

Мы все странные

Возрождение племен
и конец нормальности

Автору книги принадлежит
больше десятка международных
бизнес-бестселлеров

Издание получило множество
положительных отзывов
от руководителей американских
компаний

Как и каждая работа Сета Годин,
эта книга бросает вызов тому,
во что мы привыкли верить



Сет Годин – автор 18 международных бестселлеров, которые переведены на 35 языков. Ведет самый популярный блог о маркетинге в мире. В прошлом – вице-президент по прямому маркетингу в компании Yahoo!

Основная идея

Не так давно рынок руководствовался принципом массовости. Больше всех зарабатывали компании, которые создавали товары или услуги для широкой публики. Реклама действовала на большинство людей, вызывая у них прогнозируемую реакцию. Однако теперь о том времени можно лишь ностальгировать: у маркетологов больше нет масштабируемых, предсказуемых способов воздействия на аудиторию. Успех массового продукта будет становиться все более редким событием, – утверждает Сет Годин. В своей книге он рассказывает о том, как компаниям действовать в новых условиях.

Норма и странность

Автор рассматривает четыре основных понятия, значение которых сегодня меняется – и требует соответствующих изменений в сознании предпринимателей и управленцев.

- **Массовость.** Это то, что позволяет нам получать результат. Массовый маркетинг, массовое производство, массовое соответствие правилам общества – это то, что определяет наше поведение на рынке. Массовый продукт не обладает уникальными чертами, но позволяет легко «достучаться» до большинства людей.

- **Норма.** Это нечто усредненное. Нормальный человек – это «средний» человек. В сущности, нормальность – это основная характеристика большинства, массы. Причем она зависит от контекста: например, быть вегетарианцем в Канзасе – это странность, а в Мумбаи – норма. Таким образом, тому, кто нацелен на массовость, необходимо хорошо разбираться в том, что нормально. В течение долгого времени маркетологи старались сделать нормальность моральным и культурным стандартом, а не только статистическим.

- **Странность.** Это то, что не является нормальным. Люди могут быть в чем-то странными от рождения, но чаще всего это их осознанный выбор. Они ведут себя не в соответствии с общепринятыми нормами и потому противоречат массовой культуре.

- **Богатство.** Человек, которого Сет Годин считает богатым, – это тот, кто может позволить себе делать выбор, у кого достаточно ресурсов, чтобы делать нечто большее, нежели просто выживать. Не обязательно иметь личный самолет, чтобы быть богатым. Однако необходимо иметь достаточно времени и возможность влиять на других людей.

Человеческая природа тяготеет к объединению в племена, то есть группы с общим лидером, культурой и определением нормальности. Цифровая революция дала новый толчок этому явлению. И теперь в сети можно найти миллионы групп, уважающих выбор, который другие посчитают странным. Однако для тех, кто находится внутри этого «племени», существует собственное понятие нормальности.

По мнению автора, пытаться сформировать некоторое универсальное определение нормы, чтобы продать побольше своего продукта, по меньшей мере, неэффективно. Напротив, наше время предоставляет возможность поддерживать странности разного сорта и строить бизнес благодаря современным «племенам».

Капитализм и сила большинства

Наши инстинкты, ожидания, стереотипные установки говорят в пользу массовости. Мы не поддерживаем тех, кто не вписывается в систе-



Понятие нормы зависит от контекста: в разных условиях нормальным будет считаться разное поведение

Пять ОСНОВНЫХ мыслей

1 **Нормальность – это основная характеристика большинства, массы, зависящая от контекста. В течение долгого времени маркетологи старались сделать нормальность моральным и культурным стандартом.**

2 **Цифровая революция дала новый толчок объединению людей в «племена», сообщества по интересам. Для тех, кто находится внутри «племени», существует собственное понятие нормальности.**

3 **Центральной идеей всего XX века была массовость и те прибыль и власть, которые она обеспечивала. Однако сейчас эпоха массовости подходит к своему завершению.**

4 **Большинство людей, которые делают выбор в пользу «странности», на самом деле ищут признания. Но не всеми подряд, а теми, кого они уважают, кто является членом их «племени».**

5 **Подход к маркетингу сейчас меняется: вместо того чтобы пытаться навязать вам то, что произвела некая компания, ваши интересы изучают и предлагают то, что им соответствует.**

му, учим школьников подчиняться правилам и вознаграждаем бизнес, которому удалось продать свой продукт самым большим тиражом.

Массовый рынок, предназначенный для того, чтобы делать обычные продукты для «нормальных» людей – это детище производственных организаций. Им нужно было обеспечить своим заводам нагрузку, а себе – прибыль. Поэтому первым было промышленное производство, а массовый рынок – только вторым.

Средняя компания не может позволить себе кастомизацию, то есть выпускать разный продукт для разных потребителей. Массовый рынок является прибыльным, и мы живем с этой установкой. Она определяет, что мы покупаем, как мы оцениваем людей и даже то, чего мы хотим. В сущности, это порождает другой стереотип: что все мы одинаковы, по крайней мере, во всем, что касается маркетинга. С точки зрения продаж, массовый подход более чем оправдан. Действительно, зачем создавать товар для левшей, если можно убедить их покупать то, что вы уже выпускаете?

Массовое производство появилось не так уж давно. Еще в 1918 году в США было 2 тыс. автомобильных компаний. А в 1925-м самый популярный производитель лошадиных седел в этой стране имел рыночную долю 0,0001%. С рождением массового рынка ситуация кардинально изменилась. Скажем, в период своего максимального расцвета компания Heinz могла рассчитывать на то, что в 70% американских домов в холодильнике стоит их кетчуп. А Microsoft была уверена: каждая фирма из списка Fortune 500 использует ее программное обеспечение. Центральной идеей XX века была массовость, прибыль и власть, которые она обеспечивала. Однако сейчас эпоха массовости подходит к своему завершению.

Годин уверен, что процесс уже запущен, и повернуть его вспять невозможно. Но, по его мнению, не стоит рассматривать это как конец света, а скорее как отличный шанс. Хотя он и

потребуется от нас серьезных трансформаций – как в сознании, так и в действиях.

Сторонники массового производства могут возразить: ведь суть рынка и капитализма в целом – это прибыльность. А что же может обеспечить лучший финансовый результат, нежели выпуск унифицированной продукции в огромных масштабах? Но на самом деле природа рынка поощряет и персональный выбор.

Тем более что условия нашей жизни меняются, и бизнес должен подстраиваться под них. Простой пример – стоимость света. Чтобы позволить себе купить масло для лампы, которого хватит на один час, двести лет назад нужно было работать в течение 50 часов. Сейчас же стоимость этого продукта крайне низка.

Доступность множества вещей сильно увеличилась. Еда, транспорт, крыша над головой –

Сообщество, которое вы для себя выбираете, может служить вам и зеркалом, и стимулом для развития

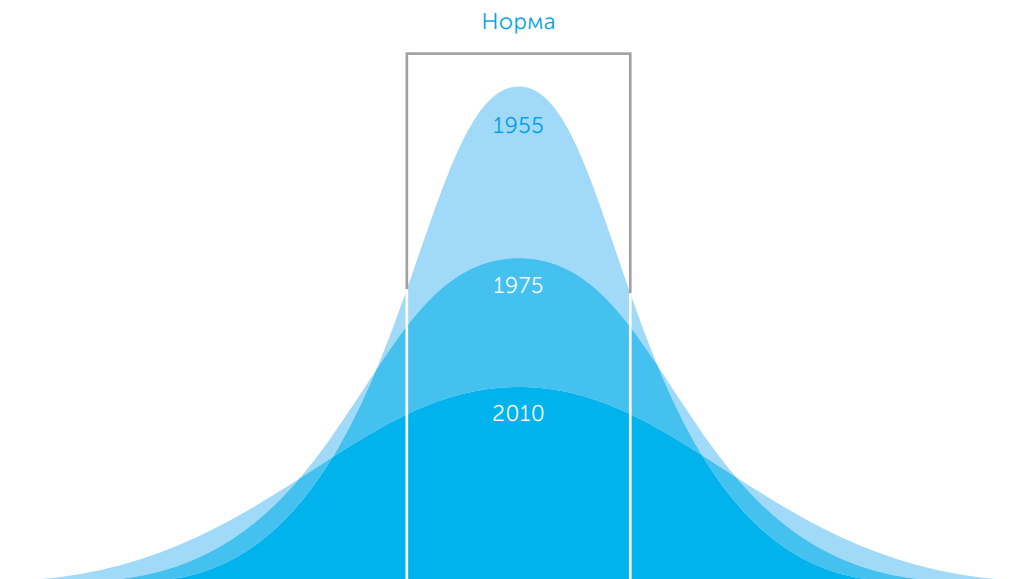
все это становится более дешевым в глобальных масштабах. Теперь большому проценту общества не нужно трудиться весь день, чтобы обеспечить себе выживаемость. Вместо этого у людей есть выбор – как провести освободившееся время, на что потратить деньги. Сегодня именно возможность выбора определяет качество жизни.

Эволюция нормального распределения

Многое в этом мире подчиняется закону нормального распределения (известные всем графики-«колокола»). Он четко показывает, насколько велико большинство и насколько мало количество тех, кто в него не вписывается. В прошлом веке такие «колокола» можно было

Эпоха массовости подходит к своему завершению, и этот процесс уже необратим

Рисунок 1.
Тенденция
в изменении
нормального
распределения



увидеть на рынке повсеместно, что упрощало жизнь маркетологам. Почти все пили Pepsi или Coca-Cola, почти все носили Keds. Управлять кафе или туристическим агентством было гораздо проще, чем сейчас, ведь люди заказывали практически одно и то же и путешествовали в одни и те же места.

Однако к концу века ситуация постепенно начала изменяться. Нормальное распределение никуда не исчезло, однако «колокола» стали «расплываться» (рис.1), а понятие нормы – размываться. Если прежде в США потребители называли самым популярным брендом риса Carolina, то теперь они все чаще выбирают в опросниках пункт «Другое». Почти все полки в супермаркетах расширились, появилось множество разновидностей одного и того же продукта, рассчитанных на различные аудитории.

Конечно, во все времена богатым людям был доступен выбор. Но сейчас почти все жители развитых и даже развивающихся стран могут выбирать из множества альтернатив. И это дает потребителям власть – ведь теперь выбор за ними, а не за производителями. Компании больше не могут диктовать им, что покупать, не могут навязывать предпочтения о том, что хорошо, а что плохо.

Разумеется, понятие большинства не может полностью исчезнуть. Все мы устроены таким образом, что время от времени нам нравится делать то, что делают все остальные. Поэтому фильмы про Гарри Поттера всегда собирают огромные кассовые сборы, поп-музыку по-прежнему слушают почти все, а практически все компании из списка Fortune 500 пользуются очень похожими HR-процедурами. Однако нам далеко не всегда хочется быть частью толпы. Иногда мы предпочитаем съесть что-то необычное, посмотреть малобюджетный иностранный фильм и внедрить какую-то редкую практику в своей организации. Мы хотим быть частью племени, но нам вовсе не обязательно быть частью огромного, массового племени.

Четыре новые силы

Странность – это не просто новая норма, это очень позитивное для общества явление. Ведь оно означает свободу выбора, свободу поступков и самоопределения. Автор убежден, что каждый из нас – странный в своем собственном смысле.

Большинство людей, которые делают выбор в пользу «странности», на самом деле ищут признания. Но не всеми подряд, а теми, кого

Понятие нормы
в последние
десятилетия
все больше
размывается

Факторы глобальных изменений на рынке



они уважают, кто является членом их «племени». Годин хочет разрушить стереотип о чудаках-одиночках: он уверен, что «странные» люди – вовсе не обособлены. Напротив, они сами формируют небольшие группы, где их уникальные черты (странные для большинства) будут приняты, причем положительно.

По мнению автора, существует четыре основных фактора, которые сегодня приводят к глобальным изменениям. Все, что нам остается, – это признать их существование и, по возможности, использовать их для своей выгоды.

1. Повсеместное творчество. Написать и опубликовать книгу, продать свою картину, создать уникальный дизайн собственного дома – все это можно сделать в наше время быстрее и проще, чем когда-либо. Кроме того, есть немалая вероятность, что мир заметит то, что вы сделали. Коммуникационные технологии в целом и Интернет в частности позволяет нам самовыражаться и обращать на себя внимание людей.

2. Богатство стимулирует странность. В природе, чем более здоровый и крепкий организм, тем он больше склонен генерировать отличительные признаки. В человеческом обществе существует похожий принцип: чем богаче мы становимся, тем сильнее желание быть «стран-

ным». Вместо того чтобы фокусироваться на выживании, мы начинаем заниматься множеством дел, зачастую необычных и непонятных для большинства. И тем больше поводов называть нас странными.

3. Маркетинг для «племен». Сегодня очень просто «зацепить» нужную вам группу людей – тех чудаков, кому может понравиться тот или иной продукт. Сам подход к маркетингу сейчас меняется: вместо того чтобы пытаться навязать вам то, что произвела некая компания, ваши интересы изучают и предлагают вам то, что им соответствует.

4. Связь между «племенами» становится все более тесной. Поскольку сегодня практически каждый может найти тех, кто разделяет его интересы, странность постепенно становится новой нормой. По крайней мере – в рамках «племен» (а общество все больше сегментируется на такие «племена»). Сообщество, которое вы для себя выбираете, может служить вам и зеркалом, и стимулом для развития. А Интернет позволяет разным «племенам» коммуницировать и усиливать друг друга.

Кстати, Рональд Инглман и другие исследователи утверждают, что именно способность быть странным, не таким, как все, свобода со-

Подход к маркетингу меняется: теперь вам не навязывают товар, а изучают ваши интересы

Стоит задуматься

Основывается
ли ваш бизнес
на массовости?

Диктуете ли вы своим потребителям,
что правильно, полезно и т.д.?

Как можно изменить свой подход
к маркетингу, чтобы стать более
эффективным в эпоху «племен»?

Следует сделать

Найти сообщества
по интересам, релевантные
вашему бизнесу

Разобраться, с какими «племенами»
потребителей вы имеете дело

Проанализировать – как можно
стимулировать объединение клиентов
вокруг интереса к вашему продукту

вершать выбор и возможность быть услышанным – основные факторы, которые делают человека счастливым. Независимо от своего дохода, места жительства и других объективных вещей, когда люди выбирают то, что для них важно, они становятся счастливые.

Изменившийся маркетинг

Маркетологи оказались одними из первых, кто заметил новый тренд. Многие компании уже перестроились – вместо того чтобы ориентироваться на массы, они предлагают то, что придется по вкусу многочисленным людям со «странностями». Не имеет значения, что вам нравится, каковы ваши интересы – с большой долей вероятности, кто-то в мире уже выпускает то, что вы хотите. Сегодня потребитель скорее испытает удивление, если вдруг не обнаружит на рынке того, что удовлетворит его потребность.

Некоторые компании не просто изучают желания разных групп, но идут еще дальше. К примеру, не держат в штате дизайнеров, а предлагают клиентам самим придумывать оформление футболок, а бизнес выпускает их и продает другим клиентам.

Продвинутые специалисты по маркетингу поняли: в сущности, почти всегда можно найти клиента на свой товар, каким бы странным он ни был. И появление «племен» играет им на руку. Более того, сами компании начинают стимулировать объединение потребителей в группы по интересам. Действительно, как проще всего продавать, к примеру, очень дорогие винтовки ручной работы? Создать рынок коллекционеров, одержимых этим продуктом, объединить их, помочь им общаться между собой и обсуждать свои покупки. Так будет формироваться спрос на все новые и новые модели, которые будет выпускать компания. В итоге меняется сам подход к бизнесу: больше выбора, меньше целевая аудитория.

Скажем, в журнале The Stereophile рекламируются трехметровые кабели для звукового оборудования, которые стоят \$1000 за метр. В нем же размещаются статьи об аудиофилах и их стран-

ном хобби. Эти материалы поощряют читателей и дальше заниматься тем, что им нравится, и, как следствие, тратить все больше денег на новое оборудование, что выгодно производителям.

Чтобы объяснить принцип, по которому следует выстраивать свою маркетинговую стратегию, автор приводит простую аналогию. Когда вы видите, что вдалеке бежит человек, вы не представляете себе рыжего гиганта. Ваш мозг рисует картинку обыкновенного, типичного бегуна. Воображать себе нечто, отличающееся от этого образа, кажется ему пустой тратой времени и сил. И лишь когда человек подбежит достаточно близко, чтобы вы могли его рассмотреть, реальность вмещается в работу вашего мозга. Возможно, он очень низкого роста, а может быть, носит необычную одежду. В любом случае, он будет сильно отличаться от усредненной картинки, которую создал мозг.

То же самое справедливо и для маркетинга. Когда вы говорите, что ваш клиент – это усредненный человек, представитель большинства, похожий на миллионы других, то вам просто не хватает информации о нем.

Выбор дает потребителям власть, отбирая ее у производителей

Вообще, Годин уверен, что у маркетологов сегодня нет другого выхода, кроме как осознать, что рассчитывать на массовость больше не приходится. Нужно перестраиваться на работу с небольшими «племенами» и помнить о том, что ситуация быстро меняется.

Автор предостерегает: речь не о том, чтобы фокусироваться на нишевых рынках вместо массового. Суть в том, чтобы перестать делить мир на «своих» и «чужих». Сам этот подход уже устарел. Наше общество сейчас – это набор «племен», сообществ по интересам. Некоторые из них ладят между собой, другие – нет. Но в любом случае, мы отличаемся друг от друга, и это нельзя игнорировать. Это изменение открывает дверь новым возможностям (в сфере инноваций, искусства, креатива и т.д.). И каждой компании нужно решить для себя – как она ими воспользуется. ●●

Компании стимулируют объединение потребителей в группы по интересам, тем самым формируют спрос