

# 1. Иллюзия хай-тек-маркетинга

В 1998 году мы впервые стали свидетелями начала серийного производства электромобиля. Его выпускает General Motors, наверняка примеру последуют Ford и Chrysler\*. Допустим, что такие машины функционируют так же, как обычные, а отличие заключается лишь в том, что они издадут меньше шума и не вредят экологии. Теперь вопрос к вам: когда вы собираетесь купить электромобиль?

## Жизненный цикл принятия технологии

Ваш ответ на поставленный вопрос многое поведаст о том, как вы относитесь к *жизненному циклу принятия технологии* — модели, которая позволяет понять процесс проникновения на рынок новых товаров. Если ваш ответ: «Никогда, пока мир не перевернется вверх дном», значит вы принимаете технологические новинки очень поздно, в модели такие люди называются *увальнями*. Если ваш ответ: «Когда электромобили докажут свою состоятельность и появится достаточное количество станций технического

---

\* Так и случилось. Практически все основные автопроизводители выпускают (пробовали или планируют) свою модель электромобиля (или хотя бы гибридный вариант). В Европе сейчас вводится в эксплуатацию электромобиль Smart EV. В городах устанавливаются точки «подзарядки» таких автомобилей. *Прим. науч. ред.*

обслуживания», то вас можно отнести к группе, называемой *раннее большинство*. Если вы ответите: «Не куплю до тех пор, пока большинство не пересядет на электромобили и станет неудобно водить автомобиль с двигателем на бензине», вы, пожалуй, склонны следовать примеру других, то есть входите в группу, именуемую *поздним большинством*. С другой стороны, если вы хотите быть первым владельцем электромобиля на своей улице, то способны быть *новатором* или *ранним последователем*.

Ниже мы рассмотрим эти определения более детально, но сначала нужно понять их значимость. Оказывается, что наше отношение к принятию технологии начинает играть значимую роль (по крайней мере, с точки зрения маркетинга) при каждой встрече с продуктом, требующим изменения нашего типа поведения или модификации других привычных нам продуктов и услуг. В научной терминологии продукты, которые требуют изменений, называются *инновациями, прерывающими привычный порядок вещей*, или *прерывающими инновациями*. Противоположный термин — *инновации, не прерывающие привычный порядок вещей*, или *непрерывающие инновации*, — относится к обычной модернизации продуктов, не требующей изменений.

Например, Crest обещает нам белоснежные зубы. Это инновация ничего не меняет: вы по-прежнему чистите те же зубы той же зубной щеткой. Когда новая модель Ford Taurus обещает большую экономичность, когда новый компьютер от Dell обещает большее быстродействие и емкость жесткого диска или когда Sony обещает более четкую и яркую картинку на экране нового телевизора, это никак не меняет привычного уклада вещей. Чтобы пользоваться подобными усовершенствованиями, вам, как покупателю, нет нужды менять свои привычки.

С другой стороны, если в случае с Sony речь пойдет о телевизоре с высоким разрешением (HDTV), он будет

несовместим с нынешними стандартами передачи телевизионного сигнала, что заставит вас искать новые способы получения телевизионных программ. Такая инновация прерывает существующий порядок вещей, потому что вам придется менять свои привычки пользования телевизором. Или если новый компьютер Dell будет поставляться с предустановленной операционной системой Ве, он будет несовместим с вашими прежними программами, а значит, вам придется искать новое программное обеспечение. Понятно, что такая инновация прерывает существующий порядок вещей. Если автомобилю Ford, о котором мы уже упомянули, понадобится электричество, а не бензин, если новая зубная паста будет ополаскивателем рта, не требующим зубной щетки, то перед вами окажутся продукты, не совместимые с привычным набором вещей. Во всех этих случаях инновации требуют значительных изменений не только от покупателя, но и от всей инфраструктуры. Вот почему подобные инновации принято называть прерывающими.

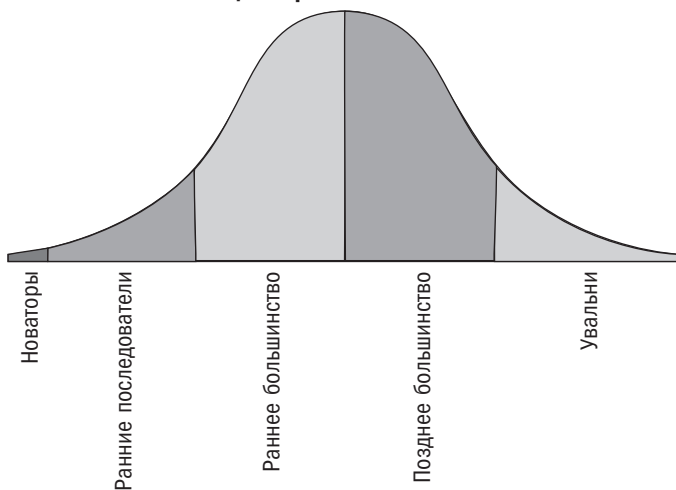
Между *непрерывающими* и *прерывающими* инновациями лежит целый спектр требований к потребителю на изменения в привычном для него ходе вещей. Замороженные продукты, в отличие от продуктов глубокой заморозки, не требовали покупки микроволновой печи, но они требовали больших морозильных камер. Цветные телевизионные программы не требовали, в отличие от видеоманитофонов, вложения средств и овладения новой технологией, но требовали приобретения нового телевизора и подробного ознакомления (большого, чем хотелось бы) с настройками и особенностями телевизионных антенн. Специальные программы стирки для отдельных видов тканей, специально отведенные дорожки для велосипедистов, специальные инструкции для международных звонков — все это выдвигает новый уровень требований к поведению потребителя. Рано или поздно компаниям всех отраслей промышленности

придется выдвигать такие требования. И потому все отрасли могут поучиться у индустрии хай-тек.

В то время как другие отрасли промышленности внедряют прерывающие инновации лишь изредка и с большой осторожностью, хай-тек-предприятия делают это постоянно и с такой самонадеянностью, будто у них на руках все козыри. С момента своего основания индустрия хай-тек нуждалась в маркетинговой модели, которая бы эффективно справлялась с подобным методом представления продукта. Таким образом, жизненный цикл принятия технологии оказался в центре подхода к маркетингу целого сектора рынка. (Обычно публику весьма забавляет тот факт, что исследование, положившее начало этой модели, проводилось для принятия американскими фермерами новых сортов картофеля. Несмотря на аграрные корни, модель, однако, вполне прижилась на почве Силиконовой долины.)

Модель описывает проникновение на рынок любого продукта новых технологий как переход от одного типа потребителей, которых этот продукт привлекает, к другому в течение всего жизненного цикла (рис. 1.1).

**Рис. 1.1. Жизненный цикл принятия технологии**



Как видите, получаем колоколообразную кривую. Заштрихованные области приблизительно соответствуют среднеквадратическим отклонениям. Таким образом, раннее большинство и позднее большинство распределяются в пределах одного среднеквадратического отклонения, ранние последователи и увальни — двух, а в самом начале появления новой технологии (примерно три среднеквадратических отклонения от нормы) угнездились новаторы.

Группы отличаются друг от друга характером отклика на прерывающую инновацию, на которой основана новая технология. Каждая группа обладает уникальным *психогrafическим* портретом — комбинацией психологических и демографических характеристик, которые обуславливают различия в их реакциях на стимулы рыночной среды. Понимание особенностей каждой группы и ее отношений со смежными группами — критически важный компонент в профессиональных знаниях хай-тек-маркетинга.

*Новаторы* активно следят за новинками технологии. Порой они пытаются получить к ним доступ еще до запуска официальной маркетинговой программы. Это связано с тем, что технология занимает центральное место в их жизни, вне зависимости от того, какие функции она выполняет. Они интересуются любой значительной новинкой и часто делают покупку просто ради удовольствия изучать возможности нового устройства. В каждом отдельно взятом сегменте рынка новаторов не так уж много, но привлечение их внимания в начале маркетинговой кампании тем не менее имеет ключевое значение, ведь их одобрение убеждает других участников рынка в том, что продукт действительно работает.

*Ранние последователи*, как и новаторы, «покупаются» на новые концепции в самом начале жизненного цикла

продукта, но, в отличие от новаторов, не разбираются в технологических тонкостях. Скорее это люди, которые могут легко представить себе преимущества новой технологии, понять и оценить их, а также соотнести эти потенциальные преимущества со своими интересами. И их решение о покупке будет базироваться на степени этого соответствия. Поскольку ранние последователи, принимая решение о покупке, не полагаются на авторитеты, а отдают предпочтение собственной интуиции и дальновидности, они играют ключевую роль в открытии любого нового сегмента рынка хай-тек.

*Раннее большинство* частично разделяет с ранними последователями пристрастие к технологии, но в конечном счете ими движет хорошо развитый практицизм. Им известно, что многие из новомодных изобретений на поверку оказываются проходящими увлечениями, и потому они предпочитают подождать и сначала увидеть, как с продуктом справляются другие, а уж затем покупать его. До того как сделать существенные вложения, они хотят ознакомиться с авторитетными источниками информации. Поскольку в этот сегмент попадает большая группа людей (приблизительно треть всего жизненного цикла принятия технологии), завоевание их симпатий является главным условием получения существенной прибыли и обеспечения стабильного роста.

*Позднее большинство* разделяет позицию раннего большинства, но тут есть одно очень важное отличие. Члены раннего большинства вполне способны справиться с технологичным продуктом, а вот члены позднего большинства — нет. В результате они ждут, пока продукт не станет общепризнанным стандартом, и даже тогда хотят получать огромную поддержку, поэтому тяготеют к приобретению продуктов у крупных, хорошо известных компаний. Как и раннее большинство, эта группа составляет около трети

всех покупателей в любом сегменте рынка. Добиться их признания на самом деле очень прибыльно, ведь по мере старения продукта маржинальный доход уменьшается, также уменьшаются и торговые издержки, а фактически все затраты на исследования и разработку уже амортизированы.

Последняя группа — *увальни*. Они просто не хотят иметь ничего общего с новой технологией по самым разным причинам, как сугубо личным, так и экономическим. Увальни покупают технологичный продукт в единственном случае — когда он погребен так глубоко в недрах другого продукта (как, скажем, микропроцессор встроен в систему торможения новой машины), что они даже не подозревают о его существовании. Обычно считается, что увальней вообще не стоит принимать в расчет.

Логика жизненного цикла принятия товара основана на том, что технология воспринимается любым сообществом поэтапно, в соответствии с психологическими и социальными портретами различных сегментов этого сообщества. Этот процесс можно представить в виде континуума с четко определенными этапами, каждый из которых связан с четко определенной группой, а каждая группа составляет предсказуемую часть целого.

## Модель хай-тек-маркетинга

Этот психосоциальный портрет, в свою очередь, служит основой модели хай-тек-маркетинга. Она наглядно демонстрирует, что путь развития хай-тек-рынка идет по колоколообразной кривой слева направо, то есть сначала следует сфокусироваться на новаторах, увеличивать объем этого рынка, затем начинать работать с ранними последователями и вновь увеличивать объем рынка, далее с ранним большинством, с поздним большинством и даже с увальнями.

При этом нужно использовать каждую из «завоеванных» групп как авторитетную базу для следующей группы. Таким образом, одобрение продукта новаторами станет важным инструментом для развития доверия у ранних последователей, их одобрение, в свою очередь, приведет к развитию доверия у раннего большинства и т. д.

Идея заключается в том, чтобы сделать этот процесс непрерывным, плавно перемещаясь от одной группы к другой — как бы передавая эстафету или двигаясь подобно Тарзану в густых зарослях гибких лиан. Важно поддерживать движущую силу, чтобы обеспечить эффект повального увлечения, что делает присоединение естественным для следующей группы. Слишком большая задержка подобна зависанию на неподвижной лиане, с которой можно только свалиться. (На самом деле падение не худший вариант. Чаще бывает так: лихорадочно пытаются воссоздать движущую силу, обычно за счет какой-нибудь яркой формы продвижения, что уподобляет компанию Тарзану, который яростно пытается раскатать лиану, не имея для этого никаких возможностей. Обычно при этом все остальные звери в джунглях просто сидят и ждут, когда он наконец свалится.)

Существует и еще одна причина поддерживать движущую силу — желание всегда оставаться впереди самых новых технологий. Переносные электрические пишущие машинки были вытеснены портативными компьютерами, которых, в свою очередь, в один прекрасный день заменят интернет-терминалы\*. Нужно успеть воспользоваться сегодняшним преимуществом — ведь завтра продукт может устареть. Из этого замечания следует *концепция удобного момента*. Если движущая сила исчезнет, нас может

---

\* Уже сейчас в активное пользование входят планшеты, которые оснащены как минимум модулями Wi-Fi, а зачастую 3G, что позволяет быть в Интернете практически повсюду. *Прим. науч. ред.*



обогнать конкурент и мы потеряем преимущества, исключительно для позиции технологического лидерства, особенно преимущество высокой доходности в середине и в конце жизненного цикла, из которой и куются хай-тек-капиталы.

Модель хай-тек-маркетинга — это видение плавного перехода от одного этапа жизненного цикла принятия технологии к другому. Что ослепляет в этой концепции, особенно владельцев капитала в рискованных хай-тек-предприятиях? Ослепляет то, что она обещает фактическую монополию на развитие крупного нового рынка. Если удастся первым «оседлать кривую» и проскакать сквозь сегмент раннего большинства, таким образом устанавливая стандарт де-факто, можно очень быстро разбогатеть и на длительное время «завладеть» весьма прибыльным рынком.

## Позитивные примеры

Прекрасным примером оптимизации модели хай-тек-маркетинга служит Lotus 1-2-3. Никто и не спорит, что в 1980-е годы это была лучшая программа обработки электронных таблиц. Безусловно, она не первая и многие из ее функций фактически напрямую заимствованы у программы VisiCalc, ее предшественницы, которая выполнялась на Apple II. Но Lotus 1-2-3 стала первой программой обработки электронных таблиц для IBM PC, и ее разработчики уделили много внимания настройке программы под эту платформу. В результате Lotus 1-2-3 пришлась по душе новаторам, потому что работала быстро и без сбоев. После этого программа понравилась ранним последователям, которым она позволяла делать то, чего они не имели возможности делать раньше и что позднее стало известно как анализ what if. Раннему большинству программа понравилась, потому что она поддерживала ряд распространенных бизнес-задач,

например составление бюджета, прогнозирование продаж и слежение за проектами. По мере того как все шире и шире разрастался круг пользователей, становилось все сложнее применять что-то другое, включая бумагу и ручку, и постепенно к этому кругу стало присоединяться и позднее большинство. Lotus 1-2-3 превратилась в удобный для пользования инструмент. Если вам нужно было передать кому-то электронную таблицу, ее следовало сохранять в формате Lotus. Программа получила столь широкое распространение, что к концу 1980-х годов на половине компьютеров IBM PC и совместимых с ними установили Lotus 1-2-3. И это несмотря на существование множества конкурентов, продукты которых по функциональным характеристикам были куда совершеннее.

Каким бы поразительным ни казался этот успех, многим компаниям удалось достичь сравнимого статуса. Это Oracle в области реляционных баз данных, Microsoft — операционных систем PC, Hewlett-Packard — лазерных и струйных принтеров, IBM — мэйнфреймов. За такую позицию цепляется Netscape\* в области интернет-браузеров, Autodesk — компьютерного проектирования PC CAD, ESRI — программного обеспечения геоинформационных систем GIS, Cisco — маршрутизаторов, Intel — микропроцессоров.

Каждой из этих компаний принадлежит свыше 50%\*\* основного рынка. Всем им удалось завоевать признание в сегменте раннего большинства и уверенно двигаться вперед к увеличению темпов роста, невиданным масштабам прибыли и таким отношениям с клиентами, которые

---

\* Сейчас положение с этим браузером совсем плачевное (по статистике до 0,7%). Компания АОЛ в 2007-м заявила о том, что перестает поддерживать Netscape, и с 2008 года на замену этому браузеру предлагается Mozilla Firefox. *Прим. науч. ред.*

\*\* По некоторым оценкам, у ERSI сейчас 35, у HP — 40,5%. *Прим. науч. ред.*

позволяют им выступать практически безальтернативными поставщиками. Безусловно, кто-то из них, например Oracle или еще в большей степени Netscape\*, переживают не лучшие времена, но даже при этом их клиенты зачастую из кожи вон лезут, чтобы дать лидерам рынка второй и третий шанс, что вызывает вопли возмущения у конкурентов, которые о такой приверженности могут лишь мечтать.

Не стоит удивляться, что история этих лидеров согласуется с моделью хай-тек-маркетинга. На самом деле и сама модель разрабатывалась на базе опыта развития этих компаний. И поэтому, по мере того как мы входим в следующее тысячелетие, хай-тек-маркетинг, руководствуясь опытом этих компаний и этой моделью, уверенно движется вперед.

Конечно же, если бы этого было достаточно для формулы успеха, вам не нужно было бы читать дальше.

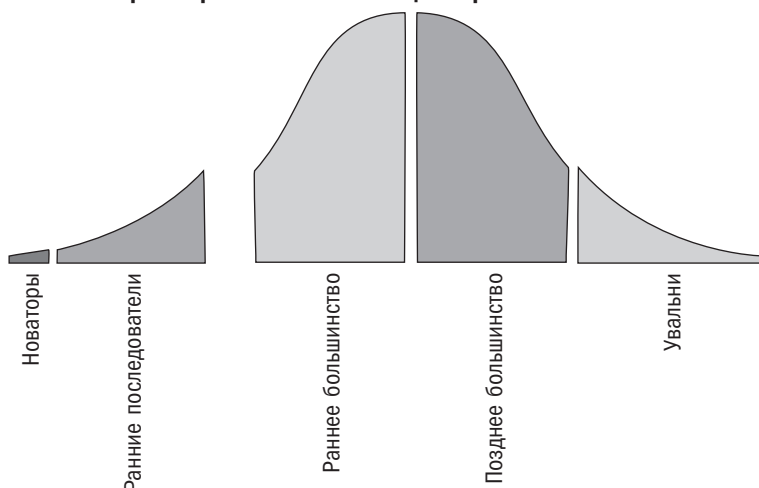
## Иллюзии и утрата иллюзий: разрывы кривой

Пришло время признаться, что в Силиконовой долине найдется немало тех, кто готов подтвердить свидетельскими показаниями, что с моделью хай-тек-маркетинга что-то неладно. Мы полагаем, что они правы, поскольку многие из нас в свое время имели приличную долю в акционерном капитале корпораций, которых либо уже давно не существует, либо текущая стоимость их акций так размыта, что наши акции, даже если бы для них и существовал какой-то рынок (а такого рынка нет), давно потеряли всякую денежную значимость.

Хотя каждый переживает свою участь по-своему, многое из нашего совместного опыта можно обобщить, видоизменив жизненный цикл принятия технологии (см. рис. 1.2).

---

\* Как было упомянуто выше, Netscape умер, а Oracle поживает хорошо. В 2009-м они поглотили компанию Sun Microsystems и еще больше расширили портфель. *Прим. науч. ред.*

**Рис. 1.2. Пересмотренный жизненный цикл принятия технологии**

Как видите, компоненты жизненного цикла остались прежними, но между смежными психографическими группами мы видим разрыв. Он отражает разобщенность соседних групп, то есть противодействие, которое группа станет оказывать принятию нового продукта, если он будет представлен тем же способом, что и смежной группе слева. Для маркетинга каждый из этих разрывов таит угрозу утратить движущую силу, пропустить переход к следующему сегменту и таким образом никогда не достичь «земли обетованной» — лидерства в марже и прибыли в середине колоколообразной кривой.

## Первая трещина

Два разрыва в модели хай-тек-маркетинга сравнительно незначительны (их можно назвать «трещинами»), но даже здесь неосмотрительные рискованные начинания терпели неудачи. Первый разрыв — между новаторами и ранними последователями. Этот разрыв возникает, когда продукт новейшей технологии не может быть сразу же использован как нечто

не только принципиально новое, но и существенно полезное, расширяющее наши возможности — нечто вроде эсперанто. Энтузиаст обожает этот язык за архитектуру, но больше никто не может даже понять, где его использовать.

Сегодня под эту категорию подпадает нейросетевое программное обеспечение. Доступное с 1980-х годов, это программное обеспечение имитирует структуру мозга и совершенствует качество выполнения задания за счет самопрограммирования с использованием обратной связи и определенной системы правил. Это потрясающая технология, ведь впервые она предоставляет возможность компьютерам самообучаться и разрабатывать решения, которые ни один программист не сможет создать с нуля. Тем не менее это программное обеспечение имеет незначительный коммерческий успех, поскольку ему пока не найдено применение, столь уникальное и эффективное, что смогло бы в полной мере продемонстрировать его преимущества.

Другой пример продукта, угодившего в трещину между новаторами и ранними последователями, — видеоконференция с использованием веб-камер. В научно-исследовательских лабораториях — от Xerox до Intel, от PictureTel до IBM — на протяжении 1990-х годов появились различные варианты реализации этой технологии, и разработчики усиленно ее рекомендуют. Но никто им не верит. Дело даже не в пропускной способности канала. Это проблема бизнес-процесса. Маркетинговые группы неустанно прогнозируют деловые ситуации, где применение этой технологии необходимо как воздух — обработка кредитных заявок, обслуживание клиентов, совещания; но, подобно тому как собаки отказываются есть собачий корм, маркетинговые команды продолжают, ну скажем, «пускать продукт в утиль»\*.

---

\* В текущий момент веб-конференции для совещаний и рабочих презентаций все больше входят в практику. *Прим. науч. ред.*

Проблема развития рынка в случаях с нейросетевым программным обеспечением и веб-видеоконференциями заключается в следующем: для каждой из этих замечательных, функциональных технологий удалось создать работающую систему и увлечь ею новаторов. Но до сих пор так и не удалось закрепить этот успех привлечением внимания ранних последователей. Как вы узнаете из следующей главы, главным оружием в победе над этим сегментом должна стать демонстрация преимуществ новой технологии. Необходимо убедить, что новая технология обеспечивает стратегически важный прорыв, делая невозможное возможным. Именно это имеет действительную ценность и выглядит привлекательным в глазах несведущих в тонкостях технологии людей. Для демонстрации преимуществ новой технологии нужно найти такое эффектное ее применение, которое в полной мере отражает все сильные стороны и ценные качества нового продукта. Если маркетинговая команда не способна отыскать такое эффектное применение, развитие рынка застрянет на новаторах и будущее продукта провалится в трещину.

## Еще одна трещина

В кривой есть еще одна трещина, приблизительно такого же размера, и она пролегает между ранним и поздним большинством. К этой точке жизненного цикла принятия технологии рынок уже достаточно хорошо развит и технологичный продукт впитывается основным рынком. Теперь ключевым, при переходе от раннего к позднему большинству, становится вопрос технической компетентности конечных пользователей.

Проще говоря, члены раннего большинства готовы и способны стать (при необходимости) технически компетентными, а вот позднее большинство в значительной степени

к этому не готово. Когда продукт достигает данной точки развития рынка, его применение должно быть максимально простым, чтобы он продолжал пользоваться успехом. Если этого не происходит, переход к позднему большинству может застопориться или вообще не произойти.

На момент написания книги в такой ситуации находятся программируемые видеомagniтофоны\*, суперсовременные мощные копировальные офисные системы и целая масса телефонов, которые способны перенаправлять звонки, поддерживать трехстороннюю конференцию или просто осуществлять переадресацию звонка. Как часто вам приходилось слышать (или говорить): «Сейчас я нажму на кнопку переадресации и нас, возможно, разъединят, так что непременно перезвоните». Проблема заключается в том, что для людей, которые редко пользуются системой, запомнить все инструкции сложно. В результате пользователи не применяют всех функциональных возможностей продукта, и для компаний на зрелых рынках все сложнее и сложнее оплачивать дополнительные исследования и разработку лишь потому, что конечные пользователи не могут освоить всех преимуществ технологии. Компании сетуют, что продукт стал товаром широкого потребления, когда фактически это опытный образец продукта, который становится товаром широкого потребления. Это вина маркетинга, особенно когда компании наделяют маркетологов правом изменять пользовательский интерфейс и непосредственно влиять на то, каким образом пользователь приобретает опыт.

Другими примерами продуктов, которые рискуют угодить в трещину между ранним и поздним большинством, можно назвать сканеры для добавления иллюстраций в компьютерных презентациях и настольные издательские

---

\* Сейчас, пожалуй, корректно говорить про DVD-проигрыватели. *Прим. науч. ред.*

системы. Рыночные лидеры в этих двух областях — Hewlett-Packard и Adobe — достаточно успешно добились расположения раннего большинства, но их продукты все еще вынуждают консерваторов из позднего большинства медлить. И таким образом эти категории продуктов под угрозой стагнации, хотя фактически ни один, ни другой рынок еще не насыщен.

## Открытие пропасти

Главная новость, однако, вовсе не две «трещины» в кривой: одна между новаторами и ранними последователями, другая между ранним и поздним большинством. Нет, главная новость — глубокая *пропасть*, что разделяет ранних последователей и раннее большинство. Сегодня это самый значительный и сложный переход в жизненном цикле принятия технологии, и он становится все более опасным, поскольку обычно его не распознают.

Причина, по которой переход может остаться незамеченным, заключается в том, что в обеих группах список заказчиков и объемы заказов могут выглядеть одинаково. В каждом из сегментов вы увидите компании, входящие в списки (500 или 2000 крупнейших компаний США) Fortune 500 или Fortune 2000, которые размещают достаточно большие заказы — наверняка измеряемые пятизначными, а чаще шестизначными цифрами. Но на самом деле продаваемый продукт — то, что обещано (в неявной или явной форме), и то, что должно быть поставлено, — в каждой группе принципиально разный.

Ранние последователи приобретают (это детально рассматривается в главе 2) своего рода *катализатор изменений*. Первыми в своей индустрии применяя «катализатор», ранние последователи надеются на стремительную победу над конкурентами за счет либо снижения прямых



издержек производства, либо ускорения выхода на рынок, либо предоставления клиентам более полного пакета услуг или какого-то иного, сравнимого преимущества в бизнесе. Они надеются на радикальные изменения и готовы стать проводниками новых идей, бросая вызов устоявшимся традициям. Как первопроходцы, они готовы мириться с неизбежными ошибками и неисправностями — неизменными спутниками любой инновации, появившейся на рынке.

В отличие от них раннее большинство хочет приобрести *средство повышения производительности* существующей деятельности. Эта группа заботится о минимизации различий между новым и старым, хочет эволюции, а не революции. По их мнению, технология должна улучшать, а не менять сложившийся порядок ведения бизнеса. Более того, они не желают возиться с чужими ошибками. Принять продукт они могут только тогда, когда он будет надлежащим образом работать и интегрироваться в существующую технологическую базу.

Это только верхушка айсберга различий и несовместимости между ранними последователями и ранним большинством. Позвольте сделать здесь еще два замечания. Из-за этой несовместимости ранние последователи не могут быть авторитетом для раннего большинства. С другой стороны, озабоченность раннего большинства вопросом сохранения устоявшегося порядка вещей приводит к тому, что авторитетные рекомендации при принятии решения о покупке становятся для них насущной необходимостью. Таким образом, что мы получаем? А получаем мы «ловушку 22», или заколдованный круг. Оказывается, что единственным подходящим авторитетом для члена раннего большинства может быть другой член раннего большинства. При этом ни один истинный член раннего большинства не сделает покупку, не проконсультировавшись с несколькими подходящими авторитетами.

## Свалившиеся в пропасть

Что происходит, когда вы попадаете в «ловушку 22»? Во-первых, поскольку товар *уже* привлек внимание ранних последователей, он получил широкую огласку. Такие продукты есть среди сетевых технологий (вспомните о гигабитовой Ethernet, оптической маршрутизации или кабельных модемах); в персональных компьютерах это обработка звука при диктовке, взаимодействие с телевизором и специализированные устройства наподобие электронных книг\*; в периферийном оборудовании — персональные цифровые помощники PDA\*\* для работы с электронной почтой и Интернетом, клавиатуры, оборудованные сканирующими устройствами, и гироскопические мыши, которыми можно работать, держа их на весу; в программном обеспечении масштаба предприятия — приложения для поиска данных, целевого маркетинга и сквозного контроля каналов поставок; а в самом Интернете — трехмерные миры, написанные на языке VRML\*\*\*, IP-телефония и IP-видеоконференции. Все мы много читали о такого рода продуктах, но в то же время ни один из них не достиг на сегодняшний момент лидирующих позиций на основном рынке\*\*\*\*, несмотря на то что сами продукты работают достаточно хорошо. В значительной степени это произошло потому, что их

---

\* Электронные книги снижали свою популярность, включая российский рынок. Пока они не стали столь массовым продуктом, как сотовый телефон, но количество пользователей неуклонно растет. *Прим. науч. ред.*

\*\* А вот с PDA ситуация противоположная. Из-за того, что сейчас телефоны стали «умнее», они, совместно с планшетами, практически вытеснили карманные компьютеры. *Прим. науч. ред.*

\*\*\* Технология еще используется, но сходит на нет. На замену пришла X3D. *Прим. науч. ред.*

\*\*\*\* По данным на сентябрь 2011 года, Skype пользовались свыше 600 млн пользователей и он занимал около 13% всего трафика международных голосовых звонков (лидер рынка). Но часто корпоративный сегмент избегает его использования в силу озабоченности безопасностью. *Прим. науч. ред.*

применение влечет за собой серьезные изменения в работе организаций и что до сих пор маркетологи не сумели снизить для раннего большинства барьер принятия. Вот продукты и хиреют, продолжая насыщать сегмент рынка ранних последователей, но не могут вырваться из этого плена и достичь по-настоящему широкого распространения.

Классическим примером такого сценария для 1990-х годов стала архитектура клиент/сервер для приложений масштаба предприятия. В 1987 году The Gartner Group объявила ее архитектурой грядущего десятилетия, и действительно, все IT-отделы почтительно преклонили колени. После этого несколько лет подряд выходили статьи о прорывах в аппаратном обеспечении клиент/сервер, появлении программного обеспечения, ориентированного на задания для реляционных баз данных RDBMS, новых инструментов для интерфейса GUI, но в итоге продавались только мэйнфреймы и комплекты мини-компьютеров. Только к 1992 году — через пять лет — архитектура клиент/сервер наконец-то стала самостоятельной категорией программного обеспечения, и только к 1995 году — через восемь лет — она обогнала своего сервер-ориентированного прародителя.

Почему же понадобилось так много времени? Архитектура клиент/сервер требовала, кроме всего прочего, стандартного клиента с интерфейсом GUI. В 1987 году стандартным клиентом был компьютер, работающий в среде DOS. Существовало четыре системы с графическими возможностями — Unix, Macintosh, OS/2 и Windows. Компании IBM и Microsoft объявили о своем намерении сделать новым стандартом OS/2. Но это не удалось: Unix и Macintosh процветали, а Windows запаздывала (а с ней и весь рынок), пока Windows 3.0 не стала новым стандартом де-факто. К тому моменту PeopleSoft представила клиент-серверное решение для Human Relations с Windows-клиентами — и возник рынок.

Рассмотрим еще один пример. Одной из тем передовиц начала 1980-х годов был искусственный интеллект — мозг в коробке. О нем писали все, и многие солидные покупатели удостоили своим вниманием такие компании, как Teknowledge, Symbolics и Intellicorp. Список клиентов любой из них напоминал справочник «Кто есть кто» крупнейших американских компаний, входящих в Fortune 100. Имена первопроходцев в области искусственного разума, таких, как Том Келер, глава Intellicorp, с завидным постоянством мелькали на страницах различных изданий — от Inc. и High Technology до Time и обложки Wall Street Journal; помимо всего прочего, на волне общего энтузиазма их компании стали публичными.

Сегодня, однако, технология искусственного интеллекта отправлена в мусорную кучу. Несмотря на то что она была и остается весьма современной технологией и получила поддержку ранних последователей, которые увидели в ней потенциал использования компьютера в качестве помощника человека при принятии решений, основной рынок для нее так и не возник. Почему? Когда пришло время раннего большинства, возникло слишком много препон: отсутствие массовой аппаратной поддержки, невозможность легкой интеграции с существующими системами, отсутствие устоявшейся методологии разработки и недостаток людей, обученных работе с ней. Технология искусственного интеллекта хирела у входа на основной рынок, и все из-за того, что не было последовательной маркетинговой политики, которая сумела бы занизить барьер принятия. Спустя какое-то время она получила репутацию неудавшегося начинания. А уж тут и на сам термин наложили табу.

Так и продолжается по сей день, хотя технология искусственного интеллекта жива и здорова. Она лежит в основе таких популярных сегодня технологий, как экспертные системы и объектно-ориентированное программирование,

но в маркетинговых программах никто не использует термин *искусственный интеллект*. И такая компания, как Intellicorp, которая прилагала немислимые усилия, чтобы оставаться прибыльной, занимаясь разработками искусственного интеллекта, полностью дистанцировалась от этого термина.

В общем, когда компании, продвигающие хай-тек-продукты на рынок, пытаются осуществить переход от сегмента ранних последователей-провидцев и проникнуть на следующий сегмент — прагматично настроенного раннего большинства, они действуют *без референсной базы и без поддержки на таком рынке, который очень сильно ориентирован на авторитеты и поддержку*.

Это действительно пропасть, и в нее провалилось немало неосторожных начинающих рискованных компаний. Несмотря на то что эффект пропасти постоянно повторяется, хай-тек-маркетинг все еще не уделяет этой проблеме пристального внимания. Цель настоящей книги — исправить это упущение. В качестве последней прелюдии к моим попыткам хочу пробудить новые проблески осознания и понимания этого ужасного состояния — пропасти — и предлагаю одну притчу как пример неудачного предпринимательского опыта.

## Хай-тек-притча

На первом году продаж продукта (в основном его альфа- и бета-версий) новая компания расширяет круг своих клиентов, включая в него технологических энтузиастов-новаторов и одного-двух ранних последователей-провидцев. Все довольны и на первой рождественской вечеринке в офисе гордо держат в руках бутербродики и высоко поднимают пластиковые стаканчики.

На втором году деятельности (первом году выхода обкатанного продукта) компания завоевывает новых

сторонников среди ранних последователей, а надо сказать, что кое-кто из них — очень даже серьезные клиенты. Доходы соответствуют запланированным, и все считают, что пришло время наращивать темпы — особенно венчурные инвесторы, напоминающие, что в следующем году нужно увеличить оборот на 300%. (Откуда эта цифра? Конечно, из жизненной модели принятия технологии! Разве же мы не на наиболее крутом отрезке кривой? Мы не хотим отдать рынок конкуренту на этом критически важном этапе. Нужно действовать! Вот он — удобный момент. Куй железо, пока горячо!) В этом году корпоративная рождественская вечеринка проходит в дорогом отеле, бокалы хрустальные, вино винтажное и в воздухе витает что-то а-ля «Большие надежды» Диккенса.

На третьем году существенно расширяются каналы продаж, резко увеличиваются расходы на рекламу, открываются региональные офисы и совершенствуется поддержка пользователей. К середине года, однако, доходы от продаж разочаровывают. Список клиентов пополнили еще несколько компаний, но только после длительных переговоров и существенных уступок в цене. Объемы продаж в целом значительно ниже ожидаемых, и рост затрат существенно перекрывает рост доходов. В это время отдел научно-исследовательских разработок увязает в специальных проектах, предусмотренных в контрактах с первыми клиентами.

Проводятся совещания (как же иначе, молодой компании без этого никак). Отдел продаж жалуется, что в линейке продуктов зияют дыры, а на те, что сегодня доступны, цены завышены, полно недочетов, и это совсем не то, чего ждут клиенты. Разработчики заявляют, что учли все требования выданной им спецификации и уложились в график выпуска новых версий. Отдел поддержки лишь стонет и охает. Руководство сокрушается, что уровень отдела продаж не дотягивает до высокого уровня компании, там не способны

донести концепцию продукта и вообще недостаточно активны. Проблемы не решаются, а в компании начинаются подковерные игры.

Подсчитывают доходы за третий квартал — цифры приводят в отчаяние. Время устроить большую порку. Совет директоров и венчурные инвесторы начинают с отцов-основателей и президента, те, в свою очередь, намыливают шею вице-президенту по продажам, который срывает злость на рядовых сотрудниках. Те подают заявления об уходе. Вице-президента по маркетингу увольняют. Время нанимать на работу «настоящих менеджеров». Требуется расширение финансирования, что чревато негативными последствиями для первых инвесторов, особенно для основателей и ключевых разработчиков. Основатели возражают, но на них не обращают внимания. Проходит шесть месяцев. «Настоящие менеджеры» справляются не лучше. Компанию покидают ключевые сотрудники. Пора привлекать консультантов со стороны. Текучесть кадров возрастает. Инвесторы решают, что нужен человек, способный все радикально изменить в короткие сроки. За временными увольнениями следует очередная текучка. Такие дела... Когда под напором кредиторов завеса благополучия спадает, еще одно предприятие пополняет ряды призраков Силиконовой долины — дотационных предприятий, уже полуживых, но даже не способных умереть с честью в силу особенностей венчурного капитала.

Вполне возможно, что эта притча утрирована — меня обвиняли в этом и раньше. Но без преувеличения можно сказать, что год от года сотни начинающих хай-тек-предприятий, несмотря на прекрасные технологии, замечательные продукты и первые обнадеживающие результаты, спотыкаются, а затем терпят неудачу. И вот почему.

То, что в компании посчитали ростом продаж, плавно идущим «вверх по кривой», было на самом деле всего лишь

первым слабым проблеском успеха — выходом на рынок, который мы станем называть *ранним*, а не признаками возникновения нового *основного рынка*. Компания потерпела неудачу, потому что ее руководство не смогло разглядеть фундаментального различия в продаже одному раннему последователю и продаже раннему большинству, даже если на чеке значится то же название компании. Вот так в самый грозный момент, когда компания оказывается на краю пропасти, ее руководство преисполнено великих надежд (а стоило бы умерить пыл) и значительные средства инвестируются в расширение деятельности, вместо того чтобы экономно расходовать ресурсы.

Все это — результат иллюзии хай-тек-маркетинга, то есть веры, вызванной моделью хай-тек-маркетинга, в то, что новые рынки возникают последовательно и плавно переходят один в другой. Чтобы избежать угрозы пропасти, мы должны достигнуть нового состояния — некоего маркетингового просветления, а именно лучшего понимания динамики жизненного цикла принятия технологии. Тогда можно исправить изъяны модели и создать надежную основу для развития маркетинговой стратегии.