



## Пролог

Зачем перерабатывать книгу двадцатилетней давности — особенно если она и так до сих пор неплохо переиздается? (Когда мы проверяли в последний раз, «Маркетинговые войны» занимали в рейтинге интернет-магазина *Amazon.com* строку номер 9706.)

Во-первых, книга переиздается в течение 20 лет. Большинство деловых книг не переиздаются так долго. Один лишь этот факт говорит о том, что «Маркетинговые войны» заслуживают «повторного рассмотрения». Более того, в наших консалтинговых проектах мы видим, что многие компании не замечают те единственно правильные стратегии, которым они должны следовать.

«Маркетинговые войны» — это книга о стратегиях. Многие другие наши книги плотно насыщены тактическими советами. Слишком часто мы слышим о маркетинговых катастрофах, сопровожда-

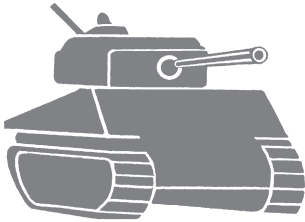
емых словами: «В одной из ваших книг вы сказали, что это — хорошая идея, но она не сработала».

Возьмем, к примеру, запуск второго бренда — тактика, которую мы часто рекомендуем. Множество компаний пробовали запускать второй бренд — и с весьма скромными успехами. Когда мы слышим подобные истории, то часто говорим следующее: «Погодите. Вы ведь — небольшая компания. Вам нужно было придерживаться партизанской стратегии. Вам нельзя было действовать так, как лидер, запуская дополнительные марки».

С другой стороны, крупные компании часто упускают возможности, предоставляемые дополнительными брендами. Они хотят фокусироваться на своей ключевой марке — стратегия, которая лучше всего работает для фланговых и партизанских брендов.

Еще есть компании № 2 на рынке, которые пытаются копировать лидеров на основе ошибочного предположения, что-де «уж те-то знают, что делать». Компании № 2 должны предпринимать программы, абсолютно противоположные тем, что приносят успех лидерам, — мысль, которую не улавливают многие менеджеры по маркетингу.

Первый шаг в разработке любой маркетинговой программы — задать себе вопрос: «Войну какого типа мы ведем?».



## **Введение. Маркетинг — это война**

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

*Карл фон Клаузевиц*

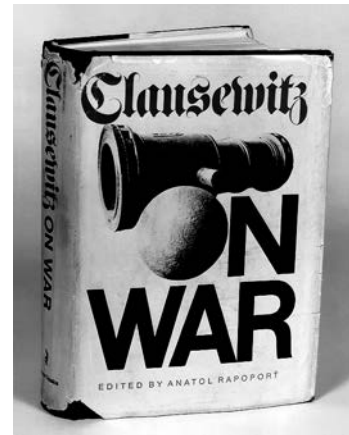
Жалко подражание, похвально соревнование.

Подражание есть признание в недостатке собственных своих способностей. Соревнование — порыв благородной души, которая хочет выказать оспариваемое у нее преимущество.

*А. В. Суворов*

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

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



В книге «О войне» нет ни одной идеи, которая не имела бы прямого отношения к маркетинговой сфере. Как заметил сам Клаузевиц, «война — неотъемлемая часть конкуренции, такой же борьбы человеческих интересов и поступков».



В 2005 г. Американская маркетинговая ассоциация опубликовала новое определение маркетинга: «Маркетинг — это организационная функция и набор процессов, направленных на создание, продвижение и предоставление ценности потребителям, а также на управление взаимоотношениями с потребителями такими способами, которые приносят пользу организации и ее акционерам». (Здесь по-прежнему не упоминается о конкуренции.)

## Маркетинговые войны

---

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

С тех пор как вышла «On War», сама война существенно изменилась. Появились танки, самолеты, автоматы, целая уйма новых видов оружия. А идеи Клаузевица, актуальные в XIX в., остаются таковыми по сей день.

Оружие может меняться, но принципы войны, о чем впервые сказал Клаузевиц, основываются на двух непреложных особенностях: стратегии и тактике. Его изложение стратегии может существенно помочь современным командирам шагнуть в XXI в.

## Маркетингу нужна новая философия

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

Маркетинг — это «вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена», — говорит Филип Котлер.

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

Маркетинг — это «выполнение действий, направленных на достижение целей организации посредством предвидения потребностей покупателя или клиента и направления потока удов-

летворяющих эти потребности товаров и услуг от производителя к покупателю или клиенту», — говорит Э. Джером Маккарти из университета штата Мичиган.

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

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

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



Корпорация *General Motors* также позаимствовала идею из военной сферы, выпустив потребительскую версию «Хаммера» — один из немногих успехов *General Motors* за последнее время. Однако из-за высоких цен на бензин «Hummer» может оказаться лишь краткосрочным успехом.



В 1920-е гг. бизнес был ориентирован на производство.

## Маркетинговые войны

---

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

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

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

## Нужно ориентироваться на покупателей...

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

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

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

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

Чтобы понять, как фирмы попадают в столь неприятное положение, нужно вернуться в 1920-е гг., когда бизнес еще ориентировался на производ-

ство. Когда Генри Форд в зените славы мог сказать: «Вы можете купить машину любого цвета, если это будет черный».

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

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

### ...и на конкурентов

Чтобы сегодня добиться успеха, компания должна начать ориентироваться на конкурентов. Она должна искать слабые места в их позициях и устраивать маркетинговые атаки, нацеленные именно туда. Многие добившиеся в последнее время процветания компании подтверждают это.

Например, пока конкуренты теряли миллионы долларов на компьютерном бизнесе, *Digital Equipment Corporation* эти миллионы зарабатывала, пользуясь слабостью *IBM* в секторе малых компьютеров.



В 1950–е гг. бизнес стал ориентироваться на покупателей.

**Введение.**  
**Маркетинг — это война**

---





Сегодня бизнес должен ориентироваться на конкуренцию. Сегодня это еще более очевидно, чем 20 лет назад, когда эта книга впервые вышла в свет. Достаточно хороший продукт уже недостаточно хорош для успеха. На сегодняшнем рынке необходимо конкурентное преимущество, которого нередко можно добиться с помощью маркетинга. Вы обязаны отличаться от других.

## Маркетинговые войны

---

Точно так же компания *Savin* создала себе отличный плацдарм на рынке маленьких, недорогих копировальных аппаратов — пробел в товарном ряду *Xerox*.

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

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

## План маркетинга будущего

В будущем в маркетинговом плане конкуренции станут уделять намного больше места. В этом плане будет проведено тщательное «вскрытие» каждого игрока на рынке. Он включит перечень сильных и слабых сторон конкурентов, а также план действий по защите от одних и атаке на других.

Возможно даже, наступит день, когда этот план будет содержать досье на каждого из ключевых маркетологов каждого конкурента, включая опи-

сание их излюбленной тактики и стиля работы (эти досе будут не сильно отличаться от тех, что составляли немцы на командование союзников во время войны).

О чем все это говорит?

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

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

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

## Быть может, Клаузевиц прав?

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

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

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

Однако попробуйте поиграть в футбол по правилам «игры в маркетинг»!



В реальной войне две или более армии воюют за контроль над территорией. Например, в Ираке Соединенные Штаты и их союзники воевали с повстанцами за контроль над страной.

**Введение.**  
**Маркетинг — это война**



В маркетинговой войне две или более компании воюют за контроль над потребителями. В отличие от настоящей войны маркетинговая война никогда не заканчивается.

**Маркетинг — это стратегия и тактика, которые компания использует для победы на рыночном пространстве**

Опираясь на работы Карла фон Клаузевица и других великих военных мыслителей, мы предлагаем новое определение маркетинга.

## **Маркетинговые войны**

---

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

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

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

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

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

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

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

## В защиту маркетинговых войн

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

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

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

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

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

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



*Enron*, *WorldCom*, *Global Crossing* и *Adelphia* — свежие примеры компаний, которые понесли колоссальные потери. Общественность сконцентрировалась на мошенничестве в высоких корпоративных кругах, тогда как подлинная проблема не обман, а обманные стратегии. Например, *Enron* совершил классическую ошибку с военной точки зрения, раздробив свои силы путем диверсификации во многие отрасли. Будучи изначально компанией по прокладке трубопроводов, *Enron* пошел в сферу электроэнергетики, коммуникаций и т. д. Если бы *Enron* сфокусировался на том, чтобы оставаться прибыльной компанией по прокладке труб, то не возникло бы и причин фальсифицировать отчетность.

**Введение.  
Маркетинг — это война**