогие. А в скором времени и сами перестанут продаваться, поскольку кому нужен дешевый "роллс-ройс"?

Это не просто теория. В 30-е годы компания Packard представила Packard Clipper - более дешевую версию дорогого автомобиля. Дешевые машины распродали, дорогие - нет. Clipper стал главной причиной, почему имя Packard исчезло с автомобильного горизонта.

Еще раз напомним, что главное - это концентрация. Партизан по природе своей начинает с малыми средствами. Чтобы выжить, он должен волевым усилием подавить в себе желание распылить силы, ибо это приведет его к катастрофе.

## Принцип партизанской войны No2

Какого бы успеха вы ни добились, никогда не ведите себя как лидер. В день, когда компания-партизан впервые закажет своему директору лимузин, начнется ее упадок.

Мы бы наверняка выиграли войну во Вьетнаме, если бы уговорили вьетконговских офицеров пройти обучение в нашем Уэст-Пойнте.

А ведь большинство руководителей фирм-партизан наверняка не оканчивали Гарвардскую школу бизнеса и не учились работать так, как работают в General Motors, General Electric или General Dynamics.

Не говоря уже о том, что в бизнес-школах не готовят настоящих лидеров. А если и готовят, то исключительно для больших компаний, причем в основе преподавания лежит курс истории этих же фирм. Стратегия и тактика компаний, ведущих партизанскую войну, должна быть прямо противоположной тому, что делают счастливчики - "500 лучших" из журнала Fortune.

Успешные партизаны используют совершенно иную организацию и темпы работы.

Отправляясь во Вьетнам, мы взяли с собой тысячи поваров, пекарей, клерков, шоферов, капелланов, сотрудников информационных служб. У врага ничего этого не было. Но зато каждый вражеский солдат имел ружье, из которого стрелял по нам. А большая часть наших солдат занималась менеджментом, поставками и обслуживанием потребностей тех, кто все-таки сражался. (Ведь надо же после напряженного боевого дня съесть горячий обед.)

(В 1968 году численность наших войск во Вьетнаме составляла 543 тыс. человек, и только 80 тыс. из них были солдатами в прямом смысле слова. Остальные занимались обслуживанием.)

Посмотрите, как организована типичная большая компания. Более половины людей занимаются тем, что оказывают услуги другим работникам. На "внешнем фронте" действует лишь малая часть корпоративной армии, и только она имеет дело с реальным противником - с конкурентами.

Некоторые работники таких компаний могут годами не видеть своих покупателей или конкурирующих продавцов. Вот они, "повара и пекари" корпоративной Америки.

Партизаны обязаны использовать эту слабость: как можно больший процент их работников должен находиться на "линии огня". Они обязаны бороться с искушением создать формальную оргструктуру, должностные инструкции, планы продвижения по службе и прочие атрибуты "штатной" компании. По возможности у них вообще не должно быть штата - одни линейные работники.

Вовлечение как можно большего процента работников в битву - не просто тактика. Это еще и способ резко повысить скорость реакции фирмы-партизана на рыночные изменения. "Джек, туда! Джек, сюда!" - вот что

должно раздаваться в коридорах фирм, стремящихся создать крепкие партизанские позиции.

Кроме того, благодаря своим небольшим размерам партизан может гораздо быстрее принимать решения. Это очень ценное качество, когда вы конкурируете с большими компаниями национального масштаба, для которых "быстро принять решение" означает потратить на него 6 недель, а не 6 месяцев, как обычно.

### Принцип партизанской войны No3

Будьте готовы свернуть свои дела в любой момент. Компания, которая вовремя убегает, может снова возродиться в другом городе.

Этот совет взят прямо со страниц Че Гевары. Не раздумывайте и бросайте позицию или продукт, если чувствуете, что проигрываете битву. У партизана нет лишних ресурсов, чтобы тратить их на заведомо проигрышный план. Партизан должен уметь быстро сдаться и уйти на новое место.

Вот тут и сказывается преимущество в гибкости и отсутствии жесткой структуры. Партизану обычно удается занять новую позицию, не переживая при этом той внутренней боли и стресса, что царят в рядах крупной компании, оказавшейся в похожей ситуации.

Отсутствие должностей и штатного состава также представляет собой преимущество. Если вы занимаете должность первого вице-президента компании "Латинская Америка" и ваша фирма вынуждена уйти с латиноамериканского рынка, вы будете кровь из носа делать все, лишь бы не слететь с должности. Пока что-то реально изменится в большой компании, произойдет целая череда внутренних битв.

Маленькая компания может повернуться на 180°, не поднимая при этом волн возмущения внутри себя.

Противоположность сворачивания дел - их разворачивание. Партизан должен уметь пользоваться своей гибкостью и перескакивать на новый рынок быстро, появившись там привлекательная возможность.

В маленькой компании для выпуска нового продукта достаточно горячего желания одного человека. В большой аналогичное желание, скорее всего, будет похоронено в комитетах на многие месяцы.

Роберт Гам, импортер верхней одежды, не знал, куда девать ключи и мелочь во время пробежек. Это неудобство вдохновило г-на Гама на выпуск Kangaroo, спортивных туфель с боковым карманом на молнии. Продажи немедленно взлетели до небес: почти \$75 млн в год!

Иногда партизану удается вовремя сориентироваться и занять территорию, которую по той или иной причине оставляет национальная марка. И пока

рынок не исчез, партизан может успеть восполнить образовавшийся пробел.

Когда фирма Nalley's Foods обнаружила, что компания Draft собирается отказаться от своего искусственного майонеза, она выпустила на местный рынок аналогичный продукт всего за 9 дней. International Rubber, небольшая фирма из Луисвилля, штат Кентукки, которая сегодня продает самые дорогие радиальные автопокрышки, работает через сеть дилеров, оставшуюся после ухода с рынка компании Michelin.

### Географическая партизанская война

Практически любой товар или услугу, известную и распространяемую в национальном масштабе, можно атаковать в пределах определенной местности. Это классическая партизанская тактика.

Business Week, Forbes и Fortune являются сильными общенациональными изданиями о бизнесе. Выпустить еще что-то подобного масштаба на ту же тему будет чрезвычайно трудно и дорого. Десятки миллионов долларов и ничтожные шансы на успех - кто на это пойдет?

Однако рынок городской деловой прессы процветает. Когда в 1979 году была сформирована Ассоциация территориальных бизнес-изданий, в ней состояли всего 19 членов. Спустя пять лет их было уже 88.

Майкл К. Рассел, председатель совета директоров American City Business Journals, Inc., владелец восьми газет говорит, что для выпуска нового еженедельного издания необходимо всего \$750 тыс.

Типичным примером такого партизанского издания является Grain's Chicago Business. Это еженедельное издание было основано в 1978 году компанией Grain Communications и уже через три года попало, что называется, в яблочко. В настоящее время у нее 40 тыс. подписчиков, из которых 75% сохраняют верность изданию. Солидная прибыль до налогообложения по некоторым оценкам составляет 25-30%.

Казалось бы, тираж в 40 тыс. экземпляров - ничто по сравнению с 800-тысячным тиражом Business Week. Однако у последнего в Чикаго имеется всего 36 тыс. подписчиков. Так что, как минимум в одном городе, Grain's впереди.

Партизан, еще раз напомним, не меняет математику маркетингового сражения. Вместо этого он уменьшает поле боя для достижения на нем превосходства в силе.

Примеры работы этой концепции можно найти почти в любой отрасли. Возьмем, к примеру, банковское дело. В любом городе или штате есть свои небольшие банки, конкурирующие с крупными.

В Нью-Йорке на финансовом рынке доминируют крупные местные банки, такие как Chase Manhattan или Citibank. Однако, в некоторых районах





успеха добиваются более мелкие, использующие тактику партизанской войны. Основа их успеха - локальный подход, который виден уже из названия: United New Jersey, Long Island Trust.

Партизаны существуют и в рядах авиакомпаний. Некоторые из них успешно работают, но большинство разоряется, пытаясь расширить географию полетов. В качестве современных примеров можно привести Air Florida и Midway.

Авиакомпания PEOPLExpress начинала как партизан-аутсайдер, затем докупила много самолетов и открыла множество новых маршрутов. По сути, она перешла от партизанской войны к фланговой, потеряв при этом гибкость, благодаря которой и "взлетела". А поскольку компания не обладает достаточными ресурсами для борьбы с American, United и Delta, будущее ее достаточно туманно.

### Демографическая партизанская война

Другой классической партизанской тактикой является выход на определенные слои населения, то есть на сегменты, отличающиеся определенным возрастом, доходом, родом занятий и так далее.

Типичным партизаном такого рода является издание Inc. Это был первый общенациональный журнал для владельцев малых предприятий. Он имеет феноменальный успех с момента выхода в 1979 году. За первый год издания на 648 страницах в номерах Inc. было собрано рекламы на общую сумму \$6 млн. Это самый успешный "первый год" за всю историю журналов. Своим успехом Inc. обязан взглядам основателя Бернарда А. Голдриша. Тот понял, что национальные издания о бизнесе представляют собой совсем не то, чем кажутся. Business Week должен бы называться Big Business Week. Имея тираж под миллион экземпляров, Business Week охватывает всего лишь 5% американских корпораций. Inc. стал первым изданием, предназначенным для нетронутого тогда рынка малых предприятий.

Некоторые партизаны сочетают географический и демографический подходы. Журнал Avenue, другой пример успешного маркетинга, предназначен только для жителей острова Манхэттен, обладающих высоким доходом.

### Отраслевая партизанская война

Следующая классическая партизанская стратегия заключается в концентрации на какой-то одной отрасли. В компьютерном бизнесе,

например, такая стратегия получила известность как вертикальный маркетинг.

Некоторые компании выбирают отрасль - скажем, рекламу, коммерческую полиграфию или банки - и разрабатывают для нее целые компьютерные системы, предназначенные решать уникальные для этого вида деятельности проблемы. В таких системах могут присутствовать не только специализированные программы, но и специальные физические устройства.

Компания Triod Systems (Саннивэйл, штат Калифорния) разработала компьютерную систему для решения сложных проблем управления запасами для оптовиков, торгующих автозапчастями. (У типичного оптовика на складе хранится 20 тыс. наименований запасных частей. Финансирование запасов происходит за счет кредитов фирм-поставщиков.) Сегодня Triad Systems, став открытым акционерным обществом, зарабатывает более \$100 млн в год - неплохо для партизана!

Основа успеха в отраслевой партизанской войне заключается скорее в узком и глубоком, нежели широком и мелком ассортименте. Если такая компания начинает подстраиваться под другие отрасли, проблемы с развитием не заставят себя ждать.

### Продуктовая партизанская война

Многие партизаны делают деньги за счет концентрации на небольших рынках и уникальных в своем роде продуктах. Их продажи никогда не становятся достаточно большими, чтобы привлечь более крупных игроков той же отрасли.

Например, в течение последних 10 лет American Motors продавала немногим более 100 тыс. автомобилей марки Jeep в год. За это же время General Motors продавала в 18 раз больше машин марки Chevrolet. Так зачем ей выпускать продукт наподобие Jeep; чтобы, возможно, продавать в год на 30-40 тыс. машин больше?

К сожалению, военное мышление American Motors нельзя назвать столь же дальновидным, как у GM. Деньги, которые зарабатывает AMC, тратятся на Alliance, Encore и другие марки, которые, по идее, должны составлять конкуренцию Chevrolet. Самым успешным легковым автомобилем AMC был и остается Eagle - мощный полноприводный седан. Иными словами, продукт, пользующийся преимуществами марки Jeep.

Другим партизаном с уникальным продуктом является Tandem Computers. Эта фирма производит надежные компьютеры для технологии интерактивного ведения деловых операций. Система, получившая название NonStop, имеет два процессора, так что если один выйдет из строя, второй продолжит работу.

## Партизанская война в высших секторах рынка

Общество сегодня богато, и поэтому в нем существует множество фирм-партизан, предлагающих самый что ни на есть "высший класс": пианино марки Steinway, часы Concord, кухонные комбайны Cuisinart и тому подобное.

Комбайн Cuisinart ценой в \$250 является дорогим товаром для поддержания большого объема продаж. Он стоит в четыре раза дороже моделей известных марок, таких как General Electric, Sunbeam и Waring, но зато имеет дополнительные функции и приспособления, оправдывающие разницу в цене.

Многие потенциальные партизаны не решаются выйти на рынок подобных товаров. Они боятся, что их марки не обладают достаточными возможностями оправдать экстравагантные цены, которые они намереваются назначить. Поэтому они идут на компромиссный вариант и устанавливают цены ниже. Иногда для этого ухудшают качество или убирают некоторые функции. И в результате продукт никогда не создает того ореола загадочности и объема продаж, о которых мечтают его создатели.

Они путают причину и следствие. Загадочность не является причиной, вызывающей следствие: высокий спрос и большой объем продаж. Высокое качество и высокая цена - вот что производит эффект загадочности, который создает спрос.

Высокие цены делают товар "заметным" в системе распределения. "Посмотрите-ка, сколько они просят за него", - говорит потребитель. А потом спрашивает, почему? Это, естественно, создает возможность рассказать потенциальному покупателю, что такого умеет продукт и почему он так дорого стоит.

Но для этого вы должны быть первым. Если только вы не обладаете неограниченными ресурсами, а партизаны ими обычно не обладают, необходимо успеть прежде всех оккупировать заветную высоту. До Cuisinart никто не продавал кухонные комбайны за \$250.

Чтобы "партизанить" в высших секторах рынка, необходимы вера и мужество: вера в будущее своего изобретения и мужество выпустить продукт под никому не известным именем.

Кстати, на имени многие тоже пытаются сэкономить. Поскольку компания собирается просить за свой товар немалые деньги, она думает, что для этого необходимо использовать безопасное имя, которое у всех на слуху. Это, естественно, всего-навсего иной вариант "западни расширения марки" - постоянной угрозы для успеха компании. Под одним именем не могут скрываться две совершенно разные стратегии.

Высшие секторы предоставляют огромные возможности. Но не для спортивных автомобилей за \$100 тыс. и не для часов за \$10 тыс. Реальные возможности скрываются в высших секторах товаров широкого потребления.

Кто может позволить себе "феррари"? Немногие. А кто может заплатить \$5 за фунт соли (что в 20 раз больше нормальной цены)? Практически любой. Но невелика премудрость торговать солью по \$5 за фунт. Хитрость в том, что в нее добавить, чтобы она стоила таких денег. (Подход Orville Redenbacher к достижению успеха на рынке.)

### Создание союзников

Создание союзников - стратегия, применяемая во многих отраслях, особенно там, где основную массу конкурентов составляют орды местных партизан. Типичным примером является франчайзинг, когда предпринимается попытка создать общенациональную сеть отделений под одним именем, которые принадлежат и управляются местными владельцами. Эта стратегия может осуществляться двумя путями: сверху вниз либо снизу вверх.

В первом случае организация разрабатывает весь пакет услуги предлагает его местным бизнесменам. Примерами являются McDonald's, Pizza Hut, Holiday Inn, Coca-Cola. Иными словами, они придумывают концепцию и нанимают армию партизан, которые претворяют ее в жизнь.

Второй подход более творческий. В некоторых случаях он приводит к более впечатляющему успеху, поскольку для начала деятельности требуется меньше ресурсов.

Типичным примером является компания Century 21. Компания подрядила уже существующих риэлтеров; те присоединились к общенациональной группе и начали обмениваться лотами и информацией. Концепция Century 21 была особенно хороша, поскольку купля-продажа домов в Америке часто связана с переездом с одного места на другое, где работает свое агентство недвижимости.

Иной успешной организацией, основанной на принципе "снизу вверх", является The Leading Hotels of the World, состоящая из 195 роскошных отелей. Равно как и Quality Inns - группа из 582 придорожных мотелей, разбросанных по всей Северной Америке.

Главный вопрос, который нужно задать себе при создании союзников: кто наши конкуренты? Иногда конкурентом является ваш сосед, иногда кто-то иной.

Два мотеля, находящиеся напротив друг друга по разные стороны дороги, могут быть лютыми врагами - достаточная причина, чтобы один из них вступил в сеть Quality Inns. С другой стороны, эти два мотеля могут

находиться на одном из Карибских островов, где реальная конкуренция исходит с другого острова, находящегося в сотне миль. Поэтому вместо того чтобы бороться друг с другом, они могут объединить свои силы и пропагандировать привлекательность своего острова, то есть бороться с "иноземными" конкурентами.

Поэтому мы и наблюдаем все большее число совместных маркетинговых акций, поскольку компании начинают по-новому относиться к определению реальных конкурентов. Понимание принципов ведения маркетинговых войн вовсе не означает, что нужно увеличивать число врагов. Иногда оно приводит к прямо противоположным результатам. Мы считаем, что в будущем состоится еще больше альянсов: продуктовых, региональных, демографических и многих других.

Принцип силы будет заставлять партизан объединяться во имя сохранения собственной жизни.

### Партизаны существуют повсюду

Большинству из 5 млн американских компаний следует вести партизанскую войну. Крупные компании могут занимать высоты, однако мелкие покрывают всю остальную территорию.

Возьмем пищевую промышленность. В ней существует всего пригоршня крупных компаний: Kraft, H. J. Helm, Hershey's. Но Kraft - лишь одна из 660 фирм, изготавливающих сыр. Heim - одна из 380 фирм, продающих маринованные огурцы. А кроме Hershey's существуют еще 864 компании, производящие конфеты.

Поэтому большинство фирм должны вести партизанскую войну. Из 100 компаний одной следует занимать оборону, двум - идти в наступление, трем - организовывать фланговые атаки, а остальным 94 - быть партизанами.

### **\* Глава 11. Война напитков "кола" \***

В эмпирических науках исторические примеры являются лучшими доказательствами. В искусстве войны это справедливо вдвойне.

Карл фон Клаузевиц

Правильно изучать войну - значит изучать историю. Это неустанно повторяют Клаузевиц и другие авторы. А вот маркетингологи редко когда уделяют время изучению своей, маркетинговой истории. Обычно они

слишком заняты текущими делами. Они видят свою роль в поддержании продуктов в соответствии с последними тенденциями моды.

Более того, в маркетинговой истории основное внимание, как правило, уделяется событиям, а не их причинам. При отсутствии всеобъемлющей теории маркетинга этот вариант, пожалуй, лучший из всех возможных.

Один из способов проверить обоснованность принципов маркетинговых войн заключается в том, чтобы взглянуть на историю отрасли и затем проанализировать основные шаги конкурентов с точки зрения этих принципов. В этой главе мы расскажем о войне напитков "кола", которая вот уже несколько десятилетий бушует между армией компании Coca-Cola из Атланты и войском компании Pepsi-Cola из Перчеса, штат Нью-Йорк.

## Кокаин и кофеин

"Кока-кола" (будем называть ее просто "Колой") является прохладительным напитком, существующим уже более 100 лет, который изначально прохладительным и назвать-то было трудно. Его изобрел фармацевт и бывший офицер-конфедерат Джон Стис Пембертон. "Кола" была экзотическим запатентованным лекарством: в нем содержался и кокаин из листьев коки, и кофеин из орехов колы.

Листья коки были излюбленным наркотиком индейцев Боливии, которые жевали их во время работы. Отсюда произошла Coca-Vola д-ра Митчелла, ранний конкурент "Колы".

Орехи колы производили примерно тот же эффект, но на сей раз на коренных жителей западной Африки. "Адово семя", - говорили о них некоторые секты, проповедующие полное воздержание.

Итак, поначалу "Кока-кола" была просто лекарством. "Восхитительный, возбуждающий, освежающий, укрепляющий напиток, который также способен излечить нервные расстройства, головную боль, невралгию, истерию, меланхолию", - говорилось в ранней рекламе.

К рубежу веков состояние Coca-Cola заметно возросло. К 1902 году с бюджетом в \$120 тыс. "Кола" стала самым известным напитком в Америке. На следующий год компания исключила из его состава кокаин, перейдя на экстракт из "использованных" листьев коки. ("Кола" без кофеина появится только через 70 лет.)

Поддерживаемая рекламой и движением трезвенников, компания Coca-Cola стремительно росла. К 1907 году почти 825 из 994 округов экс-конфедерации стали "сухими". "Великий напиток национального воздержания", - гласила реклама.

"Святая вода Юга", - говорили ученые мужи Севера.

В 1915 году дизайнер из Терри От, штат Индиана, придумал новую бутылку на 6,5 унции, которая только подчеркнула уникальность "Кока-колы".





За все последующие годы было произведено более 6 млрд таких бутылок. Новый дизайн бутылки появился именно тогда, когда это было необходимо. В одном только 1916 году было возбуждено 153 судебных иска против марок-имитаторов, таких как Fig Cola, Candy Cola, Cold Cola, Cay-Ola и Kosa Nola.

В 20-е годы у компании не было реальных конкурентов. Ее единственная проблема - увеличение потребления прохладительных напитков, которое постепенно росло с 2,4 галлона на душу населения в 1919 году до 3,3 галлона в 1929 году. (Для сравнения: сегодня в среднем потребляется более 40 галлонов на человека.) На стимулирование потребления и была направлена реклама "Колы". Наиболее яркими ее примерами являются: "Жажда не знает времен года" (1922) и "Пауза, которая освежает" (1929).

Вдвое больше за те же деньги

Депрессия 30-х годов помогла конкурентам Coca-Cola, особенно Pepsi-Cola и Royal Crown, сделать успешный старт.

Основная идея заключалась в использовании бутылки емкостью 12 унций, которая должна была продаваться за те же 5 центов, что и бутылка "Кока-колы" в 6,5 унции.

Pepsi-Cola (ее напиток мы будем называть "Пепси") начала воплощать эту идею в жизнь в 1934 году, но только в 1939 году (когда к руководству компанией пришел Уолтер Мак) бутылка с новым напитком появилась на свет.

Радиореклама на мотив традиционной английской охотничьей песни в переводе звучала примерно так:

"Пепси-кола" вышла на дорогу!

Двенадцать полных унций - это очень много.

Платишь как и прежде, получаешь вдвое.

Это наш напиток, "Пепси", мы с тобой.

Это была блестящая стратегия, имевшая зрелищное воплощение. Марка стала популярной, особенно среди детей. В том, что касается сладостей и лимонада, дети всегда предпочитают количество качеству.

И все свершилось с минимальным рекламным бюджетом. В 1939 году Coca-Cola затратила на рекламу \$15 млн, а Pepsi-Cola - всего \$600 тыс.

Coca-Cola попала в тупик. Увеличить объем упаковки компания не могла, поскольку ей пришлось бы выбросить миллиард или около того маленьких бутылок. Снизить цену тоже не представлялось возможным, так как сотни тысяч автоматов по продаже прохладительных напитков принимали именно монеты по 5 центов.

Pepsi-Cola предприняла классическую фланговую атаку в низшем секторе рынка. Но это было больше, нежели просто атака. Pepsi превратила



фланговый маневр в наступательную операцию, направленную в самое сердце Coca-Cola.

Принцип наступления No2: найдите слабое место в силе лидера и атакуйте его. Очевидно, ребята из Атланты считали своим основным козырем бутылку. Она фигурировала в каждой рекламе и даже была зарегистрирована как торговая марка. Реймонд Лоуи назвал ее "самой совершенной упаковкой".

Мероприятия по продвижению "Пепси" превратили эту силу в слабость. "Совершенную упаковку", которая так удобно ложилась в руку, при всем желании нельзя было увеличить до 12 унций. Поскольку удержать ее в руке смог бы только гигант ростом под 7 футов.

Во время Второй мировой войны "Пепси-кола" обошла и Royal Crown, и Dr. Pepper и стала напитком No2 после самой "Кока-колы".

Что могла сделать Coca-Cola?

Принцип обороны No2: лучшая стратегия обороны - это мужество атаковать самого себя. Coca-Cola должна была атаковать саму себя второй маркой задолго до того, как это сделала Pepsi-Cola. И лучшим временем для выпуска на рынок дешевой второй марки типа "Пепси" было бы начало 30-х годов, когда депрессия еще только начиналась. (Double Cola - "Двойная Кола" было бы неплохим названием. Кстати, сегодня такая марка существует.)

Этот оборонительный маневр ничем бы не отличался от выпуска Tрас II компанией Gillette. Возможно, он оказался бы столь же эффективным. (Сегодня Gillette имеет более крупную долю рынка принадлежностей для влажного бритья, чем "Кола" на рынке напитков.)

После войны непродолжительное время казалось, что "Коле" наконец повезло. Экономика отвернулась от Pepsi. Цены на сахар и рабочую силу росли, и вместе с ними росла цена на "Пепси". Сначала до 6 центов, потом до 7. Рекламный девиз "Вдвое больше за те же деньги" сменился - "Вдвое больше и лучше".

Затем Pepsi перенесла центр приложения своих усилий с массовой продажи через автоматы и киоски с газированной водой на домашнее потребление, опять же упирая на свою большую бутылку. "Будьте общительны", - так звучал новый рекламный девиз "Пепси", когда она сосредоточила свои усилия на супермаркетах. Эти усилия оправдали себя.

В начале 50-х годов "Кола" в 5 раз опережала "Пепси". В конце десятилетия "Пепси" сократила этот разрыв наполовину.

Как долго Coca-Cola могла противостоять конкуренту с более вместительной упаковкой? Моментом истины стал 1954 год. Объемы продаж "Кока-колы" упали на 3%, а объемы продаж "Пепси" выросли на 12%.



В следующем году Coca-Cola предприняла бутылочный "блицкриг" - выпустила бутылки вместимостью 10, 12 и 26 унций. Запасы прежних бутылок заканчивались, и торговая марка в 6,5 унции постепенно становилась историей.

Каждый год, по мере того как Coca-Cola находила новые пути противостояния Pepsi, ее рекламная тема менялась.

1956 год: ""Coca-Cola" делает вкус хорошего еще лучше".

1957 год: "Знак хорошего вкуса".

1958 год: "Свежий, бодрящий вкус Колы."

1959 год: "Освежитесь по-настоящему".

Эти изменения были явными признаками некоторого замешательства, царящего в Атланте.

### "Поколение "Пепси""

Бутылка большего размера, раз, и "поколение "Пепси"", два, - вот такую серию ударов нанесла Pepsi-Cola, и это выбило "Колу" из колеи.

Нахождение слабости в силе лидера - основной принцип ведения наступательной маркетинговой войны. В чем сильна Coca-Cola? Она выпустила первый напиток своего рода. Он появился на рынке значительно раньше "Пепси". В этом и была очевидная сила "Колы", но привела она к другому, менее очевидному результату.

Люди постарше предпочитали "Колу". Молодежь охотнее потребляла "Пепси". Более того, бутылки большего размера также были предназначены в основном для молодых. Какой взрослый мог бы выпить бутылку "Пепси" в 12 унций, как это делал тинэйджер?

В 1961 году эта концепция впервые была выражена девизом: ""Пепси" - для тех, кто чувствует себя молодым". К 1964 году идея обрела вид, ставший классическим: "Вы - поколение "Пепси"".

Стратегия Pepsi была направлена на изменение позиции конкурентов, которые были "вне времени и вне моды". Pepsi добилась не только этого, но и другого, не менее ценного психологического преимущества.

Компания воспользовалась возрастным соперничеством, существовавшим в среде целевой аудитории. Поскольку большинство людей пили "Колу", а не "Пепси", логично было бы предположить, что "Колу" предпочитают люди более старшего возраста. Молодежь, следовательно, могла выразить им свой обычный протест употреблением "Пепси".

Стратегия построена на разнице поколений. В то время как "Кока-кола" хоронит своих потребителей, рождаются новые покупатели "Пепси".

Pepsi также умело использовала музыку - традиционную форму молодежного протеста - как основной элемент своей стратегии. В рекламных роликах "Пепси" звучат Майкл Джексон и Лайонел Ричи.



Тинэйджер видит Лайонела Ричи и говорит: "Ух ты!" Взрослый видит его же и спрашивает: "А кто такой Лайонел Ричи?"

Девиз "Новое поколение выбирает "Пепси" является еще одним выражением молодежной стратегии компании, на которой и основывается ее атака на "пожилой" продукт Coca-Cola.

Но, как и большинство компаний, Pepsi-Cola имеет тенденцию терять свое стратегическое направление. За последние 20 лет она использовала идею "поколения" только 1/3 времени. Остальные две трети Pepsi проводила другие кампании.

1967 год: "Вкус, который побеждает другие напитки, вкус "Пепси"".

1969 год: "Вам - долго жить, а "Пепси" - много вам давать".

И самый спокойный девиз 1983 года: ""Пепси" сейчас!"

Для товара широкого потребления реклама является самым важным стратегическим оружием. Изменение стратегического направления из года в год является ошибкой. Нельзя ничего менять до тех пор, пока вы не перейдете от одного вида маркетинговой войны к другому.

Конечно, с тактической точки зрения образы, слова, изображения и музыку можно изменять как угодно часто. Но стратегию - нет.

Тем не менее общий эффект от усилий Pepsi лишает Coca-Cola лидирующей позиции. В 1960 году "Колу" пили в 2,5 раза больше, чем "Пепси", в 1985 - всего в 1,15 раза.

Coca-Cola пытается вернуться

Годами Coca-Cola упускала возможность блокировать "Пепси" за счет выпуска на рынок второй марки в большей бутылке. Девиз "Вдвое больше за те же деньги" сработал бы для нее так же эффективно, как и для Pepsi.

Но Coca-Cola продолжала продавать безалкогольные напитки, в то время как Pepsi продавала именно "Пепси". "Освежающая пауза" - типичный тому пример. Другой пример - девиз "С "Колой" дела идут лучше".

Однако в 1970 году Coca-Cola наконец-то отыскала лучшую оборонительную стратегию для лидера. То есть самое лидерство.

"It's the real thing" (англ. "Это - первоклассная вещь"). Подразумевается, что все остальное - просто имитация "Кока-колы". Которая, естественно, ничем не отличается от других "кол".

Стратегия "Первоклассной вещи" также выиграла от шумихи вокруг "товара 7X", якобы секретной формулы "Кока-колы". Можно перечислить по пальцам одной руки всех, кто знал эту формулу, начиная с самого д-ра Пембертона. Такой вид пропаганды бесценен, поскольку полностью приковывает к себе внимание тех, кто пьет "Колу". Но "Первоклассная вещь" просуществовала недолго.

1975 год: "Будь лучше, Америка".



1976 год: ""Кола" продлевает жизнь".

1979 год: "Пейте "Колу" и улыбайтесь".

В 1982 году Coca-Cola достигла верха безвкусицы со слоганом ""Кола"" - это то, что надо".

Но несмотря на то что Coca-Cola похоронила стратегию "Первоклассной вещи" много лет назад, сама идея осталась. Упомяните в разговоре "Первоклассную вещь", и большинство людей поймет, что вы говорите о "Кока-коле". Спросите их: "Это что?", и они ответят: "То, что надо".

Royal Crown: слишком мало, слишком поздно

Royal Crown, "кола" No3, попыталась вновь вступить в игру в 1969 году, прибегнув к услугам самого популярного рекламного агентства того времени Wells, Rich, Greene и развернув массивную рекламную кампанию.

"Мы вернулись, чтобы убить "Колу" и "Пепси", - заявила Мэри Уэллс. - Надеюсь, вы простите мне столь резкие слова, но мы действительно собираемся их уничтожить".

Оставим рекламу Royal Crown. Это не главное. Нельзя идти ноздря в ноздрю с такими крупными марками, как "Кока-кола" и "Пепси", и уж тем более надеяться их обогнать. (В то время одной только "Пепси" продавалось в 4 раза больше, чем Royal Crown. Сегодня - в 10 раз больше.) Royal Crown была в зените только в 30-х годах, когда по объемам продаж этого напитка превосходила "Пепси". Вот тогда и надо было действовать. К 1969 году все это превратилось в хорошо знакомую историю: слишком мало, слишком поздно.

Год за годом доля рынка напитка Royal Crown снижалась. Что могла сделать марка No3, далеко отставшая от лидеров?

Ответ, конечно, заключается в изменении характера войны и, соответственно, маркетинговой стратегии. Логичным выбором для Royal Crown было бы стать партизаном. И воплощать первый принцип партизанской войны: найти достаточно маленький сегмент рынка, который компания была бы в состоянии защитить.

Возможно, она смогла бы укрепить географические позиции на территории страны. Вероятнее всего, где-нибудь на юге, где позиции Royal Crown наиболее сильны. Если с ограниченными ресурсами ввязываться в масштабную войну по территории всей страны, то в результате сомневаться не приходится: "Кола" и "Пепси" просто потопят эту марку. По мере того как реки этих двух напитков разливаются все шире, для марки No3 просто не останется места на прилавках магазинов.

А другого выбора у Royal Crown тогда, в начале 60-х годов, и не было.

## Битва преимуществ

В 60-е годы Royal Crown вошла с мощным фланговым маневром, и назывался он Diet Rite Cola. Для конкурентов это было полной неожиданностью. Лишь через 3 года Coca-Cola смогла отреагировать, выпустив напиток под названием Tab, а Pepsi-Cola - напитком Diet Pepsi.

К концу десятилетия Diet Rite была самым продаваемым среди "диетических" прохладительных напитков. На его долю приходилась добрая половина всех доходов Royal Crown.

Принцип фланговой войны No3: преследование противника так же важно, как и сама атака. Отважный маневр принес успех Diet Rite, а Coca-Cola и Pepsi-Cola помогли ему, подарив целых три года своего бездействия. Настал момент, когда нужно было принимать новое решение. Должна ли Royal Crown продолжать выпускать полную линию прохладительных напитков? Или сконцентрировать все ресурсы на победителе?

Diet Rite или Royal Crown? Jeep или легковые автомобили? Складывается впечатление, что правильное решение таких стратегически важных вопросов не найти никогда.

Школа американского менеджмента оставляет все на усмотрение рынка. Так что и в этом случае компания решила сражаться одновременно на двух фронтах. Результат, вестимо, был известен заранее.

Diet Rite Cola вскоре покрылась мраком неизвестности. Марка, которая когда-то доминировала в своем секторе рынка, сегодня имеет на нем менее 4%. Одна только Diet Coke продается в 14 раз лучше, чем Diet Rite.

Битва, конечно, была неравной. "Большая двойка" использовала все прибыли от своих напитков, чтобы финансировать "диетические" марки. Royal Crown использовала прибыль от продаж Diet Rite для финансирования будущих атак на "обычные" "Колу" и "Пепси".

"Силы должны быть сконцентрированы", - говорит Клаузевиц. "Битва преимуществ" еще раз подтверждает важность этого ключевого военного афоризма.

## Фланговые маневры с Uncola

Вскоре на рынке появился еще один игрок - Seven-Up. В 1968 году эта компания представила свой напиток со вкусом лимона и лайма под названием Uncola (англ. "Не-кола"). Цель была простая: сделать 7-Up альтернативой "Кока-коле" и "Пепси". За первый год продажи успели вырасти на 15%.

Таким образом можно атаковать любую, сколь угодно сильную позицию. Вообще говоря, чем сильнее позиция и чем больше доля рынка, тем проще





создать для нее альтернативу. Так чай стал альтернативой кофе. BMW - альтернативой Mercedes-Benz. А 7-Up - альтернативой "Коле" и "Пепси".

Через 10 лет после начала реализации программы раскрутки Uncola, компанию Seven-Up купила фирма Philip Morris. Цена была заплачена беспрецедентная - \$520 млн. То есть \$74 млн за каждый "Up".

Philip Morris, вдохновленная недавними маркетинговыми победами своих марок Marlboro и Miller Lite, собиралась добиться того же и с 7-Up. Она удвоила бюджет марки (он достиг \$40 млн) и начала акцию, которую мы называли "рекламой собственных желаний".

"Америка переходит на 7-Up", - говорила реклама. Однако продажи напитка пели несколько иную песню. В тот год 7-Up стала единственной маркой прохладительных напитков, ставшей печальным лидером списка 10 самых убыточных товаров. Доля рынка 7-Up сползла до 10%. В то время стратегия Seven-Up (кроме сообщения Америке, что она "переходит на 7-Up") заключалась в активном использовании песен и плясок. Это была атака на самое сильное место остальных напитков "кола", коим эти развлекательные мероприятия и являлись. Никто не поет и не танцует лучше, чем "Кола" и "Пепси". (Была такая популярная строчка; "Я хочу купить миру "Кока-колу"". Она даже звучала из музыкальных автоматов.)

Если смотреть на марку с военной точки зрения, то сразу становится ясно, отчего в продажах 7-Up даже не намечался прогресс и почему стратегия "перехода" на этот напиток не могла сработать.

Что предприняла Seven-Up? Создала отдельную, альтернативную позицию. Сделав это, она отняла часть бизнеса у имбирного пива, пива из корнеплодов, апельсиновых напитков и прочих альтернатив "колам".

Теперь пришла пора переключаться на наступательные действия, давать потребителям "Кока-колы" и "Пепси" причину перейти на "Не". Принцип наступления No1: главное, что нужно принимать во внимание, это силу позиций лидера.

Чем сильны "колы"? Должно быть, вкусом. Вкусом орехов колы. Принцип наступления No2: найдите слабое место в силе лидера и атакуйте его. В чем слабость напитков "кола"? Слабость нужно искать во вкусе, в тех же орехах колы. Если вы прочтете надписи на банке "Кока-колы", то узнаете, что в ее состав входят следующие ингредиенты: газированная вода, сахар, карамельный пигмент, фосфорная кислота, натуральные ароматизаторы, кофеин.

Кофеин? Конечно, все "колы" содержат кофеин. Кофеин присутствует в орехах колы. И по федеральному законодательству "Коку" нельзя называть "колой", если в ней нет кофеина.

Кто пьет прохладительные напитки? Дети. Процесс распространения состоит из двух этапов: родители загружаются в супермаркете, дети загружаются дома.

Парадокс в том, что американское Управление по контролю за продуктами и лекарствами разрешило включение кофеина в состав напитков "кола"



(узнав, что в процессе обработки кофеин из орехов полностью исчезает). Поэтому Coca-Cola закупает кофеин у третьих фирм, таких как General Foods.

Родители, которые покупают своим детям "Колу", предлагают им то же вещество, что извлекается из их любимого кофе Sanka.

А что говорит о кофеине толковый словарь? "Горький кристаллический алкалоид, содержащийся в кофе, чае и орехах колы; стимулятор для сердца и центральной нервной системы".

Родители не хотят стимулировать своих детей. Они стремятся их успокоить. Дети и так достаточно энергичны. (Детский "Валиум" будет хитом среди лекарств, если Hoffmann-LaRoche решится на его производство.) В начале 80-х годов мы предложили Seven-Up идею напитка без кофеина.

В пробном телевизионном рекламном ролике говорилось: "Вы не нальете своему ребенку кофе. Так почему вы даете ему банку "колы", в которой содержится столько же кофеина? Дайте ему "не-колу", прохладительный напиток без кофеина 7-Up".

"Никогда, - сказал вице-президент по маркетингу, когда услышал об этом.

- Мы никогда не будем продвигать наш продукт таким образом".

Что же, "никогда" - это не так уж и долго, если ты день за днем теряешь свой бизнес. Поэтому уже в 1982 году Seven-Up представила свою стратегию "без кофеина". "В нем никогда этого не было и никогда не будет", - говорилось на новых банках 7-Up.

Однако в дальнейшем компания Seven-Up допустила две стратегические ошибки. Во-первых, она одновременно выпустила "колу" без кофеина под названием Like. То есть разделила свои силы и вызвала недоумение потребителя. Во-вторых, забыла про Uncola.

Было недостаточно сказать, что в "Кока-коле" и "Пепси" содержится кофеин, а в 7-Up его нет. Нужно было также напомнить потребителям, что 7-Up - это "не кола", альтернатива двум грандам.

И все же стратегия "без кофеина" дала Seven-Up хороший толчок продажам. Марка переместилась с четвертого места среди прохладительных напитков на третье.

Впрочем, компания вскоре утратила концентрацию. Стратегия "без кофеина" стала больше походить на "без искусственных красителей".

Без искусственных красителей? А что же аппетитные (и яркие) цвета желе Jello? Начиная с глазури для тортов и заканчивая лекарствами, во многих продуктах присутствуют искусственные красители.

Потом Seven-Up вернулась к стратегии Uncola, сменив три крупные программы всего за несколько лет. Цель маркетинговой войны - вызвать смятение в рядах врагов, а не в своих собственных.

Пройдет еще некоторое время, прежде чем Seven-Up выпрямится в полный рост.

## Хаос и смятение в рядах напитков "кола"

По сути, кампания "без кофеина" сделала то, что должна делать хорошая наступательная операция. Она создала хаос и смятение в рядах Coca-Cola и Pepsi-Cola.

"Безкофеиновая реклама Seven-Up раздражает отрасль", - писал The Wall Street Journal. В своем формальном заявлении PepsiCo назвала эту рекламную кампанию "вредной для общества, поскольку она базируется на необоснованных фактах относительно влияния на здоровье и пытается запугать людей". Производитель "Пепси" заявил, что он "твердо убежден" в том, что кофеин не представляет опасности для здоровья.

Думается нам, что из Перчеса прозвучало слишком много протестов. Менее чем через 6 месяцев после этого PepsiCo выпустила Pepsi Free в обычной и "диетической" версиях.

Ее примеру последовали другие: Coca-Cola, Royal Crown, Dr. Pepper. Даже Sunkist отказалась от кофеина (хотя какое отношение имеет кофеин к апельсиновой газировке?). Конкуренты все как один обеспокоились содержанием кофеина. Марки, в которых кофеин никогда не играл сколько-нибудь важной роли, - Sprite, имбирное пиво Canada Dry - вдруг заговорили о нем.

Следует также упомянуть RC 100. Во всей истории войны напитков "кола" этот редко когда упоминается даже в сносках. А ведь RC 100 была первой "колой" без кофеина. Продукт, представленный компанией Royal Crown в 1980 году, стал быстро набирать популярность. Но, в повторение истории с Diet Rite Cola, также быстро был "нейтрализован" содержащими кофеин "Кока-колой" и "Пепси".

Недостаточно быть первым. Нужно быть первым и самым-самым.

## Битва преимуществ: раунд 2

Очередной орудийный залп прогремел в 1982 году в Нью-Йорке, где Coca-Cola представила свою новую Diet Coke - первый напиток под именем Coke со времен выпуска оригинальной "Колы" в 1886 году.

Ни один продукт еще не завоевывал рынок столь быстро. "Если маркетинг когда-либо добивался успехов, - писала The New York Times, - то Diet Coke переплюнула их все".

"Diet Coke попала в самую точку, - предсказывал The Wall Street Journal, - и станет вторым самым популярным прохладительным напитком за всю историю компании Coca-Cola". "Наиболее продаваемый прохладительный напиток за самый короткий период за все времена", - говорил редактор журнала Jesse Myers' beverage Digest.



Да и сами родители не скупилась на похвалу в адрес своего последнего отпрыска.

"Diet Coke является самым значительным новым продуктом за всю 96-летнюю историю The Coca-Cola Company, - сказал Брайан Дайсон, президент Coca-Cola USA, - и самым экстраординарным событием в индустрии прохладительных напитков 80-х годов".

Теперь, когда все дифирамбы пропеты, мы наберемся мужества и скажем, что Coca-Cola больно ударила по собственному кошельку. В долгосрочном плане.

Да, в краткосрочной перспективе Diet Coke имела большой успех. (Как в свое время Diet Rite Cola и RC 100.) Казалось, она прочно обосновалась на третьем месте после "Кока-колы" и "Пепси". Но какой ценой?

Во-первых, Tab. В год, когда была представлена Diet Coke, у этого напитка было 4,3% рынка. По мере того, как Diet Coke завоевывала рынок, Tab завоевывал юг. В 1984 году его доля снизилась до 1,8%.

Так что Coca-Cola сделала то, что делают заказчики, когда сами же допускают ошибку. Она отказалась от услуг агентства, занимавшегося рекламой Tab, и сменила саму рекламу.

Можно ли было возродить Tab? Нет, во всяком случае, пока Coca-Cola не слезет со своей "диеты".

Во-вторых, "Кока-кола". В год появления на свет Diet Coke ей принадлежало 23,9% рынка, и это доля сократилась до 21,7%. Так продолжается до сих пор. Все, что завоевывает Diet Coke, она отнимает у Tab и оригинальной "Кока-колы".

## Pepsi бросает вызов

Еще один стратегический шаг Pepsi, предпринятый в середине 70-х годов, заслуживает внимания. Названный "Pepsi бросает вызов", он включал в себя тесты "вслепую" по оценке двух напитков. При этом участники предпочли "Пепси" "Кока-коле" с перевесом 3:2, и этот факт был озвучен в телевизионной рекламе.

Хорошая стратегия? Возможно, так как бьет по слабому месту конкурирующего продукта. Поскольку "Пепси" почти на 9% слаще, чем "Кола", она, на первый взгляд, имеет более приятный вкус. (Это свойство товара также поддерживает стратегию "поколения "Пепси"". Для 12-летнего "слишком сладко" быть не может.)

Но с позиций второго фронта в действиях компании стратегия была не лучшей. Продукт No2 не может позволить себе распыление сил. Принцип наступления No3: проводите атаку на возможно более узком фронте.

Но потом Coca-Cola сделала то, чего никогда не должен делать лидер. После нескольких лет борьбы с "вызовом Pepsi" она вдруг взяла и изменила



формулу своего напитка, чтобы он стал таким же сладким, как "Пепси-кола", и публично об этом заявила.

"Первоклассная вещь" перестала быть первоклассной. Одним ударом Coca-Cola чуть было не развалила свои позиции.

Суть была не в том, менять формулу или нет. Проблема состояла в ином: оглашать ли это изменение. Многие компании время от времени предпринимают незначительные изменения состава своих продуктов. Самым известным из них является замена богатого фруктозой кукурузного сиропа на сахарозу.

Для многих компаний "новое, улучшенное" является стилем маркетинговой жизни.

Ситуация с Coca-Cola отличается тем, что у нее была "первоклассная" позиция. В мире, где все меняется с невероятной скоростью, "Coca-Cola" являла постоянство, которое не говорило потребителям, что они стареют. Утрата классической бутылки оказалась большой потерей. Теперь не стало и формулы.

### Возвращение "Первоклассной вещи"

Менее чем через три месяца после появления "Новой Кока-колы" побитая и потрепанная армия из Атланты выбросила полотенце на ринг. Было заявлено, что "Первоклассная вещь" вернется под новым именем: Classic Coke. Это означает близкую смерть "Новой Колы". Мы предсказываем, что New Coke вскоре исчезнет с рынка.

Восприятие сильнее реальности. Несмотря на то, что по результатам тестов New Coke оказалась лучше старой "Колы", покупатели верили в обратное. В конце концов, оригинальная "Кола" ведь была первоклассной. Как может что-то быть вкуснее, чем первоклассная вещь?

Восприятие воздействует на вкусы людей точно так же, как оно влияет на их суждения. Битва происходит в умах. В мозге человека нет никаких фактов, есть только ощущения. Ощущения и есть реальность.

Всякий раз, когда вы идете против того, как воспринимает вас потребитель, вы обречены на провал. Xerox ассоциируется в сознании с копирующими аппаратами, и невозможно добиться успеха на рынке с компьютером марки Xerox.

Volkswagen - это маленький, надежный, долговечный автомобиль. Поэтому Volkswagen не мог продавать большие и дорогие машины, пока не переименовал их в Audi.

Изменение формулы "Кока-колы" было направлено против ее восприятия как "Первоклассной вещи". Возврат к старой формуле является публичным признанием того факта, что компания допустила ошибку. Coca-Cola могла подорвать свои собственные позиции в умах людей.



Впервые в истории лидерство Coca-Cola оказалось под угрозой. Pepsi имела все шансы стать No1 среди прохладительных напитков.

### Кофеиновая проблема

Способность Coca-Cola сдержать "вызов Pepsi связана с созданием другого фронта. Чтобы защитить себя от "безкофеиновых" атак со стороны 7-Up, Coca-Cola выпустила соответствующие версии трех своих напитков. Так что теперь у нее имеется 8 продуктов, а также море хаоса и смятения. (Classic Coke, New Coke, Cherry Coke, Diet Coke, Tab, Caffeine-Free New Coke, Caffeine-Free Diet Coke и Caffeine-Free Tab.)

По-видимому, компания не осознает, какую опасность таят в себе все эти "колы без кофеина". Посмотрите на кофе. По мере роста продаж сортов без кофеина, потребление кофе в целом падает.

Через какое-то время люди не будут пить "Кока-колу", поскольку та содержит кофеин, но и "колу без кофеина" тоже пить не станут: это не "первоклассная вещь".

Смена формулы вкупе с выпуском новых "кол" сулит ребятам из Атланты немалые неприятности. Даже потребитель, который, преодолев "кризис среднего возраста", не перестанет пить "Кока-колу", не сможет без проблем заказать себе любимый напиток. Представьте, подходит он к продавцу и говорит:

- Дайте мне "Колу".
- Вам Classic Coke, New Coke, Cherry Coke или Diet Coke?
- Diet Coke.
- Вам обычную Diet Coke или Diet Coke без кофеина?
- А, к черту, дайте мне 7-Up.

### \* Глава 12. Пивная война \*

Многие считают, что половинчатые усилия могут принести успех. Короткий прыжок сделать проще, чем длинный, но никто не станет форсировать широкий поток в два этапа.

Карл фон Клаузевиц

Производители пива уже долгое время стараются придерживаться военного мышления. Святая святых маркетологов компании Anheuser-Busch - это конференц-зал на девятом этаже здания штаб-квартиры, известный как "военная комната". На стенах развешены карты, где направленные вверх или вниз черные стрелки указывают действия компании и ее конкурентов.





Со времен Второй мировой войны большая часть этих стрелок, относящихся к Anheuser-Busch, ориентирована вверх.

## Прорыв Budweiser

После войны пивная промышленность пережила тревожный период. Маркой No1 был Schlitz - пиво, сделавшее Милуоки знаменитым.

Но в сравнении с развеселым Парижем Милуоки более не казался столь известным. Вернувшиеся с войны парни стали обращать внимание и на другие сорта пива, в первую очередь на Budweiser, ставший вскоре "королем пива".

Лидерство захватывала то одна марка, то другая. В 1951 и 1952 годах на вершине был Schlitz, в 1953 и 1954 - Budweiser, а в 1955 и 1956 - снова Schlitz.

То были решающие годы, когда половинчатых усилий было явно недостаточно. Победу могла одержать любая из двух марок. Пара дополнительных миллионов долларов на рекламу могли перевесить соответствующую чашу весов. Однако в таких ситуациях компании слишком часто недооценивают громадные долгосрочные преимущества, которые можно получить, согласившись в текущем году на несколько меньшую прибыль.

В решающий момент руководство обычно задает не те вопросы относительно предлагаемого увеличения рекламного бюджета. Оно спрашивает: "Каков будет возврат инвестиций?"

А должно спрашивать: "Сколько нам потратить, чтобы гарантировать победу?"

Клаузевиц указывает, что порой цена победы или поражения в войне - это "пустячное различие в количестве убитых, раненых, взятых в плен и потерянной на поле боя технике у победителя и побежденного".

В 1957 году Budweiser снова захватил лидерство, всего на 1,5%, и больше уже его не терял. То, что раньше представляло собой скачки с равными по силе участниками, обернулось для одного из них полным разгромом. Сегодня объемы продаж пива Budweiser в 20 раз больше, чем Schlitz.

Некоторые эксперты заявляют, что своим успехом Budweiser обязан неважному качеству продукта, который выпускала компания Schlitz. Действительно, в конце 60-х годов отрасль говорила только о Schlitz, о новых высокоэффективных пивоварнях и сокращении цикла приготовления пива. Вот это-то ценители и называли фактором, ухудшившим качество напитка.

Может, и так. Но это произошло через 10 лет и после того, как Schlitz уступила лидерство Budweiser. А история маркетинга (равно как и военная история) показывает, что когда одна сторона занимает высоту и при этом

обладает запасом энергии, песенка другой спета. Богатый богатеет, бедняк нищает.

## Вторжение Heineken

По сравнению с прорывом Budweiser победа Heineken обошлась практически без жертв. Разница, конечно, заключается в том, что прибыли Budweiser шли целиком за счет убытков Schlitz. У Heineken практически не было конкурентов.

Будучи первой после войны крупной импортной маркой пива в Соединенных Штатах, Heineken быстро нашла для себя точку опоры на рынке. Она заключалась в типичной фланговой атаке, которой не противостояла никакая оборона. Но главная часть стратегии Heineken была еще на подходе.

Принцип фланговой войны No3: преследование противника так же важно, как и сама атака. На начальном этапе компания-производитель пива Heineken постоянно вкладывала значительные суммы денег в маркетинг и, особенно, в рекламу. Год за годом затраты Heineken превосходили расходы на марки-конкуренты.

Первой из тех, кто решился нанести удар по Heineken, стала мюнхенская компания Lowenbrau. Ее пиво, упакованное в привлекательные бутылки с голубой, зеленой и серебристой оберткой, сопровождалось впечатляющей рекламной кампанией, о которой говорят и по сей день.

"Если не окажется Lowenbrau... закажите шампанское". Это была волнующая, броская и запоминающаяся, но совершенно не подходящая для Lowenbrau рекламная кампания. Сравнивать пиво с шампанским (идея, заимствованная у марки Miller High Life) было бы уместным для Heineken, поскольку расширило бы рынок этого дорогого импортного пива.

Проблема Lowenbrau была не в размере рынка. Это могло случиться позже. Проблема Lowenbrau заключалась в Heineken. Следовало организовать наступление и занять территорию. Нужно сначала завладеть рынком, а потом уже проводить кампании по его расширению.

Принцип наступления No2: найдите слабое место в силе лидера и атакуйте его. Пиво Heineken было импортным - в этом его сила, - но откуда оно импортировалось? Из Голландии. Это была слабость. Голландия славится ветряными мельницами, сыром и каналами, но не пивом.

Если вино - то французское, если пиво - то немецкое. В умах американских потребителей существовали именно такие устойчивые ассоциации. Ими и следовало воспользоваться Lowenbrau (или любой другой марке немецкого пива), чтобы сыграть на слабости обороны Heineken.

Принцип наступления No3: проводите атаку на возможно более узком фронте. Lowenbrau должна была сказать: "Вы попробовали лучшее пиво

Голландии, теперь попробуйте лучшее из Германии". Забудьте о хмеле, о солоде, о нежной любви к своему напитку пивоваров с 400-летними традициями качества. Ударьте по конкурентам узкой, сфокусированной атакой, которая использует и показывает всем слабости их позиций.

"Почему это, - подумает потребитель, - лучшее пиво варят в Германии, а импортная марка No1 поступает из Нидерландов?"

"Heineken проделала неплохую работу", - ответит эксперт по маркетингу. Его правда, но это не есть истинный ответ. Истина в том, что Heineken является самой лучшей, самой-самой маркой с 40% рынка импортного пива... по причине бездействия.

Позже компания Miller Brewing купила права на марку Lowenbrau и начала варить пиво в Америке. Цель новой стратегии Lowenbrau: Michelob от Anheuser-Busch.

Anheuser не стала долго думать и нанесла ответный удар. Ей удалось замедлить рост Lowenbrau за счет обвинений этой марки в том, что ее реклама и цена вводят покупателей в заблуждение: они считают, что это импортный продукт, когда, по сути, пиво изготавливают на территории США.

То оружие, которым не сумела воспользоваться Lowenbrau, когда была еще импортным товаром, теперь повернуто против нее, когда она уже перестала быть таковым.

В настоящее время другая немецкая марка пытается подобрать копье, которым так и не воспользовалась Lowenbrau. "Самое известное слово в немецком языке... Beck's", - говорится в ее типичном рекламном ролике. Однако на пути Beck's есть ряд препятствий.

Это пиво появилось поздно. Отрыв Heineken огромен. Beck's - слабое немецкое название по сравнению с другими, истинно германскими именами на рынке: Schlitz, Pabst, Budweiser, Busch, Heileman, Blatz, Schaefer, Meister-Brau. Все они звучат по-немецки и варятся в Америке.

Но, вне зависимости от этих недостатков, Beck's в настоящее время является No3 среди всех импортных сортов пива. Вот чего можно добиться, если правильно воспользоваться слабостью лидера. Третье место, конечно, далеко от первого и сладкого вкуса победы. Heineken имеет серьезное преимущество, оно обходит Beck's по продажам в 5 раз.

Рано или поздно, но ведущая американская пивоваренная компания Anheuser-Busch должна была чем-то ответить на вторжение Heineken.

### Контратака Anheuser

Классическая реакция лидера: "и я тоже". Иными словами, Anheuser могла заключить сделку с европейской пивоваренной компанией

(предпочтительно немецкой) и импортировать одну из ее марок. Это стандартная стратегия блокировки, принцип обороны No3.

К сожалению, Anheuser прождала слишком долго, чтобы такая стратегия могла сработать. До 1963 года она не предпринимала никаких усилий в противовес Heineken.

То, что она наконец сделала, было одновременно простым и гениальным. Чтобы противопоставить что-то импортному пиву с высокой ценой, Anheuser-Busch выпустила первое дорогое американское пиво. Подобрала "дорогое" имя - Michelob. И, в довершение идеи, стала разливать его в дорогие бутылки. (И, разумеется, продавать все это по высокой цене. Этот очевидный шаг многие компании не делают, видимо, из желания подстраховаться.)

"Первый класс - это Michelob", - говорилось в рекламе. Пиво, которое пьют в переднем салоне авиалайнера. Затем появилось "Выходные сделаны для Michelob". (По выходным ведь хочется выпить чего-то получше, не правда ли?)

Пиво Michelob имело большой успех и, что не менее важно, большую прибыль. В 1980 году, когда оно находилось в зените славы, ему принадлежало почти 6% всего рынка пива в США. Michelob не только продавалось лучше, чем Heineken; оно продавалось вдвое лучше, чем все импортные сорта вместе взятые.

Затем для Michelob наступил период упадка, но рассказ об этом еще впереди.

## Восхождение Miller

В 1970 году фирма Philip Morris приобрела компанию Miller Brewing, и с тех пор в мире пива все переменялось.

Трудно себе такое представить, но в то время пиво Miller находилось на 7 месте, уступая продуктам Anheuser-Busch, Schlitz, Pabst, Coors, Schaefer и Falstaff.

Однако у этой марки были две ценные вещи: деньги, которые давала Philip Morris, и четкая, последовательная стратегия.

Целью стал Budweiser. Как и все лидеры, "король пива" был для людей всем. Столкнувшись с врагом, который, заняв оборону, растянул свои силы, Miller прибегла к тактике Наполеона, ударив в самый центр, в сердце рынка пива.

"Добро пожаловать в Miller Time", - приглашала телевизионная реклама. Miller Time был "рабочим" эквивалентом часа для коктейлей, который регулярно устраивали себе работники офисов. Вы работаете в поте лица и заслуживаете вознаграждения, говорили обращения Miller.

Потребитель - Мистер Пивной Живот - отреагировал. Но не сразу. Прошло 3 года, прежде чем продажи Miller начали расти; при этом компания тратила на рекламу почти вдвое больше долларов в расчете на баррель пива, чем остальная отрасль.

(Такая замедленная реакция на рекламу типична для "персональных" продуктов вроде пива, сигарет, "колы". Когда вы заказываете пиво в баре или ресторане, вы не только удовлетворяете жажду, но и заявляете о том, кто вы такой. Вы должны привычно ощущать себя с маркой, прежде чем решитесь сделать такое заявление публично. А на это может понадобиться время.)

Как только концепция "человека рабочего" была закреплена, Miller на скорости звука обошел Falstaff, Schaefer, Coors, Pabst, и Schlitz и стал маркой No2 в стране.

В конце концов Budweiser вынужден был ответить следующей вариацией "рабочей" темы: "Что бы вы ни делали, Bud с вами".

Успех Miller у "синих воротничков" был несколько парадоксальным, поскольку эта марка изначально позиционировалась как самая что ни на есть благородная. "Miller High Life, the Champagne of Beers", - говорится на этикетке (англ. "Миллер светское, шампанское среди пива").

High Life? Никто никогда не называл марку "High Life". Люди смотрели на этикетки, но дальше первого слова не читали. Марка называлась Miller. Так говорила теле-и радиореклама. "Добро пожаловать в эпоху Miller", а не "Здравствуй, час High Life".

Не было никаких проблем в том, чтобы взять и перенести марку из загородных клубов в близлежащие бары. (Идти в обратном направлении намного сложнее.) Проблема состояла в имени. Явное несоответствие между тем, что написано на этикетке, и тем, что просил клиент за стойкой, должно было вызвать у Miller тяжелое похмелье, которое и наступило годы спустя.

## Появление Lite

В 1975 году Miller Brewing выпустила светлое пиво Lite. "Все, что вы когда-либо хотели от пива... и чуть меньше".

Lite был классическим фланговым маневром. Он также положил начало тенденции потребления "легких" продуктов и в других категориях. Вино вместо ликера, например. И он буквально следовал принципам фланговой войны.

1. Не оспариваемая территория. Не было "национальной" марки светлого пива. Существовали несколько местных или партизанских марок. Некоторые марки выходили на рынок и тут же с треском проваливались. Самое, пожалуй, громкое фиаско потерпела марка Gablinger's. (Любители



пива серьезно относятся к своим маркам. Реклама может быть смешной - как реклама Lite, - но только не сам продукт. Gablinger's просто несерьезное имя для пива.)

2. Тактический сюрприз. Lite застала конкурентов абсолютно врасплох. Не было ни пробного маркетинга, ни слухов в прессе. И вдруг - бах! Появляется Lite и тут же распространяется по всей стране. Schlitz понадобился год, чтобы отреагировать на это выпуском Schlitz Light. А Anheuser-Busch с ее Natural Light - два года.

3. Преследование. Miller наполнила эфир рекламой Lite, тратя на нее в четыре раза больше в расчете на баррель, чем в среднем по отрасли. И она никогда не отступала. По сей день компания продолжает доминировать в категории за счет массовой рекламы Lite. Потребность в неустанном преследовании диктуют конкуренты. Через три года после появления Lite на рынке было уже 22 другие марки светлого пива.

В отрасли появляется свет(лое)

Первой крупной компанией, которая попыталась влиться в созданный Lite поток, была Schlitz. Причем не просто влиться, а, скорее, попытаться залить все, поскольку на рекламу своей марки она тратила почти столько же, сколько и Miller.

Schlitz заплатила \$500 тыс. упрямому Джеймсу Кобурну только за пару слов, сказанных в телевизионных роликах. К несчастью для компании, одно слово оказалось лишним. "Schlitz Light", - сказал Кобурн. Итак, компания пошла по пути линейного расширения. "Концентрация", - говорит Клаузевиц, но какое дело американским маркетологам до пруссака?

Результаты были слишком предсказуемы. Вскоре пиво SchUtz Light было вытеснено с рынка другим конкурентом Lite, продуктом компании Anheuser-Busch под названием Natural Light. Серьезное имя, но, опять же, труднопроизносимое. Поэтому Anheuser-Busch воспользовалась услугами Нормы Кросби, этого мастера словесности, чтобы тот сказал людям: "Спрашивайте Natural. Не опьяняйте себя".

Если над маркой смеются, значит, она точно слаба. ("Что делают /suzu?" "Как поживает ваша старая ISUZU?" Всем было ясно, что эти два заголовка в рекламе японских автомобилей никогда не вызовут у американцев чувство гордости.) Естественно, через некоторое время Natural Light также осталась далеко позади.

Однако существовал еще один производитель, которому предстояло сказать свое слово. У него имелся потенциально выигрышный билет на забеги в "светлом классе".



Этим производителем была Adolph Coors Company из Голдена, штат Колорадо. Ее марка называлась Coors. Пиво варилось с использованием чистой родниковой воды из Скалистых гор в крупнейшей пивоварне мира. Coors была очень успешной маркой-партизаном на региональном уровне. (К числу аналогичных марок относились, помимо прочих, еще и Olympia на Северо-западе, Heileman Old Style на Среднем западе, Dixie на Юге, Rheingold, Schaefer и Ballantine на Востоке, Utica Club и Genesee в штате Нью-Йорк, Iron City в Питсбурге.)

Coors добилась невероятного: пиво, которое продавалось только в 12 западных штатах, было лидером рынка в 9 из них. Coors пили знаменитости: Пол Ньюман, Клинт Иствуд, Джеральд Форд. Генри Киссинджер из каждой поездки в Калифорнию привозил в Вашингтон несколько ящиков Coors. "Самый изящный напиток, который варят в стране", - писала The New York Times.

### Лекарство из Колорадо

Coors изначально было светлым пивом. (В нем меньше калорий, чем в Michelob Light.) Жители Денвера любили подшучивать над продуктом, говоря: "Дайте мне колорадский Keel-Aid. (Kool-Aid, детское лекарство. - Прим. перев.). При этом на банке Coors было написано: "Превосходное американское светлое пиво".

Появление Lite было для Coors шансом - такой выпадает только раз в жизни, - который также мог разрешить одну проблему.

Проблема заключалась в давлении на региональную марку Coors со стороны крупных общенациональных марок с их большими рекламными кампаниями. Число компаний, производивших пиво, постепенно сокращалось. После отмены сухого закона в Америке было 786 пивоваренных заводов. Сегодня осталось всего около 40.

В одном только Нью-Йорке когда-то действовала 121 пивоварня. Сегодня - одна. В Чикаго их было 45. Сегодня - ни одной.

В 1960 году шести ведущим пивоваренным компаниям принадлежало 37% рынка. Сегодня они владеют 92%.

Поэтому марка Coors должна была стать национальной и получить выгоды от увеличения масштабов рекламы. И такая возможность у нее появилась с приходом Lite. "Мощь, в нужный момент направленная против соответствующего неприятеля, - пишет Клаузевиц, - дает еще большую мощь".

Coors могла бы начать действовать еще на заре успеха Lite, а затем воспользоваться слабостью в силе этой марки, то есть ключевым принципом наступательной войны. Иными словами, у нее была возможность перейти от партизанской стратегии к наступлению.

Самое сложное для компании - смена направления. Это неудобно для работников, для дилеров и для дистрибьюторов, которые привыкли безмятежно шествовать по пути наименьшего сопротивления. И если на этом пути вдруг оказывается перекресток, где следует повернуть, на помощь необходимо призвать принципы маркетинговой войны.

У Coors было все необходимое для захвата позиции "первого светлого пива". (Еще более поэтичным названием было "пионер светлого пива", предложенное нами маркетинговому руководству Coors в 1978 году.) Эта идея использовала преимущество западного происхождения пива, его производства в Скалистых горах и даже грубую индивидуальность основателя компании и его семьи.

До этого времени Coors обходилась практически без рекламы. Светлое пиво было окутано мраком. Рекламная кампания Lite стала для него прекрасной стартовой площадкой, чтобы торжественно раскрыть секрет своего успеха. Но руководство Coors решило по-другому и вместо этого выпустило пиво Coors Light, которое ничем не отличалось от 23 других аналогичных сортов. Оправдание этому шагу состояло в том, что "публика не относится к Coors как к светлomu пиву". Еще бы, ей же никто об этом не говорил. (Кто читает, что написано на этикетке? Кроме "превосходного американского светлого пива" там еще значилось "Coors Banquet". Наверное, даже сам Генри Киссинджер не знал, что эта марка Coors называется Banquet.)

Теперь у компании было две марки, обе предназначенные для продажи в национальном масштабе, и две рекламные кампании в их поддержку. Кроме разве что Miller, никто никогда не создавал двух великих марок для одного великого пива.

### Слабость Lite

В мире печатной продукции Lite было хорошим названием для низкокалорийного пива. К сожалению для Miller, мы живем в мире, которым правит широкое вещание в эфире. На радио и телевидении гораздо важнее звучание слов, нежели их написание. Звучание марки также очень важно в естественной среде обитания потребителя пива, то есть в "баре на углу".

- Бармен, налейте мне Lite.

- Что именно, сэр: "Лайт" с большой буквы или просто "лайт" (англ. светлое).

- Да Бог с ним, пусть будет Miller.

Шло время, Lite становилось все более популярным пивом, и постепенно фраза "пусть будет Miller" стала означать Miller Lite, а не Miller High Life.

Телевизионная реклама ничего не могла с этим поделать, хотя в ней и говорилось о "пиве "Лайт" от Miller". На банке-то не найти надпись, что это "Miller", только "Lite". Хотя сбоку есть традиционный знак Miller, который

обычным мелким шрифтом указывал: "Miller Brewing Co., Milwaukee, WI". Одно имя не может обозначать две разные марки. Рано или поздно, так или иначе, но компания должна была заплатить за свою ошибку с Lite. Все же это случилось позднее и не с Lite, а с High Life. В 1979 году, через 4 года после выхода Lite, Miller High Life достигло своего пика. В тот год оно всего на 21% отставало от Budweiser.

## Упадок High Life

Сначала медленно, а потом все быстрее Miller High Life начало уступать "королю пива": на 32, 40, 49, 59 и, наконец, в 1984 году на 68%. Это означало, что Budweiser продается в 3 раза лучше, чем High Life.

Точкой необратимости стал 1983 год, когда Miller Lite опередило Miller High. Теперь, говоря "Miller" в баре или на оптовом складе, уж точно подразумевали Lite.

Пресса была в недоумении. "Miller занялась пивным таинством", - писала The New York Times в своем типичном рассказе о проблемах High Life. Казалось, никто не видел взаимосвязи между двумя марками.

В военном смысле то, что сделала компания Miller, было фланговой атакой на саму себя. Используя одно и то же имя для двух продуктов (такое можно допустить разве что по неосторожности), она подорвала собственные позиции вместо позиций Budweiser. "Мы повстречали врага, а он и есть мы", - сказал Пого.

В Трентоне, штат Огайо, стоит совершенно новая пивоварня Miller стоимостью \$450 млн, в которой не сварили ни единого барреля пива. Это печальный памятник глупости фланговой атаки на самого себя.

Когда бьешь по собственным флангам, могут быть два исхода: один плохой, а другой очень плохой.

Либо вам удастся защитить свою основную марку, и тогда потери ограничиваются затратами на собственно атаку, либо маневр оказывается успешным, и вы уничтожаете основную марку, что и произошло с Miller.

Линейное расширение напоминает детские качели. Под одним именем не могут скрываться два разных продукта. Когда один из них идет вверх, второй неминуемо опускается. Коварство линейного расширения в том, что долгосрочный эффект является полной противоположностью эффекта краткосрочного.

В краткосрочном периоде линейное расширение практически всегда приносит успех, как было с Miller Lite. (И с Diet Coke.) Но в долгосрочной перспективе оно обычно становится стратегией проигравших.

Это как алкоголь. В долгосрочном плане он является депрессантом для центральной нервной системы. Но на начальном этапе эффект может быть таким же эйфористическим, как реакция Coca-Cola.



И все же, кажется, что Miller так и не увидела связи между двумя своими марками. Пытаясь спасти High Life, она сделала то, что обычно делают заказчики: дала отставку своему рекламному агентству и устроила ему публичный трибунал, обвинив в нарушении служебного долга.

Новое агентство быстренько придумало другую тему: "Пиво Miller создало американский путь".

Какое пиво? Lite или High Life? Реклама ничего об этом не говорила. В ней демонстрировалась банка, надписи на которой никто не читает, даже сам диктор в ролике.

Miller попала в неловкое положение. "High Life" не произносят, поскольку это имя не для рабочего класса. Много ли любителей пива, способных донести свое пузо до стойки бара и сказать; "Дайте мне High Life?"

Думаете, то, что случилось с Miller, стало предупреждением остальным? Попробуйте угадать еще раз.

### Атака легкой бригады

Одна за другой пивоваренные компании спотыкались о самих себя, пытаясь повторить действия Miller.

В дополнение к Schlitz и Schlitz Light, Coors и Coors Light пивные бароны выпустили Michelob и Michelob Light, а также и другие Light.

Давайте посмотрим, что произошло с каждой из этих марок, осуществивших фланговую атаку на самих себя.

Schlitz Light была второй по счету маркой в категории светлого пива. Вообще говоря, такой успешный старт должен был бы обеспечить компании большое преимущество. Не обеспечил. В 1976 году, через год после выпуска Schlitz Light, было продано 24 млн баррелей оригинального пива Schlitz. Сегодня продается менее 3 млн баррелей, причем Schlitz и Schlitz Light вместе взятых. Фланговый маневр оказался полностью успешным. Обе марки были уничтожены.

Даже если вы думаете, что добиваетесь успеха, знайте, что это не так. Возьмем Coors Light - благополучную марку. В год появления на рынке объемы ее продаж составили 1,6 млн баррелей. Каждый год объемы росли и в 1984 году достигли 4,5 млн. В настоящее время Coors Light является второй маркой пива после Miller Light.

Прекрасно, но что случилось с обычным Coors? Продажи упали. А что еще можно ожидать от успешной фланговой атаки со "светлой" маркой?

Кстати говоря, в 1976 году, когда компания Coors работала с одной маркой в 12 штатах и тратила \$12 млн на рекламу, она продала больше пива, чем в 1984, когда у нее было две марки в 44 штатах и рекламы на 33 миллиона. Вот вам еще один пример воровства из собственного кошелька.

Michelob полностью повторила путь Miller. Через три года после появления Michelob Light продажи обычного Michelob пошли вниз. С тех пор каждый год компании становилось все хуже. Диагноз: виновато агентство, уволить. Продажи Michelob Light упали уже на следующий год, да так больше и не поднимались. Обе марки скатились в никуда всего за 4 года - чем не гимн эффективности линейного расширения? А худшее, быть может, еще впереди.

Теперь Budweiser и Bud. Light. Компании Anheuser-Busch повезло. Bud Light оказался, скажем так, всего лишь разочарованием. Пока что продажи этого пива никогда не превышали 10% от продаж "короля". Не то чтобы Anheuser не пыталась их поднять. Компания ежегодно тратит \$50 млн на рекламу Bud Light. В расчете на баррель это в 9 раз больше, чем тратится на основную марку.

Budweiser продолжает литься рекой. Это пиво продается в 2,5 раза лучше, чем марка No2 (Miller Lite). И это несмотря на засаду Bud Light.

Что случилось с множеством других Light? Что ж, пока не существует ни одного доказательства того, что наши предупреждения относительно линейного расширения были услышаны хоть кем-то в пивной отрасли. Как раз наоборот. Владельцы продолжают поджигать свои марки.

Сектанты, которые собираются где-нибудь в горах в определенный день, чтобы встретить конец света, спускаются оттуда назавтра не отошедшими от своих идей. Они спускаются и благодарят Всевышнего за проявленное милосердие.

Когда марка пива не продается, компания-производитель не уходит с рынка и не винит имя. Она винит продукт или его рекламу. Это еще одно подтверждение того, как глубоко в нас сидит убеждение, что тайное станет явным. "Должно быть, - высказываются предположения, - что-то не так со вкусом пива или с творчеством наших рекламщиков".

"Тот, кто не помнит прошлого, - сказал Джордж Сантайана, - обречен на его повторение".

### Атака тяжелой бригады

В настоящее время пивная промышленность набирает обороты и готовится совершить ту же ошибку... только в противоположном направлении.

Первыми кандидатами на звание тяжелой бригады являются Michelob Classic Dark и Coors Extra Cold. Обе марки попадают прямо в классическую ловушку линейного расширения.

Кто-кто, а Coors должна бы это знать. Пивоваренная компания No5 не может себе позволить две марки национального масштаба, что уже говорить о трех.

### **\* Глава 13. Война гамбургеров \***

Не слушайте генералов, которые победили без кровопролития. Если кровавая резня является ужасным зрелищем, то это еще одна причина уважать войну.

Карл фон Клаузевиц

В 1984 году один только McDonald's потратил свыше четверти миллиарда долларов на телевизионную рекламу. Это почти \$685 тыс. в день или \$29 тыс. в час. Нужно продать очень много гамбургеров, чтобы вернуть такие деньги.

Откуда пошло это гигантское, как мамонт, предприятие? Все началось с кафе - заведения, популярного в любой деревушке и городке Америки.

Обычное кафе представляет собой семейный магазинчик с кассой и 6-7 столами, где уделяют мало внимания ассортименту блюд и напитков. Вы можете заказать ветчину и яйца, бекон и сэндвич с салатом, да еще мороженое с "топом". И, конечно, гамбургер или чизбургер с картофелем-фри.

В каждом городе или местности свои особенности. В Филадельфии вам предложат сэндвич с сыром и мясом. В Бостоне - суп из моллюсков. На юге - овсянку. Это маркетинговая война, в которой все сражающиеся стороны были партизанами, ревностно охранявшими свои земли. (Принцип партизанской войны No1: найдите достаточно маленький сегмент рынка, который вы смогли бы защищать.)

На сцене - McDonald's

Вскоре все должно было радикально перемениться:

Рэй Крок открыл свой первый McDonald's в городке Дэ-Плэйнс, штат Иллинойс.

Крок провел успешную атаку на местное кафе, а затем быстро развил деятельность по всей стране. И то и другое ему отлично удалось.

В то время, как мы уже говорили, в кафе подавали всяческие простые и недорогие блюда. В военном смысле, линия предложения была растянутой и, следовательно, слабой. Крок сделал очевидный выбор: ударил в середину. (Какой пункт меню любого кафе пользовался наибольшей популярностью? Гамбургер и его троюродный брат - чизбургер.)

Родилась сеть заведений, торгующих "бургерами". При условии, что у Крока не было конкурентов (кроме слабенького сопротивления со стороны кафе), но амбиций хватало с избытком, сеть эта стремительно





разрасталась. Для финансирования своей мечты Крок даже занимал деньги под заоблачные проценты.

Самое главное быстрое расширение обеспечило успех McDonald's и позволило компании занять доминирующую позицию в развивающейся индустрии.

Сегодня объемы ее продаж превосходят доходы Burger King, Wendy's и Kentucky Fried Chicken вместе взятых.

Объясняя успех McDonald's, эксперты-маркетологи любят говорить о жестких стандартах и процедурах, принятых в компании, ее фанатичной заботе о чистоте и интенсивном обучении, которое проходят владельцы новых франчайзинговых отделений McDonald's в "Гамбургер-ском университете" в городе Элк Гроув, Иллинойс. (Каждый выпускник получает степень бакалавра гамбургерологии и вторую специальность по картофелю-фри.)

Все это - роскошные "бантики" лидера, которыми он пользуется благодаря принципу силы. Компания McDonald's является лидером, поскольку первой вышла на арену "бургеров" и никому ее не отдавала за счет быстрого расширения.

В войне гамбургеров нельзя стать новым лидером только потому, что будешь готовить более вкусные "бургеры". Однако можно им оставаться, даже если твои "бургеры" не самые вкусные. Лидерство дает еще одну роскошь - время, за которое можно успеть исправить все возникающие проблемы.

Вернемся в 70-е годы. Конфиденциальный внутренний документ McDonald's тупо признавал, что согласно опросу общественного мнения "качество продукции Burger King значительно выше, чем у McDonald's".

Многие маркетинговые мифы являются порождением прессы, занятой поисками причин, объясняющих успех лидера. Наверное, по каким-то этическим причинам мы не можем просто поверить, что McDonald's была первой компанией и оказала наибольшее давление на рынок, то есть грубо применила принцип силы.

Гораздо приятнее считать, что это произошло благодаря "Гамбургерскому университету". Или Рональду Мак-Дональду. Или танцующим клоунам со швабрами в телевизионных роликах.

Умные лидеры не развенчивают этот обман - напротив, они его стимулируют. Они знают, что хорошее настроение создает запас движения и помогает побеждающей армии развивать успех и дальше.

Говоря словами Джорджа Скотта в роли Паттона, "итак, у нас есть лучшая еда, лучшее обмундирование, лучший дух и лучшие люди на свете. Знаете, положив руку на сердце, мне жаль тех несчастных ублюдков, против которых мы выступаем".

Это лидерство, а не стратегия. "Мы не смогли бы достичь этого без вас", - говорит лидер.

"Смогли бы", - говорит стратег, который (или которая), надеемся, держит это мнение при себе.

Менеджеры маркетинга продолжают смешивать эти две позиции, что, впрочем, не вредит лидеру. Однако разница между лидерством и стратегией, похоже, существенно влияет на более слабых конкурентов-партизан: Hardee's, Burger Chief и других.

Маркетинговые мифы создают обманчивые иллюзии. Вот если бы мы смогли создать гамбургер лучше, чем у Burger King, или обслуживать покупателей лучше, чем в McDonald's, мы бы... и так далее.

В войне гамбургеров, как и в любой другой маркетинговой войне, продукт - это средство для уяснения стратегии. Не следует размышлять о том, что лучше или хуже, нужно думать о различиях.

### Путь Burger King

Первой сетью, которая применила эффективную стратегию борьбы с McDonald's, стала Burger King.

После того как McDonald's заняла позицию крупнейшей сети закусочных быстрого питания в стране, она перешла в оборону. У No2, то есть у Burger King, появилась возможность начать наступление.

Принцип наступления No2: найдите слабое место в силе лидера и атакуйте его. Сила McDonald's заключалась в гамбургере, в единообразии, в стабильности работы и дешевизне.

Или, как говорила реклама, в вершине ассортимента - "Биг Маке": "Два слоя настоящей говядины, специальный соус, салат, сыр, соленые огурцы, лук и булочка с семенами сезама (кунжут. - Прим.. ред.)". Вообще-то, все произносилось так, будто у вас забит рот: "Дваслоянастоящейговядиныспециальныйсоуссалатсырсоленыеогурцылукибулочкассеменамисезама". (В печатной рекламе к этому еще добавлялся маленький значок ТМ, дабы подчеркнуть, что торговая марка зарегистрирована.)

Где в этой силе присущая ей слабость? Очевидно, в конвейерной системе, благодаря которой McDonald's удается быстро и недорого готовить гамбургеры. Если вам захотелось чего-то особого, нужно встать в отдельную очередь и ждать, пока работник отправится на задворки кухни и поколдует над системой.

В начале 70-х годов Burger King вышла со стратегией, которая как раз и основывалась на этой слабости. "Сделайте по-своему, - предлагала реклама. - Без огурцов, без специй". Сделайте то, что хотите.

В Burger King, как обещала реклама, к вам не отнесутся как к сумасшедшему, если вы попросите что-то особенное.

Продажи на это отреагировали. "Сделайте по-своему" провело хорошую разделительную черту между двумя сетями закусочных в смысле

обслуживания посетителей и приправ. Обратите внимание и на то, что McDonald's пришлось подвинуться. Она не могла позволить себе вмешиваться в работу своей отлаженной системы, чтобы пообещать клиентам то же, что и Burger King.

Вот показатель хорошего наступления. Спросите себя: сможет ли обороняющийся повторить это, не подорвав собственные позиции?

Сила - это одновременно и слабость. Нужно только найти шов, который их соединяет.

### McDonald's крутит цыплят

А еще рыбу, ребрышки барбекю и омлет. 70-е годы были для компании эпохой линейного расширения: она искала способы привлечь новых покупателей, желательно побогаче.

Насколько эти цели желанны, настолько и опасны. Расширяя свои ряды, вы становитесь более уязвимыми в середине. Кроме того, если человеку хочется цыпленка, почему бы не сходить в Kentucky Fried Chicken?

Оба первых расширения ассортимента, предпринятых McDonald's, - McChicken и McRib - провалились.

Затем появились Chicken McNuggets, которые увенчались успехом и увеличили объемы продаж. Однако новый продукт из курицы требовал больших усилий и миллионов долларов на рекламу.

Что удивительно, но на появление McNuggets никак не отреагировала Kentucky Fried Chicken. Прошло целых 8 лет, и только тогда эта "куриная" сеть выпустила свою версию этого продукта. Назывался он, конечно, просто Chicken Nuggets.

Принцип обороны No3: сильные шаги конкурентов всегда нужно блокировать. Kentucky Fried Chicken потеряла 8 лет. Все это время она могла бы пользоваться рекламой McDonald's для привлечения посетителей в свои заведения с бородатым полковником на окнах.

Существует разница в стратегии между линейным расширением с помощью Egg McMuffin и посредством Chicken McNuggets.

Во время завтрака закусочные "фаст фуд" пустуют. Поэтому любой продукт, относящийся к завтраку и способный привлечь людей, будет хорошей стратегией. Блюдо для ленча или обеда, такой как Chicken McNuggets, отнимет часть продаж у гамбургеров той же сети.

Зачем тратить миллионы и приглашать покупателей за Chicken McNuggets, которые те будут брать вместо Big Mac?

О различиях предлагаемых продуктов в McDonald's и других сетях быстрого питания как-то не думали. У каждого маркетолога есть только три типа продуктов: один для рекламы, один для продажи и один для зарабатывания денег.



Рекламирывать продукт, который ты просто можешь продать и на этом заработать, значит тратить деньги впустую, даже если реклама поможет заработать больше.

Станет ли кинотеатр рекламировать попкорн, который он продает? Нет, он рекламирует фильм, а заодно зарабатывает на продаже попкорна и лимонада.

Автомобильные дилеры указывают в рекламе машин цены базовой комплектации и надеются, что ни одной такой машины им продать не придется, поскольку настоящие деньги они зарабатывают на автоматических коробках передач, усилителях тормозов, магнитолах и других "опциях".

С концептуальной точки зрения сеть закусочных рекламирует гамбургер, продает вместе с ним картошку фри и зарабатывает деньги на прохладительных напитках. При такой схеме удастся получать конкретные результаты. Если дети выпьют достаточно "Кока-колы" по 90 центов, на все остальное можно назначить минимально возможные, безубыточные цены.

Самая большая ошибка, которую допускают компании, - когда они путают продаваемый продукт с продуктом, который им надлежит рекламировать. Для покупателя, пришедшего в магазин, уже не столь важно, что вы продаете. Но реклама той же вещи может стать большой ошибкой, если она подрывает ваши позиции.

Продавать сэндвичи с рыбой - это одно, рекламировать их - совсем другое. Особенно, если включение такого продукта расшатывает вашу гамбургерную позицию.

McDonald's начала с того, что атаковала индустрию простых кафе в самом ее центре. Будет очень глупо, если, продолжая гнаться за бизнесом на периферии, она сама превратится в сеть кафе, продающих все подряд.

"И я тоже", - говорит Burger King

Наступили 80-е годы, а вместе с ними и очередь Burger King делать свой ход. Один из руководителей этой компании сказал: "Я никогда не слышал столько разговоров о конкуренте. Если McDonald's делает что-то новое, мы тоже это делаем. Если они не делают, не делаем и мы".

И Burger King продолжала представлять разнообразные и недолго живущие сэндвичи то с телятиной и пармезаном, то с ростбифом. Не говоря уже о ветчине с сыром, хорошо прожаренной цыплячьей грудке без костей, рыбном филе и стейке. "Мы упустили из виду свою уникальность", - сказал все тот же руководитель.

Франчайзеры этому не очень радовались. Они постоянно напоминали руководству, что компания называется "Король бургеров", а не "Король сэндвичей".



Компания даже скопировала клоуна Рональда МакДональда, назвав свой персонаж "Волшебным королем бургеров", чтобы привлечь детей и их родителей в свои заведения.

В 1982 финансовом году темп роста объемов продаж Burger King упал. Прибыль до налогообложения увеличилась всего на 8%. Сравните: чистая (после налогов) прибыль McDonald's возросла на 15%.

Скопировать продукт - это одно, получить при этом ту же прибыль - совсем иное. В итоге родительская компания (Pillsbury) бросилась на помощь Burger King. Некоторые особо оригинальные сэндвичи были исключены из меню, но самая большая перемена произошла в рекламе.

### Война гамбургеров

Burger King снова нацелилась на центр обороны McDonald's. Классическая стратегия нападения на лидера, который слишком растянул свои силы.

Самым эффективным рекламным роликом был тот, где говорилось, что гамбургеры Burger King вкуснее: они готовятся на открытом огне, а не жарятся на плитах, как в McDonald's. Тема "На огне или на плите" постоянно привлекала к себе внимание публики и адвокатов McDonald's, которые и подали в суд. Это было самое лучшее, что когда-либо происходило с Burger King. Возмущенная реакция со стороны McDonald's сделала рекламную кампанию темой для обсуждения на всех трех ведущих телесетях и десятках местных телестанций, а также газет по всей стране.

Продажи Burger King подскочили в среднем на 10% по сравнению с прошлым годом (у McDonald's выросли только на 3%). Проценты небольшие, зато от огромных чисел и в условиях чрезвычайно напряженной битвы с гигантскими расходами.

Burger King не могла позволить себе такой же рекламный бюджет, как McDonald's, но вдвоем они потратили на телерекламу ни много ни мало - \$120 млн.

Но в то время как Burger King занималась своими атаками, другая сеть уже использовала иную стратегию маркетинговой войны.

### Фланговая атака на McDonald's

Wendy's - сеть закусочных быстрого питания, созданная бывшим вице-президентом Kentucky Fried Chicken, - открыла свое первое отделение со старомодными гамбургерами в 1969 году.

Поздно стартовав, Wendy's начала быстро продвигаться вперед за счет фланговых ударов по "взрослому" сектору рынка гамбургеров. Основной

упор делался на размер порций, которые явно предназначались взрослым, и комфортность атмосферы. Wendy's стала любимым местом у подростков. Никаких бесплатных кепок, никаких воздушных шариков. "Сделать по-своему" в варианте Wendy's означало "без огурцов, без специй и без детей".

Самый маленький гамбургер в Wendy's весит четверть фунта и имеет квадратную форму, так что мясо торчит из круглой булочки.

"Горячий и сочный" - эта рекламная стратегия донесла идею "взрослого бургера" до общественного сознания. Для горячих и сочных гамбургеров Wendy's нужно "много салфеток", - говорила нам реклама.

Вы не дадите своим детям такой гамбургер. Иначе потом вам придется стирать их одежду.

Вскоре прибыль Wendy's оказалась почти вдвое выше, чем в среднем у ресторанов быстрого питания, и она начала давить на Burger King (по прибыльности превосходя рядовое заведение Burger King).

Затем появилось это чудо 80-х годов, Клара Пеллер. Ни одна телевизионная реклама не привлекала к себе зрителя так, как "Где мясо?" в ее исполнении.

"Где мясо?" помогло продажам Wendy's подняться в 1984 году на 26%. Это был первый слоган, ставший за несколько лет по-настоящему народным.

Но для Wendy's самое главное было в том, что этот слоган содержал в себе всю суть ее стратегии: большой гамбургер по аппетиту взрослого человека. Случившееся потом является еще одним доказательством того, что стратегия должна преобладать над рекламой, а не наоборот. Тот же автор, тот же художник, тот же продюсер и тот же директор вновь объединились для создания ролика, получившего название "Части - это части". В нем наносился удар по цыплячьим продуктам конкурентов, сделанных из переработанных частей кур. (Wendy's предлагает "100% натуральные цыплячьи грудки без костей".)

Как и ранее McDonald's, Wendy's предложила цыплят и, как и McDonald's, пошла на попятный. Что произошло? Ничего.

Что Wendy's должна была сделать, так это вернуть назад мясо и Клару Пеллер. Во фланговой войне преследование противника так же важно, как и сама атака.

Вот такой вот партизан

Ни один рассказ о гамбургерах не будет полон без упоминания White Castle. Основанная в 1921 году и располагающаяся на северо-востоке и Среднем западе США, эта небольшая сеть из 170 отделений продолжает вести свой бизнес так, как вела его всегда.



"В этом мире слишком мало постоянства, - говорит покупатель, - но когда я захожу в White Castle, я могу взять такой же гамбургер, что я ел, когда мне было 5... 35 лет тому назад". Приверженцы White Castle называют предлагаемые там гамбургеры "ползунами". Причины того нам неведомы. Гамбургер-ностальгия - это еще один способ привлечь покупателей к продукту.

Еще более примечательный факт: каждое такое заведение эпохи Великой Депрессии приносит продаж на \$1,28 млн в год, что выше, чем у среднего отделения McDonald's.

Принцип партизанской войны No2: какого бы успеха вы ни добились, никогда не ведите себя как лидер. В White Castle нет ни Egg McMuffin (продукт для завтрака в McDonald's), ни Whooper (гамбургер по Burger King), ни запеченного картофеля с широким выбором начинки, ни "Гамбургерского университета".

Существует далеко не один способ продажи гамбургеров, надо только придерживаться соответствующей стратегии. Поэтому White Castle мирно сосуществует с большими и агрессивными соседями.

## **\* Глава 14. Компьютерная война \***

В таких вещах, как война, ошибки от доброжелательности являются худшими из всех.

Карл фон Клаузевиц

Соса-Cola компьютерной войны - это IBM. И "Голубому гиганту" защищать свои позиции удастся куда как лучше, чем "красному". Во всяком случае пока.

IBM последовательно наносит сокрушительные удары по соперникам. В этом смысле изучающие маркетинговые войны не страдают от недостатка материала. В Ар-монке духом доброжелательности и не пахнет.

"Живи и дай жить другим" - философия кого угодно, только не IBM. Эта компания, не раздумывая, стирает с лица земли своих конкурентов, когда того требует ситуация. Но прежде чем начать критиковать ее поведение, разберитесь в природе компьютерной войны. Если бы в некоторые моменты своей истории IBM не применила силу, она сама жестоко бы за это поплатилась.

Конкурент, которого вы не разбили утром, придет днем и разобьет вас.

Sperry Rand против IBM

В 1943 году преподаватель и выпускник Пенсильванского университета построили первый электронный цифровой компьютер. Он назывался ENIAC, что означало Electronic Numerical Integrator and Calculator (англ. электронный цифровой интегратор и вычислитель). Монстр весил 30 тонн, но по быстродействию в тысячи раз превосходил любую аналоговую вычислительную машину.

Преподавателя звали Джон У. Мочли, студента - Дж. Преспер Эчкерт.

Продав свою компанию фирме Sperry Rand, они построили ряд других машин, среди которых был и знаменитый UNIVAC, созданный в 1950 году.

В 1951 году подразделение Univac фирмы Sperry Rand выпустило первый коммерческий компьютер (он предназначался для Бюро переписи населения США).

Спустя несколько лет на рынок выскочила IBM, и битва началась. Ставка - контроль над самым значительным техническим открытием XX века.

Спор решился в короткой схватке между компаниями. Обе они имели свои сильные стороны: у Sperry Rand было преимущество технологического лидерства, у IBM - устойчивая позиция на рынке товаров для офисов.

Победить могла любая из сторон. Все решила энергичность и напористость на раннем этапе, грубое применение принципа силы.

Захватив высоту, IBM уже никому ее не отдавала. Маркетинговые битвы - это вам не игра в баскетбол, когда вперед вырывается то одна команда, то другая. Маркетинговые битвы больше похожи на настоящие сражения. Вот что говорит по этому поводу Клаузевиц: "Ход битвы скорее напоминает небольшие колебания равновесия, нежели броски взад и вперед, как обычно предполагают люди, введенные в заблуждение лживыми описаниями сражений".

Большинству маркетологов никогда в жизни не доведется поучаствовать в такой начальной схватке, что произошла между IBM и Sperry Rand в 50-х годах. Но если вдруг вам выпадет такой шанс, помните слова Клаузевица: "Генерал должен стремиться бросить все сколько-нибудь значимые силы в первую битву, надеясь и стремясь выиграть за счет этого все".

Необходимость достичь превосходства на ранних этапах игры - вот о чем должен думать хороший маркетинговый генерал. Это напоминает игру в шахматы, где захват одной-единственной пешки в самом начале зачастую гарантирует выигрыш.

Одержав победу над Sperry Rand, IBM собрала воедино все, что завоевала. И хотя другие компании не замедлили влиться в компьютерный бизнес, год за годом она занимала все большую часть рынка: сначала 60%, потом 70%. Люди стали называть компьютерную отрасль "Белоснежкой и семью гномами".

Первая серьезная атака на крепость под названием IBM была предпринята в начале 70-х годов как раз одним из "гномов". Но вместо серьезного сражения получилось подобие боя под Балаклавой в 1854 году.

Нельзя победить, повторяя шаги лидера. Почему-то компании никак не могут себе это уяснить. Они пытаются узнать, что и как делает IBM, чтобы потом сделать тоже самое. RCA пошла еще дальше и наняла бывших руководителей IBM для ведения своего компьютерного бизнеса.

Победить можно только за счет переворота стратегии лидера с ног на голову. За счет нахождения слабости в его, лидера, силе. За счет фланговых атак. За счет партизанской войны. За счет концентрации своих сил.

После того как в руки IBM попали RCA и GE, осталось пять конкурентов. Все вместе они получили название группы BUNCH (Burroughs, Univac, NCR, Control Data и Honeywell). Кто следующим пойдет на IBM? Из этих - никто.

## DEC против IBM: раунд 1

В то время как некоторые крупные компании ломали копья об IBM, пытаясь отхватить у нее кусок компьютерного рынка, маленькая, только что появившаяся компания собиралась выиграть свою маркетинговую битву. Это была Digital Equipment Corporation, готовившая классическую фланговую атаку.

IBM делала большие компьютеры, DEC - малые. IBM продавала свою продукцию конечным пользователям, DEC - производителям оборудования. IBM занималась программным обеспечением, DEC делала вид, что и не подозревает о таковом.

Это была именно та стратегия фланговой атаки, которой воспользовался концерн Volksvoagen и сотни других компаний.

В 1965 году DEC представила PDP-8, первый из серии миникомпьютеров - продуктов, которые получают широчайшее распространение в сфере научных исследований, образования, управления производственными процессами и здравоохранении.

Затем IBM допустила одну из немногих своих ошибок. Она не сумела ответить на атаку. Принцип обороны No3: сильные шаги конкурентов всегда нужно блокировать.

Как правило, проще проводить фланговую атаку на лидера в низших секторах. Здесь IBM помешало собственное "я": кто будет покупать дешевые, "пустые" миникомпьютеры без ее фирменного программного обеспечения и технологической поддержки?

Это могли бы сделать (и делали) тысячи компаний. Продажи миникомпьютеров DEC взлетели как ракета. Digital Equipment стала фаворитом на рынке ценных бумаг. Придет время, и ее продажи перевалят за отметку \$4 млрд.

Hewlett-Packard, Data General, Honeywell и другие переметнулись на сторону победителя - тоже стали выпускать миникомпьютеры. Но не IBM.



Только в 1976 году "Голубой гигант" вышел на рынок со своим миникомпьютером Series 1.

Но даже IBM не может бездействовать 11 лет и рассчитывать отыгаться. Ее доля на данном секторе рынка никогда не превышала 10%.

Там продолжает доминировать DEC: ее доля составляет около 40%.

В конце 70-х годов компьютерный мир опять ждали перемены. Молодые выскочки, такие как Apple, Radio Shack и Commodore, ввели в словари новое слово: персональный компьютер.

## DEC против IBM: раунд 2

И DEC, и IBM пассивно наблюдали за тем, как в отрасли рождалось поколение 8-битных процессоров или "компьютеров в одном чипе".

Вскоре было уже десятка два компаний, производивших микро-, или персональные, или домашние компьютеры.

Что представляли собой эти звери? Что можно было с их помощью делать?

Играть в компьютерные игры дома? Изучать вычислительную технику?

Редактировать тексты и вести бухгалтерский учет?

Оказалось, можно делать все это и еще многое другое. Микрокомпьютер (или персональный компьютер) был действительно маленьким многоцелевым устройством. Эта штука, стоившая несколько тысяч долларов, могла заменить собой огромную ЭВМ стоимостью в \$1 млн.

Эта территория принадлежала DEC. Оглядываясь назад, мы можем с легкостью сказать, что компании следовало защищать свою позицию в сфере малых компьютеров. И не надо быть пророком, чтобы определить корректные маркетинговые шаги, если есть понимание стратегии.

К концу 70-х годов у DEC была исключительно сильная позиция. Возможно, отсутствие контратак IBM на раннем этапе и сделало DEC излишне самоуверенной.

Говоря языком военных, DEC завершила свой фланговый маневр и должна была занять оборону, защищать завоеванную территорию. Принцип обороны No2: лучшая стратегия обороны - это смелость атаковать самого себя. DEC должна была первой атаковать свою позицию в сфере миникомпьютеров с помощью микрокомпьютера.

Но у DEC не было смелости или, возможно, дара предвидения. Вот, например, что сказал президент компании Кеннет Олсен: "Персональный компьютер для бизнеса не будет иметь успеха".

Пожалуй, это был самый ошибочный взгляд на будущее в истории американского бизнеса с того времени, когда Генри Форд не смог заблокировать фланговую атаку General Motors в высшем секторе автомобильного рынка.

Кен Олсен - компьютерный гений, конечно, но даже гении могут ошибаться. Как сказал однажды Фиорелло Ла Гуардия, "я изредка допускаю ошибки, но если допускаю, то самые лучшие".

DEC могла бы стать компьютерным гигантом, возможно, даже большим, чем "Голубой гигант", если бы вышла на рынок персональных компьютеров рано и с умом. Поскольку был в той ситуации один важный фактор, который многие маркетологи не учли.

Персональный компьютер покупался для бизнеса и мог использоваться как дома, так и в офисе. А производителей персоналок, которым бы доверял бизнес, на рынке не было. Все они имели репутацию изготовителей товара "для дома" или "для развлечения".

Что, General Motors и правда намеревалась оборудовать офисы компьютером Radio Shack TRS-80? (Который многие увлеченные ласково называли по созвучию слов Trash-80 - "мусор".) Или использовать Commodore Pets или Apple IP DEC хлопала глазами, а в это время в "Бока Ратоне" допоздна горел свет в окнах: там готовились представить новый IBM PC.

В то время, когда нужно было концентрировать силы на защите позиций в сфере малых компьютеров, DEC распределила свои усилия по четырем никак не связанным между собой областям.

1. DEC открыла несколько десятков розничных магазинов в противовес Radio Shack, ComputerLand и тысячам независимых. Слабое наступление на хорошо окопавшихся противников.

2. DEC ударилась в разработку текстовых процессоров, идя против сильной в этой области компании Wang и некоторых других, таких как CPT, NBI и Lanier.

3. DEC продолжала толкать свои миникомпьютеры все выше и выше, пока они практически не начали конкурировать с мейнфреймами IBM. На эту битву ушли все ее таланты и ресурсы.

4. DEC потратила много усилий и ресурсов на разработку сложных автоматизированных систем для офисов.

На финансовом фронте DEC выложила \$24 млн на поддержку Trilogy, Ltd. - компании, основанной Геном Амдалем и занятой в сфере высоких технологий разработкой сверхбыстрого компьютера, способного соперничать с самыми скоростными мейнфреймами IBM.

С одной стороны, вся эта деятельность DEC велась где-то на периферии ее основного бизнеса - компьютерного. С другой, DEC отказалась от выпуска продукта, который мог защитить основу ее существования.

В 1980 году DEC была крупнейшим в мире производителем малых компьютеров. В 1981 IBM выпустила свой PC.

DEC против IBM: раунд 3

Мгновенный успех, который имел IBM PC, не удивил мир. Люди просто были уверены, что за этими тремя буквами - IBM - стоит мощь и работа. Что было не совсем верно.

Да, IBM имела мощную позицию в компьютерном бизнесе, но это была позиция в секторе больших компьютеров. В сфере малых компьютеров она не имела никакого успеха:

этот рынок целиком принадлежал DEC. Но благодаря бездействию Digital Equipment IBM не встретила никакого сопротивления при захвате рынка персональных компьютеров. И все наконец увидели то, что было ясно с самого начала: персональный компьютер намного лучше вписывался в рынок товаров для бизнеса, чем для дома.

Удача играет в маркетинге куда более важную роль, чем говорят многие эксперты. И улыбается она в том числе и большим компаниям, таким как IBM. За шесть лет, прошедших с момента появления первого компьютера марки Altair до выхода на рынок IBM PC, не был представлен ни один серьезный персональный компьютер для бизнеса.

Были две небольшие вылазки в этом направлении, но они никак не повлияли на общую картину. В январе 1980 года Hewlett-Packard представила HP-85, некую имитацию Apple II. Однако продукт был подан как научная и профессиональная машина, а не как компьютер для бизнеса. А в июле 1981 года Xerox выпустила свой 820.

Но в умах потребителей Xerox была компанией, делавшей "ксероксы". За один летний месяц это мнение нельзя было изменить. Месяц, поскольку уже 12 августа 1981 года IBM сбросила свою бомбу под названием PC. И ситуация круто переменялась.

Будучи первой компанией, выпускающей компьютеры для бизнеса и представившей персональный компьютер, IBM быстро выиграла битву. Рынок просто некому было защищать, поскольку он никому толком и не принадлежал. Более того, рынок персоналок уже был создан: тысячи бизнесменов уже покупали эти машины у других, "домашних" фирм, таких как Apple и Radio Shack.

Шансы, которыми обладали Digital Equipment и Hewlett-Packard, моментально испарились, поскольку остановить IBM было уже невозможно. Шестнадцать лет назад DEC успешно провела фланговую атаку на IBM со своим миникомпьютером. И вот теперь уже IBM воспользовалась той же стратегией и нанесла удар по флангам DEC с помощью персонального компьютера. DEC никак не отвечала на это до 10 мая 1982 года, когда компания представила собственный персональный компьютер. И в самом начале допустила большую ошибку.

DEC теперь шла в наступление и должна была искать брешь в обороне IBM. Принцип наступления No3: проводите атаку на возможно более узком фронте. Невероятно, но DEC представила не один, не два, а целых три персональных компьютера: Rainbow, Professional и DECmate.





Полный ассортимент - роскошь, которую могут позволить себе только лидеры. Трехсторонняя стратегия, не имевшая единого фокуса, была обречена. К 1984 году персональные компьютеры IBM продавались в 10 раз лучше, чем DEC. Создав некоторый запас моделей Rainbow, DEC в начале 1985 года прекратила их производство (хотя эта модель продавалась лучше двух других).

Несколько раньше Кен Олсен сказал, что его компания не видит ничего постыдного в том, чтобы выходить на рынок последней. Объяснением служило утверждение, что последний-де может создать такой продукт, с такими характеристиками и ценой, что он будет работать лучше, чем продукты конкурентов.

Вот оно, глубоко засевшее в руководителях мнение, что в маркетинговой битве обязательно побеждает лучший продукт.

Однако большинство компьютерных экспертов скажет, что, в отличие от ранних моделей Altair и Apple, IBM PC не принес на рынок никаких новых технологий. IBM победила на рынке персоналок оружием, которым могла воспользоваться любая другая компания.

Подобная ситуация мало чем отличается от настоящей войны. Неужели союзники победили во Второй мировой войне благодаря превосходству их оружия над немецким? Неужели мы проиграли во Вьетнаме потому, что наше оружие было хуже? В этих войнах все решал принцип силы, и он же решал все в войне компьютерной.

Но уроки эти компьютерная промышленность будет усваивать еще не единожды.

## Все против IBM

Конкуренты отреагировали почти мгновенно, подняв на IBM волну рекламного безрассудства.

"Dimension. Самый мощный, самый совместимый персональный компьютер, который вы можете купить", - гласил один заголовок. "Почти по той же цене, что и IBM PC, это явно лучшее, что вы можете найти", - говорилось в том же объявлении.

"Как купить IBM PC всего за \$1995? - спрашивалось в другом объявлении.

- Купите Chameleon" Казалось, компьютерная война продемонстрировала миру худшую сторону корпоративных это - позицию "мачо".

"Нельзя покупать IBM и Wang одним волевым решением", - говорила реклама компании Syntrex. (Нет, Syntrex, одним волевым решением приобрести IBM и Wang нельзя. Нужны деньги, причем много.)

"Почему вы должны покупать компьютер для бизнеса у компании, о которой, возможно, ничего не слышали?" - спрашивалось в трехстраничном рекламном объявлении TeleVideo. В нем предлагались системы, которые



"работают лучше и надежнее за те же деньги, что и продукты компаний, о которых вы слышали".

Не только неизвестные, но и самые что ни есть именитые компании набросились на IBM. "Мы ведем охоту на IBM, - говорила компания Wang в типичной для того времени рекламе. - Мы готовы и хотим выступить против нее".

Даже AT&T Information Systems не осталась в стороне от "охоты". "На этой стадии компьютерной игры, - говорила ее реклама, - вы, право, должны знать счет". Очки компьютеру присуждались за скорость, пригодность к модернизации, графику, совместимость и категорию под названием "и др." Каков был счет? 5:0 в пользу AT&T. (Правда, рынок проголосовал 50:1 в пользу IBM.)

Еще одной знаменитой компанией, попытавшейся подколоть IBM, была Texas Instruments. "77 имеет смелость сравнить", - гласил заголовок рекламного объявления, в котором ее персональные компьютеры сравнивались с продукцией IBM.

Увы, Texas Instruments прославилась в основном своими ошибками. В 1983 году, например, компания свернула бизнес по производству компьютеров для дома и понесла убытки в размере \$660 млн. (Если уж ты не можешь соперничать с Atari, Commodore и Apple, как же ты выходишь на ринг против Кинг Конга?)

Radio Shack поместила в The Wall Street Journal рекламу на целую полосу, в которой говорилось, что ее Tandy 2000 "явно превосходит IBM, AT&T, Compaq, Apple и Hewlett-Packard".

Каждый Иванов, Петров и Сидоров считал своим долгом заявить, что его компьютеры лучше, чем у IBM. Но компания Leading Edge пошла дальше всех.

"День, когда устарел IBM PC", - скромно заявлял ее рекламный заголовок. Далее говорилось: "...наступил в понедельник осенью 83-го года, когда появился Leading Edge PC, персональный компьютер, который не просто лучше, чем IBM PC, но и стоит вполтину дешевле".

Итак, ваш IBM PC устарел. Ребята из фирмы Мопгое советовали вам, что с ним следует сделать. "Несколько почтительных советов о том, как еще можно использовать компьютер вчерашнего дня". Реклама Мопгое предлагала использовать IBM PC для охлаждения воды или как настольную лампу. "Новый стандарт микрокомпьютеров, - говорилось в рекламе, - это Мопгое System 2000".

В 1982 году компьютерные фирмы потратили на рекламу менее \$1 млрд. Два года спустя эта цифра перевалила за 3 млрд - больше, нежели тратилось на рекламу автомобилей и сигарет, а также многих других активно продвигаемых продуктов.

Ответила ли IBM на это шквал атак конкурентов? Конечно же, нет. И это не является хорошей оборонительной стратегией.

## IBM против IBM

Ухватившись мертвой хваткой за рынок персональных компьютеров, IBM развернула свои орудия на 180° и воспользовалась классической стратегией обороны.

Атака на самого себя. Это сработало для Gillette, сработало для General Motors, сработает и для IBM.

То, что покупатели IBM привыкли к этой тактике, было компании на руку. Они заранее знали, что "Голубой гигант" будет постоянно выпускать новые и более мощные компьютеры, которые действительно сделают ее предыдущие модели устаревшими.

"Дешевле и лучше, чем IBM" - это, по сути, стратегия самой IBM. Конкурентам сложно поразить цель, которая непрерывно движется. А покупатели, уже купившие продукцию IBM и перспективные, доказали, что готовы ждать выхода новых моделей. И они появлялись. Первым был PC XT с жестким диском, на котором владелец мог хранить до 5000 страниц текста.

Затем появился PC AT, имевший совершенно новый микропроцессор. "Компьютер IBM AT, - писал The Wall Street Journal, - окажет большое давление на конкурентов и остальные модели персональных компьютеров. Удивительно дешевый и поразительно мощный, AT обещает найти широкое применение, что заставит конкурентов IBM пересмотреть свои продукты и стратегии... Консультант по отрасли высказывает мнение, что в течение года PC AT превзойдет по объемам продаж первый персональный компьютер и PC XT вместе взятые".

Конкуренты встретили модель Л Г полным молчанием. "Никто не мог соперничать с новинкой IBM на выставке", - рапортовала The New York Times. Выставкой был Comdex, где 100 тыс. посетителей осматривали все новейшие достижения в отрасли. "Ни один конкурент IBM не показал машину, способную бросить вызов PC AT", - писала Times.

Не удивительно, что "над выставкой витал святой дух", как говорилось в газете. "Похоже, что вся компьютерная отрасль оказалась в глубоком загоне", - сказал Джон Скалли из Apple.

В загоне под названием IBM.

Вскоре после этого в изданиях, пестревших когда-то компьютерной рекламой, стали появляться сообщения о потерях среди рекламодателей.

Компания Raytheon бросила свое подразделение Data Systems и понесла убытки в \$95 млн. Computer Devices, Galivan Computer, Osborne Computer, Victor Technologies и Franklin Computer оказались не в лучшем положении.

Pitney Bowes забросила свои текстовые процессоры и понесла убытки на \$22,5 млн. Большие потери понесли Eagle Computer, Fortune Systems, Columbia Data Products и Vector Graphics.



Силиконовую долину охватил страх. А IBM как бы смеялась над ними, говоря в своей рекламе: "Что большинство людей хочет от компьютерной компании, так это спокойно спать по ночам".

Уверовать во всемогущество IBM - означает допустить серьезную ошибку. Компании, как и армии, сильны только на местности, которой они владеют. IBM можно было наказывать. Дом - вот одна территория, которую компания не освоила.

## Apple против IBM: раунд 1

Apple быстро расправилась со своими конкурентами с помощью Apple II - первого "полностью укомплектованного" персонального компьютера. Более того, принцип "открытой архитектуры", заложенный в его основу, подстегнул сотни других компаний на разработку программного обеспечения и дополнительных устройств, что позволило решать с помощью компьютера тысячи разных задач.

Вскоре Apple имела самый большой кусок компьютерного пирога. Потом она стала классическим образом защищать свои позиции.

Вначале появился II Plus. Затем IIe. Каждая машина была совместима с предыдущей, могла использовать то же программное обеспечение и предназначалась для замены старых моделей. (Лучшая стратегия обороны - это смелость атаковать самого себя.)

Потом появилась портативная модель IIs. Она не была заменой для IIe, однако работала быстрее и была дешевле, так что в каком-то смысле она все же конкурировала с предыдущей моделью.

Гораздо меньший успех ожидал Apple III - единственную модель, не предназначенную для домашней работы. Apple III была ориентирована на офисы и не имела того набора программного обеспечения, каким обладала серия II (серия III должна была дополнить ее, но не заменить). Apple III прохладно приняли в отрасли - явный признак приближения чего-то.

Никто и предположить не мог, что всемогущий и безжалостный Армонк выпустит PCjr. "Печальная дата для домашнего компьютера", - писали в журнале Time, который предсказывал большие перемены. "Маршируя от успеха к успеху, - говорилось в издании, - IBM теперь предлагает продукт для гостиной".

Но гостиная уже принадлежала Apple.

Поэтому, несмотря на бесплатное усовершенствование клавиатуры, сниженную на треть цену и 100-миллионное состояние Чарли Чаплина PCjr претерпел неудачу в попытке взлететь.

Менее чем через 18 месяцев после начала "военных действий" он был мертв - убит только что назначенным руководством подразделения Entry Systems компании IBM.



Неудача с PCjr могла ударить по самолюбию IBM, но только не по ее кошельку. За последний год PCjr принес дохода на сумму в \$150 млн, что, впрочем, семечки по сравнению с общим доходом компании - \$46 млрд.

Скептики говорят, что виновата была не стратегия, а продукт. Может быть, однако существует слишком много фактов в пользу того, что одного хорошего продукта недостаточно, если вы не владеете высотами. Победу обычно одерживает тот, кто контролирует территорию. Это второй принцип Клаузевица: превосходство обороны.

То же самое случилось с "Голубым гигантом", когда была предпринята попытка открыть розничные магазины, конкурирующие с аналогичными заведениями фирм ComputerLand, Micro Age, Entru и др. "Неудачные приключения IBM в джунглях розницы", - писал о проблемах IBM журнал Fortune.

Не только IBM, но и DEC, и Xerox, и многие другие несли убытки на фронте розничных продаж. Важен не размер, важна позиция. Ни один из крупных производителей компьютеров не имел как продавец сильной позиции в умах потенциальных покупателей.

## Apple против IBM: раунд 2

Но компьютеры для дома - это одно, а для офиса - совсем другое. В настоящее время в отрасли наблюдается повтор битвы "Apple против IBM". Только на этот раз результаты, вполне возможно, будут иными, поскольку Apple играет на территории IBM. Она пытается занять пустоту, образовавшуюся после ухода с рынка Digital Equipment Corp.

Джон Скалли и его команда, работающие над компьютерами Macintosh, тратят в год по \$200 млн на рекламу, пытаются стать No2 в сфере офисных компьютеров.

Но у Apple есть одна фатальная слабость. Apple - это компьютер для дома, а не для офиса.

Скалли хитер. Вы можете заметить, что в рекламе Macintosh практически никогда не упоминается название Apple. Он знает, что офисные компьютеры нужно позиционировать отдельно от домашних.

К сожалению, средства массовой информации продолжают увязывать Macintosh и Apple. Этот червь глубоко засел в детище Скалли.

Стив Возняк, соучредитель Apple, подчеркнул этот факт. "Направление Apple за последние 5 лет было ужасающе неверным", - сказал он.

М-р Воз также обвинил руководство Apple в отказе финансировать будущие разработки в области персонального компьютера Apple II.

Мы полагаем, что Возник прав. Apple должна сконцентрироваться на продукции для дома и небольших офисов.

## No2 против IBM

"Компьютерный бизнес сегодня похож на автомобильную отрасль начала XX века, - писал журнал Time. - Тогда, как и сейчас, появились революционно новые, многообещающие технологии, привлекая толпы компаний; некоторые из них даже назывались почти так же, как Apple и Commodore. Естественно, выжили только несколько из тех ранних изготовителей авто".

"Нет сомнений, что IBM стала своего рода General Motors в отрасли персональных компьютеров. Вопрос в том, кто станет "Фордом" и "Крайслером" и кто изобретет новые двигатели?" - делал вывод Time.

Кто станет No2? IBM продолжает расти, поэтому у любой компьютерной компании появляется тот самый шанс, который выпадает раз в жизни, - возможность стать сильным No2.

Наилучшие шансы у Digital. Она была мировым лидером по производству малых компьютеров. У нее были имя и репутация. И ничем этим она не воспользовалась.

Hertz и Avis. Coke и Pepsi. General Motors и Ford. McDonald's и Burger King. Всегда есть место для No2.

Всегда найдется удобный момент, чтобы кто-то смог занять пустующую позицию. Равно как нет и недостатка в желающих: AT&T, Burroughs, Compaq, Data General, Hewlett-Packard, ITT. Motorola, NCR, Sperry, Wang, Xerox и Zenith.

В этот список еще не вошли японские компании: Epson, Fujitsu, Hitachi, Minolta, Mitsubishi, NEC, Oki, Panasonic, Sanyo и Toshiba.

Много? Так кажется и потенциальному покупателю. В этот момент самым важным инструментом для поддержания продаж является доверие людей. Они покупают не компьютер, они покупают имя.

Давайте посмотрим, в чем слабы некоторые из претендентов на кресло No2. AT&T является телефонной компанией, но никак не компьютерной.

Burroughs делает мейнфреймы, да и в этой области она не особенно сильна.

Compaq ведет фланговую атаку посредством низкой цены на IBM - ведет весьма успешно, но вряд ли сменит свою стратегию на наступательную.

Data General не может составить конкуренцию даже DEC в отношении миникомпьютеров.

**ITT**-многопрофильная корпорация. Нельзя сказать, что эта компания серьезно думает о каком-то одном рыночном направлении.

NCR означает National Cash Register, что не имеет никакого отношения к компьютерам. Наибольшего успеха в этой области она добилась с системами ввода данных для розничной торговли - там она может воспользоваться своей силой в секторе кассовых аппаратов.



Sperry - еще одна посредственная компания, занимается мэйнфреймами. Wang производит текстовые процессоры. У нее есть шанс, но позиционирование в отношении текстовых процессоров будет только мешать.

Xerox - компания по производству копировальной техники. IBM ничего не может сделать в копировальных машинах, равно как и Xerox - в компьютерах.

Zenith вообще производит телевизоры.

О японцах можно забыть. Их обдуманый, неторопливый подход не имеет шансов на успех в быстро меняющемся мире компьютеров.

Угадайте, кто, по нашему мнению, имеет наибольшие шансы? Hewlett-Packard.

И это правильно. Мы думаем, что Hewlett-Packard располагает наибольшими возможностями стать второй крупнейшей компьютерной компанией в мире. В сфере миникомпьютеров она уступает только DEC. И предлагает те же дружественные пользователю системы, что и Apple.

Hewlett-Packard не может атаковать IBM. Заменить IBM не может никто.

Но зато Hewlett-Packard может стать лучшей альтернативой IBM, нежели Apple. А затем продемонстрировать рынку, что имя Hewlett-Packard означает "бизнес".

В течение ближайших нескольких лет все станет ясно.

## **\* Глава 15. Стратегия и тактика \***

Мы впадаем в заблуждение, если приписываем стратегии возможности вне зависимости от тактических результатов.

Карл фон Клаузевиц

Как разработать стратегию? Некоторые компании считают, что нужно собрать вместе 3-4 лучших специалистов и держать их взаперти в одной комнате, пока они не выдадут результат. "Мозговой центр в башне из слоновой кости" - как еще называют этот подход.

Некоторые компании придерживаются другого метода: собирают всех высших руководителей в конференц-зале (а еще лучше на Карибских островах), чтобы сформулировать планы на будущее. Подход под названием "прочь от телефонов, прочь от всего".

В обоих подходах делается попытка развить долгосрочное стратегическое мышление, причем уйти как можно дальше от повседневных тактических решений. И оба подхода ошибочны.

Стратегия следует за тактикой

Форма должна следовать за функцией, стратегия должна следовать за тактикой. То есть достижение тактических результатов - конечная и единственная цель стратегии. Если данная стратегия не приносит тактических результатов, она ошибочна, каким бы блестящим ни было ее появление, и как бы красноречиво ее ни отстаивали. Стратегия должна разрабатываться снизу вверх, а не сверху вниз. Только генерал, обладающий глубоким, детальным знанием того, что происходит на поле боя, может разработать эффективную стратегию.

Стратегия должна вырастать со дна рынка, а не в стерильных условиях башни из слоновой кости. (Генерал, который сидит в кресле и не имеет представления о ходе битвы, - аналог директора в конференц-зале.)

Цель большой стратегии - организовать работу на тактическом уровне. Другой цели просто нет. В военном сражении цель генерального плана, грубо говоря, - иметь двух солдат, готовых, стремящихся и способных к борьбе в точке, где у врага всего один солдат. Иными словами, способствовать применению принципа силы на тактическом уровне.

Генеральная стратегия может быть удивительной и безрассудно смелой, она может вдохновлять, вселять храбрость и в то же время привести к полнейшему провалу, если не позволяет поместить войска в нужное время в нужном месте для выполнения тактической работы.

Нет такого понятия, как плохая стратегия. Равно как нет и хорошей стратегии. У стратегии нет внутреннего показателя собственного качества. Стратегии не похожи на сюжет романа или сценарий фильма, которые только и ждут, пока кто-нибудь приделает им крылья в виде хороших слов и музыки.

В отличие от произведений искусства, которые обычно ценны своей оригинальностью, творчеством и полнотой мысли, эффективность маркетинговых стратегий должна оцениваться только в тех точках, где они соприкасаются с покупателями и конкурентами.

В военном деле серьезное изучение стратегии начинается с освоения штыка. И нет ничего удивительного в том, что, возможно, наилучший военный стратег, которого когда-либо знал мир, начал свою карьеру в прусской армии в "зрелом" возрасте - 12 лет отроду.

Карл фон Клаузевиц знал, что такое война, потому что на себе ощутил весь ее ужас. Он был в Йене, где попал в плен к французам. Он был в Бородино, где столкнулись две великие армии - Наполеона и Александра I. Он был на реке Березине в тот черный день, когда тысячи французов растоптала насмерть казачья кавалерия. Он был в Ватерлоо.

Его великие стратегические концепции варились в котлах походных кухонь. Клаузевиц знал всю важность победы, поскольку так часто ощущал горечь поражения.

Все великие стратеги войны прошли примерно тот же путь. Они учились стратегии, изучая тактику ведения боевых действий. Стратегия следует за тактикой.

### Артиллерийский офицер

В конце XVIII века ни один молодой человек благородного происхождения или со связями при дворе и не помышлял о службе в артиллерии. Это была шумная, грязная, надрывающая спину работа. МВА тех дней шли в кавалерию, где выдавали потрясающую униформу, а на работу можно было ездить. Верхом.

Но война ведется на тактическом уровне. Кроме как для рекогносцировки кавалерия практически ни на что не годилась и не могла сказать веское слово в великих битвах тех дней. (Ни одна британская площадь даже не знала кавалерийской атаки.) Оружием, на которое ложилась вся тяжесть тактических задач, которое могло нанести наибольший урон живой силе, была артиллерия.

Никто не знал этого лучше, чем Наполеон Бонапарт, бывший артиллерийский офицер, ставший в 24 года генералом, а в 34 - императором.

Секрет стратегического превосходства Наполеона был в использовании артиллерии таким образом, чтобы она оказала максимальный эффект на тактическом уровне. Наполеон постоянно пользовался мобильностью своей артиллерии, сосредоточивая орудия и посылая их как можно ближе к врагу, чтобы сделать залп по пехоте и кавалерии.

"Артиллерия, - говорил Наполеон, - есть ключ к определению судеб армий и наций. Никогда не бывает много орудий".

### Танковый командир

Что получится, если взять артиллерийское орудие, водрузить его на двигатель внутреннего сгорания, добавить броню и гусеницы? Танк, эквивалент 6-фунтовым пушкам наполеоновской эпохи в XX веке.

Нет ничего удивительного в том, что лучший стратег Второй мировой войны также учился своему ремеслу с самых азов. Джордж С. Паттон-младший был наблюдателем в Камбре в 1917 году, когда британцы провели первую крупномасштабную танковую атаку.

В 1918 году Паттон был назначен первым в США командующим бронетанковыми войсками. В том же году он уже вел танки в бой на выступе Сен-Михель.



Паттон применил свои знания танковой тактики и в 1944 году в Нормандии, когда в диком броске через Францию его 3-я армия, занимая территории, побила все рекорды. Несмотря на необузданный характер, Паттон стал проницательным военным стратегом, чьи успехи на полях сражений основывались на мудрых концепциях Клаузевица.

"Нельзя планировать, а потом подгонять обстоятельства под свой план, - говорил Паттон. - Нужно планировать так, чтобы подстраиваться под обстоятельства. Я считаю, что успех или провал высшего командования зависят от наличия или отсутствия умения делать именно это".

### Эксперт по рекламе

Танки и артиллерия сегодняшних маркетинговых войн - это реклама. Пока вы не будете знать, как использовать рекламу на тактическом уровне, вы не можете считаться хорошим маркетинговым стратегом.

Поскольку многие менеджеры игнорируют тактическое применение рекламной мощи, они отдают те же самоубийственные приказы по атаке на окопавшихся конкурентов, что имели место в позиционной войне в ходе Первой мировой. "Тыл противника - самое лучшее место для наших танков, - говорил Паттон. - Используйте все средства, чтобы доставить их туда".

Apple наняла Джона Скалли не потому, что он знал, как управлять заводом по производству прохладительных напитков или секретную формулу "Пепси". Apple переманила Скалли за его умение обращаться с рекламой. И хотя обстоятельства сложились против его стратегии "Apple в офисе" (как и против старого мастера при Ватерлоо), реклама Скалли пока что делается мастерски. Его ролик "1984" на тему Джорджа Оруэлла имел большее влияние, нежели любое другое телеобращение.

Ни в коем случае нельзя считать прямую продажу и другие виды маркетингового оружия устаревшими. Каждое из них жизненно необходимо и может сыграть свою роль в маркетинговой битве. (Как пехота во времена Наполеона.) Но реклама является критически важным оружием, которым надо владеть в совершенстве, если компания хочет одержать большую маркетинговую победу.

(Под рекламой мы, естественно, понимаем все формы достижения рынка, включая печатные и эфирные средства массовой информации, пропаганду, прямую почтовую рассылку, образцы, каталоги, выставки. Так же, как к бронетанковым войскам относятся самоходные орудия, бронемашины и множество другой техники, включая сами танки.)

Критики могут привести немало примеров, когда плохая реклама, казалось бы, не дает отрицательных результатов. Успешному запуску персонального компьютера компанией IBM нисколько не помешало присутствие в рекламе Чарли Чаплина. Это так. Плохая реклама - не беда для такого гиганта, как



IBM. Но она может стать фатальной для компании, у которой нет такого изобилия ресурсов.

### Стратегия допускает заурядную тактику

Стратегия развивается из глубокого понимания тактики, однако здесь существует парадокс: хорошая стратегия не требует превосходной тактики. Суть хорошей стратегии - уметь победить в маркетинговой войне без тактического великолепия.

IBM не нужна была хорошая реклама для победы в компьютерной войне. Ее стратегия - стать первой компанией, предложившей персональный компьютер для бизнеса, - гарантировала успех еще до того, как появился сам продукт. Эта стратегия и заставила тактику работать "на ура". Именно понимание тактики убедило IBM принять эту стратегию.

Признавая всю важность рекламы, руководители многих компаний начинают всецело на нее полагаться, допуская тем самым ошибку. Они хотят, чтобы реклама нанесла "главный удар", который позволит выиграть войну. На маркетинговой арене часто происходят битвы, подобные отчаянной контратаке Гитлера в Арденнах в 1944 году. Компании ставят все на массивную рекламную кампанию, которая должна "спасти ситуацию".

Спасти такие ситуации удается редко. Причины довольно просты. Если стратегия хорошая, битву можно выиграть с любой тактикой. Если для победы нужна только превосходная тактика, значит, со стратегией что-то не в порядке. Другими словами, компания, которая полагается на тактическое совершенство, также опирается на нездоровую стратегию. Таким образом, у компании есть два способа проиграть войну: (1) плохая стратегия, (2) зависимость от превосходства в тактике, что, как показывает история, случается сплошь и рядом.

Освобожденный мир рукоплескал Паттону, когда тот промчался через Францию. Но истина состоит в том, что мы могли победить и без него.

Нет ничего абсолютного. В маркетинге, как и на настоящей войне, бывает так, что все шансы против тебя. "Чем безнадежнее ситуация, - говорит Клаузевиц, - тем больше стремление сделать один мощный, отчаянный удар". Когда в футболе вратарь на последних секундах игры посылает мяч далеко вперед - это отчаянная атака, к которой прибегают, если ничего другого уже нельзя сделать. В большинстве же случаев побеждает тактика вымучивания, подобная той, которой придерживается Procter & Gamble.

Генералы от маркетинга, которые стремятся выиграть войну за счет лучшей тактики, обычно не раздумывая винят во всем свое оружие, которое почему-то не сработало. И на сегодняшних полях сражений таким оружием становится реклама.

## Стратегия направляет тактику

Генерал, который при разработке стратегии к изучению тактических ситуаций относится весьма пренебрежительно, часто становится сверхчувствительным к тактике, стоит только битве начаться.

Если стратегия хорошо разработана с тактических позиций, то после начала сражения она должна управлять тактикой, а не наоборот.

Хороший генерал обладает способностью закрывать глаза на тактические трудности и давить на достижение стратегических целей. Порой приходится расходовать значительные ресурсы для захвата ключевых точек, которые могут сдерживать развитие всей стратегии. Можно, к примеру, в течение короткого периода вести определенный бизнес себе в убыток, чтобы выполнить тактические задачи и тем самым обеспечить успех стратегии в целом.

Верно и обратное. Можно позволить бизнесу пойти на спад, отказаться от приносящих прибыль продуктов, если они не согласуются со стратегией. Да, это может вызвать проблемы с торговым персоналом, которого, в первую очередь, интересует объем продаж. Клаузевиц постоянно делает ударение на единстве стратегии.

И, прежде всего, он развенчивает мнение о том, что взятие определенной географической точки или оккупация не обороняющейся провинции ничего не значат, если не содействуют развитию всей операции. "Как в коммерции торговец не может отделить и обезопасить доходы от какой-то одной сделки, - пишет Клаузевиц, - так и на войне одно достижение не может быть отделено от результата в целом".

Современные торговцы, такие как Coca-Cola, порой забывают принцип, который хорошо понимали их предшественники в XIX веке. Они запускают на рынок продукт, который легко продать, к примеру Diet Coke, а потом удивляются, почему не идут продажи Tab. Повторяем: "Одно достижение не может быть отделено от общего результата".

Наиболее частой причиной отсутствия стратегического направления в тактике компаний является децентрализация менеджмента. Как и линейное расширение, в краткосрочном периоде такая децентрализация может дать результаты. Но в долгосрочной перспективе компания обязательно от этого пострадает. Что, кстати, и произошло с ИТТ, которая сейчас платит за имевшую место долгие годы децентрализованную систему управления.

Перенос принятия решений на место действия - вот чем оправдывают свое существование децентрализованные организации. Да, выходить на поля сражений для изучения тактической ситуации очень важно для создания хорошей стратегии. Но этого еще не достаточно. Кто-то по-прежнему



должен увязывать все элементы в единое целое, в логически связанную стратегию.

### Единственное направление атаки

В любой момент времени в стратегических планах компании должна доминировать одна-единственная цель.

Эта цель должна прежде всего быть связана с ресурсами фирмы. Такую концепцию можно назвать "единственным направлением атаки".

Децентрализация менеджмента и отсутствие единой корпоративной стратегии приводит к появлению множественных направлений атаки, что очень характерно для современного американского бизнеса. На некоторых направлениях достигается успех, на отдельных имеет место поражение; но ни одно из них не координируется так, чтобы вести бизнес долгое время.

Возьмем злополучное предприятие компании Еххоп по выходу на рынок офисных продуктов и систем: Qwir, Qwux, Zilog, Vydec, Daystar, Dialog и Delphi. Вот некоторые из имен, которыми компания атаковала рынок. Но где в это время была ее корпоративная стратегия? Все там же, в нефтедобыче.

Сравните безуспешную попытку Еххоп с тем, как IBM запустила свой РС. При этом она имела важную стратегическую цель: компания хотела защитить свой бизнес мэйнфреймов от фланговых атак в низшем секторе. И для ее достижения не пожалела большой доли своей энергии и ресурсов. (Примерно такое же мышление привело к появлению мэйнфреймов серии 360/370 за несколько десятилетий до этого.)

Компании часто снабжают свои подразделения деньгами и материалами, а затем выпускают их в бой, не указав, в каком направлении следует двигаться. "Вот, возьмите деньги и что там еще нужно" - обычное дело для компании, которая проводит сразу несколько различных атак.

По мере того как подразделения компании углубляются в мир бизнеса, они начинают ограничивать свои атаки лишь "удобными целями". Возможно, это происходит потому, что "удобные цели" легче поразить. К тому же у продукта, например, может не быть будущего.

Взять хотя бы текстовые процессоры. После того как IBM целиком ушла в сферу универсальных компьютеров для офисов, этот рынок оказался относительно свободным. Поэтому на "удобную цель" немедленно набросились Lanier, CPT, NBI и другие фирмы. И где они будут завтра?

Имела ли Warner Communications долгосрочную корпоративную стратегию, когда компания купила Atari? Или это было всего лишь игрой?

Был ли у General Mills стратегический план, когда она потеряла все на Izod?

И как вы полагаете, о чем мечтает Mobil в отношении Montgomery Ward?



В прошлом эти корпоративные шаги оправдывались модным словом "диверсификация". Все они нисколько не считаются с главной военной аксиомой, с концентрацией сил.

Зачем MCI, загнанной в угол гигантской корпорацией AT&T, открывать второй фронт выпуском MCI Mail? С военной точки зрения это глупость, которая не имеет объяснения. Впрочем, и с маркетинговой тоже, поскольку ничего, кроме убытков, MCI Mail не приносит.

Что пыталась сделать General Motors, когда заплатила Россу Перо \$2,5 млрд за его Electronic Data Systems'? Ничего стратегического, можете быть уверены.

Плохо, когда такие шаги совершают по неосторожности. (Нам сделали предложение, от которого мы не смогли отказаться.) Хуже, когда компании отходят от своего пути и начинают создавать стратегию диверсификации.

Возьмем Sony. Согласно журналу Fortune, она разработала стратегию "50-50". К 1990 году компания хотела наполовину выпускать товары широкого потребления, наполовину - промышленного назначения вместо прежней пропорции, которая составляла 80-20. Есть в этом смысл?

Нет. Это переброска ресурсов с поля битвы, где выигрываешь, в бой, который проиграешь. Более того, Sony делает это в момент, когда испытывает кризис в сфере потребительских товаров и не знает, что ей делать с технологией Betamax, которая стабильно уступает стандарту VHS.

## Атака и контратака

Для каждого действия, гласит закон физики, существует свое противодействие. Многие маркетинговые командиры составляют планы так, будто враг не станет на них реагировать. Ничто не может быть дальше от истины, нежели это.

Как раз наоборот. Урежьте свою цену вдвое - и конкурент сделает то же самое. На каждое ваше действие конкуренты найдут противодействие, пускай и не повторяющее в точности ваши шаги.

Не действуйте слепо. Хорошая маркетинговая стратегия должна предугадывать контратаки конкурентов. Многие принципы маркетинговой войны учитывают это обстоятельство. Принцип наступления No2: найдите слабое место в силе лидера и атакуйте его. Чтобы заблокировать такой маневр, лидеры должны ослаблять свою силу, на что они порой решиться не могут.

Другой способ предсказать сильную контратаку - проанализировать прогнозы изменения долей рынка. Некоторые компании, например, нахально заявляют, что отнимут половину рынка у лидера. Только забывают о том, что тот будет при этом кусаться и царапаться. Раненый орел всегда отвечает.

Контратаку нужно ждать. Конкуренты потратят гораздо больше денег и принесут больше жертв, защищая то, что имеют, чем если бы сами атаковали ваши позиции.

### Действия зависят от стратегии

Какое бы действие ни предпринимала или намеревалась предпринять компания, оно не может быть оторвано от стратегии. Действия и есть стратегия.

Однако многие маркетологи считают, что это разные вещи. Apple, например, заявила, что намеревается прорваться в список Fortune 500. Не может быть, чтобы после такого заявления руководители компании расслабились и сказали: "Так, и какая у нас будет стратегия?". Вхождение в список "500 лучших" - вот стратегия.

Попадет туда Apple или нет, зависит главным образом от наличия в этой стратегии приемлемой тактики с учетом силы обороны IBM.

Очевидно, что, следуя принципам маркетинговой войны, Apple может повысить свои шансы на успех. Если будет проводить атаку на узком фронте, например. Но это помогает лишь в некоторой степени. Более фундаментальный стратегический вопрос звучит так: может ли столь маленькая компания, как Apple, бросить вызов IBM на ее же территории?

Большие и успешные компании попадают в беду, полагая, что могут все, было бы только желание победить. Поэтому они часто решают, чего хотят добиться, а затем создают специальную группу для разработки стратегии по достижению этих целей. Ни одна компания не является достаточно большой, чтобы поступать таким образом. Обязательно найдутся цели, выходящие за рамки их средств.

Хорошие маркетинговые стратеги живут в мире тактики и реальности. Они никогда не позволяют своим "я" мешать принимать решения. Они никогда не берутся за невыполнимое, равно как и не ведут кампанию или атаку за рамками разумной цели. Они думают о том, чего можно добиться с имеющимися в их распоряжении тактическими средствами, а не над грандиозными схемами или несбыточными мечтами.

### Стратегию нельзя отделять от тактики

Как действия невозможны без стратегии, так и стратегия невозможна без тактики. Между этими тремя элементами нет границ, а если попытаться их прочертить, то они же в первую очередь и пострадают. Знание тактики

помогает создать стратегию, допускающую определенное направление действий компании.

Как только действия согласованы, стратегия начинает руководить тактикой. Если между ними будет существовать жесткий барьер, весь процесс пойдет в неверном направлении.

Возьмем рекламу, ключевой компонент большинства маркетинговых войн. Обычно фирмы прибегают к услугам агентств, которые разрабатывают тактику рекламных кампаний.

Однако фирма создает маркетинговую стратегию еще до того, как агентство приступит к работе. Другими словами, компания решает что делать, а агентство - как делать. Звучит так просто и логично, что указывать на фатальный недостаток этой схемы даже как-то неудобно. Искусственный барьер, который здесь существует, не позволяет знанию тактики, коим обладает рекламное агентство, быть главным фактором в создании стратегии фирмы.

Принимает ли Miller Brewing во внимание тактические сложности, которые возникнут при попытке втиснуть две крупные торговые марки в одно имя? Очевидно, нет. Miller сформировала стратегию, а затем поручила тактическую работу двум своим рекламным агентствам. Ставил ли Дж. Уолтер Томпсон стратегию объединения двух марок пива под одним именем?

А вы будете сомневаться в стратегии, которая приносит вам \$50 млн? Из которых агентство получает 7,5 млн в год.

Чтобы действовать эффективно в маркетинговых войнах завтрашнего дня, рекламным агентствам придется больше заниматься стратегическим планированием, либо же компаниям следует лучше разбираться в рекламной тактике. Кажется, обе эти тенденции будут существовать одновременно.

Но в данный момент лишь немногие агентства знают, как превратить свое знание тактики рекламы в стратегические программы, равно как и немногие компании имеют глубокое понимание этой тактики.

Некоторые агентства будут усиленно сопротивляться требованиям к углубленному стратегическому мышлению, поскольку, зная истинное положение вещей, не захотят нести ответственность за успех рекламных программ. Им проще будет винить продукт или торговый персонал.

## Использование резервов

Ни один командир не пойдет в атаку без соответствующих резервов. "Численность свежих резервов, - говорит Клаузевиц, - всегда является ключевым моментом, за которым следят оба командира".

Тот, у кого резервов больше, имеет заведомо лучшую позицию. Но не всегда необходимо, и даже нежелательно пускать все резервы в каждую битву.

Ни одна компания не потратит весь годовой рекламный бюджет в течение 1 января. И ни один генерал не выпустит всех своих солдат на передовую в момент, когда сталкиваются две армии. Использование резервов - ключевой аспект любой битвы.

Хороший генерал постарается добыть победу, не прибегая к резервам. Практически не было случаев, когда армия, исчерпав свои резервы, не проигрывала сражение.

Мы говорим, конечно, о тактических резервах - силах, готовых вступить в битву в любой момент. Стратегические резервы - совсем иное. Армии не могут полагаться на солдат, которых еще нужно призвать на службу и научить держать оружие. Клаузевиц предостерегает от надежды на стратегические резервы, которые он считает лишь схожей по названию вещью. Если они стратегические, значит, это не резервы. То есть они недоступны в любой момент времени, их нельзя бросить в бой по усмотрению полевого командира.

Предприниматель, который начинает вести два бизнеса вместо одного, попадает в ловушку под названием "стратегический резерв". Один бизнес не может быть резервом для другого, поскольку вложенные в него деньги нельзя быстро забрать в случае необходимости. Лучше организовать один бизнес, но с ликвидными активами в резерве.

Тот же принцип относится и к компаниям, которые предпринимая слишком много попыток на слишком многих фронтах за слишком короткий промежуток времени. Спросите их: "Где ваши резервы?" - и посмотрите, что они ответят.

## **\* Глава 16. Маркетинговый генерал \***

Из тысячи выдающихся умом, смелостью или силой воли людей вряд ли найдется один, кто сочетает в себе все эти качества, позволяющие стать чем-то большим, нежели посредственным генералом.

Карл фон Клаузевиц

За некоторыми исключениями, на поля маркетинговых сражений мира свои корпорации ведут именно "бесцветные" капитаны, не привлекая к себе особого внимания, не прилагая особых усилий для воодушевления своих войск. (К числу исключений относятся Джек Уэльш из General Electric, Ли Якокка из Chrysler и Джон Рид из Citibank.)

Боссы многих корпораций прячутся за двумя философиями-близнецами - диверсификацией и децентрализацией, - чтобы, не дай Бог, не попасть в центр внимания.

Бизнес сегодня взывает к необходимости присутствия на полях сражений военачальников - мужчин и женщин, готовых принять на себя ответственность за планирование и исполнение всей маркетинговой программы. В то время, когда бизнесу так нужны великие мыслители, корпорации идут в обратном направлении. Диверсификация и децентрализация только затягивают стратегическую петлю на их шеях. Одна компания из списка "500 лучших" журнала Fortune хвалилась, что половина ее менеджеров занимается стратегическим планированием.

Во всей Третьей армии Паттона было 105 генералов, и только один человек занимался планированием стратегии.

Чем больше людей вовлечено в процесс создания стратегии, тем меньше шансов, что результат их работы будет блестящим. Нужно во всем стремиться вверх, а не вниз.

Децентрализация притупила в бизнесменах желание брать на себя дополнительный риск. Менеджеры не дураки, они знают, что если каким-то образом подняться чуть выше "линии увольнения", то появится возможность добраться и до позиции главы корпорации.

Определить свое положение в компании очень просто. Если вас могут уволить за то, что вы не достигли целей маркетинга, значит, вы находитесь ниже "линии увольнения". Если вы сами можете кого-то уволить за те же грехи, значит, вы уже выше нее.

Примечание: когда вы находитесь выше "линии увольнения", у вас лично никаких маркетинговых целей нет. Естественно, вы купаетесь в лучах славы, если ваше отделение добивается успеха, и вините кого-то другого за неудачи. У вас ведь Должность - замечательная штука, не правда ли?

Децентрализация опускает "линию увольнения" все ниже и ниже, и постепенно компания превращается в совокупность "феодалных поместий", каждое из которых настолько слабо, что провести самостоятельную маркетинговую программу не в состоянии. Поэтому маркетинг в таких компаниях вырождается в совокупность мелких шажков, напоминая холдинг или своего рода позиционную войну в бизнесе.

Мы верим, что бизнес меняется, что директора начинают консолидировать разные объекты, дабы сделать их достаточно мощными для проведения эффективных маркетинговых кампаний. И вместе с этим возникает другая проблема. Где найти маркетинговых генералов, которые будут управлять этой расширившейся деятельностью?

Найти их нелегко. Клаузевиц отмечает, что многие вполне интеллигентные люди не обладают качествами, присущими хорошему генералу. Из тысячи человек только один, возможно, окажется подходящим кандидатом.





Какими качествами должен обладать маркетинговый генерал? Может ли он чему-то научиться в таких местах, как военный институт в Виргинии, Аннаполис и Вест Пойнт?

Маркетинговый генерал должен быть гибким

Основная характеристика генерала от маркетинга - гибкость. Не очень эффектная и не всегда почитаемая за достоинство, она необходима настолько, что ни один генерал не может рассчитывать без этого на крупную победу. Генерал должен быть достаточно гибким, чтобы подстраивать стратегию под ситуацию, а не наоборот.

Большинство предполагаемых маркетинговых генералов делают прямо противоположное. Они начинают со стратегии, которая сработала когда-то в прошлом, а затем анализируют ситуацию. И слишком часто получается так, что ситуация "подгоняется" под стратегию. Сделать это несложно, поскольку "факты" никогда не известны на 100%.

Вот что говорит Клаузевиц: "Большая часть полученной во время войны информации противоречива, еще большая часть лжива, а самая большая часть носит сомнительный характер".

Когда ты находишься в дыму сражения, легче всего взять и воспользоваться проверенной стратегией. Любой другой подход кажется просто верхом безрассудства. "Сделаем то, в чем мы уверены".

Иногда подобное отношение путают с силой. "Он твердо верит в свои убеждения", - обычно говорят о таком человеке. Упрямство и отсутствие гибкости - это слабость генерала, но никак не сила.

В современном маркетинге присутствует немало бессмысленного позерства. Конкурент снижает цены, а руководство говорит: "Они знают, что их продукт хуже".

Работник предлагает пойти на конкурента в атаку, а руководство ему отвечает: "Мы верим в позитивный подход, в продажу наших товаров по ценам, которые они заслуживают, а не в очернение конкурентов".

Хорошему генералу не свойственна предубежденность. Он или она серьезно взвешивает все альтернативы и выслушивает все мнения перед тем, как принять решение.

Именно гибкость его ума может затерроризировать лагерь врагов. Они никогда не знают, когда и с какой стороны ждать удара. Ужасно трудно защищаться от того, к чему ты не готов.

Маркетинговый генерал должен обладать смелостью мышления

Ни одно другое качество не обсуждается столь активно, как мужество. Определенно, мужество необходимо маркетинговому генералу, В чем разница между хорошим генералом и посредственным? В мужестве. У хорошего генерала имеется неограниченный запас смелости мышления, чтобы противостоять начальникам и подчиненным, настаивающим на применении иного подхода.

Хороший маркетинговый генерал должен быть открыт для всех точек зрения, однако рано или поздно наступает время, когда приходится принимать решение. В этот момент открытость должна исчезнуть, а генерал погружается глубоко в себя, чтобы найти там силу воли и мужество отстаивать свое мнение.

Ли Якокка говорит об этом так: "Если бы я должен был одним словом определить все качества, формирующие хорошего менеджера, я бы сказал, что все сводится к решительности. Можно использовать самые навороченные компьютеры, обложиться цифрами и графиками, но в конце концов необходимо собрать всю информацию воедино, составить график и начать действовать".

Посредственные генералы зачастую похожи на такого "мачо": "Никто не может советовать мне, что нужно делать". Маркетинг их привлекает тем, что здесь явно прослеживаются параллели с военным ремеслом. Они также частенько заимствуют и военный язык, болтая о своих войсках и прорывах. Такие охотно принимают решения, сработавшие в прошлом. Похоже, у них существует эмоциональная привязанность к прошлым решениям и стратегиям. По природе своей их привлекают обреченные предприятия. Вершиной мужества, по их мнению, является смерть за свою компанию.

Такой "мачо", тем не менее, может оказаться неплохим лидером. Лидеру не обязательно быть хорошим генералом или стратегом. Тщеславный, самодовольный человек может стать превосходной фигурой в компании, которой лидерство нужно больше, чем стратегия, где дух работников настолько низок, что любая внешняя стратегия просто не имеет шансов на успех. Такой компании в первую очередь необходим лидер, который будет вдохновлять людей.

Если вы умеете действовать, вы можете быть и хорошим лидером, и хорошим стратегом одновременно. Пат-тон, бывало, тренировал перед зеркалом "военное выражение лица".

А Ли Якокка поддерживал огонь в своих войсках такими бессмертными строчками: "У нас есть один и только один предмет желаний. Быть лучшими. А что еще остается?"

В то же время стратегия заводской работы у него была совершенно иная.

Многие консультанты любят переоценивать фактор боевого духа, полагая, что только за счет этого можно добиться маркетинговой победы. Такое утверждение неверно, а вот обратное - справедливо.

Ничто так не укрепляет боевой дух войск, как маркетинговая победа.



## Маркетинговый генерал должен быть решительным

Веками в армии ценится мужество и отвага, и подтверждение тому - миллионы врученных медалей.

Но каким бы важным ни было бесстрашие для сражающихся бойцов, оно не является главной характеристикой командира. Генерал - это не солдат. Многие генералы пытались ими быть, и заплатили за свою опрометчивость поражением или огромными жертвами.

Взамен бесстрашия маркетинговому генералу необходима решительность. Он должен быть способен нанести в нужный момент быстрый и решительный удар. Очень часто, по мере продвижения вверх по лестнице успеха, маркетинговые генералы утрачивают это качество.

"Чем выше чин, тем реже встречается в человеке решительность", - говорит Клаузевиц. Или тем ближе отставка. Или шире возможность выбора.

Решительность становится особенно ценным качеством, когда ты находишься в самой гуще событий. Вот когда маркетинговая операция может по-настоящему выиграть от наличия командира, который умеет пришпорить лошадей.

Многие генералы от маркетинга имеют один порок. Они проявляют слишком много мужества и отваги, когда расклад не в их пользу. И слишком осторожны, когда приходит хорошая карта.

## Маркетинговый генерал должен знать факты

Генералы действуют масштабно. Вы, наверное, и сами ощущали, что для разработки стратегии совсем не обязательно знать все детали. По существу, к таким знатокам в высших эшелонах управления часто относятся с долей презрения. Тому, кто слишком много знает в какой-либо области, нельзя доверять масштабное планирование.

Маркетинговая стратегия - это ерунда, с ней любой справится. Похоже, каждый издатель журнала о торговле считает своим долгом рассказать американским корпорациям, как вести бизнес.

Это утверждение весьма далеко от истины. Для любой маркетинговой проблемы всегда найдется легкий и очевидный ответ, который в большинстве случаев будет неправильным. Когда Coca-Cola заявила о своем переходе на новую формулу, председатель совета директоров компании хвалился: "Мы уверены в этом решении, как ни в одном другом". Что опять же неверно.

"На войне все очень просто, - пишет Клаузевиц, - но самая простая вещь оказывается самой сложной".

Хороший маркетинговый генерал строит свою стратегию с самых низов, начиная с деталей. Законченная стратегия будет простой, но не обязательно очевидной.

Маркетинговый генерал должен быть удачлив

Удача играет важную роль в исходе маркетинговой битвы. Разработав план, проведя атаку, следует быть готовым к своему жребию. Конечно, если вы поработали хорошо, все шансы будут на вашей стороне.

"Ни один вид человеческой деятельности, - говорит Клаузевиц, - не привязан к везению так сильно. Война более всего походит на игру в карты".

Если удача от вас отворачивается, вы должны быть готовы оперативно предпринять меры по уменьшению потерь. "Капитуляция - не позор, - говорит Клаузевиц. - Генерал не будет завлекать последнего оставшегося в живых солдата идеей борьбы, равно как и хороший шахматист не станет продолжать заведомо проигранную партию".

Эйзенхауэр смог сдаться в Корее, и маркетинговый генерал тоже должен уметь распознать момент, когда надлежит выбросить полотенце. Пустая трата ресурсов ради ублажения собственного "я" не может служить ни одной цели. Лучше признать поражение и начать готовиться к новой маркетинговой войне.

Впереди будет еще много битв и побед, которые нужно одержать.

Маркетинговый генерал должен знать правила

Чтобы играть в игру, прежде всего следует знать ее правила или принципы. И второе: вы должны о них забыть. То есть научиться играть, не думая о правилах.

Это верно для любой игры, будь то шахматы, футбол или маркетинговая война. Напрямик к воротам не прорваться. Вы должны начать с изучения правил, а затем попрактиковаться достаточно, чтобы их забыть.

Хороший теннисист во время матча не думает, как держать ракетку или с какой точки лучше наносить удар. Он концентрируется на том, чтобы обыграть соперника.

Желающий стать маркетинговым генералом должен изучить вначале принципы этой войны, а потом, ввязавшись в нее, забыть о них. Хороший генерал не должен постоянно спрашивать: "Какой тип войны мы ведем? И каких принципов мы должны придерживаться?"

Правила нужно знать настолько хорошо, чтобы о них можно было не думать и сконцентрироваться на сопернике. Как и хорошие манеры, правила учат для того, чтобы о них забывать.

Проблема современного маркетинга не только в нехватке правил. Самая большая проблема - в непонимании того, что правила должны быть на первом месте.

И для исправления этой проблемы маркетологам следует начать систематически изучать историю своей профессии, формулировать стратегические принципы, от которых зависит исход корпоративных баталий. Сегодня ничто так не важно, как стратегия.

Выбор стратегии и времени - вот Гималаи маркетинга. Все остальное - пригорки.