

Как

НЕ О

выявлять

ЧЕ

тренды

В И Д

раньше

Н О

других

Рохит  
Бхаргава

15 новых трендов



## **Эту книгу хорошо дополняют:**

### **Мир в 2050 году**

Дэниел Франклин, Джон Эндрюс

### **Новый цифровой мир**

Эрик Шмидт, Джаред Коэн

### **Маркетинг без бюджета**

Игорь Манн

### **Zag**

Марти Ньюмейер

### **Взлом маркетинга**

Фил Барден

Rohit Bhargava

# **NON-OBVIOUS:**

How to Think Different,  
Curate Ideas & Predict the Future

IDEAPRESS PUBLISHING

Рохит Бхаргава

# НЕ ОЧЕВИДНО

Как выявлять тренды  
раньше других

Перевод с английского Оксаны Медведь

Москва  
«Манн, Иванов и Фербер»  
2016

УДК 008.2; 316.62

ББК 60.5

Б11

*На русском языке публикуется впервые*

*Издано с разрешения 2 Seas Literary Agency  
и Anastasia Lester Literary Agency*

### **Бхаргава, Рохит**

Б11 Не очевидно. Как выявлять тренды раньше других / Рохит Бхаргава ; пер. с англ. О. Медведь. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 288 с.

ISBN 978-5-00100-033-4

Рохит Бхаргава подробно рассказывает в этой книге о новых трендах и знакомит с методикой, которой пользуется для их поиска. Благодаря этим знаниям вы станете лучше понимать, как меняется мир бизнеса и что нужно делать, чтобы ваша компания была готова к изменениям.

Эта книга для тех, кто хочет знать о новых трендах в бизнесе, применять их с пользой для своей компании и научиться самостоятельно выявлять новые тенденции.

УДК 008.2; 316.62

ББК 60.5

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

**VEGAS LEX**

ISBN 978-5-00100-033-4

© Rohit Bhargava, 2015

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2016

# Оглавление

<b>Введение</b> .....	12
<b>Часть I. Искусство курирования тенденций.</b> .....	17
<b>Глава 1.</b> Норвежский миллиардер, или Почему большинство прогнозов тенденций абсолютно бесполезны .....	18
<b>Глава 2.</b> Как принять образ мышления куратора тенденций: пять качеств для эффективного наблюдения за трендами .....	31
<b>Глава 3.</b> Метод стога: как курировать тенденции весело и с выгодой. ....	51
<b>Часть II. Отчет о неочевидных тенденциях за 2015 год</b> .....	77
<b>Глава 4.</b> «Звезда» каждый день .....	80
<b>Глава 5.</b> Уверенность в себе, рожденная селфи .....	87
<b>Глава 6.</b> Осознанность как мейнстрим .....	95
<b>Глава 7.</b> Фирменная благотворительность .....	102
<b>Глава 8.</b> Розничная торговля наоборот .....	109
<b>Глава 9.</b> Маркетолог поневоле .....	116
<b>Глава 10.</b> Контент для потребления с первого взгляда .....	122
<b>Глава 11.</b> Подстройка под настроение .....	128
<b>Глава 12.</b> Эксперимедиа .....	134
<b>Глава 13.</b> Недосовершенство .....	140
<b>Глава 14.</b> Предвосхищающая защита .....	146
<b>Глава 15.</b> Сконструированное привыкание .....	153
<b>Глава 16.</b> Малые данные .....	159
<b>Глава 17.</b> Подрывная дистрибуция .....	166
<b>Глава 18.</b> Микропотребление .....	172
<b>Часть III. Руководство для желающих попасть в тренд.</b> .....	179
<b>Глава 19.</b> Как учитывать новые тренды в своем бизнесе .....	180
<b>Глава 20.</b> Семинар «Картирование взаимодействия потребителей с продуктом» .....	190
<b>Глава 21.</b> Семинар «Сторителлинг» .....	200

Глава 22. Семинар по разработке и изменению бизнес-стратегии .....	209
Глава 23. Семинар по переосмыслению корпоративной культуры .....	217
Глава 24. Лучшие источники информации о трендах, по мнению автора ...	225
Глава 25. Антитренды: обратная сторона трендов .....	228
<b>Послесловие .....</b>	<b>231</b>
<b>Приложения. Отчеты о неочевидных тенденциях за 2011–2014 годы .....</b>	<b>233</b>
Обзор: как читать отчеты за прошлые годы .....	234
<b>Приложение А. Тенденции 2011 года .....</b>	<b>236</b>
<b>Приложение Б. Тенденции 2012 года .....</b>	<b>245</b>
<b>Приложение В. Тенденции 2013 года .....</b>	<b>253</b>
<b>Приложение Г. Тенденции 2014 года .....</b>	<b>262</b>
<b>От автора .....</b>	<b>270</b>
<b>Примечания .....</b>	<b>272</b>

*Моим родителям — за то, что они всегда  
давали мне возможность смотреть на мир  
по-своему. Пускай я и не всегда это понимал*



*Чем более далеко ты можешь заглянуть  
в прошлое, тем более далекое будущее  
увидишь.*

Уинстон Черчилль

# Введение

*Я не умею быстро читать —  
я умею быстро понимать.*

Айзек Азимов,  
американский писатель,  
историк и биохимик

Айзек Азимов был не просто писателем-фантастом. За свою весьма плодотворную творческую жизнь он написал около пятисот разных книг, начиная со знаменитых научно-фантастических романов и заканчивая двухтомным научным трудом, посвященным творчеству Уильяма Шекспира. Писатель создал даже «Путеводитель по Библии» для читателей.

Хотя больше всего Азимов прославился своими научно-фантастическими произведениями, он никогда не относил свою работу к конкретному литературному жанру. Когда писателя спрашивали, какую из своих книг он любит больше всего, он часто шутил: «Ту, которую я написал последней». И при этом Айзек Азимов не был ни ученым, ни теологом, ни литературным критиком. Он был просто человеком, с огромным интересом впитывающим новые идеи.

В отличие от других мастеров своего дела Азимов знал, что его мысль обладает силой; соединяя воедино разрозненные массивы знаний, он умел создавать собственное понимание и видение вопроса. По сути, он описывал себя как человека, который умеет «быстро понимать» — именно на этот навык явно опирался писательский талант Азимова. Это умение помогало ему выдерживать изнурительный рабочий график, ведь в наиболее плодотворные периоды своей творческой деятельности он публиковал более пятнадцати книг в год.

А что, если бы каждый из нас мог, подобно Айзеку Азимову, научиться «быстро понимать»? Я лично убежден, что это под силу каждому.

Цель этой книги проста — научить вас замечать то, что упускают из виду другие. Я называю этот навык *неочевидным мышлением*; приобретя его,

вы сможете в корне изменить свой бизнес и карьеру. Я буду рассказывать об этом типе мышления на примере бизнес-тенденций. Уж не знаю, хорошо это или плохо, но большинство из нас без ума от всевозможных трендов, и особенно от тех, кто их предсказывает.

Ежегодные прогнозы кажутся нам возможностью заглянуть в будущее; они притягивают, словно магнит, и потрясают наше воображение. Но, увы, большинство подобных предсказаний базируются на догадках либо на ленивом, медлительном мышлении. Они скорее *констатируют факты*, нежели *предсказывают будущее*. Данная книга появилась на свет именно по этой причине: сегодня нашему вниманию постоянно предлагают множество таких всем понятных и очевидных идей, а не едва наметившиеся, неявные тенденции.

В современном мире, где любой желающий может без труда провозгласить себя экспертом в той или иной области — для этого достаточно нажать пару клавиш на клавиатуре, — научиться мыслить по-своему важнее, чем было в прежние времена. По моему убеждению, умение замечать и курировать идеи — то есть наблюдать за ними, сохранять и обобщать их — дает нам уникальное понимание того, почему люди решают что-либо покупать и продавать или почему они во что-либо верят. Цель моей книги — обучить вас навыкам, которые позволят отбрасывать очевидное и самостоятельно прогнозировать тенденции.

**Многообещающий тренд —  
это ускоренно развивающееся явление  
или явление, обнаруженное в результате  
осознанного наблюдения.**

Поистине великие тренды никогда не рассказывают людям, каким станет наш мир через двадцать лет; подобные предсказания, как правило, не более чем догадки или попытки выдать желаемое за действительное. Например, сколько, по-вашему, специалистов по прогнозированию тенденций предсказывали в 1997 году появление чего-нибудь подобного Twitter? Да ни один! Однако это вовсе не значит, что наблюдение за тенденциями не приносит никакой пользы. Наиболее значительные из них обеспечивают нас прогнозами *на ближайшее будущее*, основанными на внимательном изучении настоящего. А знать, что будет совсем скоро, более ценно и полезно, чем вы, возможно, думаете.

## Почему важно наблюдать за тенденциями

Большинство решений в своей жизни мы принимаем с учетом краткосрочной перспективы, хоть и утверждаем порой совершенно другое. Так, например, принимаются решения об основании бизнеса. И о вступлении в брак. И об изменении карьеры. Во всех этих случаях учитывается лишь краткосрочная перспектива. Рассчитанные на много лет вперед решения тоже начинаются с краткосрочной перспективы; следовательно, понимать, как меняется наш мир каждую минуту, прямо сейчас, намного важнее, чем пытаться предугадать, что произойдет через два десятка лет.

Свои выступления я часто начинаю с того, что представляюсь куратором тенденций. Этот термин я использую для того, чтобы подчеркнуть свой огромный интерес к собиранию новых идей и их всестороннему анализу в целях выявления в них определенных моделей и закономерностей, что позволяет мне описывать мир новыми, интересными способами.

Последние четыре года я ежегодно публиковал по одной книге, в каждой из них я высказывал свое профессиональное мнение о пятнадцати важнейших трендах, которые будут определять мир бизнеса в будущем году. Я называю их отчетами о неочевидных тенденциях; все они базируются на исследованиях, беседах, размышлениях и письменных материалах, касающихся особенностей соответствующего года. Одновременно в течение этого времени я консультировал по вопросам создания бизнес-стратегий некоторые крупнейшие мировые бренды, а также преподавал маркетинг в Джорджтаунском университете и выступал на всевозможных мероприятиях в двадцати семи странах мира. Вся эта деятельность обеспечивает меня бесценной возможностью работать в десятках разных индустрий и изучать медиа, культуру, маркетинг, технологии, дизайн и экономику, что называется, изнутри, на собственном опыте. А еще за эти годы я прочел или по меньшей мере просмотрел десятки книг и журналов, в которых пишут буквально обо всем — от облачных вычислений до методов ведения сельского хозяйства в поселениях амишей\*. Я собираю и коплю эти идеи примерно так же, как часто летающий пассажир накапливает мили — как вознаграждение, которое, получив сегодня, можно с существенной выгодой использовать в будущем.

---

\* Амиши, или амманиты, — консервативное религиозное движение, вероучение которого основано на буквальном толковании Библии. Общины амишей живут закрыто и редко принимают новых членов; склонны к простой сельской жизни и не внедряют современные технологии. *Прим. ред.*

## Для чего была написана эта книга

В отличие от многих других специалистов по изучению трендов в бизнесе я убежден, что одной публикации годовых прогнозов недостаточно. Если я действительно верю в пользу курирования тенденций и в то, что этому может научиться любой человек, значит, я обязан рассказать о том, каким образом делаю это сам. Исходя из этих соображений я поделил свою книгу на три части.

Часть I посвящена моим методам курирования тенденций, о которых раньше я подробно рассказывал только участникам своих семинаров или студентам. Из нее вы узнаете о самых больших мифах, касающихся прогнозирования трендов, о пяти основных навыках эффективного куратора тенденций и о моем личном поэтапном подходе к этому делу, который я называю «методом стога».

В части II представлен отчет о неочевидных тенденциях 2015 года. В ней описаны пятнадцать новых идей, которые окажут существенное влияние на мир бизнеса в 2015 году. Рассказ о каждой тенденции подкрепляется поучительными историями, результатами исследований и советами о том, как использовать эти знания в своем бизнесе или карьере.

Из части III вы узнаете, как применять новые тренды на практике, в том числе получите поэтапные инструкции по организации и проведению четырех разных типов семинаров. В этой части также обсуждается важность антитенденций и рассказывается о том, как благодаря поиску того, в чем идеи пересекаются, можно заметить четкие паттерны в совершенно разных отраслях.

В дополнение в конце книги приводятся сразу несколько полезных приложений, в которых представлено краткое описание каждой из курируемых мной тенденций из всех четырех предыдущих изданий отчета (всего более шестидесяти), а также объективные рейтинги долговечности, оценивающие точность моих прогнозов по состоянию дел на 2015 год.

Вы можете прочитать книгу от корки до корки, а можете перескакивать со страницы на страницу, выбирая интересующие лично вас тренды и методы. Решите ли вы сфокусироваться на моих прогнозах на 2015 год и способах их применения в своем бизнесе или предпочтете изучить методы курирования тенденций и неочевидного мышления и заняться этим самостоятельно — в любом случае книга написана так, чтобы ее можно было читать, образно говоря, короткими очередями.

## НЕ ОЧЕВИДНО. КАК ВЫЯВЛЯТЬ ТРЕНДЫ РАНЬШЕ ДРУГИХ

Вам, как и великому Айзеку Азимову, вовсе не обязательно уметь быстро *читать*. А вот над приобретением навыка быстро *понимать* стоит хорошенько потрудиться. И, я надеюсь, моя книга поможет вам в этом.

Часть I

# ИСКУССТВО КУРИРОВАНИЯ ТЕНДЕНЦИЙ

# Глава 1

## Норвежский миллиардер, или Почему большинство прогнозов тенденций абсолютно бесполезны

В 1996 году миллиардер Кристиан Рингнес столкнулся с так называемой проблемой первого мира, то есть с проблемой, над которой представители третьего мира наверняка только посмеялись бы.

Рингнес — известный бизнесмен и коллекционер произведений искусства. Он один из богатейших граждан Норвегии. Более века назад семья Рингнеса основала крупнейшую в стране пивоваренную компанию. В своем родном городе Осло Кристиан владеет ресторанами и музеями, а недавно он пожертвовал более 70 миллионов долларов на создание большого парка скульптур Экеберг, который был успешно открыт в 2013 году.

Кристиан Рингнес — коллекционер от природы. За много десятилетий этот человек собрал одну из крупнейших частных коллекций произведений искусства во всем мире. И все же, возможно, главное наследие миллионера гораздо более уникально: в его основе лежит увлечение всей жизни Рингнеса, а именно страсть к коллекционированию мини-бутылок из-под алкогольных напитков.

Рингнес пристрастился к собирательству в семь лет, в день, когда получил от отца довольно необычный подарок — полупустую миниатюрную бутылочку. Именно с этого подарка начался путь Кристиана коллекционера, и сегодня его частная коллекция мини-бутылок из-под алкогольных напитков считается крупнейшей в мире; она насчитывает более 52 тысяч предметов.

К сожалению, однажды многолетняя страсть Кристиана натолкнулась на непреодолимое препятствие в лице непримиримого оппонента, его жены Дениз. Говорят, Дениз не слишком нравилось, что по всему дому расставлены

всевозможные бутылочки, и после нескольких лет терпения она поставила мужу ультиматум — либо найти им какое-нибудь применение, либо продать их. Как любому увлеченному коллекционеру Рингнесу претила даже мысль о продаже своих сокровищ, и он придумал логичное и разумное в данных обстоятельствах решение, которое непосредственно основывалось на его огромном богатстве и особенностях характера.

Кристиан открыл музей.

## «Человеку свойственно коллекционировать»

Сегодня Галерея мини-бутылок, расположенная в центре Осло, считается одним из самых необычных музеев в мире; она включена во все неофициальные путеводители и списки достопримечательностей, которые обязательно должен увидеть каждый приехавший в Скандинавию турист. Галерея стала не только домом для всех мини-бутылок Рингнеса, это еще и чрезвычайно популярное место для проведения всевозможных мероприятий, которое, между прочим, славится и очень хорошим рестораном.

Благодаря экскурсии в Галерею и посещению ресторана, устроенными нашей командой организаторами конференции в Осло, я получил возможность лично познакомиться с Рингнесом и услышать его любопытную историю. И, должен признать, все, что я там увидел, в полной мере соответствовало необычной репутации этого заведения.

Входом в музей служит коридор в форме бутылки, пройдя через него вы попадаете в пространство под открытым небом с водопадом из шампанского. Переходя из зала в зал, в каждом вы слышите особую мелодию, видите уникальное освещение и даже чувствуете уникальные ароматы. С самых первых шагов вам становится ясно, что

Галерея — это нечто большее, чем просто ряды бутылок, в случайном порядке расставленных вдоль стен в стеклянных витринах.

Как и все великие музеи, Галерею мини-бутылок явно тщательнонейшим образом *куруруют*. Все экспонаты скомпонованы по разным интересным темам — например, в Зале греха выставлены бутылочки

---

В музее (в Осло) хранится 52 с половиной тысячи миниатюрных бутылок, которые сами по себе совершенно бесполезны. Но ведь мы, люди, обожаем что-нибудь коллекционировать. Нам нравится собирать разные вещи и владеть ими. Это свойство человеческой природы. Очаровавшись чем-то, ты хочешь это иметь и, значит, начинаешь собирать.

Из интервью Кристиана Рингнеса  
журнала Arterritory.com

---

из знаменитого голландского квартала красных фонарей, а в Зале ужаса внутри бутылок плавают разные неприятные твари вроде мышей и червей. Есть здесь Зал джунглей, Зал знаменитостей, а также залы, посвященные спорту, фруктам, птицам, цирковым артистам и оккультизму. И конечно же, целый зал выделен для легендарной коллекции из голубого дельфтского фарфора — крошечных бутылочек в форме знаменитых голландских домиков; такие сувениры вот уже более пяти десятков лет дарят каждому пассажиру международных рейсов авиакомпании KLM.

Одновременно во всех залах Галереи в любой момент обычно выставлено более двенадцати тысяч бутылок. Остальные экспонаты находятся в хранилище под музеем и участвуют в экспозиции по мере надобности.

## Как наполнить смыслом бессмысленное

Если подсчитать, воздействию скольких медиа в среднем подвергается каждый человек за день, то такая задача, как поиск смысла во всем этом шуме, покажется невероятно сложной, хотя, без сомнения, очень знакомой. Чтобы ориентироваться в условиях огромной информационной перегрузки, требуется один-единственный важный навык — курирование.

### **Курирование — наилучший способ преобразования бессмысленного в имеющее смысл.**

Как я уже говорил, в Галерее мини-бутылок одновременно выставляется лишь около 20 процентов коллекции Рингнеса, остальные экспонаты ждут своего часа в хранилище. И благодаря такому вдумчивому подходу впечатление от осмотра экспозиции становится гораздо ценнее. Без этого опыт посещения музея превратился бы просто в разглядывание коллекции бутылок, не имеющей особого смысла.

## Куратор тенденций без системы

Только уже сидя в самолете, по дороге из Осло домой, я понял, какое огромное значение имеет курирование для моей собственной работы.

Всего несколькими месяцами раньше было опубликовано первое издание моего «Отчета о неочевидных тенденциях»; на эту мысль меня натолкнул один пост в блоге — в нем я описывал разные идеи, которые коллекционировал весь прошлый год, но о которых прежде никогда не писал. Иными словами, сам того не осознавая, я уже довольно давно занимался коллекционированием интересных идей, но сохранял их, по всей вероятности, самым неорганизованным способом: записывал, распечатывал, делал вырезки из журналов и складывал в самую обычную папку на своем письменном столе, чтобы перечитать и проанализировать позже.

При составлении первого отчета я поставил перед собой амбициозную цель — описать закономерности, найденные в собранных мной материалах и явно не вписывающиеся в рамки типичных наблюдений очевидных фактов, которыми полон интернет. Я решил искать и развивать идеи, пока не замеченные другими людьми, — идеи, на которые не обратили внимания в той мере, в какой они того заслуживают.

**Чтобы получить иной результат, иногда  
нужны другие входные данные.**

Во время перелета из Норвегии мне стало ясно, что именно мой случайный метод получения отличных от других входных данных, то есть коллекционирование идей на протяжении года и откладывание их рассмотрения и анализа на месяцы, возможно, позволит мне вырабатывать действительно свежие и по-настоящему нетривиальные идеи и мысли. Итак, отчеты о неочевидных тенденциях родились из моего желания следить за тенденциями за такой период времени и в таких масштабах, о каких никто другой и не подумывал.

## «Тайны» науки

Если от природы вы человек аналитического склада ума, мое последующее объяснение, скорее всего, покажется вам недостаточно убедительным. Разве собирание разных идей и откладывание их рассмотрения и анализа можно считать удачным способом для интуитивного и глубинного понимания проблем? А как насчет старых добрых научных исследований? Что

вы скажете о панелях трендов и привлечении глобальной армии тренд-споттеров (так называют наблюдателей за новыми тенденциями) — иными словами, о *научном* подходе? Так вот, оказывается, наука не всегда работает так, как мы думаем, — и возможно, это не так уж плохо.

В начале 2013 года аспирантка по имени Бекки Порт собрала и опубликовала семьдесят пять примеров от ученых, которые предельно честно поделились сведениями о реалиях научных исследований, используя при этом ставший невероятно популярным хэштег #overlyhonestmethods. В подборке твитов, которые Порт выложила в сеть, встречались весьма забавные фрагменты.

- «Образцы были подготовлены нашими сотрудниками из Массачусетского технологического института. Мы исходили из того, что загрязнение отсутствует, потому что, ну... их же готовили ребята из МТИ» #overlyhonestmethods (paulcoxon).
- «Использованное нами типичное устройство относится к типичной категории устройств, которые не взрываются сразу» #overlyhonestmethods (ajdecon).
- «Барбадос был выбран в качестве примера потому, что авторы наивно полагали, будто это позволит им оправдать проведенные там полевые исследования» #overlyhonestmethods (mlkubik).
- «Мы использовали жаргон вместо обычного английского языка, чтобы доказать, что десять лет магистратуры и постдока\* действительно сделали нас умными» #overlyhonestmethods (eperlste).

Если считать строгую дисциплину неотъемлемой частью научных исследований и думать о том, как много человеку нужно учиться и работать, чтобы стать доктором наук, легко решить, что проведение исследований по плечу исключительно каким-то роботоподобным перфекционистам. На самом деле, в отличие от того, что мы думаем, в области научных исследований, как и во многих других не менее сложных исследовательских сферах, работают обычные люди, которым не чуждо ничто человеческое.

Тенденции, как и научные факты, не всегда бывают идеальными для наблюдения явлениями, для описания которых их достаточно аккуратно

---

\* Временная должность молодого научного сотрудника с ученой степенью в зарубежных вузах.  
*Прим. ред.*

внести в таблицу. Но это не умаляет их огромной ценности и важности. Истинная наука всегда включает тщательные и всесторонние наблюдения. Люди науки учатся фиксировать результаты своих экспериментов, а затем стараются как можно точнее описать их посредством гипотез и представить максимально убедительные доказательства своей правоты. Иногда у них это получается, иногда нет.

Тем не менее при всем сходстве между курированием тенденций и научными исследованиями это лишь половина дела. Чтобы выявлять реальные тенденции, требуется любознательность и наблюдательность, интуиция и озарение. Все эти качества необходимы для выработки ценных идей, которые позже можно проверить, чтобы убедиться в их работоспособности. Все это сильно отличается от метода, который, как многие из нас ошибочно полагают, чаще всего применяется для выявления новых тенденций — от так называемого тренд-споттинга. Этот новомодный термин представляет собой наглядный пример многочисленных выдумок людей, которые прогнозируют или описывают тенденции.

Предлагаю обсудить пять наиболее распространенных вымыслов на эту тему.

## Пять вымыслов о тренд-споттинге

Как писатель и лектор я выслушиваю много разных интересных историй. Сейчас очень часто говорят о тренд-споттерах — людях, которые занимаются прогнозированием будущего.

### **Забудьте о тренд-споттерах — их не существует.**

Привычный для нас образ тренд-споттера не слишком правдиво описывает человека, действительно способного предсказывать будущее. Возьмем хотя бы весьма неопределенное объяснение того, как можно стать тренд-споттером, которое приведено на [WiseGeek.com](http://WiseGeek.com).

Чтобы стать тренд-споттером, обычно требуется получить всестороннее образование и серьезную подготовку в той области, в которой человек собирается работать. Только накопив обширные знания в области теории и практики соответствующей сферы деятельности, тренд-споттер может начать работать в отделе компании,

специализирующемся на прогнозировании тенденций, и медленно, но верно продвигаться к официальному статусу специалиста по тенденциям.

На мой взгляд, предположение, что для прогнозирования тенденций необходимо работать в отделе компании, специализирующемся на этом деле, по меньшей мере глупо. Я убежден, что любой человек способен приобрести нужные навыки и натренировать себя, чтобы эффективно курировать тенденции и прогнозировать будущее.

Далее из этой части книги вы узнаете, как научиться самостоятельно выявлять и курировать тенденции, но прежде я считаю важным рассказать вам о некоторых самых распространенных мифах, касающихся трендов, чтобы вы знали, что нужно избегать читать (и чему ни в коем случае не следует верить!) в будущем, если вам доведется с этим столкнуться.

### Вымысел 1: тенденции можно выявить внезапно

Сама идея тренд-споттинга (от англ. trend spotting — выявление тенденций) предполагает, что они просто лежат на самом видном месте, готовые к тому, что кто-нибудь их наконец обнаружит и каталогизирует, примерно так же, как это делают орнитологи с разными видами птиц. Однако в реальности все происходит иначе. Тренд-споттеры обычно находят лишь отдельные примеры или истории. А называть тенденциями многообразие идей, фактов и явлений, которое они таким образом обнаруживают, все равно что называть тортом яйца, муку и сахар, лежащие в кухонном шкафчике. Вы можете выявить отдельные ингредиенты, но чтобы тенденция приобрела смысл и значимость, за ней необходимо наблюдать и правильно объединить все эти компоненты.

### Вымысел 2: тенденции предсказываются отраслевыми специалистами

Меня и самого так и подмывает назвать профессиональный опыт обязательным начальным условием для эффективного курирования тенденций, однако сделать это не дает одна вполне заурядная проблема — так называемые слепые пятна. Объясняется она просто: чем больше человек знает

о чем-либо, тем труднее ему выйти за рамки своего опыта и взглянуть на вопрос шире. Я не могу назвать конкретную область знания или специальное умение, необходимое для успешного курирования тенденций, отмечу лишь, что тем, кого искренне интересует все, что происходит в мире за пределами их профессиональных устремлений, намного проще избежать опасной ловушки ограниченности и узости кругозора.

### Вымысел 3: тенденции базируются на точных количественных данных

При проведении любых исследований люди зачастую безгранично полагаются на числовые табличные показатели, считая их неоспоримым доказательством. При этом совершенно забывают о том, что существует два метода сбора данных для исследований: количественный и качественный. Качественное исследование предполагает наблюдение и проведение опыта для сбора в большей степени вербальных данных, нежели числовых результатов. Если вы ищете, скажем, идеальный баланс pH для нового шампуня, то определенно захотите провести количественные исследования. Но для успешного курирования тенденций требуется сочетание двух методов, а заодно нужно раз и навсегда запомнить, что цифры зачастую менее важны, чем по-настоящему всестороннее и тщательное наблюдение.

### Вымысел 4: тенденции отражают только сиюминутную популярность

Надо признать, грань между тенденцией и кратковременным повальным увлечением действительно довольно тонкая. Некоторые тренды, кажется, повествуют о просто популярной в настоящий момент истории, но действительно важные тенденции всегда должны описывать явления, сохраняющиеся на протяжении довольно длительного периода времени. Преходящее, модное, напротив, всегда касается того, что популярно совсем недолго. Великие тенденции отражают определенный момент времени, но при этом должны описывать нечто гораздо более широкое, чем мимолетное мгновение.

## Вымысел 5: тенденции — это общие прогнозы

Пожалуй, ни одно представление о тенденциях не подтверждается фактами меньше, чем это. В средствах массовой информации нам постоянно встречаются слишком общие прогнозы тенденций. Но мы почему-то воспринимаем это как указание на то, что тренды и *должны быть* общими и всеобъемлющими. Однако устойчивые тенденции, как правило, совершенно иные. Они показывают явления конкретные и четкие, распространяющиеся не на все области жизни.

Теперь, после того как я кратко рассказал вам о пяти самых распространенных вымыслах, касающихся тенденций, следует упомянуть еще об одном печальном, но неопровержимом факте, относящемся ко многим прогнозам тенденций, которые вам предстоит узнать в будущем. В нашем мире, где свое мнение в сети можно опубликовать одним нажатием клавиши, многие попадающиеся на глаза прогнозы тенденций представляют собой не более чем самонадеянные догадки или выводы ленивого, невдумчивого ума. Вас, возможно, удивляет, что я столь скептически оцениваю эти разные мнения; впрочем, далее вы поймете почему. Итак, почему я считаю многие прогнозы совершенно бесполезными?

Чтобы убедительно аргументировать свою точку зрения, расскажу вам небольшую историю.

## Почему (многие) прогнозы тенденций бесполезны

Несколько недель назад я вытащил из своего почтового ящика последний номер журнала Entrepreneur за 2014 год, в котором мне обещали рассказать об основных тенденциях года 2015-го. А еще чуть раньше на той же неделе пришел особый двойной номер журнала BusinessWeek, и его издатели обещали читателям то же самое. На дворе стоял декабрь, и сезон прогнозирования тенденций был в самом разгаре.

Как известно, люди часто принимают решение начать худеть в новом году, и о прогнозировании тенденций тоже начинают рассуждать в конце года. К сожалению, побочным эффектом этого ежегодного ритуала обычно становится появление неточных, очень приблизительных предсказаний и неясных деклараций.

На протяжении многих лет я ради развлечения собирал такие, с позволения сказать, прогнозы — как памятник огромному валу чрезвычайно слабых предсказаний, с которыми мы привычно сталкиваемся в конце каждого года. Чтобы наглядно проиллюстрировать, что я имею в виду, назову некоторые из самых возмутительных, с моей точки зрения, прогнозов наиболее очевидных «тенденций», сделанных накануне 2015 года. Из деликатности я удалил из этого списка ссылки на имена авторов конкретных публикаций.

- «Все определяет контент».
- «Интеграция».
- «Наступает год Мобильности. Теперь уже точно».
- «Связи с общественностью по-прежнему остаются мощной силой».
- «Рост социальной сети Google Plus».
- «3D-печать».
- «В авангарде изменений встанут носимые, или нательные, технологии и дополненная реальность».

*Интеграция? Да неужели?*

Не хотелось бы портить интригу, но, по-моему, ничто из этого нельзя назвать тенденцией. Некоторые из перечисленных трендов — просто новомодные словечки или названия платформ; а некоторые слишком общие, бесполезные и, конечно же, совершенно очевидные. Ни одна идея из вышеперечисленных не является уникальной, описывающей явление, развивающееся с ускорением.

Мы с вами, потребители медиа, с разным уровнем скептицизма наблюдаем, как разворачиваются события и что на самом деле происходит с этими, с позволения сказать, «тенденциями». Эти прогнозы явно неправдоподобны, но, думаю, здесь есть над чем поработать. И начать лучше всего с объяснения четырех главных причин недостоверности.

### Первая причина: отсутствие объективности

Если вы торгуете, например, молотками, то объявление 2015 года «годом молотка» будет откровенно корыстным поступком с вашей стороны. Конечно, в большинстве случаев предвзятость не так бросается в глаза;

да и объективность, как известно, встречается весьма редко. Наши предубеждения основаны на личном опыте и постижении окружающего мира. Особенно это свойственно бизнесу; там, чтобы добиться успеха, людям иногда просто *необходимо* верить в безусловное превосходство своей отрасли или бренда. Увы, потеря объективности чаще всего заставляет нас выдавать желаемое за действительное. А между тем желание выдать какое-либо явление за тренд не делает его таковым.

*Пример.* В конце 2014 года я получил десятки технологических описаний и постов, в каждом из которых предсказывалось, что главной тенденцией наступающего года станут носимые технологии или так называемый интернет вещей. Неудивительно, что большинство тех, кто это утверждал, имели какой-нибудь продукт или стратегию, в потенциале позволяющие им заработать на этой тенденции, — и в основном медиа, внимание которых они старались привлечь, игнорировали эти прогнозы.

### Вторая причина: отсутствие креативности

Прогнозирование должно делать больше, нежели просто повторять общеизвестные истины. Например, заявлением, что «в 2015 году больше людей будет покупать таблетки», вы провозглашаете мысль совершенно банальную и, по сути, бесполезную, потому что в вашем утверждении нет ничего креативного. Абсолютно очевидные истины излагаются в большинстве прогнозов тенденций, ведь выступить с подобной декларацией не составляет особого труда. Мыслить лениво, по привычной схеме всегда проще, чем творчески и содержательно. Великие тенденции никогда не бывают простой констатацией факта, уже известного большинству людей. Они доносят до нас принципиально новые идеи творчески и проникательно, одновременно описывая настоящее, которое развивается ускоряющимися темпами.

*Пример.* Термин «цифровое поколение» придуман почти пятнадцать лет назад; так называют молодых людей, которые родились в эру интернета и никогда не узнают, каким был наш мир до него. Так вот, несмотря на довольно долгую историю и относительную вездесущность этого явления, сразу несколько посвященных новым тенденциям статей, которые мне довелось читать в конце 2014 года, провозглашали появление этой категории населения, преподнося «новость» как свежую идею, этакое озарение. Так поступают только те, кто не привык шевелить мозгами.

### Третья причина: отсутствие доказательств

Объявить о новой тенденции, не подтвердив свои слова достаточным числом конкретных примеров, — все равно что назваться музыкантом, купив гитару и научившись брэнчать одну-единственную мелодию. К сожалению, многие прогнозы тенденций базируются только на одной истории или примере. А между тем убедительные примеры и наглядные подтверждения четко объясняют, почему на то или иное явление стоит обратить внимание. Они доказывают существование тенденции. Если, располагая только одной историей или примером (а то и вовсе ни одним), вы объявите что-либо трендом, то окружающие наверняка сочтут, что ваша идея базируется исключительно на догадках.

*Пример.* Когда новая блог-платформа Medium.com стала общедоступной и множество журналистов и авторов начали использовать ее для свободного обмена рассказами и статьями очень высокого качества, в ряде ранних отчетов о тенденциях, изданных в 2014 году, предсказывалось что-то вроде антивиттеровского движения, подразумевающего массовый переход людей к контенту более объемного формата. К сожалению, одного популярного сайта для утверждения тренда недостаточно, поэтому большинство из этих прогнозов ждал вполне предсказуемый крах.

### Четвертая причина: отсутствие практического применения

Пожалуй, чаще всего предсказывание тенденций терпит фиаско, когда начинается дискуссия об их практическом применении. Недостаточно, да и просто бесполезно только лишь описывать явление, поскольку это никак не объясняет, что можно и нужно начать делать по-другому с учетом новой тенденции. Наилучшие прогнозы никогда не ограничиваются простым описанием происходящего. Они доходчиво рассказывают, что это значит и каким образом можно использовать полученные знания в своей ситуации. Иными словами, представленные таким образом тенденции имеют практическое применение.

*Пример.* В одной прекрасно написанной иронической статье, совместном детище ряда лучших PR-агентств, опубликованной в прошлом году в журнале Advertising

Age, авторы решили поделиться своими прогнозами на будущий год и тем самым подчеркнуть важность и значение связей с общественностью для крупных клиентов. К сожалению, топ-десятка представленных прогнозов в основном была полна новомодных трюизмов вроде «достоверные данные важны, но интуиция и озарение неизмеримо важнее». При этом им явно не хватало каких-либо реальных идей о том, как применить новую тенденцию или что делать в связи с ее появлением. Не самая удачная работа PR-индустрии!

## Как начать думать о тенденциях иначе

Вы дочитали эту главу до конца, поэтому вам наверняка интересно узнать, что же на самом деле следует считать многообещающим трендом, если в прогнозировании так много вымыслов и заблуждений?

Что в действительности делает тенденцию тенденцией и что делает ее неочевидной?

**Неочевидная тенденция — это идея, которая новым, уникальным способом описывает настоящее, развивающееся с ускорением.**

В следующих двух главах рассказывается о поэтапном подходе, который поможет вам начать думать о тенденциях по-другому и избежать ловушки ленивого мышления и неверных интуитивных выводов. Сложнее всего вам будет научиться отказываться от очевидных идей и заставить себя подходить к делу более старательно. А когда вы этого добьетесь, то не только улучшите свои идеи, но и придете к более верному и четкому пониманию своего бизнеса и карьеры. Это я вам гарантирую.

Итак, приступим.

# Глава 2

## Как принять образ мышления куратора тенденций: пять качеств для эффективного наблюдения за трендами

*Слушая собственные речи, ничему не научишься.*

Сэр Ричард Брэнсон,  
предприниматель и основатель Virgin Group

В 2006 году известный профессор психологии Стэнфордского университета Кэрол Дуэк в своей книге описала идею настолько простую, что, кажется, вряд ли вообще заслуживающую внимания, не говоря уж о том, чтобы посвятить ей целую книгу. После нескольких десятилетий исследований в области мотивации, достижений и успеха Дуэк решила объяснить миру, почему одни люди преуспевают в жизни, а другие нет: собственно говоря, ее объяснение сводилось к тому, что все зависит от образа мышления, от *мировоззрения* человека.

Кэрол провела множество экспериментов с участием школьников, взяла бесчисленное множество интервью у профессиональных спортсменов, изучила руководителей всевозможных компаний и в итоге пришла к выводу, что большинство людей имеют один из двух типов мышления: *фиксированное* либо *мышление роста*. По мнению автора, люди с первым типом мышления считают, что их навыки и таланты статичны, неизменны. Они убеждены, что умеют что-либо делать хорошо либо, напротив, не слишком

хорошо, и сосредоточивают все свои усилия и карьеру на том виде деятельности, к которому, по их мнению, у них есть врожденные способности. Люди со вторым типом мышления считают успех и достижения следствием напряженного целенаправленного труда и решимости. Под жизненным потенциалом, своим собственным и других людей, они понимают результат определенных усилий, вследствие чего с радостью принимают сложные вызовы судьбы и с огромным удовольствием учатся всему новому.

Вас, вероятно, не слишком удивит, что я убежденный сторонник мышления роста и всегда стараюсь поддерживать в себе этот настрой. А еще я на сто процентов уверен, что, для того чтобы научиться предсказывать будущее, чрезвычайно важно обладать именно этим типом мышления.

**К счастью, каждый из нас при желании способен изменить образ мышления — нужно только принять такое решение.**

Благодаря практике вы можете учиться видеть тенденции точно так же, как, скажем, осваивать искусство игры на гитаре или развивать наблюдательность. Означает ли это, что, если усердно и много трудиться, со временем можно превратиться в виртуоза-гитариста или профессионального специалиста по прогнозированию тенденций? Вовсе необязательно: ведь для того чтобы приобрести высочайший уровень мастерства, как правило, требуются врожденные способности и талант.

---

Когда у маленьких детей развивается способность к самооценке, некоторые из них начинают бояться сложных задач и проблем. Их страшит то, что они не слишком умны, чтобы справиться с новыми вызовами. Я изучила поведение тысяч людей... и меня просто поражает то, что многие из нас сами, добровольно отказываются от бесценной возможности учиться.

Гибкое сознание\*. Кэрл Дуэк

---

Должен отметить, что моя работа с сотнями руководителей компаний и учащихся доказала мне, что благодаря практике человек способен выработать навыки, необходимые для эффективного курирования тенденций. Овладение ими поможет и вам более осмысленно и информировано смотреть на окружающий мир и даст силы добиться в будущем большего успеха.

Помимо того, что следует обязательно настроиться на мышление роста и готовность учиться, вам также предстоит приобрести пять основных привычек для развития способностей

---

\* Дуэк К. Гибкое сознание. Новый взгляд на психологию развития взрослых и детей. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.

к курированию трендов. Предлагаю рассмотреть их по очереди, и, пожалуй, начнем мы с истории о самом известном в мире коллекционере произведений искусства, о котором многие узнали только после его смерти.

## Необычный куратор

В 2012 году, к весьма преклонному возрасту, а точнее, к восьмидесяти девяти годам, один давно вышедший на пенсию почтовый работник потихоньку собрал одну из самых больших коллекций современного искусства в мире.

Когда Герберт Фогель скончался, он и его жена Дороти стали настоящими легендами мира искусства. На следующий день после его смерти все средства массовой информации наперебой писали о пяти огромных фургонах, подкативших к арендуемой Фогелями небольшой двухкомнатной квартирке в Нью-Йорке, чтобы забрать оттуда более пяти тысяч ценнейших произведений искусства. Коллекция Фогеля, собиравшаяся на протяжении нескольких десятилетий, нашла себе постоянное пристанище в архивах и выставочных залах Национальной художественной галереи.

Фогели утверждали, что всю жизнь только тем и занимались, что покупали и коллекционировали понравившиеся им произведения искусства. Эта страсть заставляла чету находить и поддерживать новых молодых художников до тех пор, пока их талант не открывал весь остальной мир. В итоге Фогели стали более чем коллекционерами. Они превратились в законодателей вкуса, а их «легендарная коллекция», как позже назвал ее один критик, включавшая в себя произведения сотен художников, в том числе художника направления поп-арт Роя Лихтенштейна и постминималиста Ричарда Таттла, стала предметом зависти крупнейших музеев мира.

Так вот что я хочу сказать: те же качества, которые заставляют меценатов вроде Фогелей руководствоваться своими инстинктами и коллекционировать прекрасные вещи, позволяют становиться отличными кураторами.

## Подъем «кураторства»

Кураторы музеев формируют коллекции по разным темам, рассказывающим разные истории. Это может быть довольно причудливое собрание вроде Галереи мини-бутылок или обширная экспозиция в музее

«Метрополитен», но цель курирования всегда одна — собрать отдельные экземпляры и примеры и объединить их в интересную, последовательную историю.

**Музейные кураторы, составляющие экспозиции из отдельных прекрасных предметов, наполняют их дополнительным смыслом.**

Работа музейных кураторов очень меня вдохновляет, и, судя по всему, я в этом не одинок. Бизнес сегодня обращает взор к давней практике курирования с таким удивительным постоянством, что это заметил даже мир художников и искусствоведов.

В 2014 году арт-критик и писатель Дэвид Болзер опубликовал превосходную книгу «Феномен кураторства» (Curationism), в которой исследуется, как «кураторство пришло на смену искусству и всему остальному». Автор изучает эволюцию куратора как того, кто «добавляет ценность».

В своей книге Дэвид предостерегает читателя от ситуации, когда всплеск кураторства приводит к возникновению постоянного цикла «хватай и выставляй», после чего у нас просто не остается времени на то, чтобы понять и постичь смысл отдельных элементов коллекции. В бизнесе *или* искусстве курирование приносит пользу только в том случае, если при сборе информации достаточно времени тратится на неспешное изучение явления, чтобы досконально разобраться в том, что вы видите и что, собственно, коллекционируете.

Такое соединение коллекционирования с глубоким анализом представляет собой обязательное условие для овладения умением эффективно курировать идеи и прогнозировать будущее. А для этого нужно выработать пять важных качеств, которые, я убежден, помогут вам найти время для подобного обдумывания в мире, крайне редко дающем нам такую роскошь, как спокойные, ничем не прерываемые размышления. Итак, обсудим этот вопрос.

## Пять качеств эффективного куратора тенденций

Кураторством занимаются представители самых разных областей деятельности. Одни интересуются искусством и дизайном, другие — историей или антропологией. У некоторых есть профессиональная подготовка

и ученые степени, а некоторыми, как, например, Гербертом и Дороти Фогель, движет страсть. В любом случае всеми этими людьми руководят определенные привычки, благодаря которым они становятся истинными мастерами в деле внесения смысла и ценности в собранную ими коллекцию.

Как уже говорилось, чтобы стать куратором, вовсе не обязательно быть экспертом или исследователем либо иметь специальную академическую подготовку. Пять правильных навыков позволят вам применить силу кураторства; вы сможете обнаруживать более ценные идеи и использовать их для того, чтобы получать в результате наблюдений полезные данные, касающиеся стремительно ускоряющегося настоящего.

---

### Пять качеств эффективного куратора тенденций

1. **Любознательность.** Вам всегда хочется знать, что происходит и почему. Вы стараетесь лучше узнать мир и получить новые знания, изучая все вокруг и задавая самые разные вопросы.
  2. **Наблюдательность.** Вы учитесь замечать в рассказах и действиях мелкие детали, которые другие люди игнорируют или считают не заслуживающими внимания.
  3. **Восприимчивость.** Для вас не составляет труда переходить от одной идеи к другой, не застревая на чем-то одном; вы избегаете предвзятости и стремления анализировать что-то слишком долго и тщательно.
  4. **Вдумчивость.** Вы тратите на обдумывание достаточно времени, чтобы сложить осмысленную точку зрения, и терпеливо рассматриваете все альтернативные мнения, прежде чем идея сформулируется окончательно.
  5. **Элегантность.** Вам следует искать первоклассные способы описания идей, позволяющие просто и доходчиво объединять разрозненные концепции.
- 

Последние пять лет я обучаю этим навыкам бизнесменов, предпринимателей и студентов на семинарах и учебных курсах. Благодаря своему огромному опыту я узнал, что все способны развить в себе такие качества, потому что ими обладает любой человек. Самое трудное в этом деле — заставить себя применять их на практике.

Моя книга поможет вам в этом. А сейчас мы подробно обсудим каждое из перечисленных качеств, а также некоторые действенные способы, которые помогают их развить и применять на практике.

## Как стать любознательным

Норвежский моряк Бьярни Херюльфссон мог бы прославиться как известнейший мореплаватель и первооткрыватель своего времени. Однако его жизнь стала одной из самых поучительных историй о том, как опасен недостаток любознательности. В 986 году Херюльфссон отправился из Норвегии в плавание в поисках Гренландии, но во время шторма его корабль сбился с курса. Его судно первым в истории Европы практически достигло берегов Северной Америки.

Экипаж умолял Херюльфссона причалить и исследовать новые земли, но капитан отказался делать это и, поставив корабль на прежний курс, в конечном счете достиг Гренландии, куда и направлялся. Спустя много лет он рассказал о своем приключении другу по имени Лейф Эрикссон, который, вдохновившись услышанным, купил у Херюльфссона корабль и отправился в путешествие сам.

Сегодня каждый школьник знает Эрикссона как первого в мире европейца, который достиг берегов Северной Америки почти на пятьсот лет раньше Христофора Колумба. А Бьярни Херюльфссон остался в истории как пример отсутствия любознательности, которая совершенно необходима для любых открытий.

**Быть любознательным — значит задавать вопросы о том, почему что-то работает определенным образом, и стараться как можно больше узнать о незнакомых ситуациях и проблемах.**

Несмотря на то что люди любознательны от природы, им сложно постоянно искать способы, позволяющие исследовать новые интересные вещи, не испытывая при этом чувства вины за то, что они вечно отвлекаются на что-нибудь несущественное.

Однажды знаменитого шеф-повара и революционера в области приготовления пищи Феррана Адриа спросили, что он любит есть на завтрак. Он ответил просто: «Мне нравится каждый день есть разные фрукты». А теперь представьте, что вы то же самое делаете с идеями. Быть любознательным отчасти означает желать постоянно узнавать разные новые идеи, получая все больше знаний об окружающем мире, даже если на первый взгляд они кажутся бесполезными. Несколько способов помогут вам развить это качество.

## Три практических способа стать любознательнее

1. **Ориентируйтесь на содержательные медиа.** К сожалению, надо признать, что нам предлагают в основном то, что я назвал бы «бессмысленными» медиа, например реалити-шоу с участием совершенно несимпатичных людей, делающих разные неприятные вещи иногда на необитаемых островах, а иногда на задних дворах своих домов. Конечно, время от времени бывает забавно посмотреть на это, однако подобная информация скорее отупляет, нежели вызывает в нас любознательность и здоровое любопытство. Намного полезнее черпать сведения из источников со смыслом, например короткометражных документальных фильмов или поучительных семнадцатиминутных лекций на TED.com\*.
2. **Читайте журналы.** Для развития любознательности не менее важно наблюдать за окружающим миром глазами других людей, даже если это непривычно и некомфортно. Например, я часто читаю узкоспециализированные журналы, чтобы больше узнать о том, о чем мне известно совсем мало. Время от времени заглядывайте в отдел периодических изданий в книжном магазине или киоске. *Progressive Farmer*, *Model Railroader* и *House Beautiful* — три совершенно разных журнала. Просматривая статьи, рекламу и иллюстрации в каждом из них, вы намного быстрее расширите свой кругозор, ограниченный рамками узкоспециального профессионального мира, нежели в том случае, если будете заниматься любыми другими столь же непринужденными и не требующими много времени делами.
3. **Интересуйтесь разными вещами.** Несколько месяцев назад меня пригласили выступить на мероприятии для работников лакокрасочной промышленности. Об этой отрасли я знал очень мало, поэтому подумал, что разумнее всего мне будет удалиться сразу же после выступления. Тем не менее я остался, осмотрел выставку и задавал вопросы. И менее чем за полчаса я узнал, как смешиваются краски

---

\* Сайт ежегодной международной конференции, проводимой некоммерческой организацией в США; цель конференции — распространять интересные и полезные идеи. *Прим. ред.*

и как используются разные добавки. Я слушал споры специалистов о преимуществах и недостатках пластиковых и стальных банок для краски и усовершенствовании компьютеризированной системы для подбора цветов. И все это мне удалось узнать только потому, что я предпочел остаться и задать вопросы, а не ушел сразу после выступления.

### Что читать

- **Историческая беллетристика.** Каждое художественное произведение на историческую тему написано об интересном событии, о котором писатель счел нужным рассказать всему миру. Именно любознательность делает такие книги, как «Дьявол в Белом городе» Эрика Ларсена (об убийстве на Всемирной выставке в Чикаго в 1893 году) или «Профессор и сумасшедший» Саймона Винчестера (о том, как создавался Оксфордский словарь английского языка), потрясающе эффективными инструментами, помогающими читателю научиться видеть мир под новым и неожиданным углом зрения.
- **Сборники разных произведений.** Множество книг, в которых собраны рассказы или эссе о реальной жизни, помогают читателю раскрывать новые для него интересные темы. Сборники коротких историй иногда намного быстрее пробуждают в нас любознательность, чем толстые и всеобъемлющие труды. Взять хотя бы серию книг под редакцией Джона Брокмана *This Will Make You Smarter* («Эта книга сделает вас умнее»<sup>\*</sup>) или любую из книг страстно увлеченного психологией Дэвида Макрэйни, автора «Психологии глупостей»<sup>\*\*</sup>. Такие сборники отлично возбуждают «аппетит» читателя и удовлетворяют его, не отнимая много времени.

---

<sup>\*</sup> См., например: Во что мы верим, но не можем доказать. Интеллектуалы XXI века о современной науке / под ред. Дж. Брокмана. М. : Альпина нон-фикшн, 2013.

<sup>\*\*</sup> Макрэйни Д. Психология глупостей. Заблуждения, которые мешают нам жить. М. : Альпина Бизнес Букс, 2012.

## Как стать наблюдательным

В прошлом году во время одного мероприятия в Нью-Йорке меня пригласили на официальный обед в очень красивом ресторане. В конце трапезы к нам подошел официант и предложил выбрать один из двух десертов. Не прошло и десяти минут, как команда из шести человек, за исключением принимавшего заказ официанта, принесла десерты на наш большой стол, за которым сидело не менее тридцати гостей. Перед каждым из нас без единого лишнего слова оказалось именно то, что он заказал, — никаких ошибок или путаницы.

Глядя на это, я невольно подумал: как один официант, принимавший у нас заказ, умудрился абсолютно точно и в течение каких-то нескольких минут передать его команде из шести человек? Внимательно понаблюдав за ним, я быстро понял, что официант использовал довольно простой, но очень эффективный прием. Если вы выбрали десерт номер один, он клал десертную ложку *над* вашей тарелкой, а если номер два — то *справа* от нее. И когда работники, приносящие заказы, подходили к столу, им оставалось только «расшифровать код», и клиенты получали именно тот десерт, который выбрали. Эта история служит примером того, как важно быть наблюдательным.

**Быть наблюдательным — значит постоянно практиковаться, приучаясь замечать детали, которые большинство людей игнорируют.**

Вполне возможно, вы давно знаете о маленькой хитрости с ложками, но предположим, что это не так. В таком случае простое наблюдение за поведением официанта в ресторане расскажет вам что-то новое и весьма удивительное о самых обычных вещах, на которые редко обращаешь внимание, но которые заставляют вертеться мир вокруг нас.

А теперь представьте, что ценность ваших наблюдений умножается на сто и даже на тысячу. Развивать наблюдательность — не значит начать замечать большое, заметное, важное. Наоборот, речь идет о том, чтобы выработать в себе привычку уделять больше внимания мелочам.

Что можно отметить в типичной ситуации, чего не видят другие, просто если дать себе труд приглядеться к ней повнимательнее? Чему новому и неизвестному может научить вас наблюдение за людьми, процессами и компаниями? Сделав наблюдательность своей привычкой, вы многого сможете добиться. И в этом вам помогут три способа.

## Три практических способа стать наблюдательнее

1. **Объясняйте окружающий мир детям.** Если вам повезло и у вас есть дети, то один из лучших способов самостоятельно практиковаться в таком полезном навыке, как наблюдательность, — объяснять им окружающий мир. Например, мои дети недавно спросили меня, почему дорожно-строительный транспорт и дорожные знаки оранжевого цвета, а легковые автомобили разноцветные, и это заставило меня задуматься над тем, на что я не обращал внимания, — хотя, должен признаться, мой ответ на этот вопрос был далек от истины.
2. **Наблюдайте за ходом развития событий.** Любая бытовая ситуация — от сбора школьным автобусом детей на остановках до приема заказа посетителей кафе — состоит из определенной последовательности действий. Если быть внимательным, то можно заметить, что в ней нет ничего случайного. Обращайте внимание и обдумывайте, как развивается то или иное событие или взаимодействие. Чем отличаются действия профессионала от поведения новичка и как это влияет на ситуацию? Практикуйтесь в навыках наблюдения в повседневной жизни.
3. **Не ленитесь наблюдать.** Мы обычно не замечаем каждого мгновения своей жизни из-за того, что приклеены к своему смартфону. Это устройство поглощает все наше внимание (в главе 15 об этом рассказывается подробнее), мешая видеть окружающий мир. Вместо того чтобы, занимаясь ежедневными делами, такими как покупка продуктов или дорога из дома на работу и обратно, «включать автопилот», приучите себя класть телефон в карман и внимательно следить за тем, что происходит вокруг.

## Что читать

— **«Я вижу, о чем вы думаете»\*** Джо Наварро. Для того, кто хочет обучиться искусству толкования жестов или выявления лжи, бывший агент ФБР Джо Наварро, вероятно, станет идеальным учителем. В своем бестселлере, вышедшем в 2008 году, он объясняет читателям

---

\* Наварро Дж. Я вижу, о чем вы думаете. Минск : Попурри, 2012.

знаки невербального общения и учит интерпретировать их, чтобы понимать поведение другого человека. Прочитав его книгу, вы станете лучше разбираться в разных ситуациях, если, разумеется, дадите себе труд быть наблюдательным; вы начнете лучше понимать окружающих и эффективно распознавать опасность в межличностной коммуникации. Эта потрясающая книга непременно должна значиться в вашем списке обязательной литературы, независимо от рода ваших занятий. Кроме того, она поможет вам стать более наблюдательным человеком в целом.

## Как стать восприимчивым

Часто это качество ассоциируется с ненадежностью. Думая о нем, мы склонны вспоминать негативные ситуации, в которых кто-то вел себя уклончиво, слишком быстро отказывался от идей или людей, однако иногда оно может принести немалую пользу, особенно если использовать его *целенаправленно*.

**Быть восприимчивым в данном случае означает способность подмечать и собирать идеи без того, чтобы немедленно анализировать их.**

На первый взгляд это может показаться нелогичным. В конце концов, если вам попадется отличная идея, почему бы сразу не проанализировать и не применить ее? Конечно, во многих случаях вы решите поступить именно так, и, скорее всего, такое с вами уже не раз бывало. Однако я могу с большой долей вероятности утверждать, что вы *никогда* не пробовали поступать наоборот. А между тем одно из обязательных условий эффективного кураторства как раз и состоит в умении сохранять идеи для последующего «переваривания». Это не означает, что вы не должны обдумывать найденную идею сразу же, но вам совсем не обязательно поступать так во всех ситуациях.

Вот, например, три заинтересовавшие меня истории, на которые я натолкнулся за последнее время и сохранил для обдумывания в дальнейшем:

1. Соса-Сола решила отключить голосовую почту всех сотрудников в своей корпоративной штаб-квартире в Атланте.

2. Ричард Брэнсон позволяет служащим Virgin брать любое количество дней отпуска.
3. Сотрудница Trader Joe's подарила букет цветов взволнованной матери приемных детей, покидавшей магазин после того, как один из малышей устроил истерику, потому что саму сотрудницу в прошлом удочерили. Таким образом она хотела выразить свою признательность всем родителям приемных детей.

Вначале я даже не пытался связать эти три истории. Только потом, пересматривая в конце года собранные материалы и пытаясь выявить зарождающиеся тенденции, я понял, что каждая из них повествует об уникальных отношениях наемных работников с работодателями и расширении прав и возможностей первых. Иными словами, некая важная тема витала в воздухе, но, только отложив три любопытных факта в сторону на некоторое время, я смог увидеть между ними связь. Освободившись от временных ограничений, которые вполне могут давить на вас в процессе собирания идей, вы облегчите себе задачу сохранения идеи без необходимости немедленно всесторонне ее проанализировать. Несколько советов помогут вам в этом.

### Три практических способа стать более восприимчивым

- **Храните идеи на бумаге.** Благодаря прекрасным программным приложениям вроде Evernote и всевозможным плагинам для браузеров сегодня у нас есть много способов хранения данных онлайн, но иногда хранимые таким образом сведения теряются в массе другой информации и вы так и не находите между ними связей; кроме того, в этом виде их трудно визуализировать. Поэтому я обычно распечатываю заинтересовавшие меня статьи, делаю вырезки из журналов и газет и складываю их в *одну* папку, которая всегда лежит на моем столе. Способ хранения идей на бумаге позволяет мне позже раскладывать и анализировать их и избегать излишне тщательного обдумывания идей в момент первого знакомства с ними.
- **Используйте таймер.** Большинство из нас привыкли обдумывать новую информацию в тот же момент, как только ее получили. Такое

качество, как легкость, помимо всего прочего, позволяет намеренно отложить это действие, и в этом вам поможет таймер. Это устройство, регулирующее количество времени, отводимого на оценку предлагаемой информации, заставит вас игнорировать полную чепуху и быстро переходить к изучению важных сведений.

- **Делайте пометки маркером.** На многих прочитанных и вырезанных мной статьях я делаю пометки маркером, в нескольких словах описывая их тему. При этом я нарочно использую маркер с толстым стержнем, чтобы формулировать тему как можно лаконичнее, поскольку много слов просто не поместится на чистом пространстве листа. Этот прием поможет и вам писать на своих вырезках только самое важное, оставляя все остальные мысли и соображения на потом.

### Что читать

- **«Законы простоты»\*** Джона Маэды. Маэда — американский дизайнер японского происхождения, общепризнанный эксперт в области компьютерных технологий и писатель; многие компании и предприниматели пользовались его советами, чтобы создать потрясающие продукты. На ста страницах упомянутой выше книги даются на редкость полезные рекомендации относительно того, как научиться видеть мир по-дизайнерски, как отбросить все ненужное ради самого существенного и мыслить четко и ясно. «Большое становится меньше, если смотреть на него с большого расстояния», — пишет Маэда, рассуждая о пользе программного обеспечения как сервиса и ценности Google. По-моему, этот принцип можно применить и к информации и идеям: иногда, чтобы что-либо оценить в полной мере, вам нужно взглянуть на это с большого расстояния, спустя время.

---

\* Маэда Дж. Законы простоты. Дизайн. Технологии. Бизнес. Жизнь. М. : Альпина Паблишер, 2008.

## Как стать вдумчивым

В 2014 году, после десяти лет ведения личного блога, я решил запретить своим читателям оставлять комментарии. Казалось бы, это решение противоречит основополагающему принципу блогинга, ведь его суть состоит в том, чтобы вести диалог с другими людьми (о чем мне тут же сообщили по электронной почте многие читатели). Почему я принял такое решение? Думаете, потому, что возомнил себя слишком важной персоной, не снисходящей до ответов на комментарии? Или по другой причине? На самом деле я сделал это потому, что за более чем десять лет блогинга отметил явное снижение качества комментариев. Если раньше в моем блоге велись бурные дискуссии, требовавшие от участников тщательного формулирования своих мыслей и ясных ответов, то теперь я наблюдал только бессмысленные восторженные отзывы или же просто спам. Из-за доступности обмена комментариями анонимно, дающей читателям повод реагировать автоматически, комментарии вместо *вдумчивых* стали *бездумными*, что сегодня замечают все больше и больше пользователей. К сожалению, в интернете полно подобной бессмыслицы.

**Быть вдумчивым означает всесторонне обдумывать свою точку зрения и выражать ее понятно и разумно.**

Несмотря на эту печальную тенденцию, одна блог-платформа, судя по всему, вознамерилась в одиночку изменить сетевой «ландшафт». В 2012 году LinkedIn запустила пилотную программу под названием LinkedIn Influencers, позволяющую получать доступ к мыслям ведущих умов в бизнесе, таких как Том Питерс и Билл Гейтс; эти известные люди отвечали на интереснейшие вопросы пользователей, например: какие советы они дали бы сегодня себе двадцатилетним?

Надо сказать, посты гениев вдохновляют пользователей LinkedIn написание тщательно продуманных вопросов и комментариев. Каждое замечание соотносится с определенным профессиональным профилем, а высокий статус людей, высказывающих там свои мысли, заставляет пользователей тщательно продумывать свои вопросы и комментарии. В конце концов, кто захочет оставлять в сети глупое и бессмысленное высказывание, зная, что его может прочесть сам Билл Гейтс?

Возможно, мой рассказ показался вам не слишком убедительной иллюстрацией важности такого качества, как вдумчивость, но вряд ли вы станете

возражать против того, что сегодня очень важно серьезно обдумывать свои аргументы. Поэтому я дам несколько советов, которые, надеюсь, помогут вам более серьезно подойти к осмыслению сути курирования тенденций и лучше понять, из каких источников вы черпаете информацию каждый день.

### Три практических способа стать более вдумчивым

- **Сделайте небольшую паузу.** Красота и сложность интернета во многом обусловлены тем, что в нем можно общаться в режиме реального времени. Любой своей идеей мы можем поделиться немедленно. В такой среде довольно легко прийти к выводу, что если вы не первым прокомментируете чью-либо идею, то ваши мысли станут никому не нужны. Однако это редко соответствует действительности. При обмене мнениями онлайн вам необязательно высказываться в ту же секунду, как вам в голову пришла какая-либо мысль. Напротив, стоит попытаться всесторонне обдумать ее и проверить, останется ли ваш пост актуальным и через какое-то время после публикации. Следовательно, вам, возможно, придется минут пятнадцать (а то и больше!) поразмыслить над тем, *как* именно вы хотите поделиться своим комментарием.
- **Пишите и переписывайте.** Любой, кому когда-либо приходилось писать, скажет вам, что самый действенный способ улучшить этот навык — это заставлять себя писать и писать, даже если строки, выходящие из-под пера, далеки от совершенства и мало кому интересны. Даже самые талантливые писатели по много раз переписывают текст; именно так и развивается вдумчивость.
- **Эффективно используйте паузы.** Каждый начинающий лектор и оратор первым делом старается научиться чувствовать себя комфортно перед аудиторией в минуты тишины; а это очень непросто. Но если вы сумеете эффективно использовать паузы, то сможете акцентировать внимание на том, что хотите заставить слушателей запомнить. Этот принцип действует независимо от того, стоите вы на сцене перед большой аудиторией или ведете беседу онлайн. Вам нужно делать паузы, чтобы правильно подобрать слова и показаться более вдумчивым, когда наконец придет ваш черед донести до собеседников свою точку зрения.

## Что читать

- **Блог Марии Поповой Brain Pickings.** Этот болгарский автор, блогер и критик называет себя «охотником за интересным»; ее Brain Pickings — один из самых популярных независимых блогов в мире. В нем Мария публикует статьи с полезными уроками из области литературы, искусства и истории на самые разные темы, например о креативном лидерстве или дружбе. Ежегодно она тратит тысячи часов на то, чтобы поделиться с пользователями тщательно отобранными, продуманными, глубокомысленными материалами, и читатели вознаграждают ее своими щедрыми пожертвованиями, поддерживая тем самым независимую от рекламы бесперебойную работу ее блога. Ее способ изложения мыслей служит идеальным примером того, как неделю за неделей можно создавать высокоинтеллектуальный контент.

## Как стать элегантным

Ученого Джеффа Карпа вдохновляет элегантность и — медузы.

Джефф — доцент Гарвардской медицинской школы; он занимается исследованиями природы для поиска новых решений разных медицинских проблем. В названной его именем лаборатории Carp Lab были изобретены такие удивительные инновации, как устройство, имитирующее движение щупалец медузы для обнаружения раковых клеток в организме человека, или усовершенствованные хирургические скобки, созданные по подобию игл дикобраза. Природа может подсказать множество элегантных решений — например, разнесение лесными пожарами семян некоторых растений или создание термитами пористых конструкций со встроенными системами нагрева и охлаждения.

Иен Глинн, автор книги *Elegance in Science* («Элегантность в науке»), утверждает, что для всех по-настоящему изящных доказательств научных фактов или теорий характерно большинство или все следующие признаки: простота, гениальность, лаконичность и убедительность; они часто бывают довольно неожиданными и отлично выполняют свое предназначение.

Я считаю, что основополагающим условием для выработки элегантной идеи является простота. Еще Эйнштейн говорил, что все следует делать «настолько простым, насколько это возможно, но не проще».

**Быть элегантным — значит развивать способность описывать свои идеи красиво, но просто, максимально облегчая их понимание.**

Отличным примером элегантности можно считать описание вещей и явлений великими поэтами. Если вы уже окончили среднюю школу, то, скорее всего, не слишком часто читаете или слушаете стихотворные тексты. Для поистине великой поэзии характерна простота, эмоциональность и красота, и объясняется это тем, что в ней нет ни одного лишнего слова. Поэты — истинные мастера элегантности, одержимые навязчивой идеей лаконичности; они знают, что иногда, сказав меньше, можно сказать больше.

Разумеется, я не имею в виду, что вам надо в одночасье стать поэтом, но некоторые из их принципов непременно помогут вам научиться яснее, проще и понятнее описывать свои идеи. Вспомните последний раз, когда читали или слушали поэтическое описание. Возможно, это было стихотворение, которое вы выучили еще в школе, или, скажем, сказка Доктора Сьюза\*, которую вы читаете ребенку перед сном.

У Доктора Сьюза настоящий талант: он умеет доносить большие идеи с непревзойденной простотой и красотой.

- «В вашей голове находится мозг. В ботинках — ноги. Вы сами можете управлять, в каком направлении вам двигаться».
- «Человек всегда человек, даже самый маленький».
- «Иногда вопросы бывают очень сложными, но ответы на них просты».

Мы все любим изящные решения, нас восхищает их способность с легкостью изобразить общую картину. Однако же вырабатывать и формулировать такие остроумные решения, судя по всему, совсем непросто. Если вам когда-нибудь приходилось сидеть над чистым листом бумаги или перед пустым экраном компьютера и пытаться рассказать простую историю, то вы знаете, что это намного сложнее, чем кажется на первый взгляд. Тем не менее любой может научиться упрощать свои идеи и формулировать их более четко и понятно. Для этого нужно просто знать, как это делается. Несколько рекомендаций непременно помогут вам в этом.

---

\* Теодор Сьюз Гейзел (1904–1991) — знаменитый американский детский писатель, художник и мультипликатор. *Прим. ред.*

## Три практических способа начать мыслить элегантнее

- **Начинайте с очевидного.** Одну из своих любимых тенденций, описанных в отчете о неочевидных тенденциях за 2012 год, я назвал «Изменение сорсинга\*». Сегодня в целях стимулирования более активных социальных преобразований люди все чаще прибегают к краудфандингу — сбору общественных средств на благое дело. В тот год это явление весьма широко освещалось в средствах массовой информации. Тенденция «Изменение сорсинга» направила что-то общеизвестное в новое, неожиданное русло, использовав для этого простое и элегантно название. В результате она привлекла огромное внимание и стала одним из самых обсуждаемых трендов из отчета того года.
- **Стремитесь к лаконичности.** В любом из моих предыдущих отчетов вы наверняка заметите одну характерную особенность. В названиях тенденций никогда не используется больше двух слов. Как уже говорилось, гениальность идеи часто идет рука об руку с простотой, следовательно, для ее выражения приходится ограничиваться минимальным количеством слов. Если вы только решили стать куратором тенденций, то в самом начале своей деятельности можете описывать их столькими словами, сколько вам требуется. Но если вам захочется сделать свое описание не только понятным, но и красивым и остроумным, придется максимально сокращать число слов в названиях и описаниях тенденций.
- **Руководствуйтесь правилами поэзии.** При написании стихов поэты используют разные выразительные средства, которые могут оказаться полезными куратору тенденций, например метафоры и фигуры речи. Кроме того, можно рифмовать слова или использовать прием аллитерации для создания гармонии. Во второй части книги вы найдете примеры использования поэтических приемов в работе над такими тенденциями, как, например, «Фирменная благотворительность» или «Недосовершенство». Второе название — одно из моих любимых: незначительное изменение английского слова *imperfection* (несовершенство) позволяет сохранить смысл, но при этом делает его уникальным.

---

\* Сорсинг — привлечение внешних ресурсов для реализации внутренних бизнес-процессов компании. *Прим. ред.*

## Что читать

- **Einstein's Dreams («Сны Эйнштейна»)** Алана Лайтмана. Лайтман стал первым профессором в Массачусетском технологическом институте, который по совместительству работал также в области естественных и гуманитарных наук, будучи одновременно и физиком, и поэтом. Книга «Сны Эйнштейна» на протяжении многих лет остается одной из моих любимых. В ней описывается, что, по фантазии автора, должно быть, снилось великому физики; его сны элегантно представлены в виде лаконичных и интересных глав и дополнены любопытными мыслями о пространстве и времени. Это не стихотворное произведение, но оно не только демонстрирует мощь поэтического слова, но и служит примером самого изящного описания того, как может работать время.

## Почему именно эти пять качеств?

Прочитав эту главу, вы можете счесть мое мнение о том, какие пять качеств помогут вам стать эффективным куратором идей и тенденций, несколько непоследовательным. Почему я назвал именно эти качества? Должен сказать, такие выводы я сделал благодаря выполнению весьма любопытного упражнения в кураторстве.

За прошедший год я взял множество интервью у профессиональных кураторов из сферы искусства, в которых они, помимо разных любопытных историй, рассказывали о том, как учились своему ремеслу. Я прочитал более десятка книг, написанных специалистами по прогнозированию тенденций, футуристами и новаторами. Я внимательно изучал свое собственное поведение и тестировал эффективность разных навыков, которым обучаю своих студентов в учебных аудиториях и профессионалов из мира бизнеса на семинарах. В конце концов я выделил пять качеств, или навыков, которые и представлены вашему вниманию в этой главе, потому что они оказались наиболее полезными и наглядными. Кроме того, их легко развить и они дают результат сразу же после того, как вы начинаете применять их на практике.

И в довершение, прежде чем мы приступим к обсуждению поэтапного подхода к курированию тенденций, я хочу еще раз напомнить вам об этих пяти полезных качествах в виде краткого резюме.

1. **Быть любознательным** — значит задумываться о том, почему что-то работает определенным образом, и стараться как можно лучше разобраться в незнакомых ситуациях или темах.
2. **Быть наблюдательным** — значит стараться подмечать детали, которые большинство людей игнорируют.
3. **Быть восприимчивым** означает способность собирать идеи без немедленного их осмысления и анализа.
4. **Быть вдумчивым** означает осмысливать свою точку зрения и делиться ею продуманным способом.
5. **Быть элегантным** — значит развивать способность формулировать концепции красиво и просто, делая их максимально доступными для всех людей.

## Пять качеств эффективного куратора тенденций



# Глава 3

## Метод стога: как курировать тенденции весело и с выгодой

*Самый надежный способ предвидеть будущее — это понять настоящее.*

Джон Нейсбит, автор книги «Мегатренды»\*

В 1982 году одна-единственная книга под названием «Мегатренды» в корне изменила представление о будущем государств, компаний и общества. Ее автор Джон Нейсбит одним из первых в мире предсказал эволюционный переход от индустриального общества к информационному; он сделал это почти за десять лет до распространения интернета. А еще Нейсбит предсказал переход от иерархической системы к сетевой и рост мировой экономики. Несмотря на, казалось бы, непростительный, в американском стиле, оптимизм книги, из десяти крупных предсказанных в ней изменений большинство настолько опережали свое время, что после того, как она вышла в свет, один из рецензентов восторженно написал, что «лучше может быть только хрустальный шар». Сегодня в мире продано более 14 миллионов экземпляров «Мегатрендов»; книга по сей день остается единственным в мире бестселлером, который прогнозирует будущее, опубликованным за последние сорок лет.

После выхода книги во время десятков интервью в самых разных средствах массовой информации Нейсбиту постоянно задавали один и тот

---

\* Нейсбит Дж. Мегатренды. М. : АСТ, ЗАО НПП «Ермак», 2003.

же вопрос: как он развил свои способности к прогнозированию и можно ли этому научиться? Нейсбит глубоко верил в пользу наблюдения. По его мнению, прежде чем пытаться предсказывать будущее, следует вначале понять настоящее (о чем, собственно, и говорится в цитате, открывающей эту главу). Друзья и родные автора считали его человеком, «безмерно любознательным по отношению к людям, культурам и организациям». В одной посвященной писателю статье, опубликованной в USA Today в 2006 году, его страсть просматривать «сотни газет и журналов, от Scientific American до журнала для буддистов Tricycle» называли символом неутолимой жажды знаний. В возрасте восьмидесяти шести лет (!) Джон Нейсбит был и остается страстным собирателем идей. Его пример на протяжении многих лет вдохновлял меня смотреть на мир под таким же широким углом зрения. Благодаря ему я разработал собственный метод для работы с трендами — метод стога.

## Метод стога: вид изнутри

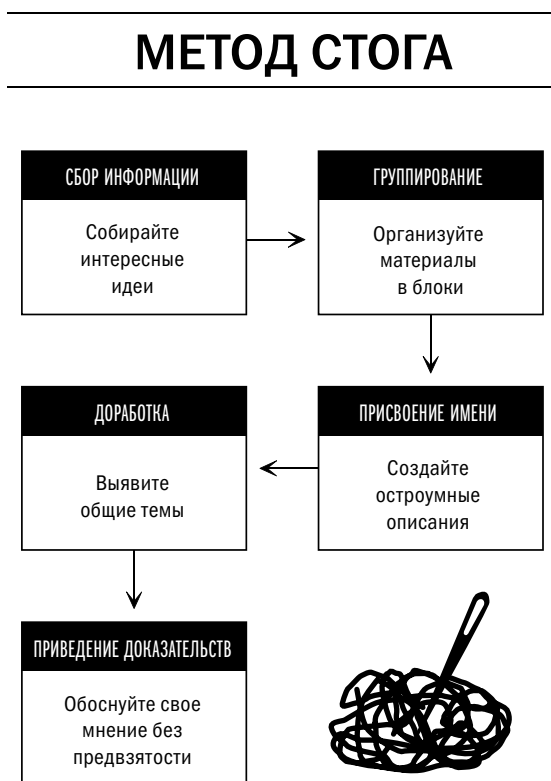
Услышав слово «стог», так и подмывает описать искусство выявления тенденций таким клише, как искать иголку в стоге сена. Но этот всем привычный образ заставляет вспомнить один из вымыслов о тренд-споттинге, которые я развенчал в главе 1. Искусство выявления тенденций имеет очень мало общего с поиском их в некоем «стоге сена», спокойно лежащих в ожидании, что их наконец обнаружат.

**Метод стога подразумевает сбор историй и идей,  
или сена, и последующее выявление в них тенденции,  
то есть иголки, а также наполнение ее обобщенным смыслом.**

Этот метод предполагает сбор информации и ее курирование, или, иными словами, организацию в значимые, имеющие определенный смысл смысловые блоки. А иголка — это озарение, благодаря которому вы находите во всем массиве данных общий смысл. После этого вам предстоит описать значение своей коллекции и обнаружить в ней ту или иную поддающуюся определению тенденцию.

Итак, кураторы тенденций не ищут иголку, они собирают сено в скирду, а затем уж втыкают в нее иглу. Естественно, это лишь общее образное описание метода. Чтобы по-настоящему в нем разобраться и научиться

применять самостоятельно, придется копнуть гораздо глубже. Для облегчения этой задачи мы выделим в методе стога пять основных составляющих.



### Как я стал заниматься курированием идей

Должен признаться, метод стога возник на почве сильнейшего разочарования в работе. В 2004 году я входил в состав команды в рамках большого маркетингового агентства, которая одной из первых начала заниматься ориентированными на социальные медиа практиками. По идее, мы должны были помогать крупным компаниям искать способы использования социальных медиа в своей работе.

Поскольку Facebook и Twitter в те времена еще не было, социальными медиа считали в основном блоги. Следовательно, по существу, перед нашей рабочей группой стояла задача помогать брендам сотрудничать с влиятельными блогерами. На пути нашего в высшей степени благонамеренного плана

стояла только одна преграда: все мы не слишком много знали о блогинге. Вследствие чего члены нашей команды решили делать то, что показалось им единственно логичным в данной ситуации, — вести собственные блоги.

В июне того года я завел блог Influential Marketing, в котором высказывал свои мысли о стратегии в области маркетинга, связей с общественностью и рекламы. Мой первый пост был посвящен довольно скучной теме — оптимальному для веб-дизайнеров размеру экрана. Буквально через пару дней я столкнулся с первой серьезной проблемой на новой для меня ниве деятельности: я понятия не имел, о чем писать дальше, как постоянно поддерживать актуальность своего наспех созданного блога с помощью новых идей и историй, работая полный рабочий день, ведь в мои должностные обязанности не входила задача ведения блога!

И я решил коллекционировать разные идеи. Сначала это были только идеи для постов, которые я записывал в блокнот или отправлял себе по электронной почте. Затем я начал замечать и заимствовать концепции из множества «мозговых штурмов», в которых ежедневно принимал участие. Потом решил сохранять цитаты из книг, вырезать заметки из газет и журналов и писать на основе собранной таким образом информации много постов. В итоге первые четыре года блогерства вылились в первый договор о написании книги, заключенный с издательством McGraw-Hill. А еще через несколько лет пост о трендах, основанных на идеях, собираемых мной в течение года, подвиг меня на публикацию первого «Отчета о неочевидных тенденциях».

Благодаря коллекционированию идей и блогингу я со временем приобрел хорошую репутацию и привлек собственную аудиторию; это также стало первым этапом в создании метода стога.

## Этап 1: сбор информации

**Сбор информации подразумевает поиск и сохранение разнообразных идей и историй в ходе взаимодействия с людьми или материалами в любой форме из самых разных источников.**

Вы каждый день, регулярно, обращаетесь к одним и тем же источникам информации? А может, время от времени вы читаете твиты и иногда переходите

по ссылкам? Независимо от того, как именно вы изучаете медиаконтент, вам наверняка встречалось довольно много интересных историй и идей. Только вот сохраняете ли вы их?

Для первого этапа при работе с методом стога необходимо завести *привычку* сохранять все интересное. Например, я всегда ношу с собой в сумке небольшой блокнот, а на столе у меня лежит папка, в которой я держу вырезки и распечатки из самых разных медиа. Каждый год эта папка другого цвета, и теперешняя озаглавлена «Тенденции 2016 года».

Следуя своему методу, я начинаю собирать материалы в январе, а завершаю в декабре; результатом этой деятельности становится очередной ежегодный «Отчет о неочевидных тенденциях». Благодаря такому подходу у меня всегда есть четкий начальный и конечный пункт для каждого нового раунда сбора идей.

Вовсе необязательно строго соблюдать такой же календарный график, но я все же настоятельно рекомендую установить конкретную дату, когда вы сможете сделать паузу и поразмышлять над тем, что вам удалось на данный момент собрать, и попытаться найти во всем этом некие закономерности (подробнее мы обсудим это позднее).

---

### Где брать идеи? Источники

1. Беседы на всевозможных мероприятиях и встречах (задавайте собеседникам как можно больше вопросов).
  2. Лекции, как живые, так и виртуальные, например TED-конференции (записывайте интересные цитаты).
  3. Индустрия развлечений (смотрите образовательные и информационные фильмы и телепередачи).
  4. Книги (читайте беллетристику и научно-популярную литературу).
  5. Музеи (посещайте эти заведения – чем они менее прославленные и известные, тем лучше!).
  6. Журналы и газеты (как можно более далекие от вашей сферы деятельности).
  7. Путешествия (посещайте даже не слишком экзотические и далекие места).
- 

На первый взгляд этот список источников может показаться довольно банальным. Однако любые *источники* информации редко позволяют собрать идеальный «пакет» хороших мыслей или тенденций. Чтобы овладеть

искусством сбора ценных идей, необходимо приучиться выискивать их в разнообразных источниках и скрупулезно собирать.

### Полезные советы и приемы: как собирать идеи

- **Заведите папку.** В папке на моем столе хранятся выписки, статьи из журналов и газет, распечатки материалов из интернета, брошюры с конференций и просто самые разные идеи на бумаге, которые я счел любопытными. Эта папка позволяет мне хранить материалы в сконцентрированном и наглядном виде. Вы также можете создать электронную папку или использовать сразу оба формата. В любом случае следует иметь какое-то одно место, где будут храниться идеи, ждущие дальнейшего осмысления.
- **Всегда кратко резюмируйте идею.** Собирая материалы в течение целого года, легко забыть, почему та или иная идея показалась вам интересной. Чтобы восстановить пробелы в памяти, заведите обыкновение выделять маркером несколько ключевых предложений или делать краткие заметки на полях с описанием своих мыслей по поводу каждой статьи. Позже, когда вы будете просматривать собранные за прошедший период материалы, эти записи помогут вам вспомнить, что первоначально привлекло ваше внимание.
- **Ищите концепции, а не выводы.** Как вы узнали из главы 2, эффективному куратору не следует заикливаться на немедленной количественной и качественной оценке новых данных. Не стоит пытаться глубоко осмыслить каждую идею в тот же момент, когда вы о ней узнали. Часто бывает намного полезнее просто сохранить заинтересовавшую вас информацию и заняться повседневными делами. Время и терпение существенно расширяют кругозор.

## Этап 2: группирование

**Группирование** — это объединение разрозненных и, на первый взгляд, не связанных друг с другом идей и фактов в общие темы.

После того как вы начнете старательно коллекционировать идеи, вам нужно будет попытаться осмыслить первые результаты своей наблюдательности

и любознательности, чтобы понять, что они означают и взаимосвязаны ли друг с другом. Переходя от сбора к группированию, вы делаете первый шаг к тому, чтобы объединить собранные вами факты и идеи определенным смыслом. На первых порах в этом вам наверняка поможет использование поисковых вопросов. Попробуйте применить некоторые из моих любимых, перечисленных ниже вопросов.

---

### Вопросы для группирования идей

1. Какую широкую группу или демографическую категорию описывает это сообщение?
  2. Какие человеческие потребности и поступки выражены в данной идее?
  3. Что делает эту историю интересным и наглядным примером?
  4. Как это явление сказывается на разных отраслях?
  5. Какие особенности или признаки заинтересовали меня в этом факте?
- 

На этом этапе важно помнить, что области деятельности или тематические категории не имеют для группирования никакого значения. При сортировке собранных материалов старайтесь не угодить в очевидную ловушку, пытаясь объединить в одну группу все примеры, касающиеся финансов, или все истории, связанные, скажем, с Facebook.

**Идеи следует объединять в тематические блоки на основе неких закономерностей или человеческой мотивации, а не конкретных отраслей или демографических категорий.**

Готовя «Отчет о неочевидных тенденциях» за 2012 год, я собрал ряд материалов о новых маркетинговых программах и стратегиях кампаний трех различных фирм: Domino's Pizza, Ally Bank (онлайновый цифровой банк) и Aviva (шестая по величине в мире страховая компания). Как видите, примеры из разных отраслей экономики: тут тебе и банковское дело, и ресторанный бизнес, и страховые услуги. Однако эти три компании нашли новые способы работы с клиентами, из чего можно извлечь общий урок: названные организации всеми силами старались не выглядеть безликими и найти свой собственный стиль построения отношений. Поэтому я объединил их в одну

группу, а на каталожной карточке написал: компании, ориентированные на человека.

На втором этапе не надо придумывать тенденции впечатляющее название и проводить глубокие исследования собранного материала. Нужно всего лишь начать формировать малые кластеры идей, объединяя узкие концепции в более широкие группы, которые вы проанализируете позже.

### Полезные советы и приемы: как эффективно группировать идеи

- **Фокусируйтесь на человеческих потребностях.** Иногда, только обратив внимание на то, какое человеческое чувство лежит в основе идеи, можно осознать суть и значение примера. Скажем, базовая потребность в *принадлежности*, согласно модели выдающегося американского психолога Абрахама Маслоу, заставляет многих из нас размещать комментарии в социальных сетях или объединяться в онлайн-сообщества. Научившись связывать факты с базовыми человеческими потребностями, лежащими в их основе, вы станете быстрее находить в них нечто общее и объединять в группы.
- **Признавайте очевидное.** Для выявления неочевидных идей полезно уметь признавать и даже постигать очевидные истины. Например, чтобы попрактиковаться в группировании, можно использовать для объединения в кластеры собранных фактов очевидные идеи (скажем, несколько историй о новых носимых технологических продуктах), а позже поработать с этой группой и постараться выявить объединяющие их неочевидные идеи.
- **Доверяйте своей интуиции.** Приучившись быть более наблюдательным, вы можете обнаружить, что у вас начал появляться своего рода нюх на истории, который каким-то непостижимым образом *чувствует* важное и значительное и объединяет разные идеи, хоть вы и не можете объяснить логику своих рассуждений. Доверяйте своей интуиции, когда она указывает на связь между несвязанными фактами, даже если не можете пока все свести воедино. На более поздних этапах вы дополнительно все обдумаете и сформулируете более ясную концепцию.

## Этап 3: доработка

**Доработка тенденции — это обдумывание лежащих в ее основе ключевых мыслей, которые связывают разные идеи, и формулирование одной, более общей и ясно выраженной идеи или направления.**

Если вы прошли через этапы сбора и группирования идей, значит, достигли точки, в которой, скорее всего, столкнетесь с той же проблемой, с которой каждый год сталкиваюсь я. *Речь идет о многообразии вариантов.*

В ходе выполнения ежегодного упражнения на курирование тенденций сразу после этапа группирования всех собранных мной идей у меня обычно получается от семидесяти до ста возможных тем. Это слишком много для отчета, следовательно, до конца работы еще далеко.

На третьем этапе ваша цель состоит в том, чтобы взглянуть шире на собранный материал и объединить несколько блоков информации в то, что в итоге может оказаться тенденцией.

---

### Вопросы для доработки тенденций: как думать об идеях шире

1. Что больше всего меня заинтересовало в этих идеях?
  2. Какие элементы я мог упустить раньше?
  3. Что скрывается под поверхностью?
  4. Какова общая картина?
  5. Есть ли связь между этими идеями?
- 

Возможно, это самый сложный этап метода стога, так как в результате объединения идей тенденция может стать слишком очевидной и широко распространенной. Следовательно, на этом этапе вам нужно доработать идею, сделав ее шире, и подтвердить достаточным количеством примеров. Например, готовя в марте 2013 года «Отчет о неочевидных тенденциях» 2014 года, я наткнулся на любопытную информацию о стартапе GoodRx из сферы здравоохранения. Эта компания разработала инструмент поиска медикаментов по наилучшим ценам. Такой простой, полезный и наглядный пример ускорения перехода

к расширению возможностей потребителей в сфере здравоохранения. В то же время я заметил, что розничные торговые сети вроде Macy's активно инвестируют средства в создание приложений для улучшения покупательского опыта в своих магазинах и что в последнее время появилось много таких сервисов, как Rent the Runway (аренда платьев через интернет), которые помогают людям экономить время и деньги при покупке.

На первый взгляд, у софта, позволяющего покупателям экономить на стоимости лекарств, компьютерного приложения для розничного магазина и работающего на основе краудсорсинга сайта аренды платьев мало общего. Поэтому изначально я не объединил их в группу. Однако на этапе доработки тенденций я понял, что в их основе лежит стремление определенным образом *оптимизировать* покупательский опыт. В итоге я назвал эту тенденцию «Оптимизация шопинга» и описал ее появление многочисленных новых мобильных приложений и стартапов, созданных в помощь покупателям и оптимизирующих процесс покупки любых товаров, от модных платьев до медицинских препаратов.

На следующем этапе мы подробно обсудим методы называния тенденций (и предысторию термина Shoptimization). Сейчас я привожу этот пример, чтобы показать, что на этапе доработки вы начинаете находить связи между различными отраслями и идеями, которые, возможно, изначально казались вам никак не связанными между собой и были отнесены к разным группам.

Возможно, разница между группированием и доработкой идеи может показаться вам совсем незначительной. И действительно, бывает, что мне удается делать и то, и другое одновременно, поскольку объединение материала в группы нередко помогает куратору тенденций существенно расширить свои выводы о них. В методе стога я решил разделить эти этапы, потому что чаще всего они все же представляют собой отдельные действия. Однако, попрактиковавшись, вы наверняка сможете объединять их.

### Полезные советы и приемы: как доработать сгруппированные идеи и выявить тенденцию

- **Используйте для доработки идей слова.** Готовые группы идей иногда бывает полезно описать парой слов; это помогает увидеть связывающие их общие темы. Например, когда я коллекционировал идеи, связанные с предпринимательством, для своего

«Отчета о тенденциях» за 2014 год, на поверхность всплыло слово «быстро», которым часто характеризовался рост экосистемы востребованных сервисов для предпринимателей. Тема скорости помогла мне соединить вроде бы совершенно различную информацию и в конечном счете выявить тренд под названием «Мгновенное предпринимательство».

- **Проводите отраслевые вертикали.** Несмотря на мои собственные предостережения от группирования идей по отраслям, иногда тенденция проявляется в одном секторе. Увидев, что кластер сфокусирован преимущественно на одной отрасли, я всегда стараюсь найти другой, который можно было бы с ним объединить. Таким образом мне удается увидеть общую картину и избавиться от нечаянной предвзятости к какой-либо отрасли, с которой я, возможно, подходил к группированию идей в первый раз.
- **Идите на запах денег.** В бизнесе тенденции нередко стимулируются получением доходов компаниями, которые их используют. Если пойти по этому следу, он может привести вас к связям, которые вы, вероятно, раньше не заметили. Например, именно так появление службы подписки для читателей электронных книг и рост популярности программного обеспечения на основе облачных вычислений привели меня к выявлению тенденции «Бизнес по подписке», которую я описал в своем «Отчете о неочевидных тенденциях» за 2014 год. В обоих случаях эти бренды трансформировали свои бизнес-модели, чтобы перейти с продажи продукта на модель подписки.

#### Этап 4: присвоение имени

**Выбор названия для тенденции предполагает простое, лаконичное и запоминающееся описание готовой идеи.**

Поиск названия для тренда несколько напоминает выбор имени для ребенка: вы тщательно обдумываете каждый вариант, который может

непреднамеренно обречь вашу идею на жизнь, полную насмешек, и стараетесь подобрать такое название, которое позволит ей приобрести индивидуальность и привлечь к себе внимание.

Конечно, название зависит от того, какую мысль вы собираетесь донести до людей; а это, как правило, уже не имеет ничего общего с выбором имени для ребенка. По-настоящему удачные названия тенденций передают нужный смысл просто и мгновенно и отлично запоминаются. По этой причине данный этап метода стога — мой любимый, однако он одновременно и самый сложный с точки зрения креативности. Действительно, очень важно дать тренду такое название, которое немедленно засядет в голове, в противном случае оно будет сразу же забыто.

Иногда стремление поделиться с миром неочевидными идеями заставляет меня выдумывать ряд совершенно новых концепций. Наглядным примером этого может служить моя вторая книга, в которой рассказывается о том, что способность нравиться людям является залогом успеха в бизнесе. Likeonomics («Экономика, основанная на симпатии») стала бестселлером в категории бизнес-литературы в первую же неделю, когда была издана. Кроме того, в 2006 году я опубликовал в блоге пост о том, как оптимизировать контент для совместного использования в социальных медиа. Я назвал эту тенденцию «Оптимизация социальных медиа». Эта идея породила более десятка компаний, предлагающих подобные услуги, которые и сегодня остаются в бизнесе; ей даже посвящена отдельная статья в «Википедии». И все это стало возможным во многом благодаря остроумному названию идеи. Удачное имя помогает хорошим идеям захватывать воображение людей, облегчая им задачу восприятия новой идеи, ее полного осмысления и признания. И конечно же, придумать такое название не так уж просто.

По сути, подбор имени для тенденции порой занимает не меньше времени, чем любой другой аспект ее выявления или анализа. Используя свой метод, я пробую самые разные возможности: записываю варианты на каталожных карточках и сравниваю, разложив их в ряд на столе, а потом проверяю на первых читателях и коллегах. Только после тщательного и всестороннего тестирования я даю тенденциям, описанным в моих ежегодных отчетах, окончательное название.

**Вопросы для присвоения имени трендам:  
как подобрать хорошее название**

1. Не используется ли это название кем-то другим? Не известно ли оно всем и каждому?
  2. Просто ли оно произносится?
  3. Передает ли оно смысл, не требует ли слишком много разъяснений?
  4. Можете ли вы представить себе его как название книги?
  5. Используются ли в нем уникальные, не затертые слова? Не являются ли они клише?
  6. Не базируется ли случайно имя тенденции на той или иной популярной теме?
- 

Итак, как же удастся выбрать удачные названия для тенденций? Конечно, вы можете просто просмотреть список тенденций из части II этой книги и оценить названия, придуманные мной для отчета о тенденциях 2015 года, но для примера назову еще несколько названий из предыдущих отчетов, дополнив их краткими историями создания.

- **«Кристалльная прозрачность», 2011 год.** В названии обыгрывается распространенное словосочетание «кристалльная честность»; оно призвано проиллюстрировать, что, стараясь укрепить доверие клиентов, деятельность брендов становится все более прозрачной.
- **«Драгоценная печать», 2013 год.** В нашем цифровом мире эта тенденция должна была передать мысль о том, что многие люди сегодня со все большим вниманием относятся к тому, что читают или распечатывают, ведь далеко не все оценивается ими достаточно высоко, чтобы быть переведенным из цифрового формата в бумажный. Слово «драгоценный» показалось мне идеальным для описания этого настроения; и кроме того, с помощью аллитерации создавался удачный эффект со словом «печать»\*. По-моему, это весьма удачное название.
- **«Одержимость продуктивностью», 2014 год.** По мере того как наша стремительная жизнь создает все больше историй о необходимости повышать продуктивность каждого мгновения, мне все чаще кажется, что все эти инструменты и рекомендации по оптимизации каждой минуты нашей жизни граничат с одержимостью. Найти название для

---

\* Имеется в виду, что прием аллитерации использует одинаковые буквы или сочетания букв в словах, как, например, в английском словосочетании Precious Print. *Прим. перев.*

этой тенденция оказалось несложно, но мой выбор отлично сработал, потому что в нем слово, которому большинство людей придает негативный смысл («одержимость»), неожиданно объединено со словом, которое, как правило, используется в позитивном контексте («продуктивность»).

Существуют десятки способов найти название для новых тенденций; я же поделюсь с вами некоторыми приемами, которые сам использую чаще всего.

### Полезные советы и приемы: как придумывать броские названия для тенденций

- **Контаминация.** Возьмите два слова (или названия концепций) и объедините их так, чтобы неологизм имел определенный смысл. Например, Likeonomics состоит из двух английских слов: likeability («способность нравиться людям») и economics («экономика»), а Shoptimization — из слов shopping («шопинг») и optimization («оптимизация»). С помощью этого приема вы можете сделать идею запоминающейся и убедить людей принять ее, но помните: если название окажется не слишком изящным, оно будет звучать вычурно и искусственно. Из этих соображений я назвал свою книгу Likeonomics, а не Trustonomics: trust («доверие») и economics («экономика»). Гибридные названия должны произноситься легко, а их составляющие должны быть узнаваемыми. Производные слова Likeonomics и Shoptimization звучат очень похоже на оригиналы, поэтому они не кажутся натянутыми и натужными.
- **Аллитерация.** В названиях брендов часто используется этот прием, взять хоть Coca-Cola или Krispy Kreme. Я применил его в названиях таких тенденций, как «Партнерское издание» или «Сокураторство». Как и в случае контаминации, название может показаться притянутым за уши, если соединить в нем два слова без явного смысла. Однако если вам удастся этот прием, то новая тенденция получит превосходное имя.
- **Выверт.** Суть этого приема состоит в том, чтобы взять широко-известную идею или фразу и чуть-чуть изменить ее. Мой любимый

пример — название тенденции 2014 года «Измеряй жизнь». Основой для него послужил чрезвычайно популярный в тот момент слоган Quantified self («Измеряй себя»), а также название одноименного движения. В нашем мире постоянно появляются новые измерительные приборы, используемые для занятий спортом, и прочие подобные гаджеты, позволяющие пользователям в режиме реального времени собирать любые данные о физическом состоянии своего организма, хоть во время выполнения физических упражнений, хоть во время сна. Иными словами, я взял уже закрепившийся в общественном сознании термин и немного подправил его, чтобы привлечь внимание.

### Этап 5: приведение доказательств

**Приведение доказательств — заключительный этап метода стога. Подразумевается, что у вас имеется достаточно примеров и конкретных результатов исследований для подтверждения того, что идея действительно описывает явление, развивающееся ускоряющимся темпом, а значит, ее можно считать трендом.**

Возможно, до этого момента вы думали, что разработка и курирование тенденций не предполагают проведения масштабных исследований. И это действительно верно для этапов, о которых я рассказал. Однако это не означает, что точные данные или серьезные исследования не имеют значения для моего метода, хотя во многом он строится на анализе фактов и идей, собираемых долгое время, и последующем выявлении закономерностей в этом материале. Тем не менее, когда дело доходит до предъявления доказательной базы, подтверждающей наличие тенденции, результаты исследований и точные данные приобретают особую важность.

Какой объем данных и оригинальных исследований вам необходимо собрать, частично зависит от того, кто, по вашим оценкам, в дальнейшем будет учитывать данную тенденцию. Чем более аналитического или научного склада будет эта аудитория (или заинтересованные стороны), тем выше вероятность того, что вам понадобятся точные данные и научные доказательства, подтверждающие выявленные тренды.

Какие бы исследования в доказательство своей правоты вы ни решили использовать, я рекомендую подтверждать ее аргументами, касающимися трех важнейших аспектов: идеи, влияния и ускорения темпа.



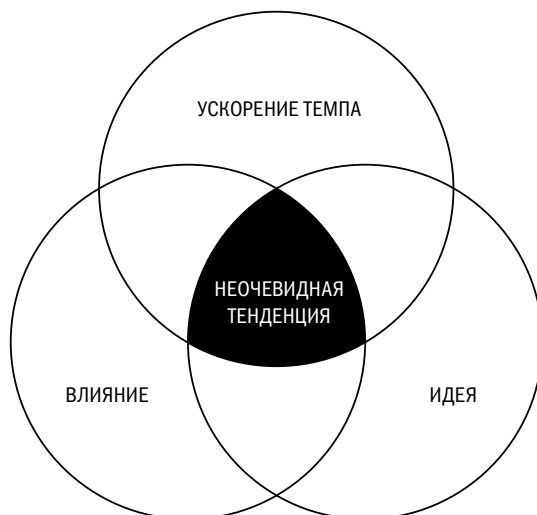
### ЧТО ТАКОЕ ТЕНДЕНЦИЯ?

Тенденция представляет собой наблюдаемое уникальное явление, развивающееся ускоряющимся темпом

---

## 3 ЭЛЕМЕНТА ТЕНДЕНЦИИ

---



Рассмотрим каждый из них в деталях.

1. **Идея.** Идеи великих тенденций представляют собой уникальные характеристики изменений в культуре, бизнесе или поведении людей,

осмысленные и содержательные, достаточно краткие, но не слишком упрощенные.

2. **Влияние.** Тенденция оказывает влияние, если заставляет людей изменить свое поведение, а компании адаптировать свой продукт или способ его продажи.
3. **Ускорение темпа.** Этот последний обязательный аспект, подтверждающий наличие тенденции, показывает степень вероятности того, что в ближайшем будущем она будет влиять на бизнес и поведение потребителей.

Последние пять лет эти три аспекта служили для меня главным фильтром при оценке тенденций и давали гарантию моей внимательности и тщательности в деле курирования. Чтобы обеспечить последовательность процесса, при составлении ежегодного окончательного списка из пятнадцати тенденций я всегда стараюсь задавать себе одни и те же вопросы.

---

#### **Вопросы для приведения доказательств: как количественно оценить тенденцию**

1. Достаточно ли уникальна данная идея, чтобы назвать тенденцию новой и свежей?
2. Публиковались ли уже какие-либо исследования, касающиеся этой тенденции?
3. Проявляют ли интерес к данной идее средства массовой информации? Можно ли найти в них подтверждающие ее примеры?
4. Достаточно ли примеров из различных отраслей свидетельствуют о том, что идея, скорее всего, будет понята и принята?
5. Какова вероятность того, что тенденция сохранится в обозримом будущем?

---

Задавая себе эти вопросы, вы можете обнаружить, что некоторые из тенденций, которые вы курировали, анализировали, доработали и для которых, возможно, даже придумали неплохое название, не удовлетворяют всем этим критериям. К сожалению, сейчас мы с вами дошли до самого неприятного этапа метода стога — отбрасывания недостаточно ярких трендов.

Отказываться от идей бывает очень трудно, особенно после того, как к ним по-настоящему привяжешься. Не облегчает эту задачу и мой совет подбирать название для тенденций раньше, чем подыскивать их доказательства.

Вероятно, это кажется вам не слишком логичным. Зачем давать имя чему-то, от чего, возможно, придется впоследствии отказаться? Все это, конечно, верно, но, увы, часто просто *приходится* давать тенденции имя прежде, чем осознаешь ее истинную важность и значимость. Дело в том, что присвоение имени зачастую проясняет суть тенденции и подсказывает, как можно доказать ее существование.

**Если в итоге вы обнаруживаете, что выявленная вами тенденция не работает, нужно решительно отказаться от нее.**

**Многообещающие тенденции всегда подтверждаются доказательствами, достаточно убедительными с точки зрения тех, на кого они предположительно будут оказывать влияние.**

#### Полезные советы и приемы: как доказать наличие тенденции

- **Сфокусируйтесь на разнообразии.** Проще всего понять, что ваша идея на самом деле никакая не тенденция, — это признать, что вам удалось найти ей всего одно подтверждение в какой-то одной конкретной отрасли, категории или ситуации. Например, несколько лет назад я серьезно обдумывал идею малоформатных коммуникаций, исходя из быстрого роста популярности Twitter и кратких текстовых сообщений вообще, но так и не нашел достаточно разнообразных примеров, которые доказывали бы, что это действительно тенденция. И мне пришлось от нее отказаться.
- **Остерегайтесь предвзятости.** Ничто не ухудшает вашу оценку и суждения сильнее, чем желание выявить тенденцию, которая тем или иным образом помогает вашей отрасли, продукту или карьере. Это довольно щекотливый вопрос, ведь отчасти намерение заниматься курированием собственноручно выявленных тенденций обусловлено именно желанием поддержать свой продукт или убеждение. Однако именно по этой причине многие тенденции непозволительно упрощаются, а то и вовсе не имеют никакого отношения к реальности. Истинная тенденция выявляется при условии отсутствия заинтересованности в какой-либо отрасли или сфере деятельности, она не должна удовлетворять корыстные интересы.

- **Используйте авторитетные источники.** Лучше всего для подтверждения своих умозаключений искать примеры и результаты исследований в самых авторитетных источниках. Иными словами, подбирайте примеры, которые люди примут и признают с наибольшей степенью вероятности, либо приводите результаты исследований уважаемых организаций или научных институтов. От этого очень сильно зависит, разделят ли люди ваше видение или усомнятся в ваших выводах, потому что приводимые как аргумент источники покажутся им не слишком достоверными.

Вы можете выбрать самые разные методы для приведения доказательств в пользу существования новых тенденций, например: связывать их с фундаментальными человеческими потребностями, подкреплять свои идеи примерами успешных компаний и выписками из отчетов о квартальной прибыли и многие другие. Тренды, которые можно прогнозировать с помощью метода стога, не сосредоточены ни исключительно на потребительском поведении, ни на мировой экономике. Этот метод позволяет наблюдать и выявлять закономерности в массмедиа, культуре, бизнесе или любых других сферах жизни общества, имеющих для вас особое значение.

И в заключение, чтобы вам было проще взять на вооружение метод стога, предлагаю поэтапно обсудить конкретный пример его применения. В этом нам поможет один тренд из моего отчета о неочевидных тенденциях 2015 года.

## Пример из практики: как курировать неочевидные тенденции

Должен признаться, выбирая пример из практики для этой главы, я испытывал большой соблазн пойти по простому пути и описать тенденцию одного из моих предыдущих отчетов. Но, на мой взгляд, пример будет более ярким и полезным (!), если отслеживать прогресс по ходу работы над новыми трендами. Поэтому при работе над этим разделом я одновременно проводил исследования и описывал выбранную для иллюстрации тенденцию.

Итак, пример из моей практики проведет вас через все пять этапов метода стога; мы будем собирать и группировать идеи, дорабатывать тенденцию, называть ее и доказывать ее существование. Для этого я подготовил материал о тенденции из отчета о неочевидных тенденциях 2015 года — «Сконструированное привыкание». Подробнее о ней вы можете узнать из главы 15, которая посвящена именно этой тенденции.

## Тенденция «Сконструированное привыкание»

### Этап 1: сбор

В феврале 2014 года я прочитал о том, как создатель онлайн-игры Flappy Bird Донг Нгуен неожиданно, после миллионов скачиваний, навсегда убрал ее из магазинов iTunes и Android, так как, по его мнению, игра вызывала у людей нездоровую зависимость. Неожиданный поступок Нгуена сразу же показался мне нерядовым, и я, хоть еще и не понимая зачем, сохранил заметку об этом. Несколько позже в том же году я прочитал отличную книгу под названием «Покупатель на крючке»\*, в которой рассказывалось о том, что разработчики из Кремниевой долины иногда целенаправленно создают «вызывающие привыкание продукты», такие же, какой непреднамеренно создал Нгуен (и за что он почувствовал себя виноватым). Я сохранил и эту идею.

### Этап 2: группирование

Приступив к группированию материала, я увидел закономерность в ряде историй, которые, как я решил, говорили о разных видах зависимого поведения. В истории о Flappy Bird рассказывалось об игре, судя по всему, вызывающей привыкание у игроков. Книга «Покупатель на крючке» израильтянина Нира Эяля была посвящена способам разработки новых продуктов, формирующих у людей привычку к их потреблению. Объединяя материалы в группы, я сосредоточился на мысли о том, что дизайн интерфейса,

---

\* Эяль Н., Хувер Р. Покупатель на крючке: руководство по созданию продуктов, формирующих привычки. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

судя по всему, играет в привыкании к продукту определенную роль. В итоге я объединил эти истории, снабдив их каталожной карточкой с надписью «дизайн, вызывающий привыкание», — так я сформулировал свою догадку относительно возможной новой тенденции.

### Этап 3: доработка

Приступив к анализу первоначального списка, в котором насчитывалось 75 вероятных тенденций, я отметил еще несколько идей, которые, как мне показалось, могли иметь отношение к дизайну продуктов, вызывающих привыкание. В частности, одна из них касалась тренда из области образования, за которым я наблюдаю в связи с активным использованием метода геймизации, или игрофикации, нацеленного на то, чтобы помогать людям всех возрастов в освоении новых навыков и знаний.

Еще раньше я подписал одну из каталожных карточек «Геймизированное обучение». В эту группу входила статья о некоммерческой образовательной организации Khan Academy, использующей для стимулирования интереса к учебе беджи, и история о стартапе Curious, который стремился вызвать привыкание к процессу обучения, предлагая краткие и на редкость увлекательные учебные материалы и уроки по самым разным интересным темам.

Заключительным фрагментом моего пазла, состоящего из материалов для обнаружения новой тенденции, стала книга Майкла Мосса, прочитанная мной еще в 2013 году. Она называлась «Соль, сахар и жир»<sup>\*</sup> и тоже была посвящена идее зависимости и привыкания, но в сфере производства продуктов питания. В ней рассказывалось о том, как разработчики нашли «точку блаженства» в виде оптимального сочетания сахара, жиров и соли, доводящего до экстаза большинство людей, а точнее, как создавалось наше любимое печенье Oreos и чипсы Cheetos. Помимо этой книги у меня было еще несколько статей на данную тему; все материалы я объединил в группу под названием «Неотразимая еда».

Объединив идею геймизированного обучения с группой, обозначенной карточкой «Дизайн, вызывающий привыкание», и рассматривая идеи

---

<sup>\*</sup> Мосс М. Соль, сахар и жир. Как пищевые гиганты посадили нас на иглу. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

из категории «Неотразимая еда», я понял, что все они описывают явление, над которым наверняка стоит поразмыслить. Эта более широкая тенденция описывала, как разные виды опыта и, вероятно, разные виды продуктов целенаправленно создавались и создаются для формирования у нас стойкой зависимости, причем не только с помощью дизайна или интерфейса. И я объединил все эти три идеи в одну группу, предварительно назвав ее «Вездесущее привыкание».

### Этап 4: присвоение имени

После того как у меня набралось достаточно примеров из самых разных областей, от производства пищевых продуктов до онлайн-обучения, настало время подобрать этому явлению название, которое бы точно и понятно описывало общую тенденцию. Как я уже говорил, иногда я оставляю имя, придуманное мной на этапе группирования или доработки для одного из исследуемых направлений. К сожалению, в данном случае «Дизайн, вызывающий привыкание» в полной мере не отражал сути тенденции. Название «Геймизированное обучение» слишком уж очевидное и явно узконаправленное, а «Вездесущее привыкание», присвоенное группе на этапе доработки, звучало не слишком интересно. Нужно было придумать что-то более остроумное.

Подсказку для названия этой тенденции мне подкинуло интервью с автором книги «Покупатель на крючке» Ниром Эялем. Он признался интервьюеру, что ему нравится считать себя «конструктором человеческого поведения». Мысль о конструировании, а не просто дизайне и разработке сразу показалась мне более подходящей для описания истинной сути новой тенденции. Протестировав несколько вариантов со словом «конструирование», я остановился на словосочетании «сконструированное привыкание»: оно показалось мне наиболее запоминающимся и самым подходящим для описания и тенденции в целом, и всех ее составляющих.

### Этап 5: приведение доказательств

На заключительном этапе требовалось доказать, что мне действительно удалось выявить новую тенденцию, которая подтверждается не только историей, пусть даже и из разных сфер деятельности.

В данном случае вполне убедительные, базирующиеся на исследованиях доказательства были в моем распоряжении, поскольку еще на предыдущих этапах я нашел множество примеров и свидетельств этой тенденции в самых разных отраслях. Но мне хотелось представить больше веских аргументов, и я начал искать другие примеры и свидетельства продуктов и опытов, намеренно сконструированных с целью вызывать у покупателей привыкание. Довольно скоро поиски привели меня к недавно опубликованному Гарвардским университетом исследованию, в котором объяснялось, почему социальные медиа вызывают зависимость у огромного количества пользователей, а затем и к книге известного антрополога из Массачусетского технологического института Наташи Доу Шуль, которая на протяжении более пятнадцати лет изучала, почему игровые автоматы в Лас-Вегасе заставляют людей тратить такую уйму денег.

В книге Шуль под названием *Addiction By Design* («Умышленная зависимость») разоблачаются методы казино, использующие опыт азартной игры и дизайн игровых автоматов для стимулирования зависимого поведения игроков. И я счел это «железным» аргументом в пользу того, чтобы убедительно оповестить мир о новой тенденции. «Сконструированное привыкание» вошло в мой отчет о неочевидных тенденциях 2015 года, ему посвящена глава 15 этой книги.

## Как избежать «футуристической болтологии»

Теперь, когда мы изучили все этапы метода, используемого для выявления, описания и обнаружения тенденции, мне остается только предостеречь вас от одной из самых серьезных опасностей, связанных с прогнозированием, — от опасности потонуть в бессмысленных догадках и предположениях.

Несмотря на всю мою любовь к тенденциям и веру в то, что любой человек способен научиться их обнаруживать, должен признать, что сегодня мы часто бываем разочарованы прогнозами и предсказаниями — и небеспричинно. Экономисты явно не способны спрогнозировать, что приведет к очередному глобальному экономическому спаду. Метеорологи на телевидении обещают нам дождь, а на улице светит солнце. Но, пожалуй, хуже всего то, что специалисты в области прогнозирования тенденций в бизнесе энергично и с энтузиазмом делятся с миром своими

пророчествами относительно будущего разных отраслей, хотя их вещание кажется большинству слишком уж очевидным, либо необоснованным, либо нереалистичным.

**По крайней мере 50 процентов ученых мужей  
и всяких умников постоянно ошибаются. Вот только  
трудно определить, какие же это 50 процентов.**

В 2011 году журналист Дэн Гарднер написал об одержимости несбывающимися пророчествами в своей весьма интересной книге *Future Babble* («Футуристическая болтология»). Автор хотел поведать миру об огромном множестве путей и способов, которыми эксперты всех мастей ведут нас к ошибочным выводам, нанося при этом много вреда.

---

Независимо от того, насколько мы умны, насколько сложно и изысканно наше мышление, способность нашего мозга к прогнозированию ущербна, а мир в принципе непредсказуем.

Футуристическая болтология  
Дэн Гарднер

---

В своей книге Гарднер ссылается на исследования Филиппа Тетлока, психолога из школы бизнеса имени Уолтера Хааса в Калифорнийском университете. За много лет Тетлок и его команда опросили специалистов во всех видах деятельности и собрали 27 450 прогнозов и идей относительно ожидающего нас будущего. Затем они проанализировали оценки и суждения из це-

лого ряда анонимных источников и пришли к выводу, что «истина проста и она вызывает беспокойство: предсказания экспертов не точнее обычных догадок».

Из исследования Тетлок делает еще более интересный вывод, что особо отметил Гарднер: на новость о том, что их прогнозы оказались неверны, эксперты реагировали совершенно по-разному. Хуже всех дело обстояло у тех, чьи прогнозы отличались не слишком высокой достоверностью. Самоуверенные люди часто считали свои ошибочные прогнозы *почти* правильными; в целом их видение мира было статичным. Гарднер называет таких экспертов «ежами». На другой стороне спектра находились те, кто не следует раз и навсегда выбранным курсом. Неточность ничуть не смущает их; они честно признают, что некоторые их предсказания вполне могут не сбыться. Таких экспертов Гарднер называет «лисами» и описывает как людей, довольно скромно оценивающих свою способность прогнозировать будущее, самокритичных и готовых сомневаться в правильности

собственных утверждений. Сравнение прогнозистов с «лисами» и «ежами» заставляет нас подумать об одном важном вопросе, который, вполне возможно, сейчас не дает покоя и вам. Как узнать, насколько точны ваши прогнозы?

## Искусство правильно понимать тенденции

Вы уже знаете, что, по моему глубокому убеждению, научиться прогнозировать будущее под силу любому человеку. И все же я с готовностью присоединяюсь к предостережениям Дэна Гарднера об опасности как неоправданной самоуверенности, так и повального скептицизма, которыми окружены предсказания будущего. Если вы намерены развивать свои способности в области курирования тенденций, вам необходимо с самого начала принять тот факт, что иногда вы будете ошибаться.

В части III и приложениях к этой книге представлено краткое описание всех предсказанных мной тенденций в ежегодных отчетах за четыре года. Каждая из них сопровождается также буквенной оценкой и ретроспективным анализом ее точности. Должен предупредить вас, что некоторые из моих детищ оказались невероятно далекими от истины. Но я откровенно признаюсь в этом — отчасти для того, чтобы наглядно проиллюстрировать точку зрения Гарднера. Хочу быть с вами таким же честным, как стараюсь быть с самим собой каждый раз, когда завершаю очередной отчет. Как уже говорилось, недостоверность не вызывает у «лис» дискомфорта; они признают, что иногда ошибаются.

Я тоже *точно знаю* это, и, бьюсь об заклад, вас не минет чаша сия.

Так зачем писать книгу о прогнозировании тенденций и вообще этим заниматься, если часть из них в конце концов не оправдает себя? Дело в том, что страх перед неудачей — недостаточное оправдание для того, чтобы не использовать свой мозг на сто процентов и не стараться искать великие, масштабные идеи. Это во-первых. А во-вторых, цель этой книги — не только обучить читателя искусству прогнозирования тенденций. Искусство предсказывать будущее наделяет вас еще одним важным преимуществом: обучившись этому, вы станете более любознательным и наблюдательным человеком и будете лучше понимать окружающий мир, и эти психологические изменения, возможно, принесут вам самую большую пользу.

Писатель Оскар Уайльд говорил, что «ждать неожиданного — поистине современный ум»\*. В моей книге рассказывается именно о том, как развить современное мышление, научившись видеть то, что другие упускают из виду; мыслить по-другому и курировать идеи, описывающие ускоряющееся настоящее новым и уникальным способом.

Теперь вы знаете, какой метод я использую при составлении ежегодных отчетов, поэтому предлагаю обсудить пятнадцать главных, с моей точки зрения, тенденций 2015 года, которые будут влиять на то, как мы покупаем или продаем и как мы во что-либо верим. Иными словами, предлагаю вашему вниманию очередной выпуск отчета о неочевидных тенденциях.

---

\* Цитата из пьесы «Идеальный муж». Перевод О. Холмской. *Прим. ред.*

Часть II

# ОТЧЕТ О НЕОЧЕВИДНЫХ ТЕНДЕНЦИЯХ ЗА 2015 ГОД



## КРАТКИЙ ОБЗОР НЕОЧЕВИДНЫХ ТЕНДЕНЦИЙ 2015 ГОДА

Что такое тенденция?

Тенденция – это наблюдаемое уникальное явление, развивающееся ускоряющимся темпом

Тенденции в области культуры и потребительского поведения меняют наше видение себя и закономерностей в массовой культуре



«Звезда» каждый день



Уверенность в себе, рожденная  
селфи



Осознанность как мейнстрим

Тенденции в области маркетинга и социальных медиа меняют способы влияния брендов на потребителей



Фирменная благотворительность



Розничная торговля наоборот



Маркетолог поневоле

Тенденции в сфере медиа и образования коснутся контента и информации и изменят способы обучения и проведения досуга



Контент для потребления  
с первого взгляда



Подстройка под настроение



Эксперимедиа

Тенденции в области технологий и дизайна изменят способы влияния технического прогресса и новых продуктов на наше поведение



Недосвершенство

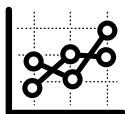


Предвосхищающая защита

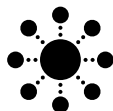


Сконструированное привыкание

Тенденции в экономике и предпринимательстве приведут к новому влиянию бизнес-моделей, стартапов и построения карьеры на будущее финансовой сферы



Малые данные



Подрывная дистрибуция



Микропотребление

# Глава 4



## «Звезда» каждый день

### ***В чем суть тенденции?***

***Внесение личного компонента во взаимодействие бренда с покупателями привело к тому, что сегодня люди ожидают в ходе ежедневного взаимодействия с брендами получать опыт участия в шоу, где они играют роль «звезды».***

Проснувшись утром 15 ноября 2013 года, жители Сан-Франциско не имели ни малейшего представления о том, что их город вот-вот будет спасен супергероем. О том, что его рост составляет чуть больше метра и что ему всего пять лет, город узнал только тогда, когда весть о героическом поступке распространилась среди миллионов людей, наблюдающих онлайн, как разворачиваются события.

Несколькими месяцами раньше мальчик по имени Майлз Скотт, проходящий лечение от лейкемии, признался сотрудникам отделения благотворительного фонда Make-A-Wish (дословно «Загадай желание») в районе залива Сан-Франциско, что у него ест заветная мечта. Малыш хотел быть Бэткидом — то есть маленьким Бэтменом, своим кумиром. Чтобы мечта мальчика стала явью, команда Фонда взялась за подготовку масштабного мероприятия. В постановке, во время которой Майлзу в костюме Бэткида предстояло одержать победу над актером, одетым одним из давних врагов Бэтмена, должны были принять участие двести или триста человек.

Событие вызвало гораздо больший интерес горожан, чем ожидали организаторы. Опытный разработчик видеоигр предложил свою помощь в оформлении мероприятия. Агентство из сферы социальных медиа вызвалось помочь в рекламе. Огромное число людей горячо обсуждали развитие событий в Twitter и пообещали лично явиться в нужный день в мэрию, где проходило мероприятие, и принять участие в постановке.

Наконец настало 15 ноября; подбодрить Бэткида явилось около двадцати тысяч человек.

Как писали в тот день наблюдатели в социальных сетях, это событие привлекло внимание всего мира. Ему посвятили более полумиллиона твитов с хэштегом #SFBatkid; обсуждение в режиме реального времени велось более чем в ста странах мира; пользователи выложили в Instagram более шестнадцати тысяч фотографий.

Шумиха побудила мэра Сан-Франциско Эда Ли объявить 15 ноября днем Бэткида и даже вдохновила кинематографистов создать полнометражный документальный фильм о Майлзе под названием «Бэткид. Начало», который вышел на экраны в январе 2015 года. Но важнее всего, конечно же, было то, что этот день в корне изменил жизнь маленького мальчика и позволил всем, кто имел отношение к данному событию, пережить опыт, который, по словам одного из зрителей, «возрождает веру в человечество».

В наши дни, когда обещания подобного опыта весьма активно используются в рекламах-«ловушках» и излишне громких заголовках в массмедиа, день Бэткида, несомненно, стоит особняком; как говорится в проморолике посвященного этому мероприятию документального фильма, «в этот день интернет был милым».

Вскоре выяснилось, что примерно в то самое время, когда малыш Майлз проживал лучший день в своей пока еще короткой жизни, одна из крупнейших в мире компаний из индустрии развлечений запускала технологическую систему с целью предложить волшебный опыт миллионам детей и сопровождающим их взрослым и позволить им, как и Майлзу, почувствовать себя «суперзвездами».

## Грандиозный замысел Disney

Амбициозные инициативы MagicBand и MyMagic+ компании Disney разрабатывались с целью изменить опыт посетителей флагманского парка

развлечений в Орландо во Флориде и, по оценкам специалистов, обошлись компании в более чем миллиард долларов. Измениться должно было все — от системы бронирования поездки до процедуры поселения в гостиничные номера. Сегодня этот проект по интеграции носимых технологий в туристическую и гостиничную индустрии считается одним из самых масштабных.

Водонепроницаемый браслет MagicBand (дословно «волшебный браслет») используется и как ключ от номера, и как билет в тематический парк, и как устройство для мобильных платежей и выполняет еще много разных других функций. С помощью браслета Disney собирает огромное количество данных по мере перемещения посетителей из парка в парк, что облегчает компании управление огромными толпами народа. Если гость при регистрации выбрал соответствующую опцию, то благодаря MagicBand сказочные персонажи узнают его и обращаются к нему по имени. А еще Disney может создавать с помощью браслета огромные фотоколлекции: посетившие парк семьи собирают свои воспоминания в автоматизированные фотоальбомы, включая в них снимки, сделанные во время пребывания в парках Walt Disney World.

Очевидно, что компания стремится предложить каждому клиенту максимально индивидуализированный опыт, и, надо сказать, не только она одна. К тому же стремятся сегодня многие бренды — от известных и старых, таких как Burberry, до молодых стартапов вроде фирмы Villy Bikes, выпускающей велосипеды по индивидуальной конструкции. Все наперебой стараются интегрировать персонификацию в опыт взаимодействия потребителей с брендом. Именно это желание заставило меня обнаружить тенденцию «“Звезда” каждый день». Суть ее в том, что современные компании стараются взаимодействовать с клиентами так, чтобы они каждый раз чувствовали себя «суперзвездами».

## «Болливудские невесты»

Возможно, в контексте тематического парка или изготовления велосипедов по индивидуальному заказу идея приобретения «звездного» статуса покажется вам несколько преувеличенной, но все же есть день, когда большинство из нас *надеются* почувствовать себя «суперзвездой». Я говорю о дне бракосочетания.

В культуре Индии свадьба играет очень важную роль; об этом событии рассказывают практически все самые популярные фильмы Болливуда — центра крупнейшей индийской киноиндустрии. Как известно, Болливуд

в общей сложности производит свыше тысячи фильмов в год (примерно в два раза больше, чем Голливуд). В кинокартинах многих зрителей больше всего привлекают музыкальные сцены, посвященные свадьбам, с яркими нарядами, массовыми танцами в стиле флешмоб и мелодраматическими брачными ритуалами в самых невероятных живописных местах вроде швейцарских горных вершин или бразильских пляжей.

Популярность фантазийной свадебной церемонии в последнее время привела к взрыву интереса к «брачным утренникам», как окрестила эти мероприятия газета Times of India: пары, собирающиеся в скором времени пожениться, нанимают съемочную группу, которая помогает им воссоздать любимые сцены из любимых фильмов с их участием. Ролик становится частью свадебного видеофильма, который молодожены впоследствии дарят гостям.

Безусловно, отчасти привлекательность красиво снятого и срежиссированного профессионалами свадебного видео (независимо от того, включены в него индийские танцы или нет) обусловлена тем, что его можно показать знакомым, друзьям и родственникам. Помимо обычного человеческого желания почувствовать себя знаменитостью, людей, воссоздающих такой вот «звездный» опыт, мотивирует желание позже поделиться им в социальных сетях с теми, кто им небезразличен.

Свадьбы играют не каждый день, и у большинства из нас, надеюсь, они бывают один раз в жизни. В день своего бракосочетания каждый человек *надеется* стать «звездой». Теперь же, заплатив за поставленную по всем правилам свадебную церемонию, вы можете рассчитывать на это с полным основанием — как и тогда, когда, зарегистрировавшись соответствующим образом, вы отправляетесь во Флориду, чтобы поддаться чарам тематического парка Disney.

А что же во все последующие дни?

## Музей социальной жизни

В 2011 году Intel начала одну из успешнейших в тому году кампаний в социальных медиа. Кампания строилась на простой идее — помочь человеку создать музей собственной жизни и пускать в него посетителей. К счастью, для этого уже существовала идеальная платформа — Facebook.

Посещение различных мероприятий, обмен фотографиями, публикация интересных цитат или комментариев о повседневной жизни — весь

этот контент большинство из нас уже размещают в Facebook. Концепция музея имени меня должна была дать нам в руки инструмент для поиска в профиле опубликованных в прошлом постов и фотографий и компоновки их в единый интерактивный опыт. Вы в буквальном смысле слова могли просматривать, как протекала ваша жизнь в те дни, когда вы активно публиковали материалы в Facebook, и делиться этой историей с друзьями и родственниками.

Если подумать, идея использовать данные о своей общественной жизни для того, чтобы побыть знаменитостью, встречается в социальных сетях на каждом шагу. Например, пользователи Instagram, делающие впечатляющие селфи, часто копируют позы и внешний вид разных известных людей. Пользователи Twitter делятся содержательными комментариями, чтобы побудить других писать ретвиты, или становятся фолловерами знаменитости, чтобы обмениваться с этим человеком своими мыслями. Соцсети и подъем персонального брендинга позволяют людям стать героями повести о собственной жизни и пережить таким образом свои моменты славы и воспоминания.

## Почему это важно

Прекрасная история об исполнении желания больного пятилетнего мальчика, стремление Disney персонализировать для гостей опыт посещения тематических парков, голливудские свадебные видео и распространение персонального брендинга в социальных сетях — во всем этом четко прослеживается тема стремления человека к признанию.

**Каждый хочет, чтобы его заметили, признали и прославили.**

По мнению Дейла Карнеги, «ни одно слово на любом языке мира не звучит для человека слаще, чем его собственное имя». Популярный писатель пришел к такому выводу на основании долгих наблюдений. Действительно, люди всегда стремятся к признанию; они хотят чувствовать, что их выделили среди других, поняли и оценили. Они хотят пережить момент славы.

В нашем обществе с его стремлением к индивидуализму жажда признания нередко становится главной целью жизни. Мы хотим каждый день чувствовать себя «звездами», и у нас есть для этого необходимые инструменты

и платформы. А это значит, что объединяющими нас лидерами и брендами, добившимися нашей лояльности, станут те, кто выбирает индивидуализированный подход, высоко ценит клиентов и относится к ним, как к знаменитостям, которыми они останутся еще очень долго.

## Для кого это важно

Описанная тенденция касается не только бизнеса, но и лидерства. Особую ценность она имеет для розничной торговли и компаний, предлагающих физический опыт взаимодействия с продуктом. Тем не менее каждый руководитель из любой отрасли должен предвидеть и учитывать ее последствия, управляя своей командой и вдохновляя ее верить в свою миссию. Иными словами, эту тенденцию стоит учитывать и в том случае, если вы стараетесь еще больше персонифицировать обслуживание клиентов и улучшить их впечатление от взаимодействия с вашим брендом и если вам необходимо добиться большей лояльности от группы людей, которыми вы руководите и на которых стараетесь повлиять.

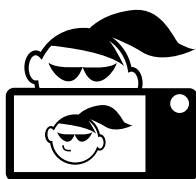
## Что следует делать

- **Задавайте личные вопросы.** Многих из нас в детстве учили, что задавать людям слишком личные вопросы невежливо. И теперь из-за столь строгой цензуры мы не способны узнать все, что необходимо для того, чтобы обращаться с человеком как со «звездой». Предлагая пользоваться MagicBand, Disney просит своих посетителей поделиться с ней очень большим объемом сведений личного характера, но каждый, кто посетил ее тематический парк, убеждается в том, что это было сделано ради пользы дела. Попросив своих клиентов больше рассказать о себе, вы можете получить весьма ценную информацию, которая поможет привнести что-то очень личное в общение с вашей компанией и заставит их запомнить его на всю жизнь.
- **Используйте имеющиеся данные.** Многие компании располагают огромной базой личных данных клиентов, но, увы, ее не используют. Располагаете ли вы адресами проживания своих клиентов?

Рассылали ли вы им какие-либо материалы, кроме рекламы? Вам ведь нужно не просто получить данные и внести их в электронные таблицы. Если вы просите людей поделиться той или иной информацией, сначала подумайте, действительно ли собираетесь ее использовать.

- **Сосредоточьтесь на воспоминаниях, которыми люди могут поделиться.** Сегодня многие руководители и бизнесмены часто слышат такой совет: создавайте опыт, а не продавайте продукты. В большинстве ситуаций это правильно. Но чтобы эффективно использовать тенденцию «Звезда» каждый день», вам, вероятно, придется приложить больше усилий не только для создания незабываемого опыта, но и для того, чтобы помочь людям его запомнить, а для этого они должны иметь возможность делиться им с окружающими.

## Глава 5



### Уверенность в себе, рожденная селфи

#### ***В чем суть тенденции?***

***Широкий круг возможностей демонстрировать в сети свой старательно создаваемый образ позволяет сегодня большому числу людей использовать социальный контент (в частности селфи) для повышения уверенности в себе.***

Что бы вы сделали, если бы фотография, на которой вы изображены в самом неприглядном виде, стала доступной всему миру?

Кейтлин Сейде довелось пережить это, когда в интернете появилось ее фото с вечеринки на Хэллоуин; Кейтлин пришла туда в костюме Лары Крофт, знаменитой расхитительницы гробниц. В течение нескольких недель, прежде чем девушка случайно увидела его сама, снимок ходил по сети и собирал весьма безжалостные комментарии; в основном люди писали о том, что девушке с избыточным весом не стоило надевать столь сексуальный наряд. Одно особенно жестокое замечание под фото — «расхитительница холодильников» — «вдохновило» пользователей на сотни не менее злых анонимных комментариев. Увидев все это впервые, Кейтлин пришла в отчаяние.

В интернет-сообществе уже сформировалась «культура» злобы и недоброжелательства, заставляющая людей писать язвительные комментарии по любому поводу. Кроме того, возникла и еще одна проблема, набирающая обороты столь стремительно, что ей уже даже дали название — киберзапугивание. По последним статистическим данным, опубликованным фондом i-SAFE, более половины подростков когда-либо подвергались запугиванию и издевательствам в сети и примерно столько же занимались подобными отвратительными вещами сами. Чтобы помочь подросткам справиться с этим негативным явлением и даже научить их защищаться от киберхулиганов, сегодня разрабатывается много образовательных программ.

Кстати, если говорить об умении давать отпор любителям позлословить, то история Кейтлин Сейды окончилась вполне благополучно. Понимая, что полностью удалить фотографию из интернета ей не удастся, девушка сделала единственное, что смогла придумать: поборов свои чувства, она рассказала людям историю со своей стороны. На сайте Salon.com Кейтлин опубликовала статью, описав, какой ужас пережила, увидев свое неприглядное изображение в сети. При этом она отметила, что в тот вечер на вечеринке ей было очень весело и она совсем не жалеет, что нарядилась в костюм своей любимой героини. Кейтлин также рассказала о проблемах со здоровьем, которыми и вызван ее избыточный вес, и постоянной борьбе с ними. А еще она поделилась опытом противостояния злым комментаторам, которым девушка писала короткие послания.

*Вы поступили как негодяй. Почему бы вам не исправить свою ошибку: удалить свой пост и прекратить его дальнейшее распространение?*

Следует признать, что для того, чтобы дать отпор грубияну и подлецу, нужна немалая уверенность в себе. В современном мире, где царит онлайн-культура недоброжелательности и сарказма, люди стремятся к конфиденциальности. Поэтому поиск новых способов повышения веры в себя стал для многих жизненно важным. К сожалению, не у каждого из нас есть мужество и силы целенаправленно работать над повышением (или обретением) уверенности в себе.

После того как буря эмоций несколько улеглась, Кейтлин с помощью своей подруги, профессионального фотографа в стиле пин-ап, сделала ряд прекрасных снимков. Девушка описала свой опыт такими словами: «На этой

фотосессии я чувствовала себя прекрасно. В ней есть все, что нужно, обо мне, и даже чуть больше — как я и хотела».

В основе стремительно растущей популярности самого неожиданного инструмента для повышения уверенности в себе — селфи — лежит то же желание.

## Положительная сторона селфи

Селфи (уверен, вы встречали это слово в медиа сотни раз) — снимок самого себя, сделанный, как правило, камерой сотового телефона.

Ранее, рассказывая о до нелепости популярном новом продукте под названием штатив для селфи, который позволяет фотографу увеличить расстояние до объекта съемки и построить более удачный кадр, журнал Time отметил, что «если в 2013 году слово *селфи* вошло в моду, то в 2014-м такие фото стали настоящим культурным феноменом». Возможно, это и так, но, увы, нельзя сказать, что это явление приносит пользу людям. Многие указывают на его негативные стороны, отмечая, что одержимость селфи ведет к снижению концентрации внимания, нарциссизму и дурачествам вроде изображения «утинового лица» для создания и публикации в сети нереалистичных автопортретов.

Во многих отношениях неудержимый обмен редактируемыми изображениями самого себя возник вследствие того, что интернет превратился в площадку для составления всевозможных рейтингов привлекательности и высказывания мнений, которые, кстати, способны нанести огромный удар по самооценке.

Главный научный сотрудник Microsoft, известная в интернете под ником danah boyd, прославилась своим отвращением к «самодовольству» прописных букв (поэтому я и написал здесь ее имя строчными). Она провела длительное исследование, чтобы понять, как молодежь использует социальные сети в повседневной жизни. В своей последней на сегодняшний день книге *It's Complicated: The Social Lives of Networked Teens* («Все сложно: социальная жизнь подростков в сети»), опубликованной в 2014 году, Дана Бойд изучает явление, которое она называет «онлайновой культурой подлости и жестокости». В своем исследовании автор объясняет причину низкой культуры поведения в сети тем, что современным подросткам приходится жить в мире, где человеческое внимание

превратилось в товар. Из-за того, что в интернете можно безнаказанно писать что угодно, а также потому, что в современной медиакультуре принято жестко критиковать популярных и знаменитых людей, аморальное поведение и проявление подлости считаются вполне нормальным явлением. Как в мире, пронизанном анонимной злобой, подростки, да и взрослые люди, могут стать достаточно уверенными в себе и чувствовать себя довольными и счастливыми?

Возможно, феномен селфи отвечает на этот сложный вопрос, в отличие от того, что думает о нем большинство из нас.

## Развивает ли селфимания эгоизм?

Сегодня селфи — самый лучший способ контролировать свой образ в глазах сетевого сообщества. Ведь с селфи можно добиться идеального результата; их даже можно фильтровать, корректировать и ретушировать с помощью всевозможных компьютерных приложений наподобие тех, которые модные журналы используют для создания гламурных образов на своих глянцевых обложках. Еще несколько лет назад искусственно обработанные изображения невозможно тощих фотомоделей вызывали остро негативную реакцию читателей. Известные бренды вроде Dove разрабатывали кампании вирусного маркетинга, чтобы показать людям истинную красоту человеческого тела и заставить каждого из нас задуматься о том, что на самом деле означает быть красивым. Со временем термин «отфотошопленный» приобрел негативную окраску, потому что им описывалась ложь, которую, как чувствовали многие потребители, пыталась навязать им модная индустрия. А теперь мы с вами получили возможность обманывать таким образом друг друга и даже не видим в этом ничего плохого. Например, в Instagram можно за одну секунду наложить специальный фильтр на небо на фотографии, сделанной из окна вашего отеля, чтобы казалось, будто на вас надвигается страшный ураган, тогда как на улице накрапывает приятный полуденный дождик.

В связи с этим у меня возник один интересный вопрос: возможно, поверхностная и ограниченная онлайн-культура отчасти позволяет найти выход из сложного положения? Мой аргумент «за» основывается на том, какое влияние оказывает созданное разработчиками новое приложение, которое, вероятно, некоторые люди сочли бы развивающим поверхностность.

## Отредактируй свое лицо

Превосходный редактор для фотопортретов и селфи Facetune позволяет человеку создавать любой образ. За считанные секунды вы исправите на своем лице буквально все: отбелите зубы, сделаете шире улыбку, измените линию скул и многое другое. На сайте поддержки этого приложения имеется подробный учебник, в котором рассказывается, как перед публикацией фотографии в социальных сетях удалить мешки под глазами, прыщи и прочие дефекты внешности. Сегодня у этого сайта множество подражателей — программных инструментов, предлагающих пользователям аналогичные функции.

Надо сказать, Facetune — настоящая находка для тех, кто шутит, что люди, публикующие в сети слишком много селфи, рискуют стать «#selfieabsorbed», то есть «поглощенными селфи». Многие воспринимают публикацию фотографий самого себя как демонстрацию представления о себе в духе «я лучше всех», практически полностью основанного на саморекламе. А между тем неожиданно оказалось, что стремление создавать тщательно отредактированные образы себя и обмениваться ими приводит к повышению самооценки людей, которые очень в этом нуждаются.

## Почему селфи полезны для девочек

В феврале 2014 года в ходе очередного исследовательского опроса около двух тысяч взрослых американцев и двухсот подростков, совместно проведенного Today и AOL.com, были получены данные о том, как женщины и мужчины относятся к своему имиджу, которые, впрочем, кажутся мне вполне предсказуемыми. Например, выяснилось, что женщины в год тратят на свой внешний вид в среднем на сто часов больше, чем мужчины, но и мужчин, и женщин одинаково беспокоит проблема избыточного веса.

Помимо довольно длинного списка подобных «озарений», которыми, конечно же, вряд ли кого-то удивишь, одна цифра действительно привлекает внимание. Лишь менее половины взрослых (40 процентов) признались, что селфи или другие лестные онлайн-образы позволяют

им почувствовать бóльшую уверенность в себе. Когда тот же вопрос задавали девочкам-подросткам, количество утвердительных ответов выросло до 65 процентов.

Примерно в то же время была опубликована еще одна статья, написанная одним из основателей некоммерческой организации Girls Leadership Institute Рэйчел Симмонс, которая предлагала аналогичную теорию. Заголовок говорил сам за себя: «Селфи полезны для девочек».

*Убежденность в том, что бесчисленные селфи есть проявление нарциссизма и одержимости собственным имиджем, не дает вам понять, что так девочки занимаются саморекламой — а этот навык, который дозволено развивать мальчикам и который позже, когда молодые люди обоих полов начинают вести переговоры о повышении зарплат и продвижении по карьерной лестнице, очень им пригодится... Селфи позволяет девочке сказать своим фото, что она считает себя красивой, или счастливой, или смешной, или сексуальной. Понимаете? Сказать то, о чем раньше ни одна девочка не могла заявить без негативных последствий.*

В своей статье Симмонс не только описывает селфи как эффективный способ повышения самооценки девочек-подростков, но и высказывает весьма любопытное предположение, что такие фото, возможно, могли бы стать действенным инструментом для «выравнивания игрового поля» между мальчиками и девочками по мере их вступления во взрослую жизнь.

## Почему это важно

Наш образ в сети постепенно становится частью того, кем мы являемся в реальном мире. Для виртуальных друзей и других людей, с которыми мы никогда не встречаемся лично, такой избирательный имидж может стать нашим истинным лицом — порой более ярким и понятным, чем реальный человек, с которым они видятся очень редко. Вероятно, это может показаться чудовищным обманом, но, к счастью, многие вещи стимулируют нас быть как можно более похожими на свой искусственный образ.

Большинству бывает удобнее оставаться и в реальном, и в виртуальном мире одним и тем же человеком: это делает жизнь гораздо более яркой и полноценной. Вести вторую жизнь, с которой онлайн-персона не имеет ничего общего, под силу разве что герою фантастического романа.

Исследования подтверждают: когда дело доходит до нашей виртуальной идентичности, мы намного чаще стремимся быть подлинными, а не фальшивыми. Лаборатория Корнелльского университета Social Media Lab опубликовала серию интересных статей на широкий круг тем, начиная с того, почему студенты реже обманывают при создании профилей в LinkedIn, чем при составлении резюме, и заканчивая тем, почему большинство анкет в Facebook представляют нас *настоящих*, а не «усовершенствованных».

Как подтверждают исследования в этой области, вместо того чтобы превратить нас в эгоистичных лжецов, возможно, социальные сети со временем дадут то, что позволит нам найти свое истинное «я» и оставаться самим собой, иными словами, власть над нашими историями.

В конечном счете значение этой тенденции выражается в том, что селфи не только представляют собой символ повседневного контроля над историями о нас самих, которые мы хотим рассказать миру, но и обеспечивают нас психологической поддержкой и позволяют в самом деле *становиться* теми людьми, образ которых мы создаем и выкладываем в сети, а не только притворяться ими.

## Для кого это важно

Тем, кто предлагает людям какой-нибудь опыт вроде некоего события или посещения розничного магазина, следует учитывать данную тенденцию, особенно когда они будут обдумывать, как заставить клиентов делиться своими впечатлениями о вас с другими людьми, причем делать это таким способом, который позволит им рассказать историю о себе, имеющую для них определенную ценность. Кроме того, бренды, лояльные клиенты которых часто появляются на публикуемых в сети селфи в узнаваемых аксессуарах и логотипах или на фоне их компаний, могут воспользоваться этой отличной возможностью, чтобы найти и поддержать самых активных своих пропагандистов через контент в соцсетях — разумеется, если они знают, как это делается.

## Что следует делать

- **Избавьтесь от предвзятости.** Критическое отношение к селфи основывается на том, что это пока еще новшество, позволяющее быть одновременно и фотографом, и моделью, формирует поколение эгоистичных монстров, совершенно не способных к сочувствию. Если вы не причисляете себя к «поколению селфи» (как, например, я!), у вас наверняка просто язык чешется поругать всех, кто обожает фотографировать себя, назвать их поверхностными и самовлюбленными. Поэтому, чтобы извлечь выгоду из этой тенденции, вам я советую всеми силами стараться избегать узости взглядов при размышлении о потенциальной ценности селфи.
- **Используйте программы для анализа фотографий.** Чтобы наладить контакт с потребителями, продвигающими ваш бренд на своих селфи, для начала нужно их найти. К сожалению, сделать это без текста чрезвычайно трудно. К счастью, сегодня многие разработчики компьютерных программ вроде Ditto Labs предлагают поистине новаторские решения. Их приложения позволяют сканировать и распознавать образы на фотографиях, размещенных в интернете, выявляя на них все детали — от логотипов и узоров на ткани до лиц знаменитостей.
- **Упростите обмен опытом.** Компания Technomic, специализирующаяся на исследованиях в области продовольственных товаров, опубликовала десять ресторанных тенденций, которые начнут проявлять себя в 2015 году. Одним из первых она высказала предположение, что прием пищи превратится в «постановочное действие с элементами престижа». Идея инсценировки опыта реальной жизни, чтобы им можно было впоследствии поделиться в сети, занимает все более важное место в самом этом опыте. Следовательно, предложив людям, скажем, отличный Wi-Fi или креативное оформление офиса, вы сможете включить свой бренд в контент и селфи, публикуемые самими подкованными в социальных сетях клиентами.

## Глава 6



# Осознанность как мейнстрим

### ***В чем суть тенденции?***

***Медитация, йога и безмятежное созерцание сегодня больше не связаны в нашем представлении с курением благовоний. Эти занятия ассоциируются с мощными инструментами роста продуктивности, укрепления здоровья и повышения мотивации людей и организаций.***

В августе 2013 года журнал ESPN опубликовал статью о всплеске интереса к ментальной практике осознанности, или, как ее называют психологи, психической вовлеченности, а также медитации и йоге как к тренировочным стратегиям — весьма неожиданно! — в Национальной футбольной лиге. В статье рассказывалось о необычном летнем тренировочном лагере одной футбольной команды, тренер которой решил, что духовные упражнения и достижение внутреннего спокойствия должны стать частью подготовки игроков к началу сезона. Чтобы на деле доказать свою приверженность этой идее, он нанял специальный персонал, в том числе консультанта по жизненно важным умениям и навыкам и директора по самосовершенствованию. Спорт всегда отличался чрезвычайно жестким подходом к подготовке игроков, в стиле армейской муштры, но тренер нашей футбольной команды изменил философию тренировочного процесса.

Вместо того чтобы нещадно ругать спортсменов за ошибки, он использовал различные поощрения, стимулируя их развивать свои навыки и становиться лучше. Более того, изменился даже принцип вербовки новых игроков: теперь в команду берут футболистов с позитивным жизненным настроем; тренер даже не побоялся избавиться от своих «суперзвезд», которые не изо всех сил старались быть отличными партнерами для своих товарищей.

Итак, через полгода проходная августовская история о хорошем психологическом состоянии некоторых игроков НФЛ, написанная с целью хоть чем-то заполнить страницы журнала до начала футбольного сезона, вдруг привлекла всеобщее внимание. Случилось это благодаря тому, что команда Seattle Seahawks, о которой шла речь в материале, одержала потрясающую победу на престижнейших играх Суперкубка.

После этого, вдогонку ESPN, New York Times опубликовала статью «Победа Seahawks — истинный триумф йоги». Спустя год Seahawks вернулась в Суперкубок. Учитывая огромный интерес к спорту в США, йога и практика осознанности одержали огромную победу в весьма неожиданной сфере. Однако это лишь один из признаков того, что данные направления распространяются на все стороны человеческой жизни.

## Йоги из Кремниевой долины

Осознанность описывают как состояние внутреннего понимания себя самого, всего, что тебя окружает, и всех, с кем мы взаимодействуем в этом мире. Подразумевается, что для обретения этого состояния требуется глубокое сочувствие к другим людям, ценные моменты спокойных раздумий и умение в случае необходимости выбрать такой угол зрения, чтобы лучше справляться со стрессами и конфликтами. Исходя из такого определения неудивительно, что практику осознанности часто связывают с йогой.

За последних несколько десятилетий популярность йоги в западной культуре невероятно выросла. В обзоре сферы услуг пилатеса и йоги, опубликованном IBISWorld в ноябре 2014 года (кстати, это одна из немногих «отраслей, не пострадавших от экономического спада»), прогнозировалось увеличение их количества к 2019 году в масштабах всей страны на 4,2 процента, то есть до 34 343 студий.

В прошлом году настоящий всплеск интереса к медитации, йоге и практике осознанности случился и в калифорнийской Кремниевой долине; эти занятия вошли в распорядок обычного рабочего дня самых разных высокотехнологичных компаний. Одним из первых в этом отличился топ-менеджер Google, директор по обучению психологическому самосознанию, Чейд-Мэн Тан. Его официальная должность в Google — Отличный Парень.

Давний сотрудник Google (под номером 107) Чейд-Мэн на протяжении многих лет старался убедить компанию уделять больше внимания приучению людей к духовным практикам. На это ушло немало времени, но в конце концов его глас был услышан. Недавно в интервью The Guardian Чейд-Мэн сказал:

*На лидера компании, заявляющего, что сотрудников надо поощрять к занятиям физическими упражнениями и спортом, никто не станет смотреть как на безумца. То же самое сегодня можно сказать и о тех, кто пропагандирует медитацию и осознанность, потому что теперь польза этих практик доказана наукой. С них снята пелена мистификации. Теперь эти занятия рассматриваются многими как фитнес для ума.*

Более тысячи сотрудников Google приняли участие в разных программах тренинга Тана «Изучи свой внутренний мир», и сегодня список желающих пройти этот курс насчитывает сотни людей. Занятия в группах обычно называются примерно так: «Хакерский взлом собственной нервной системы» или «Влекомый состраданием». Фокус на внутренних размышлениях и психологической вовлеченности заставил одного из журналистов Wired прийти к выводу, что в Кремниевой долине «место кофеина заняла тишина».

В таком случае бариста там наверняка работает Сёрен Голдхамер.

## В поисках мудрости

Каждый год Голдхамер проводит популярную конференцию Wisdom 2.0. Главное мероприятие проходит в Сан-Франциско и регулярно привлекает свыше двух тысяч участников со всего мира; всех этих людей искренне интересуют любые аспекты психологической вовлеченности

на работе и в повседневной жизни. На это мероприятие собираются видные деятели, настоящая элита движения за переход к ментальным практикам в индустрии высоких технологий. Сюда съезжаются представители практически всех крупных технологических компаний; они принимают участие в учебных программах, медитациях и беседах на соответствующие темы.

И это не единственное крупное событие в сфере высоких технологий, посвященное осознанности. В прошлом году на Всемирном экономическом форуме в Давосе было проведено двадцать пять весьма успешных семинаров, посвященных внимательному и вдумчивому лидерству, а главным номером самого крупного европейского мероприятия в высокотехнологичной сфере, парижского Le Web, стала дискуссия о будущем разума.

Учитывая резкий всплеск интереса к осознанности как к компоненту корпоративной философии в индустрии высоких технологий, неудивительно, что сегодня разработан целый ряд новых продуктов, помогающих распространить эти еще недавно элитарные практики на всех сотрудников компании.

## Осознанность в сфере высоких технологий

Артуро Бежар создает средства коммуникации для того, чтобы люди могли стать более внимательными и заботливыми по отношению друг к другу. И хотя его имя пока еще не стало нарицательным, вы наверняка практически ежедневно пользуетесь результатами его труда. Бежар — директор по инжинирингу компании Facebook; по мнению многих, у него самая трудная работа в мире. Артуро убеждает людей, общающихся в интернете, относиться друг к другу внимательно, вежливо, гуманно.

В 2014 году New York Times назвала Бежара «мистером Любезность Facebook» — судя по всему, вполне обоснованно, учитывая, что в его рабочие задачи входит экспериментирование с разными инструментами, позволяющими уменьшать негативное воздействие киберзапугивания и переписывать размещаемые в сети оповещения и предупреждения в более спокойной манере.

Над созданием таких технологий и продуктов трудится не только Facebook. Возьмем, например, Thync. Этот стартап предложил, по словам BusinessWeek, «самый странный новый продукт, разработанный за много

лет в Кремниевой долине». Работающее через Bluetooth «нейросигнальное устройство», изобретенное Thync, позволяет пользователю бороться с усталостью или тревожностью и повышает его креативность, посылая микроэлектрические импульсы в его мозг. Иными словами, с помощью нового гаджета можно программировать свое психологическое состояние.

В результате серьезного прогресса в области неврологии и носимых технологий подобные инновации сегодня распространяются все шире. Что же касается других областей человеческой деятельности, помимо высоких технологий, то, судя по всему, больше всего полезных изменений осознанность привнесет в социальные сети, сферу обучения и систему образования.

## Осознанность в сфере обучения и образования

Энди Паддикомб — создатель стартапа; его потрясающую историю просто невозможно не пересказывать.

Когда Энди исполнилось двадцать лет, ему вдруг страшно захотелось изменить свою жизнь. Он стал монахом и десять лет провел в Гималаях, Бирме, Индии и Непале. Домой Энди вернулся с миссией: он решил рассеять ореол таинственности вокруг медитации, чтобы сделать ее более доступной для всех людей на земле.

Главный инструмент Энди — популярное приложение Headspace, предлагающее ряд учебных семинаров по медитации разной продолжительности, которые проводит он сам. У Headspace более миллиона пользователей из ста пятидесяти стран мира.

Практика осознанности проникла сегодня и в систему образования. Например, в рамках британского некоммерческого проекта «Осознанность в школах» учителей обучают тому, как привнести осознанность в школьные классы и тем самым помочь ученикам бороться со стрессами, вызванными школьной нагрузкой и конфликтами со сверстниками.

Недавно крупнейшая тюрьма штата Орегон Snake River Correctional Institute запустила специальную программу в отделении одиночных камер. Чтобы снизить уровень агрессивности, заключенных помещают в комнату, прозванную ими голубой, на стены которой проецируются изображения различных живописных ландшафтов. В 2014 году журнал Time включил это нововведение в свой список лучших изобретений года.

## Почему это важно

Итак, сегодня осознанность и медитация быстро интегрируются в самые разные сферы жизни, начиная с технологических кампусов Кремниевой долины и заканчивая крупнейшей тюрьмой Орегона. Продолжает расти и популярность йоги, а такие неожиданные пропагандисты духовных практик, как футбольная команда Seattle Seahawks, весьма эффективно поощряют широкие слои общества обратить внимание на обучение им и введение их в привычку. Таким образом, мы наблюдаем развитие тренда, который я назвал «Осознанность как мейнстрим».

Общедоступность практики осознанности наверняка повлияет на самые разные аспекты нашей жизни и социального взаимодействия. Возможно, это скажется на общении в Facebook. Скорее всего, также повысится содержательность «мозговых штурмов», проводимых сегодня почти во всех компаниях. Вероятно, станет меняться стиль межличностных взаимоотношений. В большинстве случаев, мне кажется, эти перемены будут позитивными, поскольку проявление большей заботы и сочувствия научит нас лучше понимать друг друга.

Тем не менее, скорее всего, вышеописанная тенденция вызовет бурю протеста в армии скептиков, которые начнут громко кричать о том, что духовные практики чужды западной культуре или носят излишне религиозный характер, чтобы внедрять их в базовые общественные институты, такие как правительственные организации или школы. Эта дискуссия будет продолжаться весь 2015 год; а тем временем ряды сторонников этого тренда станут пополняться теми, кто рассказывает миру свои истории о том, как осознанность изменила к лучшему их жизнь.

## Для кого это важно

По мере того как осознанность из индивидуального стремления превращается в институциональную философию, каждый, кто занимается внедрением развивающих и обучающих программ в организации или компании, должен отнестись к этой тенденции с особым интересом. У нее огромный потенциал влияния на поведение потребителей — на то, как они совершают покупки и с какими компаниями себя связывают. А поскольку компании намерены уделять больше внимания личностному взаимодействию

с клиентами при ведении бизнеса, этот тренд изменит также и стиль руководства и управления командой. Однако наибольшую пользу из этого извлечет каждый, кто много и напряженно работает, но стремится привести в равновесие свою профессиональную и личную жизнь и хочет развить способность расслабляться и наслаждаться временем, проведенным с семьей или наедине с собой.

## Что следует делать

- **Начните с коротких сеансов практики осознанности.** Многим людям страшно обучаться медитации и йоге. Им не всегда бывает понятно, что нужно делать, ведь не каждый имеет возможность нанять инструктора или даже регулярно посещать занятия. К счастью, появляется все больше компьютерных приложений и инструментов вроде Headspace, которые помогут вам постепенно войти в курс дела. Правда, есть еще один метод, быстро приобретающий популярность: в течение дня, между встречами или разными видами деятельности, можно намеренно делать паузы разной продолжительности и проводить некоторое время в тишине и покое, чтобы психологически настроиться на очередное дело.
- **Включайте практику осознанности в целях сплочения команды.** В любой компании одни виды деятельности относятся к повседневной, рутинной работе, а другие позволяют сплотить команду. Большинство людей желают чувствовать себя частью сообщества, но для создания и поддержания такой рабочей атмосферы сотрудников должно объединять что-то помимо рабочих задач. С этим отлично справляются конференции (такие как Wisdom 2.0) или обычные встречи, на которых люди вместе занимаются духовными практиками. Если члены команды имеют возможность совместно переживать важные медитативные моменты, им будет гораздо легче стать ближе и начать больше доверять друг другу.

## Глава 7



# Фирменная благотворительность

### ***В чем суть тенденции?***

***Сегодня многие компании ставят цель бренда в центр своего бизнеса, стараясь продемонстрировать клиентам искреннюю готовность творить добро в широком смысле слова, не ограничиваясь формальными пожертвованиями или потребностями позитивного пиара.***

В Toms Shoes существует должность директора по благотворительности. Основатель компании Блейк Майкоски с особой гордостью отмечает это в своих выступлениях. На создание компании в 2006 году Блейка вдохновили босоногие дети, которых он повстречал, проводя отпуск в аргентинской деревушке; у их родителей не было денег на покупку обуви.

В разговоре о брендах, творящих добро, чаще всего упоминают именно компанию Toms Shoes. Идея социальной ответственности корпораций существует уже не одно десятилетие, но всем известная программа компании Майкоски под названием «Пара за пару», в рамках которой, продав одну пару обуви, компания дарит другую нуждающемуся ребенку, без сомнения, представляет собой нечто большее, чем обычная социальная ответственность.

В большинстве крупных компаний — владельцев популярных брендов благотворительностью занимаются подразделения не самых приоритетных

направлений, например отдел связей с общественностью или развития человеческих ресурсов. Эти компании иногда жертвуют на благое дело миллионы долларов, при этом смысл и ценность их усилий остается довольно неопределенными. Приведу яркий пример. В 2010 году основатель Facebook Марк Цукерберг, решив помочь местной реформе школьного образования, пожертвовал 100 миллионов школам Нью-Джерси. Но лет пять спустя его действия подверглись критике, поскольку оказалось, что деньги в основном пошли на услуги дорогостоящих консультантов и в долгосрочном плане не очень помогли образовательной реформе.

Для решения больших проблем требуются действия такого же масштаба, поэтому сегодня, чтобы получить статус социально ответственного бренда, просто не удастся ограничиться формальными пожертвованиями, пусть даже миллионов долларов. Люди ожидают от любимых компаний большей приверженности идее фирменной благотворительности и с нетерпением ждут историй о впечатляющих результатах усилий, направленных на общественное благо.

В сущности, тенденция фирменной благотворительности рассказывает о множестве способов, с помощью которых бренды изменяют повседневную жизнь людей посредством милосердных поступков, глубокой приверженности сотрудников компаний своему делу, а также благодаря влиятельным медиа и сторителлингу (так называется информирование посредством интересных и запоминающихся рассказов), что позволяет им достигать лучших результатов, чем обычные пожертвования на благотворительность крупных сумм денег.

## Может ли торговый автомат укреплять мир во всем мире?

Последние несколько лет популярнейшая кампания цифрового маркетинга велась в интернете совсем ограниченно, разве что размещались короткие видеонапоминания в YouTube. Однако недавно компания Coca-Cola вывела в реальный мир Small World Machines, установив в разных городах Азии так называемые машинки мира. Согласно концепции, требовалось установить пары торговых аппаратов в двух совершенно разных местах и оснастить каждый видеокамерой и интерактивным сенсорным экраном. Чтобы получить напиток из автомата, человеку надо было дотронуться

рукой до виртуального экрана и пережить «момент счастья», как назвали это маркетологи Coca-Cola. Торговые автоматы в индийском Нью-Дели объединялись в пары с автоматами, установленными в Лахоре в Пакистане.

Видеозаписи этих моментов быстро завоевали популярность: людям нравилось думать, что момент счастья, «выданный» торговым автоматом, обладает силой объединять мир посредством позитивных эмоций, переживаемых совместно людьми из стран, между которыми тянется многолетняя вражда.

Кто-то может сказать, что это всего лишь очередная коммерческая уловка с целью увеличить объем продаж напитка самого узнаваемого бренда в мире. Конечно, все в этой маркетинговой кампании идеально согласуется с посланием Coca-Cola, вплоть до рекламной песенки, звучащей в самом конце. Компания действительно упорно и последовательно инвестирует маркетинговые доллары и творческие усилия в подобные развлекательные кампании, включающие до некоторой степени элемент театральности, но при этом она упорно доносит до мира идею толерантности и единения. Пожалуй, эту стратегию следовало бы взять на вооружение всем мировым лидерам, если они хотят изменить взгляды людей во всем мире и, возможно, даже способствовать реальному социальному прогрессу.

Разумеется, трудно себе представить, что, проводя подобные кампании, Coca-Cola ставит перед собой цель изменить геополитическую картину мира. Но если при этом создается благо для общества, то результат можно считать не менее ценным, чем в случае, если бы оно было первоочередной целью подобных действий. И пожалуй, данное намерение еще более ценно, когда оно *действительно* представляет собой главную цель, как в том случае, когда в середине 2014 года один из известнейших в мире предпринимателей решил в интересах общества выдать строжайшие секреты своей компании.

## Как выдаются секреты

В 2014 году, 12 июня, предприниматель Элон Маск своим коротким постом в блоге ошеломил две огромные отрасли: технологическую и автомобильную. В тот день он объявил, что его компания Tesla Motors, в целях ускорения темпов глобальных инноваций, намерена открыть для конкурентов и технологических фирм доступ к сотням своих патентов. В интервью BusinessWeek Маск признался, что следует считать этот поступок не рискованной бизнес-стратегией, а философией, основанной на потребности

в постоянных, продолжающихся инновациях. «Когда очень сильно желаешь ускорить инновации, приходится отказываться от права собственности на имеющиеся патенты ради этой гораздо более важной цели».

Само собой, это неожиданное объявление принесло огромную славу Маску и Tesla Motors в массмедиа и социальных сетях; но, надо отметить, компании уже не впервые выделяют ресурсы на создание платформы с открытым исходным кодом ради скорейшего прогресса отрасли. Еще в 2006 году глава Sun Microsystems Джонатан Шварц решился на смелый шаг: сделав ставку на технологии софта с открытым исходным кодом, он изменил бизнес-модель своей компании, отказавшись от модели, базирующейся на аппаратном обеспечении. С того времени подобным образом поступили и многие другие технологические компании.

По отдельности решения Маска и Шварца представляют собой всего лишь стратегические шаги, сделанные лидерами компаний ради обеспечения доминирующей позиции на рынке для той или иной платформы, но они создают весьма любопытный повод для обсуждения новой тенденции, которую я назвал фирменной благотворительностью.

Как в целом изменились ожидания потребителей, касающиеся влияния брендов на нашу жизнь и общество в целом, в мире, где все уже привыкли к приверженности компаний идее социальной ответственности в самых разных ее проявлениях? Ответить на этот вопрос, возможно, поможет огромное число научных исследований, которые изучают влияние бизнеса на наш мир.

## Рост ожиданий

В 2013 году, после двух десятилетий наблюдения за тем, как американские покупатели относятся к участию бизнеса в решении социальных проблем, консалтинговая фирма Cone Communications опубликовала отчет, в котором был сделан однозначный вывод: влияние компаний на социальную среду стало более важным, чем в прежние времена. В частности, исследование выявило, что 91 процент потребителей хочет, чтобы «больше продуктов, услуг и предприятий розничной торговли способствовали эффективному решению серьезных социальных проблем».

Опрос на тему социальной ответственности, проведенный в 2014 году социологической маркетинговой компанией Nielsen, показал, что более половины (55 процентов) респондентов в мире готовы платить больше

за продукты и услуги компаний, которые стараются оказывать позитивное влияние на общество и экологию. И этот показатель заметно увеличился по сравнению с 50 процентами в 2012 году и 45 процентами в 2011 году.

Очередное доказательство в подтверждение этой тенденции представляет нам еще одно исследование, опубликованное Accenture в июне 2014 года, под названием «Исследование потребителей: от маркетинга к реальному влиянию». Компания опросила более тридцати тысяч потребителей из двадцати стран мира, и целых 72 процента респондентов ответили, что, по их мнению, бизнес пока не способен как следует заботиться о планете и обществе и что, с их точки зрения, эта весьма серьезная проблема требует немедленного решения. Отчет заканчивался следующими словами: «Сегодня потребитель-гражданин ожидает от бизнеса больше, чем получает; и его недовольство, скорее всего, вызвано излишне традиционными подходами компаний к этому вопросу, ведь они сфокусированы преимущественно на благотворительности и социальной и экологической ответственности».

Итак, сегодня люди ожидают от бизнеса большего, поэтому ему придется реагировать на повышение требований. И, как показывают примеры из этой главы, многие компании именно так и поступают.

## Подъем сознательного капитализма

В январе 2013 года главный исполнительный директор Whole Foods Джон Макки написал книгу о растущей потребности общества в «сознательном капитализме»<sup>\*</sup> — так специалисты называют практику совестливого, сознательного ведения бизнеса. В книге Макки знакомит читателей с труднейшим внутренним выбором, с которым постоянно приходится сталкиваться Whole Foods, например, в случае необходимости отказаться от торговли некоторыми продуктами (и в результате потерять прибыль) или повысить сотрудникам зарплату и предоставлять им дополнительные льготы (и тем самым повысить свои операционные расходы).

В необходимости делать такой выбор признаются сегодня и другие розничные бренды, от сети аптек CVS, отказавшейся торговать табачными изделиями, до Starbucks, пообещавшей, что с 2015 года она будет закупать

---

<sup>\*</sup> Макки Дж., Сисодиа Р. Сознательный капитализм. Компании, которые приносят пользу клиентам, сотрудникам и обществу. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

кофе, выращенный и поставляемый исключительно с соблюдением этических принципов. Поскольку все больше брендов ставят перед собой такие высокие и благородные цели, задача компаний уже не ограничивается интеграцией какого-либо вида благотворительности в свой подход к ведению бизнеса. В 2015 году перед ними стоит задание как можно более веско, эмоционально и доходчиво донести до клиентов свою приверженность идее социального блага и благодаря этому наладить с ними более тесную связь.

## Почему это важно

На протяжении многих десятилетий бренды из самых разных отраслей экономики следовали идее мягкого, ненавязчивого брендинга. Эта старая стратегия использования бренда в качестве невидимого помощника, заступника и покровителя считалась самым лучшим способом поддерживать инициативы компании, не вызывая у людей ощущения, что все это делается ради рекламы и, безусловно, получения прибыли. Раньше считалось, что бренду компании, ассоциирующемуся с каким-либо общественным благом, люди не станут доверять. Сегодня бренды пытаются заслужить доверие общества с помощью позитивных бизнес-моделей и актов милосердия, благодаря сотрудничеству с социально ответственными поставщиками и даже развлекательным посланиям бренда, призывающим мир к толерантности и единению.

Именно доверие, сформированное под влиянием таких поступков, делает столь ценной тенденцию фирменной благотворительности. В 2015 году очень многие бренды поймут, что вести бизнес социально ответственным способом — только половина дела. Чтобы решить вторую часть этого уравнения, им придется вывести свои действия на передний план и ясно дать понять людям, во что верит компания и почему.

## Для кого это важно

Проявление большей человечности во взаимодействии с клиентами и включение этого фактора в методы ведения бизнеса пригодится компаниям из любой отрасли. В частности, эта тенденция может очень многое изменить для брендов, которые уже реализуют программы, приносящие пользу обществу, но пока еще не сделали их частью своей бизнес-стратегии.

## Что следует делать

- **Жертвуйте не только деньги, но и время.** Ничто не приблизит благие намерения к краху быстрее, чем готовность давать деньги, не беря на себя никаких других обязательств; по сути, это говорит о желании откупиться. Современные покупатели неплохо разбираются в тонкостях налогообложения, следовательно, компаниям необходимо научиться выходить за рамки исключительно монетарных пожертвований. Как ваши сотрудники могут участвовать в благотворительных мероприятиях? Что вы можете предложить обществу помимо денег? Ответив на эти вопросы, вы повысите ценность своих усилий и принесете в свою деятельность нотки человечности.
- **Сделайте целью доброту.** За размышлениями о том, как обратить тенденцию фирменной благотворительности на пользу своей компании, чрезвычайно важно не забывать, что она выходит далеко за рамки создания социального блага. Coca-Cola ежегодно жертвует на благотворительность миллионы долларов, но людям больше всего запомнилась маркетинговая кампания, объединяющая людей. Именно она привлекла наибольшее внимание социальных медиа. Иногда для того, чтобы добиться большего, лучше донести важное послание творческим, развлекательным способом, который позволяет расширить охват аудитории.
- **Идите на неожиданные жертвы.** В 2014 году некоторые весьма дальновидные бренды, решив наглядно продемонстрировать свою доброжелательность и приверженность идее благотворительности, пошли на довольно серьезные и заметные жертвы. Компания Tesla, например, открыла конкурентам доступ к своим патентам. CVS перестала продавать сигареты, несмотря на то что потеря доходов оценивается почти в два миллиарда долларов в год. Эти бренды служат ярким подтверждением тенденции фирменной благотворительности, которая подразумевает жертву личными интересами ради большой и важной цели.

## Глава 8



# Розничная торговля наоборот

### ***В чем суть тенденции?***

***Сегодня бренды вкладывают средства в персонализированное обслуживание для формирования у потребителей чувства близости с брендом и их обучения, одновременно незаметно интегрируясь в онлайн-каналы для стимулирования фактических покупок и выполнения заказов.***

В начале 2013 года на ежегодном выставочном мероприятии Национальной федерации розничной торговли постоянно обсуждалась тема шоуруминга. Так называется посещение покупателями обычных, традиционных магазинов в целях осмотра и опробования продукта и дальнейшего его приобретения через интернет (зачастую у другого розничного продавца).

Изучение бизнес-ценности глобального потребителя, ежегодно проводимое компанией IBM, подтвердило, что у розничных торговцев действительно есть причины для беспокойства. Опрос тридцати тысяч глобальных потребителей позволил IBM сделать вывод, что почти 50 процентов всех онлайн-покупок делаются потребителями после шоуруминга. Эти цифры, пожалуй, должны посеять панику в душе любого розничного

продавца, вкладывающего значительные средства в поддержание традиционных торговых площадок и теряющего существенную часть своего дохода из-за онлайн-продаж. Как же им противостоять этому негативному явлению?

Несколько групп специалистов, работавших на выставке Национальной федерации розничной торговли, предложили ряд относительно предсказуемых стратегий, от инвестиций в конкурентоспособные предприятия электронной коммерции до улучшения впечатлений покупателей в розничных магазинах. В итоге ретейлеры, участвовавшие в шоу, покинули его с четким осознанием того, что им просто необходимо срочно что-нибудь предпринять, иначе они пополнят ряды безнадежно устаревшего бизнеса.

Год спустя в очередном отчете IBM за 2014 год можно было прочитать весьма любопытные данные. Хотя потребители все же чаще делали покупки в интернете, теперь около 30 процентов всех покупок *фактически* совершались после шоурумिंगа, то есть произошло существенное снижение показателя по сравнению с 50 процентами 2013 года. На этом основании авторы исследования сделали вывод, что шоуруминг перестал быть главной угрозой для розничных торговцев. Почему же поведение потребителей столь сильно изменилось всего за год?

По правде сказать, ничего особенно не изменилось. Просто ретейлеры стали мудрее и внедрили, по выражению отраслевых специалистов, «многоканальный подход к розничной торговле», что обеспечило практически «бесшовную» интеграцию онлайн-ового и офлайн-ового (традиционного) опыта покупки. Впрочем, как ни назови это явление, в 2014 году многие новаторы из сферы розничной торговли начали целенаправленно работать над тем, чтобы благодаря опыту взаимодействия покупателей с брендом в их розничных магазинах повысить их лояльность и наладить более тесный контакт; поэтому в их магазинах продукты продаются *все реже*.

## Технологические выставки-презентации

Чтобы противостоять Apple, неуклонно завоевывающей рынок смартфонов, и убедить покупателей испытать ее мобильные устройства, Samsung выбрала весьма агрессивную стратегию. Например, помимо всего

прочего, компания открыла в фешенебельном торговом нью-йоркском районе Сохо студию Samsung Galaxy, где она выставляет новые продукты и демонстрирует инновации, фактически ничего не продавая посетителям. (Продажи по-прежнему в основном осуществляются через сторонних ретейлеров.)

На подобный шаг в 2014 году решилась и Intel, заключив партнерские соглашения с торговой площадкой под названием STORY, созданной предпринимателем Рэйчел Шехтман. Рэйчел описывает свое детище как «концепцию розничной торговли с позиции журнала; в ней все меняется, как в галерее, а товары продаются, как в магазине». В витрине магазина STORY выставлены носимые устройства, изготовленные по технологии Intel.

Даже крупнейшая в мире розничная компания усмотрела в шоуруминге благоприятные возможности для увеличения объема продаж. Во время недавнего интервью президент Walmart и исполнительный директор Global eCommerce Нил Эш заявил, что шоуруминг «в Walmart вовсе не считается бранным словом... если люди хотят использовать этот канал продаж, мы станем самым лучшим шоурумом в каждом городе».

По мере того как все больше брендов отказываются от прямых продаж продуктов, подумывая об использовании презентационных торговых площадок (как давно поступают автосалоны) для укрепления связей с потребителями и их обучения, они также переосмысливают одну из фундаментальных истин традиционного ретейлинга: будто любой человек, зашедший в магазин, непременно хочет выйти из него с покупкой.

## Шопинг с «волшебными зеркалами» и без пакетов

Меня так и тянет опровергнуть самоуверенное заявление топ-менеджера, отвечающего за инновации в крупной компании, о том, что «традиционные розничные торговые площадки никогда не исчезнут», потому что люди всегда будут желать задействовать при покупке все пять органов чувств. Подобные высказывания ясно показывают, что близорукие руководители, как правило, развиваются очень медленно. Однако если этот топ-менеджер работает в интернет-компании, у которой вообще нет розничных магазинов, к его мнению, безусловно, стоит прислушаться.

Глава подразделения инноваций и новых начинаний eBay Стив Янкович верит в силу традиционного розничного шопинга. Например, для нового розничного магазина Rebecca Minkoff в Сан-Франциско его команда разработала технологию интерактивных зеркал, с помощью которых покупатели выбирают приглянувшиеся им модели одежды, виртуально примеряют их и покупают то, что им подошло. Эта инновация объединяет физический опыт традиционного магазина с индивидуальным онлайн-заказом и доставкой на дом.

Еще в 2012 году британская сеть супермаркетов Tesco открыла несколько виртуальных киосков, в которых жители Южной Кореи (а позже и других стран) по дороге на работу и домой могли сканировать с помощью сотовых телефонов двухмерные штрихкоды продуктов, которые впоследствии доставлялись по нужному адресу. В 2014 году этот бренд сделал очередной инновационный шаг, запустив пилотный проект виртуального шопинга в Берлине: с помощью специальных очков Oculus Rift, имитирующих традиционное посещение магазина, покупатели могут примерить и выбрать товар, сделать онлайн-заказ с доставкой на дом.

Все эти программы и стратегии предлагают покупателям новый интерактивный опыт розничной покупки, избавляющий людей от неудобств, связанных с самостоятельной доставкой купленных товаров домой.

## Продажи в вестибюле на миллион долларов

Когда Энди Данн, основатель популярного бренда модной мужской одежды Vonobos, продающего свой товар исключительно онлайн, решил торговать рубашками на сайте компании, он также оборудовал несколько примерочных в вестибюле своей штаб-квартиры, чтобы покупатели могли примерять одежду. Уже через несколько месяцев благодаря такой возможности объемы продаж составили почти миллион долларов, и Энди понял, что в опыте примерки, в дополнение к продажам через интернет, скрыт огромный потенциал.

К концу 2014 года бренд открыл десять магазинов в разных городах США и в ближайшие три года планирует открыть еще тридцать. Большинство заказов на одежду по-прежнему поступают через онлайн-систему. Тем не менее опыт торговли в штаб-квартире показал Данну, что многие клиенты

компании (практически одни мужчины) не против уйти из магазина без пакета с покупками.

**В этом примере нужно видеть проявление тенденции «Розничная торговля наоборот», которая выражается в формировании чувства близости с брендом, вызванной присутствием покупателя в магазине, благодаря чему он вдохновляется сделать покупку, но завершает ее позже в режиме онлайн с доставкой на дом.**

Рон Мальокко, глава глобального подразделения покупательского маркетинга рекламного агентства J. Walter Thompson Worldwide, называет подход, предусматривающий интеграцию физического и виртуального опыта, «живыми сайтами». Сегодня все больше магазинов переворачивают традиционную модель розничной торговли с ног на голову и, по сути, превращаются в выставочно-презентационные площадки. «Зачем современному магазину хранить на складах пять сотен незначительно отличающихся моделей фотоаппаратов? — вопрошает Мальокко в одном интервью. — Для этого же есть интернет!»

## Почему это важно

Рассуждая на протяжении многих лет о многоканальном опыте для потребителей, розничные торговцы в основном подразумевали создание сайта. Так они хотели избежать снижения продаж и ухода клиентов к конкурентам, но основной фокус сохранялся на торговле в обычных розничных магазинах. Правильность этого выбора неизменно подтверждалась цифрами. Однако с 2015 года связь между физическим опытом шопинга и онлайн-покупками вывернулась наоборот. Поэтому бренды стараются наладить более тесный контакт с покупателями, стараясь превратить реальный опыт и впечатления от взаимодействия с ним во что-то ценное и запоминающееся. Сам процесс покупки и момент ее завершения постепенно и надежно перемещается в онлайн-среду, «бесконечная витрина» которой позволяет ретейлерам давать покупателям точно то, что они хотят, и максимально персонифицировать для них способ получения товара.

Благодаря расширению возможностей и сокращению времени ожидания доставки товаров на дом весь этот процесс протекает все более гладко и удобно, что позволяет покупателю получить выбранный продукт практически

немедленно и очень скоро начать им пользоваться. При этом люди уходят из розничного магазина, унося с собой запоминающийся приятный опыт, а не тяжелые пакеты с покупками.

## Для кого это важно

Очевидно, главными пользователями вышеописанной тенденции будут розничные компании и их бренды, предлагающие приобретать продукты через различные каналы розничной торговли; они обязаны думать о создании привлекательного «живого» опыта. Сегодня процесс посещения обычного магазина завершается покупкой в интернете. Кроме того, эта тенденция чрезвычайно выгодна для компаний, которые помогают ретейлерам создавать реалистичный опыт шопинга или внедрять в обслуживание покупателей платформы, позволяющие сделать опыт розничных покупок более интерактивным.

Кстати, перевернуть процесс продаж с ног на голову имело бы смысл не только в розничной торговле, но и во многих других сферах, например при найме персонала или обучении групп людей новым навыкам. Что бы вы ни продавали, эта тенденция должна вдохновить вас перевернуть свою модель продаж таким образом, чтобы реалистичный, традиционный опыт посещения магазинов вдохновлял людей делать покупки через интернет.

## Что следует делать

- **Создайте свои Genius Bars.** Самым наглядным проявлением тренда «Розничная торговля наоборот», безусловно, следует считать легендарный метод Apple под названием Genius Bar. Это специальная секция в сети розничных магазинов Apple, отведенная для бесплатных экспертных консультаций и технической поддержки пользователей при использовании различных продуктов (которые затем приобретаются в основном через интернет). Эффективность метода обусловлена тем, что люди часто хотят получить персонализированную помощь в применении новых технологий и всегда очень рады такой возможности.

- **Тестируйте новые технологии.** Розничные продавцы модной одежды стараются опередить тенденцию, поэтому всегда ищут новые передовые технологии и тестируют их в своих магазинах. Речь идет о самых разных новинках, от виртуальных «волшебных зеркал» до интерактивных сенсорных экранов с функцией автоматизированного заказа продуктов. Какую бы технологию вы ни выбрали, помните, что сотрудничество с партнерами и смелое экспериментирование с существующими на рынке технологиями позволяет быть новатором и при этом избежать весьма тяжелой ноши самостоятельной разработки инноваций.
- **Используйте в маркетинге зрелищность.** Центр Performance Driving School компании BMW обучает вождению и предлагает туры по своим заводам, не продавая при этом ни одного автомобиля. Microsoft устанавливает работающие на датчиках движения консоли Xbox в торговых центрах, чтобы их посетители могли играть в активируемые движением игры или смотреть, как это делают другие. Обе тактики отлично работают, потому что предлагают захватывающее и любопытное зрелище, которое нередко ненавязчиво заставляет людей задуматься о приобретении более дорогого автомобиля или продвинутой игровой приставки.

# Глава 9



## Маркетолог поневоле

### ***В чем суть тенденции?***

***По мере того как маркетинг все дальше выходит за рамки рекламы и продвижения продуктов, организации и их лидеры отказываются от традиционных подходов, переходят к применению контент-маркетинга и активно инвестируют в повышение качества обслуживания клиентов.***

Весть о смерти маркетинга, которую мы регулярно слышим, очень сильно преувеличена. В длинном списке изменений, которые, по прогнозам экспертов, уже давным-давно должны были бы его уничтожить, и социальные медиа, и расширение возможностей и прав потребителей, и технологии, позволяющие зрителю пропускать рекламу, и многое-многое другое. И несмотря на все эти мрачные предсказания о неизбежной кончине, маркетинг вполне успешно существует. Тем не менее это не означает, что ему не приходится меняться.

В конце 2013 года топ-менеджеры по маркетингу из самых разных компаний съехались на ежегодное собрание Национальной ассоциации рекламодателей. Директор по маркетингу ConAgra Foods Джоан Чоу прямо спросила у присутствующих: «Стоит ли нам с вами через пять-десять лет по-прежнему называться директорами по маркетингу? Потребителям маркетинг

явно не по душе. Следует подумать о том, чтобы нас называли директорами по созданию ценности».

Некоторые руководители разделяли мнение Джоан об изменившейся роли маркетинга. Бет Комсток, директор по маркетингу GE, высказала предположение, что ее работа сейчас гораздо больше напоминает работу директора по росту и развитию компании, а Стивен Куинн из Walmart сказал, что их должность на самом деле должна называться директор по инновациям. Почему все эти топ-менеджеры готовы были откеститься от прежнего названия?

Причина — в расширении обязанностей маркетологов.

Сегодня отдел маркетинга занимается не только созданием рекламных посланий и продвижением продуктов и услуг, он нарушает границы своей ответственности, все глубже проникая в сферу разработки и исследований продуктов. Благодаря социальным медиа в обязанности маркетинга включается забота о клиентах и их обслуживание. Меняется даже роль информационных технологий: по мнению ведущего аналитика компании Gartner Лауры Мак-Леллан, к 2017 году маркетинговый директор будет тратить на технологии больше, чем директор по информационным технологиям.

На первый взгляд такое положение вещей противоречиво. Если сфера действия маркетинга расширяется, а маркетинговые расходы растут, почему многие директора по маркетингу хотят изменить название своей должности, не желая оставаться главными маркетологами компании? Ответ на этот вопрос лежит в самой сути тренда «Маркетолог поневоле», и он напрямую связан с тем, что сегодня принято считать выдающимся маркетингом.

Перед маркетингом стоит задача сделать так, чтобы потребители узнали, чем занимается ваша компания, и полюбили ваш продукт. В наши дни она часто решается с помощью историй, так называемого сарафанного радио, разговоров о компании и собственно потребительского опыта. В результате продвижение продукта теперь намного меньше зависит от исходящих коммуникаций и значительно больше — от быстрой передачи информации из уст в уста в среде связанных друг с другом потребителей, готовых немедленно поделиться своими впечатлениями от опыта взаимодействия с брендом.

**В мире, где опыт сам по себе служит инструментом маркетинга, слова бренда значат гораздо меньше, чем поступки и образ действий.**

## Первый бренд – убийца маркетинга

Первого июля крупнейший рекламодатель в мире официально убил маркетинг. В рамках масштабной реорганизации маркетинговое подразделение Procter & Gamble (P&G) было официально переименовано в подразделение бренд-менеджмента, а сотни директоров по маркетингу стали официально именоваться бренд-директорами. И это было сделано вполне осознанно и целенаправленно, чтобы отобразить более широкое видение функций бренд-директора, показав, что его задача — управлять потребительским опытом в целом, а не отвечать только за рекламу и продвижение продукта.

В настоящее время бренд-менеджмент в P&G делится на четыре направления: собственно бренд-менеджмент (прежде называемый маркетингом), изучение потребителей и маркетинговые исследования (исследовательская деятельность и генерирование идей), коммуникации (в основном внешние и внутренние связи) и дизайн продуктов.

---

За маркетингом будущее. Мы все как покупатели и потребители обладаем сегодня большей властью и правами, чем раньше, поэтому компаниям следует использовать маркетинг по максимуму.

Ришад Тобакковала,  
главный специалист  
по стратегиям Publicis Groupe

---

В прошлом серьезные перемены в сфере маркетинга в P&G произошли в далекие 1990-е, когда этот бренд аннулировал узкую и ограничивающую должность менеджера по рекламе, введя более широкое название — маркетолог. И то, что компания делает это сейчас снова, означает, что бренд идет в авангарде масштабного пересмотра отрасли

самой роли маркетинга. Если раньше маркетинговые деньги тратились на повышение ценности продукта и иногда на его продажу, в будущем маркетологи будут заниматься формированием такого опыта взаимодействия покупателей с брендом, чтобы они просто не могли не поделиться своими впечатлениями.

К счастью, для этих изменений нашлось идеальное подспорье в виде контент-маркетинга — одного из самых обсуждаемых направлений развития бизнеса сегодня.

## Самый лучший инструмент маркетолога поневоле

Принцип контент-маркетинга следующий: бренд, маркетинг которого сосредоточен на решении конкретных проблем или удовлетворяет насущные потребности, потребители примут и полюбят, а не станут ему препятствовать.

Контент-маркетинг — лучшая тактика маркетолога поневоле.

Застревающие в зубах рекламные предложения типа «купи один — и получи второй бесплатно» заменяются на практическое руководство, помогающее людям научиться делать что-то лучше. Истинные знатоки своего дела, раньше остававшиеся в своих организациях в тени, на задворках, теперь неожиданно оказались в центре внимания; и сегодня эти сотрудники представляют лицо компании, повышают ценность ее бренда, отвечая на любые вопросы потребителей. Благодаря этим подвижкам маркетинг становится все более человечным, правдоподобным и вызывающим доверие.

И все же для удовлетворения неудержимо растущего спроса на качественный контент недостаточно просто сместить центр внимания маркетинговых команд — самой команде необходимо измениться. В 2015 году бренды продолжают совершать этот переход; вероятно, теперь они будут чаще нанимать на работу бывших редакторов и журналистов для создания контента высочайшего качества.

## Рассвет бренд-журналистики

Наплыв бренд-журналистов в бизнес вносит в развитие обсуждаемой тенденции свою лепту. Поскольку маркетинговыми коммуникациями в компаниях все чаще занимаются профессионалы, прошедшие отличную подготовку и воспитанные на принципах взвешенной и объективной журналистской этики, у нас есть все основания ожидать от этого двух вполне предсказуемых побочных эффектов.

Во-первых, эти профессионалы могут пойти на нарушение некоторых правил, которым их обучали в школе журналистики; этому сегодня уделяется много внимания. Страх перед такими действиями заставил многих традиционных журналистов написать множество критических замечаний в адрес своих коллег, готовых сотрудничать с брендами.

О втором негативном следствии сотрудничества брендов с профессиональными авторами говорят гораздо меньше, хотя оно не менее значительно.

**Благодаря привлечению талантливых, воспитанных на этических принципах журналистики, хорошо обученных специалистов мы получим более качественный и менее предвзятый контент.**

Как известно, журналисты всегда стремятся рассказать интересную историю, выходит, они тоже маркетологи поневоле. Сама *история* значительно важнее умения ловко вставить в текст рекламный лозунг или разместить логотип в нужном месте. Следовательно, отличный контент повышает выразительность и осмысленность маркетинга.

## Почему это важно

По мере того как роль и практические методы маркетинга все больше выходят за рамки продвижения и рекламы продукта, маркетологи, старающиеся принести максимальную пользу своей компании, все чаще задумываются о чем-то большем, чем традиционные маркетинговые программы. Например, сегодня директор по маркетингу управляет опытом и впечатлениями потребителей, упрощая и доходчиво объясняя им обещание бренда, обеспечивает развитие компании и рост объема продаж, инвестирует в технологии, вдохновляет инновации и нанимает лучших сотрудников.

Маркетолог будущего не ограничен старыми функциями маркетинга; он даже хочет изменить название своей должности. По-настоящему дальновидные, высокообразованные лидеры рисуют в своем воображении картину более полезного, конструктивного и менее рекламного взаимодействия потребителей со своими брендами, которое постепенно перетекает из сферы маркетинга в сферу бизнес-операций и в итоге ведет к совершенно иному восприятию покупателями продуктов на каждом из этих уровней.

## Для кого это важно

Описанная тенденция в первую очередь скажется на тех, чья должность в настоящее время называется маркетолог или директор по маркетингу. Этот мир всегда менялся очень быстро; но 2015 год станет для таких специалистов решающим. Он станет моментом, когда лидерам компаний придется искать собственный путь для изменения роли директора по маркетингу, соответствующий его профессиональным навыкам и удовлетворяющий требованиям его организации.

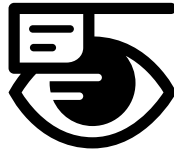
Кроме того, данная тенденция повлияет на тех, кто сегодня создает различный медиаконтент и, возможно, прежде никогда не думал работать

в сфере маркетинга. Теперь эти специалисты станут чаще сотрудничать с организациями, используя свои профессиональные навыки для создания интересных историй от их имени.

## Что следует делать

- **Сфокусируйтесь на качестве обслуживания клиентов, а не на продвижении продукта.** Многим, кто получил образование и прошел подготовку в области маркетинга, кажется, что другие элементы потребительского опыта, такие как доставка, обслуживание или продажа, лежат за рамками их сферы деятельности. Однако сегодня это уже не так. Создаете ли вы контент, помогающий покупателям пользоваться вашими продуктами *после* того, как они их приобрели? Главное для вас — сосредоточиться на повышении качества взаимодействия с потребителем и благодаря этому запустить позитивный вирусный маркетинг, а не просто стараться продать как можно больше.
- **Поддерживайте объединение навыков в команде.** Многие наши маркетологи поневоле получили образование и имеют опыт в других видах деятельности, от операционной деятельности до финансирования и документального сторителлинга. Эти дополнительные навыки очень пригодятся компании, следовательно, руководителю, отвечающему за маркетинг, нужно прежде всего создать рабочее место, где пересечение и объединение разных навыков станет обычным явлением, и позволить маркетинговой команде отказаться от ограниченности узких ролей и функций и расширить общее видение.

# Глава 10



## Контент для потребления с первого взгляда

### ***В чем суть тенденции?***

***Снижение концентрации внимания потребителей онлайн-контента и стремительное размножение разных форм подачи информации в сети заставляет создателей оптимизировать свой контент, чтобы сделать возможным потребление с первого взгляда.***

В начале XV столетия Иоганн Гутенберг изготовил первый наборный шрифт для своей типографии; это были черные буквы, имитирующие рукописное письмо того времени. За прошедшие с тех пор несколько сот лет дизайнеры и печатники благодаря экспериментам создали множество шрифтов, имитирующих природные узоры, геометрические формы и даже тренды из искусства и литературы.

В 2012 году известная дизайнерская группа Monotype в сотрудничестве с командой исследователей из лаборатории AgeLab Массачусетского технологического института изучила, как форма шрифта влияет на «поведение быстрого взгляда» — так исследователи называли быстрое просматривание данных или текста, в ходе которого, например, водители

считывают информацию с приборной панели автомобиля. Выяснилось, что «гуманистические» шрифты простой формы, с широким межсимвольным расстоянием и различными пропорциями на целых 13 процентов сокращали общее время реакции участвовавших в исследовании мужчин.

Очевидно, что в таких рискованных видах деятельности, как вождение автомобиля, скорость реакции — это вопрос жизни и смерти. Но, оказывается, эта особенность также может быть полезной для любого создателя контента, который пытается справиться с одним из самых негативных последствий нашего страдающего от информационной перегрузки мира — снижением концентрации внимания. По утверждению Национального центра биотехнологической информации, в 2013 году, когда средняя продолжительность концентрации внимания сократилась до 8 секунд по сравнению с 12 секундами в 2000 году, человечество перешло чрезвычайно важную грань. В докладе указывалось (должно быть, ради большего эффекта) на то, что средняя длительность концентрации внимания золотой рыбки составляет 9 секунд.

Последствия снижения устойчивости внимания особенно заметны в медиаиндустрии. Сегодня популярные реалити-шоу используют в своих историях более быстрые титры и короткие эпизоды. Сенсационные заголовки медиа, следуя примеру новостных сайтов, подобных Upworthy и BuzzFeed, вызывают непреодолимое желание кликнуть на ссылке. Видимо, они действуют на пользователя как утверждение «Вы не поверите, что было дальше».

**В современном мире, страдающем от неустойчивости внимания, победят те, кто способен привлечь внимание потребителя в одно мгновение — неважно, насколько мимолетным будет этот миг.**

## Контент быстрого потребления

Лауреат Нобелевской премии экономист Герберт Саймон еще в 1977 году заметил, что «богатство информации порождает бедность внимания». Чтобы решить эту серьезную проблему, маркетологи-новаторы обращают свой взор к созданию контента быстрого потребления, или, как его

еще называют, снэк-контенту. Специалист по контент-маркетингу Джей Бэр образно описывает задачу создания полезного контента «на один укус» как «раздачу информационных закусок ради продажи полезной, информационно наполненной пищи». И, судя по результатам наиболее преуспевающих в сфере контент-маркетинга брендов, такой перекус бывает весьма соблазнительным и привлекательным даже без главного блюда.

Для иллюстрации этого утверждения идеально подходит бренд Oreo, который вызвал зависть всей маркетинговой индустрии благодаря на редкость своевременному твиту, разосланному в период отключения электричества на играх Суперкубка 2013 года: «Обмакивать можно и в темноте». (Производитель рекомендует сначала обмакивать в молоко его фирменное печенье, а затем уже есть.) С того дня бренд постоянно проводит подобные кампании в режиме реального времени. Например, в ходе кампании Daily Twist команда Oreo каждый день выкладывала в социальных сетях изображение «тематического» печенья, посвященного одному из главных событий дня. В рамках кампании Cookie vs. Creme противниками были представлены любители разных частей печенья Oreo. Кампания, приуроченная к Хэллоуину, призывала потребителей придумывать своих собственных монстров, то есть маленьких сладких монстров, создавать для них анимированное видео и выкладывать в Instagram.

Бренд Oreo — это идеальный случай из практики, наглядный пример позитивного эффекта, достигаемого с помощью снэк-контента, который потребляется с первого взгляда и бесследно исчезает через несколько недель после завершения кампании. И правда, если вы собираетесь создавать именно такой контент, стоит ли стараться придумать что-то вечное и постоянное?

## Наша реакция предсказуема

Очевидно, непродолжительный контент нужно считать следствием того, как мы с помощью управляемого алгоритма сегодня потребляем информацию. Наши предпочтения в том, как просматривать последние посты в блоге, недавние твиты и обновления статуса Facebook с частыми лайками, выработались за относительно долгое время. Читая новостные ленты

вместо главных страниц, мы стимулируем своего рода «пузырь» контента, который автор New York Times Наташа Сингер окрестила «онлайновой эхо-камерой», описав таким образом близорукость интернета, где каждый фрагмент контента предлагается пользователям с учетом их предпочтений, взглядов и интересов.

**Алгоритм без труда предскажет вашу эмоциональную реакцию, если ему уже известно, что ее обычно вызывает.**

Возможно, вам стало интересно, насколько важна идея создания контента, потребляемого с первого взгляда, если учесть, что зачастую мы ищем нужную информацию, а не ожидаем, когда нам ее предложат алгоритмы. Действительно, нас интересуют несколько более серьезные сведения, нежели весь этот контент быстрого потребления.

## Как научиться чему-то менее чем за три минуты

Спросите об этом Demand Media, и вам ответят, что более глубокий контент можно найти там, где есть реальные деньги. Вот уже на протяжении более пяти лет эта компания из сферы онлайн-медиа убеждает фрилансеров создавать контент, основываясь на том, что люди ищут в интернете. Чтобы эта рекомендация работала эффективно, Demand Media осуществляет в Google поиск с использованием собственных алгоритмов, которые определяют, какая еще не существующая в сети информация интересует пользователей. Затем компания привлекает внештатных сотрудников для съемок видео или написания контента любого вида и размещения его в интернете. Созданный таким образом контент касается чего угодно, начиная с обучения езде на велосипеде и заканчивая способами избавления от насекомых в плавательном бассейне жилого дома. Независимо от содержания, он, как правило, активно индексируется в самых разных поисковых системах, благодаря чему генерирует интенсивный трафик.

Каждый день, словно на заводском конвейере, компания публикует тысячи коротких статей, отвечающих на любой вопрос, который некий пользователь в какой-то момент ввел в поисковую строку Google. Пожалуй, это самый алгоритмизированный подход к созданию контента из *всех* существующих, и, надо признать, он очень неплохо работает.

## Почему это важно

Снижение концентрации внимания людей в сочетании с абсолютной доступностью социальных медиа означает, что создателям контента сегодня гораздо труднее привлечь наше внимание. Для решения этой проблемы они все весьма умно используют заголовки, разные форматы контента и методы, вызывающие у нас мгновенный интерес и эмоциональную реакцию.

Тенденция «Контент для потребления с первого взгляда» предупреждает нас, что любой создатель контента, которым он хочет поделиться с другими людьми, сегодня не может позволить себе игнорировать те аспекты его подготовки, которые раньше считались необязательными, например метаданные или яркие, вызывающие заголовки. В мире медиа 2015 года создание такого контента, который изначально нацелен на привлечение внимания с первого взгляда и быструю передачу ценной информации, приобретет решающее значение; а бренды или создатели контента, которые еще не понимают этого, вскоре затеряются в безвестных алгоритмах и новостных лентах, этих могильщиках контента, забрасывающих его землей сразу после публикации.

## Для кого это важно

Наиболее сильное и скорое влияние эта тенденция окажет на медиаиндустрию и бренды из сферы развлечений, которые из всех сил стараются привлечь внимание потребителей и предложить им ту или иную информацию или удовольствия. Однако вышеописанная тенденция выходит далеко за рамки медиаиндустрии, она повлияет на все бренды, пытающиеся с помощью контента рассказать о себе миру или продать свой продукт. По мере того как контент-маркетинг становится ключевой тактикой разных брендов, задачу создания контента, потребляемого с первого взгляда, придется решать всем маркетинговым командам и подразделениям по коммуникациям с потребителями, которые активно используют контент как часть процесса продаж. В частности, труднее всего придется сложным брендам или брендам, работающим с корпоративными клиентами и привыкшим предлагать содержательную информацию, ведь такие данные непросто потребить с первого взгляда, а тем более оптимизировать в достаточной мере, чтобы они соответствовали новой потребительской ментальности.

## Что следует делать

- **Начните курировать контент.** Немногом больше чем за два с половиной года ежедневно рассылаемый по электронной почте новостной бюллетень для женщин-профессионалов theSkimm без особого труда приобрел более полумиллиона подписчиков. Основанное двумя предпринимателями двадцати восьми лет от роду, это ежедневное электронное издание предлагает свежий, необычный взгляд на новости и может похвастаться весьма впечатляющим средним уровнем просмотра в 47 процентов (сравните со средним показателем по отрасли, составляющим 18 процентов). Таков яркий пример повышения ценности контента с помощью курирования.
- **Обращайте особое внимание на заголовки.** Многие популярные и сенсационные медиаисточники информации уже освоили искусство написания убедительных, впечатляющих заголовков. Я редко призываю копировать этот стиль курируемой сенсационности в духе «вы не поверите в то, что было дальше» (о тенденции курируемой сенсационности я рассказывал в отчете за 2014 год), но настоятельно рекомендую не жалеть времени на придумывание интересных заголовков, которые заставляют читать текст дальше.
- **Используйте технические возможности.** Для создания контента, потребляемого с первого взгляда, необходимо знать, что больше всего заботит и волнует вашу аудиторию. Инструменты Google для анализа по ключевым словам или списки самых популярных статей и других материалов помогут выявить идеи для контента, которые ваши читатели сочтут полезными. Вот таким образом и можно создать максимально ценный контент.

# Глава 11



## Подстройка под настроение

### ***В чем суть тенденции?***

***По мере того как технологии слежения становятся все сложнее и изощреннее, медиа, реклама и опыт с эффектом погружения, например компьютерные игры и обучающие программы, подстраиваются под настроение потребителей.***

Если вам когда-нибудь приходилось решать, в какой цвет перекрасить стены в комнате, вы наверняка узнали много интересного о влиянии цвета на психологическое состояние человека. Например, красный цвет, по утверждению ученых, стимулирует активность, а выкрашенная в желтый кухня повышает аппетит и улучшает пищеварение.

Дизайнерам по интерьеру и психологам давно известно, что цвет помещения очень сильно влияет на настроение. Хотя наука пока не дает четкого объяснения этого феномена. Даже незначительные изменения оттенков способны вызвать у человека совершенно разную реакцию, и его настроение изменится в мгновение ока. К сожалению, пока мы можем лишь приблизительно оценивать это явление. Тем не менее сегодня есть некоторые подвижки в изучении феномена настроения.

## Настроение и маркетологи

В начале 2015 года Apple без лишнего шума запатентовала технологию сбора данных о физических и поведенческих характеристиках потребителей и других сведений, извлекаемых из контекста, чтобы с их помощью следить за настроением и эмоциональным состоянием пользователей. Хотя в то время все еще горячо обсуждали контекстную рекламу, мысль о том, что теперь Apple сможет использовать мимику или показатели сердечного ритма для создания целевой, направленной на конкретного пользователя рекламы, вызвала в обществе немалый ажиотаж.

А между тем эта идея отнюдь не нова. Еще в 2012 году Microsoft оформила аналогичный патент на новаторскую технологию распознавания движений лица под названием Kinect, которая была выведена на рынок как компонент игровой платформы Xbox. Очевидно, что желание учитывать настроение в целях создания рекламы висит в воздухе уже не первый год. Так в чем же ее новизна в 2015 году?

Кевин Линдсей, директор по маркетингу продуктов Adobe, в блоге, посвященном цифровому маркетингу компании, опубликовал явно недооцененный материал о предстоящей эволюции в области использования маркетологами мобильных данных для слежения за настроением потребителей. Он считает, что к этому стоит отнестись очень серьезно. В конце статьи автор подводит читателей к выводу, что для того, чтобы применять этот подход, не надо быть семи пядей во лбу; и если соблюдать при этом этические принципы, потребители будут только счастливы.

*Вездесущие датчики настроения будут наблюдать за каждым взаимодействием с выбранной платформой или устройством: насколько сильно вы нажимаете на сенсорный экран; как быстро переключаетесь с приложения на приложение или с одной информации на другую; вводите вы символы с клавиатуры быстро или задумываетесь над каждой буквой, и, конечно же, за всеми возможными кто, что, где и когда, регистрирующими, в какое время суток вы пользуетесь устройством, где находитесь и где были до этого. Объединив эти данные с другой информацией, например со статусом обновления в социальных медиа, музыкальными предпочтениями и стилем потребления контента, распознать настроение пользователя окажется не так уж сложно.*

Стремление распознавать настроение пользователей благодаря предоставляемой ими информации вдохновляет и такие компании, как Yahoo! и Google, инвестировать значительные средства в разработку механизмов контекстного поиска. Эти системы слежения не только читают то, что вы вводите в поисковую строку, но и распознают, что вы при этом чувствуете; ваши эмоции дают подсказку, что вы *на самом деле* имели в виду, вводя эти слова.

В 2015 году Yahoo! объявила о приобретении компании Aviate — разработчика приложения для контекстного поиска и организации мобильных телефонов. Разве это не говорит об изменении тенденции в этой сфере? На Международной выставке потребительской электроники глава Yahoo! Марисса Майер объяснила это решение и мотивы компании так: «Оно (приложение) обеспечивает вас музыкой в автомобиле, фитнес-программой в тренажерном зале... предлагает нужные впечатления в нужное время и избавляет от необходимости их искать».

Тренд «Подстройка под настроение» описывает стремление многих брендов обеспечить себе сбор данных об эмоциях и настроении потребителей и желание использовать эту информацию для создания опыта и контента, который потом предлагается им же в режиме реального времени. По-моему, потенциал этого тренда выходит за рамки маркетинга.

## Настроение и медиа

В декабрьском номере журнала *Computers in Human Behavior* за 2014 год команда ученых из Школы коммуникаций Университета Огайо опубликовала результаты потрясающе интересного исследования в области отслеживания настроения потребителей и использования социальных сетей с учетом этих данных. В ходе эксперимента, с целью усиления нужного настроения, 168 студентам, приведенным в хорошее либо скверное расположение духа с помощью ряда вопросов, сообщали, что их показатели «ужасные» или «отличные», а затем просили взглянуть на анкеты восьми студентов в новой социальной сети SocialLink, профили которых были созданы на основе публичных рейтингов успешности карьеры или внешней привлекательности. После анализа анкет, выбранных испытуемыми для изучения, исследователи, как и ожидалось, обнаружили, что большинство студентов открывали странички тех, кого другие считали симпатичными или успешными. Любопытно, что участники, которых перед проведением теста ввели

в скверное расположение духа, потратили на задание значительно больше времени, поскольку также просматривали анкеты менее привлекательных и успешных студентов. В интервью о результатах исследования одна из его соавторов Сильвия Ноблох-Уэстервик отметила, что, «вероятно, социальные сети стали популярны потому, что они позволяют людям управлять своим настроением, выбирая для коммуникации тех, с кем они хотят себя сравнивать».

Выходит, от настроения зависит, какие медиа мы выбираем. Похоже, эту весьма свежую идею целенаправленно используют все больше медиа, адаптирующих свои истории и впечатления не по принципу тематических категорий, а к эмоциям, которые, по их ожиданиям, испытают читатели или зрители предлагаемого контента. Например, наряду с такими популярными темами, как политика и бизнес, американское интернет-издание Huffington Post предлагает целый раздел «Хорошие новости», а еще один его раздел остроумно назван «GPS для души».

Растущая популярность подобных предпочтений в сочетании с легким доступом к инструментам вроде RSS-агрегаторов и приложений, умеющих фильтровать и подбирать нужный контент и создавать персонализированные виртуальные журналы, привела к тому, что теперь любой желающий может создавать собственные идеальные сборники социальных медиа для онлайн-потребления, в полной мере соответствующие его настроению в настоящий момент.

## Настроение и опыт с эффектом погружения

Как вы считаете, влияют ли наше настроение и эмоции на эффективность в учебе, успехи в компьютерных играх и решение проблем? Похоже, влияют, и довольно сильно. Несмотря на то что исследователи уже давно твердят о четкой взаимосвязи между ними, именно в 2015 году производство технологий с эффектом погружения наконец позволит нам воспользоваться этим знанием.

Sony уже давно экспериментирует с игровыми контроллерами для PlayStation, которые по кожной реакции, допустим по вспотевшим ладоням, определяют, насколько сложен или неприятен процесс игры. Если игроку становится слишком трудно, теоретически контроллер может в режиме реального времени приспособиться к стилю игры человека, и его настроение наверняка заметно улучшится.

Или другой пример: группа ученых из Йельского центра исследований в области эмоционального интеллекта изучает способы его развития. Исследователи используют в работе специальную программу RULER, которая «обеспечивает возможность программирования, основанного на фактических данных, что позволяет школьным сообществам интегрировать методы развития эмоционального интеллекта в повседневную практику». А недавно эта группа выпустила приложение Mood Meter: программка стоимостью 99 центов позволяет пользователям регистрировать свое настроение в разные моменты времени и таким образом определять, как эмоции влияют на их повседневную жизнь. В начале 2015 года газета The Observer назвала Mood Meter одной из «очередных перспективных новинок», которая непременно очень заинтересует ньюйоркцев.

## Почему это важно

Изучение того, как эмоции и настроение влияют на то, как мы учимся, играем и используем медиа, привело к появлению новых инструментов слежения, оценки и измерения эмоционального состояния пользователей. Сегодня многие бренды учатся подстраивать контент и опыт потребления своих продуктов под настроение пользователей, и, вероятно, вскоре это станет не менее важным элементом опыта, чем тема публикуемого материала, демографические факторы или любые другие современные инструменты оценки.

К чему приведет эта тенденция тех, кто создает контент, занимается маркетингом или пытается вдохновить людей на обучение чему-либо, вполне понятно. Чтобы сообщение точно дошло до потребителя, а его опыт и впечатления способствовали донесению того, на что они рассчитывали, брендам придется научиться управлять настроениями людей и подстраивать под них свой продукт.

## Для кого это важно

Сегодня вышеописанный тренд уже оказывает существенное влияние на самые разные отрасли, от медиаиндустрии до издательского бизнеса и рекламы крупных брендов. И это важно не только для отдельных сфер экономики.

Судя по всему, мы все извлечем из него урок — все, кому приходится воздействовать на людей, убеждать их что-либо купить или продать или во что-то поверить. Игнорировать настроение потребителей непозволительно, и чем лучше вы научитесь его понимать и подстраивать соответствующим образом свое послание, тем выше вероятность, что вы сможете выделиться из общей массы и привлечь к себе внимание.

## Что следует делать

- **Старайтесь создать нужное настроение.** Исследования в области влияния настроения на наши мысли и поведение подсказывают, что настроение, с каким потребитель вступает во взаимодействие с брендом, скорее всего, сильно скажется на его восприятии этого опыта. Следовательно, чрезвычайно важно постараться ввести своих потребителей в нужное состояние, повлиять на их настроение в момент первого контакта с брендом. Иными словами, нужно произвести хорошее первое впечатление. В виртуальном мире вы тоже можете навсегда потерять клиента, если неправильно поприветствуете его или первые минуты его общения с вами окажутся неприятными.
- **Создавайте контент с учетом настроения потребителя.** Поскольку выбор контента зависит от настроения, это непременно следует учитывать при создании содержательных материалов. Следовательно, тем, кто применяет контент-маркетинг, стоит учитывать не только пользу контента, но и то, отвечает ли он на тот или иной важный вопрос, насколько он соответствует настроению потенциального потребителя. Если пользователь возбужден и рассержен, значит, контент должен успокаивать. Расстроенному и разочарованному человеку нужно предложить приятный и гуманный контент. В любом случае брендам следует ориентироваться на настроение, и делать это не только желательно, но и обязательно.

# Глава 12



## Эксперимедиа

### ***В чем суть тенденции?***

***Создатели контента используют социальные эксперименты и реальное взаимодействие, чтобы изучать человеческое поведение новыми уникальными способами, и в итоге предлагают людям более реалистичные и увлекательные истории.***

Оратору, консультанту, мыслителю и футуристу Сантьяго Сваллоу потребовалось ровно семьдесят два часа, чтобы существенно изменить мнение общества о влиянии социальной онлайн-среды. Итак, 17 апреля 2013 года он был представлен миру как «один из самых известных людей, о которых никто не слышал». Столь лестную характеристику на Quartz.com ему дал Кевин Эштон, кстати, придумавший термин «интернет вещей». К тому моменту у Сваллоу уже были десятки тысяч фолловеров в Twitter; он написал множество весьма пронизательных постов о человеческой природе, а также создал сайт для рекламы своей будущей книги о вымышленных персонах в эру интернета. И будто всего этого было недостаточно, в крошечном окошке аккаунта Сваллоу в Twitter пользователь видел миниатюрное фото

на редкость красивого молодого американца мексиканского происхождения, которого — заметьте, на его собственном сайте — называли «одним из величайших мыслителей поколения “миллениум”». Только в середине хвалебной вступительной статьи Эштона о Сваллоу читатель наконец понимал: Сантьяго Сваллоу не существует — это вымышленный человек.

За три дня до написания материала Эштон решил провести социальный эксперимент: он создал профиль Сваллоу, купив для него несколько тысяч фальшивых фолловеров, и оформил страницу в WordPress. Объем инвестиций Кевина Эштона в общей сложности составил менее семидесяти долларов; два часа ушло на регистрацию.

Фолловерами Сантьяго Сваллоу стали сотни реальных людей, а другие активно делали ретвит его сообщений. Почитатели Сантьяго даже набрали 754 из 1000 баллов социального влияния, именуемых кредами, по рейтингу ведущей компании, занимающейся мониторингом этого показателя.

Своим экспериментом Эштон пытался заставить всех задуматься: если вымышленный персонаж может так быстро обмануть множество людей (и алгоритмов поиска и слежения), то каким же образом мы сегодня измеряем и оцениваем влияние? Об этом нам приходится задумываться при создании контента в интернете, что и привело к возникновению тенденции «Эксперимедиа». Этот новаторский способ использования социальных экспериментов служит своего рода линзой, через которую рассматривается история или раскрывается интересная сторона человеческой природы.

## Красота, обработанная в Photoshop

Конечно же, трудно найти более интересную тему для изучения свойств человеческого восприятия, чем внешняя красота. Существует огромное число клише о том, что каждый воспринимает красоту по-своему; и всем хорошо известно, что в разных культурах есть свои предпочтения и требования к внешней привлекательности. Именно культурные различия вдохновили внештатную журналистку Эстер Хониг начать в середине 2014 года амбициозный проект по изучению национальных особенностей восприятия красоты.

Она разослала свою фотографию дизайнерам из двадцати пяти разных стран, сопроводив ее следующей простой инструкцией: «Привет, меня зовут Эстер Хониг. Я хотела бы, чтобы вы улучшили мое изображение с помощью Photoshop. Полностью полагаюсь на вас, так как знаю, что вы сделаете для этого все необходимое. Сделайте меня красавицей, пожалуйста».

Отредактированные изображения, полученные Эстер из Пакистана, Сербии и Филиппин, весьма значительно отличались друг от друга, поскольку дизайнеры, имеющие совершенно разные представления о женской красоте, применяли разные фильтры и приемы. Эксперимент журналистки привлек внимание медиа всего мира — правда, во многом благодаря тому, что о нем написала *новостная интернет-медиакомпания* BuzzFeed в статье с интригующим подзаголовком «Лицо этой женщины отредактировали в Photoshop дизайнеры из более чем двадцати пяти стран мира. Она сделала это ради изучения общемировых стандартов красоты».

Изначально Эстер Хониг действительно хотела узнать, существует ли общий для всех культур стандарт красоты, но во время интервью, данного позднее Vice.com, призналась, что в конечном итоге ее эксперимент превратился во что-то среднее «между самокритикой, социальными высказываниями и фотожурналистикой; это был особый проект, реализованный для каналов социальных медиа... [и этим], судя по всему, определяется способ общения и получения информации в будущем». И такое же будущее, по-видимому, ждет нас и в тех случаях, когда мотивы, положенные в его основу, не столь благородны, как желание пролить свет на общемировые представления людей о красоте.

## Сделает ли вас привлекательнее дорогой автомобиль?

В одной истории, которая, похоже, создавалась по всем правилам британских таблоидов, рассказывается о том, как двое подростков-шутников, вооруженных карманной видеокамерой и каналом YouTube, решили посетить кампус колледжа и проверить теорию, о которой, вероятно, в определенном возрасте узнает каждый мальчишка. Речь идет о том, что якобы красивая и дорогая машина делает мужчину более привлекательным для женского пола.

Чтобы убедиться в этом, Андрей Смыгов и Виктор Джи по очереди снимались на фоне экзотического автомобиля Bugatti Veyron, а затем спрашивали студенток, не хотели бы они провести с ними ночь. Из пяти девушек, к которым они обратились со своим вопросом, от нахального предложения отказались только две; видео шутников пользовалось в YouTube огромной популярностью.

Примерно в то же время британский сайт знакомств проводил эксперимент для проверки гораздо более романтического представления. Решив проверить, насколько верно утверждение, что можно закрутить роман с другим человеком, даже не видя его лица, экспериментаторы организовали вечер блицсвиданий, все участники которого согласились не снимать с головы бумажные пакеты с прорезями для рта и глаз. Результаты мероприятия оказались довольно любопытными и получили широкую огласку после того, как известная журналистка Мариса Кабас, постоянный автор Today.com, поучаствовав в этом свидании, описала пережитый опыт. И хотя история Марисы не закончилась встречей с романтическим героем, все же она передала миру увлекательный рассказ о том, как ученые пытались проверить, действительно ли любовь слепа.

## Почему это важно

В прежние времена социальные эксперименты проводились в основном на студентах и преподавателях факультетов психологии или антропологии разных университетов. Об их результатах мы узнавали преимущественно из публикаций в научных журналах либо (если мы не имели отношения к миру науки) из средств массовой информации — в упрощенном виде и только после публикации выводов устроителей эксперимента. Сегодня такие исследования проводятся намного чаще, поэтому нам известно гораздо больше интересного буквально о любых аспектах человеческой природы с точки зрения науки. Ведь результаты этих опытов публикуются в самых разных источниках, начиная с ресурсов индивидуальных создателей контента и разного рода мыслителей и заканчивая экспериментами брендов, постоянно ищущих новые уникальные способы привлечь внимание аудитории.

В ближайшем будущем описанный тренд распространит свое влияние значительно шире, что заставит людей и организации намного разумнее и активнее использовать его для представления и продвижения своих идей и мнений.

## Для кого это важно

До сих пор этот тренд учитывали в основном бренды, предлагающие продукты для красоты и здоровья, — в частности благодаря общеизвестным усилиям Dove с ее глобальной кампанией «За естественную красоту», которая стартовала более десяти лет назад. Но и за пределами индустрии моды и красоты многие бренды потребительских продуктов, алкоголя и даже финансовых услуг наверняка быстро осознают значение тренда «Эксперимедиа», если попробуют применить соответствующую методику для создания интересного и увлекательного контента, которым люди просто не смогут не поделиться. Кроме того, сегодня независимые создатели контента все активнее пытаются сформировать собственную аудиторию, чтобы начать карьеру в медиа или индустрии развлечений либо просто привлечь достаточно много читателей, чтобы их заметили более крупные информационные площадки.

## Что следует делать

- **Визуализируйте сложные темы.** За последнее время данный тренд нашел весьма успешное выражение в серии рекламных роликов страховой компании Prudential Financial, разработанной ее рекламистами в партнерстве с профессором Гарвардского университета Дэном Гилбертом. В рекламе показаны реальные визуальные эксперименты, целью которых была подготовка американцев к выходу на пенсию. Например, в последнем видео серии мы видим, как валятся костяшки домино, от обычного размера до гигантских; этот визуальный образ показывает, как небольшие вложения, инвестируемые каждую неделю или месяц, превращаются в весьма существенные пенсионные накопления. Визуальные эксперименты позволяют просто и доступно осветить даже самую сложную и скучную тему и привлечь внимание людей.
- **Расскажите трогательную историю.** В 2013 году последний ролик кампании «За естественную красоту», размещенный на канале YouTube, был просмотрен более 50 миллионов раз. Как и в предыдущих проектах, Dove применила метод социального эксперимента: на этот раз в прошлом художник-криминалист из ФБР рисовал

женские лица, чтобы донести до потребителей следующее послание бренда: «Вы красивее, чем думаете». И этот опыт из реальной жизни оказался настолько убедительным, что доносил нужную идею гораздо эффективнее, чем традиционная реклама.

- **Воссоздавайте эксперименты других людей.** Замечательно, что о социальных экспериментах начали рассказывать в средствах массовой информации. Теперь, если решите поставить собственный эксперимент, вы сможете почерпнуть из этих историй много полезных идей. Хотя на первый взгляд для этого требуется целая команда и большой опыт, которого у вас, возможно, нет, на самом деле нужны лишь любознательность и готовность привлекать к проекту людей и внештатные онлайн-ресурсы, которые наверняка помогут вам разобраться в деталях.

# Глава 13



## Недосовершенство

### ***В чем суть тенденции?***

***Поскольку люди стремятся к личностным, чисто человеческим впечатлениям и опыту, создатели брендов целенаправленно фокусируются на включении во взаимодействие с брендом персональных особенностей, странностей и даже нарочитых ошибок, чтобы казаться более человеческими и, следовательно, стать более востребованными.***

Кристиан Раддер знает о людях больше, чем вы. Он не специалист по жестам и не психолог-бихевиорист, но у него есть доступ к тому, что для большинства из нас остается тайной за семью печатями — к бесценной сокровищнице данных о том, что людей привлекает друг в друге, а что нет.

Раддер — основатель сайта знакомств OkCupid; последние несколько лет он ведет блог под названием OkTrends, в котором высказывает довольно странные и необычные идеи, возникающие на основе анализа собранных им данных. Кристиан пишет о своих весьма любопытных наблюдениях, например о том, что религиозных людей, судя по всему, меньше, чем нерелигиозных, волнует, насколько грамотно они пишут, или что большинство

из нас предпочитают иметь романтические отношения с представителями своей расы. Благодаря таким данным «матримониального» характера Раддер выявляет основные тенденции в поведении людей, незаметные всем остальным. Так, в интервью по поводу недавнего выхода его новой книги *Dataclism. Who We Are (When We Think No One's Looking)* Кристиан поделился с журналом *BusinessWeek* весьма любопытной идеей: «Люди с неоднозначной внешностью, с какими-то уникальными особенностями, или, скажем, с большим количеством татуировок, получают на 10 процентов больше сообщений и приглашений на свидания, чем просто симпатичные и привлекательные. Многих подобная внешность сразу отталкивает, но если уж такой человек кому-нибудь нравится, то по-настоящему».

**Нас привлекают те, кто выглядит уникально  
и чем-то выделяется из толпы, даже если,  
по традиционным меркам, их вид несовершенен.**

Разумеется, в это не так уж и сложно поверить. Необычная внешность позволяет выделиться из толпы, а это, как правило, очень помогает, если вы хотите, скажем, привлечь к себе внимание на сайте знакомств, где публикуются сотни анкет.

Впрочем, стремление к несовершенству выходит далеко за пределы сайтов знакомств. Возьмем, например, любовь к отвратительной одежде определенного типа, которая привела к появлению странно популярного народного праздника, который сегодня празднуют в период между днем Благодарения и Рождеством.

## Чем привлекает уродство

Никто точно не знает, где и когда состоялась первая рождественская вечеринка в уродливых свитерах, но авторы книги (да-да, целой книги!) с одноименным названием предполагают, что, скорее всего, это случилось в канадском Ванкувере более десяти лет назад. Причем книга сыграла значительную роль в том, что сегодня во вторую пятницу декабря люди стали наряжаться для рождественской вечеринки в уродливые свитера и приглашать гостей приходить в как можно более неприглядной одежде.

Кстати, этот день положил начало большому бизнесу; на волне всеобщего новомодного увлечения НФЛ и НБА была основана линейка фирменных

уродливых свитеров, продающихся в интернете к этому событию. A Bank of America вот уже несколько лет выпускает общенациональную телевизионную рекламу, в которой этот праздник преподносится как новая национальная традиция. Хотя данный пример скорее рассказывает о том, как нечто малопривлекательное и даже отвратительное в шутку становится популярным, некоторые продукты все же добиваются настоящего успеха на реальном рынке именно благодаря их нарочитой безобразности. Например, обувь бренда Ugg, или угги, однозначно и бескомпромиссно некрасивый продукт. После нескольких десятилетий продаж этих уникальных сапог из овчины, которые даже название получили от австралийского сленгового слова «уродливый», они приобрели невероятную популярность в 2000 году, когда Опра заявила на своем шоу, что «Обожа-а-а-ет свои угги». С тех пор эти сапоги стали модным трендом, и их носят и знаменитые, и простые люди; а своей славой они обязаны именно своему причудливому и уродливому виду. Словом, что бы то ни было — всеобщее увлечение вечеринками в уродливых свитерах или обувью, прославившейся в первую очередь из-за малоэлегантного внешнего вида, очевидно, что люди способны получать удовольствие от чего-то намеренно несовершенного, даже явно безобразного.

Уродство — одна из форм несовершенства, но не единственная из тех, что завоевывают популярность в последнее время.

## Производители несовершенства

В начале 2014 года в статье The Economist был впервые предложен термин «кустарный капитализм»; так описывался бурный рост компаний и отдельных предпринимателей, создающих продукты ручной работы и использующих все большее разнообразие онлайн-рынков для торговли ими. Все эти люди объединились в широкое движение под названием «Движение “мейкеров”»: оно основывается на том, что сегодня в нашем распоряжении имеется больше технологий и инструментов, позволяющих делать своими руками вещи, которыми раньше нас снабжало массовое производство.

По мере того как люди все чаще покупают 3D-принтеры для дома, а желание мастерить что-то своими руками превращается в жизненную философию, совсем нетрудно представить, как коммерция типа «человек человеку» станет нормой.

### **В ремесленных изделиях или вещах ручной работы несовершенство всегда считалось составляющей их ценности.**

На международной торговой онлайн-площадке для продажи изделий разных умельцев под названием Etsy популярные продавцы продают буквально все — от наборов необычных пуговиц до прелестных уникальных заколок для волос и детских колыбелей. Каждая из этих вещиц, возможно, несовершенна, зато, купив ее, можно быть практически уверенным в том, что ничего подобного больше ни у кого нет; чем и обусловлена востребованность и популярность таких вещей.

## **Происхождение несовершенства**

Те, кто внимательно читал мой отчет о неочевидных тенденциях за 2014 год, наверняка заметили, что эта тенденция очень напоминает другую, которую я назвал «Привлекательное несовершенство»; о ней я рассказывал в отчете за прошлый год. В тот раз я делал акцент на сходстве несовершенных с физической точки зрения, но самобытных знаменитостей, вроде актрисы Дженнифер Лоуренс, с симпатичными типичными плохими парнями, например Уолтером Уайтом из американского телесериала «Во все тяжкие» или Гру из мультфильма «Гадкий я». Я утверждал, что все это яркие символы человеческого стремления к несовершенству и что это стремление часто ведет к повышенному вниманию и серьезным эмоциональным инвестициям в носителей этой идеи.

Так чем же отличаются тенденции «Привлекательное несовершенство» и «Недосовершенство»? Разница, надо признать, очень несущественная: в первом случае тенденция базировалась на идее, что мы испытываем симпатию к людям из-за их несовершенства, а в основе второй лежит то, что бренды, опыт и продукты нарочно создаются не вполне совершенными, чтобы заинтересовать потребителей. И это касается абсолютно реальных продуктов.

## **Теория неправильности**

В сентябре 2014 года журнал Wired посвятил весь выпуск и даже обложку тому, что его редактор Скотт Дадич назвал «теорией неправильности».

Идея намеренного выбора плохого дизайна пришла Скотту в голову, когда он заметил в оформлении своего журнала нечто необъяснимое. Небольшая оранжевая полоска на обложке, заголовки в конце статей, текст, налезавший на иллюстрации, — все это было сделано явно намеренно и не соответствовало художественным требованиям к оформлению.

Почему один из самых уважаемых журналов в мире решил сыграть в эту игру с привлечением внимания своего читателя?

При виде неожиданных вещей человек нередко приходит в восторг. Хотя многочисленные научные исследования показали, что люди (и дети в том числе) предпочитают симметрию, считая ее более привлекательной, чем беспорядок, Дадич, отбросив условности, обнаружил, что и в несовершенстве есть красота и что эта красота, возможно, заслуживает большего признания.

## Почему это важно

В современном мире люди больше не обязаны стремиться к совершенству. Самые разные примеры, от огромной популярности творений народных умельцев до дизайна новейших продуктов, подтверждают это. Таким образом тенденция намеренно создавать не полностью совершенные продукты, услуги и опыт и этим подчеркивать их уникальность, уверенно набирает обороты. Возможно, запоминающимся опытом делают вот такие уникальные особенности, которые могут восприниматься как некоторое несовершенство. Поэтому перед брендами стоит задача — использовать эту тенденцию и радовать ею своих поклонников, а не старательно избавляться от любых недочетов и неправильностей.

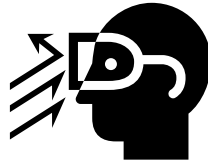
## Для кого это важно

Тренд очень сильно повлияет на продавцов продуктов и услуг из высококонкурентных областей. На любом переполненном рынке приходится искать новые способы оставаться уникальным и выделиться из толпы. Приняв во внимание описанную тенденцию, вы наверняка сможете сделать свой продукт более человечным и отличаться от остальных либо по его характеристикам, либо по способу их описания.

## Что следует делать

- **Помните, что несовершенство и поломка не одно и то же.** После появления новости о том, что в мире ежегодно выбрасывается 300 миллионов тонн продовольствия, Европейский союз объявил 2014 год годом борьбы с пищевыми отходами. Услышав об этом, французский супермаркет Intermarché выпустил серию плакатов с изображением «причудливого яблока, нелепого картофеля, отвратительного апельсина, кривого лимона, безобразного баклажана, уродливой моркови и жалкого мандарина». Плакаты пользовались огромным успехом и сумели убедить сотни потребителей в нескольких местах, где проводился пилотный проект, покупать этих «уродцев» со скидкой. Смысл акции был в том, чтобы показать, что мы иногда приравниваем несовершенство к чему-то испорченному или непригодному к употреблению. Но, как показал опыт Intermarché, это восприятие можно изменить — нужно только выбрать правильный творческий подход.
- **Намеренно сделайте свой продукт недосовершенным.** При описании своего понимания теории неправильности редактор Wired Скотт Дадич поделился идеей о том, что иногда вполне приемлемо сделать что-то намеренно неидеальным. И судя по всему, многие производители продуктов питания согласны с этим утверждением. Посмотрите только на то, как резко выросла популярность кустарных изделий. Или сравните новый недосовершенный McMuffin с яичными белками компании McDonald с обычным McMuffin идеальной формы а-ля хоккейная шайба. Если вам удастся специально внести в продукт или опыт какой-то незначительный изъян, возможно, это поможет вам выделить его из серой массы и выглядеть более естественно.
- **Признайте и полюбите свои «изъяны».** Слушатели радиоканала NPR безошибочно узнают любимый ими голос Дианы Рем в эфире. А между тем на протяжении многих лет Диана страдает от спастической дисфонии — неврологического расстройства, которое сильно сказывается на звучании голоса. «Недосовершенный» голос Рем — часть ее уникальности и шарма, он выделяет ее на фоне других радиоведущих. В море идеальных альтов, читающих новости, ее голос предлагает другой опыт, и миллионы преданных слушателей вознаграждают Диану за это своей любовью и вниманием.

# Глава 14



## Предвосхищающая защита

### ***В чем суть тенденции?***

***Усиливающееся стремление к неприкосновенности частной жизни в сочетании с повышенными ожиданиями от роли технологий в современном мире приводят к появлению интуитивных продуктов, услуг и функций, помогающих людям ощущать комфорт и безопасность и жить насыщенной жизнью.***

Для повышения мотивации к поддержанию физической формы неплохо купить носимый фитнес-трекер. Помню, после приобретения своего первого трекера, чтобы достичь установленной ежедневной цели в двенадцать тысяч шагов, я начал постоянно подниматься по лестнице пешком. В чрезвычайно напряженные, насыщенные деловыми встречами дни я надолго застревал в офисе, а по вечерам совершенно искренне ругал себя за то, что сделал всего четыре тысячи шагов, и клялся наверстать все завтра.

Все позитивные изменения в моем поведении в первые несколько недель после покупки «умного браслета» сводились на нет тем, что для сбора отслеживаемых устройством данных оно должно было быть постоянно подключено к моему телефону. К сожалению, мой трекер не синхронизировался по беспроводному каналу связи с сопутствующим мобильным приложением, и отсутствие этой одной-единственной функции делало его намного

менее удобным и полезным. Честно говоря, я сам постоянно забывал его подключать и в конце концов вообще перестал регистрировать свои ежедневные достижения в шагомерении. Недели через четыре после покупки гаджета меня так и подмывало совсем от него отказаться. В сущности, я уже почти сделал это, но мысль об утрате одной небольшой функции удерживала меня, заставляя по-прежнему пользоваться браслетом.

Эта функция позволяла установить отрезок времени бездействия — времени без движения, по истечении которого браслет начинал вибрировать, предупреждая о том, что пора встать и подвигаться. Я установил на своем трекере двухчасовой перерыв, поэтому, если я засиживался за письменным столом, теряя счет времени, каждые два часа браслет начинал гудеть на моем запястье и напоминать мне, что нужно встать и размяться. Для меня такое оповещение для ленивых оказалось самой полезной функцией; именно из-за этого — и только из-за этого — я продолжал носить его еще несколько месяцев. А между тем это была также и *наименее* сложная интеллектуальная возможность этого устройства.

Что ценного для меня было в этой маленькой и вроде бы несущественной опции дорогостоящего гаджета?

Поразмыслив о своем странном поведении, я понял, что ценил фитнес-трекер вовсе не за сложнейшую технологию и разные интеллектуальные функции. Мне нравилось то, что браслет *предусмотрительно* предупреждал о том, что пора изменить свое поведение; и для получения сигнала мне ничего не надо было делать.

**Польза носимых технологий прежде всего в обеспечении защиты на несколько шагов вперед; отсюда и название этой тенденции — «Предвосхищающая защита».**

## Незаметно к здоровому образу жизни

Практически каждый, с кем вы заведете такой разговор, признается, что хотел бы вести более здоровый образ жизни. Но, конечно, сказать и сделать — вовсе не одно и то же. Умом все понимают, что не стоит за один присест съесть целую упаковку чипсов Doritos, но устоять перед желанием так трудно, особенно когда вы держите в руках продукт, намеренно

разработанный с целью вызывать привыкание (об этом мы поговорим при описании тенденции «Сконструированное привыкание»). В борьбе с естественными человеческими слабостями разум почти всегда проигрывает.

**Большинству людей очень трудно перейти к здоровому образу жизни, опираясь исключительно на силу воли.**

Но, к счастью, идея отслеживания и упреждающей защиты нас от нас самих с помощью новейших технологий стала сегодня привычным явлением на рынке носимых продуктов. Например, купив умное устройство вроде *Spire*, которое будет следить за вашим дыханием, вы постепенно научитесь дышать правильно. А *Lumo Lift* позволяет следить за осанкой, предупреждая пользователя о том, что он сутулится, и заставляя его выпрямить спину.

После того как я купил свой первый фитнес-трекер, технологии шагнули далеко вперед. Сегодня почти все устройства, продающиеся на рынке, имеют функцию оповещения о времени разминки, а некоторые, с функцией определения цикла сна владельца, позволяют спать глубоким и приятным сном и будят в оптимальное время.

По мере того как мониторинговые устройства такого типа все прочнее входят в наш быт, одежда, ювелирные украшения и даже мебель станут оснащаться разного рода упреждающими функциями, помогающими нам вести более здоровый образ жизни. Впрочем, наверняка эти опции скоро выйдут за рамки заботы о здоровье.

## Защита для водителя

Тот, кто сказал, что кратчайшим расстоянием между двумя точками является прямая линия, вряд ли водил автомобиль в час пик. Благодаря тому что каждый водитель стремится избежать сомнительного удовольствия часами стоять в заторе, навигатор *Waze*, приобретенный Google в 2013 году за 1,15 миллиарда долларов, пользуется сегодня невероятной популярностью.

Программа навигации *Waze* учитывает текущую дорожную ситуацию; а карты рисуют сами пользователи, в режиме реального времени обмениваясь информацией о движении, авариях, перекрытии дорог и прочих факторах, влияющих на конкретный маршрут. Пользуясь *Waze* во время

вождения, вы можете выбрать оптимальный путь и при необходимости альтернативные варианты, чтобы ускорить передвижение по городу.

В начале 2014 года в картографический сервис Google Maps была добавлена функция, явно вдохновленная навигатором Waze. С ее помощью можно прокладывать маршруты типа «на пять минут быстрее» или «на восемь минут медленнее», используя для этого прикидки реального времени каждый раз, когда водитель приближается к дорожной развязке или ему надо выбрать один из нескольких возможных путей, ведущих к месту назначения.

Поскольку современные водители часто прибегают к рискованному вождению, автопроизводители стараются оснащать свои авто новейшими технологиями «предвосхищающей защиты». Система контроля «слепых» зон и система помощи при перестроении посредством радарных датчиков, которая следит за ситуацией сзади и по бокам автомобиля в «слепой» зоне, уже стали стандартными функциями многих моделей авто, а компании, серьезно задумывающиеся о будущем, смело экспериментируют с самоуправляемыми (беспилотными) автомобилями.

Учитывая постоянное расширение спектра новых опций и возможностей в сфере автомобилестроения, предприниматель и ученый Вивек Вадхва уже сегодня говорит о том, что «менее чем через пятнадцать лет мы будем дискутировать на тему, следует ли вообще разрешать людям водить автомобили на скоростных магистралях». С каждым годом наши автомобили оснащаются новейшими технологическими новинками, и совсем нетрудно представить себе, что прогноз Вадхвы сбудется уже очень скоро.

И наконец, помимо сферы здоровья и вождения, описанная тенденция сильно сказалась еще на одном секторе экономики — банковском деле и финансовых услугах.

## Защита финансов

В 2013 году каждые две секунды регистрировалась очередная жертва новых способов кражи персональных данных. Такое тревожное заключение было сделано в ходе исследования мошенничеств с персональными данными, результаты которого были опубликованы Javelin Strategy & Research в 2014 году. Компания сообщала об увеличении в 2013 году количества мошенничеств подобного рода с 500 тысяч до 13,1 миллиона — это второй

по величине показатель с тех пор, как исследователи решили мониторить ситуацию с мошенничествами в финансовой сфере.

К октябрю 2014 года американский Центр по борьбе с хищениями личных данных сообщил о почти 78 миллионах человек, пострадавших от рук мошенников. Очевидно, что наши персональные данные защищены не очень надежно, и это не может не беспокоить нас.

Чтобы вернуть контроль в эту сферу, на рынке появилось огромное количество новых мониторинговых онлайн-сервисов и приложений, позволяющих пользователям управлять своими финансовыми данными более защищенными способами. Например, приложение Card Control подключается к кредитным картам и позволяет выборочно активировать и деактивировать их, предотвращая несанкционированное использование в определенные периоды времени.

Банки, выпускающие кредитки, тоже используют новые технологии, чтобы связывать персональные данные клиента с кредитной картой, и даже предлагают опции мобильных платежей с надежной аутентификацией (которую, как правило, похитить или подделать очень сложно). Банки предлагают клиентам защиту персональных данных и транзакций от мошенников с одновременно эффективным управлением счетами. Все это продолжение уже ясно наблюдаемой тенденции предвосхищающей защиты.

## Почему это важно

Чем большим количеством сведений о себе мы делимся в интернете, тем больше рискуем, что наши приватные данные попадут не в те руки и будут использованы неожиданным или нежелательным для нас способом. В целях эффективной защиты информации, безусловно, чрезвычайно важно постоянно повышать уровень финансовой грамотности. Однако не следует забывать и о том, что благодаря развитию технического прогресса сегодня постоянно появляются новые приложения, инструменты и услуги активной защиты нас от тех, кто коварно нарушает нашу конфиденциальность — а иногда даже и от самих себя.

Инновации в сфере носимых устройств проактивно помогают нам становиться здоровее и менять в лучшую сторону свой образ жизни. Новые технологии в автомобилестроении делают более быстрым и безопасным процесс перемещения человека из одного места в другое. А в сфере финансов

и самостоятельного управления деньгами новейший отслеживающий софт и разнообразные инструменты сразу же предупреждают нас о том, что кто-то пытается похитить наши персональные данные и использовать эту информацию в корыстных целях. Все эти примеры свидетельствуют о появлении очередного поколения передовых технологий, которые не только помогают нам делать что-то лучше и быстрее, но и предлагают надежную предвосхищающую защиту от негативных ситуаций, мошенничества и разных видов небезопасного поведения, предупреждая об опасности и даже немедленно исправляя неправильные действия.

## Для кого это важно

Отрасли, на которые влияет этот тренд, как правило, пересекаются с людьми, занимающимися сбором наиболее актуальных данных, и это чрезвычайно важный факт. В конце концов, чтобы обеспечить предвосхищающую защиту, необходимо придумать способ последовательного применения нужных данных для повышения их ценности для клиентов или пользователей. Однако эти сведения необязательно должны касаться личности человека. Во многих других отраслях, например спорте и розничной торговле, тоже часто возникают ситуации, в которых можно извлечь немалую пользу из описанной тенденции, иными словами, начать предугадывать возможные проблемы потребителей и заранее предлагать их решения.

## Что следует делать

- **Пересмотрите приоритеты среди функций, предлагаемых вашим продуктом.** Пожалуй, логично в первую очередь обращать внимание покупателей на наиболее заметные и важные возможности и преимущества продукта или услуги. Однако, как показывает мой опыт с фитнес-трекером, иногда функция, которую производитель считает наиболее полезной, для потребителя оказывается не самой ценной. А что, если, вместо того чтобы перечислять и рекламировать функции своих продуктов в порядке их значимости, делать это в порядке их способности к *проактивности*? Иными словами, попробуйте счи-

тать самыми важными опции и функции, которые облегчают жизнь клиентов и не требуют никаких действий с их стороны. Такой подход может в корне изменить способы продвижения ваших продуктов, а также понимание того, в чем именно вы можете предложить потребителям защиту, к которой они больше всего стремятся.

- **Позвольте людям «сделать и забыть».** Модель торговли по подписке хороша тем, что она, как говорил известный американский изобретатель Рон Попейл, позволяет потребителям «сделать и забыть». Иначе говоря, если уж люди подписываются на продукт, впоследствии они просто забывают либо не берут на себя труд отказаться от подписки. Возможно, это не самая благородная маркетинговая стратегия, но ведь люди действительно стремятся к простоте общения с брендом и не желают постоянно менять условия этого взаимодействия. Дайте им такую возможность, и, скорее всего, они будут долго хранить вам верность.

# Глава 15



## Сконструированное привыкание

### ***В чем суть тенденции?***

***Открытия бихевиористов в области формирования человеческих привычек позволяют дизайнерам и инженерам целенаправленно создавать продукты, вызывающие привыкание и выманивающие время и деньги лояльных клиентов.***

В конце каждого года Google публикует ежегодный отчет, в котором с оглядкой на прошедший год рассказывает о некоторых самых заметных актуальных темах, интересующих человечество. В большинстве случаев назвать их не так уж сложно. Например, в 2014 году в глобальную топ-тройку вошли актер Робин Уильямс, чемпионат мира по футболу и лихорадка Эбола.

Немалое удивление у мирового сообщества вызвала только одна тема, вошедшая в топ-пятерку списка Google. Вал поисковых запросов, касающихся Flappy Bird — на редкость увлекательной и невероятно простой компьютерной игры, разработанной никому не известным гейм-дизайнером из Вьетнама Донгом Нгуеном. По популярности эта игра обошла в тот год даже такое событие глобального масштаба, как зимние Олимпийские игры в Сочи.

Почему в общем-то ничем не примечательная игрушка с графикой в стиле 1990-х захватила геймеров всего мира?

Пик поисковых запросов пришелся на февраль 2014 года, когда Нгуен решил убрать игру из магазинов приложений iTunes и Android на том основании, что она вызывает слишком сильную, почти наркотическую зависимость. Это качество Flappy Bird и беспрецедентное решение ее создателя снять с продажи в iTunes популярную (и приносящую неплохую прибыль) игру вызвало много толков. Авторы разных мнений пытались проанализировать феноменальный успех Flappy Bird и прямо спрашивали, не было ли изъятие игры блестящей тайной стратегией с целью привлечения к ней еще большего внимания и, следовательно, повышения спроса. А вот разработчиков интерфейсов и гейм-дизайнеров гораздо больше интересовала не театральность, сопровождавшая появление и исчезновение детища Донга, а почему эта игра вызывала столь сильное привыкание и нельзя ли скопировать эту особенность для использования в других продуктах.

## Создание продуктов, вызывающих привыкание

Наукой под названием «конструирование поведения» уже давно занимается известный ученый, консультант и преподаватель Стэнфордского университета Нир Эяль. В своей последней книге «Покупатель на крючке» он рассказывает об искусстве создания вызывающих зависимость продуктов и высказывает идею, что каждый разработчик нового продукта может намеренно поставить перед собой цель сделать так, чтобы его творение вызывало у людей привыкание. Для этого нужно применить четырехэтапный подход, названный автором книги «моделью крючка».

Идея о том, что привыкание к продукту или опыту можно намеренно сконструировать (и, следовательно, воссоздать), чрезвычайно популярна сегодня. Стэнфордский университет инвестировал немалые средства в создание лаборатории Persuasive Tech Lab для изучения того, почему одни продукты или виды опыта заставляют нас постоянно потреблять их и даже вызывают зависимость, а другие нет. Многочисленные исследования продуктов в этой области привели к тому, что некоторые наблюдатели

и участники процесса задумались об этической стороне вопроса и стали задавать неприятные вопросы о целесообразности наделения продуктов таким качеством. В одной из статей на посвященном новым технологиям сайте Gigaom дизайнер-бихевиорист Джейсон Греха довольно резко сравнил это новшество с «наркотическим эффектом сигарет», вызывающих непреодолимое стремление к приятным ощущениям, которое позволяет человеку хорошо чувствовать себя в данный момент, но разрушительно в принципе.

Даже Эяль предостерегает читателей своей книги от использования описанной в ней «модели крючка» с целью манипулирования. По его мнению, следует изучать и понимать мощь подобного воздействия, но при этом каждый из нас обязан брать на себя ответственность за применение подобных знаний исключительно этическими способами.

К сожалению, далеко не все подходят к этому делу по-настоящему ответственно.

## Привыкание ко злу

Примерно за год до того, как Эяль опубликовал свою «инструкцию по созданию вызывающих привыкание продуктов», с полугодовым перерывом вышли две книги на эту тему, но в них подобному творчеству давалась более негативная оценка. Первая называлась *Addiction By Design* («Умышленная зависимость»); ее написала профессор Массачусетского технологического института, культуролог и антрополог Наташа Доу-Шюль, которая на протяжении пятнадцати лет проводила полевые исследования в Лас-Вегасе, изучая дизайн игровых автоматов и поведение игроков. В своей книге автор рассказывает, что современные игровые автоматы устроены так, чтобы вызывать привыкание самыми разными способами: электронные интерфейсы непрерывного быстрого отыгрыша, эргономичные сиденья, минимизация движений рук, расплата не наличными, а картами с магнитной полосой, и тому подобные уловки.

Выводы профессора Доу-Шюль подтверждаются цифрами: по оценкам специалистов, от 75 до 85 процентов общего дохода любого казино приносят именно игровые автоматы. И все же, если рассуждать о сконструированном привыкании, то от игорного бизнеса страдает не так много людей. Пальма первенства в этом принадлежит пищевой промышленности.

Месяцев через пять после выхода книги Доу-Шюллер лауреат Пулитцеровской премии журналист Майкл Мосс, специалист по громким журналистским расследованиям, опубликовал книгу «Соль, сахар и жир: как пищевые гиганты посадили нас на иглу»\*. В ней он представил взгляд изнутри на методы, которые производители продуктов питания много лет применяют для массового производства и разработки пищевых продуктов, состав которых вызывает у людей зависимость.

Благодаря идеальному соотношению сладкого, соленого и горького вкусов, а также хрусту и многим другим качествам, влияющим на вкусовые ощущения, специалисты по разработке продуктов питания достигли огромного мастерства в деле создания продуктов, которые просто невозможно не съесть. Практически все списки вызывающих привыкание продуктов питания, созданных с этой целью, включают одни и те же известные американские бренды так называемых снежков: печенье Oreo, кукурузные палочки Cheetos, крекеры Goldfish и десятки других вкусовостей. По утверждению Мосса, все это разрабатывалось таким намеренно.

В совокупности названные выше книги рисуют весьма впечатляющую картину порочной стороны тенденции сконструированного привыкания, которую, безусловно, обязательно нужно обсуждать. Однако она не всегда приносит зло, ее можно использовать для создания чего-то полезного, ценного и по-настоящему необходимого.

## Позитивная сторона привыкания

Khan Academy, возможно, самый знаменитый в мире стартап из сферы образования. Эта *некоммерческая образовательная организация*, предлагающая более пяти тысяч оригинальных видео на самые разные учебные темы, от математики до медицины, вызывает огромный восторг у своих многочисленных поклонников, которые полагают, что она способна «перевернуть процесс обучения с ног на голову» и позволить ученикам изучать сложные темы на дому с помощью понятных пошаговых видеоуроков.

Надо отметить, что одна особенность Khan Academy, судя по всему, обеспечивает успех этой организации в большей мере, чем все остальные

---

\* Мосс М. Соль, сахар и жир: как пищевые гиганты посадили нас на иглу. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

факторы, хотя упоминают о ней намного реже. Запуская сайт, основатели Khan Academy понимали, что решающее значение в обучении играют стимулы, побуждающие учащихся посвящать занятиям больше времени. Поэтому все началось с серии беджей, которые пользователи сайта могли получить разными способами — от успешного освоения темы до анализа работ других учащихся.

Возможно, вам этот метод знаком как игрофикация учебного процесса; многие весьма авторитетные специалисты убеждены, что этот подход способствует вызыванию зависимости от учебы. Один из них, основатель и глава фонда Xprize Питер Диамандис, посвятил целую главу своего бестселлера *Abundance* («Изобилие») рассказу о том, что передовые технологии уже почти готовы позитивно повлиять на систему образования и обучать наших детей так, чтобы они понимали истинную важность учебы. Именно в сочетании стимулы, вознаграждения и содержательный обучающий материал создают такой опыт обучения, который, вызывая зависимость, заставляет детей (да и взрослых тоже) постоянно стремиться к получению новых знаний.

## Почему это важно

По общепринятому мнению, привыкание — это нечто негативное: вспомните о неспособности курильщика бросить вредную привычку, одержимости компьютерными играми и многим другом. И если это качество культивируется намеренно, оно кажется еще большим злом. Тем не менее, хоть описанная тенденция, без сомнения, дает нам целый ряд негативных примеров, в некоторых областях, в частности в процессе обучения, ее можно применять для получения весьма позитивного результата.

В самых разных отраслях экономики, от разработки продуктов до возведения архитектурных сооружений, идея конструирования опыта, продуктов и пространств, вызывающих привыкание, начинает применяться намеренно, с целью повышения заинтересованности и улучшения результатов. При этом самая сложная и важная задача здесь — всегда оставаться в числе тех, кто настроен на получение пользы, а не корысти, тех, кто не толкает людей к нездоровому образу жизни или бессмысленной трате времени и денег.

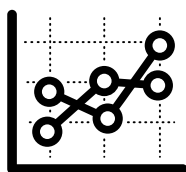
## Для кого это важно

Много полезных советов об использовании этого тренда нам наверняка дали бы разработчики компьютерных игр. Однако важным и полезным ее сочтет любая команда по разработке продукта или группа, ответственная за создание пользовательского интерфейса. Организации из сферы информации и образования тоже должны выучить уроки этого тренда, в частности как использовать некоторые методы, уже активно применяемые другими отраслями, например игорным бизнесом или разработчиками программного обеспечения.

## Что следует делать

- **Вознаграждайте людей за активность.** Как известно, программы лояльности вознаграждают людей за участие и активность, и эту модель вполне возможно применить для создания опыта, вызывающего привыкание. Вы можете использовать баллы, бейджи и другие виды мотивации; главное — чтобы эти вознаграждения были заметными и достаточно эмоциональными и люди стремились получить их вновь и вновь.
- **Заигрывайте с основными человеческими эмоциями.** Обучающий сайт Curious.com предлагает сборники коротких видеороликов на самые разные темы — от правильных способов завивки волос до игры на гавайской гитаре. Сайт наполнен лаконичным, но содержательным снэк-контентом; все видео высокого качества обещают быстро обучить посетителей чему-то новому, поэтому просто невозможно противостоять соблазну посмотреть что-нибудь еще, еще и еще. И этот призыв и мотив превосходно выражены в самом названии сайта — любознательный (curious — англ.).

# Глава 16



## Малые данные

### ***В чем суть тенденции?***

***По мере того как пользователи аккумулируют данные о себе онлайн и в интернете вещей, огромные массивы информации, находящейся в собственности бренда, становятся менее ценными, чем малые данные, собранные самими потребителями и им принадлежащими, поскольку их можно использовать намного оперативнее.***

В начале 2015 года более ста шестидесяти тысяч человек посетили крупнейшую торговую выставку в Лас-Вегасе — Международную выставку потребительской электроники. В прежние годы основное внимание посетителей привлекали в основном плоскопанельные телевизоры и бытовые устройства: планшеты, телефоны и ноутбуки. Но в 2015-м все было иначе. Хотя медиа по-прежнему вещали преимущественно о новом красивом изогнутом дизайне экрана телевизора и инновационных телефонах, на выставке был представлен ряд оригинальных продуктов, таких как щетка для волос с креплением для iPhone, с помощью которой удобно делать селфи; подключенный к Wi-Fi чайник для управления процессом кипячения воды с мобильного телефона; умная теннисная ракетка, улучшающая движения игрока. Добавьте сюда еще постоянно расширяющиеся линейки

носимых фитнес-трекеров и технологические устройства, встраиваемые в одежду. Все это примеры так называемого интернета вещей, в котором обиходные предметы, будучи объединенными, собирают разные данные.

И конечно, самое интересное для нас — ответить на вопрос: кто владеет этими данными и получает от них выгоду, а кто нет?

В течение долгого времени мы добровольно делились в интернете персональными данными в обмен на то, чтобы получить что-либо или заставить что-то работать. Хотите купить билет на концерт или скачать «бесплатный» отчет? Давайте адрес своей электронной почты. Нужно зарегистрировать продукт? Заполните небольшую анкету, чтобы получить доступ. Чем больше времени мы проводим на сайтах, наполняя продуктами виртуальные тележки, делясь своим мнением и публикуя разные материалы в социальных сетях, тем больше возможность у компаний собирать эти сведения, образующие огромный массив данных, и использовать их для того, чтобы подстраивать свои продукты под индивидуальные потребности.

По причине растущего беспокойства людей о способах использования их персональных данных правительства многих стран уже ввели новые регулирующие правила, касающиеся их использования. В 2010 году Facebook внедрил систему, позволяющую каждому пользователю строго контролировать свои данные, в частности, какие именно сведения о нем собираются, как их можно экспортировать и забрать в случае удаления учетной записи.

Впервые в нашем мире конфиденциальности персональные данные, по сути, оказались в совместном владении потребителей и брендов — и судя по всему, в скором времени это приведет к поистине бурному развитию интернета вещей.

## Интернет *ваших* вещей

Под интернетом вещей понимают объединение физических объектов в проводные и беспроводные сети с целью их интеграции с помощью программного обеспечения и использования разных данных о них либо дистанционного управления ими. Многие, возможно, сочтут это явление лишь очередным новомодным веянием, тем не менее в эту категорию сегодня попадает множество продуктов; а такие гаджеты, как носимые фитнес-трекеры и «умные термостаты», все активнее входят в наш обиход.

Итак, после Международной выставки потребительской электроники в 2015 году все только и говорят об огромной важности организации цикла информационной обратной связи — от наших продуктов к нам, их потребителям.

**Сегодня совершается важный переход: из создателей персональных данных посредством своего поведения мы становимся потребителями в режиме реального времени и истинными владельцами своих персональных данных.**

Большинство дискуссий на тему крупных массивов данных ведется вокруг того, как компаниям анализировать и применять все собираемые ими данные для создания лучшего, индивидуального обслуживания клиентов. А что, если бы потребители согласились поделиться собранными данными, чтобы улучшить свой опыт и впечатления от общения с брендом?

Сегодня *малые данные*, находящиеся в собственности своих владельцев, все активнее конкурируют с большими, принадлежащими брендам, и наша главная задача — найти способ объединить их в единый массив и тем самым повысить их ценность.

Поскольку малые данные чаще всего разгруппированы, потребителям будет принадлежать все больше новых наборов данных, ими же формируемых, и создаваться эти разнообразные вариации будут с помощью, казалось бы, довольно нелепых продуктов вроде подключенного к Wi-Fi чайника или браслета, отслеживающего настроение. Теперь в распоряжении пользователя имеются инструменты для разблокирования этих данных на платформах, где они накапливались, и он сам может выбирать, не поделиться ли теми или иными данными о себе, чтобы получить от этого выгоду. До сих пор сделать это было не так уж и просто.

Если бы компаниям легко удавалось убедить потребителей делиться подобными данными, они могли бы использовать эти полномочия для расширения баз данных и создания невероятных рекламных акций и продуктов, максимально учитывающих индивидуальные запросы каждого потребителя. Речь идет не о самих продуктах, а скорее о мелких нюансах и деталях своих привычек, которые люди позволяют собирать.

Собственно говоря, сбор малых данных такого типа становится своего рода искусством.

## Данные, которые, по-вашему, нужны только вам

Став отцом, Иен Маклеод повел себя, как любой гордый новоиспеченный отец — начал фотографировать своего ребенка. Однако, в отличие от большинства пап, Маклеод продолжал делать фото сына на протяжении двадцати одного года, по одной каждый день. В 2012 году Иен выложил в YouTube шестиминутное видео, смонтированное из более чем семи с половиной тысяч фотографий его сына Кори: как мальчик постепенно рос, превращаясь из младенца в юношу.

Видео быстро завоевало популярность: на момент публикации этой книги его просмотрели более шести миллионов раз. Вот вам идеальный пример силы контента, созданного потребителем, и добрых чувств, которые вызывает подобный материал. А еще это яркая иллюстрация малых данных и одноименной тенденции.

**В малых данных есть нечто очень личное, поэтому они не имеют практически никакой ценности ни для кого, кроме того, кто их собирал.**

Тем не менее такие наборы данных — это не просто контент, из них мы в нужное время получаем полезную информацию о собственной жизни, благодаря чему способны в тот же момент должным образом корректировать свое поведение.

Недавно аналитик и вице-президент IDC Майк Фосетт заметил, что «объемные массивы данных зачастую бесполезны и даже вредны, потому что отвлекают бизнес и потребляют слишком много ресурсов без какой-либо отдачи. Из них можно извлечь больше пользы, только сократив их объем и преобразовав в контекстуальные и актуальные группы данных, которые предоставляются нужному человеку в нужное время и в нужной форме».

Решить эту сложную задачу сегодня пытаются очень многие люди; в их числе и профессор Дебора Эстрин. Однажды журнал ComputerWorld назвал ее одной из «самых незаслуженно невоспетых женщин в мире высоких технологий», но в последние несколько лет заслуги доктора Эстрин признаны на общемировом уровне: она вошла в список CNN десяти самых влиятельных женщин мира высоких технологий и «Умный список» пятидесяти человек, которые изменят мир, уважаемого британского журнала Wired.

Ну, довольно о почестях. Сегодня работа Деборы Эстрин в Лаборатории малых данных Корнелльского университета сосредоточена на быстром росте персональных данных, которые каждый из нас создает в разные моменты времени, путешествуя по интернету, используя подключенные к сети устройства, исследуя окружающий мир физически и виртуально. В этих занятиях отражается картина нашего поведения, а также представление о том, как каждый, просмотрев данные о себе, способен в любую секунду менять свои действия.

## Польза малых данных

Именно немедленным действием обусловлена наибольшая польза собирания малых данных. Возможно, они не позволят сделать масштабные выводы о демографических характеристиках населения страны в целом или том или ином сегменте, зато помогут решить краткосрочные проблемы людей. По мнению некоторых специалистов, только этот тип проблем и задач следует решать с помощью данных.

Руфус Полок, основатель и содиректор фонда Open Knowledge, неизменно критикует тех, кто переоценивает значение больших данных. По его убеждению, малые, связанные данные несравненно полезнее и ценнее.

*Для решения многих вопросов и задач вполне достаточно одних только малых данных. Показатели расходования электроэнергии домохозяйствами, график движения местных автобусов, правительственные расходы — все это малые данные.*

*Все, что обрабатывается в Excel, нужно считать малыми данными. Например, оперируя именно малыми данными, [один из известнейших ораторов конференции TED] Ханс Рослинг учит нас понимать, что происходит в мире, через изменения численности населения или уровня грамотности. Следующее десятилетие принадлежит не централизованным, а распределенным моделям, сотрудничеству, а не контролю, малым, а не большим данным.*

В статье, написанной для Huffington Post, Брайан Кибби, который тщательно изучал технологии и издательское дело, высказал подобную идею относительно общемировой системы образования. В частности, он отмечает,

что малые данные, описывающие, как ученики в действительности учатся и достигают определенных успехов в учебе, неизмеримо ценнее, чем огромные массивы данных о характере макрорасходов их семей, местоположении учащихся или их медицинских показателях и диете. Иными словами, малые данные приносят пользу немедленно, в отличие от больших.

## Почему это важно

Появление новых устройств, подключаемых к интернету и социальным медиаплатформам и позволяющих людям мгновенно фиксировать буквально каждую мысль или образ, привело к тому, что сегодня каждый из нас генерирует больше данных, чем раньше. Большая их доля остается невостребованной либо традиционно принадлежит брендам, что ведет к формированию новой модели владения данными.

Данные, владельцем которых является потребитель, все увереннее соперничают с данными, чьи собственники — бренды. С этой точки зрения, каждая компания в наступающем году непременно столкнется с вопросом: захотят ли потребители делиться с ними своими данными? Термин «малые данные» появился в последние несколько лет, для того чтобы описать огромное значение данных, позволяющих владеющим ими людям действовать сию минуту — в отличие от более обширных, сложных массивов данных, собираемых в течение долгого времени и пригодных для решения перспективных задач.

Со временем право собственности на данные и способы обмена ими с целью проведения немедленных действий с учетом содержащейся в них информации станет главным критерием для оценки, несут ли данные новые идеи, имеют ли они реальную ценность или представляют собой хранящиеся на огромных серверах и в обширных базах медленно, но верно устаревающие сведения.

## Для кого это важно

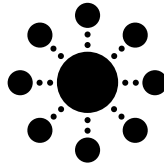
Если огромные массивы данных в основном собираются и организуются, как правило, крупными брендами и государственными учреждениями, то малые данные — это личное достояние каждого из нас, будь то блогер,

желающий оптимизировать свой сайт, или небольшая компания, собирающая путем опросов мнение клиентов о продукте. Главное для нас — научиться правильно подходить к сбору и анализу только тех данных, которые действительно имеют значение, а затем находить новые способы действовать на основе персональных данных своих потребителей — если они, конечно, согласятся поделиться такими сведениями.

## Что следует делать

- **Предлагайте потребителям использовать данные, владельцами которых они являются.** Потребитель собирает собственные данные, к которым компании и бренды технически не имеют доступа, но это не означает, что из этих данных нельзя извлечь пользу. Например, владелец спортивного магазина или магазина товаров для фитнеса может просить покупателей предоставлять ему распечатки некоторых сведений о состоянии их здоровья, чтобы помочь им выбрать лучшие продукты. Есть много способов использования потребительских данных, независимо от доступности этих сведений в интернете.
- **Следите за новыми популярными продуктами.** После Международной выставки потребительской электроники 2015 года всем стало ясно, что сегодня нужно очень внимательно следить за тем, какие продукты, как говорится, «на взлете», то есть становятся по-настоящему популярными. Например, если многие люди устанавливают в своих домах «умные» термостаты вроде Nest, пожалуй, стоит затеять разговор об экономии энергоресурсов. Если ваша компания работает в этой сфере, широкое распространение продуктов данного типа откроет перед ней огромные возможности. А может, на подходе и другие продукты, которые способны сильно повлиять на вашу отрасль? Чтобы узнать об этом, необходимо внимательно наблюдать за всем, что появляется на рынке и завоевывает популярность.

# Глава 17



## Подрывная дистрибуция

### ***В чем суть тенденции?***

***Чтобы изменить традиционные каналы распределения, отказаться от посредников и наладить прямые связи с почитателями и покупателями, создатели продуктов и производители используют новые модели дистрибуции.***

В этом году я узнал о знаменитой американской исполнительнице кантри-поп-музыки, авторе песен и актрисе Тейлор Свифт две новости: она не разделяет мнения, будто музыкальная индустрия умирает, а в ее квартире пахнет, как в розничном интернет-магазине Anthropologie\*.

Откуда мне известны взгляды Тейлор на музыкальную индустрию, в принципе должно быть понятно. В начале июля 2014 года, примерно за месяц до выхода ее сингла *Shake It Off*, певица опубликовала в *Wall Street Journal* статью, в которой поделилась своим оптимизмом по поводу будущего музыки. А вот мои инсайдерские представления о ее квартире почерпнуты из твита, которым поделился один из преданнейших поклонников певицы, входящих в группу избранных под названием

---

\* Anthropologie.com — американский интернет-магазин одежды, обуви и аксессуаров. *Прим. ред.*

Swifties — это самые большие фанаты Тейлор Свифт. Певица пригласила их к себе на вечеринку с пиццей после онлайн-шоу по случаю выхода ее новой песни.

Instagram и Twitter в тот вечер буквально «взорвались» фотографиями, твитами и ретвитами с описанием вечеринки, а журналисты и аналитики музыкальной индустрии в поте лица старались выяснить, что же все это может означать для музыкальной индустрии в целом. Дело осложнялось подрывающими наш привычный взгляд на вещи сообщениями, которые несколько известных медиаперсон распространили среди своих поклонников. Так, примерно полгода назад Бейонсе без предварительной рекламы, буквально за одну ночь, выпустила нашумевший альбом, где каждая песня сопровождалась видео. В интервью по поводу выхода альбома певица объяснила свои действия так: «Я хотела, чтобы люди сами пережили и испытали то, что я вижу в своей голове». Надо признать, желание сделать аудиторию сопричастной и, следовательно, устранить любых посредников вышло сегодня за рамки мира музыки.

## Разгруппированные развлечения

Знаменитый актер Азиз Ансари представил свою последнюю комедийную работу *Dangerously Delicious* («Опасно вкусные») непосредственно поклонникам через интернет-платформу VHX.tv, последовав примеру другого известного американского стендап-комика Луи Си Кея, заработавшего благодаря прямому обращению более миллиона долларов за первые двенадцать дней. Впрочем, к прямой дистрибуции как способу избавиться от зависимости от сетей сегодня прибегают не только некоторые «звезды», но и целые телевизионные сети и кабельные каналы. Например, в октябре 2014 года телеканал HBO объявил, что в 2015 году намерен продавать версию HBO непосредственно через интернет. А вскоре после этого CBS, единственная широкоэвещательная сеть, не являющаяся частью *сайта и сервиса подписки* потоковой медиaplatformы Hulu, заявила, что в ближайшее время сервис CBS All Access обеспечит веб-доступ ко всем программам канала. Все это примеры естественного роста быстрого интернет-доступа и появления целого ряда устройств для потоковой трансляции медиаразвлечений. Но помимо роста и развития потокового вещания, такая форма доставки медиаконтента попутно позволяет налаживать прямую связь между создателями

и потребителями этого контента, без посредников, контролирующих цену или доступ.

В отраслях, где действие относительно жестких структур привело к формированию настоящих монополий в сфере распределения, подрывная дистрибуция становится все более и более распространенным явлением. Большинство из приведенных выше примеров относятся к индустрии развлечений, однако эта тенденция, без сомнения, сказывается и на других отраслях.

## Смерть научных журналов

В начале июня 2014 года сайтом издательства Academia.edu был перейден грандиозный рубеж: на нем зарегистрировались первые десять миллионов пользователей.

Большинство ученых мужей за долгие годы работы привыкли к одному типичному способу обмена различными данными и результатами исследований: по их окончании ученый отправляет материалы в какой-нибудь научный журнал, который организует авторитетных коллег рецензировать полученные выводы, проверить их достоверность и целесообразность. В итоге издание печатает все, что сочтет заслуживающим внимания. Такая модель представления научных материалов практикуется уже очень давно и приносит миллиарды долларов небольшой группе избранных издательских домов, владеющих большинством периодических научных изданий, например Elsevier (в 2012 году его выручка составила 3,2 миллиарда долларов) и Springer (в том же году выручка — 1,1 миллиарда долларов). По оценкам специалистов, обе компании наслаждаются маржой более 35 процентов — а все благодаря непомерно высокой стоимости подписки и относительно небольшим издержкам на производство (поскольку исследователям и рецензентам платят за материал далеко не всегда).

Создатель сайта Academia.edu Ричард Прайс решил кардинально реформировать свою отрасль, предложив вполне жизнеспособную альтернативу. Сложнее всего оказалось найти подобную замену ценности репутации, которую обеспечивает типичный научный журнал с прочным и устойчивым положением в научном мире, но по мере роста Academia.edu, как и числа его пользователей, он, несомненно, составит серьезную конкуренцию закрытой экосистеме традиционного распространения результатов научных исследований.

## Дилерские войны

Если пионером вы называете человека, ведущего непримиримую борьбу от имени всей отрасли, то Элон Маск именно таков. Почти весь 2014 год его компания Tesla Motors публично боролась сразу с несколькими государствами за право продавать свой продукт (в основном электромобили) непосредственно потребителям, минуя франчайзинговые дилерские сети, с которыми приходится иметь дело практически всем автопроизводителям. Эта битва ведется уже довольно давно, но сегодня мы видим признаки того, что аргументы и усилия Tesla Motors, судя по всему, постепенно подталкивают всю отрасль в сторону модели прямых продаж, а может, и других бизнес-моделей. Так, в 2014 году такие автопроизводители, как Volvo и GM, тестировали новую модель онлайн-продаж, в рамках которой покупатель может обсудить все детали покупки автомобиля в интернете, а к сотрудничеству с дилером приступает только на заключительном этапе.

BMW тоже вышла за рамки традиционных продаж, предложив аренду своих электромобилей через программу BMW Drive Now, которая в тестовом режиме реализуется сегодня в ряде городов США, Германии и некоторых других стран. Каждая из этих программ постепенно смещает традиционную модель продажи автомобилей к более тесному сотрудничеству с покупателями, уменьшающему ценность роли посредников, и более активному личному общению производителя с клиентами.

## Прибыльная доставка в России

Российский интернет-магазин Lamoda, решивший продавать модную одежду покупателям всей страны через интернет, столкнулся с одной весьма серьезной проблемой: почтовая служба в России всегда была печально известна своей ненадежностью. Тем не менее, вместо того чтобы переключиться на открытие традиционных розничных торговых точек, как поступили многие розничные компании, Lamoda пошла на удивительный шаг, создав собственное подразделение доставки, состоящее из сотен транспортных средств и более семисот курьеров. Специально обученные курьеры-консультанты не только доставляют заказанные товары, но и ждут, пока покупатель примет вещи и решит, что оставить, и даже могут дать полезные советы из области моды. Конечно же, такой подход к розничной торговле должен обходиться

компании очень недешево. Да и вообще создать с нуля собственную инфраструктуру для доставки товаров в такой огромной стране, как Россия, чрезвычайно непросто. Тем не менее Lamoda считается сегодня одним из самых быстрорастущих ретейлеров в своем секторе. Машины, доставляющие товары бренда, все более привычны для россиян; их можно увидеть на дорогах многих городов. У компании уже больше 1,5 миллиона клиентов, а ее годовой доход, по оценкам специалистов, составляет 240 миллионов долларов.

В 2014 году благодаря использованию новаторских моделей цепочки поставок компания даже получила финансирование в размере 10 миллионов евро от International Finance Corporation — международной финансовой корпорации, входящей в структуру Всемирного банка и одного из крупнейших мировых институтов развития. Инвестиции должны помочь компании в деле регионального развития сети экспресс-доставки Lamoda Express — модернизированной цепочки поставок, способствующей повышению уровня потребительских расходов населения.

## Почему это важно

Стремительные изменения в музыкальной индустрии оказались идеальной площадкой для тестирования прямой модели дистрибуции, к которой сегодня присматриваются многие отрасли. В развитии событий в мире музыки, автомобильных продаж, розничной торговли и публикации научных трудов, и даже в уверенном росте популярного российского интернет-ретейлера, четко прослеживается один важный тренд. По сути, сегодня яркие инновации внедряются не только в области производства, но и в сфере распространения и продаж. В основном эти изменения разрушают традиционные модели дистрибуции, которые использовались на протяжении многих десятилетий. Эти трансформации сегодня намного важнее отслеживать как тенденцию, поскольку они могут очень сильно повлиять и на другие бизнесы, не имеющие отношения ни к одной из упомянутых выше отраслей.

## Для кого это важно

Любая компания, которая продает продукты или услуги на рынке или через каналы, контролируемые центральным дистрибьютером, в самом скором

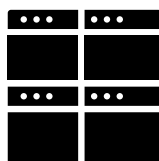
времени непременно почувствует на себе влияние подрывной дистрибуции. Следовательно, тот, кто сумеет найти способ как можно шире охватить уже имеющуюся у него аудиторию и доставлять свой продукт непосредственно тем, кто хочет его купить, извлечет из этой тенденции немалую пользу.

Как обеспечить выживание бизнеса в мире, где метод продажи и распределения ваших продуктов претерпевает поистине революционные изменения? Тенденция «Подрывная дистрибуция» заставит многие компании искать ответ на этот важнейший вопрос в ближайшее время.

## Что следует делать

- **Подготовьте грандиозное заявление.** Группа фермеров из Северной Дакоты решила открыть на Восточном побережье ресторан под названием *Founding Farmers*. Они собирались применить прямую модель «прямо с фермы на стол» в городе Вашингтон. Помимо воссоединения посетителей ресторана с теми, кто выращивает для них продукты, у фермеров была и другая цель — расположить свой тематический ресторан в кругу, где вращаются знаменитые гурманы и влиятельные политики. Из их действий можно извлечь весьма важный урок, касающийся тенденции подрывной дистрибуции: иногда лучший старт в бизнесе происходит благодаря созданию небольшой экспериментальной площадки.
- **Найдите более удачную модель (пусть даже неидеальную).** Несмотря на привлекательность модели дистрибуции *Lamoda*, она, как мы уже говорили, обходится компании очень дорого и при этом довольно сложна. Гораздо проще — попытаться найти такую модель распределения, которая окажется достаточно подрывной для того, чтобы обеспечить вам *большой* контроль. В пример можно привести модель *Amazon*, используемую для торговли книгами. Она позволяет обеспечить весьма внушительную маржу прибыли для авторов и издателей, но далека от идеальной, потому что отдаляет авторов от читателей, поскольку компания сохраняет за собой исключительное право собственности на данные о покупателях. Главное — знать, что иногда, чтобы воспользоваться преимуществами этой тенденции, стоит выбрать вариант, наиболее *близкий* к модели прямых продаж.

# Глава 18



## Микропотребление

### ***В чем суть тенденции?***

***По мере появления новых продуктов, опыта и моделей оплаты для быстрого потребления ряд отраслей начинает активно экспериментировать с микроразмерными формами ценообразования и платежей.***

В 2014 году на свет появилась одна из самых быстрорастущих и популярных среди молодежи младше тридцати лет социальных сетей; ее успех обусловлен тем, что в этой сети люди могут делиться информацией о деятельности, которая прежде считалась исключительно конфиденциальной, — о расходовании денег. Речь идет о сервисе Venmo.

Этот пользующийся большим спросом инструмент четыре года назад придумали друзья по колледжу и соучредители Venmo Эндрю Кортина и Икрам Магден-Исмаил, после того как один из них, отправившись в Филадельфию в гости к другому, забыл свой бумажник. За неделю пребывания в Филадельфии приятель занял у друга две сотни долларов, и, изрядно помучившись с выпиской и сохранением чеков для последующего расчета, друзья задумали создать приложение, позволяющее решать подобные проблемы.

На момент запуска Venmo в 2010 году на рынке существовало множество конкурентных продуктов, но ни один из их создателей даже представить

себе не мог, что одновременно с отправкой платежей можно еще и отлично *пообщаться*. Именно это качество сразу выделило Venmo среди других сервисов мобильных платежей. Пользователи могли отправлять мгновенные платежи (что тут же отражалось на их банковских счетах), при желании сопровождая каждую транзакцию коротким, в стиле твита, комментарием. Эти платежные «сводки» распахнули перед пользователями двери в мир творчества и самореализации. Как написал автор Atlantic («Атлантика») Эрик Левенсон, в каждом кратком комментарии отражался «поразительно интимный взгляд на быт и общение людей». Один из пользователей сервиса из числа опрошенных Левенсоном развил эту мысль, с восторгом заявив, что «эти отчеты очень много говорят о мельчайших деталях человеческой жизни... Я все это просто обожаю, ведь я от природы очень любопытен. И это позволяет мне удовлетворять свое любопытство». Судя по всему, это мнение разделяют многие пользователи приложения. В первом квартале 2014 года Venmo провел платежи на сумму 314 миллионов долларов, что равно объему мобильных платежных транзакций, осуществленных за тот же период с использованием приложения Starbucks.

Почему простой сервис для мобильных платежей, позволяющий пользователям обмениваться краткими отчетами о том, как они расходуют свои деньги, так пришелся им по душе? По словам Магден-Исмаила, «люди предпочитают нас и будут предпочитать в будущем в первую очередь из-за социального характера нашего сервиса. Если вы имеете возможность обмениваться информацией с друзьями, совершать платеж намного интереснее».

Такая ситуация, вероятно, приведет к новым изменениям. По мере того как друзья привыкают говорить о деньгах, описывая друг другу свои расходы и модели оплаты, им становится легче совместно оплачивать покупки и нести расходы буквально на все, от поездок в такси до счетов в баре.

Сервисы, предоставляющие услугу совместной поездки на такси, такие как Uber и Lyft, также предлагают вариант совместной оплаты проезда, позволяющий каждому из друзей или знакомых оплачивать свою часть дороги. Сегодня все больше сервисов и приложений из самых разных отраслей стараются использовать этот принцип для упрощения процедуры совместных платежей.

В общем взлет Venmo и совместная оплата поездок в такси представляют собой наглядный пример более масштабных изменений, которые влияют и на способы и готовность потребителей платить, и на пересмотр компаниями своего подхода к взиманию платежей. Этот тренд я назвал микропотреблением. Весь прошлый год весьма необычный и радикальный пример,

возникший в результате нового подхода к ценообразованию и оплате самых разных видов опыта, иллюстрировал этот тренд.

## Расхохотался — плати

В театре Teatreneu в Барселоне вам не станут возвращать деньги, если комедийное стендап-шоу, которые там часто показывают, вам не понравится. Вам просто пообещают: если шоу окажется не смешным, вы не будете за него платить. Конечно, вас интересует, как в театре узнают, сочли ли вы шоу забавным и смеялись ли вы. А вдруг вы будете хохотать от души, а потом скажете, что скучали целый вечер?

В Teatreneu вам не удастся ничего скрыть — благодаря инновационной модели оплаты, которую театр внедрил в прошлом году, завоевав тем самым огромную популярность среди медиа всего мира. В Teatreneu зритель платит за смех.

Этот театр первым стал экспериментировать с системой идентификации эмоций по лицу, позволяющей отслеживать, насколько часто смеется тот или иной зритель. Вход на шоу бесплатный, но каждый зритель, усевшись на место, подключает свою кредитную карту к планшету, вмонтированному в спинку кресла. Далее на протяжении всего шоу технология распознавания отслеживает, сколько раз он смеялся, и взимает 0,30 евро за один хохот — максимум двадцать четыре евро за шоу.

Такой способ оплаты — идеальный пример тенденции микропотребления; благодаря чрезвычайно эффективной модели микроплатежей потребитель чувствует себя весьма комфортно, ведь он платит только за реальные результаты. Кроме того, такая система оплаты нередко приносит отличную прибыль тому, кто ее использует. Потребители в этом случае обычно готовы платить более высокую цену и больше удовлетворены опытом взаимодействия с поставщиком услуг. По сообщениям Teatreneu, вскоре после внедрения этой модели количество зрителей увеличилось на 35 процентов, а цена билета на представление, оплаченного зрителями, выросла в среднем на шесть евро.

## Оплата, зависящая от размера экрана

Глава киностудии DreamWorks Animation Джеффри Катценберг делает весьма любопытный прогноз относительно будущего нового кинофильма,

основанный на очень простой финансовой схеме: 98 процентов кинопремьер собирают 95 процентов прибыли в течение первых трех уик-эндов после выхода фильма на большой экран. После этого, по словам Катценберга кинопрокат переходит на модель оплаты за немедленный доступ, которая базируется на принципе «подюймовой оплаты».

Джефффри поделился своими взглядами на будущее кинопроката и системы оплаты за просмотр на Международной конференции Института Милкена в Беверли-Хиллз в апреле 2014 года:

*Я думаю, нынешняя модель изменится, и зритель больше не будет платить за окно доступности. После выхода фильма у прокатчика будет семнадцать дней, то есть три ближайших выходных, которые приносят 95 процентов прибыли от 98 процентов премьер. На восемнадцатый день фильм выходит в широкий доступ, и зрители начинают платить за просмотр в зависимости от размера экрана. Просмотр на экране кинотеатра обойдется в 15 долларов; по телевизору с экраном 75 дюймов — четыре доллара; на смартфоне — 1,99 доллара. Такая система будет работать во всем мире, и когда это произойдет — а это непременно произойдет — вся киноиндустрия изменится.*

Переход к форме оплаты в зависимости от размера экрана, без сомнения, поддерживается бурным развитием многочисленных бытовых устройств для потребления контента в разные моменты времени. Если потребители, как предсказывает Катценберг, уже готовы по-разному платить за разные экраны, то, скорее всего, они также захотят выбирать, как потреблять контент. И в этом им тоже пригодится модель микропотребления.

## Разыскивается: ваше внимание

Потребительская активность в отношении медиа продолжает меняться, и рекламодатели стараются не отстать от этой тенденции. На перемены делает ставку директор Financial Times по маркетингу и развитию Джон Слейд.

В 2014 году международные медиа одними из первых заговорили об использовании «количественных показателей внимания» как о способе взимать с рекламодателей плату не за впечатления или клики, а за количество времени, которое потребитель проводит, читая конкретный контент или

взаимодействуя с ним. Специалисты пока еще дискутируют о том, приносит ли пользу увеличение количества времени, выделяемого на конкретную страницу, рекламодателю в условиях, когда потребители подвержены так называемой баннерной слепоте и игнорируют любую рекламу в интернете.

И все же переосмысление подхода медиа к взиманию с рекламодателей платы за публикацию рекламы и постепенный переход киностудий к модели ценообразования, основанной на размере экрана, четко указывают на то, что в скором времени мы увидим все новые формы микроплатежей, которые, судя по всему, серьезно изменят подход ряда отраслей к взиманию оплаты за свои продукты и обслуживание.

## Почему это важно

По мере того как потребление переходит на так называемый снэк-контент (мы подробно обсуждали этот вопрос в главе 10), многие отрасли экспериментируют с новыми способами и подходами к ценообразованию, стараясь привести их в соответствие с поведением потребителей. Благодаря таким платформам, как Venmo, люди привыкают к совершению небольших сделок и проведению моментальных платежей с помощью мобильных устройств. Эта тенденция наглядно иллюстрирует, что широко распространенный потребительский опыт может оплачиваться «порционно», вплоть до платы за приступ хохота на комедийном шоу. И поскольку потребление осуществляется сегодня «короткими очередями», а опыт взаимодействия с брендами оплачивается крошечными порциями, можно считать, что в дальнейшем тенденция микропотребления продолжит захватывать те отрасли, от которых мы этого не ожидали. Им придется энергично переосмысливать свои подходы к проведению сделок или обслуживанию своих потребителей.

## Для кого это важно

Первыми пользователями описанного тренда, по-видимому, станут компании из медиаиндустрии и производители контента, ведь они уже сейчас много работают над созданием новых систем, позволяющих платить за доступ или взимать с рекламодателей плату за реальный охват пользователей. А помимо них, эта тенденция важна для любой компании, которая сумеет

найти уникальные способы «дробления» своих продуктов (или обслуживания) на более мелкие «порции», чтобы обеспечить систему оплаты по факту, особенно периодическую. Вероятно, автопроизводители и агентства по прокату автомобилей предложат нам поминутный прокат авто, а медиасайты начнут тарифицировать контент по отдельным историям. В дальнейшем любая отрасль, способная переосмыслить подход к комплектации и оплате своих продуктов, сможет воспользоваться этим трендом для создания собственных моделей и реализации новых возможностей.

## Что следует делать

- **Станьте первым, кто принимает разные платежи.** В 2014 году мы чрезвычайно часто слышали заявления разных компаний о намерении стать в своих отраслях «первыми, кто будет принимать биткойны (электронную валюту)» для оплаты продуктов или услуг. Air Baltic была первой среди авиакомпаний; Meltdown Comics — среди магазинов комиксов; Time — среди крупных издательств периодической литературы. В будущем многие бренды будут стремиться стать первыми в использовании новых форм оплаты продуктов. А поскольку эти намерения легче реализовать без существенных инвестиций в технологии, благоприятная возможность стать пионером в своей отрасли в будущем году сохранится.
- **Производите больше снэк-контента.** Как мы уже говорили, сегодня создатели контента предлагают нам продукт для потребления с первого взгляда; это, разумеется, предполагает умение создавать короткий, быстро и легко потребляемый контент. Американский поставщик фильмов и сериалов «по требованию» на основе потокового мультимедиа Netflix, проанализировав модель потребления своих пользователей, обнаружил, что 87 процентов всех сеансов мобильной связи длятся менее десяти минут. Но Netflix вообще не предлагает такой короткий контент! В результате в 2014 году бренд объявил о намерении создавать двух-пятиминутные клипы, предназначенные специально для пользователей мобильных устройств. Такой подход поможет вам удовлетворить растущие запросы современных потребителей в отношении микропотребления, и вы будете предлагать им ценность короткими, легко «перевариваемыми» порциями.



Часть III

**РУКОВОДСТВО ДЛЯ  
ЖЕЛАЮЩИХ ПОПАСТЬ  
В ТРЕНД**

# Глава 19

## Как учитывать новые тренды в своем бизнесе

*Совершить открытие — означает увидеть то, что видят все, и подумать о том, о чем никто не думает.*

Альберт Сент-Джёрджи,  
американский биохимик,  
лауреат Нобелевской премии

В 2009 году Том Маас, бывший директор по маркетингу знаменитого производителя виски Jim Beam, наконец-то создал идеальный напиток. На протяжении многих лет он занимался разработкой и продвижением нового крем-ликера на основе популярного традиционного молочного напитка с корицей и миндалем из Латинской Америки под названием орчата. Новый напиток RumChata (соединение алкогольной основы с безалкогольным напитком с разными вкусами и ароматами) представляет собой смесь легкого рома, сливок и специй, в том числе корицы и ванили.

Но RumChata стал хитом не сразу, а после некоторого периода новаторства в области продаж. Когда же бармены начали сравнивать вкус RumChata со вкусом молока на дне миски зерновых хлопьев Cinnamon Toast Crunch, популярность продукта стала расти как на дрожжах.

Бармены начали использовать ликер для создания более изысканных и сложных коктейлей, и довольно скоро многие дистрибьюторы и ретейлеры уже предлагали этот бренд. А сам напиток тем временем реализовывал

инновационные рекламные проекты, призывающие бары предлагать основанные на RumChata напитки и развивать бренд дальше. И со временем креативный подход принес плоды.

В одной статье BusinessWeek, например, рассказывается о том, что напиток захватил пятую часть американского рынка крем-ликеров стоимостью в миллиард долларов и что в некоторых регионах по объемам продаж бренд обошел даже знаменитый ликер Baileys Irish Cream компании Diageo — многолетнего лидера этого рынка. И самое важное: специалисты признали, что благодаря невероятной популярности в качестве ингредиента для изготовления различных коктейлей, а также для выпечки и прочих блюд RumChata изменяет правила игры в отрасли.

## Как создать продукт, изменяющий правила игры

RumChata — идеальный прекрасный результат, которого можно достичь благодаря наблюдательности и пониманию того, где потребительское поведение заходит на свободное пространство рынка. Возможно, занимаясь поиском идеи продукта, Том Маас и не курировал тенденции, как описано в этой книге, но мы все равно можем провести инженерный анализ его успеха и извлечь из него весьма полезные уроки.

Если провести такой анализ, намного проще заметить некоторые явные тенденции последних лет, в которые вписывается концепция RumChata; судя по всему, эти тренды в определенной мере способствовали успеху бренда, в частности:

- растущий интерес потребителя к аутентичным продуктам с интересной предысторией;
- рост популярности развлекательных кулинарных программ, вдохновляющих людей готовить дома (и подходить к этому творчески);
- повышенный интерес к испанской культуре и наследию, наблюдающийся в США.

Сейчас, несколько лет спустя, кажется, что все это однозначно указывает на то, что такой продукт, как RumChata, просто не мог не появиться на свет.

Само собой, оценивая ситуацию через время, соединять точки, как правило, не так уж и трудно. Но важнее научиться делать это заранее, чтобы уже в ближайшем будущем добиться успеха в своем бизнесе.

## О мыслительном подходе, базирующемся на пересечении идей

Как правило, тренды — это многообещающие идеи, отражающие веяние или явление, ускоренно развивающиеся в последнее время. К сожалению, когда дело доходит до применения таких идей в реальных жизненных ситуациях, их ценность и польза не всегда бывает понятна сразу.

Сооснователь агентства The Future Laboratory, специализирующегося на прогнозировании тенденций, Крис Сандерсон называет тренды «прибылью замедленного действия». Весьма остроумное и интригующее название, тем не менее, чтобы получить эту прибыль в реальности, требуется нечто большее, чем навыки в области выявления, курирования и описания тенденций.

**Тенденции имеют смысл и ценность только в том случае, если умеешь применять их на практике.**

Возможно, тренд указывает на то, что вашей компании следует отказаться от нынешней продуктовой линейки? Или стоит резко изменить фокус бизнеса? Или, напротив, сохранять прежний курс до тех пор, пока не окупятся затраты? С этими чрезвычайно важными вопросами, на которые, увы, не так уж легко ответить, сталкивается в бизнесе и в связи с карьерой каждый из нас.

К счастью, применив правильный ход рассуждений, или мыслительный подход, обычно можно найти верные ответы. И далее мы поговорим о конкретных инструментах, процессах и знаниях, которые позволят вам применять ваши знания о тенденциях для достижения успеха в бизнесе и карьере.

Последние несколько лет, помогая организациям и студентам учиться учитывать влияние трендов на практике, я неизменно начинал курс с одной простой идеи — концепции пересечения идей.

**Мыслительный подход, учитывающий пересечение идей, позволяет находить параллели между, на первый взгляд, совершенно не связанными явлениями и благодаря этому генерировать новые идеи, направления и стратегии, способствующие достижению успеха.**

В большинстве случаев, чтобы помочь рабочим командам и брендам применять правильный подход к осмыслению проблем и выработке новых методов, основанных на тенденциях рынка, я использую семинары. В нескольких следующих главах содержится поэтапное описание этого процесса. Из них вы узнаете самые популярные методы, которым обычно обучаются мои студенты. Но сначала я считаю полезным рассказать вам о трех базовых принципах мыслительного подхода, учитывающего пересечение идей в реальной жизни.

### Принцип № 1: стараться видеть сходство, а не различия

Паоло Нагари — специалист по кросс-культурному интеллекту, он обучает руководителей компаний навыкам, без которых нельзя добиться успеха, если живешь и работаешь за границей. Но, в отличие от многих других разработок, модель обучения Паоло базируется не на том, «что приемлемо и неприемлемо» в иных странах. И это, безусловно, правильно, ведь, чтобы преуспеть в культуре, отличной от вашей, требуется знать намного больше, чем обычные сведения из путеводителей.

Согласно первому правилу Нагари для руководителей, необходимо сосредоточиться не на различии культур, а на том, что их объединяет. Этот совет пригодится и вам, если вы хотите научиться правильно использовать незнакомые тенденции.

Иногда кажется, что истории или отрасли, составляющие основу определенной тенденции, совершенно не связаны с вашим бизнесом, однако сходства между ними бывает намного больше, чем вы думаете. Рассмотрим пример. В 2008 году бывший исполнительный директор Coca-Cola Джефф Данн стал президентом Bolthouse Farms. Эта сельскохозяйственная компания стоимостью в миллиард долларов в буквальном смысле слова заново изобрела «морковную индустрию», создав такой продукт, как мини-морковь. Однако к приходу Данна объем продаж моркови (и мини-моркови)

неуклонно снижался, и ему предстояло решить эту проблему. Данн обратился за помощью в рекламное агентство Crispin Porter+Bogusky (CP+B).

Агентство тоже еще не сталкивалось с подобными задачами, тем не менее оно сумело придумать для ее решения уникальную идею, основанную на том, что люди предпочитают перекусывать чем-то вкусным, но не всегда полезным и не очень-то любят, когда им советуют питаться здоровой пищей.

Как позже сказал креативный директор CP+B Омид Фархан в интервью Fast Company, «по идее, мини-морковь обладает многими качествами всеми любимого фастфуда. Она неоново-оранжевого цвета, хрустящая, ее хочется грызть и грызть. Ее потребление вызывает что-то вроде наркотического привыкания». CP+B разработало рекламную кампанию со слоганом «Если хочешь похрустеть», а вдохновляли создателей маркетинговые тактические приемы компаний — производителей других потребительских товаров (в том числе Coca-Cola). Проверка на тестовых рынках показала, что продажи мини-моркови выросли на 10–12 процентов — и все благодаря маркетинговой кампании, построенной на сходстве между совершенно не похожими друг на друга продуктами: полезными свежими овощами и вредными закусками типа чипсов.

## Принцип № 2: намеренно отводить взгляд от главной цели

Франс Йоханссон внимательно наблюдает за людьми и компаниями. Его первая книга, «Эффект Медичи»\*, очень увлекательно рассказывает о важности пересечений между различными отраслями и людьми, а также о том, что это отличный способ для создания новых идей, продуктов и организаций, изменяющих правила игры в бизнесе. Вторую книгу The Click Moment («Момент клика») Йоханссон посвятил другой идее, связанной с первой. В ней автор пишет о роли проницательности и интуиции в нашей жизни и рассказывает, как любой человек может повысить свои шансы на счастливые встречи и приятное общение с другими людьми. В этой, второй, книге Йоханссон пересказывает известную историю о том, что вдохновило основателя Starbucks Говарда Шульца на создание компании в ее нынешнем виде. Идея пришла к Шульцу во время поездки в Милан, где буквально на каждом

---

\* Йоханссон Ф. Эффект Медичи. Возникновение инноваций на стыке идей, концепций, культур. М.: Вильямс, 2008.

углу он видел кофейни, предлагавшие эспрессо. Говард подумал, что подобные заведения могли бы иметь успех и в Америке. Вот так Starbucks превратилась из поставщика высококлассного оборудования для пивоварения на дому в розничного торговца кофе.

Вообще-то Шульц ездил в Милан для участия в отраслевой выставке. А эспрессо-кофейни он заметил и вдохновился ими только благодаря случайной прогулке от отеля до конференц-центра. Эта история наглядно показывает, что стоит обратить внимание на то, что лежит за рамками основной цели, поскольку иногда это позволяет разглядеть даже очень большие идеи, которые, в сущности, только и ждут, чтобы их кто-нибудь заметил и воплотил в жизнь.

### Принцип № 3: странствовать по незнакомой местности

Если вам доведется гулять по Бангкоку в шесть часов вечера, вы заметите, что в это время люди откладывают все свои дела без видимых причин и стоят молча. Если спросите об этом любого местного жителя, вы узнаете, что два раза в день играет тайский национальный гимн (в восемь утра и шесть вечера) и все граждане страны оставляют все свои дела и в знак уважения устраивают минуту молчания. Если вы стали однажды свидетелем такой культурной особенности, то не забудете ее никогда.

Подобные неожиданные впечатления мы получаем во время многих путешествий, и на противоположной стороне земного шара, и просто в незнакомом уголке своего города. Бродить там, где раньше не бывал, — это все равно что совершать разведку. Мы часто думаем, что сможем узнать что-то новое только во время дальнего путешествия, на самом же деле чрезвычайно важно изучать окружающий мир постоянно, каждый день. Сегодня у каждого из нас есть навигатор, способный довести буквально куда угодно, однако очень важно время от времени не сверяться с ним, а просто странствовать. Это слово идеально описывает мыслительный подход, основанный на пересечении идей.

Итак, я рассказал вам о трех принципах мыслительного подхода, основанного на пересечении идей, и теперь предлагаю поговорить о том, как применять обнаруженные вами новые тенденции в своей ситуации. В этом вам поможет инструмент, который я сам использую для этой цели, а именно *семинары*.

## Почему семинары эффективны

**В ходе семинара группа людей, сосредоточенных на обсуждении какой-либо концепции, вырабатывает эффективные и полезные идеи по ее использованию ради получения желаемого результата.**

Вам может показаться, что проведение семинара слишком сложное дело для данных целей, особенно если речь идет об использовании тенденций в личных целях — для себя и своей карьеры. Тем не менее по ряду причин вам стоит подумывать именно об этом подходе. Перечислим несколько преимуществ семинаров.

1. **Концентрация внимания.** Мы ведь постоянно заняты, и, как правило, у нас нет времени целый день сидеть и размышлять о тенденциях. Чтобы сосредоточиться на нужном вопросе, я всегда рекомендую выделить для этого определенное время, пусть даже минимальное. Одно то, что эта деятельность запланирована и на нее выделено время среди ваших обычных занятий, будет повышать ее значимость и в итоге она станет важной для вас.
2. **Определенная процедура.** Организовать семинар можно разными способами, я расскажу о некоторых из них в следующих главах, чтобы помочь вам на первых порах. Какой бы из них вы ни выбрали, чтобы быть эффективным, ваш семинар должен иметь правильную структуру, благодаря которой его участники будут точно знать, что все нацелены на успех и способны обеспечить достижение общих целей.
3. **Фактор ответственности.** Еще одна важная причина эффективности семинаров в том, что они объединяют в одном месте в нужный момент нужных людей, чтобы каждый мог внести свой вклад в выработку плана дальнейших действий. И конечно же, ответственность не менее важна для тех, кто ищет применение новым тенденциям в одиночку.

Почти все из доброго десятка семинаров, проводимых мной (обычно они посвящены маркетингу, бизнес-тенденциям и будущему), начинаются одинаково — с презентации самих тенденций. Тем не менее в большинстве

случаев моя *конечная цель* заключается не в том, чтобы выявить новые тенденции. Об этом важно помнить.

Полезнее всего проводить семинары после того, как вы уже прошли все этапы, описанные в первой части книги, курирования тенденций, обнаруженных вами, либо тенденций, выявленных кем-то другим (например, описанных в части II этой книги). Цель любого такого семинара состоит в том, чтобы придумать, как применить эти тенденции на практике, для решения реальных задач и проблем своего бизнеса или карьеры.

## Пять условий проведения отличного семинара, посвященного новым тенденциям

Если вы решили провести семинар, для достижения наилучшего результата соблюдайте ряд правил.

1. **Всегда привлекайте объективного ведущего.** Вероятно, вы предпочитаете, чтобы вести семинар должен тот, кого тема обсуждения касается больше всего, однако это не всегда правильно. Лучше других семинары проводят те, кто умеет вести дискуссию, удерживать разговор в нужном русле и задавать смелые вопросы без предвзятости или желания намеренно привести группу к конкретному решению или точке зрения.
2. **Поощряйте обмен мнениями, но не критику.** Нам всем не раз приходилось слышать о том, что «во время мозгового штурма не бывает плохих идей». Это утверждение не совсем верно. Плохие идеи *бывают*: это идеи, не касающиеся сути дела, неосуществимые и бесполезные. К сожалению, в условиях семинара их довольно трудно выделить. По этой причине правильнее всего поощрять всех участников как можно активнее обмениваться новыми идеями, которые, возможно, будут потом использованы, а не тратить время и энергию на их критику.
3. **Говорите «да, и...».** Артисты комического жанра часто используют в своем выступлении слова, выражающие идею «да, и...», а не «да, но...»; по сути же, это родственные выражения, только одно несет позитивный смысл, а другое — негативный. Произнося слова «да, и...»,

вы будете опираться на мысли и утверждения, которые слушатели с вами разделяют, а не на то, что противоречит их взглядам и в чем вы хотите их разубедить. Эта уловка позволит вам провести по-настоящему эффективный семинар.

4. **Готовьтесь к семинару профессионально.** Вы, должно быть, слышали поговорку «что посеешь, то и пожнешь»? Так вот, вам следует знать, что этот принцип напрямую относится к семинарам. Если вы не подготовили все нужные материалы, идеи и вопросы, вряд ли вам удастся получить от него пользу. Это вовсе не значит, что придется потратить месяцы на всесторонние исследования, но хорошо подготовиться, чтобы быть уверенным, что все участники проинформированы и могут внести ценный и значимый вклад в обсуждение, все же необходимо.
5. **Резюмируйте и обобщайте.** После того как вы потратили время и деньги на подготовку и проведение семинара, не забудьте подвести итоги того, что происходило в ходе обсуждения. Иначе вы потратите свои силы зря. Резюмировать должен ведущий; он же должен подводить итог по всем пунктам обсуждения и внимательно следить за тем, чтобы каждый, кто потратил драгоценное время на эту дискуссию, понимал, чего вы достигли общими усилиями и что нужно делать дальше, чтобы успешно двигаться вперед.

## Четыре основные модели семинаров, посвященных влиянию новых тенденций

Для проведения подобных семинаров используется огромное число форматов и методов. (В нескольких следующих главах я расскажу о четырех моделях, которые позволят вам подходить к применению тенденций стратегически, с учетом разных конкретных целей.) Итак, вот вкратце четыре темы семинаров, которые мы рассмотрим подробно в следующих главах.

- **Картирование взаимодействия потребителей с продуктом.** Поэтапное обретение понимания, как потребители взаимодействуют с вашим брендом. Это поможет вам применить новые тенденции на каждом этапе данного процесса.

- **Сторителлинг бренда.** Придумывание яркой, впечатляющей истории о бренде или составление послания бренда, нацеленных вызвать нужную реакцию потребителей с учетом новых тенденций.
- **Бизнес-стратегия.** Выработка новой стратегии выхода на рынок или запуска нового продукта либо изменение действующей бизнес-модели или модели получения дохода с учетом новых тенденций.
- **Корпоративная культура.** Планирование карьеры или оптимизация внутренней культуры компании и работы команды с учетом новых тенденций.

## Для небольших групп

И наконец, последнее, чем я хочу поделиться с вами, прежде чем мы приступим к подробному обсуждению перечисленных выше семинаров. Это касается способов учета влияния тенденций в тех случаях, когда вы единственный владелец очень маленькой компании и некому принять участие в вашем семинаре. Хотя все следующие главы написаны исходя из того, что в мероприятии участвует несколько человек, многие из описанных в них уроков легко адаптировать и для малого бизнеса, в том числе индивидуального. Возможно, будучи владельцем такого бизнеса, вы решите, что семинары и даже мыслительный подход, основанный на пересечении идей, не для вас, я все же призываю вас испытать эти методы. Отсутствие большой команды еще не означает, что вы не можете воспользоваться выгодами и преимуществами курирования тенденций и повысить успешность своего бизнеса с помощью семинаров.

# Глава 20

## Семинар «Картирование взаимодействия потребителей с продуктом»

*Великие бренды должны быть великими агрегаторами. Они обязаны внимательно следить за всем, что происходит в мире... и организовывать всю эту информацию.*

Кевин Планк,  
глава компании Under Armour

Дальновидный руководитель компании способен проникнуть в ум и сознание потребителя. Иногда он понимает, чего хотят люди, даже раньше, чем это доходит до них самих. Однако следует признать: такое качество, как интуиция, трудно оценить количественно и гораздо труднее воспроизвести. А вот картирование взаимодействия потребителей с продуктом позволяет буквально шаг за шагом описать, как это происходит, и сделать это может любой бизнесмен, независимо от того, обладает он тонким чутьем распознавать потребности своих клиентов или нет.

Из этой главы вы узнаете, как объединить метод картирования взаимодействия потребителя с продуктом со знаниями о наиболее важных новых трендах, чтобы определить, как следует изменить свой подход к привлечению потребителей. Ведь вам необходимо предложить людям лучшее решение их проблем, научиться привлекать их внимание быстро и простыми способами, а также выделиться среди конкурентов.

## Что такое картирование взаимодействия потребителей с продуктом

Карта взаимодействия потребителя с продуктом — это схема, на которой изображена последовательность точек соприкосновения идеального потребителя с брендом, начиная с обдумывания, стоит ли приобрести ваш продукт, и заканчивая его покупкой и лояльностью к вашему бренду.

Должно быть, все это кажется вам знакомым, ведь в большинстве учебных курсов по бизнесу или маркетингу рассказывается об этом, только называется эта модель воронкой продаж или циклом закупки. Впрочем, как ее ни назови, как правило, она состоит из шести отдельных *этапов* взаимодействия потребителя с брендом или продуктом.

---

### Шесть этапов взаимодействия потребителя с брендом

**Этап 1. Потребитель не знает, нужен ли ему данный продукт или услуга.**

*Этот этап включает:* предварительное информирование и обслуживание, формирование потребностей.

**Этап 2. Человек испытывает потребность в чем-то и начинает искать возможные решения.**

*Этот этап включает:* осведомленность, обдумывание, исследования.

**Этап 3. Человек находит решения и начинает сравнивать альтернативы.**

*Этот этап включает:* обдумывание, сравнение, посещение магазинов, оценку.

**Этап 4. Человек покупает продукт, получает и впервые использует его.**

*Этот этап включает:* покупку, изменение права собственности, доставку, установку.

**Этап 5. Человек пользуется продуктом и приобретает соответствующий опыт.**

*Этот этап включает:* использование, участие, опыт, активизацию использования.

**Этап 6. Человек рассказывает о продукте другим людям или начинает думать об очередном приобретении того же продукта.**

*Этот этап включает:* продвижение, формирование лояльности, удержание потребителя, обмен мнениями, рекомендации.

---

Производителям некоторых продуктов или услуг эта модель может показаться слишком сложной. Если вам кажется, что какие-то из этих этапов

именно в вашей ситуации не происходят, обычно это объясняется тем, что они сменяют друг друга так быстро, что складывается впечатление, будто вы вообще не можете на них влиять. Например, если потребитель покупает батончик Snickers, то мысль о том, что он перед этим сравнивает разные альтернативы, может показаться несколько надуманной. И правда, сколько времени требуется покупателю для совершения импульсной покупки? Тем не менее, даже принимая решение, на которое уходит буквально доля секунды, стоя в очереди к кассе, покупатель проходит всю последовательность взаимодействия с брендом и, следовательно, каждый из названных этапов.

## Цель

Семинар, на котором обсуждается взаимодействие потребителя с брендом, идеально подходит для определения конкретных тактик, которые можно реализовать в различных направлениях вашего бизнеса и благодаря которым можно моментально охватывать потребителей в самое подходящее время процесса покупки. Другие семинары, о которых мы поговорим далее, больше сфокусированы на бизнес-стратегии и донесении общего послания бренда. Цель этого семинара — введение небольших изменений, которые незамедлительно повлияют на то, как вы продаете продукты, как обслуживаете клиентов и какое впечатление у них оставляет.

## Подготовка

Перед этим семинаром важно получить четкое представление не только о том, кто ваши клиенты, но и о том, как они взаимодействуют с вашим брендом сейчас. Иногда карта взаимодействия потребителей с брендом или продуктом составляется посредством реальных полевых исследований с участием потребителей, но в большинстве случаев это делается с помощью проведения семинара, который проливает свет на то, какой путь обычно проходят ваши клиенты.

Перед проведением семинара на тему влияния новых тенденций на бизнес, на котором будут обсуждаться вопросы картирования взаимодействия потребителей с брендом, следует тщательно проработать несколько элементов:

1. **Карты взаимодействия потребителей.** Визуальная картина взаимодействия потребителей — очень ценный актив, он помогает лучше понять запросы клиентов. Поскольку цель данного семинара состоит не в составлении подобной карты, а в том, чтобы научить участников использовать ее в качестве шаблона, в который можно включать разные стратегии и тактики применения новых тенденций, это, пожалуй, самая важная часть подготовки. Возможно, вам понадобится помощь в этом деле, поэтому в конце главы представлен список вспомогательных материалов, которые пригодятся вам на данном этапе.
2. **Социальные архетипы** позволяют создавать более правдоподобную модель типичного клиента, благодаря чему команда, обсуждающая и рассматривающая возможные тактики, представляет себе *реального человека* с определенными чертами характера, а не просто какой-то сегмент рынка или демографическую категорию. Часто архетипы описываются словами, а иногда дополняются соответствующим визуальным образом, что делает их еще более реалистичными. Социальные архетипы нередко создаются на основе исследований существующих потребителей или базируются на образе клиента, уже составленном компанией в ходе соответствующего профилирования или интервью.
3. **Карты заинтересованных сторон.** Карта заинтересованных сторон позволяет оценивать круг людей, не являющихся вашими клиентами, например членов совета директоров, СМИ или партнеров. Визуализация или написание списка заинтересованных сторон позволяет установить своего рода фильтр для отбора тех, чьи идеи следует принять во внимание и обдумать.
4. **Сегменты потребителей.** У большинства компаний редко бывают клиенты какого-то одного типа. Намного чаще они работают с разными потребительскими сегментами, базирующимися на продуктовых линейках, региональных особенностях и даже на сезонном факторе. Знание этих сегментов тоже поможет вам определить характер взаимодействия тех или иных потребителей с вашим брендом и понять, насколько он варьируется от сегмента к сегменту. Во многих случаях можно применять к разным сегментам один подход. Но иногда лучше обсуждать сегменты совершенно отдельно друг от друга, для чего потребуются разделить семинар на части.

## Участники

Конкретных правил при выборе тех, кому следует принять участие в семинаре, не существует, но даже если ваша компания очень невелика, например вы работаете индивидуально или с одним-единственным партнером, этот семинар все равно вам пригодится.

В представленном ниже списке указывается идеальное число участников для данного семинара на тот случай, если вам удалось привлечь нужных людей и у вас имеется достаточно большая команда или широкий круг участников.

1. **Ведущий** (один человек) ведет беседу. Он следит прежде всего за тем, чтобы обсуждение не отклонялось от темы. Задает важные вопросы, в случае необходимости углубляет тему; следит за тем, чтобы в обсуждении никто не доминировал. Он также подводит итог дискуссии и отмечает ключевые моменты.
2. **Секретарь** (один человек). Благодаря разделению роли секретаря и ведущего последний может в полной мере сосредоточиться на обсуждении. Но секретарь должен не просто слово в слово записывать, что говорят участники семинара. Он обязан разбираться в вопросе обсуждения достаточно хорошо, чтобы ухватывать самую суть идей и соотносить их друг с другом.
3. **Участники** (от 2 до 12 человек) представляют свои идеи, тем самым повышая ценность семинара. Оптимальное количество участников большинства семинаров, которые я проводил, колеблется от шести до двенадцати человек, хотя выбор в значительной степени зависит от предпочтений ведущего.
4. **Голос потребителя** (один человек). Очень важно привлечь к участию в семинаре человека, близкого к потребителям и знающего, как они взаимодействуют с вашим брендом, — того, кто может в любой момент обсуждения выступить от имени потребителя. Этот человек может играть и другую роль, но очень важно назначить *кого-то представителем* интересов клиентов, потому что об их точке зрения в ходе дискуссии легко забыть.
5. **Графический координатор** (по усмотрению). В этом семинаре (в силу его яркого визуального воздействия) у меня нередко участвует

графический координатор, который не позволяет людям отклониться от темы обсуждения. Его задача — представлять наглядные материалы на большой доске. Как правило, такие материалы подготавливаются заранее третьей стороной, что обычно требует дополнительных расходов. Однако визуальное представление темы может очень положительно сказаться на результатах семинара, а также на том, как он повлияет на всех, а не только на непосредственных участников.

## Формат

Я не стану рекомендовать один и тот же стандарт для всех случаев, а опишу три наиболее распространенных варианта, которые я сам чаще всего использую в разных ситуациях, выбирая их в зависимости от состава участников семинара. Все они помогают точнее показать, как новые тенденции влияют на взаимодействие потребителей с брендом.

Вы можете выбрать один вариант или разработать свой собственный, а также применять разные подходы к структурированию дискуссии. Подойдет любая форма проведения семинара, посвященного картированию взаимодействия потребителей с брендом, лишь бы она помогла вам убедить людей проявить себя с лучшей стороны и внести наибольший вклад в обсуждение.

1. **«Один день из жизни потребителя».** Такой формат предполагает поэтапный контакт с потребителем в различных точках взаимодействия на протяжении дня. В результате участники могут построить график среднестатистического дня клиента для разных архетипов (групп) потребителей. Далее можно сосредоточиться на изучении того, как новые тенденции по-разному сказываются на обычном дне разных потребителей и как с учетом этого следует изменить способ взаимодействия вашего бренда с потребителем в конкретных точках контакта в настоящее время.
2. **«Клиент будущего».** На этом семинаре сравнивается нынешнее взаимодействие потребителей с тем, как оно может измениться под влиянием выявленных тенденций. В ходе семинара разрабатываются способы улучшения охвата потребителей и усиления влияния бренда на них на пике этих изменений.

3. **«Ранний последователь».** На семинаре такого формата изучаются потребители, которые первыми сами начали приобретать продукты вашего бренда, а также опыт компании при взаимодействии с ними. На основании этой информации, в контексте тенденций, разрабатываются планы первоочередных действий, а также определяется первая целевая аудитория.

## Результаты

В ходе семинара, посвященного картированию взаимодействия потребителей с брендом, перед вами стоит задача определить, как применить знание о новых тенденциях для изменения способа этих взаимодействий либо для того, чтобы лучше понять запросы и желания клиентов компании. Помимо выработки общей стратегии в данном направлении на этом семинаре, скорее всего, вы придумаете множество полезных идей, касающихся изменения небольших аспектов обслуживания клиентов, которые позволят вам учесть важные последствия новых тенденций и лучше подготовиться к изменениям в мире потребителей.

### Пример: владелец местного магазина товаров для туризма и отдыха на открытом воздухе

Как и большинству современных предпринимателей, вам приходится решать серьезные проблемы своего рынка, которые создают крупные конкуренты и постоянно растущие ряды потребителей, все чаще выбирающих способ покупки любых товаров через интернет посредством одного-единственного клика. Как конкурировать в такой сложной ситуации?

Этот семинар, возможно, поможет вам выработать нужную стратегию. Допустим, такой стратегии у вас пока нет. Значит, первым делом следует составить карту типичного взаимодействия потребителя с вашим брендом, для чего вам понадобится либо сразу задать ряд целевых вопросов непосредственно потребителям, либо составить список вопросов и отвечать на них самому, наблюдая за тем, как ведут себя ваши клиенты.

Вот несколько примеров вопросов, которые вы могли бы задать потенциальным покупателям:

- Знают ли они уже сейчас, в какой поход или путешествие отправятся, или просто заглянули в ваш магазин посмотреть, что вы предлагаете, прежде чем планировать конкретное путешествие?
- Если путешествие уже запланировано, как скоро они в него отправятся — через день, неделю или месяц?
- Может, они просто нуждаются в совете, а затем вернутся домой, чтобы найти в интернете товары для туризма по более выгодным ценам? Или последуют совету квалифицированного продавца-консультанта и купят товар сразу?
- В каких случаях они считают удобным обсудить ваш магазин с другими людьми?

Вы, конечно, заметили, что подобные вопросы помогают намного лучше понять суть взаимодействия потребителей с вашим брендом. После того как вы на них ответите, следует составить карту этого взаимодействия (если, конечно, вы этого еще не сделали), воспользовавшись предложенными в конце этой главы ресурсами. А затем можно смело начинать применять свои знания о потребителе и бизнес-тенденциях к этим взаимодействиям для составления плана действий, который позволит вам успешнее конкурировать на рынке в следующем году. Вот несколько примеров того, как учесть влияние новых тенденций в опыте компании и ее понимании своих клиентов.

1. **Тенденция «“Звезда” каждый день».** В некоторых тайских ресторанах вы увидите нечто вроде стены славы: там висят фотографии посетителей, умудрившихся съесть целую миску очень острого карри. Нечто подобное могли бы предложить и вы, чтобы дать людям повод возвращаться к вам и встречаться с вами на фазе *использования продукта* (фаза 5 взаимодействия потребителя с брендом).
2. **Тенденция «Розничная торговля наоборот».** Что еще, помимо привычной возможности сравнения цен, как на сайте Amazon, предлагает потребителям ваш интернет-магазин на *этапе покупки* (этап 4)? Упрощение процесса покупки и понятные подсказки полезны и в реальном, и в виртуальном мире; благодаря удобству для покупателей они позволяют вам существенно сократить объемы хранящихся на складе товаров.

3. **Тенденция «Массовая вовлеченность».** Возможно, вы смогли бы предложить своим клиентам интересный опыт, созвучный их мировоззрению? Например, если потребители любят проводить время на природе, предложите им курсы или демоверсию нового продукта, чтобы укрепить с ними связь и обеспечить им бóльшую ценность? Если вы будете делать это предусмотрительно, то, возможно, научитесь эффективнее охватывать потенциальных покупателей на *этапе обдумывания* (этап 2), а то и на этапе, когда они еще не решились купить продукт и даже не начали его искать (этап 1).

Я выбрал эти три тенденции для примеров произвольно, чтобы проиллюстрировать, как можно применить тренды во вполне конкретном бизнесе. Скорее всего, вас заинтересуют не все предложенные мной тенденции: все зависит от того, в какой отрасли вы работаете. Кроме того, вы можете учитывать то, что обнаружили в результате собственных исследований, а не в этой книге.

В любом случае, отталкиваясь от взаимодействия потребителей с вашим брендом как от отправной точки, вы начнете создавать собственные ценные идеи, чтобы эффективнее продвигать свой бизнес и лучше доносить до мира свое послание.

## Где можно больше узнать о картировании взаимодействия потребителя с брендом

Тем, кто стремится больше узнать о картировании взаимодействия потребителей с продуктом, я рекомендую следующие ценные ресурсы\* (можно рассказать о них своей команде, чтобы лучше скоординировать действия перед проведением семинара на эту тему):

1. **Smaply ([www.smaply.com](http://www.smaply.com)).** Возможно, это самое полное доступное в интернете программное обеспечение для составления карт взаимодействия потребителя с брендом и других схем, которые мы обсудили в этой главе, в том числе карт заинтересованных сторон

---

\* Все материалы, представленные на интернет-ресурсах, рекомендованных автором, — на английском языке. *Прим. ред.*

и архетипов потребителей. Настоятельно рекомендую им воспользоваться.

2. **Книга «Практика визуального мышления»\*** Дэна Роэма. Умение визуализировать проблему — чрезвычайно важный навык, если вы собираетесь заняться картированием взаимодействия потребителей с брендом и провести семинар на эту тему. Книга Дэна Роэма мне очень нравится, поэтому я часто рекомендую ее своим студентам, чтобы помочь им постичь искусство визуального мышления и рисунка.
3. **Smashing Magazine ([www.smashingmagazine.com](http://www.smashingmagazine.com))**. Хотя Smashing Magazine создавался в первую очередь как сайт для веб-дизайнеров и разработчиков, на нем вы найдете огромное количество материалов для составления карт взаимодействия потребителей с брендом и развития визуального мышления. Там есть много просто интересных материалов, которые пригодятся каждому, кто хочет создать впечатляющую графику. Если вам нужны ресурсы для создания графики, которая поможет вам мыслить эффективнее и правильнее, непременно обратите внимание на этот электронный журнал.

---

\* Роэм Д. Практика визуального мышления. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

# Глава 21

## Семинар «Сторителлинг»

*Если хочешь тронуть кого-то за душу, надо сказать самому себе: «Я работаю в бизнесе по эмоциональной транспортировке. Я должен сдвинуть этого человека с мертвой точки, повлиять на него эмоционально».*

Питер Губер,  
голивудский продюсер и автор бестселлера  
Tell To Win («Говори и богатей»)

Яркая, впечатляющая история — веская причина доверять вашему бренду и продукту. Об этом никогда не стоит забывать.

Тенденции могут оказывать огромное влияние на ваш рассказ миру о своем бренде. Например, описывая в главе 7 тенденцию «Фирменная благотворительность», я говорил о том, что она указывает на повышение важности для потребителей этичного поведения брендов. Эта часть истории бренда имеет большое значение для повышения лояльности клиентов и привлечения их внимания к вашему бренду.

В этой главе мы рассмотрим некоторые варианты организации и проведения семинара, посвященного сторителлингу, с учетом уроков новейших тенденций, цель которого — создание интересной и эмоционально захватывающей истории о вашем бизнесе. Возможно, вам придется только добавить новые подробности к истории о своем бренде, которую вы уже рассказываете. В ином случае под влиянием новых тенденций вам потребуется придумать новую историю. Как бы то ни было, описанные в этой главе методы непременно будут вам полезны.

## В чем важность сторителлинга?

**Сторителлинг означает создание и эмоциональный рассказ истории своего бренда с целью вызвать у людей доверие и больший интерес к нему.**

Сегодня все более убедительные доказательства подтверждают, что такие истории с огромной силой способствуют успеху любого бизнеса. Чтобы проиллюстрировать важность сторителлинга, рассмотрим пример сайта Significant Objects, созданного в 2012 году двумя писателями: Джошуа Гленном и Робом Уокером. Решив провести эксперимент, создатели сайта попросили сотню известных авторов написать истории о предметах, купленных на гаражной распродаже в среднем меньше чем за полтора доллара. Написанные талантливыми людьми рассказы позже позволили продать те же предметы на eBay более чем за восемь тысяч долларов. Согласитесь, это весьма наглядная иллюстрация силы влияния истории о продукте на то, сколько люди готовы за него заплатить.

Несмотря на общеизвестное значение сторителлинга как маркетинговой тактики и способа продвижения бренда, компаниям не всегда удается придумать по-настоящему *хорошие* истории. В интернете полно скучных страниц «О нас», из которых редко можно узнать больше, чем расписание часов работы, информация о слияниях, переезде офиса и заметных назначениях в компаниях. А между тем все это не имеет к хорошей истории о бренде никакого отношения.

К немалому своему сожалению, должен сказать, что если ваша миссия и продукт *изначально* не построены на правильной истории бренда, то никакой семинар, призванный освежить и раскрасить ее или рассказать людям лучшую повесть о бренде, вам не поможет.

В своей первой книге «Рождение i-брендов»<sup>\*</sup> я писал о том, как придумать историю о бренде и правильно рассказать ее; эта модель основана на приемах голливудских сценаристов и режиссеров. Вы можете воспользоваться одной из пяти моделей, описанных мной в этой книге, или создать свою историю совершенно самостоятельно. В любом случае самое

---

<sup>\*</sup> Бхаргава Р. Рождение i-брендов. Как выжить компаниям в эпоху социальных сетей. М. : Эксмо, 2010.

важное — *уже иметь* правильно построенную историю о бренде, прежде чем вы проведете семинар в целях ее доработки с учетом новейших тенденций.

## Цель

Как известно, настроения покупателей постоянно меняются, и какой бы грандиозной ни была ваша нынешняя история о бренде, время от времени ее необходимо переписывать, чтобы она оставалась всегда актуальной и приносила пользу компании. В идеале стоит подумать о проведении такого семинара ежегодно: регулярный анализ вашей истории, способов, которыми она доносится до потребителей, а также вариантов дальнейших действий в этом направлении позволит доработать ее для следующего года с учетом последних тенденций.

Помимо ежегодного семинара, очевидно, полезно проводить такой семинар в самый разгар выпуска нового продукта или смещения фокуса бизнеса, все это требует пересмотреть то, как вы раньше рассказывали миру историю своей компании.

## Подготовка

Важнее всего в подготовке к семинару (за исключением того, что нужно уже иметь правильно составленную историю бренда!) собрать информацию и провести аудит каналов и активов, которые используются для рассказа истории бренда сегодня. К таким материалам относится все — от сайтов и целевых страниц сайта до брошюр, докладов и упаковки продукта. Все, что поддерживает вашу историю, может иметь отношение к делу, и чрезвычайно важно время от времени проводить ревизию всех этих материалов, чтобы точнее определить тему очередного семинара.

В зависимости от того, какой вариант семинара вы выберете, подготовиться к нему вам поможет исследование и изучение посланий бренда и историй конкурентов, используемых ими на рынке в настоящее время. Чем лучше вы знаете, о чем они рассказывают миру, тем больше у вас шансов выработать по-настоящему уникальную стратегию, которая выделит вас среди всех остальных.

## Участники

Как в случае семинара по взаимодействию потребителей с брендом, нет четкого набора правил для выбора участников семинара по сторителлингу. И повторю: даже если вы работаете в малом бизнесе максимум с одним партнером (а то и один), все равно эта работа может дать неплохие результаты, поэтому индивидуальным предпринимателями не следует ее игнорировать.

Представленный ниже список следует считать рекомендуемой отправной точкой, выбранной мной с учетом предыдущего (немалого) опыта проведения подобных семинаров.

1. **Ведущий** (один человек) ведет беседу. Он следит прежде всего за тем, чтобы обсуждение не отклонялось от темы. Задает важные вопросы, в случае необходимости углубляет тему; следит за тем, чтобы в обсуждении никто не доминировал. Он также подводит итог дискуссии и отмечает ключевые моменты.
2. **Секретарь** (один человек). Благодаря разделению роли секретаря и ведущего последний может в полной мере сосредоточиться на обсуждении. Но секретарь должен не просто слово в слово записывать, что говорят участники семинара. Он обязан разбираться в вопросе обсуждения достаточно хорошо, чтобы ухватывать самую суть идей и соотносить их друг с другом.
3. **Участники** (от 2 до 4 человек). На семинаре по сторителлингу предпочтительно работать с небольшой группой участников, поскольку все предлагаемые идеи, как правило, субъективны. В любом случае над созданием большинства историй, которые будут рассказываться от имени вашего бренда, обычно работает небольшая группа людей, поэтому лучше всего обеспечить именно их участие в данном семинаре, а не всех, кого это может касаться и интересовать.
4. **Создатели контента** (от 1 до 2 человек). Скорее всего, после проведения семинара вам придется привлечь к созданию контента в той или иной форме (письменной, аудио- или видео) еще кого-нибудь. Очень правильно пригласить хотя бы одного из этих людей поучаствовать в семинаре; в этом случае идеи и принятые решения не потеряются и не исказятся. Кроме того, в этом случае автор

контента почувствует себя непосредственным участником рабочего процесса и получит возможность сделать свой вклад и, следовательно, с большим энтузиазмом будет работать над достижением общих целей.

## Формат

Семинары по сторителлингу, как правило, самые уникальные и творческие из мероприятий такого рода, и это делает участие в них особенно интересным и захватывающим. К сожалению, при этом участники нередко теряют фокус дискуссии, увлекшись менее важными или не касающимися сути дела вопросами. Чтобы ваш семинар не сбивался с курса, нужно использовать структурированный подход, четко определяющий, *в какой последовательности* должна обсуждаться тема сторителлинга.

Описанные ниже два варианта представляют собой примеры подходов, которые неплохо показали себя в прошлом. В их ходе успешно стимулировалась выработка идей, а дискуссия развивалась в нужном русле. Если команда хорошо потрудились над решением той или иной проблемы и преуспела в этом, такие семинары могут быть очень эффективными.

1. **«Происхождение и предыстория».** Пожалуй, чаще всего за основу рассказа о бренде берется история создания компании или появления ее продукта. Что вдохновило вас на создание бренда? Как видят его потребители в современном медиаландшафте? В ходе данного семинара даются ответы на эти вопросы, а диалог фокусируется на основателе (или нескольких основателях) и истории происхождения бренда. В завершение обсуждается вопрос о том, как новые тенденции могут изменить или дополнить сложившуюся историю.
2. **«Потребитель как герой».** В этом случае предлагается создать образ клиента компании как ее главного героя; история вашего бренда рассказывается его голосом. Выбрав этот вариант семинара, вы должны попытаться понять, как вашу историю рассказал бы потребитель и как она могла бы измениться с учетом новых потребительских, культурных и медийных тенденций, выявленных на рынке за последнее время.

## Результаты

Конечная цель этого семинара заключается в оптимизации истории вашего бренда с учетом новейших тенденций с тем, чтобы сделать ее более мощной, достоверной и действенной. Чтобы достичь этой цели, требуется понимание того, как эта история рассказывается в настоящее время, а также знание точек соприкосновения либо в самой этой истории, либо в каналах, используемых вами для того, чтобы ею делиться, которые можно при необходимости сместить и адаптировать.

Если все сделать правильно, вы приведете свою нынешнюю историю о бренде в полное соответствие с ожидающим вашу компанию будущим и сможете подать ее так, чтобы максимально повысить эффективность ее воздействия.

### Пример: юридическая фирма среднего размера

Предположим, ваша фирма обслуживает и частных лиц (бизнес-потребитель), и компании (бизнес-бизнес), специализируясь на нескольких разных направлениях юридической практики. Этот бизнес ведется в чрезвычайно серьезной и регулируемой сфере, где каждый компонент коммуникаций необходимо тщательнейшим образом продумывать и где не приветствуются спонтанные инновации или неподтвержденные доказательствами эксперименты.

Как вам использовать новые тенденции для того, чтобы более авторитетно рассказать свою историю миру, не нарушая требований и условий своей отрасли и не опасаясь показаться слишком неформальными?

На первом этапе правильного сторителлинга следует раз и навсегда отказаться от перечисления своих качеств и выполняемых функций, как обычно считают нужным описывать себя многие профессионалы. *Маркированный список — это еще не история.*

Поразмыслите лучше о том, почему клиенты доверяют вашему бренду, во что они верят и почему предпочитают иметь дело именно с вами. Они вас выбрали благодаря отличной репутации одного из партнеров? Они приходят к вам по личным рекомендациям друзей и знакомых? Имеются ли у вас разные группы клиентов, которые принимают решения по совершенно разным причинам?

Ответы на эти вопросы могут заставить вас серьезно задуматься над тем, как следует изменить теперешнюю историю вашего бренда с учетом конкретных тенденций. Рассмотрим несколько возможных вариантов влияния отчета о неочевидных тенденциях за 2015 год на ваш подход к рассказыванию истории своего бренда.

1. **Тенденция «Контент для потребления с первого взгляда».** Со снижением концентрации внимания потребителей в скором времени столкнется каждая отрасль, но для мира профессиональных услуг это означает насущную потребность доносить информацию о выгодах и уникальной ценности продукта быстрее и менее помпезно, чем делают другие компании. Этот тренд может заставить вас всего лишь сменить названия рекламных брошюр или заголовков сайтов, но может привести к более существенным изменениям подхода к подготовке самих правовых документов и смещению фокуса внимания компании в целом, вызванном необходимостью использовать более простой и понятный язык.
2. **Тенденция «Недосовершенство».** Никто не любит признавать свои ошибки, а в мире юридических услуг это нередко еще и ведет к определенной компенсации нанесенного ущерба. Тем не менее учитывайте эту тенденцию, чтобы продемонстрировать, что ваши сотрудники обычные люди и ничто человеческое им не чуждо. Так вы наверняка *укрепите*, а не ослабите доверие клиентов к себе. Представьте, например, что ваши адвокаты включают в свои биографические и профессиональные резюме несколько непривычную информацию личного характера. При этом они будут выглядеть более живыми и настоящими. Потенциальные клиенты хотят, чтобы их интересы представляли люди, а не роботы, получившие юридическую подготовку (а таких клиентов, поверьте, большинство), поэтому они намного быстрее и с большей готовностью пойдут на контакт с живыми, реальными людьми. Кроме того, такой подход убедит людей в том, что с вашей фирмой работать приятнее, и они предпочтут ее другим юридическим компаниям.
3. **Тенденция «Фирменная благотворительность».** Большинство современных организаций проводят разные благотворительные программы, но обсуждения этой деятельности обычно сводятся к тому, сколько часов сотрудники компании занимались волонтерской работой

или сколько денег фирма пожертвовала на благотворительность. А почему бы вместо этого не поощрять людей делать обычные добрые дела, например давать небольшие пожертвования от себя лично или участвовать в кампании краудфандинга? Можно также рассказывать хвалебные истории о персональной филантропической деятельности ваших сотрудников. Такие истории производят больше впечатления, чем маркированные списки, потому что демонстрируют принципы и идеалы, которых придерживается ваша фирма, и показывают клиентам, почему с вами стоит иметь дело.

Каждая юридическая фирма, как и любой бренд, до определенной степени склонна к инновациям и внедрению новшеств. Вы можете иметь любую точку зрения по этому поводу. Но независимо от того, насколько дальновидно, по вашему мнению, должен действовать ваш бизнес, тенденции представляют собой всего лишь структуру, позволяющую понять, что вам следует изменить в своем подходе к работе.

Приведенные выше примеры тенденций выбраны мной произвольно и описаны применительно к очень специфическому виду бизнеса — предоставлению юридических услуг, но они позволяют увидеть общую картину. По сути, благодаря гибкости тенденции могут заставить вас изменить историю вашего бренда для повышения лояльности клиентов.

## Где можно больше узнать о сторителлинге

Далее перечислены несколько ценных книг, которые помогут вам придумать хорошую историю бренда или адаптировать ту, что у вас есть.

1. **Книга «Resonate. Захвати аудиторию своей яркой историей»\*** Нэнси Дуарте. Это одна из моих любимых книг, ее я рекомендую всем, кому требуется подготовить впечатляющую презентацию или придумать более яркую и интересную историю бренда. С помощью этой книги вы подготовите наглядную графику для визуализации своей истории, и она станет для вас проверенным, надежным шаблоном при создании эффективных историй.

---

\* Дуарте Н. Resonate. Захвати аудиторию своей яркой историей. М., : Манн, Иванов и Фербер, 2012.

2. **Книга «Говори и богатей» Питера Губера.** В этой книге есть много интересных историй о личных встречах автора с некоторыми самыми потрясающими рассказчиками в мире. Рассказы таких мастеров сторителлинга, как Дэвид Копперфильд и далай-лама, представлены в книге так, чтобы преподать читателю полезные уроки, из которых он извлечет ценную мудрость для написания своих историй.
3. **Книга *Lead with a Story* («Управляй благодаря истории») Пола Смита.** Научно-исследовательский характер этой книги делает ее особенно полезной для тех, кто хочет измерять и развивать свои способности не только в придумывании историй для потребителей, но и в использовании сторителлинга в деле управления и вдохновения сотрудников и людей, наиболее близких к вашему бренду, которые обычно рассказывают его историю от вашего имени всему остальному миру.

# Глава 22

## Семинар по разработке и изменению бизнес-стратегии

*Какой бы прекрасной ни была ваша стратегия, время от времени вы должны оценивать ее результаты.*

Уинстон Черчилль,  
премьер-министр Великобритании

Что делать, если вам нужно изменить способ продажи продуктов или услуг буквально в одночасье?

Иногда тенденции заставляют нас в корне изменить даже стратегию компании, а не только способ продвижения и рекламы продукта. Такова их сила! Этот семинар пригодится брендам, которые готовы и стремятся развивать свои бизнес-модели и подходы ради удовлетворения постоянно меняющихся запросов потребителей.

Еще совсем недавно новые способы продажи и покупки стимулировались в основном относительно общими бизнес-тенденциями в слаженно работающей экономике или новыми компьютерными приложениями в период их бурного роста. Например, одна из выявленных мной тенденций 2014 года, «Бизнес по подписке», описывала этот сдвиг как переход компаний к специфическому виду коммерческой деятельности: бренды из разных отраслей (от кинотеатров до автопроизводителей) решили прибегнуть к подписке для продажи продуктов, раньше продававшихся только по заказу.

В этой главе мы рассмотрим различные элементы бизнес-стратегии, а также подумаем, как можно учитывать новые тенденции при изменении вашей стратегии управления бизнесом. Независимо от того, имеется ли у вас четко разработанная бизнес-стратегия или эта идея кажется вам ненужной, из этой главы вы узнаете, как правильно подходить к поиску возможностей применить новейшие тенденции бизнеса и как их правильно оценивать и осмысливать.

## Что такое бизнес-стратегия

Конечно, вам известно, что такое бизнес-стратегия. Я задаю этот вопрос лишь для того, чтобы убедиться, что мы с вами одинаково понимаем некоторые *компоненты* стратегии, которые данный семинар позволяет адаптировать и улучшить.

**Бизнес-стратегия — это нечто большее,  
чем обычное заявление о том,  
что продает компания.**

Стратегия состоит из пяти элементов, которые можно улучшить в ходе этого семинара.

1. **Миссия.** Почему вы занимаетесь этим делом.
2. **Позиционирование.** Что делает ваш бренд уникальным по сравнению с брендами конкурентов.
3. **Бизнес-модель.** Какую плату вы назначаете за свой продукт и как получаете прибыль.
4. **Продукты и услуги.** Что вы продаете.
5. **Инновации.** Какие новые продукты или услуги вы можете предложить.

Далее я расскажу о некоторых методах и приемах анализа этих пяти элементов, который позволяет понять, как их можно изменить в целях усовершенствования вашего бизнеса с учетом новых тенденций.

## Цель

Необязательно пересматривать свою бизнес-стратегию по конкретному графику, однако, на мой взгляд, это полезно делать каждый год — хотя бы потому, что отчеты о тенденциях и последних исследованиях в этой области публикуются именно в начале года и это, скорее всего, стоило бы учесть.

Кроме того, в нескольких ситуациях тоже было бы неплохо еще раз обдумать общую стратегию бизнеса. Например:

- Новоиспеченный конкурент меняет картину вашей отрасли.
- Перед вашим бизнесом встали новые вызовы, либо у вас появились конкуренты в других регионах.
- Технологические инновации в корне изменили основные принципы работы в вашей отрасли.
- Резко изменились ожидания потребителей в вашей отрасли.
- Вы собираетесь вывести на рынок инновационный продукт.
- В вашей организации сменилось руководство, и новый руководитель намерен внести свой вклад в успех бизнеса.

Вероятно, этот семинар может быть полезен и в других ситуациях, но мы ограничимся только наиболее распространенными.

## Подготовка

Подготовка к семинару зависит от его цели, и все же чем больше информации вы сможете собрать о том, как в настоящее время ведется ваш бизнес и зарабатываются деньги, тем лучше. Очень полезно располагать любой общедоступной информацией о миссии своей организации и миссиях конкурентов.

На этом семинаре также пригодится любое визуальное представление вашей бизнес-модели, а также карта продуктов и услуг (как существующих, так и планируемых к выпуску) компании.

## Участники

На этом семинаре роли участников мало отличаются от тех, что мы уже обсуждали. Однако семинар по обновлению бизнес-стратегии, как правило, проходит эффективнее при небольшом числе участников, поскольку ее обсуждение обычно заканчивается принятием более реалистичных решений уже в ходе самого мероприятия, а не разработкой общих основ, которые должны реализовываться позже. Учтите это!

Ниже приводится список участников семинара.

1. **Ведущий** (один человек) ведет беседу. Он следит прежде всего за тем, чтобы обсуждение не отклонялось от темы. Задает важные вопросы, в случае необходимости углубляет тему; следит за тем, чтобы в обсуждении никто не доминировал. Он также подводит итог дискуссии и отмечает ключевые моменты.
2. **Секретарь** (один человек). Благодаря разделению роли секретаря и ведущего последний может в полной мере сосредоточиться на обсуждении. Но секретарь должен не просто слово в слово записывать, что говорят участники семинара. Он обязан разбираться в вопросе обсуждения достаточно хорошо, чтобы ухватывать самую суть идей и соотносить их друг с другом.
3. **Участники** (от 2 до 4 человек). Как уже говорилось, при обсуждении бизнес-стратегии предпочтительно работать с небольшой группой людей, поскольку так легче достичь консенсуса и наметить реальные решения уже в ходе семинара. В идеале в нем должны принять участие сторонние консультанты, инвесторы и другие люди, которые, возможно, не участвуют в повседневной деятельности компании, но способны поделиться с вами полезной точкой зрения.

## Формат

Лучшие семинары по бизнес-стратегии начинаются с обсуждения того, на какой вызов предстоит ответить компании или какую проблему ей требуется решить. Правильно сформулировав главный вопрос, вы выработаете в итоге верные решения и стратегии. На нем может решаться практически

любой вопрос или задача, но я перечислю несколько распространенных проблем, которые могут вдохновить вас на проведение семинара, посвященного тому, как учесть новые тенденции в бизнес-стратегии вашей компании.

- По каким-то причинам (известным или неизвестным) вы теряете долю рынка или продаж.
- Один из ваших конкурентов быстро растет и развивается, и это негативно сказывается на вашем бизнесе.
- У вас возникли проблемы с ресурсами для найма или удержания высококлассного персонала.
- В вашей отрасли изменились некоторые правила или введены новые нормы, что создает новые возможности для вашего бизнеса.

После определения проблемы можно направить обсуждение на тему изменения бизнес-стратегии в целях получения нужного результата. Тем, кто хочет все переосмыслить, я обычно предлагаю два варианта этого семинара.

1. **«Воссоздание модели».** Некоторые бренды и организации уже сумели поставить себе на службу явные новые тренды, такие примеры можно найти. Истории их успеха служат отличным фоном для обсуждения на семинаре вопроса о том, как вашему бренду извлечь из этого ценные уроки и последовать их примеру. Для этого выберите компанию (или несколько), чью бизнес-стратегию ваша команда считает инновационной. Используйте эти бренды как эталон, обдумывая, не попытаться ли вашей компании перенять их опыт. После этого можно приступить к разработке плана практической реализации этих идей и, отталкиваясь от заданного стандарта, придумать нечто более подходящее для вашей компании.
2. **«Рулетка из слоганов».** Если сравнить рекламные слоганы, то можно заметить, что они практически не отличаются друг от друга. С этого утверждения можно начинать любую дискуссию о позиционировании бренда. Прочитав список на удивление одинаковых слоганов (обычно они именно такие), предложите участникам семинара обратиться к новым тенденциям, чтобы описать уникальную ценность своего бизнеса словами, которые не используют конкуренты. Решение этой сложной задачи нередко приводит к пересмотру всей бизнес-стратегии компании.

## Результаты

Семинар, посвященный потенциальному влиянию трендов на бизнес-стратегию, предназначен для того, чтобы научиться правильно подходить к обдумыванию основных элементов бизнеса, начиная с общего позиционирования бренда и заканчивая предлагаемым продуктом. Благодаря анализу влияния тенденций на вашу бизнес-стратегию вы сможете пересмотреть свой подход к бизнесу и внести изменения, чтобы успешно конкурировать в новом мире и обеспечить своему бренду бóльшую уникальность.

### Пример: стоматолог-хирург

Предположим, большинство пациентов приходят к вам по рекомендации; к вам их направляют дантисты и семейные врачи. К сожалению, вы предлагаете такие услуги, в которых абсолютно все пациенты от всей души надеются никогда *не испытывать* нужды. Посещать ваш кабинет их заставляет крайняя необходимость, и, уходя от вас, они наверняка будут чувствовать боль. Как же включить этот краткосрочный негативный момент в длительный позитивный опыт, благодаря которому ваши пациенты станут рекомендовать вас другим людям?

По меньшей мере одно преимущество у вас есть — нужда в посещении стоматолога. Скорее всего, каждый, кто к вам приходит, действительно *нуждается* в вашей помощи. Как вам учесть, как отразятся новые тенденции на стратегии вашего бизнеса, если вы предлагаете услуги, которые в основном рекламируются с помощью других врачей, направляющих к вам своих пациентов?

Во-первых, надо решить, для проверки каких тенденций следует проводить мозговой штурм, а во-вторых — выработать ценные идеи относительно того, как обернуть их в свою пользу. Приведу несколько возможных вариантов на примере трех тенденций из моего отчета за этот год.

1. **Тенденция «Микропотребление».** Например, вы можете применить к своему бизнесу принцип взимания платы «за каждый смех», который сегодня используется в некоторых театрах и комедийных клубах. Скажем, дадите гарантию, что пациент сможет вернуться к работе не позже чем через четыре часа после посещения вашего кабинета,

или сделаете ему хорошую скидку. Или заключите партнерское соглашение с владельцами ближайшей парковки, чтобы они взимали с ваших пациентов уменьшенную плату за свои услуги. Иными словами, современные пациенты предпочитают четко понимать, за что они расплачиваются, а не выкладывать сразу большие суммы. И так, деньги экономятся, а ценность вашей услуги повышается.

2. **Тенденция «Уверенность, порождаемая селфи».** Культура мгновенного обмена данными заставляет пациентов делиться впечатлениями и переживаниями сразу же в процессе приобретения опыта. Однако опыт посещения стоматолога-хирурга редко располагает к тому, чтобы делиться им. Как же изменить эту ситуацию? Один из способов — во время ожидания приема, воспользовавшись приложением типа Facetune, показать пациенту, как будет выглядеть его новая улыбка. Можно также интересно оформить витрину или кабинет, чтобы подтолкнуть человека отправить кому-нибудь селфи с фотографией на фоне такой впечатляющей картины.
3. **Тенденция «Подстройка под настроение».** Хорошо изученное учеными влияние настроения на восприятие человека вполне можно учитывать и в стоматологическом кабинете. Например, в какой цвет выкрасить стены, чтобы создать ощущение комфорта и покоя? Как произвести хорошее впечатление при первом знакомстве, чтобы люди с большей вероятностью запомнили опыт посещения стоматолога в целом как нечто менее неприятное и болезненное, чем они ожидали? Ответив только на эти вопросы, вы уже добьетесь весьма ощутимых результатов.

## Где можно больше узнать о бизнес-стратегии?

Для разработки новой или переработки старой бизнес-стратегии воспользуйтесь некоторыми из моих любимых источников.

- **Книга «Построение бизнес-моделей»\*** Александра Остервальдера и Ива Пинье. Эта полезная, отлично иллюстрированная книга

---

\* Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. М. : Альпина Паблишер, 2015.

представляет собой сборник идей и мыслей, предложенных сорока семьюдесятью практиками; в ней вы найдете множество полезных диаграмм, схем и методик. Это лучший справочник по бизнес-моделям; его не надо читать от корки до корки. Просто полистайте его, если вам нужны идеи, способные вдохновить вас и пробудить вашу интуицию.

- **Книга «Позиционирование»\*** Эла Райса и Джека Траута. Эта книга — классика современной деловой литературы, она считается одной из лучших на тему позиционирования бренда, стратегии выхода на рынок и способов, которые позволяют на нем выделиться. Она непременно должна быть на вашей книжной полке (если, конечно, ее там еще нет).
- **Книга «Уйти из толпы»\*\*** Янгми Муна. Очень мало книг о бизнесе одновременно глубоки, полезны и написаны хорошим языком, и эта именно такая. Известный профессор Гарвардской школы бизнеса Янгми Мун делится с читателями поистине уникальной точкой зрения на одну из самых обсуждаемых в мире бизнеса идей, которая в действительности очень проста: сегодня ключ к успеху на рынке лежит в умении дифференцироваться.

---

\* Траут Дж., Райс Э. Позиционирование. Битва за умы. СПб. : Питер, 2015.

\*\* Мун Я. Уйти из толпы. Как быть успешным в мире, где толпа правит, но исключительность ведет. М. : Карьера Пресс, 2012.

# Глава 23

## Семинар по переосмыслению корпоративной культуры

*Если вы сумеете создать в компании правильную культуру, все остальное сложится само собой.*

Тони Шей,  
глава компании Zappos

В истории человечества не было лучшего времени для наемных работников, чем сейчас. Каждую неделю мы слышим новые истории о компаниях, которые изо всех сил стараются обыграть друг друга в соревновании на звание самой дружелюбной и щедрой компании по отношению к сотрудникам; поэтому они предлагают персоналу новые льготы и преимущества. Например, Starbucks недавно объявила о новой программе компенсации некоторой части расходов за обучение в колледже для своих бариста. Nestle разработала перспективную восьмимесячную тренинговую программу по цифровому маркетингу, чтобы вдохновлять персонал на высокие достижения и воспитывать потенциальных лидеров. Почти все крупные технологические компании из Кремниевой долины в отчаянной попытке удержать своих лучших людей предлагают им что угодно, от бесплатной еды до массажа на дому.

Конечно, все эти новшества могут казаться парадной стороной реальной культуры компании, но они и в самом деле свидетельствуют о новых реинвестициях бизнеса в своих сотрудников и внутреннюю культуру организации. Из этой главы вы узнаете некоторые методы оценки эффективности

действующей корпоративной культуры, а также способы использования новых трендов для того, чтобы вдохновить своих сотрудников и — самого себя, если вы *являетесь* частью этой культуры.

## В чем суть корпоративной культуры

Несмотря на бесконечные разговоры о корпоративной культуре, довольно часто ее понимают неправильно, просто как набор политик и руководящих принципов, регламентирующих действия и поведение сотрудников организации. Однако корпоративная культура намного шире, чем принятые в компании правила.

Компанию Zappos небеспричинно считают *стандартом* поистине потрясающей корпоративной культуры. Ее сотрудники не только составили своеобразную «Книгу культуры» толщиной в сотни страниц, они еще и прославились тем, что фанатично следят за поддержанием своей культуры и даже предлагают новичкам денежное вознаграждение, если те согласятся уйти из компании сразу же, как только поймут, что ее культура им *не подходит*.

А ваша компания инвестирует время и силы в подбор нужных людей и создание культуры, позволяющей их удерживать? Ответить на этот вопрос очень важно, однако изменить что-либо в этой области, как правило, бывает сложно и затратно.

Предлагаемый в этой главе семинар позволит вам решить данную проблему с учетом новых тенденций, которые влияют на способы взаимодействия современной рабочей силы с работодателями. Благодаря учету этих тенденций вы улучшите конкретные аспекты своей корпоративной культуры и сможете воспользоваться огромными преимуществами, которые дает компании статус желанного места работы и умение удерживать лучших членов команды.

## Цель

Полезно никогда не забывать о корпоративной культуре, но это еще более актуально, если вы собираетесь нанять много новых сотрудников, или у вас сменилось руководство, или в течение короткого времени компанию

покинули несколько ценных работников. Кроме того, переосмысление корпоративной культуры, как правило, отличный способ вдохновить персонал на повышение эффективности труда, использовать таланты своих сотрудников по максимуму и просто создать более позитивную ежедневную атмосферу для всех, с кем вы ведете дела.

## Подготовка

Перед проведением этого семинара полезно сначала получить отзывы о вашей теперешней корпоративной культуре от сотрудников и по мере возможности от потребителей. Для этого можно провести опрос, попросить заполнить анкеты или провести мероприятие по принципу круглого стола. Какой бы способ вы ни выбрали, для оценки нынешней культуры предлагаю использовать перечисленные ниже вопросы. Кстати, вам и самому тоже будет очень полезно попытаться абсолютно честно на них ответить.

- Знаете ли вы, за какие ценности ратует ваша компания; верите ли вы в ее миссию?
- Как, по-вашему, располагаете ли вы инструментами и навыками для ежедневного отличного выполнения своей работы?
- Считаете ли вы, что в компании вам доверяют и верят, что вы можете выполнять свою работу самостоятельно?
- Посоветовали бы вы свою компанию друзьям как хорошее место работы?
- Нравятся ли вам ваши коллеги?

Вы, конечно, заметили, что эти вопросы призваны заставить человека оценить корпоративную культуру с точки зрения расширения прав и возможностей, товарищества и веры в общую миссию компании.

Помимо такого неформального подхода, если вы хотите детальнее оценить свою корпоративную культуру в рамках подготовки к семинару, я предлагаю несколько самых эффективных оценочных онлайн-инструментов, которыми можно воспользоваться в дополнение к относительно простой методике опроса и анкетирования.

- **Culture That Works ([www.culturethatworks.net](http://www.culturethatworks.net))** — простой и легкий в использовании загружаемый оценочный тест, разработанный консультантами по вопросам корпоративной культуры Джейми Ноттером и Мэдди Грантом.
- **The Oz Principle ([www.ozprinciple.com](http://www.ozprinciple.com))** — это общий сайт трех книг-бестселлеров о корпоративной культуре, на котором пользователям предлагается большой спектр бесплатных онлайн-ресурсов, вебинаров, программного обеспечения и самой разной информации о том, как оценивать и улучшать корпоративную культуру.
- **Zappos Insights ([www.zapposinsights.com](http://www.zapposinsights.com))**. На этом сайте представлено множество источников от компании Zappos, в том числе Culture Book, вебинары и прочие бесплатные консультации по вопросам оценки корпоративной культуры.

## Участники

На этом семинаре вы научитесь использовать новые тенденции для укрепления корпоративной культуры. Поэтому при планировании состава участников постарайтесь обеспечить присутствие тех влиятельных лиц и исполнителей своей компании, которые смогут предложить идеи по изменению культуры и впоследствии будут эффективно пропагандировать и внедрять в своих командах любые решения или планы, выработанные в ходе семинара. Я рекомендую такой состав участников:

1. **Ведущий** (один человек) ведет беседу. Он следит прежде всего за тем, чтобы обсуждение не отклонялось от темы. Задает важные вопросы, в случае необходимости углубляет тему; следит за тем, чтобы в обсуждении никто не доминировал. Он также подводит итог дискуссии и отмечает ключевые моменты.
2. **Секретарь** (один человек). Благодаря разделению роли секретаря и ведущего последний может в полной мере сосредоточиться на обсуждении. Но секретарь должен не просто слово в слово записывать, что говорят участники семинара. Он обязан разбираться в вопросе обсуждения достаточно хорошо, чтобы ухватывать самую суть идей и соотносить их друг с другом.

3. **Руководитель, ответственный за корпоративную культуру** (один человек). Чтобы последовательно развивать и пропагандировать новую корпоративную культуру и этику, кто-нибудь должен взять на себя ответственность за это направление деятельности. В одних организациях это глава компании, в других — эту роль формально или неформально играет другой руководитель. Важно устроить так, чтобы до начала семинара все участники узнали, кто выполняет эту функцию, и обеспечить его участие в данном мероприятии.
4. **Сотрудники** (от 2 до 4 человек). Чтобы не увлекаться фантазиями и оценивать предлагаемые идеи с учетом реалий вашего бизнеса, следует пригласить на семинар пару-другую настоящих участников трудового процесса. В идеале эти сотрудники должны быть достаточно уверенными в себе, потому что им придется открыто высказывать свое мнение, и при этом достаточно влиятельными, чтобы к их словам отнеслись с должным вниманием, когда впоследствии они станут внедрять принятые решения.

## Формат

Если в вашей компании не уделяли должного внимания корпоративной культуре, то убедить сотрудников относиться к этому серьезно будет довольно сложно. Учитывая, что людей не может не беспокоить множество других важных вещей, при организации этого семинара в первую очередь нужно убедиться, что все участники в полной мере понимают важность этого мероприятия. К тому же эффективность семинара существенно повысится, если он будет хорошо организован. Поделюсь с вами двумя моделями, которые я часто и с успехом использовал в прошлом, чтобы обеспечить выполнение этого условия.

1. **«Переосмысление подхода к найму»**. Все великие корпоративные культуры начинаются (или продолжают существовать) благодаря талантливым людям. Следовательно, начинать этот семинар следует с оценки и переосмысления процесса подбора персонала, проведения собеседований и найма новых членов команды. Структурирован ли этот процесс в вашей компании? Варьируется

ли он в зависимости от должности, на которую претендует кандидат? Пользуетесь ли вы при найме помощью сторонних организаций? Ответы на эти вопросы создают своего рода процедуру типичного для вашей компании найма. После их обсуждения можно подумать о том, как использовать новые тенденции, которые влияют на каждый этап процесса подбора персонала, с пользой для бизнеса.

2. **«Жизнь в соответствии с миссией».** Независимо от видения и миссии вашей компании, первым делом нужно сформулировать их правильно, четко и понятно для всех. Новые тенденции способны серьезно повлиять на то, поверят ли сотрудники в миссию компании, примут ли они ее, а также как вам следует подходить к ее продвижению. Таким образом, на этом семинаре следует решить, как с помощью новых тенденций сделать свою миссию более яркой, актуальной, насущной и востребованной и предложить людям более веские причины верить в нее.

## Результаты

Многие организации никогда в должной мере не фокусировались на создании сильной корпоративной культуры. Сегодня вы наконец сможете исправить это упущение, положив новые тенденции в ее основу, и определить, что надо менять и почему. И самое важное: если в ходе семинара будет найден новый способ донести миссию компании до сотрудников с учетом последних тенденций, то в наступающем году вы будете гораздо лучше подготовлены к тому, чтобы сделать свой бизнес эффективнее и стимулировать большее усердие и лояльность персонала.

### Пример: компания, предлагающая услуги программирования

Самая важная и сложная из задач компании — выделиться на весьма переполненном рынке, где многие предлагают услуги, похожие на ваши. Допустим, у вас работают отличные технические специалисты, но вы трудитесь в отрасли с огромной текучкой кадров и конкуренты постоянно

стараятся переманить ваших лучших людей. Кроме того, ваша фирма расположена в нескольких отдаленных друг от друга офисах, и более половины сотрудников не проработали у вас и двух лет. К счастью, основатель компании по-прежнему активно занимается ее делами и проблемами, поэтому сотрудникам в основном очень нравится их работа.

Итак, как же можно приложить к зарождающейся корпоративной культуре компании некоторые из последних тенденций 2015 года, чтобы переосмыслить свой подход к найму и удержанию персонала и создать более сильную культуру? Вот вам две конкретные идеи, на примере которых вы поймете, что можно сделать в данной ситуации.

1. **Тенденция «Эксперимедиа».** Сегодня медиа непрестанно рассказывают о жизненных ситуациях и описывают социальные эксперименты, объясняющие поведение человека и механизмы работы тех или иных явлений. Значит, вы можете сделать то же самое в своей компании, предлагающей услуги программирования. Например, почему бы, вместо того чтобы составлять технические руководства или проводить скучные вебинары на основе PowerPoint, не записать и не распространить видео о том, как клиенты пользуются продуктами вашей компании в повседневной жизни? Видео типа «один день из жизни пользователя» всегда интересуют людей, поэтому наверняка помогут вашей компании выделиться на фоне других, показавшись более человечной.
2. **Тенденция «Сконструированное привыкание».** Не старайтесь прирастить потребителей к своему софту, лучше примените некоторые принципы вызывающего привыкание дизайна для улучшения пользовательского опыта. Переосмысление того, как компания привлекает новых клиентов, тоже позволит вам обеспечить себе подобные преимущества, если с первого же использования продукта вы сумеете «подцепить на крючок» пользователей простотой или функциональностью решения.

## Где можно больше узнать о корпоративной культуре

В дополнение к источникам, уже упомянутым ранее в этой главе, назову еще несколько, которые я считаю особенно ценными для понимания важности формирования в компании мощной корпоративной культуры.

- **Книга «Patagonia — бизнес в стиле серфинг»\*** Ивона Шуинара. Задолго до того, как люди начали активно обсуждать корпоративную культуру, основатель компании Patagonia Ивон Шуинар вместе со своей увлеченной командой построил компанию с грандиозной миссией. Сегодня его идеи и опыт стали еще более ценными.
- **Книга «Принцип морковки»\*\*** Эдриана Гостика и Честера Элтона. В мире лидерства и корпоративной культуры эта книга небеспричинно считается классической. Чаще всего люди уходят из своих компаний потому, что чувствуют себя недооцененными. Эта книга — истинный кладезь полезных напоминаний и ценных советов, касающихся создания атмосферы, в которой полномочия и возможности персонала постоянно расширяются, благодаря чему сотрудники всегда чувствуют, что их высоко ценят.
- **Книга «Веди людей за собой»\*\*\*** Дэвида Новака. В этой книге рассматривается связь между лидерством и корпоративной культурой. Если учесть, что ее автор управляет компанией, в которой работает более 1,4 миллиона человек во всем мире (Yum! Brands), становится очевидно, что к его мнению стоит прислушаться. В книге вы найдете множество полезных советов и приемов от директора-практика, который на протяжении всей своей карьеры руководил компанией лично, «в полях», а не из зала заседаний. Одно это делает его опыт заслуживающим доверия.

---

\* Шуинар И. Patagonia — бизнес в стиле серфинг. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

\*\* Гостик Э., Честер Э. Принцип морковки. Новейшая тенденция в системе мотивации сотрудников. М. : Эксмо, 2008.

\*\*\* Новак Д. Веди людей за собой. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012.

# Глава 24

## Лучшие источники информации о трендах, по мнению автора

Несмотря на скептицизм, с которым я зачастую отношусь к отчетам о тенденциях, составленных так называемыми гуру, в них я все же обнаружил довольно много чрезвычайно ценных источников информации для тех, кто хочет научиться прогнозировать тенденции. Я сам часто с пользой прибегаю к ним уже много лет. Некоторые из них уже были названы ранее в книге, но ради простоты я прилагаю полный список моих любимых ресурсов. (*Примечание:* некоторые из лучших источников, например Iconoculture, не включены в перечень потому, что в большинстве случаев они доступны только для подписчиков, но не для широкой аудитории.)

Все эти организации и авторы постоянно делятся своими проницательными мыслями, идеями и прогнозами, и на них действительно стоит обратить внимание. Их работы очень часто входят в мой список материалов для обязательного прочтения, и я каждый год нахожу в них несколько идей, которые очень помогают мне при составлении моего ежегодного отчета о неочевидных тенденциях. Итак, вот эти ресурсы:

### 1. **Trendwatching.com (trendwatching.com).**

Без сомнений, это самый полезный источник информации о прогнозировании тенденций. Благодаря работе целой сети из тысяч тренд-споттеров во всем мире я из года в год оцениваю его как на редкость проницательный, ценный и основанный исключительно на достоверных исследованиях. По сути, не раз, занимаясь поиском потенциальных тенденций для своего списка, я находил очень похожую идею на сайте Trendwatching.com. Посетите этот ресурс и подпишитесь на его рассылку отличных бесплатных еже-

месячных отчетов. Если вы работаете в организации, которая может себе это позволить, заплатите за доступ к сервису премиум-класса (в настоящее время он стоит 199 долларов в месяц) и используйте его в своей работе.

## 2. PSFK ([www.psfk.com](http://www.psfk.com)).

С тех пор как более пяти лет назад на одном мероприятии впервые встретил основателя этого сайта Пирса Фокса, я не перестаю удивляться замечательному комплексному подходу его команды к таким глобальным темам, как будущее розничной торговли и рынка труда. Лишь некоторые отчеты публикуются в партнерстве со спонсорами, следовательно, эту информацию можно найти в открытом доступе. Но даже если вы будете просто регулярно просматривать их неизменно превосходный блог, вы непременно вдохновитесь новыми идеями, наблюдениями и огромным количеством разных историй, которые стоит сохранить для последующего обобщения и анализа.

## 3. Книга «Мегатренды» Джона Нейсбитта.

Эта книга о тенденциях и будущем по праву считается бестселлером на протяжении уже трех десятилетий. Ее автор не только рисует захватывающую картину будущего нашего мира, которую он увидел еще в начале 1980-х, но и потрясающе интересно описывает собственное время через призму своей точки зрения. Несмотря на то что с момента первой публикации книги прошло много лет, ее непременно следует прочесть, поскольку благодаря очевидному таланту предвидения автору удалось великолепно передать дух своего времени и при этом сопоставить его с потрясающе точным видением будущего.

## 4. **The Trend Forecaster's Handbook («Справочник специалиста по прогнозированию тенденций») Мартина Реймонда.**

Специальный учебник по прогнозированию тенденций пока еще никто не написал, однако отлично изданный, многоцветный объемный труд Мартина Реймонда как нельзя больше подходит на эту роль. Конечно, стоит эта книга недешево (как, впрочем, большинство учебной литературы), но она отлично структурирована и оформлена в виде словаря. В ней содержатся краткие, но довольно полные сведения обо всем, что нужно знать о прогнозировании тенденций. В книге очень много полезных сведений и материалов — от интервью с известнейшими футуристами до весьма любопытных колонок (рассказывающих, например, о том, как отбирать и опрашивать экспертную группу), — поэтому ее стоит купить, прочитать и поставить на полку, поскольку вы, скорее всего, будете возвращаться к ней снова и снова.

### 5. **Cool Hunting ([www.coolhunting.com](http://www.coolhunting.com)).**

Если вам нравится бывать на настоящих фермерских рынках, где продаются свежие и красивые на вид продукты, а продавцы устраиваются совершенно бессистемно и запутанно, вы, несомненно, высоко оцените Cool Hunting. Этот сайт может похвалиться отличным контентом, и при каждом его посещении вам в голову непременно придут свежие идеи; однако, чтобы разыскать эти драгоценные жемчужины, придется разобраться в довольно сложном дизайне и замысловатой структуре этого ресурса. Если вам все же хватит терпения внимательно изучить сайт, то вы наверняка сочтете его контент на редкость вдохновляющим и полезным.

### 6. **The Cool Hunter ([www.thecoolhunter.co.uk](http://www.thecoolhunter.co.uk)).**

Несмотря на схожесть названия, этот сайт не имеет ни малейшего отношения к Cool Hunting. Он тоже предназначен для обмена свежими идеями, но трудно даже представить себе сайты с более разными структурами. На The Cool Hunter все посты организованы в четкие, узкоспециальные категории, такие как «Экзотические места» или «Архитектура». Каждый пост в высшей степени нагляден, его легко и удобно просматривать и читать. Его навигация напоминает передвижение по идеально организованной библиотеке: вы идете между рядов и время от времени находите и снимаете с полок отличные идеи.

### 7. **SlideShare ([www.slideshare.com](http://www.slideshare.com)).**

Практически все неточные, лениво составленные или излишне амбициозные отчеты о тенденциях, которые я когда-либо читал, публиковались на сайте Slideshare.com, так что, вероятно, решение включить его в мой список обязательных для прочтения источников информации покажется вам странным. Однако именно здесь можно найти и множество отличных идей. Некоторые из них касаются прогнозов тенденций, о которых лучше и не знать, но умение раскусить подобные глупости само по себе весьма ценно и его следует развивать. Впрочем, помимо прогнозов, явно не заслуживающих вашего внимания, на сайте содержится много глубоких, проникновенных презентаций с отличными идеями, касающимися новых отраслей и рынков, которые помогут вам глубже погрузиться в незнакомую тему простым и наглядным способом.

# Глава 25

## Антитренды: обратная сторона трендов

*Противоположность правильного высказывания — ложное высказывание. Но противоположностью глубокой истины может быть другая глубокая истина.*

Нильс Бор,  
лауреат Нобелевской премии  
в области физики

С конца сентября по начало ноября административная область под названием Пьемонт в Италии становится одним из самых популярных мест посещения для гурманов всего мира. В другое время людей притягивают сюда знаменитые вина Barolo, которые изготавливаются из местного винограда сорта «Неббиоло», но наибольший ажиотаж наблюдается здесь в первую неделю октября, когда в городе Альба проводится ежегодный Международный фестиваль белого трюфеля.

Трюфели вообще считаются самым роскошным ингредиентом блюд изысканнейших ресторанов мира, а белые трюфели относятся к категории редчайших; их стоимость иногда достигает двух тысяч долларов за фунт (меньше полкилограмма). Шеф-повара описывают трюфели из Альбы такими словами, как «непревзойденные» или «лучшие в мире». Вино Barolo уже много лет вне конкуренции в Италии; его уже не первое столетие называют королевским.

И все же, каким бы привлекательным и удивительным местом ни был Пьемонт, кое-что здесь не удастся контролировать — это погода.

Лучше всего трюфели растут во влажную погоду; лучшее же вино, наоборот, получается из винограда, вызревавшего сухим и жарким летом. В результате лето в Пьемонте может выдаться удачным либо для виноделов, либо для производителей трюфелей, но не для обоих одновременно.

## Все наоборот, или Антитренды

В этой книге я рассказал вам о том, как выявлять тенденции, влияющие на окружающий мир, и дал ряд советов о том, как их можно применять с пользой для своего бизнеса и карьеры. Вполне возможно, читая о той или иной тенденции, вы наблюдали примеры, которые, на первый взгляд, указывают на прямо противоположное. Такое бывает постоянно. Например, вы прочитали об уверенности, порождаемой селфи, и тут же вам на глаза попала статья о том, что молодежи и другим любителям селфи свойственны различные формы нарциссического поведения, которое никому не приносит никакой пользы. А при изучении контента, потребляемого с первого взгляда, вы можете вспомнить о таких сайтах, как Medium.com и Longform.org, которые с большим успехом публикуют довольно длинные статьи.

Как и в случае с трюфелями и винами округа Пьемонт, тут действует сила противодействия, которая со временем уравнивает большинство тенденций. Наблюдая за остальными, люди и компании начинают делать нечто противоположное. Иногда такие действия называют «перевернутым мышлением» — этот термин популяризирует известный писатель Дэниел Пинк. Он использовал его в истории об учителе, который поставил все на обычном уроке с ног на голову: этот преподаватель математики предлагал изучать новый материал дома, просматривая его видео в YouTube, а в классе решал с учениками разные задачи.

Такой подход всегда применялся людьми. И в самом деле практически для любой тенденции можно найти обратный пример. Мы вкладываем столько труда в курирование и описание тенденций, как же нам быть уверенными, что они действительно ценные, если, судя по всему, их так легко опровергнуть?

## Ломка тенденций

Тенденции не похожи на математические теории. Конечно, они описывают явление, которое развивается в ускоренном темпе и будет становиться все более и более значимым, но это не жесткие правила, которым всегда нужно следовать. И всегда найдутся те, кто будет делать все наоборот.

Цель курирования тенденций — увидеть то, чего не видят другие, чтобы сделать прогноз будущего — тех явлений, которые имеют значение, даже если не описывают все детали ситуации. Не следует забывать и об одном важном преимуществе, которое дает нам способность действовать наперекор, делать все наоборот.

**Понимание тенденций не только позволяет нам использовать их с пользой для себя, но и намеренно действовать вопреки им, поступая с точностью до наоборот, и благодаря этому выделяться среди всех.**

Как известно, Пабло Пикассо советовал всем стремиться «изучать правила как профессионал, чтобы потом нарушать их как художник».

Клоуну ледового шоу часто нужно быть самым талантливым из фигуристов, чтобы убедительно исполнять поддельные падения, полностью контролируя при этом ситуацию. Вот так и знание трендов может очень вам пригодиться, если потребуются стратегически обойти или нарушить их. В сущности, эта книга именно о том, как научиться мыслить иначе и по-новому. И умение рассмотреть тренд с разных сторон, конечно же, позволяет достичь этого.

# Послесловие

*Сверхъестественной еды не существует,  
существуют только сверхъестественные люди.*

Ферран Адриа,  
шеф-повар, изобретатель  
молекулярной гастрономии

Судя по всему, конец света наступит 16 марта 2880 года.

Завершая работу над книгой, я наткнулся на одну статью. В ней рассказывалось о том, что одна команда ученых утверждает, что со степенью вероятности 0,3 процента наш мир прекратит существование именно в этот день, потому что Земля столкнется с небесным телом, известным под названием Астероид 1950 DA. Эта история показалась мне отличным примером устрашающих предсказаний с очень низкой вероятностью.

В этой книге я ставил перед собой цель бросить вызов людям, небрежно составляющим прогнозы слишком очевидных тенденций, которые в огромном множестве публикуются каждый год. Их выводы очень похожи на предсказания ученых о конце света, особенно это касается той ценности, которую они предлагают сегодня.

**Неочевидная тенденция — это идея, которая новым, уникальным способом описывает настоящее, развивающееся с ускорением.**

В этой книге вы определенно *не найдете* геополитических аргументов, объясняющих, например, почему благодаря производству энергии из ветра

к 2050 году Дания станет очередной сверхдержавой, или оптимистичных технологических прогнозов, предсказывающих, что в скором времени беспилотные автомобили позволят людям совершать путешествия в виртуальной реальности во время ежедневных поездок на работу.

Я знаю, что подобные предсказания очень интригуют, а некоторые из них даже иногда сбываются — по чистой случайности. К сожалению, для них тоже характерна чрезмерная неопределенность. Чтобы научиться делать более точные прогнозы о том, что несет реальный момент для нашего будущего, нужно строить меньше догадок, а полагаться на факты.

Курирование тенденций зависит от умения видеть то, чего не видят другие. Но в более широком смысле оно требует от нас большей любознательности и глубины мышления. Как сказал бы Айзек Азимов, надо научиться не быстро читать, а быстро понимать.

Я убежден, что будущее принадлежит тем, кто способен наблюдать за настоящим и видеть связь между отраслями, идеями и поведением людей; благодаря правильному курированию тенденций они достигнут более глубокого понимания мира. Я вовсе не утверждаю, что такой тип мышления через много лет спасет Землю от столкновения с Астероидом 1950 DA, но он, без сомнений, изменит к лучшему наш подход к жизни и бизнесу.

Подготовка к завтра начинается с понимания дня сегодняшнего — так было и будет всегда.

Приложения

**ОТЧЕТЫ  
О НЕОЧЕВИДНЫХ  
ТЕНДЕНЦИЯХ  
ЗА 2011-2014 ГОДЫ**

# Обзор: как читать отчеты за прошлые годы

*События прошлого можно использовать  
для доказательства чего угодно, если  
преподнести их нужным образом.*

Алан Тейлор,  
историк и журналист

Несколько лет назад произошел такой случай: как только я, стоя на сцене, представил аудитории свой очередной отчет о тенденциях, тут же один джентльмен встал и задал мне вопрос: «Должно быть, нет ничего особо трудного в том, чтобы публиковать отчеты о тенденциях, если каждый год пишешь новый. А как узнать, оправдались ли они?»

Следует признать, вопрос вполне резонный. В конце концов, слишком часто мы наблюдаем, как специалисты в этой области делают не слишком точные прогнозы, а порой и просто неверные. Чем же отличается мой метод от их подхода к прогнозированию? Конечно, каждый автор считает свою книгу превосходной, подобно родителям, уверенным, что их ребенок гений. Но где же правда?

В этом разделе вашему вниманию представлен неотредактированный, такой как есть обзор всех спрогнозированных мной ранее тенденций за последние четыре года, опубликованных в отчетах о неочевидных тенденциях. Некоторые описания были немного сокращены, но их суть и цель не изменились ни на йоту.

Более того, каждая тенденция сопровождается моим собственным «рейтингом долговечности», который оценивает, в какой мере она, в своем изначальном виде, применима и вообще имеет смысл сегодня. Как я и ожидал, тенденции 2014 года показывают лучшие результаты, чем тенденции 2011-го, но возврат к прошлому и честная оценка точности предыдущих исследований стали для меня источником очень полезной информации, каковым, надеюсь, будут и для вас.

Оценивая тенденции, я преследовал конкретную цель — трактовать их как можно более беспристрастно и в случае ошибок и неточностей честно оценить степень вероятности своего прогноза.

Хотя это было непросто, я сделал все возможное, чтобы, проводя такой анализ, не пытаться выставить себя в лучшем виде или занять оборонительную позицию. Делать из года в год все более точные прогнозы мне помогает именно анализ, оценка достоверности и справедливая критика прошлых предположений — особенно после того, как становится ясно, что некоторые из них не оправдали моих ожиданий. Надеюсь, вам понравится этот экскурс в прошлое и идеи, которые рождаются в ходе проверки как тенденций, прошедших испытание временем, так и тех, которые его не прошли.

# Приложение А

## Тенденции 2011 года

### Предыстория

На первое издание отчета о неочевидных тенденциях меня вдохновили пять лет активного блогинга. Пробу пера я оформил в виде визуальной презентации, в основном тот отчет включал тенденции из области маркетинга и социальных медиа, о которых я писал на протяжении всего 2010 года. Эти тренды были описаны менее детально, чем в более поздних отчетах, и их описание сопровождалось меньшим количеством практических советов. Кроме того, сначала я не делил тенденции на подкатегории, а представлял их в виде единого списка из пятнадцати трендов из области маркетинга и социальных медиа, которые я счел важными. Каждый из них был кратко описан и дополнен лаконичными советами о том, как можно использовать данные отчета для повышения эффективности маркетинговой стратегии бренда.

### Ретроспективный взгляд: насколько точным был отчет

В этом отчете, пожалуй, впервые было предсказано повышение важности контент-маркетинга, а также быстрый рост оперативного обслуживания потребителей через социальные сети. В нем анализировалось увеличение числа маркетинговых кампаний с участием сотрудников компаний как символ приобретения корпорациями человеческого лица, а также высказывалось мнение о том, что социальные сети делают в прошлом недостижимых для обычных людей знаменитостей более близкими и доступными.

В целом существенных промахов было сравнительно мало, как и полностью не оправдавшихся прогнозов или реализовавшихся в прямо противоположном виде. Центральным элементом отчета была тенденция под названием «Экономика, основанная на симпатии» (Likeonomics); позже ее успех вдохновил меня написать одноименную книгу (она вышла в свет в 2012 году), в которой развивалась эта идея.

## Тенденции 2011 года: краткое описание и оценка точности прогноза

### 1. «Экономика, основанная на симпатии» (Likeonomics)

Бренды добиваются успеха благодаря тому, что становятся более человечными, придерживаются своей миссии и завоевывают симпатии потребителей своей политикой и персоналом, что позволяет им получить преимущество перед менее приятными и привлекательными конкурентами.

**Примеры:** запуск Ford Explorer Facebook и кампания Innocent Drinks.

**Рейтинг долговечности — А**

Фундаментальная важность человеческих отношений, составляющая основу данной тенденции, в этом году продолжала приобретать все большую значимость в бизнесе; очень много брендов целенаправленно старались стать человечнее, налаживали личные контакты с потребителями и последовательно делали все возможное, чтобы стать в их глазах симпатичнее.

### 2. «Доступная знаменитость» (Approachable Celebrity)

Поскольку сегодня социальные сети обеспечивают нам прямой доступ к общению с прежде недоступными кинозвездами, политиками и профессиональными спортсменами, мы все чаще видим, каковы они на самом деле (хорошо это или плохо), и даже можем поговорить с ними, как с любым человеком.

**Примеры:** кампания Cisco Do You Flip?, в которой приняли участие «звезды» НХЛ; знаменитости, пишущие твиты.

**Рейтинг долговечности — А**

Доступность общения со знаменитостями в этом году продолжала расширяться по мере того, как в YouTube появлялось все больше звезд с огромным числом фолловеров, а известные люди из самых разных областей деятельности все больше раскрывались как личности и делились своим мнением в социальных сетях без купюр, в обход официальных представителей из отделов по связям с общественностью.

### 3. «Отчаянное упрощение» (Desperate Simplification)

Информационная перегрузка заставляет людей отчаянно стремиться к простоте путем достижения баланса с помощью, например, исключения из друзей либо, наоборот, активного поиска новых продуктов и сайтов, которые помогают все упрощать.

**Примеры:** Ipod, Tumblr, Animoto, Amazon и Path.

**Рейтинг долговечности — В-**

Информационную перегрузку не остановить, с каждым годом она только усиливается. Однако в последнее время отчаянная потребность людей избавляться от «белого шума» немного уступила некоторым инструментам оптимизации или кураторства, заставляя людей не просто отписываться от френдов или контента в сети. Следовательно, данная тенденция не утратила своей значимости, но отчаяние потребителей уже не столь велико, как в предыдущие годы.

### 4. «Обязательная интеграция» (Essential Integration)

Наибольшей проблемой маркетологов по-прежнему остается объединение усилий, которое, как правило, дается не всем, да и то с трудом. Но самым успешным маркетинговым программам прошлого года, отмеченным престижными наградами, удалось выйти на новый уровень интеграции, который, впрочем, по-прежнему встречается в мире маркетинга крайне редко.

**Примеры:** кампании Old Spice Guy и Twelppforce от Best Buy.

**Рейтинг долговечности — В**

За последние четыре года маркетологам ежедневно приходится справляться со сложностями интеграции, при этом появляется много инструментов и платформ, существенно облегчающих им эту задачу. Поэтому данная тенденция все еще сохраняется, хотя и в менее острой форме.

## 5. «Популярность курирования» (Rise of Curation)

Бренды прибегают к курированию как к необходимому фильтру при поиске и объединении полезного или развлекательного контента, в попытке заручиться большим доверием потребителей и привлечь их внимание.

**Примеры:** *газеты из сообщений* в Twitter на Paper.li; редактируемая страница Pharma and Healthcare Social Media Wiki.

### **Рейтинг долговечности — А**

В последние четыре года мы наблюдали самое бурное развитие контента. Алгоритмы становятся умнее, но они все еще недостаточно умны, чтобы собирать контент в смысловые и значимые блоки. Поэтому курирование становится важной частью стратегии контент-маркетинга для брендов, а также способом обмена опытом, знаниями и пристрастиями на любую тему в интернете.

## 6. «Визуализированные данные» (Visualized Data)

Чтобы разобраться в поступающем в режиме реального времени потоке информации на любую тему, многие менеджеры по организации корпоративных мероприятий, новостных организаций и брендов обращают внимание на метод визуализации, который помогает им эффективнее использовать собранные данные, лучше их понимать и рассказывать миру более впечатляющую и понятную историю.

**Примеры:** 52-я ежегодная церемония вручения наград Grammy; технология Magic Election Wall компании CNN, *используемая для вывода на экран результатов выборов.*

### **Рейтинг долговечности — В**

Визуализация данных по-прежнему широко и активно используется, однако из-за частых злоупотреблений инфографикой в последние несколько лет внимание к визуальным данным как к способу рассказывать историю

несколько ослабло. Многие компании сочетают метод визуализации с лучшими пользовательскими интерфейсами, геймифицированным дизайном и текстовым сторителлингом на основе данных, расширяя тем самым набор своих инструментов и извлекая больше пользы из анализа данных и возможности сделать их общедоступными.

## 7. «Краудсорсинговое новаторство» (Crowdsourced Innovation)

Бренды все чаще обращают свой взор на краудсорсинговые платформы, используемые для сбора идей от потребителей в обмен на такие вознаграждения, как признание, финансовая выгода или возможность быть услышанным брендами, продукты которых они покупают каждый день.

**Примеры:** платформа My Starbucks Idea; краудфандинговая платформа Kickstarter.

### **Рейтинг долговечности — В**

С появлением и развитием таких платформ, как Quirky, Kaggle и других, предназначенных для чего угодно, от выработки идей до решения проблем, эта тенденция, конечно же, продолжала усиливаться. Мое первоначальное определение было узким и сосредоточенным на брендах и потребителях, но со временем на сцену вышли крупные экосистемы и рынки, которые сегодня пользуются только ограниченной поддержкой бренда или спонсоров.

## 8. «PR и обслуживание быстрого приготовления» (Instant PR & Customer Service)

По мере того как команды по коммуникациям с клиентами, управляющие кризисом общения и использующие в обслуживании потребителей методы немедленного разрешения проблем, фокусируются на мгновенных связях с общественностью, повышается важность контактов в режиме реального времени.

**Примеры:** медиахиты JetBlue и Golden Philosophy компании Zappos.

### **Рейтинг долговечности — А**

Когда я впервые описал эту тенденцию, обслуживание потребителей через социальные каналы в основном происходило в случае каких-либо

проблем и потребности в мгновенных связях с общественностью. За последние несколько лет все это привело к развитию клиентского сервиса в социальных сетях — в это направление много денег и времени сегодня инвестирует практически каждая крупная компания.

## 9. «Софтификация» веба (App-fication of the Web)

По мере того как инновационные прикладные программы позволяют потребителям обходить сеть при заключении сделок, и в сфере развлечений, и в разных видах деятельности, от онлайн-банкинга до онлайн-шопинга, интернет заменят такие приложения.

**Примеры:** приложение Flipboard и его лозунг «Веб мертв — да здравствует интернет!» в журнале Wired.

**Рейтинг долговечности** — C+

Никто не станет отрицать, что за последние несколько лет увеличилось количество выпускаемых приложений, однако идея софтификации, описывающая ситуацию, когда буквально все делается с помощью приложений, реализовалась не в полной мере. Адаптивный дизайн и фокус на полноценной работе на нескольких экранах сделали приложения одним из компонентов общего мультитранного опыта, который сегодня доступен большинству пользователей.

## 10. «Переосмысление благотворительности» (Re-Imagining Charity)

Бренды и предприниматели создают инновационные возможности приносить пользу обществу, изобретая новые способы сбора денежных пожертвований, а также добровольной отдачи своего времени и профессиональных навыков.

**Примеры:** Jumo; Yoxi.tv

**Рейтинг долговечности** — B-

В тот год, когда я впервые выявил эту тенденцию, темпы роста использования некоммерческими и благотворительными организациями различных цифровых инструментов были невероятно высоки. Но в последнее время

все несколько замедлилось, поскольку многие из этих организаций отказались от идеи придумывать что-то совершенно новое в интернете и начали больше акцентироваться на поиске способов оптимизации и получении лучших результатов более традиционных усилий.

## 11. «Сотрудники в роли героев» (Employees As Heroes)

Любые бренды стремятся как можно ярче продемонстрировать миру свою гуманность. Для этого они делают сотрудников своими главными героями, то есть теми, кто решает проблемы и предлагает новаторские идеи. Рассказы о сотрудниках раскрывают предназначение компании в нашем мире.

**Примеры:** кампания Sponsors of Tomorrow от Intel; программа Smarter Planet IBM.

### **Рейтинг долговечности — В**

Помимо (в основном) высокотехнологичных компаний, таких как Intel и IBM, которые я назвал изначально, в последние несколько лет в эту тенденцию влились еще несколько крупных брендов. Однако поскольку они начали использовать более мягкий и ориентированный на потребителя подход к представлению своих сотрудников в роли героев, героическая аура в данной тенденции слегка уменьшилась. Сотрудники по-прежнему остаются важной «человеческой» частью истории бренда, но теперь компании рассказывают больше о том, как много и старательно они трудятся, какую пользу приносят клиентам и почему так увлечены своим делом.

## 12. «Вещание на конкретную местность» (Locationcasting)

Все больше потребителей выбирают для трансляции местность, где проживают, позволяя брендам адаптировать свой месседж к конкретному месту и создавать больше возможностей для того, чтобы заинтересовывать и привлекать внимание потребителей в реальной жизни.

**Примеры:** Foursquare, Gowalla и Scvngr.com.

### **Рейтинг долговечности — В-**

Мобильный маркетинг развивается стремительными темпами, как и геотаргетинг предложений для потребителей. Однако пока они еще не стали

привычным делом, и потребителям требуется время, чтобы преодолеть беспокойство по поводу конфиденциальности данных или страх стать жертвой геоспама на своей же улице.

### 13. «Кристалльная прозрачность» (Brutal Transparency)

Агрессивная честность компаний заставляет их создавать более острый (и эффективный) маркетинговый контент. Вероятно, бренды и впредь будут проявлять неожиданно агрессивную честность, которую приветствуют современные потребители.

**Примеры:** кампания Oh Yes We Did от Domino Pizza; политика отмены платы за багаж Southwest Airlines.

#### **Рейтинг долговечности — А-**

Развитие социальных платформ и подъем контент-маркетинга позволяют брендам честнее, чем раньше, рассказывать людям о каждом аспекте своего бизнеса. Одновременно с этим повышаются ожидания потребителей относительно прозрачности, и брендам приходится удовлетворять этот спрос — даже если их правда о бизнесе уже не такая жестокая, какой, возможно, казалась раньше.

### 14. «Случайность, вызывающая привыкание» (Addictive Randomness)

Скорее всего, бренды будут стараться использовать способность случайного контента вызывать у потребителя зависимость, и это приведет к генерированию кампаний самими потребителями. Люди смогут добавить в главный архив свой контент, доступный для просмотра всем желающим.

**Примеры:** кампания Why the Heck Should I Give? Красного Креста; PostSecret.com.

#### **Рейтинг долговечности — С**

Этот принцип по-прежнему применяется, хоть и в меньшем масштабе, при проведении кампаний, предусматривающих использование разных интерфейсов или пользовательского опыта, однако этого недостаточно, чтобы считать тенденцию долгосрочной.

## 15. «Культ ретейла» (Culting of Retail)

Лучшие розничные компании приобретают верных фолловеров-пользователей, которые не только покупают у них продукты, но и со страстью рассказывают о своем опыте, чем вдохновляют многих из своей социальной сети пережить то же самое.

**Примеры:** Groupon; Gilt.

**Рейтинг долговечности — А-**

Надо сказать, именно развитие социальных сетей позволило сделать культ розничной торговли более привычным явлением. Новые бутик-услуги и сайты появляются почти каждый день, и те, которым удастся выжить, полагаются на своих самых восторженных потребителей, чья готовность поделиться своей любовью к бренду в интернете влияет на других пользователей, убеждая их становиться поклонниками этого бренда.

# Приложение Б

## Тенденции 2012 года

### Предыстория

Для этого, второго отчета о тенденциях характерен более широкий взгляд на бизнес, не ограниченный рамками традиционного маркетинга; в нем объединялись темы корпоративного маркетинга, благотворительности, маркетинга смерти и многое другое. Как и первый отчет, он вышел исключительно в виде онлайн-презентации. В нем я коснулся весьма чувствительной, только проявившейся темы «цифровой загробной жизни» близких людей, перешедших в мир иной, а также темы усиливающегося чувства одиночества, от которого страдает сегодня множество людей. В отличие от отчета за 2011 год подобные темы заставили меня несколько отойти от маркетинговых кампаний и выбрать более человечный тон, поскольку многие из упомянутых в нем трендов включали новый культурный аспект, а не то, чем обычно занимаются бренд-маркетологи.

### Ретроспективный взгляд: насколько точным был отчет

Отчет за 2012 год включал в себя больше больших удач и крупных промахов, чем все остальные мои прогнозы. В основном оправдались тенденции, основанные на идее «очеловечивания» компаний и обслуживания потребителей. В этом отчете, в одном из первых, исследовался потенциал больших данных и их влияние буквально на все, от оптимизации логистики цепочек поставок до измерения и количественной оценки каждого аспекта нашей жизни. Однако, надо признать, тенденции, в которых ставка делалась на нишевые концепции, такие как «Пуантилистское кинопроизводство» или

«Социальный артivism», так и не превратились во что-то заметное и значимое, поскольку либо не были приняты обществом, либо проявились в иной форме, чем описанная в отчете.

## Тенденции 2012 года: краткое описание и оценка точности прогноза

### 1. «Корпоративный гуманизм» (Corporate Humanism)

Желая стать человечнее, компании разрабатывают дружественные по отношению к потребителю политики и практики, тратят больше времени на то, чтобы выслушивать клиентов и поощрять сотрудников открыто и публично представлять свои компании.

**Примеры:** Aviva, Ally Bank, Ally Bank и Best Buy.

**Рейтинг долговечности — А**

Лишь одна тенденция полностью описывает последнее десятилетие корпоративной эволюции — это корпоративный гуманизм. Каждый год появляются новые признаки того, что компании становятся человечнее. Они стараются избежать безликости, которая в прежние времена считалась отличительной характеристикой бизнеса.

### 2. «Этноимитация» (Ethnomimicry)

Благодаря этнографическому анализу взаимодействия людей в реальном современном мире появились новые социальные инструменты или продукты, имитирующие поведение человека и социальное взаимодействие.

**Примеры:** Google+, Emotion Lighting и Microsoft Kinetic.

**Рейтинг долговечности — В**

Разумеется, любую тенденцию, в пример которой приводится Google+, не стоит оценивать особенно высоко, тем не менее сегодня все компании адаптируют свои продукты с учетом взаимодействия людей в реальном мире и человеческого поведения. Это общий принцип дизайна продуктов, которые благодаря этому весьма ценятся и приносят нам пользу.

### 3. «Одиночество в социуме» (Social Loneliness)

Несмотря на многочисленные онлайн-социальные связи, в реальном мире люди чувствуют себя одинокими, и это заставляет их стремиться к более глубокой дружбе, а не к многочисленным поверхностным контактам. Люди ищут новые способы лучше узнать своих друзей, а не ограничиваются чтением последнего твита.

**Примеры:** кампания This Is Living от Toyota Venza; Couchsurfing.com.

**Рейтинг долговечности — В**

Онлайн-взаимодействие по-прежнему не исключает чувства одиночества в социуме. Особенно от этого страдают подростки и молодежь. Сегодня мы лучше осведомлены об этой проблеме, поэтому наблюдаем появление новых продуктов и услуг, которые пытаются объединить цифровой и реальный миры.

### 4. «Пуантилистское кинопроизводство» (Pointillist Filmmaking)

Я назвал эту тенденцию как направление в живописи. В такой манере картины пишутся отдельными точечными мазками, превращаясь в большие образы. У меня это название описывает такой подход к кинопроизводству, при котором объединение значительного количества коротких видео рассказывает большую историю.

**Примеры:** рекламная интернет-кампания Beauty of a Second бренда Mont Blanc; кампания One Day on Earth.

**Рейтинг долговечности — С**

Это пример поверхностной и обманчивой тенденции, поскольку в итоге она так и не стала ни заметной, ни долгосрочной. Тем не менее опыт проведения анализа несколько лет спустя преподнес мне отличный урок того, как важно убедиться, что идея тенденции достаточно масштабна для последующего развития. В данном случае это было не так.

### 5. «Измерение жизни» (Measuring Life)

Появление новых инструментов слежения обеспечивает нас индивидуализированными данными для мониторинга и измерения самых разных сфер

и аспектов нашей жизни: состояния здоровья, социального влияния и успехов в достижении поставленных целей.

**Примеры:** Jawbone Up и Klout.

**Рейтинг долговечности — А**

То, что в 2012 году казалось большой идеей, теперь стало мейнстримом: новые носимые устройства, похоже, появляются каждую неделю, а интернет вещей доминирует в названиях многих технологических тенденций, которые будут иметь огромное влияние на наше будущее. В основном все это пока происходит в области здоровья и фитнеса, но и другие отрасли проявляют активность и, вероятно, в следующем году начнут выпускать свои измеряющие и отслеживающие устройства.

## 6. «Сокурирование» (Co-Curation)

По мере того как любители и специалисты объединяются в интернете, высказывая свои уникальные точки зрения и предлагая разные взгляды на разные вопросы, курирование все больше основывается на сотрудничестве.

**Примеры:** Storyful & Futurity.

**Рейтинг долговечности — В+**

В последние несколько лет курирование продолжает оставаться одной из самых популярных тенденций развития онлайн-контента. А вот онлайн-сотрудничество в этой деятельности пока не доминировало в той мере, как это прогнозировалось. Однако новые инструменты облегчают для всех желающих задачу курирования информации, делая ее более простой и индивидуальной и не требуя дополнительных затрат времени, что, как правило, характерно для любого сотрудничества.

## 7. «Вовлеченная благотворительность» (Charitable Engagement)

Сегодня многие благотворительные организации отказываются от формы простых денежных пожертвований и активнее привлекают к участию в благотворительности людей с помощью игровых и прочих способов.

**Примеры:** WaterForward.org и кулинарное шоу «Гастрономическая революция» Джейми Оливера.

**Рейтинг долговечности — В**

Благотворительные и некоммерческие организации продолжают искать новые способы активного вовлечения людей. Эта тенденция прогнозировала существенный сдвиг в данной отрасли, однако, судя по всему, в ближайшие несколько лет этого не произойдет. В действительности разработка новых платформ для удобного сбора пожертвований и простота онлайн-публикаций привели к появлению множества мелких некоммерческих организаций, сфокусированных в краткосрочной перспективе на фандрайзинговой части уравнения, а не на вовлеченной благотворительности, да и то исключительно в долгосрочной перспективе.

**8. «Медичи-маркетинг» (Medici Marketing)**

Навеянная книгой «Эффект Медичи», эта тенденция описывает, как на стыке нескольких областей деятельности маркетинг становится более интересным, творческим и полезным.

*Примеры:* проект Creators Project и книга Factories компании Albam Clothing.

**Рейтинг долговечности — В+**

Признаться, это название несколько узковато, чтобы точно описать масштаб данной тенденции, однако маркетинг действительно превращается в своего рода плавильный котел для идей людей с разным образованием и опытом, например журналистов и искусствоведов. Без сомнения, эта тенденция сохраняется несколько последних лет и, скорее всего, в ближайшем будущем не исчезнет.

**9. «Цифровая жизнь после смерти» (Digital Afterlife)**

За прошедший год многие компании вдруг обратили внимание на цифровую загробную жизнь, решив создать инструменты, учебные программы и сервисы, призванные помочь людям управлять данными, оставшимися в интернете после смерти их родных и близких.

*Примеры:* 1000memories.com (выкуплена Aftersteps.com).

**Рейтинг долговечности — В**

Это пример разочарования: прогноз тенденции, которая, кажется, вот-вот проявится как общее направление, себя не оправдал. В последние несколько

лет мы постоянно наблюдаем пристальное внимание к идее посмертной жизни в сети, но ни во что более существенное это пока не переросло.

## 10. «Логистика в режиме реального времени» (Real-Time Logistics)

Многие технически подкованные компании используют общение с клиентами в социальных сетях в режиме реального времени для выработки идей, помогающих им планировать цепочки поставок и логистику, чтобы устранить непродуктивные потери и максимизировать прибыль.

**Примеры:** Walmart Labs и социальная цепочка поставок SAP.

### **Рейтинг долговечности — А**

Программное обеспечение для оптимизации цепочек поставок становится все более сложным и продвинутым; крупные розничные компании и другие дистрибьюторы постоянно внедряют новые инструменты, позволяющие делать более точные прогнозы и использовать данные, полученные в ходе социального общения, для более эффективного управления бизнесом.

## 11. «Социальный активизм» (Social Activism)

Пересечение искусства с активизмом (согласно которому человек должен не созерцать, а деятельно преобразовывать окружающий мир) сегодня известно как *артивизм*. По мере того как художники находят в социальных инструментах способ привлечения внимания людей для усиления влияния на жизнь общества, артивизм становится новым видом социальной активности.

**Примеры:** кинофестиваль *Artist* и проект *Water Writes Project* фонда *Estria Foundation*.

### **Рейтинг долговечности — В-**

Искусство по-прежнему часто используется для продвижения идеи активизма, и социальные сети продолжают усиливать эту тенденцию. Однако она пока еще ни разу не вышла за рамки нескольких интересных проектов. Даже сегодня мы можем найти примеры применения этого принципа, но их недостаточно, чтобы считать тенденцию по-настоящему важной и повысить рейтинг ее достоверности.

## 12. «Гражданская активность 2.0» (Civic Engagement 2.0)

Неуклонно растущий спектр цифровых инструментов позволяет людям принимать активное участие в работе органов местного самоуправления. Любой ваш поступок принесет пользу — от сообщения о выбоине на дороге до внесения предложений по улучшению жизни местных сообществ.

**Примеры:** платформы CitySourced и Give a Minute.

**Рейтинг долговечности — В+**

Нельзя сказать, что гражданская активность постепенно достигает очень высокого уровня, но инструментов, позволяющих вовлекать людей в эту деятельность, становится все больше, и ими сегодня пользуются многие. Хотя мы пока еще не достигли массовой консолидации общества с помощью этих инструментов, многие прогрессивные города становятся на этот путь, помогая тенденции ускориться и превратиться в мейнстрим.

## 13. «Помеченная реальность» (Tagging Reality)

Благодаря камерам сотовых телефонов с разрешением высочайшего качества разработчики создают инструменты, которые позволяют ставить метки на любом реальном объекте, чтобы дополнить интерактивный контент.

**Примеры:** программа Layar и технология дополненной реальности Sony SmartAR.

**Рейтинг долговечности — С**

Эта тенденция представляет собой пример явления, которое можно изучать как часть общей, широкой тенденции. Сама по себе она описывала несколько отдельных видов деятельности, но за последние несколько лет не развилась до нужного масштаба, как я прогнозировал, описывая ее впервые.

## 14. «Сорсинг изменений» (ChangeSourcing)

Краудсорсинг постепенно развивается, превращаясь из способа обмена информацией в инструмент, благодаря которому люди смогут использовать общие усилия для личных, социальных или политических изменений.

**Примеры:** клинические обследования самостоятельно обратившихся пациентов и Peerbackers.com.

**Рейтинг долговечности — В**

Основная идея, давшая жизнь этой тенденции, фокусировалась на том, что краудсорсинг выходит за рамки информационного поля в область реального действия, по мере того как люди начинают прикладывать общие усилия для достижения реальных целей. Эта тенденция продолжает развиваться благодаря появлению новых сайтов и мероприятий, которые ее активно поддерживают.

## 15. «Розничный театр» (Retail Theater)

В наступающем году для привлечения людей яркими, запоминающимися впечатлениями все больше розничных магазинов будут создавать уникальный опыт обслуживания покупателей по принципу театра.

**Примеры:** сервисы Puma Creative Factory и Villa Sofa.

**Рейтинг долговечности — А**

В последние несколько лет для борьбы с угрозой шоуруминга и ростом популярности онлайн-покупок ретейлеры примерили на себя роль театральных постановщиков. Их усилия делают опыт покупки в магазине более интерактивным и зрелищным.

# Приложение В

## Тенденции 2013 года

### Предыстория

На третий год составления отчетов о тенденциях они стали более содержательными, в результате текст умещался уже не на двадцати страницах, как раньше, а на целых ста. В отчете теперь было намного больше примеров, анализ стал подробнее и описывал больше тенденций (к привычным пятнадцати добавились еще три).

Отчет за 2013 год по-прежнему был представлен в основном в формате презентации, но уже сопровождался выходом электронной книги с описанием тенденций и предложениями по их применению на практике, которая продавалась на сайте Amazon. Книга очень быстро стала бестселлером, и на протяжении восьми недель подряд после выхода занимала первое место в разделе литературы о рыночных исследованиях, ее просмотрели более 200 тысяч раз.

Кроме того, понятная визуализация, конкретность и укрепление репутации моих отчетов в итоге привели к постоянному обмену этими материалами между пользователями и увеличению количества онлайн-комментариев.

### Ретроспективный взгляд: насколько точным был отчет

Над анализом тенденций 2013 года мне пришлось поработать более скрупулезно. Понадобилось проводить дополнительные исследования и повысить планку аргументации и доказательной базы. Темы, представленные в этом отчете, варьировались от будущего печатных изданий и повышения значения роли женщин в бизнесе до аутентичности банковского

сектора, гиперлокальности коммерции и эволюции туристической индустрии. Несколько из них два года спустя получили от меня наивысший балл по рейтингу долговечности, поскольку довольно рано указывали на серьезные изменения в маркетинге и бизнесе.

## Тенденции 2013 года: краткое описание и оценка точности прогноза

### 1. «Оптимизация шопинга» (Shoptimization)

Новые мобильные приложения и стартапы дали потребителям возможность оптимизировать покупку буквально всех продуктов — от модной одежды до медицинских препаратов.

**Примеры:** сервисы Slice, Dashlane, ShopSavvy, GoodRx, Rent the Runway, Wish Want Wear, Le Tote, CardStar, Perx, складские GPS Keyring и Macy's.

#### **Рейтинг долговечности — А**

По причине усиления конкуренции среди ретейлеров и быстрого роста производительности новых онлайновых инструментов задача оптимизации каждого элемента опыта посещения магазина все еще остается приоритетом брендов любого типа.

### 2. «Партнерское издание» (Partnership Publishing)

Амбициозные авторы и специалисты издательского дела, объединившись в команды, создают новые способы публикации произведений, работающие по принципу «сделаем это вместе».

**Примеры:** Net Minds, Mindvalley, Paper Lantern Lit и проект The Domino Project.

#### **Рейтинг долговечности — В+**

Хотя внимание к известным тандемам в издательской отрасли в последнее время немного ослабло, подход «сделаем это вместе» продолжает

развиваться, поскольку в индустрии в целом сохраняется быстрый темп инноваций.

### 3. «Банкинг с “человеческим лицом”» (Human Banking)

Желая изменить ситуацию, сложившуюся за годы растущего недоверия к банкам, финансовые учреждения наконец-то решили серьезно заняться «очеловечиванием» своего бизнеса, поэтому перешли к более простому и прямому подходу к обслуживанию клиентов и коммуникациям.

**Примеры:** Ally Bank, FoundersCard, Zuno Bank, изменение дизайна формы IRS, Simple, BillGuard и Project Catalyst.

#### **Рейтинг долговечности — А**

Каждый новый финансовый кризис подчеркивает важность ориентированного на человека характера взаимодействий между людьми и финансовыми институтами. Пока еще недоверие потребителей к банковской отрасли в целом сохраняется, а это значит, что многие банки и группы, предлагающие финансовые услуги, и дальше будут всерьез размышлять о том, как обернуть эту тенденцию себе во благо.

### 4. «Персональный фандинг» (MeFunding)

Сегодня к краудфандингу прибегают не только кинематографисты или начинающие предприниматели. Этот способ помогает найти финансовую поддержку всем желающим — от тех, кто решил отправиться в путешествие, которое должно в корне изменить его жизнь, до тех, кому не хватает средств, чтобы получить высшее образование.

**Примеры:** Upstart, GoFundMe, GiveForward, Takeashine, Give-College и Indiegogo.

#### **Рейтинг долговечности — В**

Несмотря на то что упомянутые мной при описании этой тенденции сайты открыты для всех желающих, настоящего развития тенденции, как я предсказывал, не произошло. Эта идея привлекает общественное внимание и активно используется, но пока еще не приобрела большого масштаба.

## 5. «Женщины рулят» (Powered by Women)

Бизнес-лидеры, представители поп-культуры и ученые-новаторы в один голос заявляют, что в идеальном будущем будут править женщины.

**Примеры:** книга The Athena Doctrine Джона Джерзема и Майкла Д'Антонио, общественные организации The Girl Effect и Girls Who Code, WIT, список «Самые влиятельные женщины в сфере высоких технологий» Fast Company, фильмы «Голодные игры» и «Сумерки», телесериал «Революция».

### **Рейтинг долговечности — А**

Нет никаких сомнений в том, что из года в год роль женщин в бизнесе, культуре и политике становится все значительнее. Мы все чаще видим женщин-лидеров, женщин — ролевых моделей и женщин-знаменитостей, и это прекрасно. Это одна из тех тенденций, которые меняют наш мир к лучшему, и мы должны надеяться, что с каждым годом она будет развиваться.

## 6. «Методологический консалтинг» (Method Consulting)

Преуспевающие компании и предприниматели создают консалтинговые программы, чтобы помочь другим воспроизвести их успех.

**Примеры:** The Disney Institute, Zappos Insights, Sales Lion и Mindvalley Insights.

### **Рейтинг долговечности — В**

Острая нужда в преуспевающих компаниях, у которых могли бы учиться другие, по-прежнему обсуждается в обществе, однако хотя эта тенденция и указывала на быстрое развитие консалтинговой практики подобного рода, она не приобрела такого масштаба, как я предсказывал. Яркие примеры этой тенденции по-прежнему можно найти, но в основном это будут те же компании, о которых я писал в отчете; новых проверенных примеров совсем немного.

## 7. «Драгоценная печать» (Precious Print)

Благодаря повсеместному распространению цифровой культуры те немногочисленные материалы, которые мы решаем распечатать, становятся все более и более ценными.

**Примеры:** Esopus, Monocle, журнал Newsweek, визитки Moo Luxe, книга Star Trek Federation: The First 150 Years Дэвида Гудмана, ноутбуки Moleskine, Wantful.

**Рейтинг долговечности — А**

Поскольку цифровые инструменты и интерфейсы становятся все изящнее и приятнее на вид, новые виды опыта и впечатлений перемещаются в цифровую среду, и все меньше их остается в печатном виде. Тем не менее мы все больше ценим напечатанный контент, потому что он становится редким — следовательно, тенденция сохраняется.

## 8. «Киты сторителлинга» (Backstorytelling)

Сегодня организации обнаруживают, что одним из их важнейших активов, повышающих лояльность клиентов, нередко являются люди, работающие «за кулисами» бренда и в свое время стоявшие у его истоков.

**Примеры:** Land Rover, Ford, CustomInk и сайт Our Food, Your Questions подразделения McDonald's Canada.

**Рейтинг долговечности — А**

Социальные платформы дробятся, но при этом их популярность растет. Значит, продолжает расти и потребность в том, чтобы бренды разными способами делились с миром своей предысторией. Добавьте к этому повышение требований потребителей к этичности ведения бизнеса, и поймете, что у этой тенденции есть все, чтобы развиваться в будущем.

## 9. «Визуализация социума» (Social Visualization)

Новые инструменты и технологии, выходящие за рамки просто внесения данных, позволяют людям использовать визуализацию в своих социальных профилях и онлайн-беседах.

**Примеры:** новый MySpace, Infusd, новый сайт компании Coca-Cola и Cowbird.

**Рейтинг долговечности — А**

Уже привычные визуальные интерфейсы по-прежнему популярны. По сути, эта тенденция развивалась так быстро, что ее уже не следует

относить к неочевидным. Именно ее популярность и ускоряющееся развитие обеспечили ей самый высокий балл в моем рейтинге.

## 10. «Здоровый контент» (Healthy Content)

Под давлением требований пациентов организации из сферы здравоохранения решили создавать более полезный и содержательный контент, чтобы удовлетворять потребности наделенных сегодня бóльшими правами и полномочиями людей, которые недоступны для воздействия программ традиционного маркетинга и рекламных сообщений.

**Примеры:** Diabetapedia, реакция CDC на менингитную панику, возникшую в том году; Центр здоровья Кливлендской клиники и объединение Boehringer Ingelheim с PSFK.

**Рейтинг долговечности — В +**

В здравоохранении контент стоит дорого, потому что наделенные правами и возможностями пациенты становятся более уверенными в себе и вначале обращаются к интернету и только потом ищут информацию в других источниках.

## 11. «Обучение без диплома» (Degree-Free Learning)

Качество контента для онлайн-обучения постоянно повышается. Сегодня многие считают такое образование отличной альтернативой традиционной системе.

**Примеры:** CreativeLive, Uncollege, [E]nstitute, Fluent in 3 Months и Soundslice.

**Рейтинг долговечности — В +**

Поскольку многие люди сегодня осваивают новые знания и приобретают навыки, не получая диплома, подтверждающего их квалификацию, это оказывает значительное влияние и на процесс обучения, и на высшее образование в целом. Данный подход еще не заменил традиционные учебные программы с выдачей диплома, но его популярность растет как на дрожжах.

## 12. «Путешествия с помощью друзей» (Friend-Sourced Travel)

Сегодня друзья советуют друг другу, куда стоит поехать, и предлагают оригинальные маршруты путешествий и программы отдыха.

**Примеры:** Vayable, программа Dine with the Dutch, SupperKing, Trippy, Airbnb и TripBirds.

### **Рейтинг долговечности — В-**

На определенном уровне развития социальных медиаплатформ всегда происходит нечто подобное. Прогноз этой тенденции основывался на том, что в скором времени, по всей вероятности, появится гораздо больше платформ, стимулирующих такой тип взаимодействия. Однако на самом деле пока этого не произошло.

## 13. «Микроинновации» (MicroInnovation)

Умение мыслить небольшими категориями превращается в новое конкурентное преимущество, поскольку незначительные изменения опций и характеристик продукта создают сегодня бóльшую ценность.

**Примеры:** система оповещения о спустившем колесе Easy-Fill, дворники Magic Vision Control, багажник Ford.

### **Рейтинг долговечности — А**

Как бы там ни было, эта тенденция в последние годы ускоренно развивалась, поскольку все больше брендов переходят на экономный менталитет стартапа, который побуждает их вносить в свои продукты незначительные дополнительные изменения и благодаря этому предлагать клиентам бóльшую ценность.

## 14. «Гиперлокальная коммерция» (Hyper-Local Commerce)

Новые сервисы и технологии облегчают задачу инвестирования в местные предприятия и закупки у местных торговцев.

**Примеры:** Square, GoPayment, MobilePay, Paypal Here, Shopify, Popularise, Fundrise, Goodzer, Sears Local и Peixe Urbano.

### **Рейтинг долговечности — А**

Независимо от того, изучаете вы эту тенденцию в связи с развитием местной торговли или как явление, возникшее в результате увеличения инвестиций и повышения интереса к платформам и опыту мобильной коммерции, сейчас обслуживание потребителей локализуется и фокусируется на индивидуализации и персонализации брендов любого типа. И в будущем эта тенденция, судя по всему, сохранится.

## 15. «Героический дизайн» (Heroic Design)

Сегодня дизайн играет ведущую роль при внедрении новых продуктов, идей и кампаний, призванных изменить мир.

**Примеры:** Stanford Design for Change Center, Project H Design, Kony2012, LifeStraw, Information Blanket, ChangeMakers ColaLife и The Wire Frog Design.

### **Рейтинг долговечности — А**

С учетом популярности краудфандинга идеи для продуктов с «героическим дизайном» могут финансироваться и поддерживаться не только через интернет. Возможности для их финансирования расширяются благодаря освещению медиа для потребителей, которые интересуются и жаждут услышать потрясающие истории о бизнесе.

Ниже анализируются три дополнительные тенденции.

## 16. «Фирменное вдохновение» (Branded Inspiration)

Чтобы привлечь к себе внимание и продемонстрировать миру свои ценности, бренды все чаще используют впечатляющие моменты, инновационные идеи и театральные приемы.

**Примеры:** RedBull Stratos, программа 100 Cars for Good and Nature Valley Trailview компании Toyota.

### **Рейтинг долговечности — В+**

В использовании брендами моментов большого вдохновения переломным стал 2013 год. Эта тенденция выразилась в форме значительных инвестиций в деятельность брендов на благо общества, например Dove, и социальные эксперименты по единению народов, например программы Coca-Cola.

## 17. «Оптимистичное старение» (Optimistic Aging)

Богатство интернет-контента и новые социальные сети вдохновляют людей всех возрастов относиться к старению более оптимистично.

**Примеры:** YourEncore и Intent.

**Рейтинг долговечности — А**

Если говорить о старении, у нас действительно больше причин для оптимизма, чем у предыдущих поколений. Технологии предлагают все лучшие устройства для мобильности и прогнозирования самочувствия, продолжают улучшаться системы здравоохранения и условия жизни в целом.

## 18. «Аудиомаркировка» (Audio Tagging)

С помощью аудио бренды стараются предложить потребителям больше контента, увлечь их или стимулировать нужное поведение.

**Примеры:** IBM и Shazam, Into\_Now компании Yahoo! и Elias Arts.

**Рейтинг долговечности — С**

Это отличный пример излишне оптимистичного прогноза, основанного на едва зародившейся тенденции, пока не имеющей ничего общего с мейнстримом.

# Приложение Г

## Тенденции 2014 года

### Предыстория

Четвертый отчет о неочевидных тенденциях тоже претерпел ряд изменений по сравнению с предыдущими. Во-первых, и самое главное, в нем тенденции распределены по нескольким отдельным категориям, а не просто перечислены в произвольном порядке. Кстати, так же я сделал в отчете 2015 года.

Кроме того, в этом отчете приводятся более глубокие примеры, даются практические советы, и его новое визуальное оформление позволяет лучше представить каждую тенденцию и поощряет людей узнать о них больше. В целом он состоит из более чем 160 страниц. К тому же, чтобы отчет 2014 года был более заметным, я разместил значительную часть этого материала в свободном доступе в интернете, а не выложил для продажи на Amazon в виде электронной книги. В результате о нем узнали и прочитали гораздо больше людей, хотя продажи в виде электронной книги и резко сократились.

### Ретроспективный взгляд: насколько точным был отчет

Учитывая, что с момента составления отчета прошел всего год, практически все описанные в нем тенденции сегодня еще применяются в бизнесе. По этой причине вначале я хотел не оценивать их достоверность, поскольку прошло еще мало времени, однако потом все же решил провести анализ. Итак, на следующих страницах вы найдете анализ тенденций 2014 года.

## Тенденции 2014 года: краткое описание и оценка точности прогноза

### 1. «Отчаянный детокс\*» (Desperate Detox)

#### **Категория «Культура и потребительское поведение»**

Сегодня мы стремимся к более глубоким настоящим связям с другими людьми, к спокойным размышлениям и намеренно отгораживаемся от влияния технологий.

**Примеры:** Nomophobia.com\*\*, Camp Grounded, приложение Human Mode, хэштег #unplug Fast Company, Belize и FOMO.

#### **Рейтинг долговечности — А**

Поскольку технологии все глубже проникают в нашу жизнь, эта тенденция, скорее всего, продолжит развиваться.

### 2. «Медиааразгул» (Media Binging)

#### **Категория «Культура и потребительское поведение»**

Чем больше медиа и развлечений становятся доступны на любом устройстве по требованию пользователя, тем больше люди готовы платить за удобство и злоупотребляют ими.

**Примеры:** телешоу «Во все тяжкие», выпуск альбома Бейонсе, Netflix, телешоу «Карточный домик» и приложение Rocket.

#### **Рейтинг долговечности — А**

Возможности потокового видео продолжают расширяться, и поведение потребителей развивается соответственно, что говорит о том, что в будущем эта тенденция, по всей вероятности, сохранится.

---

\* Система очищения организма. *Прим. ред.*

\*\* Номофобия — боязнь остаться без мобильного телефона или компьютера. *Прим. ред.*

### 3. «Одержимость продуктивностью» (Obsessive Productivity)

#### **Категория «Культура и потребительское поведение»**

Из-за тысяч приложений для оптимизации жизни и возможности мгновенно получить в социальных сетях совет экспертов, подкованных в самых разных областях, для многих людей повышение продуктивности становится навязчивой идеей.

**Примеры:** фантастика, SwiftKey, Manhattan Disney moms и Coffitivity.

#### **Рейтинг долговечности — А**

Прошлый год порадовал нас множеством новых книг-бестселлеров, которые рассказывают читателю о том, как оптимизировать свою жизнь, нарушить привычный порядок и экономнее расходовать время. По всей вероятности, заикленность на продуктивности скоро будет всего лишь в преуменьшенном виде описывать это явление.

### 4. «Бизнес по подписке» (Subscription Commerce)

#### **Категория «Экономика и предпринимательство»**

Все больше ухищрений используют розничные и другие компании для продажи услуг или товаров по подписке, уходя от модели одноразовых сделок.

**Примеры:** Adobe Creative Cloud, Amazon Prime, Oyster Books, Birchbox, Trunk Club, Bulu Box, Birchbox, Carnivore Club, Love with Food и Shoe Dazzle.

#### **Рейтинг долговечности — В+**

Сегодня многие отрасли и бренды обращают внимание на торговлю по подписке. Наиболее сильный эффект этой тенденции будет обусловлен тем, что запущенные в 2014 году модели, основанные на подписке, в будущем станут использоваться еще шире.

### 5. «Мгновенное предпринимательство» (Instant Entrepreneurs)

#### **Категория «Экономика и предпринимательство»**

Благодаря хорошей поддержке, мощным стимулам и эффективным инструментам сегодня любой человек с перспективной идеей может

основать стартап, поскольку в случае неудачи его риски и затраты будут не так высоки, как раньше.

**Примеры:** LegalZoom, коворкинг, Strikingly, StockLogos.com и Startup America.

**Рейтинг долговечности — А**

Многие отрасли переходят от найма на полный рабочий день к модели предпринимательства, поскольку профессионалы предпочитают работать самостоятельно.

## 6. «Совместная экономика» (Collaborative Economy)

**Категория «Экономика и предпринимательство»**

Новые бизнес-модели и инструменты позволяют потребителям и брендам сообща использовать практически любые ресурсы.

**Примеры:** Crowd Companies, Heineken Ideas Brewery, партнерство GE с Quirky и партнерство Patagonia с Ebay

**Рейтинг долговечности — А**

Развивавшаяся в прошлом году, эта тенденция стала сейчас одной из наиболее очевидных; и это, безусловно, говорит о ее ускоренном развитии.

## 7. «Фирменная составляющая» (Branded Utility)

**Категория «Маркетинг и социальные сети»**

Бренды используют контент-маркетинг и более глубокую интеграцию маркетинга и бизнес-операций, чтобы надежно связать маркетинг и рекламу с реальностью и тем самым повысить их ценность для потребителя.

**Примеры:** книга Content Rules («Контент правит») Энн Хэндли и С.С. Чепмен; книга Ctrl+Alt+Delete\* Митча Джоэла; книга «Информационный удар»\*\* Гари Вайнерчука; сайт Sit or Squat компании Charmin и Wanna Gives компании KLM.

---

\* Джоэл М. Ctrl Alt Delete. Перезагрузите свой бизнес и карьеру, пока еще не поздно. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

\*\* Вайнерчук Г. Информационный удар. Как сделать, чтобы в шумном медиамире услышали именно тебя. СПб. : Питер, 2015.

### **Рейтинг долговечности — А**

По мере того как контент-маркетинг резко меняет способ общения маркетологов с целевыми аудиториями, появляются новые примеры брендов, активно использовавших эту тенденцию в 2014 году.

## **8. «Привлекательное несовершенство» (Lovable Imperfection)**

### ***Категория «Маркетинг и социальные сети»***

Потребители стремятся к истинной подлинности и неподдельности отношений, поэтому проявляют лояльность к незначительным недостаткам продуктов, людей и брендов.

**Примеры:** Дженнифер Лоуренс, пицца Domino, мультфильм «Гадкий я» и MegaMind.

### **Рейтинг долговечности — А**

Влияние этой тенденции на бизнес в течение года после первоначального упоминания о ней настолько усилилось, что можно с уверенностью сказать: тенденция «Недосовершенство» (2015 года) вытекает непосредственно из «Привлекательного несовершенства».

## **9. «Человечность для совместного потребления» (Shareable Humanity)**

### ***Категория «Маркетинг и социальные сети»***

Контент, которым пользователи делятся в социальных сетях, обращен к нашим чувствам: люди рассказывают о поистине потрясающих примерах гуманности, а бренды изо все сил стараются сделать человечнее свои коммуникационные программы и мероприятия.

**Примеры:** истории Mashable, Kikkoman и Норемоб.

### **Рейтинг долговечности — В**

Это одна из тенденций предыдущего года, на которых негативно сказалась усталость, испытываемая некоторыми потребителями медиаконтента из-за чрезмерно драматических историй и душщипательных заголовков. Но, несмотря на это, мы по-прежнему не можем не читать сентиментальные истории о доброте и не обмениваться ими с другими.

## 10. «Паранойя конфиденциальности» (Privacy Paranoia)

Постоянные сообщения об утечке персональных данных вызывают к жизни новое всеохватывающее явление — параноидальный страх по поводу того, что знают о нас правительства и бренды и как они могут использовать эти сведения нам во вред.

**Примеры:** DuckDuckGo, Lendup.com, Cloaking, Международный день защиты конфиденциальности и The Deep Web журнала Time.

**Рейтинг долговечности — В-**

По мере того как на рынке появляется все больше инструментов, помогающих потребителям защитить личную информацию и вернуть контроль над своей жизнью, этот страх постепенно вытесняется.

## 11. «Микродизайн» (Microdesign)

В связи с визуализацией современных коммуникаций, сегодня мы все выше ценим дизайн. Бизнес постоянно обращается к нему, соответственно, растет спрос на дизайнерские навыки и упрощается доступ к умениям специалистов в этом деле.

**Примеры:** Candy Crush, Infogr.am, Visual.ly, PicktoChart, книга Micro-interactions («Микровзаимодействия») Дэна Саффера, приложения Swiftly и Over.

**Рейтинг долговечности — А**

Потребность в профессиональном дизайне в самых разных областях бизнеса продолжает расти. Эта тенденция все еще остается важной, поэтому ее стоит учитывать каждой организации.

## 12. «Измеренная жизнь» (Overquantified Life)

Использование огромных массивов данных, их перегруженность занимательной инфографикой, а также поверхностный анализ только усиливают

путаницу при попытке разобраться в том, что все эти данные означают и как их можно использовать при принятии решений в реальной жизни.

**Примеры:** Kred, Klout, Jawbone, FitBit и Google Glass.

**Рейтинг долговечности — В**

Осмысленное объединение всех данных, которые мы собираем на самих себя, все еще представляет для нас проблему, но сегодня потребители уже не так остро чувствуют, что «их подсчитали», и лучше контролируют эти данные.

### 13. «Курируемая сенсационность» (Curated Sensationalism)

Поскольку грань между новостным и развлекательным контентом становится все более размытой, умное курирование вытесняет журналистику как поставщика сенсационных заголовков, привлекающих внимание миллионов читателей.

**Примеры:** BuzzFeed, Upworthy, Forbes, ThunderClap и SunnySkyz.

**Рейтинг долговечности — А**

Медиа продолжают нагнетать излишний драматизм и сенсационность, а это негативно влияет на доверие к ним потребителей.

### 14. «Распределенный экспертный опыт» (Distributed Expertise)

Идея применения экспертного опыта проникла в широкие массы. Советы специалистов становятся менее академическими и более доступными по требованию в режиме реального времени.

**Примеры:** Plated, Contently, Vikram Patel, Kaggle, Pop Expert и Clarity.fm.

**Рейтинг долговечности — А**

Тенденция получения экспертных знаний в интернете в самой разной форме все еще развивается. И это стимулирует появление некоторых быстрорастущих платформ для обучения, в том числе тех, которые возникли благодаря этой тенденции.

## 15. «Антистереотипия» (Anti-Stereotyping)

В сфере медиа и развлечений меняется традиционное распределение гендерных ролей, оспариваются идеи альтернативного образа жизни, появляются новые идеи относительно того, что определяет нас как личности.

**Примеры:** Lean Out журнала Bloomberg Businessweek, печь Hasbro Easy Bake Oven, фильм «За кадром», прачечная Tide, книги Delusions of Gender («Гендерные заблуждения») Корделии Файн, A Call to Action («Призыв к действию») Джимми Картера и Whistling Vivaldi («Свистящий Вивальди») Клода Стила.

### **Рейтинг долговечности — А**

Перераспределение гендерных ролей по-прежнему открывает перед брендами большие возможности. Им приходится менять подход к составлению обращений для охвата двух разных групп посредством маркетинговых и коммуникационных программ.

## От автора

Все авторы признают, что написать книгу крайне редко бывает под силу одному человеку. Не могу с этим не согласиться. На протяжении последних пяти лет я писал книги для крупных издательств как автор, работающий по договору, и самостоятельно публиковал короткие электронные книги, написанные за пару недель.

Работа над одними шла быстро, над другими — медленнее; в разных случаях мне требовалось привлекать разных людей. Из всех моих книг эта оказалась самой сложной: для того чтобы написать ее, я больше года проводил всевозможные исследования, занимался курированием тенденций и сбором материала. Даже ее концепция разрабатывалась пять лет, а вдохновили меня на написание те люди, которые, прочтя один из моих отчетов о неочевидных тенденциях, решили вступить со мной в личный контакт, чтобы взаимодействовать напрямую. Поэтому изначально эта книга была написана для них. И если вы один из этих людей, то я первым делом хочу выразить свою благодарность именно вам.

Помимо этой весьма многочисленной группы, на разных этапах работы над книгой мне помогали другие люди, которые тоже заслуживают благодарности. Прежде всего огромное спасибо Мэттью за отличное управление редакционным процессом и за то, что взялся за редактирование этого материала, несмотря на то что он явно достоин участвовать в более масштабных и интересных проектах.

Спасибо Хербу за то, что помог мне сориентироваться в тонкостях издательского дела и установить именно те контакты, благодаря которым небольшое независимое издательство со всего несколькими авторами может успешно расти и развиваться.

Огромная благодарность Кристине за то, что внимательно прочитала черновой вариант рукописи и быстро доработала текст. Ее работа позволила сделать его читабельным и понятным.

Спасибо Джеффу, Келли, Торри и всей дизайнерской команде из Faceout за понимание концепции книги, за отличную работу, благодаря которой книга облеклась в красивую обложку, и просто за то, что с ними было очень приятно сотрудничать.

Благодарю Рича за то, что он отличный партнер, всегда укладывается в безумно короткие сроки и при этом выполняет всю работу с высочайшим профессионализмом.

Спасибо моей жене Шави, которая постоянно делится со мной интересными идеями, заставляет меня менять мировоззрение и с юмором относится к моему писательству, которое требует от меня то иногда надолго исчезать, чтобы закончить главу, то раскладывать записи и заметки по всему дому, чтобы визуализировать идеи. Легко писать книги и делиться идеями, если состоишь в браке с женщиной, которая тебя вдохновляет.

И наконец, спасибо моим мальчикам Рохану и Джейдену за то, что они неизменно проявляют такое любопытство к окружающему миру, что мотивируют и меня внимательнее наблюдать, меньше выражать сугубо субъективное мнение и всегда внимательно слушать. Время от времени всем нужно, чтобы кто-нибудь напоминал нам об этом.

# Примечания

Ниже приведен полный список источников, использованных при подготовке этой книги, в том числе всех статей, книг и исследований, которые использовались в качестве справочного материала или цитировались. В тех случаях, когда интервью проводились лично автором, имена интервьюируемых отдельно упоминаются в соответствующих главах и в этот заключительный раздел ссылок не включены. Перечень статей, вошедших в этот раздел, а также «живые» ссылки на первоисточники можно найти на сайте: [www.rohitbhargava.com/nonobvious/resources](http://www.rohitbhargava.com/nonobvious/resources).

## Введение

— <http://www.nytimes.com/books/97/03/23/lifetimes/asi-v-obit.html>.

## Глава 1

- [http://www.leadersmag.com/issues/2014.2\\_Apr/Norway/LEADERS-Christian-Ringnes-Eiendomsspar-Victoria-Eiendom.html](http://www.leadersmag.com/issues/2014.2_Apr/Norway/LEADERS-Christian-Ringnes-Eiendomsspar-Victoria-Eiendom.html).
- <http://www.gonorway.no/norway/articles/4569>.
- <https://storify.com/BeckiePort/overlyhonestmethods>.
- [http://brandedcontent.adage.com/pdf/PR\\_Factor\\_online.pdf](http://brandedcontent.adage.com/pdf/PR_Factor_online.pdf).
- [www.medium.com](http://www.medium.com).

## Глава 2

- <http://www.powerhousemuseum.com/insidethecollection/2012/05/what-does-a-curator-really-do-in-a-day/>.
- Curationism: How Curating Took Over the Art World and Everything Else by David Balzer.
- The Greatest Stories Never Told: 100 Tales from History to Astonish, Bewilder, and Stupefy by Rick Beyer.

- [http://en.wikipedia.org/wiki/Leif\\_Erikson](http://en.wikipedia.org/wiki/Leif_Erikson).
- <http://mentalfloss.com/article/33584/he-could-have-discovered-america-he-wanted-see-his-parents>.
- <http://www.ptonline.com/articles/all-plastic-paint-cans-challenge-steel>.
- <http://www.bloomberg.com/news/2014-12-22/coca-cola-disconnects-voice-mail-at-headquarters.html>.
- <http://www.virgin.com/richard-branson/why-were-letting-virgin-staff-take-as-much-holiday-as-they-want>.
- <http://www.copyblogger.com/removing-blog-comments/>.
- <http://www.karplab.net/news>.

### Глава 3

- [http://www.rohitbhargava.com/2006/08/5\\_rules\\_of\\_soci.html](http://www.rohitbhargava.com/2006/08/5_rules_of_soci.html).
- [http://usatoday30.usatoday.com/money/books/2006-09-24-naisbitt-usat\\_x.htm](http://usatoday30.usatoday.com/money/books/2006-09-24-naisbitt-usat_x.htm).

### Глава 4

- <http://www.polygon.com/2013/12/14/5208764/batman-eric-johnston-batkid-make-a-wish-san-francisco>.
- <http://sf.wish.org/wishes/wish-stories/i-wish-to-be/wish-to-be-batkid>.
- <http://www.usatoday.com/story/news/nation/2013/11/15/batkid-san-francisco/3588173/>.
- <http://batkidbegins.com/>.
- <http://www.ibtimes.com/bollywood-100-how-big-indias-mammoth-film-industry-1236299>.
- <http://www.timescrest.com/society/the-matrimony-matinee-7053>.
- <http://contentmarketinginstitute.com/2011/08/museum-of-me/>.
- <http://www.nytimes.com/2013/08/06/science/seeing-narcissists-everywhere.html?pagewanted=all>.
- [http://www.nytimes.com/2015/01/15/style/be-the-star-of-your-own-snapchat-story.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2015/01/15/style/be-the-star-of-your-own-snapchat-story.html?_r=0).

### Глава 5

- [http://www.salon.com/2013/10/02/my\\_embarrassing\\_picture\\_went\\_viral/](http://www.salon.com/2013/10/02/my_embarrassing_picture_went_viral/).
- <http://www.bullyingstatistics.org/content/cyber-bullying-statistics.html>.
- <http://www.danah.org/name.html>.
- <http://www.today.com/health/selfie-esteem-teens-say-selfies-give-confidence-boost-2D12164198>.

- <http://www.mommyish.com/2014/01/22/selfie-documentary-shows-moms-influence-self-image/>.
- [http://www.slate.com/articles/double\\_x/doublex/2013/11/selfies\\_on\\_instagram\\_and\\_facebook\\_are\\_tiny\\_bursts\\_of\\_girl\\_pride.html](http://www.slate.com/articles/double_x/doublex/2013/11/selfies_on_instagram_and_facebook_are_tiny_bursts_of_girl_pride.html).
- <http://www.aol.com/article/2014/02/24/loveyourselfie/20836450/>.
- It's Complicated: The Social Lives of Networked Teens by danah boyd.
- <http://www.theatlantic.com/technology/archive/2014/06/everything-we-know-about-facebooks-secret-mood-manipulation-experiment/373648/Ds>.
- <https://medium.com/message/what-does-the-facebook-experiment-teach-us-c858c08e287f>.
- <http://www.cnn.com/2013/01/13/opinion/hancock-technology-lying/>.
- <http://online.liebertpub.com/doi/abs/10.1089/cyber.2011.0389>.
- <http://sml.comm.cornell.edu/wordpress/>.
- <http://www.theselessselfieproject.com/>.
- <http://www.psfk.com/2014/10/unico-3dselfie-holiday-campaign-selflessness.html>.
- <http://www.entrepreneur.com/slideshow/239015>.

## Глава 6

- <http://www.nytimes.com/2014/02/05/sports/football/title-for-the-seahawks-is-a-triumph-for-the-profile-of-yoga.html>.
- <http://www.wired.com/2013/06/meditation-mindfulness-silicon-valley/all/>.
- <http://www.businessweek.com/printer/articles/230076-thync-lets-you-give-your-mind-a-jolt>.
- <http://techcrunch.com/2014/05/30/headspace-releases-new-version-of-its-meditation-platform/>.
- <http://www.theguardian.com/guardian-masterclasses/2014/dec/23/an-introduction-to-mindfulness-for-professionals>.
- <https://hbr.org/2014/12/mindfulness-mitigates-biases-you-may-not-know-you-have>.
- <http://www.theguardian.com/sustainable-business/google-meditation-mindfulness-technology>.
- <http://www.newrepublic.com/article/120669/2014-year-mindfulness-religion-rich>.
- [http://www.mindful.org/sites/default/files/Mindful\\_freemium.pdf](http://www.mindful.org/sites/default/files/Mindful_freemium.pdf).
- [http://espn.go.com/nfl/story/\\_/id/9581925/seattle-seahawks-use-unusual-techniques-practice-espn-magazine](http://espn.go.com/nfl/story/_/id/9581925/seattle-seahawks-use-unusual-techniques-practice-espn-magazine).
- <http://siyli.org/programs/>.
- <http://www.ibisworld.com/industry/pilates-yoga-studios.html>.
- <http://www.npr.org/2012/01/03/144627631/facebooks-bejar-takes-on-compassion-challenge>.

- [http://www.nytimes.com/2014/10/23/fashion/Facebook-Arturo-Bejar-Creating-Empathy-Among-Cyberbullying.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2014/10/23/fashion/Facebook-Arturo-Bejar-Creating-Empathy-Among-Cyberbullying.html?_r=0).
- <https://www.headspace.com/how-it-works>.
- <http://mariashriver.com/blog/2013/11/how-i-did-it-ingrid-sanders-founder-ceo-popexpert-daniel-jenks/>.
- <http://mindfulnessinschools.org/>.

## Глава 7

- <http://www.toms.com/corporate-responsibility>.
- <http://www.conversantip.com/blog/is-tesla-giving-up-its-patents-nope-elon-musk-is-offering-a-cross-license/>.
- <http://www.teslamotors.com/blog/all-our-patent-are-belong-you>.
- <http://www.businessweek.com/articles/2014-06-12/why-elon-musk-just-opened-teslas-patents-to-his-biggest-rivals>.
- <http://www.cnn.com/id/101701887#>.
- [https://www.youtube.com/watch?v=ts\\_4vOUDIeE](https://www.youtube.com/watch?v=ts_4vOUDIeE).
- <http://www.businessweek.com/stories/2006-05-07/suns-big-open-source-bet>.
- <http://www.nielsen.com/content/corporate/us/en/insights/news/2014/it-pays-to-be-green-corporate-social-responsibility-meets-the-bottom-line.html>.
- <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-Consumer-Study-Marketing-Mattering.pdf>.
- <http://insights.fb.com/2014/11/18/a-favorite-place-to-hang-out/>.
- <http://www.cvshealth.com/research-insights/health-topics/this-is-the-right-thing-to-do>.

## Глава 8

- <http://www.businessinsider.com/reverse-showrooming-bricks-and-mortar-retailers-fight-back-2-2014-2>.
- <http://www.hemispheresmagazine.com/2014/03/01/red-carpet-retail/>.
- <https://hbr.org/product/how-pinterest-puts-people-in-stores/an/F1307Z-PDF-ENG>.
- <http://www.entrepreneur.com/article/239690>.
- <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052702304587704577334370670243032>.
- <http://adage.com/article/digitalnext/retailers-showrooming-a-bad-thing/292167/>.
- [http://bits.blogs.nytimes.com/2013/02/27/more-retailers-at-risk-of-amazon-showrooming/?\\_r=0](http://bits.blogs.nytimes.com/2013/02/27/more-retailers-at-risk-of-amazon-showrooming/?_r=0).
- [http://www.huffingtonpost.com/jon-bird/embracing-showrooming\\_b\\_5999302.html](http://www.huffingtonpost.com/jon-bird/embracing-showrooming_b_5999302.html).

- <http://www.geekwire.com/2014/walmart-com-chief-neil-ashe-says-showrooming-longer-dirty-word/>.
- <http://www.crmbuyer.com/story/81323.html>.
- <http://www.inc.com/rhett-power/drones-augmented-reality-no-lines-a-glimpse-into-the-future-of-retail.html>.
- <http://www.emarketer.com/Article/Retailers-Look-Merge-Offline-Online-Shopping-Experiences-2014/1010812>.
- <http://www.mechtron.com/blog/sell-the-retail-experience/>.
- <http://www.fastcocreate.com/3037575/how-4-retailers-are-using-digital-and-mobile-to-create-a-more-seamless-shopping-experience>.
- <https://hbr.org/2014/09/digital-physical-mashups/ar/1>.
- <http://www.adweek.com/news/technology/meet-7-brands-are-building-future-digital-retail-through-innovation-labs-161470>.
- <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/greaterexpectations/>.
- <http://thisisstory.com/stories/styletech/>.
- <http://www.wired.com/2014/11/ebays-plan-reinvent-retail-shopping-magic-mirrors/>.
- <http://thecreatorsproject.vice.com/blog/tescos-using-virtual-reality-goggles-to-possibly-allow-people-to-buy-groceries-from-bed>.
- <http://gajitz.com/worlds-first-virtual-grocery-store-now-open-in-south-korea/>.
- <http://www.samsung.com/us/galaxy-experience/#Home>.
- <http://www.psfk.com/2014/09/story-style-tech-pop-up-store.html>.
- <http://www.customerexperiencereport.com/expert-edge/omnichannel-changing-retail-experience-forever/>.

## Глава 9

- <http://adage.com/article/cmo-strategy/end-marketing-procter-gamble/293918/>.
- <http://adage.com/article/cmo-strategy/call-cmo-marketers-job-evolved-title/245189/>.
- <http://blogs.wsj.com/accelerators/2014/06/03/jessica-livingston-why-startups-need-to-focus-on-sales-not-marketing/>.
- <http://www.foundersspace.com/marketing-pr/how-to-not-waste-millions-on-your-startup%E2%80%99s-marketing/>.
- <http://www.marketing-interactive.com/features/rethinking-the-cmo/>.
- <http://digiday.com/brands/x1-shiv-singh-the-well-rounded-marketer/>.
- <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/tomorrows-cmo-chief-magic-or-logic-officer-highlights>.
- <http://www.economistgroup.com/leanback/the-next-big-thing/big-rethink-closing-david-rogers-columbia/>.

- <http://www.russellreynolds.com/content/confronting-cmo-succession-gap-five-key-findings-improving-readiness-and-retention-future-ma>.
- <http://www.thedrum.com/news/2012/04/25/marketing-dead-says-saatchi-saatchi-ceo>.
- <http://www.strategy-business.com/article/07306?pg=all>.
- <http://www.lego.com/en-us/aboutus/news-room/2011/september/lego-group-expands-top-management>.
- <http://www.imaginepub.com/how-lego-capitalized-on-content-marketing>.

## Глава 10

- [http://agelab.mit.edu/files/AgeLab\\_typeface\\_white\\_paper\\_2012.pdf](http://agelab.mit.edu/files/AgeLab_typeface_white_paper_2012.pdf).
- <http://www.monotype.com/blog/burlingame>.
- <http://www.hollywoodreporter.com/news/steve-jobs-death-apple-calligraphy-248900>.
- [http://www.thinkingwithtype.com/misc/type\\_lecture/Type\\_Lecture.pdf](http://www.thinkingwithtype.com/misc/type_lecture/Type_Lecture.pdf).
- [http://www.thinkingwithtype.com/misc/Beautiful\\_Books.pdf](http://www.thinkingwithtype.com/misc/Beautiful_Books.pdf).
- <http://www.statisticbrain.com/attention-span-statistics/>.
- <http://blog.mozilla.org/metrics/2010/04/05/firefox-page-load-speed-%E2%80%93-part-ii/>.
- <http://www.theatlantic.com/technology/archive/2013/12/why-are-upworthy-headlines-suddenly-everywhere/282048/>.
- <http://www.rohitbhargava.com/2014/10/oreo-social-media-strategy.html>.
- <http://www.wired.com/2014/11/the-internet-of-me/>.
- <http://www.demandmedia.com/content-solutions/>.
- [http://www.wired.com/2009/10/ff\\_demandmedia/all/](http://www.wired.com/2009/10/ff_demandmedia/all/).
- <http://www.theguardian.com/media-network/media-network-blog/2012/mar/19/attention-span-internet-consumer>.
- <http://www.theguardian.com/commentisfree/2013/nov/04/in-defence-of-clickbait>.
- <http://contentsolutions.demandmedia.com/to-bait-or-not-to-bait-the-click-bait-debate/>.
- <http://www.elle.com/life-love/society-career/the-skimm>.

## Глава 11

- <http://freshome.com/2007/04/17/room-color-and-how-it-affects-your-mood/>.
- <http://www.engadget.com/2015/01/04/zensorium-being/>.
- <http://wallstcheatsheet.com/life/your-mood-is-contagious-how-sharing-on-social-media-influences-others.html/?a=viewall>.
- <http://scopeblog.stanford.edu/2014/10/03/how-social-media-can-affect-your-mood/>.

- <http://richardcoyne.com/2014/10/11/do-digital-media-influence-your-mood/>.
- <http://www.businessinsider.com/apples-mood-based-ad-targeting-patent-2014-1>.
- <http://www.huffingtonpost.com/good-news/>.
- <http://blogs.adobe.com/digitalmarketing/personalization/marketers-mood-ring-mood-targeting-goes-mainstream/>.
- <http://www.businessinsider.com/yahoo-acquired-aviate-search-2014-1>.
- <http://adage.com/article/digital/microsoft-files-patent-ad-serving-tech-senses-mood/235336/>.
- <http://psychcentral.com/news/2014/10/03/can-social-media-help-you-out-of-a-bad-mood/75680.html>.
- <http://observer.com/2015/01/the-next-big-thing-what-you-need-to-know-about-in-2015/>.
- <http://ei.yale.edu/ruler/>.
- <http://ps4daily.com/2013/03/sony-dualshock-4-light-bar-can-add-emersion-to-gaming-in-the-dark/>.

## Глава 12

- <http://qz.com/74937/how-to-become-internet-famous-without-ever-existing/>.
- <http://santiagoswallow.com/2013/04/15/self/>.
- <http://www.estherhonig.com/#!before--after-/cvkn>.
- <http://www.buzzfeed.com/ashleyperez/global-beauty-standards?bffb>.
- <http://thecreatorsproject.vice.com/blog/we-talked-to-the-woman-who-asked-25-countries-to-photoshop-her-face>.
- <http://www.mirror.co.uk/news/weird-news/pranksters-proposition-women-sex-1m-4458876>.
- <http://youtu.be/n3M-ZIDdLzw>.
- <http://www.today.com/health/paper-bag-speed-dating-event-tests-whether-love-blind-1D80307906>.
- [http://news.prudential.com/article\\_display.cfm?article\\_id=6966](http://news.prudential.com/article_display.cfm?article_id=6966).

## Глава 13

- <http://www.businessweek.com/articles/2014-09-04/mining-okcupids-data-reveals-how-we-date-now>.
- <http://blog.okcupid.com/index.php/race-attraction-2009-2014/>.
- <http://abc13.com/society/ugly-christmas-sweaters-now-a-trend-/433411/>.
- <http://newsfeed.time.com/2011/12/22/a-brief-history-of-the-ugly-christmas-sweater/>.
- [http://www.nflshop.com/Ugly\\_Sweaters](http://www.nflshop.com/Ugly_Sweaters).

- [http://www.washingtonpost.com/blogs/style-blog/post/ugly-holiday-sweater-parties-the-origin-of-the-seasons-sarcastic-trend/2011/11/29/gIQAzl3g9N\\_blog.html](http://www.washingtonpost.com/blogs/style-blog/post/ugly-holiday-sweater-parties-the-origin-of-the-seasons-sarcastic-trend/2011/11/29/gIQAzl3g9N_blog.html).
- <http://www.uggaustralia.com/world-of-ugg-story.html>.
- <http://www.economist.com/news/business/21592656-etsy-starting-show-how-maker-movement-can-make-money-art-and-craft-business>.
- <http://www.businessweek.com/innovation/for-successful-innovation-sell-imperfect-products-01252012.html>.

## Глава 14

- <http://www.futurestructure.com/8-Mind-blowing-Uses-of-Wearable-Technology-Seriously.html>.
- <http://www.ce.org/i3/Features/2014/January-February/Driverless-Cars-on-the-Rise.aspx>.
- <http://thenextweb.com/google/2014/04/13/built-google-owned-wazes-biggest-asset-community/>.
- <https://www.linkedin.com/pulse/20141021042240-8451-move-over-humans-the-robocars-are-coming>.
- <http://www.slideshare.net/JavelinMktg/identity-fraud2014-infographicjavelinstrategy>.
- <https://www.javelinstrategy.com/brochure/314>.
- <http://www.cbsnews.com/news/identity-theft-rises-consumers-rage/>.
- [http://www.idtheftcenter.org/images/breach/ITRC\\_Breach\\_Report\\_2014.pdf](http://www.idtheftcenter.org/images/breach/ITRC_Breach_Report_2014.pdf).
- <https://www.etsy.com/shop/BohemianFindings>.
- <http://www.craftcount.com/>.
- <http://www.wired.com/2014/09/wrong-theory/>.
- <http://www.npr.org/blogs/thesalt/2014/12/09/369613561/in-europe-ugly-sells-in-the-produce-aisle>.
- <http://www.dailymail.co.uk/femail/food/article-2693000/Forget-ugly-fruit-meet-ugly-fruit-bowl-French-supermarket-introduces-lumpy-misshapen-fruit-vegetables-sold-30-discount-combat-food-waste.html>.
- <http://www.washingtonpost.com/wp-srv/style/features/daily/rehm0823.htm>.
- <http://grist.org/list/fast-food-giants-make-their-food-look-imperfect-soyoull-forget-its-hella-processed/>.

## Глава 15

- Salt Sugar Fat by Michael Moss.
- Hooked by Nir Eyal.

- Addictive by Design by Natasha Dow Schull.
- Abundance by Peter Diamandis and Steven Kotler.
- <http://pando.com/2013/09/02/curious-a-lesson-in-addictive-learning/>.
- <http://thenextweb.com/dd/2014/10/28/10-ingredients-concoct-subconsciously-addictive-mobile-app/>.
- <https://www.yahoo.com/tech/this-new-ios-app-could-cure-you-of-your-iphone-90357333444.html>.
- <http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-2814488/App-Offtime-people-addicted-smartphones.html>.
- <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052702303874504579376323271110900>.
- <http://www.usatoday.com/story/tech/gaming/2014/02/11/flappy-bird-creator/5388515/>.
- <http://www.forbes.com/sites/stevenkotler/2012/08/27/want-to-makemillions-and-change-the-world-theres-a-huge-gap-in-the-education-market/>.
- <http://marketing.wtwhmedia.com/new-harvard-study-shows-why-social-media-is-so-addictive-for-many/>.
- [http://www.huffingtonpost.com/2014/12/13/social-media-addiction\\_n\\_6302814.html](http://www.huffingtonpost.com/2014/12/13/social-media-addiction_n_6302814.html).
- <http://www.forbes.com/sites/rogerdooley/2014/02/26/hooked/>.
- <http://www.nytimes.com/roomfordebate/2013/10/09/are-casinos-toomuch-of-a-gamble/slot-machines-are-designed-to-addict>.
- <http://www.themortonreport.com/entertainment/games/why-is-angry-birds-so-addictive-a-cognitive-teardown/>.
- <http://www.vox.com/2014/8/7/5976927/slot-machines-casinos-addiction-by-design>.
- <http://www.newrepublic.com/article/115838/gambling-addiction-why-are-slot-machines-so-addictive>.
- <http://venturebeat.com/2013/07/08/behavior-engineering/>.
- <https://gigaom.com/2012/09/02/when-did-addiction-become-a-good-thing/>.
- <http://www.polygon.com/2013/3/4/4051444/simcity-review>.
- [http://www.nytimes.com/2013/02/24/magazine/the-extraordinary-science-of-junk-food.html?pagewanted=all&\\_r=0](http://www.nytimes.com/2013/02/24/magazine/the-extraordinary-science-of-junk-food.html?pagewanted=all&_r=0).
- [http://www.theatlantic.com/entertainment/archive/2014/08/swing-copters/379117/?single\\_page=true](http://www.theatlantic.com/entertainment/archive/2014/08/swing-copters/379117/?single_page=true).
- <http://www.dailydot.com/gaming/psychology-flappy-bird-addiction/>
- <http://www.google.com/trends/2014/>.
- <http://www.complex.com/pop-culture/2013/11/snacks-that-are-more-addictive-than-cocaine/starbursts>.
- <https://www.khanacademy.org/badges>.

- <http://www.fastcompany.com/3007951/tech-forecast/simple-khan-academy-interface-hack-improved-learning-5>.

## Глава 16

- <http://www.zdnet.com/article/10-reasons-2014-will-be-the-year-of-small-data/>.
- <http://www.theguardian.com/news/datablog/2013/apr/25/forget-big-data-small-data-revolution>.
- <https://hbr.org/2013/12/you-may-not-need-big-data-after-all>.
- <http://www.ibmbigdatahub.com/infographic/taming-big-data-small-data-vs-big-data>.
- [http://www.huffingtonpost.com/brian-kibby/targeted-analytics\\_b\\_5534291.html](http://www.huffingtonpost.com/brian-kibby/targeted-analytics_b_5534291.html).
- <http://www.wired.com/2013/03/the-importance-of-data-portability-and-data-apis/>.
- <http://www.destinationcrm.com/Articles/Web-Exclusives/Viewpoints/5-Ways-Small-Data-Can-Be-More-Valuable-than-Big-Data-98927.aspx>.
- <http://www.techopedia.com/definition/29539/small-data>.
- <http://www.mediapost.com/publications/article/239102/whats-it-going-to-be-big-data-or-small-data.html>.
- <http://www.cmswire.com/cms/big-data/big-data-is-getting-smaller-and-smarter-027280.php#null>.
- <https://www.constellationr.com/content/internet-things-requires-big-data-be-turned-upside-down-become-smart-data>.
- <http://www.informationweek.com/healthcare/analytics/personal-healthcare-big-data-great-small-data-better/a/d-id/1306954>.
- <http://adage.com/article/digitalnext/small-big-data/296458/>.
- <http://www.meetup.com/smalldata/>.
- <http://www.knightfoundation.org/blogs/knightblog/2014/8/14/knight-mozilla-fellows-take-era-no-excuses-public-data-demands/>.
- <http://www.theatlantic.com/technology/archive/2014/11/the-passages-that-readers-love/381373/>.
- <http://www.vox.com/2014/6/8/5786196/7-things-the-most-highlighted-kindle-passages-tell-us-about-american>.
- <http://blogs.dlapiper.com/privacymatters/global-internet-of-things-top-ten-data-protection-concerns/>.
- <https://www.youtube.com/watch?v=d-4i2ZlqLsI>.
- [http://www.huffingtonpost.com/2012/10/12/ian-mcleod-21-years\\_n\\_1961336.html](http://www.huffingtonpost.com/2012/10/12/ian-mcleod-21-years_n_1961336.html).

## Глава 17

- [http://www.core77.com/blog/case\\_study/csads\\_disruptive\\_distribution\\_model\\_lessons\\_from\\_the\\_inaugural\\_community-supported\\_art\\_design\\_initiative\\_call\\_for\\_proposals\\_extended\\_to\\_april\\_3rd\\_26537.asp](http://www.core77.com/blog/case_study/csads_disruptive_distribution_model_lessons_from_the_inaugural_community-supported_art_design_initiative_call_for_proposals_extended_to_april_3rd_26537.asp).
- <http://www.wsj.com/articles/for-taylor-swift-the-future-of-music-is-a-love-story-1404763219>.
- <http://www.smh.com.au/small-business/startup/which-industries-are-dying-20140623-3anyj.html>.
- <http://www.businessweek.com/articles/2014-08-20/taylor-swifts-new-album-1989-breaks-no-rules-whatsoever>.
- [http://bits.blogs.nytimes.com/2013/12/20/binging-on-beyonce-the-ripple-effect/?\\_r=0](http://bits.blogs.nytimes.com/2013/12/20/binging-on-beyonce-the-ripple-effect/?_r=0).
- <http://www.billboard.com/articles/news/6174827/weird-al-yankovic-reflects-on-his-weirdly-successful-week>.
- <http://www.project-disco.org/competition/diy-with-vhx-like-ck-displacing-the-intermediaries/>.
- <http://www.usatoday.com/story/money/business/2014/12/23/247-wall-st-dying-thriving-industries/20185247/>.
- <http://www.washingtonpost.com/blogs/the-switch/wp/2014/10/22/why-tesla-keeps-fighting-for-direct-sales-when-it-could-just-work-with-dealers/>.
- <https://us.drive-now.com/#!/howto>.
- <http://www.businessweek.com/articles/2014-02-06/russian-web-retailer-lamoda-deploys-own-delivery-service>.
- <http://www.ewdn.com/2014/09/05/lamoda-ru-merged-into-multibillion-dollar-global-fashion-e-commerce-group/>.
- <http://rocketinternet.pr.co/69143-world-bank-group-s-ifc-invests-10-million-into-lamoda>.

## Глава 18

- <http://www.businessweek.com/articles/2014-11-20/mobile-payment-startup-venmo-is-killing-cash>.
- <http://www.thewire.com/culture/2014/04/why-the-venmo-newsfeed-is-the-best-social-network-nobodys-talking-about/361342/>.
- <http://thefinancialbrand.com/43203/paypal-venmo-social-mobile-payments/>.
- <http://www.washingtonpost.com/blogs/innovations/wp/2014/10/14/an-innovative-new-payment-model-thats-no-laughing-matter/>.

- <http://metro.co.uk/2014/10/11/try-not-to-laugh-this-comedy-club-charges-you-by-how-much-you-enjoy-the-show-4901504/>.
- <http://variety.com/2014/film/news/jeffrey-katzenberg-predicts-3-week-theatrical-window-in-future-1201166052/>.
- <http://adage.com/article/media/digital-advertising-ready-ditch-click/295143/>.
- <http://www.wired.com/2014/07/multi-screen-life/>.
- <http://www.coindesk.com/tipping-point-bitcoin-micropayments/>.
- <http://www.niemanlab.org/2014/09/netflix-joins-the-push-for-bite-sized-mobile-friendly-video/>.
- <http://www.theguardian.com/media/2014/nov/06/economist-espresso-digital-briefing>.

## Глава 19

- <http://rumchata.com/#/about/about-us>.
- [http://issuu.com/barbusinessmagazine/docs/oct\\_2013\\_bar\\_business\\_magazine](http://issuu.com/barbusinessmagazine/docs/oct_2013_bar_business_magazine).
- <http://www.businessweek.com/articles/2014-10-09/rumchatas-success-is-game-changer-among-cream-liqueurs>.
- <http://www.fastcompany.com/1739774/how-carrots-became-new-junk-food>.
- The Click Moment by Frans Johansson.

## Глава 20

- <https://www.youtube.com/watch?v=mSxpVRo3BLg>.

## Глава 21

- <http://www.fastcompany.com/3002804/how-sell-1-snow-globe-59-real-roi-brand-storytelling>.
- <http://significantobjects.com/>.

## Глава 25

- <http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,2029487,00.html>.
- <http://ny.eater.com/2014/11/4/7151951/white-truffles-in-restaurants>.
- <http://www.foodandwine.com/articles/is-barolo-still-italys-greatest-wine>.
- <http://www.telegraph.co.uk/finance/businessclub/7996379/Daniel-Pinks-Think-Tank-Flip-thinking-the-new-buzz-word-sweeping-the-US.html>.

## Авторы пиктограмм

**Глава 4.** Пиктограмма «Король», автор Луи Прадо из проекта Noun Project.

**Глава 5.** Пиктограмма «Селфи», автор группа Les vieux garçons из проекта Noun Project.

**Глава 6.** Пиктограмма «Психическое здоровье», автор Джемма Гарнер из проекта Noun Project.

**Глава 7.** Пиктограмма «Благотворительность», автор Бен Риццо из проекта Noun Project.

**Глава 8.** Пиктограмма «В наличии», автор Дмитрий Орлов из проекта Noun Project.

**Глава 9.** Пиктограмма «Помощь», автор Луи Прадо из проекта Noun Project.

**Глава 10.** Пиктограмма «Глаз-устройство», автор Дэвид Карреро из проекта Noun Project.

**Глава 11.** Пиктограмма «Удовлетворение потребителя», автор Луи Прадо из проекта Noun Project.

**Глава 12.** Пиктограмма «Поход в музей», автор Луи Прадо из проекта Noun Project.

**Глава 13.** Пиктограмма «Наклонившаяся башня», автор iconsmind.com из проекта Noun Project.

**Глава 14.** Пиктограмма «Защитные очки», автор Луи Прадо из проекта Noun Project.

**Глава 15.** Пиктограмма «Набор текста», автор Луи Прадо из проекта Noun Project.

**Глава 16.** Пиктограмма «Диаграмма», автор Джонатан Хигли из проекта Noun Project.

**Глава 17.** Пиктограмма «Коллекция», автор Кирилл Утилин из проекта Noun Project.

**Глава 18.** Пиктограмма «Окна», автор iconsmind.com из проекта Noun Project.

# Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу: [http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/  
predlojite-nam-knigu/](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/)

Ищем правильных коллег: [http://www.mann-ivanov-ferber.ru/  
about/job/](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/)

*Научно-популярное издание*

**Рохит Бхаргава**

## **Не очевидно**

**Как выявлять тренды  
раньше других**

Главный редактор *Артем Степанов*  
Ответственный редактор *Наталья Шульпина*  
Арт-директор *Алексей Богомолов*  
Литературный редактор *Юлия Жандарова*  
Верстка *Вадим Мартыновский*  
Корректоры *Елена Попова, Ольга Танская*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»  
[www.mann-ivanov-ferber.ru](http://www.mann-ivanov-ferber.ru)  
[www.facebook.com/mifbooks](https://www.facebook.com/mifbooks)  
[www.vk.com/mifbooks](https://www.vk.com/mifbooks)