

Долговечные

Как создать и продать то,
что останется надолго



Журнал Inc. уверяет, что эту книгу должен прочитать каждый предприниматель

Издание стало книгой месяца по версии Financial Times

Три книги автора стали бестселлерами

Райан Холлидей – американский автор, маркетолог и предприниматель, основатель компании Brass Check, которая консультирует таких гигантов, как Google, Taser, Complex. Также автор является медиастратегом, а в прошлом – директором по маркетингу в American Apparel. Его работы переведены на 28 языков.

Основная идея

В каждой сфере бизнеса есть продукты, которые десятилетиями пользуются популярностью и с годами становятся ценнее. Люди называют их классикой. Автор этой книги называет их долговечными. Они переживают модные тренды, на них всегда есть спрос. Их не нужно постоянно раскручивать. Они продают себя сами.

Хорошей идеи недостаточно

В основе создания долговечного продукта, будь то фильм, книга или промышленный товар, лежат одни и те же принципы. Их авторы используют одни и те же процессы и бизнес-стратегии, которые повышают шансы на устойчивый успех. Каждый, кто обладает этими знаниями, может создавать, позиционировать и продвигать продукты, которые выдерживают испытание временем.

Каждый мечтает о том, чтобы сотворить долговечное произведение. Но к реальной работе приступает меньшинство. Причина в популярном заблуждении, что достаточно придумать хорошую идею и захотеть ее воплотить. Люди начинают фантазировать об успехе, но при первых трудностях теряют уверенность в своих идеях и отказываются от дальнейшей работы. Хотя именно труд имеет решающее значение.

В эру интернета любой идеей можно поделиться в один клик. Поэтому идеи потеряли ценность. Идея великого продукта отличается от самого великого продукта годами проб и ошибок, сомнений и напряженного труда, благодаря которым эта идея становится реальностью.

Большинство людей хотят называть себя музыкантами, писателями, предпринимателями или режиссерами, быть известными и зарабатывать много денег. Но пройти путь от идеи до успеха способны немногие.

Правильная мотивация

На пути создания долговечного продукта человек неизбежно сталкивается с трудностями. Чтобы преодолеть их и не опустить руки раньше времени, нужно испытывать непреодолимое желание достичь цели.

Желания удивить друзей, заняться чем-то интересным или быстро заработать денег недостаточно. Другое дело, если это проект всей вашей жизни: от него зависит благополучие семьи, он сделает мир лучше, поможет большому количеству людей.

Многие творцы идут на жертвы. Многие выдающиеся писатели, музыканты, художники, бизнесмены отгораживаются от друзей, семьи, от всего, что отвлекает их от работы. Большинство людей не готовы к этому. Но каждый, кто дошел до конца, знает, что работа вознаграждается сполна.

Великие продукты создаются с пониманием того, что важны не сиюминутные импульсы и приливы вдохновения, а систематический процесс работы. Хемингуэй переписывал «Прощай, оружие» около 50 раз. Керуак шесть лет редактировал «В дороге».

Сильный продукт – основа сильного маркетинга

Не стоит раньше времени думать о маркетинге и продвижении. Только безупречно выполненный продукт может стать долговечным.



Долгосрочный успех зависит от умения видеть перспективу

Пять основных мыслей

1

Чтобы стать долговечным, продукт должен быть идеальным.

2

Чтобы создать идеальный продукт, нужно проделать большую работу. Хорошей идеи недостаточно. Важна реализация.

3

Раннее тестирование на целевой аудитории позволит принимать правильные решения и своевременно исправлять ошибки.

4

В основе успешного маркетинга лежит сарафанное радио. Если люди не будут советовать продукт друг другу, продвижение не поможет.

5

Чтобы обеспечить долговечность продаж, можно превратить продукт в платформу.

Долгосрочный успех зависит от умения видеть перспективу.

Важно проделать подготовительную работу. Нужно подробно изучить работы классиков в своей сфере, понять, что сделало их труд долговечным. Нужно концептуализировать будущий продукт, изучить потребности рынка и провести подробный анализ идеи на соответствие этим потребностям. И только после этого можно приступать к реализации. Эти шаги нельзя пропустить или отложить на потом.

В бизнесе не стоит спешить и бросаться в новые непроверенные сегменты. В них очень часто напряженная конкуренция. Хайп искажает реалистичный взгляд на потенциал той или иной тенденции. Поскольку для долговечного продавца важна долгосрочная перспектива, а не сиюминутный успех, важно убедиться, что этот бизнес просуществует десять лет. Как правило, долгосрочного успеха добиваются не первопроходцы, но те, кто могут воплотить новые идеи в совершенной форме.

Часто творчество подразумевает борьбу противоречивых идей, внутренний конфликт, который позволяет создать что-то новое. Для творчества важен процесс – постепенная эволюция от изначальной интуитивной идеи до ее конечного воплощения.

Чтобы разрешать творческие конфликты и обдумывать сложные идеи, необходима тишина. Поэтому творческие люди уединяются. У каждого музыканта, писателя, художника есть своя форма уединения. Она необходима, чтобы рассмотреть идею со всех сторон и понять, в каком направлении ее стоит развивать.

Ранее тестирование

Идею продукта нужно проверить. Очень важно не потратить слишком много сил зря. Создатели часто преувеличивают новизну и актуальность своих идей, не могут адекватно оценить сложность их реализации. Поэтому важно

тестировать идею на реальной целевой аудитории как можно раньше.

Если вы пишете книгу, то сначала можно написать статью на ту же тему, чтобы проверить качество идеи. Перед тем как писать статью, можно обсудить идею за обедом с заинтересованными людьми. Часто в изначальной плохой задумке есть зародыш хорошей идеи.

Разные люди будут давать разные отзывы, часто противоречивые. Автор не должен скатываться в крайности: подпитывать ими свое эго либо, наоборот, опускать руки. Очень важно понимать, что ты делаешь, и уметь отличить конструктивную критику от того, что нужно проигнорировать.

Устойчивого успеха добиваются не первопроходцы, а те, кто могут воплотить новые идеи в совершенной форме

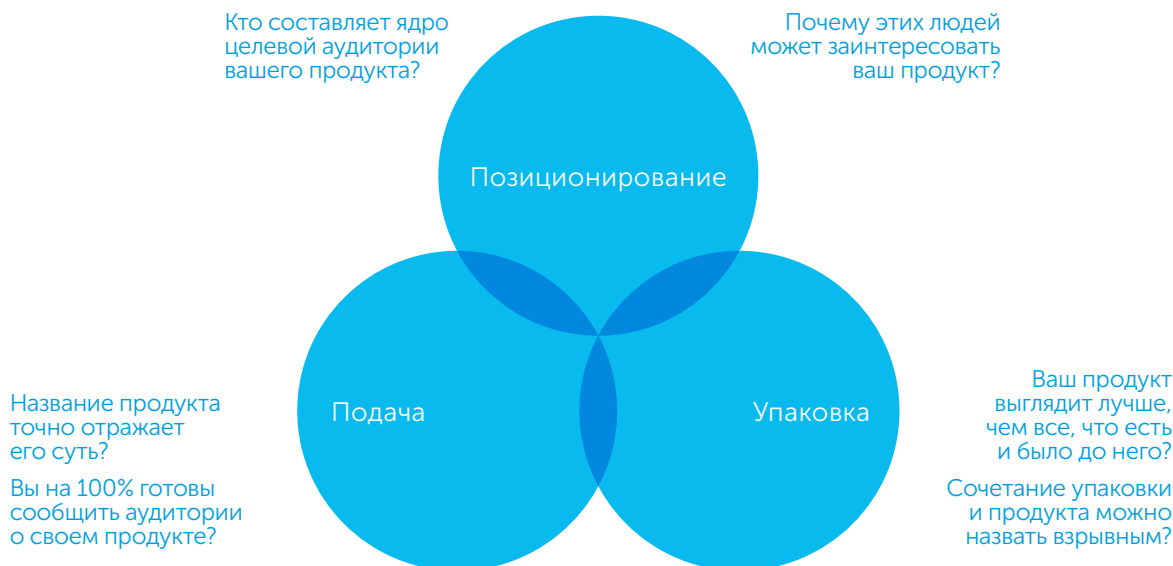
В мире стартапов существует подход «минимально жизнеспособный продукт» (Minimal Viable Product, MVP). Он подразумевает, что сначала нужно реализовать небольшую идею и протестировать ее на небольших целевых группах, пока она не будет доведена до совершенства (или умрет, если окажется, что у нее нет потенциала). Этот подход можно использовать в любой сфере.

Целевая аудитория

Для того чтобы качественно проработать идею, нужно четко понимать целевую аудиторию. Многие авторы либо пытаются учесть всех и в итоге остаются ни с чем, либо сужают до «таких, как я», что тоже неправильно.

Выбор целевой аудитории позволяет понять, что нужно делать, а чего не нужно. Это дает возможность сфокусироваться и высвободить огромную энергию. Целевую аудиторию нужно определить до начала работы.

Три кита завоевания аудитории



Творцы также часто переоценивают значение своей работы для аудитории, потому что принимают за абсолютную истину собственное отношение к ней. Эта ошибка погубила многих талантливых людей. Важно не то, чем является творение. Важно то, как оно влияет на других людей. Каждый автор должен ответить на вопрос, какую ценность он создает своим творением.

В процессе создания долговечного продукта важно убедиться, что ты реализуешь лучшие из своих идей и что это идеи, которые могут появиться только у тебя. Работать над такими идеями не только интереснее, но и выгоднее для бизнеса.

Вместо того чтобы соревноваться с многочисленными конкурентами в том, что они уже делают, стоит фокусироваться на том, что еще никто не делал. Эффективнее быть не лучшим, но единственным. Никому не нужно что-то похожее на нечто другое.

Чтобы достичь такого уровня, нужно быть дерзким и бескомпромиссным, не бояться бросить вызов. Лучшее, что может произойти, – аудитория разделится на две части: те, кому

очень нравится, и те, кому очень не нравится. Это намного лучше, чем производить блеклое впечатление.

Долговечное произведение должно быть многогранным и глубоким. Со временем аудитория должна находить в нем все новые и новые грани – каждый должен найти что-то для себя. Хорошая книга – книга, которую хочется прочитать несколько раз. То же самое касается хорошей музыки или кино. Продукт на века должен быть многослойным.

Роль автора

Автор должен брать ответственность за все аспекты работы на себя. Мало быть творцом. Он должен быть менеджером, и продюсером. Создание продукта – это только четверть пути. Независимо от того, какова форма вашего продукта, ее нужно довести до совершенства и подать наиболее понятным для аудитории способом.

Сама аудитория магическим образом не может понять, что находится внутри продукта, который они никогда не видели. Кто-то должен ей об этом рассказать.

Речь идет не о продвижении. Намного важнее – перед релизом отточить и спозиционировать продукт так, чтобы он резонировал с интересами целевой аудитории. Может оказаться, что оттачивание и редактирование работы займет столько же времени, сколько и ее создание.

Мы живем во времена сильной конкуренции. Каждую минуту в Youtube заливается более 400 часов контента. Каждый год более 6000 стартапов подаются на Y Combinator. 10 тыс. человек получают дипломы в сфере драматического искусства. Более 125 тыс. человек – дипломы MBA-программ. Более 300 тыс. книг публикуется только в США.

Ни у кого нет причины относиться к кому-то как к звезде. Если ты хочешь быть успешным, ты должен быть идеален во всех смыслах. Иначе ты заменим – и для издателей, и для студий, и для инвесторов, и для потребителей.

Качество и обратная связь

Взять на себя всю ответственность – не значит работать одному. В тот момент, когда ты осознаешь, что шансы на успех или провал проекта зависят только от тебя, ты должен решить парадоксальную задачу – найти надежный внешний источник обратной связи.

Писатель, который закончил работу, несет ее редактору. Так же авторы сценариев подключают продюсеров, музыканты – звукорежиссеров и аранжировщиков. Когда человек долго над чем-то работает, он перестает объективно оценивать свое произведение.

Большинство наших идей в исходном воплощении ошибочны. Финальный успех очень сильно зависит от стадии редактирования. История легендарной книги Харпер Ли «Убить пересмешника» отлично иллюстрирует эту мысль. Первая рукопись книги была создана в 1957 году. Ли отдала ее на проверку редактору Тей Хогофф. Редактор приняла книгу, но сказала, что ее нужно значительно доработать. По словам Тей, книга была скорее похожа на серию анекдотов, чем

на целостный роман. Ли же была уверена, что написала роман.

В такие моменты многие оказываются перед выбором: соглашаться на критику и дорабатывать произведение или отказаться от идеи создать что-то долговечное. Это всегда очень сложный выбор. К счастью, Харпер Ли прислушалась к критике. Она несколько раз переписывала книгу. В итоге через два года книга вышла с новым сюжетом и новыми героями. При этом в ней осталось уникальное видение автора. Через 55 лет был издан первоначальный вариант «Пересмешника» под названием «Пойди поставь сторожа». И эта книга провалилась. Редактор оказалась права.

Холидей приводит интересную закономерность: когда люди говорят, что что-то не так, они почти всегда правы. Когда они говорят, что конкретно не так и как это исправить, они почти всегда неправы. Только автор знает, как и что исправить. Однако без обратной связи он может не понять, что что-то нужно исправлять.

Создатель должен всегда четко представлять, на кого рассчитан его продукт. У продукта может быть не одна целевая группа, но четко определенная основная должна быть обязательно. Продукт не может быть рассчитан на всех. Без четкого определения целевой аудитории невозможно принять правильные решения по позиционированию, и проект наверняка провалится.

Важно не то, чем является творение. Важно то, как оно влияет на других людей

Творцы часто впадают в две крайности: либо мечтают о массовой популярности и звездности, либо сохраняют хипстерское презрение к славе. Обе позиции глупы. Популярность можно представить как набор кругов с общим центром. Каждая группа входит в более крупную группу. Ключ – сначала завоевать ядро аудитории способом, который не оттолкнет

Не стоит сразу отбрасывать плохую идею. Часто в ней есть зародыш долговечного продукта

Стоит задуматься

Что определяет **успех** известных вам долговечных продуктов?

1
Какие **примеры** долговечных продуктов, созданных в Украине, вы знаете?

2
3
В чем **специфика** создания долговечных продуктов в вашей сфере бизнеса?

Следует сделать

1
Начать создавать платформу **вокруг ваших проектов**

2
Принять решение, **какие принципы создания** долговечных продуктов вы будете применять

3
Проанализировать, **какие из ваших идей** можно превратить в долговечные

остальных. После этого можно расширяться от центра к периферии.

Например, леди Гага начинала с гей-клубов и бурлеск-шоу Нью-Йорка и Сан-Франциско, после чего стала выступать в танцевальных клубах и на фешн-показах. После этого она смогла завоевывать мейнстрим-аудиторию. Многие популярные артисты идут этим путем.

Подача имеет значение

Чтобы завоевать внимание аудитории, продукт должен быть лучшим. Это определяют три вещи: позиционирование, упаковка и подача. Позиционирование – что за продукт и для кого, упаковка – как он выглядит и как называется, подача – как продукт представлен и что он несет аудитории.

Продукт, рассчитанный на долгосрочную продажу, должен выглядеть лучше, чем лучшее, что есть и было до него. При этом покупатели еще не пробовали продукт. Поэтому важно не только объяснить, что ваш продукт лучше всего им подходит, но и продемонстрировать это.

В долгосрочной перспективе побеждают те, кто инвестируют в упаковку больше времени и денег, чем другие. Отличный продукт в отличной упаковке – взрывное сочетание.

Иногда лучше сменить название в разгаре проекта или нанять новую дизайн-команду. Лучше раньше перестроиться, чем ждать, пока маркетинг не сработает. Подача очень важна. Нужно эффективно донести людям, почему ваш продукт может заинтересовать их.

Важно вовремя ответить на следующие вопросы: для кого этот продукт? для кого он не подойдет? почему он особенный? что он дает аудитории? почему он может быть интересен?

Помимо определения аудитории нужно сформулировать, зачем ей может быть нужен продукт. Цель проекта не обязательно должна быть озвучена публично. Но если вы не можете сформулировать ее для себя, как вы поймете, что добились успеха? Как вы поймете, что нужно принимать решение в ситуации, когда что-то угрожает достижению цели?

Когда вы проясните свою миссию, вы должны добровольно отказаться от остальных

миссий. Ничто не потопило больше творцов, чем врожденное человеческое желание получить все и сразу.

Если ваша цель – создать долговечный продукт, путь очевиден: нужно добиться длительного эффекта и актуальности. Поэтому, если вы окажетесь перед выбором из двух сделок, одна из которых сразу принесет много денег, а другая позволит привлечь людей, которые сразу не могут много платить, но понимают, чего вы хотите достичь, стоит отказаться от денег.

Если вы сомневаетесь, что готовы к релизу, отложите его, даже если это будет стоить лишних денег. Если вы не можете выбрать из двух названий – трендового и безопасного и рискованного, но в большей степени выражающего вашу суть, – склоняйтесь ко второму.

Сарафанное радио

После того как вы создали продукт, завернули его в правильную обертку, пора продвигать его аудитории. Долговечный продавец должен не только найти аудиторию к моменту запуска, но и дальше находить аудиторию. Это вопрос долговечной маркетинговой стратегии, которой должен заниматься сам автор. Никто не знает продукт лучше него и никто не заинтересован в его успехе больше, чем он.

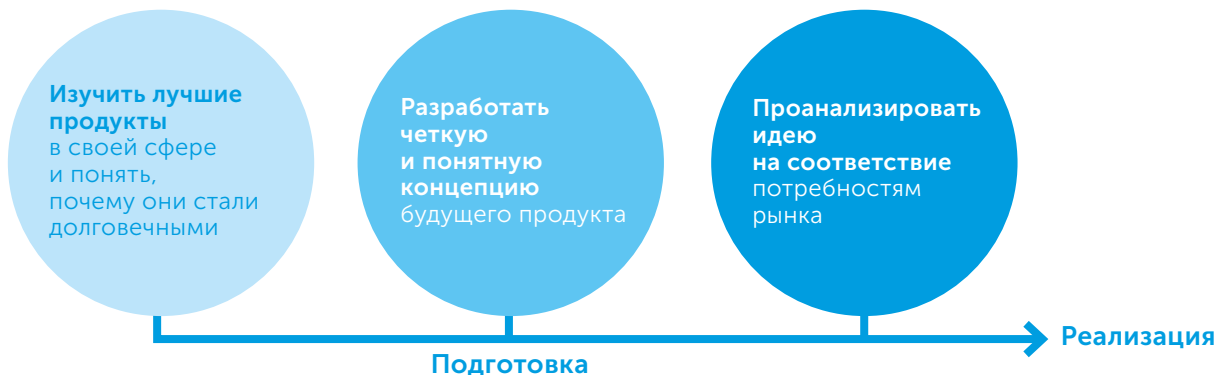
Нельзя забывать правило: аудитория пока ничего не знает о вашем продукте. Им все равно. Они не потратили годы на его создание. Люди заняты. Это задача автора – пробудить у них желание его купить.

Самый главный канал для этого – сарафанное радио. Большинство покупок происходят благодаря советам людей, которым мы доверяем. Особенно хорошо действует совет близкого друга. Все остальные методики так или иначе используют этот принцип.

Чтобы запустить сарафанное радио, нужно осуществить серию успешных продаж. Если первым покупателям реально понравится ваш продукт, они начнут советовать его друзьям. Продукт, который не будут советовать по сарафанному радио, не выживет. В долгосрочной перспективе продвижение не поможет, если люди не будут сами рекомендовать товар другу.

Нельзя жалеть времени на доведение продукта до совершенства

Подготовка к реализации долговечного продукта



Чтобы завоевать первых фанатов, нужно произвести как можно более мощный запуск. Для этого стоит задействовать все доступные средства. Можно использовать прессу, новостные поводы, социальные сети, предзаказы от фанов и другие инструменты.

Бесплатное знакомство

Пока продукт неизвестен, он воспринимается потенциальными покупателями как более дорогой, чем тот, который уже рекомендуют. Чтобы приобрести его, люди должны пойти на риск. Даже если продукт будет бесплатным, на его приобретение и потребление все равно нужно потратить время и усилия. Поэтому, пока у продукта нет аудитории, нужно стараться распространять его бесплатно.

Продукт должен быть максимально дешевым, но таким, чтобы не менялось его восприятие. Помимо премиум-брендов, у которых есть своя логика ценообразования, снижение цены редко влияет на восприятие товара.

Еще одна хорошая тактика при запуске – заручиться поддержкой авторитетного и влиятельного человека в этой сфере. Классика американской литературы Джона Фанте открыл Чарльз Буковски. Комик Джонни Карсон пригласил на свою передачу Saturday Night Show молодых малоизвестных комиков, после чего ими начинали интересоваться продюсеры. Обычно такие истории происходят случайно, естественным образом, но можно повысить

свои шансы конкретными шагами. Например, создать что-то настолько хорошее, что поразит занятого, важного человека с хорошим вкусом. Борьба за внимание таких людей самая жесткая. Но если у вас получится, дальше будет проще, потому что, если такой человек заинтересовался продуктом, он будет продвигать его по своей воле. У таких людей свой интерес: опытные артисты начинают заниматься продюсированием молодых звезд, телеведущие и журналисты сами в постоянном поиске талантов, поскольку это обогащает их материалы.

Значение рекламы

Каждый творец любит внимание прессы. Даже те, кто заявляют, что ненавидят медиа, любят, когда их показывают как неконформистов. Однако, по опыту Холидея, все переоценивают значение традиционного PR. Освещение в медиа стоит дорого, отдача от него невелика.

Многие авторы не понимают, что медиа находятся в постоянном поиске материалов. Поэтому, если дать им качественный инфоповод, они с радостью о нем напишут. Сложность в том, что им нужны свежие истории. Их не интересует дежурный пресс-релиз о выходе очередного «революционного» продукта со странным названием. Они не знают, в чем ценность продукта, им надо ее показать.

Для того чтобы журналистам было интересно о вас рассказывать, нужно создать медиа-

повод. Сделать шаг, который пробьется сквозь шум. Холидей делится своим секретом: самым интересным для медиа будет то, что вы боитесь сделать. Риск чаще всего вознаграждается.

Во время выборов в США 2016 года Холидей написал открытое письмо отцу с призывом не голосовать за Трампа. Штаб Трампа пытался заставить одно из изданий не печатать это письмо. Это просочилось в СМИ, благодаря чему письмо прочитало более миллиона человек. После этого автора пригласили на национальное радио, которое ранее им совершенно не интересовалось.

Платформа для долговечности

Добиться устойчивой прибыли от продукта, по мнению Холидея, можно только одним способом – создать платформу для поклонников вашего продукта.

Платформа – совокупность инструментов, контактов, доступа и аудитории, на которую вы рассчитываете. Платформа – это социальные медиа, друзья, сообщество, в котором существует ваша работа, медиapersоны и знаменитости, которым нравится ваше дело, репутация, источники дохода и другие вещи. Это не только то, что вы создаете в процессе работы, но и то, что вы создаете ради работы.

Основа платформы – список людей, готовых прийти на помощь в трудный момент. Обычно список рассылки строится годами, состоит из самых верных фанатов, которые знают вашу историю и никогда не отвернутся от вас, пока вы делаете вашу работу хорошо.

Построение такого списка позволяет в любое время иметь доступ к своей аудитории. Доказательством тому служат истории, когда писатели продавали первую сотню или тысячу экземпляров новой книги через рассылку, а стартапы запускались благодаря доступу к большой базе клиентов.

Второй важный пункт – это создание собственной сети людей, которые могут повлиять на успех проекта. Контакты, связи и влияние нужно приобретать и развивать постоянно. Очень важно понимать, что связи редко приносят выгоду сразу же. По этой причине не сто-

ит никого отбрасывать. Важно стараться как можно чаще помогать другим. Сложно наперед предугадать, кто может помочь в трудную минуту. Поэтому рано или поздно услуги вознаграждаются. Особенного внимания заслуживают связи с людьми, которые еще не на пике популярности, но станут популярны в будущем. Автор называет их pre-VIP.

Никто не обрастает отношениями только потому, что его работа гениальна. Отношения нужно заслужить и поддерживать. Развитие правильных отношений с правильными людьми – это результат многолетних усилий.

Самые важные отношения – с вашими фанатами. Хэви-метал-группа Iron Maiden годами строила отношения со своими фанатами. Это позволило ей продолжать зарабатывать огромные деньги уже после того, как хэви-метал перестал быть популярным.

У отношений с фанатами есть и другая сторона: можно очень легко разрушить репутацию, если не делать то, за что они вас любят.

Одного продукта мало

В творческом бизнесе деньги зарабатываются не на продажах и роялти. Писатели зарабатывают деньги за выступления, консультирование, обучение. Бизнесмены из Кремниевой долины зарабатывают сами, но также зарабатывают на инвестициях в бизнес друзей. Музыканты зарабатывают не на записях, а на турах, футболках и другой брендированной продукции. Майкл Джексон вкладывал деньги в других звезд. Его империя до сих пор приносит сотни миллионов долларов.

В каждой сфере есть дополнительные возможности. Ученые консультируют. Писатели преподают в университетах. Хемингуэй и Стейнбек появлялись в рекламе. Малкольм Гладуэлл часто выступает. Брюс Дикинсон (вокалист Iron Maiden) ведет радиошоу, написал роман, создал команду по фехтованию и авиакомпанию, которая приносит 6 миллионов долларов в год. Поэтому стоит подумать, что еще, кроме создания отличного продукта, может помочь вам и вашему бизнесу оставаться на волне успеха максимально долго ●●

Что, кроме долговечного продукта, поможет многолетнему успеху бизнеса?