

ЭКОНОМИКА ВПЕЧАТЛЕНИЙ



КЛАССИКА
БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРЫ.
АДАптиРОВАНО
К ВЫЗОВАМ XXI ВЕКА.

Том Келли,
генеральный управляющий
IDEO, дизайн-компании
№1 в мире

Как превратить
покупку
в захватывающее
действие

Джозеф Б. Пайн II
Джеймс Х. Гилмор

Джозеф Пайн

**Экономика впечатлений:
Как превратить покупку в
захватывающее действие**

«Альпина Диджитал»

2011

Пайн Д. Б.

Экономика впечатлений: Как превратить покупку в захватывающее действие / Д. Б. Пайн — «Альпина Диджитал», 2011

ISBN 978-5-9614-5146-7

Новой экономике нужны новые модели бизнеса. Компании, которые претендуют на конкурентоспособность в будущем, должны полностью сосредоточиться на клиенте и его потребностях. Так что же в этом нового? А вот что: впечатления, которые представляют собой уже существующий, но еще мало изученный вид экономического предложения. Отделение впечатлений от услуг в деятельности компании открывает перед ней невероятные возможности для экономического роста, как в свое время признание услуг отдельным предложением привело к появлению нового типа экономики на фоне приходящей в упадок промышленной базы. Поэтому в настоящее время зарождается новая экономика – экономика впечатлений, ориентированная на ощущения потребителя. В ее контексте авторы советуют отказаться от традиционных отношений между компанией и клиентами; вместо этого компания должна стать «режиссером впечатлений», а клиенты – «зрителями» или «гостями». В книге рассматриваются принципы успешной постановки впечатлений, а также театральные приемы, которые может использовать компания. Эта книга написана для тех, кто ищет новые пути и стремится повысить потребительскую ценность своего предложения. С ее помощью вы обретете инструменты и методы, необходимые для постановки захватывающих впечатлений и выполнения удивительных трансформаций для ваших настоящих и будущих клиентов. Признание впечатлений отдельным экономическим предложением – это залог экономического роста в будущем!

ISBN 978-5-9614-5146-7

© Пайн Д. Б., 2011

© Альпина Диджитал, 2011

Содержание

Об авторах	10
Анонс обновленного издания	11
За пределами товаров и услуг	11
Возможности, присущие экономике впечатлений	14
Насущные проблемы экономики впечатлений	17
Вступление	20
1. Добро пожаловать в экономику впечатлений!	23
Новый источник ценности	25
Экономические различия	29
Сырье	30
Товары	31
Услуги	32
Впечатления	35
Товары и впечатления	39
Первый принцип постановки впечатлений	42
Раз впечатление, два впечатления	42
Эволюция потребительской ценности	45
Да начнется веселье!	49
2. Подготовка сцены	51
Обогащение впечатлений	54
Обучение	55
Эскапизм	57
Эстетика	59
Богатство впечатлений	62
3. Шоу должно продолжаться	67
Главная тема впечатления	69
Ощущения и позитивные стимулы	77
Исключите отрицательные стимулы	80
Сувениры	82
Задействуйте все пять чувств	84
Вы то, за что вам платят	87
4. Массовая персонализация	95
Автоматический переход	97
Возможности массовой персонализации	99
Чего хотят клиенты	103
Единица измерения	105
5. Потребительская уступка: как с ней бороться	107
В поисках неповторимости	108
Развивающие отношения	110
Виды уступок	113
Совместная персонализация: впечатление-исследование	114
Адаптивная персонализация: впечатление-эксперимент	115
Косметическая персонализация: впечатление-лесть	117
Прозрачная персонализация: впечатление-призрак	118
Как выбрать нужный подход	119
Антракт. Свежее впечатление	121

Как удивить покупателя	122
А как вам такое предложение...	125
6. Работа – это театр	127
Театральное представление	129
Постановка спектакля в бизнесе	135
Вы сказали «играть»?	137
Как войти в роль	140
Играйте с целью	144
7. Созидательное представление	147
Четыре формы театра	150
Театр импровизаций	152
Сценический театр	155
Гармонизирующий театр	157
Уличный театр	160
Правило одного фрагмента	165
8. Играйте свою роль	167
Сцена на рабочем месте	168
Большая роль	171
Оставьте свой след	173
Как превратить драму в представление, а стратегию – в предложение	175
Драматурги	175
Сценаристы	176
Технические специалисты	178
Мастера сцены	182
Кастинг в компаниях	184
Действующие лица	188
9. Клиент – это продукт	190
Снова об эволюции потребительской ценности	192
Экономические различия	197
Курирование трансформаций	202
Диагностика устремлений	204
Постановка трансформационных впечатлений	205
Закрепление результата	205
Объединение актов в спектакль	207
10. Ваша роль в мире	210
Мудрость в работе	213
Вы то, за что вы взимаете плату: Заботливость	217
Работа – это театр (акт 2, сцена 1)	220
Изобилие	223
Итак, что вы намереваетесь делать?	227
Бис. Выход на сцену, поклон	229
Действующие лица	231

Джозеф Б. Пайн, Джеймс Х. Гилмор
Экономика впечатлений: Как превратить
покупку в захватывающее действие

Джозеф Б. Пайн II
Джеймс Х. Гилмор

ЭКОНОМИКА ВПЕЧАТЛЕНИЙ

Как превратить
покупку
в захватывающее
действие



Перевод *Н. Ливинской, Е. Борисова*
Редактор *В. Кулаков*
Руководитель проекта *А. Рысляева*
Арт-директор *Л. Бенициша*
Дизайнер *М. Грошева*
Дизайн обложки *PROSCOM Studio*
Корректор *И. Астапкина*
Компьютерная верстка *Б. Руссо*

© 2011 В. Joseph Pine II and James H. Gilmore
Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski (Russia)

© Перевод. Alex Literary Agency, 2005

© Перевод и оформление. ООО «Интеллектуальная Литература», 2018

Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).

* * *

Создателю и Вершителю нашей веры

Об авторах

Джозеф Пайн и Джеймс Гилмор совместно основали компанию *Strategic Horizons LLP*, главный офис которой находится в Авроре, штат Огайо. Это студия креативного мышления, которая призвана помочь компаниям повысить ценность их экономического предложения. Она работает с управленческими командами, разъясняя им сущность экономики впечатлений и помочь им найти в ней свое место (это может быть постановка впечатлений, курирование трансформаций или массовая персонализация любого экономического предложения). Пайн и Гилмор часто читают лекции в профессиональной среде и на выставках торговых ассоциаций, а также проводят тренинги для персонала различных компаний. Они написали (часто в соавторстве) множество статей о стратегиях и инновациях в бизнесе, опубликованных в *Harvard Business Review*, *Wall Street Journal*, *Strategy & Leadership*, *Context*, *Journal of Cost Management*, *CIO*, *Chief Executive* и др. Работы Пайна и Гилмора появлялись и в *Good Morning America*, *ABC News*, *CNBC*, и в *American Business Journal*; их часто цитируют в таких изданиях, как *Forbes*, *Fortune*, *Business Week*, *New York Times*, *Business 2.0*, *Information Week* и *USA Today*.

Джозеф Пайн является автором известной книги *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition* (Boston: Harvard Business School Press, 1993). Он один из ведущих преподавателей, участвующих в государственной программе штата Пенсильвания по подготовке руководящих кадров, преподаватель факультета подготовки руководящих кадров Андерсеновской школы менеджмента при Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе, адъюнкт-преподаватель *IBM Advanced Business Institute*, а также частый гость в Слоуновской школе менеджмента при Массачусетском технологическом институте. До основания *Strategic Horizons LLP* Пайн занимал различные должности в *IBM Corporation* и внес вклад в получение филиалом корпорации в Рочестере, штат Миннесота, национальной премии качества им. Малкольма Болдриджа. Он закончил Слоуновскую школу при Массачусетском технологическом институте.

Джеймс Гилмор начинал свою карьеру в *Procter & Gamble*, а затем более десяти лет занимался консультированием в *Cleveland Consulting Associates* и *Computer Sciences Corporation*, возглавляя в *CSC* отдел консультирования по инновационным разработкам. Гилмор является сертифицированным инструктором нестандартного мышления по методикам д-ра Эдварда де Боно, а также членом Фонда креативного образования и Ассоциации креативного мышления США. Также он преподает в Институте организационного менеджмента при Торговой палате США и консультирует коммерческие и некоммерческие предприятия по вопросам инновационного мышления. Гилмор закончил Уортонскую школу бизнеса при Пенсильванском университете.

Анонс обновленного издания

За пределами товаров и услуг

Товаров и услуг уже недостаточно. Эти слова попали в подзаголовок титульного листа первого издания «*Экономики впечатлений*», вышедшего в твердом переплете¹ в 1999 году. Вероятно, недостаточно много людей прочли эти слова и уж тем более восприняли их всерьез. И хотя с тех пор книга была переведена на 15 языков, и ее покупателями стали более 300 000 человек по всему миру, это утверждение не проникло в умы необходимого количества бизнес-лидеров (и политических деятелей), чтобы появился полноценный, по-настоящему новый и столь необходимый экономический порядок. Слишком большое число руководителей (и политиков) мыслят категориями производства товаров и оказания услуг, препятствуют превращению предприятий в более активных поставщиков впечатлений и оздоровлению тем самым национальных экономик. Итак, позвольте нам сейчас выразиться как можно яснее: товаров и услуг уже недостаточно для стимулирования экономического роста, создания новых рабочих мест и поддержания экономического благосостояния. Для обеспечения роста доходов и увеличения занятости впечатления необходимо рассматривать как отдельный вид экономического продукта. В действительности в мире, насыщенном в основном однообразными товарами и услугами, самые большие возможности для создания ценности заключаются в постановке впечатлений.

Подтверждением тому служат действия индивидуальных предпринимателей. Сравните успехи ведущих новаторов в области постановки впечатлений за последние 12 лет с провалами их конкурентов (а если уж на то пошло, то и целых отраслей), не заметивших или проигнорировавших наше экономическое послание. Возьмем для примера розничную торговлю. За этот промежуток времени исчезло бесчисленное количество розничных сетей, поскольку они упорно продолжали торговать готовой продукцией. *Walmart* и интернет-магазины истощили свою долю рынка, а такие поставщики впечатлений, как сеть магазинов-мастерских *Build-A-Bear*, процветают. Максин Кларк, основательница этой сети, открыла свой первый магазин-мастерскую в 1999 году. И хотя специалисты по розничной торговле с традиционным мышлением называли открытие такого предприятия авантюрой, Кларк черпала вдохновение в нашей статье *Welcome to the Experience Economy* («Добро пожаловать в экономику впечатлений»), опубликованной в номере журнала *Harvard Business Review* за июль – август 1998 года. Сегодня в одних только Соединенных Штатах успешно работает более 300 фирменных магазинов *Build-A-Bear*, предлагающих впечатления, а всего в мире действует почти 500 точек. Благодаря им покупатели имеют возможность самостоятельно создавать плюшевые игрушки с учетом своих индивидуальных предпочтений, погружившись в захватывающую атмосферу розничного магазина-мастерской.

Точно так же Плезант Роулэнд открыла свой первый магазин исторических кукол *American Girl* в Чикаго в конце 1998 года. С самого начала она планировала, что ее куклы *American Girl*, наряженные в костюмы разных периодов американской истории, станут всего лишь подспорьем в постановке впечатлений, связанных с чтением книг и воспитанием патриотического характера. Помимо собственно магазинов *American Girl*, в настоящее время одноименная линейка кукол успешно продается компанией *Mattel*, которая стремится вернуть Барби и другим своим игрушкам былую популярность (в настоящее время большинство аме-

¹ B. Joseph Pine II James H. Gilmore. *The Experience Economy: Work Is Theater & Every Business a Stage*/ Harvard Business School Press, 1999.

риканских детей воспринимают их как обычные товары). А какой магазин является желанным для любого владельца и застройщика торговых центров? Магазин *Apple*. Почему? Без сомнения, покупатели туда валом валят не только ради товаров, но также ради впечатлений – там число продаж на квадратный метр в разы превышает аналогичный показатель типичной розничной торговой точки.

Примечательно, что сотрудники *Apple* обучались постановке впечатлений у специалистов гостиничной сферы – сети Ритц-Карлтон и различных бутик-отелей, у которых они черпали вдохновение для создания розничного магазина совершенно нового формата. (*Gateway* пыталась ранее напрямую продавать свои товары через розничные магазины, так же как *Dell* делала это через киоски, но обе компании уделяли недостаточно внимания проработке получаемых клиентом впечатлений и предпочли ограничиться типичными схемами продвижения товаров.) Таким образом, охота за впечатлениями от товаров в магазинах *Apple* до жути напоминает поход в гостиничный бар, чтобы пропустить рюмочку. Расположенные внутри магазинов секции *Genius Bar*, айпод-студии и классные комнаты в виде амфитеатров очень сильно напоминают зоны регистрации, стойки ресепшн и места для проведения встреч в лучших бутик-отелях. Более того, эти «дизайнерские» отели сыграли свою роль в изменении конкурентной среды в самой индустрии гостеприимства. Благодаря Биллу Комптону, Йену Шрегеру, Чипу Конли и другим владельцам и управляющим отелей ни одна гостиничная сеть не может позволить себе просто предоставлять базовый набор услуг и игнорировать получаемые постояльцами впечатления. Начиная с создания располагающей обстановки в холле гостиниц и заканчивая внедрением кроватей, обещающих максимально комфортный сон (в первом случае заслуга принадлежит Шрегеру, который выступил новатором в оформлении холлов, а во втором – «божественным кроватям» сети *Westin*), в настоящее время индустрия гостеприимства создает новые ценности за счет постановки впечатлений.

Теперь давайте рассмотрим сервис *Geek Squad*. На момент выхода в свет «*Экономики впечатлений*» в 1999 году у основателя компании Роберта Стивенса, в его «особом подразделении», работало чуть менее дюжины «спецагентов», обеспечивавших круглосуточную компьютерную поддержку. В настоящее время благодаря тому, что *Geek Squad* была поглощена *Best Buy* и вышла на новые рынки, более 24 000 компьютерщиков из ее рядов – «спецагентов», «двойных агентов» и «контрразведчиков» (обосновавшихся в магазинах сети *Best Buy*) – обеспечивают клиентов по всему миру впечатлениями, связанными с ремонтом компьютеров и установкой программного обеспечения. Пожалуй, *Geek Squad*, как никакая другая компания, может служить иллюстрацией принципов постановки впечатлений, о которых мы говорим в этой книге, особенно это относится к утверждению, что работа – это театр. Униформа, неотъемлемый атрибут сотрудников компании (от нее охотно и недальновидно отказались другие сервисные компании), наглядно демонстрирует клиентам, сотрудникам и акционерам *Geek Squad* ту реальную стоимость, которую можно создать, если проявить смелость и воспринимать оказание услуг как представление, а товары – как реквизит для его постановки. Вообразите, сколько предприятий, работающих в профильных отраслях сферы услуг и занимающихся, к примеру, мойкой машин, дизайном помещений или ландшафтным дизайном, репетиторством или стиркой одежды, могли бы получить выгоду, если бы переняли ориентир *Geek Squad* на постановку впечатлений.

Причиной экономического спада, который большинство развитых стран переживает после финансового кризиса 2008 года, стала неспособность использовать впечатления в том же новаторском ключе, как это сделали упомянутые компании. Время индустриальной экономики прошло. Разработка и выпуск новых товаров в прошлом стимулировали экономику развитых стран. В настоящее время очень сложно изобрести, а, следовательно, и найти совершенно новый товар, теперь в большинстве случаев дифференциация товаров предполагает улучшение или модификацию отдельных наименований из существующей товарной группы, а

не создание совершенно новых. (Исключением являются бытовая электроника и медицинские технологии, однако стоит помнить, что, приобретая соответствующие изделия, покупатели в большей степени выбирают не сами товары, а те впечатления и изменения, которые те привносят в их жизнь.) Даже если кто-то изобретает по-настоящему новый товар, то производители инстинктивно стремятся автоматизировать процесс его производства и сделать его массовым как можно скорее. И хотя результатом может стать рост доходов, количество рабочих мест в мире вырастет незначительно.

Сфера услуг также, и это закономерно, исчерпала себя. Любой прирост количества реальных услуг, к которым государственная статистика продолжает относить впечатления (и трансформации), в основном происходит за счет оказания финансовых услуг. Этот прирост по большей части возникает в результате манипуляций со стоимостью изделий и услуг, начиная с автомобилей и жилья и заканчивая строительством торговых центров и другими коммерческими предприятиями. И это сопровождается все более отчаянными попытками создания финансовых инструментов (в виде защищенных классов активов), которые позволили бы извлечь больше прибыли из материальных благ, уже находящихся в обороте. Весь этот бесконечный процесс создания финансовых инструментов не дает сколько-нибудь значительного прироста реальной стоимости. И поэтому, как и в случае с ажиотажем и крахом доткомов, случившемся ранее, «пузырь» в конечном итоге лопнет. В чем же действительно нуждается наш мир? В новых благах, которые будут создавать новые предприятия – постановщики впечатлений. Со времени выхода в свет первого издания *«Экономики впечатлений»* мы констатируем, что выдвинутые нами идеи прижились в трех областях. Первой является маркетинг впечатлений, в котором постановка впечатлений используется для продвижения товаров и услуг, он предполагает минимальное использование традиционных средств массовой коммуникации для создания спроса на товары и услуги. Вторая – применение искусства постановки впечатлений при работе с клиентами, что многие также называют управлением клиентскими впечатлениями (Customer Experience Management, SEM), которое призвано облегчить взаимодействие с клиентами и сделать его более дружеским и располагающим. И, наконец, индустрия цифровых впечатлений, которая постоянно развивается на основе интернета и других электронных платформ, создавая новые виртуальные и игровые впечатления. В каждой области имеются свои преимущества. Много товаров и услуг продаются благодаря маркетингу впечатлений, некоторые «потребительские впечатления» перестали быть головной болью благодаря применению SEM, а многие цифровые впечатления, несомненно, открывают такие возможности, которые нельзя даже представить себе в материальном мире. Однако реальное экономическое развитие предполагает появление впечатлений в виде новой продукции, а не только новых маркетинговых мероприятий, стратегий работы с клиентами и использовании потенциала новых средств массовой коммуникации. Для повышения экономической ценности потребуется создавать новое предложение (рыночные продукты), благодаря чему торговые операции станут впечатлением, а впечатление станет маркетингом в реальном мире или в виртуальной реальности.

Возможности, присущие экономике впечатлений

Здесь на первый план выходят четыре потенциальные возможности для создания добавленной стоимости. Первая касается товаров: следует провести массовую персонализацию как можно большего их количества. Нужно не увеличивать производство материальных товаров, а создавать больше инновационных методов их производства. Большинство производителей не вняли нашему призыву (и не только нашему) перейти от массового производства к созданию методов массовой персонализации, заменить логистические цепочки цепочками управления производством и поставками, не превращать сырье в товары, предназначенные для спекулятивных целей, а производить их только при наличии реального спроса. Массовая персонализация, эффективное обслуживание клиентов с учетом их уникальных требований предполагает производство товаров только по запросу конкретных заказчиков. Массовая персонализация любого товара автоматически превращает этот товар в услугу, а массовая персонализация любой услуги автоматически делает последнюю впечатлением. В книге «*Экономика впечатлений*» мы посвятили две с лишним главы тому, как наилучшим образом использовать возможности персонализации и товарные предложения. И все же на данный момент никто не сможет назвать хотя бы одну модель автомобиля американского производства, которую предлагали бы покупателям после массовой персонализации. И очень жаль. Именно по этой причине множество дилерских центров пришлось закрыть, а покупатели так и не получили новых впечатлений от покупки автомобиля, созданного по их личному проекту.

Чтобы способствовать распространению массовой персонализации, которая служит источником новой стоимости, позвольте обратить ваше внимание на концепцию, которой чаще всего пренебрегают, и которая, вероятно, является наиболее значимой во всей этой книге – речь идет об уменьшении или уничтожении потребительской уступки. Она определяется как разрыв между ожиданиями потребителей и тем, чем им приходится довольствоваться при покупке товаров и услуг массового производства. Каждый предприниматель получит выгоду, если задаст себе вопрос: «Какой аспект этого разрыва нужно устранить, чтобы создать наибольшую стоимость для покупателей?» Как только вы определите этот аспект, вам следует искать решения, которые позволят уменьшить потребительскую уступку.

Вторая возможность касается услуг. Большему числу компаний следует приучать своих сотрудников разыгрывать спектакль. В организациях, ориентированных на оказание услуг, внимание уделяется исключительно выполнению поставленных перед сотрудниками задач, а в организациях, ориентированных на постановку впечатлений, также принимают в расчет то, как эти задачи выполняются, а потому применяют в работе театральное искусство. В общем и целом, несмотря на тонны книг по менеджменту, в которых содержатся советы по обслуживанию покупателей, последние продолжают сталкиваться с множеством неприятных ситуаций. Вспомните, как обычно ведут себя работники сферы услуг с клиентами, когда те звонят в центры обработки заказов, простаивают у касс в магазинах шаговой доступности, пытаются докричаться до менеджера на автораздаче, стоят в очереди в банке, берут на прокат автомобиль, мотаются на маршрутках, летают самолетами, делают покупки в продовольственных магазинах, ходят по торговым центрам, заправляют машины и т. д. 12 лет назад мы назвали бы такое обслуживание плохим, никаким или самообслуживанием. К сожалению, с тех пор мало что изменилось. Теперь понятно, почему клиенты не спешат платить больше. Поэтому прибыли не растут, зарплаты не увеличиваются, а работники простаивают без дела – и все это ведет к дальнейшему ухудшению качества обслуживания.

Необходимо сделать первый значительный шаг к постановке более увлекательных впечатлений. Как видно на примере компании *Geek Squad*, компании должны признать тот факт, что их сотрудники находятся на сцене, а потому им надо «играть» так, чтобы увлечь своих кли-

ентов. Поэтому руководителям необходимо давать своим подчиненным роли, помогать вживаться в них и проводить репетиции, прежде чем отправлять их на «деловую сцену». Когда бизнес ограничивается обычным оказанием услуг, то при почасовой оплате работники практически не тратят свое вне рабочее время на подготовку к сценическому действию, в отличие от актеров. Хорошо подготовленное выступление, когда основное внимание уделяется не только процедуре обслуживания клиентов, но и тому, как оно происходит, превращает обычное оказание услуги в незабываемую встречу. Поэтому задайте себе вопрос: «Какие сценические приемы могут превратить функциональные обязанности ваших сотрудников в незабываемые события для ваших клиентов»? Три главы этой книги посвящены доказательству того, что работа – это театр. Мудрые предприниматели внедряют эту новую парадигму в своих организациях, а блюстители старого порядка не способны увидеть преимущества инвестирования в повышение актерского мастерства своих сотрудников и при каждом удобном случае думают только о сокращении числа штатных работников.

Третья возможность касается собственно впечатлений: большее количество экономических предложений должно сопровождаться взиманием платы именно за потраченное время. Время – деньги, когда речь заходит о впечатлениях. В настоящее время за участие в некоторых маркетинговых мероприятиях, связанных с постановкой впечатлений, берется плата, в некоторых случаях постановка впечатлений сопровождается дополнительной оплатой продвигаемых товаров и услуг, а доступ к некоторым впечатлениям можно получить только по подписке. Ключевое слово здесь – некоторые. Очень важно, чтобы в будущем доступ к большему количеству впечатлений осуществлялся за плату, потому что это ключ к полноценной экономике впечатлений. Однако реальное превращение впечатлений в экономическое предложение, сопровождаемое открытием новых источников дохода, требует взимания платы именно за время, проведенное в конкретном месте или на конкретном мероприятии. Многие компании в настоящее время приходят в упадок, потому что так и не задали себе того основополагающего вопроса, который мы поставили 12 лет назад: «Что бы мы изменили, если бы стали брать плату за доступ?» Этот вопрос до сих пор является самым важным, а нахождение ответов на него – самым неотложным делом.

Чтобы упростить поиск ответов, мы в настоящем издании «*Экономики впечатлений*» приводим описание новой системы, которая включает шесть способов взимания платы за доступ: плата за вход, плата за участие в мероприятии, повременная оплата, вступительный взнос, абонентская плата и членские взносы. Описание этих способов получения платы призвано помочь предприятиям изобрести новые способы разработки и монетизации создаваемых ими впечатлений. Давайте рассмотрим одну конкретную модель ценообразования, которая наилучшим образом вписывается в эту систему взимания платы за доступ – совместное (но разделенное по времени) владение или пользование объектами собственности. Возьмем для примера *Netflix*. Владельцы канала не сдают фильмы в аренду и не берут плату за каждый арендованный фильм. Компания, скорее, взимает ежемесячную плату за просмотр своих программ по подписке, и в эту же сумму включает арендную плату. Аналогичные впечатления, получение которых связывается с абонентской платой, стали предлагаться вместе с появлением служебных самолетов, рекреационных транспортных средств, снегоуборочного оборудования и даже дизайнерских женских сумочек. Совместное использование автомобилей также может принести некоторый успех, но настоящий успех придет, когда у клиентов появится доступ к целому каталогу автомобилей, предназначенных для разных целей. Почти любая отрасль экономики сможет извлечь выгоду, если сумеет предложить дифференцированный продукт, базирующийся на получении платы за впечатления.

Наконец, большее количество впечатлений должно стимулировать трансформации, а трансформации – это пятый и последний вид экономического предложения (первым является товар) в рамках эволюции потребительской ценности. Они должны стать мерилем уровня

оплаты, взимаемой только за очевидные результаты, основой которых являются впечатления. Иными словами, компании, давшие толчок изменениям, должны брать плату не только за потраченное время, но и за произошедшие со временем изменения. Они должны получать деньги за достижение целей, а не только за средства, затраченные на постановку впечатлений, которые меняют жизнь или облик компаний. Мы обращаем на это особое внимание компаний, действующих в трех отраслях экономики, тех, чья основная задача состоит в том, чтобы сделать нас умными, здоровыми и богатыми.

По-настоящему рыночный подход в области здравоохранения позволил бы медицинским учреждениям взимать плату за очевидный результат – оздоровление или выздоровление, а не просто за попытки достичь этих достойных целей. Мы перейдем от бесконечных дебатов по вопросам медицинского страхования к реальным инновациям в сфере здравоохранения, когда деньги будут браться в обмен на получение непрерывной гарантии хорошего здоровья. Неудачное лечение, после которого не произошло выздоровления, не должно оплачиваться (точно так же, как мы не оплачиваем работу сантехника, если он не смог починить протекающую раковину), и тогда непременно появятся новые финансовые инструменты, привязанные к фактическим результатам работы, которые, возможно, будут использоваться для закрепления потока будущих платежей от успешно излечившихся пациентов. Точно так же система поощрений для сотрудников финансовых учреждений должна будет отражать реальные последствия их инвестиционных решений, затем акцент должен будет сместиться с инвестиций на консультирование клиентов по жизненно важным финансовым вопросам, касающимся распоряжения богатством. Колледжам и университетам, которые выпускают едва ли половину тех, кто в них поступает (разве стали бы мы терпеть такую же низкую производительность в какой-нибудь другой отрасли), следует уделять основное внимание реальному влиянию образования на общество в целом, на личность учащихся и уровень их образования, а плату за обучение взимать полностью или частично только после того, как это влияние станет очевидным – на момент окончания ими учебного заведения или впоследствии. В противном случае мы окажем этим отраслям медвежью услугу.

Наш совет шире внедрять экономику впечатлений не означает, что за последние 12 лет в экономике не было заметного прогресса в плане предложения новых впечатлений. На самом деле их появилось немало либо потому что компании стали следовать принципам, которые мы пропагандировали в первом издании книги, либо вследствие естественного желания сохранить за собой конкурентное преимущество, поскольку их товары и услуги стали копировать их конкуренты. Но сделать предстоит еще немало. И это нас не удивляет, поскольку мы всегда считали, что становление экономики впечатлений подразумевает долгосрочные изменения в самой структуре экономики развитых стран. Для перестройки экономической системы за счет созидательного разрушения потребуется какое-то время. Новые формы экономического продукта не появляются сами по себе. Они требуют усилий отдельных людей и предприятий, которые помогут оставить в прошлом модели экономики, в которых основное место занимала промышленность и сфера услуг, чтобы открыть дорогу новым впечатлениям и трансформациям.

Насущные проблемы экономики впечатлений

Нам не хочется, чтобы ошибочные представления препятствовали прогрессу. Поэтому позвольте нам дать официальный ответ на возражения, которые высказывались по поводу «*Экономики впечатлений*» за прошедшие годы. Некоторые читатели возражали против использования термина «инсценировка/постановка» для описания основной задачи или той функции, которую впечатления выполняют в экономике. Можно было бы использовать другое слово – нам в голову приходит «оркестровка» – рискуя при этом сместить акценты со значимости драматического искусства для, скажем так, постановки захватывающих впечатлений. Именно драматического искусства. И, честно говоря, большему количеству компаний, помимо тех, что работают в шоу-бизнесе, для организации своей работы требуется принять театр за образец. Возражения по поводу этого термина нас откровенно раздражают. Некоторые читатели возражают против использования нами слова театр «в качестве метафоры», в тех случаях, когда мы не смогли выразиться яснее. Это не метафора, а модель человеческой деятельности в процессе постановки впечатлений. Нам также хотелось бы, чтобы те, кто согласен с реальностью изменений, происходящих в экономической системе, перестали предлагать альтернативные термины для данного этапа экономического развития и не настаивали на использовании таких словосочетаний, как «экономика знаний» или «экономика внимания». Стадии развития экономики всегда назывались в соответствии с характером основного экономического предложения (экономика услуг названа так из-за производимых в ней услуг) или доминирующего сектора экономики (аграрный, т. е. сырьевой сектор экономики производит сырье, а индустриальный сектор – товары), поэтому единственной приемлемой альтернативой термину «экономика впечатлений» будет термин «театрализованная экономика». Он кажется не таким удобным из-за упомянутого выше ошибочного толкования слова «театр». Также некоторым следует просто поточнее выбирать термины. Мы не возражаем против использования выражений «общество мечты» или «креативный класс» и с удовольствием признаем и считаем, что они должным образом описывают тенденции, возникающие наряду с экономикой впечатлений. Впрочем, от эпизодического использования этих выражений пользы никакой. Мечты и креативность служили источником прогресса на предшествующих стадиях экономического развития (но не в той же мере, как на данной стадии, когда они могут стать причиной появления новой социальной прослойки). Эта новая экономика является новой в силу того, что впечатления в ней служат основой экономической деятельности. Вот пример: люди редко (если вообще когда-либо) платили за организацию дней рождений на предшествующих стадиях экономического развития. Сегодня это обычное явление.

Кроме этих терминологических вопросов иные читатели неправильно восприняли наши намерения (возможно, приняв свои мрачные предчувствия за наши амбиции). Некоторые посчитали, что впечатления связаны исключительно с развлечениями. Любой, кто внимательно прочтет главу 2, поймет, что это не так. На самом деле мы считаем, что четыре области впечатлений, а именно развлечение, обучение, эскапизм (уход от реальности) и эстетика помогают человеку не погубить себя избытком увеселений. Демонстрацию полнометражных фильмов на уроках вместо преподавания, показ презентации *PowerPoint* в храмах вместо общения с паствой или прокручивание на табло стадиона видеоклипов на далекие от спорта темы вместо коммуникации с фанатами нельзя считать ни вдумчивой работой, ни искусством постановки впечатлений. Другая ошибочная трактовка заключается в предположении, что все впечатления обязательно должны иметь тенденцию к недостоверности или виртуальности. (К этим вопросам мы обращаемся в наших последующих книгах: *Authenticity: What Consumers Really Want*²

² Джеймс Х. Гилмор, Б. Джозеф Пайн II. Аутентичность: чего по-настоящему хотят потребители. М.: BestBusinessBooks,

(«Аутентичность: чего по-настоящему хотят потребители») и *Infinite Possibility: Creating Customer Value on the Digital Frontier*³ («Бесконечные возможности: создание потребительской стоимости за счет использования передовых информационных технологий»). В действительности экономика впечатлений допускает существование широкого спектра альтернативных предложений, начиная с более или менее естественных и искусственных, оригинальных и поддельных, искренних и наигранных, реальных и фальшивых, эгоистичных и альтруистичных вариантов во всех измерениях пространства, времени и материи. И чтобы опровергнуть еще одно мнение, будто мы стремимся превратить «всю жизнь» в «платные впечатления», мы возразим, что, несомненно, признаем факт существования общественных и личных впечатлений, на которые не распространяются товарно-денежные отношения. Поскольку нельзя отрицать, что наша жизнь все больше превращается в товар, то нам всем следует изучить те роли, которые мы играем в своей жизни: граждан, жертвователей, студентов, прихожан, не говоря уже о ролях родителей и любовников, на предмет того, что мы предпочитаем покупать или не покупать, продавать или не продавать, какие впечатления испытывать, а какие – нет. И все-таки развитым экономикам придется перейти к преимущественной постановке впечатлений, чтобы продолжать процветать – товаров и услуг больше недостаточно для создания большого количества рабочих мест. Нам бы хотелось надеяться, что опасения относительно возможности вредоносного влияния некоторых впечатлений (и, более того, трансформаций) вынудят критиков выйти на экономическую сцену и предложить более достойные формы указанных предложений.

Два критических замечания, высказанных в адрес «*Экономики впечатлений*», заслуживают особого внимания, поскольку способствуют дальнейшему исследованию природы увлекательных впечатлений. Первое подчеркивает важность совместного творчества и указывает на то, что мы в своей работе недооцениваем вклад гостей в создание их собственных впечатлений. Это замечание является вполне адекватным, поскольку в 1999 году, да и сейчас, мы в первую очередь рассматриваем впечатления со стороны предложения. Наша первостепенная задача состояла и состоит в том, чтобы вдохновлять на создание новых впечатлений. Поэтому мы намного больше внимания уделяем постановщикам впечатлений, хотя и признаем, что до некоторой степени все впечатления являются результатом совместного творчества, поскольку возникают в психике человека в ответ на то, что происходит вне этого человека. При этом мы согласны с тем, что предложение новых впечатлений действительно побуждает многих гостей играть более активную роль. Более того, это их желание распространяется и на отношения между клиентами и поставщиками услуг, а также и на отношения между потребителями и производителями товаров (этот факт Джо признавал в своей первой книге *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*⁴ («Массовая персонализация товаров – новое слово в конкурентной борьбе»)). Элвин Тоффлер обратил на это внимание, когда предвосхитил появление «производящих потребителей». Однако ни один подход не следует жестко навязывать при разработке впечатлений. Было бы ошибкой полагать, что все потребители в любых обстоятельствах захотят непосредственно участвовать в создании каждой категории предлагаемых товаров, услуг и впечатлений. (Трансформации, происходящие в свободном обществе, по самой своей сути предполагают совместное творчество, компании лишь направляют своих клиентов туда, где они и так должны были оказаться, иначе трансформации были бы тиранией.) Чему действительно следует уделять внимание, так это степени контроля, возможной в каждой отдельно взятой ситуации. Даже в *Диснейленде* или в *Мире Уолта Диснея*, т. е. там, где постановке впечатлений отводится значительное место, сами гости имеют большое влияние на то, куда и когда они отправятся в перерывах между посещениями аттракционов. И один из

2009.

³ B. Joseph Pine II, Kim C. Corn, James H. Gilmore. *Infinite Possibility: Creating Customer Value on the Digital Frontier* / Berrett-Koehler Publishers, 2011.

⁴ B. Joseph Pine. *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition* / Harvard Business Review Press, 1992.

нас (назовем его Джим) получает особое удовольствие от участия в таких шоу, как *Country Bear Jamboree* – его переполняет энтузиазм, когда он своими чрезмерно громкими криками и улюлюканьем фактически мешает окружающим получать впечатления. По сути, речь идет о целенаправленности действий постановщика и его готовности приспособливаться к пожеланиям заказчика в процессе совместного творчества. Мы приветствуем наличие обоих качеств у постановщиков впечатлений.

Второе веское замечание касается того, что мы слишком большое значение придаем впечатлениям как незабываемым событиям. Позвольте изложить нашу точку зрения, которая имеет два аспекта. Первый касается планирования увлекательных впечатлений, при этом вы можете и должны учитывать разные факторы. В их число входят, среди прочих, следующие: мультисенсорный характер впечатлений, их значимость для данного человека, то, как впечатление можно донести до других людей (если это вообще возможно), глубина и продолжительность различных элементов впечатлений, их сложность (или простота). Сюда же относятся неподдающиеся вербальному описанию факторы, влияющие на то, как люди проводят время. Культурные особенности, деликатные моменты, проистекающие из национальных и местных реалий наряду с жизненным опытом гостей – все это влияет на восприятие впечатлений. Мы верим, что вне зависимости от точки зрения любой фактор удовольствия обычно превращается во впечатление, которое люди охотнее запомнят, даже если в их памяти отложатся только несколько деталей или вообще ни одной. Это подводит нас ко второму аспекту проблемы – признанию того, что существует разница между воспоминаниями о впечатлении и наслаждением, испытанным в момент восприятия впечатления (не говоря уже о том, насколько незабываемым оно окажется). Даже в этом случае люди, по крайней мере, запомнят, что они наслаждались впечатлениями, даже если не смогут вспомнить их и объяснить почему. Решающее значение имеет то, как эти впечатления завершились. Вот поэтому мы дополнили настоящее издание «*Экономики впечатлений*» еще одной моделью – «пирамидой Фрайтага» (предложенная в середине XIX века Густавом Фрайтагом модель приводится в главе 6), которая описывает и подробно объясняет структуру сюжета увлекательного драматического произведения. Короче говоря, неспособность создать надлежащую экспозицию, показать развитие событий или своевременно перейти к развязке не помогает запомнить даже наиболее яркие моменты приносящих радость впечатлений (и даже более того, усиливает способность запоминать неприятные моменты). Давайте подведем итог: хорошая память не требуется для запоминания каждого впечатления, но чем сильнее будет (положительное) воспоминание и чем дольше оно останется в памяти, тем больше будет созданная ценность.

Теперь мы оставляем вас наедине с обновленным изданием «*Экономики впечатлений*». В нем содержится много новых примеров, иллюстрирующих обилие моделей, и инструментов, которые мы предлагаем руководителям, чтобы они могли по-новому взглянуть на мир. Помимо желания привлечь читателей, мы все же надеемся, что те, кто когда-то прочитал первое издание книги, прочтут ее снова, чтобы освежить в памяти усвоенные уроки. И мы надеемся, что они порекомендуют сей фолиант своим друзьям и знакомым, потому что для перехода к экономике впечатлений нам может потребоваться помощь единомышленников. Мы желаем вам всего наилучшего и искренне надеемся, что «*Экономика впечатлений*» приблизит тот день, когда экономика впечатлений полностью раскроет свой потенциал.

Джеймс Х. Гилмор
Шейкер Хайтс, штат Огайо
Джозеф Б. Пайн II
Деллвуд, штат Миннесота

Вступление

Занавес поднимается!

Затоваривание. Снижение цен. Скидки – 10, 20, 30, 40 %. Все за половину стоимости! Покупаете одну вещь, вторую получаете бесплатно. Самые низкие цены! Полная распродажа... Одним словом – уценка.

Главное назначение этой книги – показать, что ценовая конкуренция не является единственным выходом. Хотя покупатели любят распродажи, для компаний снижение цен – это дорога в никуда. Такой подход работал на протяжении многих лет, даже десятилетий. В эпоху массового производства экономика, которая, в основном, полагалась на рост масштабов производства, сумела значительно сократить затраты, а значит, снизить цены. Однако то в одной индустрии, то в другой этот тип конкуренции перестает гарантировать рост и прибыльность. Вы знаете об этом, мы все знаем об этом. Но как можно это исправить?

Мы написали эту книгу для тех, кто ищет новые пути и стремится повысить потребительскую ценность своего предложения. Мы осознаем, что в последнее время было написано и издано множество книг на эту тему. Сейчас все стремятся к улучшению, реорганизации и сокращению штатов. Все приняли концепцию временной конкуренции и индивидуального пути развития. Все пользуются последними достижениями информационных и цифровых технологий и стремятся к массовой персонализации и самоорганизации. Каждая компания, которая претендует на конкурентоспособность в будущем, сосредоточивает все свое внимание, все свои усилия на клиенте и его потребностях. Так что же тут может быть нового?

А новое вот что: впечатления, которые представляют собой уже существующий, но еще мало изученный вид *экономического предложения*. Отделение впечатлений от услуг в деятельности компании открывает перед ней невероятные возможности для экономического роста, как в свое время признание услуг отдельным предложением привело к появлению нового типа экономики на фоне приходящей в упадок промышленной базы. Сейчас мы становимся свидетелями зарождения еще одной экономики. Забудьте распространенное заблуждение: информация не станет основой «новой экономики», потому что ее нельзя назвать экономическим предложением. Как любит говорить наш друг Джон Перри Барлоу, «информация жаждет свободы». Только когда компании преподносят ее в форме информационных *услуг*, информационных *товаров* или информационных *впечатлений*, только тогда можно говорить о создании или появлении потребительской ценности. Экономические предложения должны непременно включать в себя элемент купли-продажи.

Признание впечатлений отдельным экономическим предложением – это залог экономического роста в будущем, мы расскажем об этом в главе 1. Пессимист в вопросах экономики Джереми Рифкин прав, когда говорит, что спрос на рабочую силу в сфере услуг будет падать, как и раньше, благодаря инновациям и повышению производительности, точно так же, как он упал в промышленном секторе, а еще раньше – в сельском хозяйстве. Однако ошибаются те, кто горько оплакивают сокращения рабочих мест и думают, что в скором времени это приведет ко всеобщей безработице. Будут новые предложения, будут новые волны экономической активности, которые предоставят небывалые возможности для карьерного роста и повышения благосостояния, при условии, что предприятия будут свободно конкурировать между собой и что правительство не будет навязывать свою точку зрения о том, какие экономические предложения верны или неверны и какие из них поощрять, а каким препятствовать.

Тем компаниям, которые осознают происходящий радикальный переход к новому виду экономики и эффективно реагируют на него, легко будет противостоять вынужденному снижению цен и создавать качественно новую потребительскую ценность. (Это не означает, что все

предприятия должны заниматься постановкой впечатлений, чтобы оставаться рентабельными. Продажа сырья может приносить прибыль. Однако в этой сфере даже незначительное падение спроса наносит компании сокрушительный удар.) В главах 2 и 3 рассказывается, как поставить захватывающее и увлекательное впечатление. В них предлагаются два приема, которые мы разработали после тщательного изучения деятельности компаний, которые уже успешно зарекомендовали себя в экономике впечатлений. Для тех, кто пока не может перейти к новому типу экономики, мы предлагаем еще один путь – массовую персонализацию, которая автоматически превращает товары и услуги во впечатления. Если вы примете принципы массовой персонализации, изложенные в главах 4 и 5, и таким образом поможете своим клиентам уменьшить степень потребительской уступки при покупке какой-либо продукции, вы сделаете первый шаг на пути к экономике впечатлений. (Не пропустите также короткий «Антракт» после главы 5.)

Новой экономике нужны новые модели бизнеса. На каждом уровне в каждой компании все служащие должны понимать, что в экономике впечатлений бизнес – это сцена, а работа, таким образом, – театр. Возможно, это покажется странным, но в главе 6 вы прочтете о том, что как только на горизонте появляется клиент, служащие превращаются в актеров. Там же вы узнаете о нескольких эффективных приемах, которые помогают им лучше играть свои роли. В главе 7 рассмотрены четыре формы театра, а также даны некоторые советы по выбору формы, подходящей именно вам. В главе 8 речь пойдет о различных ролях, которые играет компания, предлагающая впечатления. После прочтения этой главы все служащие – от руководителей высшего звена до консультантов в магазине – смогут взглянуть на себя по-новому; служащим отдела кадров и коммерческого развития следует обратить особое внимание на главу 8, ведь в ней рассказывается об изменениях, необходимых в условиях новой экономики.

Конечно же, не все согласятся, что переход к экономике впечатлений вообще имеет место или что это шаг вперед, а не назад. Давайте возьмем в качестве примера Лас-Вегас – столицу впечатлений в США (хотя, если бы мы проводили опрос, некоторые назвали бы и Орландо, и Лос-Анджелес, и Манхэттен, и даже Бренсон в штате Миссури). Практически все в Лас-Вегасе – это тщательно продуманные впечатления: все от игровых автоматов в аэропорту до бесчисленных казино в районе Strip; от тематических отелей и ресторанов до концертных залов, цирков и показов фокусов; от торгового центра *Forum Shops* в древнеримском стиле до луна-парков, аттракционов и карнавалов, которые привлекают как молодежь, так и людей в возрасте.

Конечно же, впечатления Лас-Вегаса имеют и обратную сторону; обилие алкогольных напитков и обнаженных тел в ночных клубах, наркотики и проституция. К сожалению, все это так же характерно для экономики впечатлений, как и для привычных нам форм развлечений. Это правда, что с переходом к новому типу экономики кое-кто (а может, не только «кое-кто») сделает неразумный или безнравственный выбор благодаря доступности некоторого рода впечатлений. А большинство упомянутых выше впечатлений, будучи увлекательными и незабываемыми, назвать добродетельными никак нельзя. Более того, многие люди, и это вполне объяснимо, будут отвергать искусственность мира *Диснейленда*, фальшивость аттракционов и техногенную удаленность интернета (хотя эти «искусственные» впечатления в некоторой степени уравновешиваются появлением таких «подлинных» впечатлений, как «зеленый туризм» в Йеллоустонском национальном парке, спуск на ослах в Гранд-Каньон, спуск на каное по реке Колорадо и целый сонм так называемых экстремальных видов спорта, катание на роликовых коньках, сноубординг, дельтапланеризм и т. д.).

Несмотря на то что с каждым предыдущим экономическим переходом значительно улучшались условия труда, состояние здоровья, продолжительность и уровень жизни, не обошлось и без негативных последствий. Мы не можем ожидать, что все будет гладко при переходе от экономики услуг к экономике впечатлений. Все вышеупомянутые вопросы нужно обсуждать, нужно стараться их решить. Ясно, что мы не можем закрывать глаза на реальность зарождения

экономики впечатлений. Благо или вред, добродетель или безнравственность, естественность или искусственность – выбор за нами. Мы сами творим экономику впечатлений и сами решаем, какой ей быть.

Тем, кто порицал предыдущие экономические переходы – к промышленной экономике два столетия назад и к экономике услуг последние 20 лет, – все равно не удалось их остановить. Все случилось так, как случилось, несмотря на все протесты. Таким образом, полагаем мы, нет смысла задаваться вопросом, должен ли вообще иметь место в нашей жизни переход к экономике впечатлений. Если общество стремится к благосостоянию, то для повышения потребительской ценности своих предложений оно должно использовать впечатления (товаров и услуг для этого уже недостаточно). Нужно задуматься над тем, *какие именно впечатления будут поставлены* и предложены людям. Руководитель компании, как и любой другой человек, должен прежде всего решить для себя вопрос моральных ценностей. Об этом мы поговорим в главах 9 и 10, посвященных деловому миру будущего; в нем обесцениваются впечатления и появляется новый, пятый, вид экономических предложений – трансформации. Не пропустите эти две главы; несмотря на то что речь в них пойдет о будущем, полученные знания могут вам пригодиться уже сейчас.

Мы надеемся, что наши читатели получают ясную и отчетливую картину того, что собой будут представлять экономика впечатлений и конкуренция в ней, а также откроют для себя новые стратегические возможности. Более того, мы надеемся, что лично вы обретете инструменты и методы, необходимые для постановки захватывающих впечатлений и выполнения удивительных трансформаций для ваших настоящих и будущих клиентов.

*Джо Пайн, Деллвуд, штат Миннесота
Джим Гилмор, Шейкер Хайтс, штат Огайо
Декабрь 1998 года
Strategic Horizons LLP
P O. Box 548
Aurora, OH 44202-0548 U.S.A.
+1(330)995-4680
pine&gilmore@customization.com*

1. Добро пожаловать в экономику впечатлений!

Уценка. Само упоминание о ней бросает в дрожь руководителей и предпринимателей. Ведь она означает, что их продукция не отличается от товаров других компаний и покупатели выбирают ее только из-за цены, цены и еще раз цены.

Давайте возьмем в качестве примера настоящий сырьевой товар: кофе. Компании, которые собирают кофейные зерна или торгуют ими на фьючерсном рынке, получают (на момент написания этой книги) немногим более 1,65 долл. за килограмм, т. е. 1 или 2 цента за чашку. Когда производитель обжаривает, перемалывает, упаковывает и продает те же самые кофейные зерна в бакалейной лавке, превращая их таким образом в товар, для потребителя цена возрастает до 5–25 центов за чашку (в зависимости от торговой марки и размера упаковки). Если же сварить кофе в самом обычном, ничем не примечательном придорожном кафе, ресторане быстрого обслуживания или баре, эта услуга будет стоить уже от 50 центов до 1 долл. за чашку.

Итак, кофе может предлагаться на рынке как сырье, товар или услуга, причем в каждом конкретном случае покупатели будут разными. Однако не спешите: подайте тот же самый кофе в пятизвездочном ресторане, где его заказ, приготовление и распитие напоминают театральное представление, – и потребители с радостью заплатят 2–5 долл. за порцию. Компании, которые достигают четвертого уровня стоимости (рис. 1.1), делают покупку кофе незабываемым переживанием и значительно повышают его потребительскую ценность, а значит, и его стоимость, по сравнению с продажей кофейных зерен как сырья.



Рис. 1.1.

Рыночная стоимость чашки кофе

И это еще не все. Однажды, приехав в Венецию, мой друг поинтересовался у портье, куда ему и его жене стоит пойти, чтобы в полной мере насладиться этим удивительным городом. Ему тут же посоветовали *Caffé Florian* на площади Святого Марка. Вскоре они уже были там, вдыхали свежий утренний воздух, пили ароматный кофе и наслаждались видами и звуками самого удивительного из городов Старого Света. Спустя час моему другу принесли счет, и он узнал, что эти незабываемые минуты обошлись ему более чем в 15 долл. за чашку. «Стоил ли кофе таких денег?» – спросили мы. «Несомненно!» – ответил он.

Новый источник ценности

Впечатления – это четвертое экономическое предложение, которое так же разительно отличается от услуг, как услуги от товаров, просто до недавнего времени ему уделяли незаслуженно мало внимания. Впечатления всегда были рядом, но потребители, предприниматели и экономисты относили их к сектору услуг наравне с химчистками, автомастерскими, телефонными станциями и оптовой торговлей. Когда человек покупает услугу, он покупает ряд действий, которые выполняются от его имени. Но когда он покупает впечатление, он платит за незабываемые минуты своей жизни, подготовленные компанией как в театральной постановке, т. е. за собственные чувства и ощущения.

Впечатления так же разительно отличаются от услуг, как и услуги от товаров.

Впечатления всегда были ядром индустрии развлечений, начиная с пьес и концертов и заканчивая фильмами и телевизионными шоу. Особенно заметным это стало в последние десятилетия, когда появилось множество новых форм развлечений, предложивших сотни и тысячи невиданных доселе впечатлений. У истоков столь стремительного развития индустрии развлечений стоит один человек и основанная им компания. Об Уолте Диснее заговорили благодаря новым спецэффектам, которые он применил в своих мультфильмах – синхронизированному и стереофоническому звуку, цвету, трехмерному заднему плану и т. д. Однако зенит его славы, несомненно, пришелся на открытие в 1955 году в Калифорнии *Диснейленда*, в котором воплотился волшебный мир его мультфильмов. Уолт Дисней умер в 1966 году, но оставил после себя план парка *Мир Уолта Диснея*, который был открыт во Флориде в 1971 году. Это был не очередной парк аттракционов, а первый в мире *тематический* парк, в котором перед глазами гостей (а не «покупателей» или «клиентов») разворачивалось волшебное действо, превращающее их из наблюдателей в полноправных участников. Для каждого гостя актеры (а не «служащие») разыгрывали представление, рассчитанное на все пять чувств человека – зрение, слух, осязание, обоняние и вкус. Это было воистину незабываемое впечатление⁵. Сегодня компания Уолта Диснея продолжает дело своего основателя и постоянно придумывает новые «впечатления», которые можно было бы предложить на рынке, – от Университета Уолта Диснея до клубных игровых центров, от шоу на Бродвее до собственного круизного лайнера. Венцом всего этого стала, конечно же, покупка компанией *Walt Disney* одного из островов в Карибском море.

Уолт Дисней когда-то был владельцем единственного тематического парка в мире, а сейчас у его компании целые полчища конкурентов по каждому направлению деятельности, как традиционному, так и новаторскому. Современные технологии открывают абсолютно новые виды «впечатлений», такие, например, как видеоигры, онлайн-игры, интерактивные аттракционы, фильмы с трехмерной графикой, виртуальная и дополненная реальность. Желание иметь более производительные компьютеры для создания более правдоподобных впечатлений усиливает спрос на товары и услуги компьютерной индустрии. Эндрю Гроув предвосхитил взрывное развитие экономических предложений, создаваемых на основе информационных технологий, когда, выступая на компьютерной выставке *COMDEX* в середине 1990-х, сказал: «Нам нужно взглянуть на то, чем мы занимаемся, не просто как на производство и продажу персональных компьютеров [т. е. товара]. Наш бизнес – это еще и поставка информации [т. е. услуг], а также предложение правдоподобных интерактивных впечатлений». Точно сказано.

⁵ Для закулисного тура по Диснейленду обратитесь к статье Scott Kirshner, Hack the Magic: The Exclusive Underground Tour of Disney World // *Wired*. – March 1998. – P. 162–168, 186–189.

Многие традиционные индустрии услуг, которые соревнуются между собой за один и тот же доллар с помощью новых впечатлений, и сами становятся более интересными. В таких тематических ресторанах, как *Benihana*, *Hard Rock Cafe*, *Ed Debevic's*, *Joe's Crab Shack* и *Bubba Gump Shrimp Co.*, еда – это всего лишь дополнение; люди приходят туда, в первую очередь, чтобы отдохнуть и развлечься. Точно так же магазины *Build-A-Bear*, *Jordan's Furniture* и *Niketown* привлекают покупателей с помощью развлекательных шоу и рекламных акций. Иногда такой подход называют *entertailing* (произносится как «энтертейлинг» – «развлечения во время покупок») или, как назвала свой торговый знак компания *The Mills Corp.*, *shoppertainment* (произносится как «шоппертейнмент» – «развлечение покупателей»).

Но это не означает, что впечатления целиком и полностью зависят от развлечений. Об этом мы подробно поговорим в главе 2: развлечения – это только одна грань впечатлений. Компании предлагают впечатления тогда, когда они *вовлекают* в развивающееся действие покупателей на личном уровне, стремятся сделать это событие незабываемым для них. Многие знаменитые рестораны славятся не развлекательными программами и выдающимися спонсорами, а сочетанием ужина с комедией, искусством, архитектурой, историей или природой, как, например, рестораны *Teatro ZinZanni*, *Café Ti Tu Tango*, *Medieval Times* и *Rainforest Cafe* соответственно⁶. В каждом из этих мест ресторанное обслуживание создает основу для услаждения чувств. Этот подход не оставляет клиентов равнодушными. Такие розничные продавцы, как *Jungle Jim's International Market*, *The Home Depot* и *Viking Cooking School*, проводят туры, мастер-классы и уроки, в ходе которых продажа товаров настолько переплетается с преподаванием, что мы с полным правом можем назвать подобную деятельность *edutailing* (произносится как «эдютейлинг» – «преподавание+торговля») или *shopperscapism* (произносится как «шопперскапизм» – «шопинг+эскапизм»).

«Товарный образ мышления», по словам бывшего председателя *British Airways* сэра Колина Маршалла, основывается на ошибочном мнении, будто «бизнес – это просто выполнение какой-то задачи (в нашем случае – перевозки людей из пункта А в пункт Б) в срок и по самой низкой цене». «*British Airways*, – продолжил он, – выходит за рамки этой задачи, а главное его конкурентное преимущество – впечатления клиентов»⁷. Компания использует свой основной вид деятельности (собственно перевозку людей) как сцену для постановки незабываемых впечатлений, которые позволят пассажирам перевести дух от неизбежных волнений и стрессов, вызванных длительным путешествием.

Даже самую обыденную деятельность можно превратить в незабываемое впечатление. Например, на каждом уровне многоярусной парковки возле аэропорта О'Хара в Чикаго играет своя мелодия, а стены украшены эмблемами местных спортивных команд. Как сказал нам один житель Чикаго, «вы никогда не забудете, где оставили машину». Семейный поход за покупками в продуктовый магазин, часто воспринимаемый как досадная необходимость, станет незабываемым в *Bristol Farms Gourmet Speciality Foods Market* в южной Калифорнии. Как пишет журнал *Stores*, эта сеть «организовала свои магазины на манер театров». «Музыка, развлекательные программы, экзотическая обстановка, бесплатные прохладительные напитки, кинозал-амфитеатр, знаменитые гости и всеобщее веселье – и все это в одном магазине»⁸. Расселл Вернон, владелец *West Point Market* в Акроне, штат Огайо (того самого магазина, в котором торговые

⁶ Тематические рестораны стали настолько популярными, что 15 апреля 1998 г. сатирический интернет-журнал *The Onion* (www.theonion.com) опубликовал статью *Nation's Last Themeless Restaurant*, которая, по всей видимости, была вызвана заменой кафе *Pat's Place* в Дабекке, штат Айова, седьмым по счету в этом городе центром *Paddy O'Touch down's Irish Sports Bar & Good-Tyme Internet Grill*.

⁷ Steven E. Prokesch, *Competing on Customer Service: An Interview with British Airways' Sir Colin Marshall* // *Harvard Business Review* 73. – November-December 1995. – № 6. – P. 103. Реакция на это интервью, в котором впервые была опубликована концепция впечатлений как отдельного экономического предложения, приводится в В. Joseph Pine II, *Customer Service on British Airways* // Letter to the Editor, *Harvard Business Review* 74. – January-February 1996. – № 1. – P. 162–164.

⁸ Howard Riell, *Upscale Grocer Chain Grows* // *Stores*. – March 1995. – P. 26.

ряды украшены живыми цветами, на стенах уборных висят настоящие произведения искусства и отовсюду звучит классическая музыка), говорит о своем магазине, как о «сцене для продукции, которую мы продаем. Высота потолков, освещение и цветовое оформление создают для наших покупателей атмосферу настоящего театра»⁹. Такие продуктовые магазины, как, например, *Fresh Market* или *Whole Foods Markets*, перенимают опыт у местных магазинов и тиражируют его на уровне штата и всей страны соответственно.

Выгоду из впечатлений извлекают не только потребители. Бизнесом тоже занимаются люди, а деловые отношения предоставляют прекрасную возможность для постановки впечатлений. Обыкновенная фирма по установке и ремонту компьютерного оборудования из Миннеаполиса сформировала в 1994 году так называемый *Отряд ботаников – Geek Squad* – и занялась обслуживанием домашних офисов и малого бизнеса. Его «спецагенты», одетые в белые рубашки и черные галстуки, обязательно с табличкой, на которой разборчиво написаны имя и должность, разъезжают по городу на автомобилях «Фольксваген-Жук», именуемых «гикмобилями», окрашенных на полицейский манер в черный и белый цвета, и превращают обыденную услугу в запоминающееся событие. В настоящее время в этом «особом подразделении по круглосуточному компьютерному обслуживанию» работает более 24 000 агентов – они входят в число сотрудников *Best Buy*. Примеру этой фирмы последовали предприниматели из других отраслей, например фирма по вывозу мусора *Junk Squad* – «отряд мусорщиков» с рекламным девизом: «Вы останетесь довольны или мы вернем вам в два раза больше мусора». Также многие компании нанимают театральные труппы, чтобы превратить ничем не примечательные собрания в импровизированные представления. Например, компания *Live Spark* (бывшая *Interactive Personalities, Inc.*), расположенная в Миннеаполисе, ставит спектакли и различные импровизации с аудиторией для корпоративных клиентов, а также использует интерактивных компьютерных персонажей для взаимодействия с публикой в режиме реального времени.

Компании, работающие с корпоративными клиентами, все чаще организуют мероприятия в тщательно продуманных декорациях, чтобы произвести впечатление на потенциальных покупателей. Множество таких компаний для постановки впечатлений превращают обычные конференц-залы в «управленческие брифинг-центры». Некоторые заходят еще дальше, например *Johnson Controls' Showcase* из Милуоки, штат Висконсин, которая производит для своих деловых партнеров правдоподобную имитацию аварии в системе электроснабжения и демонстрирует работу своей продукции. Компания *Steelcase* недавно открыла площадку для проведения мероприятий под названием *Work Spring*, первую в Чикаго, на которой демонстрируется уникальное офисное пространство, позволяющее потенциальным корпоративным клиентам протестировать мебель в ходе реальных собраний, прежде чем принимать решение о покупке. *TST, Inc.*, инженеринговая компания из Форт-Коллинс, штат Колорадо, провела радикальную реконструкцию своего офиса, чтобы превратить его в *TST Engineerium* – место для демонстрации «перспективных инженерных впечатлений» своим клиентам, занимающимся инженерной подготовкой земельных участков. Компания *Autodesk, Inc.*, занимающаяся разработкой программного обеспечения для решения технических задач и САПР, организовала галерею *Autodesk Gallery* в офисном комплексе *One Market* в Сан-Франциско. В ней демонстрируются примеры использования программного обеспечения компании для создания инновационных проектов (каждую среду после полудня эта выставка интерактивного искусства также открыта для широкой публики). Другая компания организует для своих корпоративных клиентов постановку впечатлений на открытом воздухе в месте под названием *Case Tomahawk Customer Experience Center* в Томагавке, штат Висконсин. Здесь потенциальные клиенты могут

⁹ Russel Vernon, *Fighting Back – A Small Retailer Takes on the EEOC // Retailing Issues Letter* 8. – November 1996. – № 2. – P. 2 (Center for Retailing Studies, Texas A&M University). См. также Leonard E. Berry, *On Great Service: A Framework for Action*. – New York: Free Press, 1995. – P. 90–92 (в особенности).

поиграть в гигантской песочнице, используя строительные машины и оборудование: бульдозеры, экскаваторы, автовышки и т. д.

Экономические различия

Все рассмотренные выше примеры – как тематические рестораны, так и услуги по ремонту компьютеров, как потребители, так и предприниматели – только намекают на недавно установленную значимость впечатлений для экономики США и других развитых стран. Они лишь предвещают зарождение экономики впечатлений.

Почему это происходит именно сейчас? Отчасти из-за новых технологий, делающих возможными множество новых впечатлений, а отчасти из-за обостряющейся рыночной конкуренции, которая вынуждает компании искать все новые и новые пути привлечения покупателей. Однако самый полный ответ заключен непосредственно в сути потребительской ценности, в ее естественной эволюции – как мы рассматривали на примере кофейных зерен – от сырья к товарам, к услугам и, наконец, к впечатлениям. Еще, разумеется, на становление экономики впечатлений повлиял рост уровня благосостояния. Экономист Тибор Сциковский отмечает, что, «по всей видимости, улучшение материального положения находит свое отражение, в первую очередь, в праздничных застольях; люди организуют их все чаще и чаще, пока они не становятся частью их обычной жизни, например в форме "воскресных ужинов"»¹⁰. Это справедливо и для впечатлений, за которые мы платим. Мы будем чаще есть там, где нам предлагают больше впечатлений, и даже пить больше «праздничного» кофе. Как показано в таблице 1.1, каждое экономическое предложение существенно отличается от остальных; в частности, каждый последующий уровень повышает потребительскую ценность предложения. Часто какой-нибудь руководитель заявляет, что его компания «занимается сырьевым бизнесом», в то время как в действительности продукцию, которую они предлагают, отнюдь нельзя назвать сырьем. Отчасти это восприятие вызвано уценкой, которая происходит всякий раз, когда компания не способна понять разницу между сырьем в чистом виде и ценным рыночным предложением. (А если эксперт или аналитик утверждает, что ваша компания торгует сырьем, хотя в действительности это не так, с одной стороны, это вас обижает, а с другой – побуждает перейти на более высокий уровень рыночного предложения.) Если вы боитесь, что ваше рыночное предложение все больше становится похожим на предложение сырья, прочтите приведенное ниже краткое описание каждого вида экономического предложения. Если же вы полагаете, что этого никогда не произойдет, задумайтесь еще раз: подобная надменная уверенность предшествует, как правило, большому падению (цен).

¹⁰ Tibor Scitovsky, *The Joyless Economy: The Psychology of Human Satisfaction, Revised Edition*. – New York: Oxford University Press, 1992. – P. 67.

Таблица 1.1. Экономические различия

Экономическое предложение	Сырье	Товары	Услуги	Впечатления
Тип экономики	Аграрная	Промышленная	Услуг	Впечатлений
Экономическая задача	Добыча	Производство	Доставка	Представление
Суть предложения	Равноценное	Материальное	Нематериальное	Запоминающееся
Главное качество	Природное	Стандартизированное	Персонализированное	Личное
Характер поставок	На развес	По описи	По требованию	Проявляется с течением времени
Продавец	Торговец	Производитель	Поставщик	Режиссер
Покупатель	Рынок	Пользователь	Клиент	Гость
Факторы спроса	Свойства	Особенности	Льготы	Ощущения

Сырье

Настоящее *сырье* – это материалы природного, т. е. животного, растительного или минерального происхождения. Люди выращивают их на земле и добывают из-под земли. После сбора урожая, добычи руды или забоя скота компании, как правило, обрабатывают полученное сырье, чтобы придать ему определенные свойства, а затем складировать его, прежде чем транспортировать на рынок сбыта. По определению сырье равноценно (т. е. равноценны разные предложения одного его вида) – оно является только тем, чем является, и потому разные его предложения взаимозаменяемы. Поскольку сырье разных поставщиков практически одинаково, торговцы продают его большими партиями на безымянных рынках, на которых компании покупают его по цене, определенной простым соотношением спроса и предложения. (Конечно же, некоторые колебания цены существуют, например, на разные виды кофейных зерен или нефти, но в пределах одного вида сырье полностью равноценно.) Все торговцы сырьем назначают на свой товар одну цену. Когда спрос превышает предложение, они получают прибыль, а когда предложение превышает спрос, они терпят убытки. В краткосрочном периоде цена на сырье никак не связана с затратами на его добычу, а в долгосрочном периоде она устанавливается невидимой рукой рынка, которая определяет цену на сырье, подталкивая компании к выходу на рынок или уходу с него.

Сырье – это материалы природного происхождения.

Сельскохозяйственная продукция лежит в основе экономики аграрного типа, которая на протяжении тысячелетий кормила многие семьи и небольшие общины. В год основания США в 1776 году более 90 % трудоспособного населения работало на фермах. В 2009 году эта цифра снизилась до 1,3 %.

Что же произошло? Колоссальное повышение производительности труда, известное как «промышленная революция», в корне изменило привычный для людей образ жизни. Перемены

начались на фермах, однако быстро переместились на заводы (вспомните о заводе по изготовлению булавок, который прославил в своей книге «*Благосостояние наций*» Адам Смит в 1776 году). Взяв за основу промышленный успех англичан, уже начиная с 50-х годов XVIII века процветающие фабрики и заводы США разработали собственные новшества, которые в 50-х годах XIX века стали известны как «американская система производителей». Поскольку их тех все мировые производители, автоматизировав и объединив нологии переняли миллионы ремесленных работ в единый процесс, то промышленность бесповоротно стала основной для всех передовых экономик мира, а число занятых в аграрном секторе резко снизилось.

Товары

Используя сырье, компании производят и вносят в номенклатуру *товары* – материальные предметы, которые потребители, по большей части обезличенные, покупают в магазинах, на оптовых рынках, по каталогам или в интернете. Поскольку производитель превращает сырье в товар, он располагает определенной свободой действий в установлении цены и может учесть и затраты на производство, и качество. Сегодня различные виды или марки одного и того же товара значительно отличаются друг от друга. Технические характеристики различных марок и моделей автомобилей, компьютеров, безалкогольных напитков и даже – в какой-то степени – обычных булавок значительно отличаются друг от друга. А поскольку эти товары пригодны к немедленному употреблению (на них можно куда-то поехать, с их помощью можно составить отчет или утолить жажду, их можно приколоть к одежде), потребители ценят их больше, нежели сырье, из которого они сделаны.

Товары – это стандартизированная продукция, которую компания производит, а затем инвентаризирует.

Хотя люди веками превращали сырье в нужные товары, временные затраты на добычу сырья, а также высокая стоимость ремесленного производства долго не позволяли промышленности занять главенствующее положение в экономике. Все изменилось, когда компании научились стандартизировать товары и увеличивать таким образом масштабы производства. Люди стали стремительно покидать фермы и уезжать работать на заводы и фабрики. Уже к 80-м годам XIX века США обогнали Англию и стали ведущим мировым производителем. Серийное производство, начало которому было положено 1 апреля 1913 года на первой сборочной ленте на заводе Генри Форда *Highland Park* в штате Мичиган, укрепило статус Соединенных Штатов Америки как экономической силы номер один в мире.

Появлялось все больше и больше новых технологий, и для производства определенного количества продукции уже требовалось меньше людей. Это привело к тому, что спрос на рабочую силу в промышленности начал падать. В то же время улучшившееся благодаря промышленному сектору благосостояние, равно как и само количество накопленных материальных ценностей, значительно повысило спрос на услуги и, следовательно, на рабочую силу, которая стала бы их предоставлять. В 50-х годах XX века в сфере услуг работало рекордное количество людей – 50 % населения США. Экономика услуг победила промышленную экономику, хотя экономисты долгое время не хотели этого признавать. В 2009 году в промышленном производстве, где люди реально работали руками, было занято всего 10 % работников. В сельском хозяйстве работали 1,3 %, а в сфере услуг, как ее сейчас определяют экономисты, было задействовано почти 90 % трудоспособного населения США. В мировом масштабе количество занятых в сфере услуг недавно впервые в истории человечества превысило число занятых в сельском хозяйстве – около 42 % трудоспособного населения заняты в сфере услуг, 36 % – в сельском хозяйстве, и только 22 % в промышленности. (Конечно, в этих статистических данных, приведенных Международной организацией труда, не указано количество занятых в постановке впечатлений, поэтому они включены в число тех, кто занят в сфере услуг.)

Услуги

Услуги – это нематериальная деятельность, которая направлена на удовлетворение потребностей конкретного клиента. Поставщики услуг используют товары для того, чтобы произвести нужное клиенту действие (например, сделать ему стрижку или проверить зрение). Как правило, потребители ценят услуги больше, чем товары, необходимые для их предоставления. Услуги освобождают людей от необходимости самостоятельно делать то, что они хотели бы получить в готовом виде, в то время как товары просто предоставляют им возможность сделать все самим.

Сырье и товары могут «перетекать» друг в друга (например, добыча или обработка природных ресурсов одновременно может стать производством товара). Точно так же различия между товарами и услугами не всегда четко прослеживаются. Даже несмотря на то что, например, в ресторанах подают вполне осязаемые блюда, статистика относит эти заведения к сфере услуг, потому что их предложение не стандартизировано, а предоставляется после получения заказа от клиента. И хотя рестораны быстрого питания, в которых еду готовят про запас, лишь отчасти соответствуют этой характеристике, и, следовательно, больше походят на производственные компании, все же экономисты справедливо полагают, что сотрудники, к примеру, *McDonald's*, работают в сфере услуг.

Хотя число занятых в сфере услуг продолжает расти, объемы выработки сырья и товаров не снизились. В наши дни меньше фермеров собирают намного больше урожая, чем их предки могли себе представить, а с конвейерных лент сходит столько товаров в абсолютном выражении, что поразился бы сам Адам Смит. Благодаря новым технологиям и изобретениям для добычи сырья и производства товаров требуется все меньше и меньше людей. Тем не менее, по сравнению с долей сферы услуг в общей сумме валового внутреннего продукта (ВВП), остальные рыночные предложения кажутся крошечными. Многие годы люди боялись, что промышленная база США обеднеет, однако сейчас большинство экспертов признают, что у нас, как и в других развитых странах, смещение экономики в сторону сферы услуг оказало на нее благотворное влияние.

С этим смещением связана еще одна мало обсуждаемая и осмысливаемая тенденция: в экономике услуг *люди хотят получать услуги*. Как потребители, так и предприниматели экономят на товарах (делают покупки в *Walmart*, торгуются с поставщиками), чтобы купить услуги (ужин в ресторане, управление собственным кафе), которые представляют для них большую ценность. Именно поэтому многим производителям приходится уценивать в наши дни свой товар. В экономике услуг покупатели не видят разницы между товарами, и поэтому производители вынуждены постоянно снижать на них цену, что раньше было характерно только для сырья. В результате покупатели выбирают товар, основываясь только на его стоимости и наличии.

Чтобы избежать уценки, производители часто поставляют услуги, которые так или иначе связаны с продаваемым ими товаром. Они формируют более полные экономические предложения, которые лучше удовлетворяют потребности покупателей¹¹. Поэтому, например, автопроизводители расширяют и продлевают гарантийное покрытие при продаже своей продукции в кредит и лизинге, производители потребительских товаров помогают продуктовым магазинам управлять запасами и т. д. Первоначально производители были склонны предоставлять эти услуги для стимулирования сбыта своей продукции. Многие производители поставляют эти услуги бесплатно, чтобы ускорить рост продаж. Однако проходит немного времени и они пони-

¹¹ Превосходный набор принципов и общих условий предоставления сопутствующих услуг производители товаров могут найти в книге Christopher Lovelock, *Product Plus: How Product + Service = Competitive Advantage* / New York: McGraw-Hill, 1994.

мают, что клиенты готовы оплачивать эти услуги – столь высоко они их ценят. В конце концов самые проникательные компании отказываются от «товарного мышления» и становятся преимущественно поставщиками услуг.

Возьмем, например, компанию *IBM*. В дни своего расцвета – в 60–70-е годы XX века – лозунг этого крупнейшего производителя компьютерной техники звучал так: «*IBM Means Service*»¹². Эта компания предоставляла бесплатные услуги любому клиенту, который приобретал ее технику. *IBM* планировала построить новые помещения, написать новый программный код, перенять лучшие идеи у других компаний и переделать собственные машины так, чтобы у конкурентов не осталось никаких шансов. Но со временем эта отрасль промышленности становилась все более зрелой, и спрос на услуги превысил возможности компании оказывать их бесплатно (вспомните один только судебный иск со стороны Министерства юстиции США, обязавший компанию устанавливать отдельные цены на оборудование и программное обеспечение). И компания начала брать плату за свои услуги. Спустя некоторое время руководство с удивлением обнаружило, что те услуги, которые когда-то предоставлялись бесплатно, на самом деле были самым ценным предложением компании. Сегодня, когда стоимость компьютеров *IBM* уже давно пошла вниз, основанное ею подразделение *Global Services* растет со скоростью, которая измеряется двузначными числами. Компания больше не оказывает бесплатных услуг, чтобы продать товар. Все стало наоборот: *IBM* согласна даже купить компьютерное оборудование своих клиентов, если они заключают контракт с *Global Services* на установку и обслуживание информационных систем. *IBM* все еще выпускает компьютеры, однако это нужно для ее деятельности по оказанию услуг.

Когда компании покупают или по крайней мере отдают товары за бесценок или даром для того, чтобы продать услуги, как это делают сотовые операторы, то это означает, что экономика услуг достигла когда-то невообразимого и для многих нежелательного уровня. Еще несколько лет назад были слышны голоса ученых-теоретиков и доморощенных экспертов, которые осуждали растущее господство сферы услуг в экономике; сокрушались, что ни одна экономика, какой бы сильной она ни была, не может позволить себе лишиться промышленной базы; утверждали, что экономика, основанная на услугах, обречена на провал и потерю своего статуса в мире. Теперь уже очевидно, что они ошибались. В действительности только сдвиг в сторону сферы услуг обеспечил экономике непрерывное процветание перед лицом ускоряющейся автоматизации производства товаров.

И этот процесс продолжается. Даже более того, ловушка со снижением цен, которая заставила производителей предлагать не только товары, но и услуги, сейчас не щадит и поставщиков услуг. Телефонные компании продают междугородные и международные звонки благодаря снижению только и исключительно цены. Самолеты напоминают вагоны для перевозки скота, в то время как значительная доля пассажиров летает по бесплатным купонам. В отчаянной попытке остаться на плаву авиакомпании объединяются и взимают с клиентов отдельную плату за дополнительные услуги. Рестораны быстрого питания подчеркивают значимость такой ценовой политики, которая отражала бы реальную стоимость товара, но лишь немногим удалось избежать введения «долларового меню», весь ассортимент которого предлагается по доллару за позицию. (Примечательно, что журнал *Economist* придумал индекс Биг-Мака, позволяющий сравнивать цены в разных странах на основе стоимости знаменитого бургера. Возможно, нам требуется новая единица измерения для подсчета количества товаров, которые можно приобрести за один бакс.) Ценовая война постоянно идет в секторе финансовых услуг, она проявляется в виде первичных скидок, а также ценовой политики перекочевавших в интернет брокеров, которые постоянно снижают размер комиссионных и берут всего лишь три доллара за услугу, которая традиционно стоит не меньше ста. Основатель *Ameritrade* Джон

¹² «IBM означает услуга» (англ.). – Прим. ред.

Джозеф Рикеттс признался в интервью газете *BusinessWeek*: «Я уже вижу то время, когда мы не будем брать комиссионных с клиентов с достаточно солидным маржинальным счетом. Возможно, мы даже будем платить клиенту за участие в торгах, чтобы он открыл свой счет у нас». Чушь? Только для тех, кто не признает, что всякий переход к новому, более ценному предложению влечет за собой удешевление предыдущего.

Всемирная сеть интернет стала самой серьезной причиной повсеместных скидок и уценки, как на товары, так и на услуги, которую когда-либо знал человек. Она исключает большую часть того человеческого элемента, который присущ традиционным покупкам и продажам. Она позволяет быстро сравнивать цены на одну и ту же продукцию в разных точках мира и экономить таким образом и время, и средства покупателей. В сегодняшнем мире, в котором потребителям не хватает времени, а все предприятия стремятся повысить скорость производимых операций, интернет все больше и больше превращается в виртуальную биржевую яму, в которой можно купить или продать сваленные в кучу товары и услуги. Предприятия, которые ведут бизнес через интернет, предлагают большие скидки как для конечных потребителей, так и для компаний-контрагентов. Среди них есть специалисты по профильным товарам и услугам, например, *CarsDirect.com* (автомобили), *compare.net* (бытовая электроника), *getsmart.com* (финансовые услуги), *insweb.com* (страхование) и *priceline.com* (авиаперевозки). Есть среди них и те, кто не имеет специализации, а помогают находить практически любые товары и услуги по сниженным ценам, например, *bizrate.com*, *netmarket.com*, *NexTag.com*, *pricegrabber.com* и *mySimon.com*. Список можно продолжать. Подумайте также, с какой легкостью покупатели могут находить товары по сниженным ценам, отыскивая подержанные книги на *Amazon.com* или другие товары с помощью *Google*. И, конечно, есть еще раздел частных объявлений в газетах. В прошлом они были основным источником информации для чутких к цене покупателей, желавших приобрести недорогие подержанные товары, теперь же они испытывают беспрецедентную конкуренцию со стороны таких ресурсов, как *eBay* и *Craigslist*.

Другим значительным источником уцененных товаров является компания *Walmart*. Ее чудовищный оборот в 400 млрд долл. достигается за счет давления на поставщиков, увеличения размеров упаковки, оптимизации снабжения – использования любых методов снижения стоимости продаваемых компанией товаров. Заметьте также, что *Walmart* продает все больше услуг. Начав с ресторанов быстрого питания и фотоателье, сегодня компания также предлагает оптометрические, финансовые и медицинские услуги и начинает играть заметную роль в их удешевлении.

Поставщикам услуг также угрожает другой неприятель, неизвестный хорошим производителям, – отказ от посредников. Такие компании, как *Dell*, *USAA* и *Southwest Airlines*, все чаще обходят стороной розничных торговцев, агентов и дистрибьюторов, чтобы самостоятельно выйти на конечных потребителей. В результате компании-посредники неизбежно вынуждены сокращать персонал, а то и вовсе банкротиться или проводить слияния. К тому же удар по сфере услуг наносит наша старая недобрая знакомая – автоматизация. Сегодня она нещадно сокращает работников сферы услуг (телефонистов, банковских служащих и т. д.), так же как технический прогресс не пощадил в XX веке промышленных рабочих. Даже профессиональные поставщики услуг видят, что многие их предложения превратились в «товары», например программное обеспечение по расчету налогов. Или что их отрасль переместилась в Индию, так же как промышленное производство переместилось в Китай. Процесс приобрел такие масштабы, что можно говорить о четвертой причине уценки.

Все это приводит нас к неизбежному выводу: экономика услуг идет на спад. На мировую арену вышла совершенно новая экономика, она стимулирует рост доходов и создание новых рабочих мест и базируется на предложении присущего только ей экономического продукта. Товаров и услуг уже недостаточно.

Впечатления

Возникновение впечатлений обязательно связано с созданием новой ценности. Компания начинает предлагать впечатления тогда, когда целенаправленно использует услуги как сцену, а товары – как декорацию для того, чтобы увлечь клиента. Сырье равноценно, товары материальны, услуги нематериальны, а впечатления незабываемы. Покупатели впечатлений – по примеру Уолта Диснея мы будем называть их гостями – оценивают представление, которое разыгрывает перед ними компания, с учетом его продолжительности. Люди экономят на товарах, чтобы купить больше услуг, и точно так же они экономят время и средства на услугах, чтобы приобрести более запоминающиеся и ценные для них впечатления.

Компания – мы будем называть ее *режиссером впечатлений* – предлагает уже не просто товары или услуги, но и так или иначе связанные с ними впечатления, которые вызывают у клиента широкую гамму чувств. Все предыдущие экономические предложения оказывали на покупателя исключительно внешнее воздействие, в то время как впечатления проникают в его внутренний мир. Они затрагивают человека на эмоциональном, физическом, интеллектуальном и даже на духовном уровне. Каков результат? Нет двух людей, которые получили бы одинаковые впечатления. Каждое впечатление возникает как следствие «соприкосновения» поставленного представления и состояния человека.

И даже в этом случае кто-нибудь может возразить, что впечатления являются своего рода услугами – новейшей уловкой для продажи определенных услуг. Интересно отметить, что 200 лет назад уважаемый нами Адам Смит говорил то же самое об отличиях между товарами и услугами в своей книге *«Благосостояние наций»*. Он рассматривал услуги почти как необходимое зло – он называл их «непродуктивным трудом», потому что услуги не подлежат физической инвентаризации, а следовательно, не дают никакого осязаемого подтверждения того, что работа была выполнена. Смит не ограничивал свое видение этой непродуктивной деятельности только работой прислуги в богатых домах. Он говорил о правителях и о «слугах народа», о «защите, безопасности и охране государства», о ряде профессий (например, юристах, врачах, литераторах любого толка), которые сейчас ценятся на рынке гораздо больше, чем рабочие специальности. Затем Адам Смит выделил в отдельную группу «режиссеров впечатлений» своего времени (т. е. актеров, шутов, музыкантов, оперных певцов, танцоров и т. д.) и сделал такой вывод:

«Труд даже ничтожнейших из этих людей имеет некоторую ценность, определяемую теми же принципами, что и любой другой вид труда; однако даже благороднейшие представители этих профессий не производят ничего, что можно было бы впоследствии купить и использовать для нового производства. Речь актера, выступление оратора, мелодия музыканта – все это рождается и умирает в одно и то же мгновение».

Несмотря на то что работа постановщиков впечатлений недолговечна, ценность полученного впечатления остается в памяти человека, который участвовал в действе хотя бы в качестве зрителя¹³. Большинство родителей привозят своих детей в *Диснейленд* не только ради самой поездки; скорее, они хотят, чтобы это событие стало предметом обсуждения для всей семьи на месяцы или даже годы вперед.

Несмотря на то что результаты труда режиссеров впечатлений недолговечны, полученное впечатление остается в памяти навсегда.

И хотя само по себе впечатление нельзя увидеть или потрогать, люди высоко ценят это предложение, потому что его ценность лежит в них самих, там, где оно останется на долгий

¹³ Именно поэтому доходы лидирующих компаний индустрии развлечений исчисляются астрономическими числами. См. статью Robert La Franco and Ben Pappas, *The Top 40 // Forbes*. – 21 September 1998. – P. 220–246

срок. Эту мысль подтверждают исследования, проведенные в Корнеллском университете психологами Тревисом Картером и Томасом Джилловичем, которые позволили установить, что покупка впечатлений делает людей более счастливыми, увеличивая ощущение благополучия в большей степени, чем покупка товаров. Также в публикации журнала *Economist*, посвященной обзору недавно проведенных экономических исследований, говорится, что счастье – это «впечатления, а не товары; развлечения, а не безделушки; деятельность, а не обладание».

Компании, занятые созданием таких счастливых впечатлений, не только завоевывают место в сердцах клиентов, но и получают их с трудом заработанные деньги и еще более ценное время.

Само понятие инфляции как результата навязывания компанией более высоких цен покупателям не соответствует действительности, повышение цены также является показателем более высокой ценности предложения, особенно когда речь идет о времяпровождении людей. Сдвиг в спросе потребителей (и предприятий) от сырья к товарам и услугам, а в последнее время – и к впечатлениям, должен, в свою очередь, сместить типичную «потребительскую корзину» в сторону предложений, которые представляют для покупателей более высокую ценность. В большей степени, как мы полагаем, нежели это отражается в государственной статистике. В 2009 году в индексе потребительских цен (ИПЦ) на долю услуг приходилось едва ли 60 %, а до 1995 года в индекс цен производителей услуги не включались вообще. Однако проанализировав статистику на рис. 1.2, мы увидим, что ИПЦ на товары (на примере новых автомобилей, типичного продукта промышленной экономики) растет в меньшей мере, чем ИПЦ на услуги, а тот в свою очередь – в меньшей мере, чем индекс тех первых постановок впечатлений, что уже находят свое отражение в статистике – посещение увеселительных мероприятий, таких как киносеансы, концерты и спортивные соревнования. Этот показатель государственная статистика выделила и начала рассчитывать только в 1978 году. Обратите внимание на колебания индекса потребительских цен на сырье (свинину) по сравнению с другими предложениями. Нестабильность цен, растущая под воздействием рыночных тенденций, коснется продавцов всех удешевляемых товаров и услуг. (В действительности свинина в этом примере является лучшим показателем, чем новые автомобили, не только вследствие ее собственной волатильности, но и из-за возросшего за последние 10–20 лет ценового давления на автомобильную промышленность, которая постоянно уценяет свою продукцию, при одновременном повышении ее качества, чего правительство предпочитает не замечать, указывая исключительно на рост цен. Мы подозреваем, что эти графики снова пересекутся.) С другой стороны, компании, зарабатывающие постановкой впечатлений, повышают цену на свои предложения, опережая темпы инфляции, просто потому, что потребители ценят впечатления больше, чем любое другое экономическое предложение.

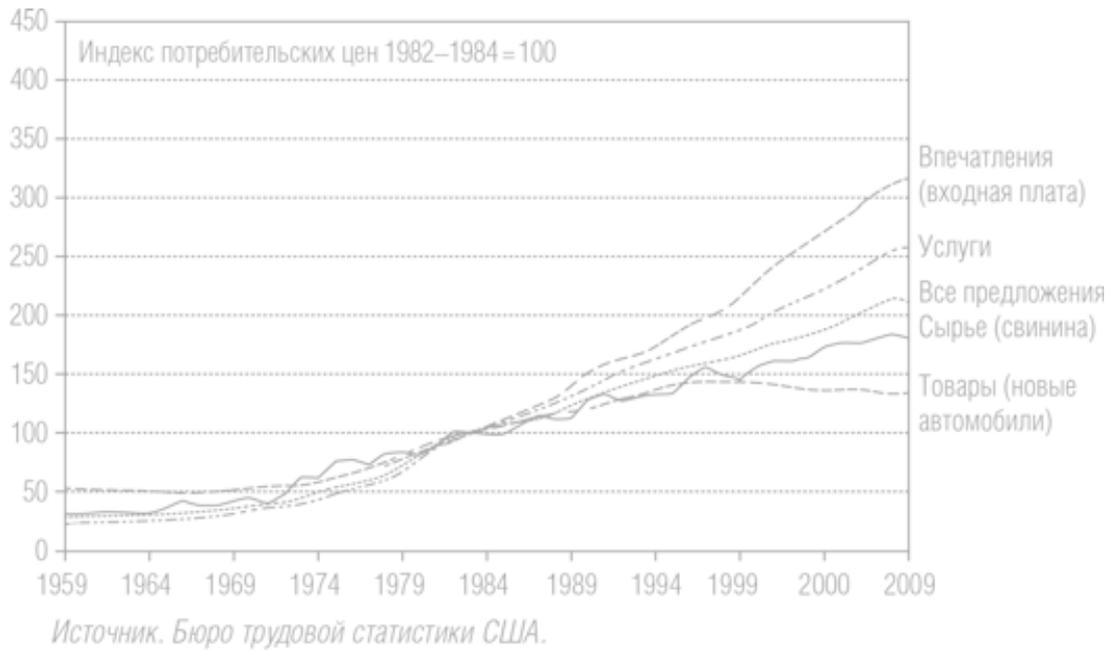
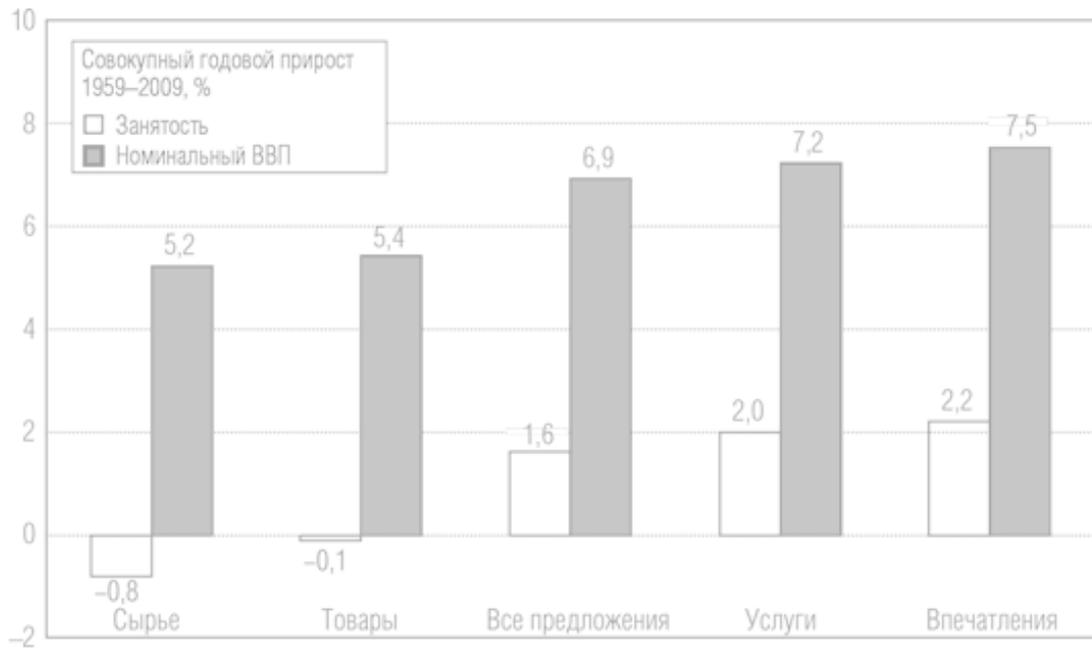


Рис. 1.2.

Индекс потребительских цен по экономическим предложениям

Статистические данные по занятости населения и по номинальному ВВП подтверждают то, о чем свидетельствует индекс потребительских цен (рис. 1.3). Мы видим, что с 1959 по 1996 год совокупные темпы годового роста (CAGR) добычи сырья в США выросли на 5,2 %, а занятость в этом секторе значительно снизилась. Производство промышленных товаров выросло чуть больше, чем добыча сырья, а занятость в промышленном секторе также в среднем ежегодно снижается, хоть и незначительно (несмотря на то что относительные показатели занятости в этом секторе говорят о значительном ее сокращении за последние 50 лет). Сфера услуг занимала лидирующее положение, демонстрируя 2 % роста CAGR по занятости и более чем 7 % прироста ВВП. Однако те области экономики впечатлений, которые нам удалось выделить из массива данных государственной статистики, показали еще больший прирост как занятости (2,2 %), так и ВВП (7,5 %).



Источник. Бюро трудовой статистики США, лаборатория статистики, *The Statistical History of the United States; Colonial Times to 1970*, Бюро переписи населения США, Бюро экономического анализа, *National Income and Product Accounts*, неопубликованные подробности, *Strategic Horizons LLPn Diamond Technology Partners*.

Рис. 1.3.

Рост занятости и номинального ВВП по каждому экономическому предложению

Неудивительно, что столько компаний сегодня используют впечатления как заманчивую упаковку, в которую они заворачивают свои товары и услуги. У поставщиков услуг поэтому есть явное преимущество – они не связаны по рукам и ногам материальной продукцией. Они могут по собственному усмотрению изменять ту обстановку, в которой клиенты покупают и (или) получают услуги, наполнить ее приятными ощущениями и затронуть внутренний мир покупателя так, чтобы сделать услугу запоминающейся.

Товары и впечатления

Что же делать производителям? Если они не способны одним махом переключиться на постановку впечатлений – прежде всего, нужно сосредоточить свои усилия на том впечатлении, которое сопровождает использование их товаров¹⁴. Большинство разработчиков продукции думают, в первую очередь, о внутреннем механизме самого товара (как он работает). А что если уделить внимание тому, как покупатель использует этот товар? В центре внимания окажется потребитель – его поведение и эмоции во время использования товара.

Обратите внимание, например, на разнообразие наборов впечатлений, перечисленных в путеводителе для путешественника, своеобразных «записках беглеца», опубликованных компанией *Fodor's Travel Publications*, в которых содержатся эссе и фотографии Питера Гуттмана. В книге *Adventures to Imagine* он описывает 28 разнообразных приключений, в которые могут погрузиться потенциальные путешественники. Оцените диапазон представленных возможностей. Среди них есть старые и новые, но все они увлекательные: круиз в плавучем доме, спуск по рекам сплавом и волоком, катание на горных велосипедах, объезд крупного рогатого скота, бобслей, охота на торнадо, катание на яхте, спуск в каньоны, путешествие в фургоне, запряженном лошадьми, наблюдение за тюленями, отслеживание айсбергов, изучение повадок морских птиц, гонки на автомобилях, полет на воздушном шаре, альпинизм, спелеология, рафтинг, катание на каноэ, хели-хайкинг, пешие туры из избушки в избушку, целование кита, восхождение в горы верхом на ламах, амбарная вечеринка, поездка на колесном паруснике, историческая реконструкция, буерный спорт, изучение повадок белых медведей, катание на собачьих упряжках. Компании постоянно предлагают новые впечатления, связанные с экстремальным и приключенческим туризмом. Вот еще несколько примеров: городской гольф и экстремальный гольф (игра в гольф не на специальном поле, а на природе или в заброшенных городских кварталах), нубординг (спуск с горы на сноуборде без креплений), каньонинг (сплав по горным рекам без помощи плавсредств, обычно им занимаются в Швейцарии и Новой Зеландии) или ривербординг (сплав на доске по горным рекам в защитном снаряжении и с ластами), а также ледолазание по ледникам (например, в Норвегии).

Розничные магазины, например, *Bass Pro Shops Outdoor World, Recreational Equipment, Inc. (REI)* и *Cabela's*, продают товары, необходимые для всех этих приключений, а также превращают само посещение их магазинов в незабываемое впечатление. *Bass Pro Shops* переносит элементы окружающей среды в интерьер магазина, в *REI* была воздвигнута гора высотой 17 м, чтобы покупатели смогли проверить альпинистское снаряжение, а в магазине *Cabela's* была установлена гора-диорама высотой 11 м, на склонах которой были расставлены чучела диких животных. Производители должны также тщательно продумывать дизайн своей продукции, чтобы она могла впечатлять покупателей. Необходимо сделать товары броскими и запоминающимися, даже если их покупатели – не такие уж большие искатели приключений. Производители автомобилей создают для клиентов новые водительские впечатления, но они также должны обратить внимание на впечатления, не связанные непосредственно с вождением. Например, многие женщины ждут, что в автомобиле появится место для сумочки. И, конечно, можно было бы сделать более комфортным прием пищи для тех миллионов водителей, которые ежедневно покупают фаст-фуд на автостоянке.

¹⁴ Stanley Lebergott, *Pursuing Happiness: American Consumers in the Twentieth Century*. – Princeton, NJ: Princeton University Press, 1993. Автор отмечает: «Потребители покупают великое множество товаров, однако делают они это только для того, чтобы создать многогранное впечатление, которого они жаждут» (с. 3). Затем с помощью большого объема данных он доказывает, что эти товары (и услуги, поскольку это важно) показали невиданный рост в XX в. См. также Virginia I. Postrel, *It's All in the Head // Forbes ASAP*. – 26 February 1996. – P. 118.

Руководство одной компании, выпускающей бытовые приборы, уже думает над этим. Бывший руководитель компании *Maytag* Уильям Бир однажды сказал в интервью журналу *Industry Week*: «Сегодня впечатления, получаемые от еды, возникают там, где в настоящий момент человек находится. Наши клиенты едят в машине по пути на работу и домой, а также перед телевизором». Эта мысль приводит Бира к выводу, что «возможно, людям нужен маленький холодильник в автомобиле или в подлокотнике кресла»¹⁵, т. е. усовершенствование, которое обновило бы впечатления, связанные с приемом пищи, но о котором никогда бы не додумались инженеры, по-старинке сосредоточенные на том, как работают приборы, а не на том, что делают потребители во время еды. Сейчас торговая марка *Maytag* принадлежит *Whirlpool Corporation*, которая, переняв этот подход, стала внедрять его в других своих подразделениях. Создавая стиральную машину с сушкой *Duet*, основное внимание специалисты компании уделили тому, чтобы она красиво смотрелась в прачечной (как роскошный спорткар в гараже). Для гаражей компания создала *Gladiator Garage Works* – набор приспособлений для организации гаражного пространства. А ее новый продукт *Personal Valet* – это «система, дающая вторую жизнь вещам». Она не является оборудованием для химчистки или сушки одежды, но каким-то образом делает и то и другое. Это новаторское решение появилось в результате переосмысления впечатлений, получаемых потребителями при использовании соответствующей бытовой техники (и помещений) в домашних условиях.

Производители должны сделать свои товары броскими и запоминающимися.

Во многих товарах таятся возможности для различных нетрадиционных подходов, а следовательно, и для раскрытия их отличительных особенностей. К примеру, производители одежды могут поработать над *впечатлением от ношения* или *чистки* наряда, а может быть, и над *впечатлением от его хранения в шкафу* (главное здесь – последовать примеру служащих компании *Fodor's* и не бояться новых идей и слов). В других отраслях промышленности будет целесообразно подумать о впечатлении от ношения портфеля, складывания грязного белья в корзину или закрепления карнавальной маски на лице. Если вы, как производитель, думаете подобным образом (если вы приписываете каждому товару свое впечатление), очень скоро ваши товары «обрастут» услугами, которые сделают их потребление более ценным; затем, возможно, вы будете сопровождать услуги впечатлениями, которые сделают их запоминающимися, а следовательно, принесут больше денег.

Каждый товар можно соотнести с впечатлением. Возьмем, к примеру, армированный скотч. Компания *ShurTech Brands*, расположенная в Эйвоне, штат Огайо, с помощью своей торговой марки *Duck Tape* достойными подражания методами превратила использование армированного скотча в запоминающееся, увлекательное впечатление. Прежде всего, эффект достигается за счет прочного ассоциирования товаров с брендом, создающим яркие впечатления. На товарном знаке красуется утенок-талисман по имени *Trust E. Duck*. И это не просто логотип, а постоянный лейтмотив, приветствующий клиентов почти при каждой встрече с этим ярким брендом. Связь бренда с продукцией распространяется на сотрудников компании (или, вполне возможно, начинается с них). Головной офис компании *ShurTech* носит название *The Duck Tape Capital of the World* (Мировая столица армированного скотча) и имеет тематическое оформление – он занимает такое же место среди бизнес-парков, что и парки Диснея среди парков

¹⁵ Цитата из Tim Stevens, From Reliable to "Wow!" // *Industry Week*. – 22 June 1998. – P. 24. Информацию на эту же тему можно найти в следующих изданиях: Paul Levesque, *The Wow Factory: Creating a Customer Focus Revolution in Your Business*. – Chicago: Irwin Professional Publishing, 1995; Tom Peters, *The Pursuit of Wow! Every Person's Guide to Topsy-Turvy Times*. – New York: Vintage Books, 1994; наконец, показательная книга Ken Blanchard and Sheldon Bowles, *Raving Fans: A Revolutionary Approach to Customer Service*. – New York: William Morrow and Company, 1993.

развлечений. Компания также стремится подчеркнуть, что производит товары, необходимые для постановки впечатлений.

На сайте компании ее сотрудники и клиенты могут поделиться своими идеями относительно организации различных «утиных мероприятий», на которых продукцию компании можно использовать для постановки впечатлений. Там вы, например, сможете найти инструкцию, как изготовить стильную сумку для Хэллоуина целиком и полностью из армированного скотча.

Подобные решения для постановки впечатлений стали возможными благодаря переосмыслению ощущений от использования товара. Возможно, самым непосредственным методом воздействия на покупателя является усиление ощущений от использования товара, получаемых покупателем через органы чувств. Некоторые товары изначально предполагают широкое воздействие на чувства: игрушки, сахарная вата, видеофильмы, компакт-диски, сигары, вина и т. д. Точно так же можно усилить впечатления от любого другого товара, если усилить связанные с ним ощущения. Для этого нужно выяснить, какие органы чувств оказывают самое сильное влияние на покупателей (но, вероятно, игнорируются создателями товаров), и основное внимание направить на эти органы чувств и связанные с ними ощущения для создания более привлекательных товаров. Например, *ShurTech* выпускает скотч 20 различных цветов и побуждает клиентов предлагать новые цветовые решения.

Кроме того, компания создала клуб любителей армированного скотча, где покупатели могут похвастаться своими произведениями. Члены клуба делятся опытом и рассказывают истории, в которых фигурирует продукция компании (Вы когда-нибудь пробовали лежать в гамаке из клейкой ленты?), а также получают эксклюзивные предложения во время рекламных акций. Еще компания создает впечатления через ажиотаж вокруг эксклюзивной продукции. Так *ShurTech* изготовила «самый большой рулон армированного скотча в мире» и отправила это уникальное изделие в тур по специально выбранным торговым точкам, чтобы поклонники компании могли его увидеть (и потрогать).

И, наконец, важнее всего то, что компания постоянно проводит мероприятия, посвященные своей продукции. Ежегодно проводится конкурс *Stuck on Prom* (Липкий бал), его победители получают стипендии на обучение в колледже. Для этого участникам надо отправить жюри фотографии, на которых они запечатлены на выпускном балу в смокингах и платьях, целиком сделанных из армированного скотча. Существует также конкурс *Duck Tape Dad of the Year* (Липкий отец года), ради победы в нем соревнуется множество отцов. *ShurTech* является одним из организаторов фестиваля *Avon Heritage Duct Tape Festival*. Он проводится ежегодно в июне в городе, где расположена штаб-квартира компании. В рамках фестиваля, кроме прочих впечатлений, проводится парад поделок из скотча *Duck Tape*.

Многие производители организуют мероприятия, посвященные своей продукции, открывают музеи, парки развлечений или иным способом привлекают внимание к своей продукции, хотя, как правило, такие впечатления не выходят на первый план. Самый известный из таких парков – *Hershey's Chocolate World* («Шоколадный мир Херши»). И, конечно, находится он в Херши, штат Пенсильвания! Есть и другие примеры: музей *Spamtown USA* (принадлежит пищевой компании *Hormel Foods* и находится в Остине, штат Миннесота), «*Mip шин Goodyear*» (в Акроне, штат Огайо), фабрика *Crayola (Binney & Smith, Истон, штат Пенсильвания)*, «*Mip конструкторов LEGOLAND*» (в Биллунне, Дания), музей пива *Guinness* (в Дублине, Ирландия) и пивоварня *Heineken Experience* (в Амстердаме, Нидерланды). Не каждый производитель может позволить себе превратить свободное пространство в платный музей, но любая компания может организовать экскурсии по своим заводам, превратив покупку шоколада, напитков, игрушек или любого другого товара в незабываемое событие. Цель таких мероприятий – вовлечь покупателя в процесс разработки, производства, упаковки и доставки товара. Клиенты, как правило, оценивают не только сам товар, но и способ его получения. Представьте себе, что

чувствует человек, который забирает свой новый *Volkswagen* в тематическом парке *Autostadt*, расположенном неподалеку от фабрики компании в Вольфсбурге, Германия!

Цель создания впечатлений заключается в переключении внимания клиентов с самих товаров (и связанных с ними услуг) на впечатления, в которые эти исходные предложения упакованы во избежание уценки и для увеличения продаж. Возьмем, к примеру, автоматы по продаже жевательной резинки *Gumball Wizard* в бесчисленных розничных магазинах по всему миру. Опустите в один из них монетку, и шарик жевательной резинки, шурша и постукивая, покатится по спиралевидному желобку, а потом выпадет в лоток. Устройство выдает все тот же хорошо известный товар, хотя, возможно, и с понижением качества услуг, ведь время выдачи жвачки увеличилось. Однако постановка впечатлений, сопровождающая товар и услугу, хорошо стимулирует продажи.

Первый принцип постановки впечатлений

Постановка захватывающих впечатлений начинается с усвоения соответствующего образа мыслей, разработки продукта и технологии его производства, а также проработки содержания и оформления впечатлений, связанных с использованием продукта. Усвоение соответствующего образа мыслей начинается с восприятия возможностей для постановки впечатлений. Считайте такой образ мысли первым принципом эффективной постановки впечатлений.

Усвоение этого принципа поможет компаниям и целым отраслям перейти от производства товаров и оказания услуг к постановке впечатлений. Например, усвоение этого принципа привело к созданию *Go RVing Alliance* – объединения, в котором участвуют Ассоциация производителей рекреационных автомобилей, Ассоциации дистрибьюторов рекреационных автомобилей и ряда других отраслевых групп. Они объединились для совместного продвижения рекреационных автомобилей вместо того, чтобы заниматься этим поодиночке.

Искреннее внимание к ощущениям клиента может даже привести к созданию новых компаний, основанных на постановке впечатлений. Вспомните магазин-мастерскую *Build-A-Bear*. Вместо того чтобы выпускать обычные мягкие игрушки, ее основатель, Максин Кларк, предложила концепцию особого пространства, где «дети в возрасте от 3 до 103 лет» могли бы создавать собственные мягкие игрушки. Получение впечатлений разделено на 8 стадий: «Выбери меня» (дети выбирают один из 30 образов игрушки), «Послушай меня» (где можно записать собственный голос или выбрать готовую запись и перенести ее на встроенный звуковой чип), «Наполни меня» (клиенты помогают набить игрушку наполнителем, а потом обнимают ее, чтобы проверить, достаточно ли плотно она набита), «Зашей меня» (здесь клиент загадывает желание и вкладывает в игрушку сердце), «Расчеши меня» (здесь клиенты расчесывают своих новых друзей и проводят для них спа-процедуры), «Придумай мне имя» (клиент придумывает имя и получает свидетельство о рождении), «Одень меня» (клиент одевает игрушку так, чтобы подчеркнуть ее индивидуальность) и, наконец, «Посели меня в домик» (вместо того чтобы положить игрушку в пакет, ее помещают в домик-раскраску – специальный футляр в виде домика, который также является книжкой-раскраской). На своем сайте компания выкладывает идеи по обустройству домика, там же можно заглянуть в виртуальный мир деревни *Build-A-Bearville*.

Раз впечатление, два впечатление

Размышляя о постановке впечатлений, вы можете обнаружить, что существуют два типа впечатлений. К первому типу относятся те впечатления, которые можно получить от ежедневной деятельности вашей компании, но которыми вы до сих пор пренебрегали в своем предложении. Воспользовавшись этими нереализованными возможностями, вы можете без про-

медления усилить предлагаемые вами впечатления. Консультант Джон ДиДжулиус, например, помогает розничным продавцам превращать обычные приветствия в незабываемые впечатления. Вы знаете, как это обычно бывает – продавец спрашивает: «Я могу вам помочь?», чтобы в ответ услышать: «Я просто смотрю». ДиДжулиус предложил сотрудникам *JoAnn Fabrics* задавать вопрос: «Над чем вы работаете?» Большинство клиентов охотно рассказывают о своих поделках, поэтому новые впечатления от приветливого обращения помогают персоналу магазина эффективнее предлагать товар. Почти каждый розничный торговец может получить выгоду, если разнообразит арсенал своих приветствий. Точно так же почти каждый авиаперевозчик может превратить назойливо звучащий в динамиках инструктаж по технике безопасности и поведению во время полета в яркое впечатление. Компания *Southwest Airlines* добивается такого результата, разрешая бортпроводникам развлекать инструкции шутками и даже песнями. В самолетах *Virgin America* установлена бортовая развлекательная система. С экранов, встроенных в спинки кресел, о мерах безопасности рассказывают герои мультфильмов.

Некоторые нереализованные возможности могут стать поводом для значимых новаторских решений. Увидев, что клиенты любят пить молоко, ресторан *Cereality* (специализирующийся на блюдах из круп) изобрел новую кухонную принадлежность – ложку, через которую можно пить как через соломинку. Это стало возможным благодаря полой трубке, которая проходит насквозь через всю ложку. Основанная в Атланте сеть ресторанов *Chick-fil-A* никогда не упускает возможность превратить открытие точки в полноценное представление. Каждый раз, открывая новый ресторан, компания дарит первой сотне посетителей бесплатную курицу в течение года. Желающие всегда приходят за сутки до открытия и проводят ночь перед рестораном. *Chick-fil-A* устраивает игры и прочие мероприятия на парковке, где собираются будущие посетители. Генеральный директор компании Дэн Кэти обычно присоединяется к празднеству по вечерам, чтобы воодушевить собравшихся, и играет на трубе в самые важные моменты мероприятия. (По утрам он трубит «Подъем», а в момент открытия ресторана – «Сбор».) Многие посетители выкладывают фотографии и видеозаписи с таких мероприятий, а также пишут о них в блогах.

В Симсбери, штат Коннектикут, дизайнер интерьеров Марк Брэди из компании *Mark Brady Kitchens* придумал, как при помощи бытовой техники, шкафов, арматуры, краски, обоев и прочих принадлежностей для ремонта организовывать «шопинг-туры» для потенциальных покупателей. Брэди арендует лимузин и возит клиентов (обычно это пары) по магазинам-складам поставщиков, и после каждой точки он обсуждает с клиентами варианты закупок, демонстрируя им специально подготовленный буклет. «Шопинг-тур» не только экономит время покупателей (им больше не нужно обходить все эти торговые точки в промышленных районах города), он также представляет собой своеобразное свидание (водитель лимузина открывает двери и предлагает закуски, а сам Брэди наливает шампанское и произносит тост в конце поездки). Клиенты не только получают возможность выбрать все необходимое, но также знакомятся с Марком Брэди и налаживают с ним деловые отношения. (Брэди также предлагает включить стоимость тура (750 долл.) в стоимость будущей работы.)

Итак, задайте себе вопрос, какую возможность для постановки впечатлений в вашей компании вы чаще всего упускаете? Как только вы определитесь с такой возможностью, сосредоточьте свои силы на создании увлекательного впечатления для своих клиентов.

Но не останавливайтесь на этом. Второй тип впечатлений связан с появлением новых, неизвестных ранее видов деятельности, таких как рафтинг, хели-хайкинг, нубординг. Конечно, после того, как эти новые, а потому и незнакомые, занятия получают распространение, они становятся привычными. Возьмем, например, банджи-джампинг (известный также как тарзанка), раньше он был никому не известен, а теперь такой аттракцион предлагается практически на каждом курорте в мире. При таком подходе основное внимание уделяется разработке новых впечатлений, навеянных новыми образами. Эти образы возникают естествен-

ным путем, когда совершенно новый товар или услугу удается применить в качестве реквизита для постановки впечатлений. Вспомните о том, как *iPod* (товар) и *iTunes* (услуга) послужили причиной появления подкастинга (podcasting), о котором знают почти все, а вот о подджекинге (podjacking) знают далеко не все. Этот термин обозначает обмен айподами с целью просмотра списка композиций. (К слову сказать, функция проверки правописания сумела распознать первое слово, но споткнулась на втором.)

И хотя цель – создание новых впечатлений – ставится в обоих случаях, людям зачастую проще изобретать новые впечатления на основе новых слов. Например, британская компания *TopGolf* владеет гольф-клубами на разных континентах, но ее деятельность не ограничивается отработкой ударов клюшкой (обычно гольфисты тренируются, чтобы выступать на поле с 18 лунками). Вместо этого *TopGolf* предлагает клиентам впечатления, основанные исключительно на самой игре в гольф. Микрочипы, встроенные в каждый мяч и каждую площадку, показывают, куда попал мяч каждого конкретного игрока. Результаты суммируются и выводятся на экран компьютера, где формируется своеобразный рейтинг игроков, по которому можно проследить успехи каждого из них в любой момент времени. Для другого примера возьмем зорбинг. В Новой Зеландии спортсмен забирается в прозрачный пластиковый шар диаметром три метра, внутрь которого встроен другой шар, и спускается в нем с холма!

В Чикаго можно найти два других примера создания новых впечатлений, для адекватного описания которых пока еще не придумали названий. Одно назовем «парадом коров», а другое – «нашествие болванчиков». В середине 1990-х *Greater North Michigan Growth Association* организовала «парад коров». Ассоциация предложила местным художникам раскрасить 300 бронзовых статуй коров, привезенных из Швейцарии, а после этого разместила эти произведения искусства по всему городу для привлечения туристов. Это мероприятие вызвало такой приток посетителей, что во множестве городов последовали примеру Чикаго и стали выставлять разные экспонаты: гитары (в Кливленде), летающих свиней (в Цинциннати), героев комикса *Peanuts* («Мелочь пузатая») (в Сент-Поле, Миннесота) и огромных резиновых уток (в Юджине, штат Орегон, где тренируются спортивные команды Орегонского университета).

Другим чикагским впечатлением стало маркетинговое мероприятие для корпоративных клиентов. На самом деле его лучше назвать мероприятием для ассоциаций, и проводило его *Association Forum of Chicagoland* (Сообщество ассоциаций Большого Чикаго). Это сообщество объединяет директоров и руководителей других ассоциаций, существующих на территории Чикагской агломерации. Потратив годы на привлечение в сообщество членов уже существующих ассоциаций, в сообществе решили призвать на помощь впечатления. Вместо очередной адресной рассылки тысяч приглашений вступить в ассоциацию, которая принесла бы едва заметный результат, организация отправила болванчиков, похожих на исполнительного директора и добровольного президента сообщества (их заказали на whoopassenterprises.com), только 30 наиболее активным своим членам. К каждой посылке прилагался набор почтовых открыток, на которых болванчик был запечатлен на фоне основных достопримечательностей Чикаго (их надо было разослать друзьям из других ассоциаций), инструкции о том, где надо размещать болванчиков, чтобы их видели посетители, и, самое главное, заявления на членство в ассоциации. В результате этого «нашествия болванчиков» в ряды Сообщества ассоциаций Большого Чикаго вступили более 300 новых членов. Отдача от такой рассылки оказалась десятикратной, в то время как раньше успех не превышал и одного процента.

Теперь спросите себя, какое новое слово можно придумать для создания совершенно новых впечатлений? После того как вы произнесете слово, подумайте о том, что поможет вам превратить новое понятие во впечатление, которое будет иметь сногшибательный успех.

Эволюция потребительской ценности

Как гласит плакат, который Ребекка Пайн подарила своему отцу на день рождения, «Самые лучшие вещи на земле – не вещи». Подумайте о событии, которое бывает в жизни каждого, особенно в молодости, – о вечеринке в честь дня рождения. Многие люди из поколения беби-бумеров вспомнят, как в детстве на день рождения мама сама пекла им пирог. Она прикасалась к таким продуктам, как масло, мука, яйца, молоко, какао и сахар. Сколько стоили тогда эти ингредиенты? 10 или 20, в крайнем случае, 30 центов.

А затем такие компании, как *General Milk* (бренд *Betty Crocker*) и *Procter & Gamble* (бренд *Duncan Hines*), поместили большинство необходимых ингредиентов в пакет, т. е. сделали полуфабрикат, и ценность сырья для потребителей снизилась. Сколько стоили эти продукты, которые просто сметали с полок магазинов в шестидесятых и семидесятых? Недорого, около 1–2 долл. от силы, однако все равно это значительно дороже отдельных ингредиентов. Более высокая стоимость объяснялась повысившейся ценностью товара, если говорить о вкусовых качествах, простоте приготовления и общей экономии времени.

В восьмидесятых во многих семьях и вовсе перестали печь пироги. Мама и папа просто звонили в ближайший супермаркет или булочную и заказывали торт, оговаривая начинку, время доставки и надпись кремом. Эта услуга стоила от 10 до 20 долл., т. е. в десять раз дороже, чем готовая смесь, которую можно было бы приготовить дома менее чем на доллар. Однако многие родители считали, что это прекрасная покупка, так как она позволяет им больше времени посвятить подготовке и проведению вечеринки.

Что делают семьи в XXI веке? Они полностью предоставляют организацию вечеринки таким компаниям, как *Chuck E. Cheese's*, *Jeepers! Dave & Buster's* или куче других «семейных развлекательных центров» или какой-нибудь игровой зоне или мультиплексу того или иного рода. Эти компании организуют незабываемую вечеринку для именинника и его близких, стоимость которой колеблется в пределах от 100 до 250 долл. (рис. 1.4). На седьмой день рождения Элизабет семья Пайнов отправилась на старую ферму *New Pond Farm* в Реддинге, штат Коннектикут, где именинница и ее 14 друзей увидели, что представляет собой аграрная экономика. Они расчесывали коров, пасли овец, кормили цыплят, делали яблочный сок, собирали сено и катались по полю и лесу¹⁶. После того как уехал последний гость и все подарки были распакованы, Джулия, мама Элизабет, достала из сумочки чековую книжку. Когда папа Элизабет спросил, во сколько им обошлась вечеринка, Джулия ответила: «Сто сорок пять долларов, не считая пирога!»

¹⁶ Современные городские дети настолько далеки от аграрной экономики, что для них само пребывание на ферме становится впечатлением! Постановка подобных впечатлений станет следующим шагом в сельскохозяйственном маркетинге. См. Julia V. Iovine, A New Cash Crop: The Farm as Theme Park // *The New York Times*. – 2 November 1997, а также Rick Mooney, Let Us Entertain You // *Farm Journal*. – March 1998. – Н-8, Н-9.



Рис. 1.4.
Стоимость празднования дня рождения

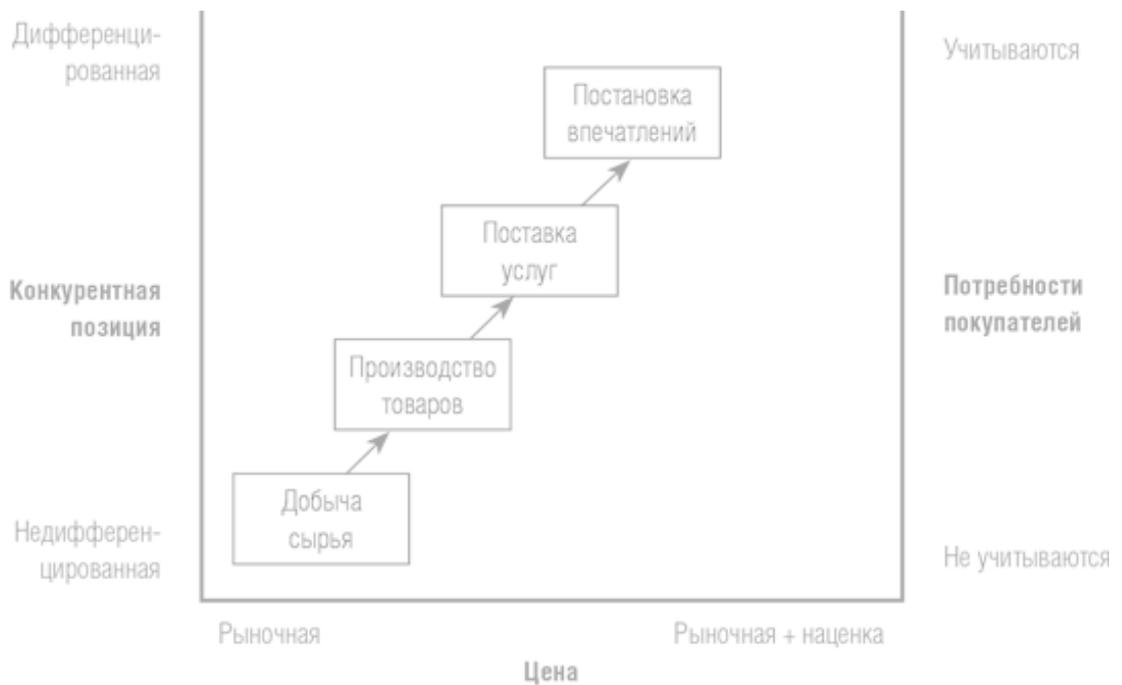


Рис. 1.5.
Эволюция потребительской ценности

Простая сага о праздновании дня рождения в разное время иллюстрирует эволюцию потребительской ценности, показанной на рис. 1.5.¹⁷ Каждое последующее предложение – ингредиенты в чистом виде (сырье), полуфабрикаты (товары), готовые торты (услуги) и проведение вечеринки (впечатления) – становится для потребителей все более ценным, потому что оно все больше и больше приближается к тому, чего хочет покупатель (в нашем случае – классно повеселиться на вечеринке, не приложив никаких усилий для ее организации). Оттого что компании ставят так много разных видов впечатлений, им легче определить между ними различия и установить цену, которая отражает ценность данного предложения в глазах покупателя, а не баланс спроса и предложения на рынке конкуренции. Те мамы, которые сами пекли пирог, платили за ингредиенты всего лишь несколько центов. Точно так же и фермы в прошлом несли незначительные расходы (несколько долларов за труд, немного корма), так что им удавалось получать солидную прибыль.¹⁸

Как можно увеличить доход и прибыль за счет эволюции потребительской ценности, прекрасно видно на примере компании *Pleasant*, которая теперь является подразделением *Mattel*. Плезант Роулэнд, бывшая школьная учительница, в восьмидесятых основала компанию по производству кукол *American Girl*. Каждая кукла соответствует определенному периоду американской истории, вместе с ней можно приобрести полдюжины художественных книг, посвященных этому периоду. Юные американки изучают историю своей страны с помощью этих кукол и чтения книг, которые родители приобретают по каталогам или через интернет. В ноябре 1998 года компания Роулэнд открыла свой первый магазин неподалеку от Мичиган-авеню в Чикаго. Это место оформлено в соответствии с выбранной тематикой и предназначено для получения разнообразных впечатлений от посещения парикмахерской для кукол, фотостудии, ресторана и разглядывания витрин с куклами. Там можно уединиться в обнимку с куклой или книжкой, или поучаствовать в разыгрываемых персоналом представлениях (встреча с консьержем на входе, посещение клиники для кукол, которым требуется ремонт, и множество других). В магазине проводится масса специальных мероприятий: тематические вечеринки, «ночи в магазине» и, конечно, дни рождения. Язык не поворачивается назвать магазин *American Girl* магазином, потому что на самом деле – это сцена для постановки впечатлений. Конечно, там вы можете приобрести кукол, книги, мебель, одежду и множество различных наборов, даже детскую одежду, похожую на кукольные наряды. Но товары здесь отходят на второй план по сравнению с общим впечатлением, которому при посещении магазина гости в среднем (только в среднем!) уделяют более четырех часов.

Теперь давайте посчитаем. В среднем поход в магазин *American Girl* всей семьей может привести к следующим тратам: 20 долл. за фотосессию вместе с макияжем и печатью фотографии на персонализированной обложке журнала *American Girl* (годовая подписка на шесть неперсонализированных номеров журнала будет стоить 19,95 долл.), еще 20 долл. за посещение парикмахерской для кукол и восстановление первоначальной кукольной прически, и от 17 до 26 долл. будет стоить комплексный завтрак, обед, полдник и ужин с учетом чаевых. Даже если семья не станет праздновать там день рождения (и платить по 32 долл. с человека или от 50 до 65 долл. за вечеринку класса люкс) и дочка не пойдет на ночное мероприятие (200–240 долл.), семья может запросто истратить сотни долларов, ничего не покупая! Конечно, подобные затраты времени и денег на впечатления стимулируют покупку специализированных товаров этого магазина. Компания расширила свой актив впечатлений, открыв новые магазины в Нью-Йорке (рядом с Мэдисон авеню) и Лос-Анжелесе (в торговом центре *Grove*), а также множество

¹⁷ Первоначально термин «эволюция потребительской ценности» и его определение были предложены нам Роном Чемпионом, когда он был вице-президентом *New Sendees Strategy* в AT&T.

¹⁸ Разумеется, у каждого экономического предложения есть ряд неизменных статей расходов. Это ферма для сырья, завод для товаров, офис для услуг и снова ферма для впечатлений.

новых магазинов меньшего формата *American Girl Boutique & Bistros* в Атланте, Бостоне, Далласе, Денвере и в торговом центре *Mall of America*. Продажи магазина стремительно растут не только благодаря доходам от этих торговых точек, но и от продаж по каталогу и через интернет. Причиной роста продаж, несомненно, стала постановка впечатлений в торговых точках, потому что в современной экономике впечатлений впечатление – это маркетинг.

Да начнется веселье!

Постановки впечатлений для детей, на манер тех, что предлагают в *Little Gym* и *KidZania*, теперь доступны во всем мире. Детские спортивные лагеря – это большой бизнес, так же как и разнообразные «выездные команды», создаваемые под эгидой федераций соответствующих видов спорта, зачастую они финансируются за счет дополнительной платы за посещение постоянных спортивных занятий и персональных тренировок. Взрослые охотно посещают кулинарные курсы, оздоровительные спа-салоны, ездят в спортивные лагеря и участвуют в прочих впечатленческих мероприятиях, чтобы побаловать себя. Новые уникальные впечатления появляются постоянно: в парке развлечений *Dig This* («Копай») в Стимбоут-Спрингс, штат Колорадо, частным клиентам предлагают местный эквивалент того, что компания *Case* предлагает своим корпоративным клиентам в Томагавке, штат Висконсин. Одно из предложений называется *Excavate & Exfoliate* («Земляные работы с пилингом»), выбрав его, клиент сначала управляет строительной техникой (экскаватором или грейдером), а затем отправляется на спа-процедуры. Появляются совершенно новые виды туризма: туры по местам, где проходили съемки фильмов, кулинарный туризм, медицинский туризм, туры по местам катастроф, туры по местам, где произошли климатические изменения, и даже «туризм с докторской степенью». Компания *Context Travel* из Филадельфии отправляет своих клиентов в путешествие по различным европейским городам в сопровождении специалистов с докторской степенью. Аэропорты, прежде всего амстердамский аэропорт Схипхол, превратились в торгово-развлекательные центры. Они становятся промежуточными пунктами на пути к новым диковинным местам и достопримечательностям, такими как крытый горнолыжный курорт *Ski Dubai*, отель *Icehotel* с его ледяными барами и отели сети *Atlantis* на Багамах и в Дубае, но всем им далеко до фестиваля *Burning Man*, который проводится в пустыне Блэк-Рок, штат Невада. Но давайте вернемся в Штаты – здесь торговые центры являются законодателями образа жизни. Культура обслуживания в разных кафе сильно отличается, сравните *Starbucks* и *Caribou* с *ING Direct Cafe*. Фитнес-центры также стремятся выделиться из ряда себе подобных за счет постановки впечатлений. Сравните тематические центры *Crunch* с простенькими *Curves* и крупномасштабными *Lifetime Fitness*. Компания Йена Шрегера открыла миру бутик-отели, и вскоре ее примеру последовали компании *Kimpton Hotels*, *Joie de Vivre Hospitality*, *Starwood's W* и сотни независимых гостиничных сетей, таких как *Design Hotels* (со штаб-квартирой в Берлине). Перформанс-группа *Blue Man Group* и цирк *Cirque du Soleil* занимаются постановкой поистине невиданных впечатлений. Музейные программы также подверглись радикальному переосмыслению. Музей международного шпионажа в Вашингтоне, округ Колумбия, Музей мотоциклов *Harley-Davidson* в Милуоки, Президентская библиотека Авраама Линкольна и Музей в Спрингфилде, штат Иллинойс, предлагают посетителям обновленные впечатления. Интернет открывает новые интерактивные впечатления от онлайн-игр: *America's Army* («Американская армия», americasarmy.com), *Second Life* («Вторая жизнь») от *Linden Research* и *World of Warcraft* («Мир Варкрафта») от *Blizzard*. Новые впечатления теперь можно получить и в конце жизни. Похоронное бюро *Givnish Funeral Homes*, расположенное рядом с Филадельфией, предлагает распорядителям похорон по всей стране воспользоваться пакетом услуг *Life Celebration* («Праздник жизни»). Трудно найти отрасль экономики, в которую бы еще не проникли впечатления.

Конечно, законов спроса и предложения никто не отменял. Компании, которые не могут предложить захватывающее впечатление, завышают цену на предлагаемые впечатления по сравнению с их действительной ценностью для покупателя или преувеличивают свои возможности по их организации, в конечном счете столкнутся с падением спроса и необходимостью снижать цены. Например, сеть центров *Discovery Zone* – один из столпов индустрии развлечений – всплыла кверху брюхом, потому что не занималась регулярной постановкой впечатлений,

организацией игровых мероприятий и мало заботилась о впечатлениях для взрослых, которые в конечном итоге платят за все. Сеть тематических ресторанов *Planet Hollywood* столкнулась с аналогичным падением продаж и была вынуждена существенно уменьшить число своих филиалов, потому что была не способна обновлять предлагаемые впечатления. Как и в большинстве тематических ресторанов, посетители, повторно приходящие в *Planet Hollywood*, видят лишь небольшие отличия от того, что они видели в прошлый раз. Даже Дисней попал в эту ловушку, не развивая свой парк *Tomorrowland*, который в итоге отстал от жизни на пару десятков лет. Компании пришлось вложить миллиарды долларов, чтобы перезапустить парк приключений *Disney's California Adventure Park* после прохладного приема со стороны поклонников.

По мере развития экономики впечатлений в XXI веке многие постановщики впечатлений обнаружат, что нужно как следует потрудиться, чтобы остаться в деле. Например, только самые лучшие тематические рестораны, открывшиеся в девяностых, сумели выжить в новом тысячелетии.

Однако это неизбежный результат любого экономического изменения. Когда-то в восточной части штата Мичиган насчитывалось более сотни автомобильных производителей, а в западной части – около 40 производителей овсяных хлопьев. Сейчас остались только *Big Three* в Детройте и *Kellogg Company* в Баттл-Крик – столпы промышленной экономики.

Как промышленная экономика, так и экономика услуг повлекло за собой распространение экономических предложений, которых не было до тех пор, пока творчески мыслящие компании их не придумали и не развили. Таким же путем пойдет и экономика впечатлений – компании будут испытывать на себе то, что экономист Йозеф Шумпетер назвал «бурей созидательного разрушения», неизменно сопутствующей новшествам в бизнесе. Компании, которые по привычке будут держаться товаров и услуг, уйдут с поля боя первыми. Чтобы избежать этой участи, нужно научиться создавать для своих клиентов богатое и захватывающее впечатление.

2. Подготовка сцены

Жарким августовским вечером вы стоите на углу улиц Демпстер и Элмвуд в Эванстоне, штат Иллинойс, и видите вывеску *LAN Arena*. Раздумывая, что бы это могло быть, вы заходите внутрь. Прямо перед вами на помосте стоит 20–30-летний парень в футболке. На его бейдже написано «Командир Франциско». Он смотрит на вас и что-то говорит. Вы вежливо киваете ему в знак приветствия, однако отказываетесь от предложения объяснить вам, куда вы попали.

Голые стены, почти голый пол. Вы ощущаете слабый запах цемента, как после летнего дождя. Вокруг преобладают серые тона. Ваш взгляд обращен к самому сердцу этого помещения. Перед помостом Командира вы наконец-то замечаете его владения – 14 персональных компьютеров со стандартными клавиатурами и прочей техникой. За половиной из них сидят люди, у которых, судя по всему, хорошая реакция и, вполне вероятно, хорошая смекалка. Теперь вы обращаете внимание на приглушенный шум, который на самом деле доносится до вас с той минуты, как вы вошли в помещение; стук клавиш, щелчки мышек, легкие колебания джойстиков. Внезапно один из семи посетителей издает истошный вопль: «Убирайся вон, жирная вонючая тварь!» Вы инстинктивно отпрыгиваете в сторону и прячетесь за колонной. Мгновение спустя вы чувствуете себя полным идиотом, осознавая, что этот крик был адресован не вам, а какому-то невидимому противнику, кому-то действительно жирному и вонючему. Другой голос бормочет: «Кто же ты? Ну, берегись! Так просто ты не отделаешься!» А в углу кто-то бранится на чем свет стоит.

Вы прохаживаетесь по залу, желая поближе взглянуть на эти человеческие существа и на их виртуальных противников. Вы замечаете, что на каждом компьютере есть именная табличка: «Тоби», «Ферджи», «Грейп Эйп», и уже почти догадываетесь, что следующими будут «Ларри», «Мо» и «Керли». Кричавший глядится в монитор «Иствуда», а бормотун сидит за компьютером с табличкой «Будда». Вы переводите взгляд на Командира Франциско и только сейчас замечаете полки за его спиной, на которых ровными рядами выстроились яркие коробки с программным обеспечением и компьютерными играми. Вам встречаются следующие названия: *Diablo*, *Red Alert*, *Warcraft II*, *Command & Conquer*. Ах вот оно что! Они все играют друг против друга в какую-то компьютерную игру. «Это *Quake*, – говорит Командир, предвидя ваш вопрос. – Что-то вроде электронной версии боевых действий».

Наконец-то вы в полной мере осознаете привлекательность того места, куда попали, и, уже не скрывая своего удовольствия, наблюдаете за игрой. Трое против троих, противники физически сидят менее чем в шести метрах друг от друга и сражаются на виртуальной арене по локальной сети, чем и объясняется название заведения¹⁹. Вы читаете волнение на лицах игроков, чувствуете состояние, в котором человек и машина действуют как одно целое, вы слышите победный клич игрока, который сразил наповал своего последнего противника. Проигравшие, разумеется, расстроены поражением, однако всегда можно начать игру сначала. Нерешительно, взволнованно, нетерпеливо вы говорите Командиру, что хотите присоединиться к ним. Вы садитесь за компьютер и включаетесь в игру.

Этот рассказ, написанный от второго лица, что свойственно ряду компьютерных игр, передает в некоторой степени наши личные впечатления от клуба *LAN Arena*. Это заведение, как и многие другие, похожие на него, открылось в конце девяностых, тогда в городах один за другим стали появляться клубы, в которых за плату люди играли со своими единомышленниками в различные компьютерные игры. Командир Франциско Рамирес, который оказался еще и одним из трех совладельцев клуба, объяснил, что он берет 5–6 долл. в час, а постоянные

¹⁹ LAN – Local Area Network – «локальная сеть». – Прим. ред.

посетители могут выбрать один из нескольких видов годовых абонементов (стоимостью от 25 до 100 долл.), получить скидку, зарезервировать себе место и принять участие в турнирах.

Невзирая на очевидную популярность *LAN Arena*, мы не могли избавиться от ощущения, что клуб напоминает нам один из тех многочисленных магазинов семейного видео, которые наводнили страну лет 25–30 назад. Частные видеомгазины местного значения стали сейчас большой редкостью – их смела волна созидательного разрушения, которая воплотилась в создании новых видеоформатов и способов распространения и хранения программ, созданных крупными предприятиями. Не говоря уже о волне поглощений, приведшей к появлению шумевшей компании *Blockbuster*, которая получала львиную долю доходов на нарождающемся рынке. Конечно, потом она была вынуждена конкурировать с *Netflix*, которая не нуждалась в открытии торговых точек и взимала повременную оплату. *Netflix* брала месячную оплату за неограниченные зрительские впечатления, а не плату за аренду кинопродукции (и раздражающие штрафы за несвоевременный возврат дисков).

Точно так же формат клуба *LAN Arena*, в котором люди физически сидят рядом друг с другом в каком-либо общественном месте, может оказаться всего лишь промежуточным решением между домашними компьютерными играми прошлого и современными играми в виртуальном пространстве. *LAN Arena* предлагала игровое оборудование, которое было трудно и дорого устанавливать дома до появления высокопроизводительного и недорогого «железа» и распространения широкополосного и бесплатного доступа в сеть. Сегодня скорость доступа в интернет возросла, и множество игроков могут одновременно играть в тот же самый *Quake* и другие онлайн-игры в режиме реального времени. Действительно, конкуренция на рынке игр стала поистине безграничной.

Примечательно, что, хотя онлайн-игры, не требующие выходить из дома, стали самой популярной формой игровых впечатлений, количество клубов, подобных *LAN Arena*, растет во всем мире, только вот существуют они недолго. Очевидно, что владельцы исчезнувшего ныне клуба кое-что просекли. Общение, игра вне игры настолько же важны для тех, кто играет в компьютерные игры, насколько они были важны для тех, кто прежде играл в настольные игры. Эксперты предрекают, что технологии передачи звуков, визуальной информации и тактильных ощущений разовьются до такой степени, что через несколько лет мы сможем получать такие же впечатления от общения в виртуальной реальности – вскрики и взгляды, подколки и поддразнивания, и, возможно, даже толчки, какие мы получаем сейчас только в реальной жизни. Очевидно, что виртуальная реальность не произведет должного впечатления без сопутствующего ей виртуального общения.

Тем временем постановка впечатлений, подобных тем, что получали посетители *LAN Arena* в виртуальной реальности, стала массовым явлением. Практически одновременно с открытием *LAN Arena* в Эванстоне, компания *id Software*, разработчик игры *Quake*, запустила *QuakeCon*. Это мероприятие проходит уже в 15-й раз и в его рамках проводятся турнир мастеров *QUAKE LIVE*, в котором принимают участие опытные игроки (его призовой фонд составляет 50 000 долл.), турнир *Capture the Flag*, в котором встречаются две команды по четыре игрока, и открытый турнир для не очень опытных геймеров. Все мероприятия проводятся на небольшой арене на 250 мест. Пока участники турнира соревнуются между собой, остальные имеют возможность наблюдать за ходом турнира в режиме реального времени. Мероприятие завершается огромной сетевой вечеринкой, в которой принимают участие 3000 человек.

В будущем виртуальная реальность продолжит проникать в реальную жизнь, и возможно, что новые способы сетевого взаимодействия не позволят отличить одну от другой. В любом случае очевидно, что не каждая компания, которая займется постановкой этих новых впечатлений, сможет добиться успеха в краткосрочном периоде, не говоря уже о долгосрочном. Выживут единицы. Мы только не знаем, кто именно. Процветание придет к тем, кто относится к своему экономическому предложению как к богатому и запоминающемуся впечатлению, а не как

к хваленой услуге или прославленному товару. К тем, кто не будет совершать ошибку, которую мы наблюдаем снова и снова, т. е. не будет приравнивать впечатления к развлечениям.

Обогащение впечатлений

Многие впечатления напрямую связаны с тем, что пресса называет индустрией развлечений, и поэтому легко сделать вывод, что для перехода к экономике впечатлений достаточно просто привнести элемент развлечений в уже существующие предложения. Это было бы большим заблуждением. Помните, что организация впечатлений – это не развлечение, а *вовлечение* клиентов.

Организация впечатлений – это не развлечение, а вовлечение клиентов.

Впечатление включает в себя различные области проявления. Рассмотрим две самые главные из них, приведенные на рис. 2.1. Первая область (на горизонтальной оси) соответствует степени *участия гостя* в процессе. С одной стороны находится *пассивное участие*, при котором клиенты не оказывают непосредственного влияния на представление. Например, человек, который ходит в театр или в консерваторию, получает впечатление как зритель или слушатель. С другой стороны находится *активное участие*, при котором клиент непосредственно влияет на происходящее. В качестве примера можно привести лыжников, которые активно участвуют в создании собственного впечатления. Но даже тех людей, которые просто пришли посмотреть лыжные состязания, нельзя назвать полностью бездеятельными участниками; одним своим присутствием они вносят ощутимый вклад в создание подходящей зрительной и звуковой обстановки, которую переживают другие.



Рис. 2.1.
Области впечатлений

Вторая область впечатлений (на вертикальной оси) отражает тип связи или отношений, которые существуют между клиентами и представлением. С одной стороны находится *поглощение*, при котором впечатление переносится во внутренний мир человека и таким образом удерживается его внимание; с другой стороны находится *погружение*, при котором клиент

физически (или виртуально) становится частью самого впечатления. Другими словами, когда впечатление «проникает» в гостя, как, например, при просмотре телевизионной программы, мы наблюдаем поглощение. Когда же, с другой стороны, гость «проникает» во впечатление, например, когда сражается с виртуальными противниками в компьютерной игре, он погружается во впечатление.

На скачках *Kentucky Derby* зрители, которые сидят на трибунах, поглощают все то, что происходит на значительном расстоянии от них. Тем временем люди, стоящие прямо у ограждения, погружаются в образы, звуки и запахи скачек, равно как и то, что делают другие зрители вокруг них. Студент глубже погружается в изучаемый им вопрос в лаборатории во время физического опыта, чем на лекции; просмотр фильма в кинотеатре на большом экране со стереофоническим звуком и в присутствии других зрителей погрузит клиента в переживание больше, чем если бы он смотрел тот же фильм дома в одиночестве.

Если скрестить вертикальную и горизонтальную оси, мы получим четыре области впечатлений – развлечение, обучение, эскапизм и эстетику, как показано на рис 2.1. Эти области не исключают друг друга и часто смешиваются в неповторимом личном впечатлении. Те впечатления, которые большинство людей называют *развлечением*, происходят, когда они *пассивно поглощают* впечатление с помощью органов чувств, например, когда они смотрят представление, слушают музыку или читают книгу. Тем не менее, хотя многие впечатления развлекают, их нельзя назвать *развлечением* в строгом смысле этого слова, которое определяется Оксфордским словарем английского языка как «действие, которое завладевает вниманием человека и приятно ему; забава»²⁰. Развлечения – это не только старейший (шутки, должно быть, существовали еще на заре человечества), но и самый известный и развитый вид впечатлений (все те люди, которых Адам Смит назвал «непродуктивными тружениками», развлекали людей: актеры, шуты, музыканты, оперные певцы, танцоры и т. д.). Экономика впечатлений набирает силу, и люди ищут все новые и новые необычные впечатления. В то же время лишь в некоторых из этих впечатлений будет начисто отсутствовать развлекательный элемент, который рассмешит людей, вызовет на их лицах улыбку или просто подарит несколько приятных минут. Однако теперь у компаний, которые организуют впечатления, появится возможность привнести в свое предложение элементы из трех других областей: обучения, эскапизма и эстетики.

Обучение

Точно так же, как и при развлечениях, гость (студент, если хотите) поглощает разворачивающиеся перед ним впечатления. Однако, в отличие от развлечений, обучение требует активного участия. Для того чтобы действительно передать человеку какие-то знания и (или) привить умения, обучение должно вовлекать в процесс его ум (для интеллектуального образования) или тело (для физической подготовки). Вот что Стэн Дэвис и Джим Боткин пишут в книге *«Монстр под кроватью»*:

«Промышленный подход к образованию... [сделал] учителей актерами, а студентов – пассивными зрителями. В противоположность ему зарождающаяся модель [обучения] открывает перед нами перспективу того, что студенты превратятся в деятельных участников. Активная деятельность перейдет от поставщиков к пользователям, т. е. от учителей к ученикам, а **сам процесс обучения будет определяться скорее деятельным учеником, а не руководителем-учителем.** На новом рынке образования

²⁰ *The New Shorter Oxford English Dictionary*, vol. 1, A-M, s. v. "entertainment".

клиенты, служащие и студенты будут активными учениками, или, точнее, взаимодействующими учениками»²¹.

Джудит Родин, бывший президент Пенсильванского университета, также признает активную суть обучения, равно как и то, что оно не ограничивается стенами аудитории. В 1994 году в своей речи при вступлении в должность она сказала:

«Мы разработаем совершенно новую систему обучения студентов. Речь идет не только об учебной программе. Новое жилье, услуги для студентов, кураторство – все это будет служить созданию нового, цельного впечатления от аудиторий, общежитий, лабораторий и игровых полей. Я решительно настроена приложить все усилия для того, чтобы именно такое цельное впечатление получили от нашего университета студенты, которые придут к нам осенью 1997 года. Таким образом, выпуск 2001 года станет первым выпуском с совершенно новым восприятием обучения в Пенсильванском университете и образования в XXI веке»²².

Перед тем как покинуть университет в 2005 году, чтобы возглавить Фонд Рокфеллера, Родин проанализировала свой план на основании отчета, в котором кратко излагались достижения в деле увеличения ценности образования, ставшие результатом всех событий в жизни университетского городка.

Хотя обучение – дело серьезное, это не означает, что оно не может быть веселым. Термин «*edutainment*»²³ был придуман для обозначения впечатления, которое существует на стыке двух областей – образования и развлечений²⁴. Объединить обучение с развлечениями удалось во всех отделениях некоммерческой образовательной организации *826 National*. Как и первое отделение этой организации, открывшееся в 2002 году в Сан-Франциско под названием *826 Valencia*, все остальные отделения имеют уникальное тематическое оформление, оно служит веселым порталом, через который дети (от 6 до 18 лет) должны пройти, чтобы попасть к репетитору, на занятия по письму и на прочие образовательные мероприятия. Каждый портал представляет собой полноценный розничный магазин, в котором продаются товары, полностью соответствующие тематическому оформлению каждого отделения (выручка от их продажи используется для финансирования наиболее важных занятий). В отделении *826 Valencia* находится *Pirate Supply Store* («Пиратский магазин»). С открытием каждого нового магазина смесь образования и развлечений становится все более насыщенной. В отделении *826 NYC* работает магазин *Brooklyn Superhero Supply Co.* («Бруклинский магазин для супергероев»), где продаются высококачественные товары для борьбы с преступностью; в отделении *826 LA* работает магазин *Echo Park Time Travel Mart* («Магазин для любителей экологических путешествий во времени»); в *826 Michigan* в Энн-Арбор – магазин *Liberty Street Robot Supply & Repair* («Мастерская по ремонту и магазин запчастей для роботов на Либерти-стрит»); в *826 Chicago* – *The Boring Store* («Магазин скучных вещей»); в *826 Seattle* – *Greenwood Space Travel Supply Company* («Гринвудская компания по снабжению космических путешественников»); в *826 Boston* – *Bigfoot Research Institute* («Институт изучения снежного человека»), а в *826 Washington* (в Вашингтоне, округ Колумбия) – *Museum of Unnatural History* («Музей неесте-

²¹ Stan Davis and Jim Botkin, *The Monster Under the Bed: How Business Is Mastering the Opportunity of Knowledge for Profit*. – New York. Simon & Schuster, 1994. – 125.

²² Judith Rodin, *A Summons to the 21st Century // Pennsylvania Gazette*. – December 1994.

²³ От англ. «*education*» (обучение, образование) и «*entertainment*» (развлечение). – Прим. ред.

²⁴ Хотя Филип Котлер, профессор маркетинга в Школе менеджмента имени Келлога при Северо-западном университете, и не использовал термин «*edutainment*», он первым предпринял попытку сделать образование развлекательным. В статье *Education Packagers: A Modest Proposal (The Futurist)*. – August 1978. – P. 239–242 он ввел метафору «классная комната как театр» и призвал «составителей образовательных программ» (которым он противопоставляет издателей) последовать примеру голливудских продюсеров и создать «мультимедийное впечатление», которое бы «и обучало, и развлекало студентов».

ственной истории»). Художественные и информативные письменные работы учеников объявлены критерием успешности обучения, некоторые отделения издают сборники работ своих учащихся в виде брошюр. Учащиеся буквально заряжаются весельем при каждом посещении отделений этой организации, и находят, что обучение, которое прежде вызывало у них страх, стало любимым занятием.

Эскапизм

Запоминающиеся впечатления третьего типа, *эскапизм (уход от реальности)*, характеризуются значительно большей степенью погружения, чем развлечения и образование. В действительности эти впечатления диаметрально противоположны развлечениям в чистом виде. Уходя от реальности, гость полностью погружается во впечатление и активно участвует в нем²⁵. Примеры впечатлений этого типа можно найти в тематических парках, казино, чатах, во время игр в шлемах виртуальной реальности или просто в пейнтбол в ближайшем лесу. Более приближенные к природе примеры, такие как, например, «головокружительный побег», описаны в книге Питера Гутмана «*Записки беглеца*». Вместе того чтобы играть пассивную роль домоседа и лежебоки или наблюдать за другими, человек становится актером, способным творить свой мир.

Можно усилить развлекательную ценность фильма, например, не только с помощью больших экранов, качественного звука, удобных кресел, VIP-залов и т. д. Можно предложить клиентам *процувствовать* движения героев. Миллионы компаний уже воплотили эту идею в виде аттракционов-симуляторов. Ранние звезды этого жанра включают *Tour of the Universe* – имитацию полетов в космическом пространстве от *SimEx* в Торонто; *Magic Edge* – имитацию воздушного боя для нескольких игроков в Маунтин-Вью, штат Калифорния, и в Токио; *Disney Star Tours* – виртуальную героическую битву за господство в космосе, сюжет которой до определенной степени основан на эпизодах «*Звездных войн*».

Многие эскапистские впечатления нашли свое отражение в различных аттракционах-симуляторах, основанных на знаменитых приключенческих или научно-фантастических фильмах. Можно привести в пример аттракционы «*Назад в будущее: Поездка*» и «*Терминатор 2: Битва во времени*» в парке *Universal Studios* в Орландо, «*Волшебный ковер Аладдина*» в *Мире Уолта Диснея*²⁶. Эти аттракционы прекрасно иллюстрируют переход от экономики услуг к экономике впечатлений. Раньше было так: вы читали книгу, а затем шли смотреть снятый по ней фильм. Сейчас, когда вы уже посмотрели фильм, вы идете и испытываете все на себе!²⁷

Несмотря на термин «эскапизм», гости соответствующих мероприятий не столько *уходят* от обыденности, сколько *приходят* в особое место, где они могут заняться деятельностью, которая стоит их времени и усилий. Например, многие люди, отправляясь в отпуск, больше не хотят целыми днями лежать на пляже. Одни катаются на роликовых коньках или на гоночных автомобилях, занимаются сноубордингом, скайсерфингом, альпинизмом и другими экстремальными видами спорта²⁸. Другие пробуют себя в проверенном временем искусстве азартных

²⁵ Психолог Михай Чиксентмихайи в своей книге называет оптимальные впечатления этого вида «полной включенностью в жизнь в состоянии *потока*» (Михай Чиксентмихайи. Поток. Психология оптимального переживания. М.: Альпина Нон-фикшн, 2017). Здесь мы уравниваем «поток» с областью эскапизма, но, возможно, он значительно шире и может стать золотой серединой для всех четырех областей.

²⁶ Интересно отметить, что компания *Iwerks Entertainment* была основана Доном Айверксом, который проработал с оптикой в *The Walt Disney Co.* 30 лет, а его отец, Аб Айверкс, был главным аниматором в *Walt Disney* на заре существования этой компании.

²⁷ Это несколько измененная фраза Уильяма Ирвина Томпсона, взятая из книги *The American Replacement of Nature: The Everyday Acts and Outrageous Evolution of Economic Life*. – New York: Doubleday Currency, 1991. – 35. Нужно отметить, что Томпсон выступал с критикой подготовленных и поставленных впечатлений; он считал, что они вытесняют естественность.

²⁸ Профессор Котлер также оказался провидцем в этой области, описав впечатления от эскапизма в статье "Dream"

игр, и делают это не только ради того, чтобы забыть о своих тревогах, но и чтобы насладиться сильнейшим впечатлением от роскошной обстановки, крупных рискованных ставок и испытания своей удачи. Третьи хотят убежать от своего уже нажитого состояния и заглянуть в жизнь простых смертных. Защитник футбольной команды *Dallas Cowboys* Тони Айкман признался как-то в интервью журналу *Sports Illustrated*, что он часто заходит на сайт *America Online*: «Я сразу захожу в чат для жителей Техаса и общаюсь с разными людьми. Там мы равны. Мне приятно просто разговаривать с людьми, которые не знают, кто я»²⁹. В то время как знаменитость может ценить впечатление, которое превращает ее в обычного человека, многие эскапистские впечатления, как, например, компьютерные спортивные игры, наоборот, позволяют обычному человеку почувствовать себя звездой.

Интернет стал прекрасным местом для подобных впечатлений, хотя многие компании все еще этого не понимают. Они направляются напрямик в ловушку вынужденного снижения цен, пытаясь понять, как выгоднее продать товары и услуги через интернет, тогда как большинство людей заходят во всемирную сеть, прежде всего, в поисках впечатлений. Пит Хиггинс, вице-президент подразделения *Interactive Media Group* компании *Microsoft*, признался в интервью газете *Business Week*: «Пока что интернет не стал местом бессмысленных развлечений»³⁰. Однако кому хочется, чтобы она стала таковой? Интернет по сути своей – активное средство (а не пассивное, как телевидение), которое многим предлагает социальные впечатления. Интерактивное развлечение – это оксюморон³¹. Та ценность, которую люди находят для себя в интернете, напрямую связана с самим процессом входа в сеть, общения и формирования виртуальных сообществ.

Когда-то киберпространство было полностью занято семейными предприятиями наподобие *The WELL*, и чтобы донести его до масс, потребовались усилия трех компаний: *Prodigy*, *CompuServe* и *America Online*, которые ошибочно назывались поставщиками «онлайн-услуг». *AOL* выиграла свою первую битву за клиентов преимущественно потому, что понимала желание пользователей в первую очередь получить социальное впечатление, которое позволило бы им принимать активное участие в жизни виртуального мира, растущего и развивающегося прямо у них на глазах. Тогда как *Prodigy* в свое время ограничивала количество электронных сообщений, которые могли отсылать пользователи, а *CompuServe* предлагала «имена» в виде ряда безликих цифр, *AOL* позволяла своим членам выбрать до пяти никнеймов (соответствующих разным настроениям и ролям, которые они могли демонстрировать в сети), а также всячески способствовала развитию всех средств, которые служили объединению людей: электронной почты, чатов, сервисов мгновенных сообщений, личных профилей и списков друзей, сообщавших пользователям, подключены ли их друзья к сети в данный момент. Даже до того, как в конце 1996 года *AOL* приняла простую тарифную систему оплаты своих услуг, более 25 % всех ее 40 млн часов подключения в месяц приходились на чаты, где люди общались

Vacations: The Booming Market for Designed Experiences // *The Futurist*. – October 1984. – P. 7–13. Tibor Scitovsky, *The Joyless Economy: The Psychology of Human Satisfaction*. Revised Edition. – New York: Oxford University Press, 1992. – P. 74. Здесь автор отмечает, что многие обеспеченные люди платят за более комфортные условия жизни, что в действительности уменьшает удовольствие, получаемое от каждодневных впечатлений. Те, кто вырос в такой обстановке, «склонны заниматься опасными видами спорта и ввязываться в безрассудные приключения. Может быть, они, лишённые простых радостей из-за окружающего их комфорта, ищут удовольствие там, где оно сопряжено с опасностью? Возможно, таким же образом можно объяснить и учащающиеся случаи насилия в нашем состоятельном обществе».

²⁹ Джон Эд Бредли, «Высокий, красивый, 29 лет, профессиональный футболист, ищет красивую и умную молодую женщину, чтобы создать дом своей мечты и эквивалент *America Team*. Ей должны нравиться тихие семейные вечера – смотреть телевизор или просматривать сайт *America Online*. Она должна быть готова проводить воскресенья на стадионе, болея за *Dallas Cowboys*. Неприязнь к командам *49ers* и *Redskins* – плюс, однако это необязательно» (*Sports Illustrated*. – 15 January 1996. – P. 80–90).

³⁰ Steve Hamm, Amy Cortesc and Cattvy Yang, *Microsoft Refines Its Net Game* // *Business Week*. – 8 September 1997. – P. 128.

³¹ Сочетание противоположных по значению слов. – Прим. ред.

друг с другом³². AOL не смогла конкурировать с социальными сетями, которые вскоре появились на свет: *MySpace*, *Facebook*, *Twitter*, *Foursquare* и множеством специализированных сайтов вроде *ChatRoulette*, не говоря уже о целом фейерверке приложений, разработанных для ухода от реальности с помощью смартфона.

Для некоторых интернет предлагает желанную передышку, уход от ежедневной рутины и изнуряющей суеты. Для многих других, как нам кажется, киберпространство стало новой сбивающей с толку реальностью, от которой они все больше желают убежать туда, где нет сети. Все еще непонятно, как практически вездесущий интернет в конечном итоге повлияет на потребность большинства людей иметь личное пространство вне дома и работы – то самое «третье» место, где человек, по словам социолога Рея Олденбурга, может общаться с теми, кого считает своими единомышленниками. Эти места – пабы, таверны, кафе, кофейни и т. п. – в прошлом встречались на каждом углу, а сейчас все больше людей предпочитают жить за городом, т. е. слишком далеко друг от друга для такого рода общения. Поэтому одни стремятся обрести подобные сообщества в киберпространстве, другие используют свободное время для того, чтобы посетить тематические парки и почувствовать таким образом свое единство с остальными людьми. Третьи находят промежуточный вариант, например кафе типа *Starbucks*.

Эстетика

Это четвертая, и последняя, из рассматриваемых нами областей впечатлений. Здесь человек погружается в событие или среду, однако не оказывает, или почти не оказывает, никакого влияния на нее, т. е. оставляет ее нетронутой. Эстетическое впечатление человек получает тогда, когда стоит на краю Гранд-Каньона, рассматривает произведения искусства в картинной галерее или музее, сидит в *Caffé Florian* в исторической части Венеции. Как мы уже говорили, сюда же относится посещение скачек *Kentucky Derby* и наблюдение за ними с трибуны. Если участники обучающего впечатления хотят учиться, эскаписты хотят двигаться и действовать, посетители развлекательных мероприятий – наслаждаться, то участники эстетического впечатления просто хотят находиться в определенном месте.

В эстетические впечатления люди погружаются, однако остаются бездейственными.

К примеру, в *Rainforest Cafe* посетителей окружают буйная растительность, густой туман, каскады водопадов и даже молния с громом. Над ними пролетают тропические птицы, а в водоемах плещется рыба; это не говоря уже о сонмах искусственных бабочек, пауков и обезьян; а если присмотреться, можно увидеть даже маленького крокодила³³. Обратите внимание, что *Rainforest Cafe*, в котором объединены и ресторан, и розничный магазин, который провозглашает себя «диким местом для ужина и покупок», не ставит задачу воссоздать впечатление от пребывания в настоящем тропическом лесу³⁴. Скорее всего, это кафе стремится предложить подлинное эстетическое впечатление от пребывания в нем.

Еще одно «дикое» место для покупок – *Cabela's* в Оватонне, штат Миннесота. В этом магазине площадью 14 кв. км продается разнообразное снаряжение для охоты, рыбалки и т. п. Вместо того чтобы привнести в магазин несколько развлекательных элементов, братья Дик и Джим Кабела превратили его в подлинное эстетическое впечатление. В центре торгового зала они установили гору с водопадом высотой 11 м, на склонах которой расположено более сотни чучел диких животных. Многие из них являются трофеями двух братьев или их родственников. В другой части магазина представлены четыре экосистемы Северной Америки. Дальше

³² Frank Rose, Keyword: AOL // *Wired*. – December 1996. – P. 299.

³³ У живых бабочек, которые первоначально населяли магазин, была плохая привычка – падать в тарелки гостей.

³⁴ «Rainforest» в переводе с английского означает «тропический лес». – Прим. ред.

расположены две диорамы, на которых изображены сцены африканской охоты и так называемая большая пятерка крупной дичи: слон, лев, леопард, носорог и буйвол. В трех больших аквариумах водятся различные редкие виды рыб, а в целом в магазине представлено более 700 видов животных. Прав был Дик Кабела, когда сказал в интервью газете *St. Paul Pioneer Press*: «Мы продаем впечатления»³⁵. В день открытия в магазин пришло более 35 000 человек, и компания ожидает не менее миллиона посетителей в год.

Эстетическое впечатление может быть исключительно природным, как прогулка в национальном парке, созданном человеком, как ужин в *Rainforest Cafe*, или чем-то средним, как покупки в *Cabela's*. Искусственного впечатления не существует. Каждое впечатление, созданное во внутреннем мире человека, является реальным вне зависимости от того, что явилось его побудительной причиной – силы природы или деятельность человека. Уместно будет вспомнить известного архитектора Майкла Бенедикта, который говорит о роли, которую, по его мнению, играет архитектор в объединении людей с «реальностью» созданного ими окружения:

«Такие впечатления, такие неповторимые минуты могут быть очень трогательными; и именно они, я глубоко убежден в этом, дарят нам самое прекрасное восприятие независимой, но и в то же время столь значимой для нас реальности. Я назвал бы такие минуты **непосредственным эстетическим восприятием реальности** и предложил бы следующее: в наше пресыщенное средствами массовой информации время главной задачей архитектуры пусть станет именно предоставление этого непосредственного эстетического восприятия реальности»³⁶.

Хотя ведущая роль архитектуры в эстетике не вызывает сомнений, это также задача каждого, кто предлагает эстетические впечатления, – объединить людей со средой, которую они активно (или пассивно) воспринимают, даже если эта среда кажется менее чем реальной. Вероятно, Бенедикт назвал бы *Rainforest Cafe* и другие подобные заведения «нереальными» и утверждал бы, что его архитекторы «честно выдают подделку за оригинал»³⁷. Для того чтобы поставить захватывающее эстетическое впечатление, дизайнеры должны признать, что любая среда, созданная руками человека с целью последующего предложения впечатлений, не реальна (например, в *Rainforest Cafe* нет настоящего тропического леса). Они не должны обманывать своих клиентов и убеждать их в существовании того, чего на самом деле нет.

Архитектурный критик Ада Луиза Хакстейбл отмечает, что «становится все труднее и труднее отличить настоящую подделку от поддельной подделки. Подделки не равны между собой – есть хорошие, а есть плохие. Уже нельзя просто отличать оригинал от копии, нужно принимать во внимание степень схожести копии с оригиналом, степень мастерства ее создателя. Что отличает хорошие подделки от плохих, так это то, что они улучшают реальность»³⁸. Рассмотрим это различие на примере двух «придуманных реальностей», о которых Хакстейбл писала очень много: *Universal City Walk* и любой из парков компании *Disney*.

Искусственного впечатления не существует

City Walk в Лос-Анджелесе – это пестрый квартал магазинов, ресторанов, кинотеатров, аттракционов и киосков. Посетители лениво прогуливаются около фонтана, вода из которого льется через строго определенные промежутки времени. При входе в развлекательный центр

³⁵ Цитата из статьи Chris Niskanen, Big Big Business // *St. Paul Pioneer Press*. – 29 March 1998.

³⁶ Michael Benedikt, *For an Architecture of Reality*. – New York: Lumen Books, 1987, – P. 4.

³⁷ Там же, с. 48. Мы бы возразили, однако, что архитектурные шедевры также «не реальные», поскольку они представляют собой не более чем сооружение, построенное нашими руками. Если понимать определение Бенедикта буквально, получится, что только полное погружение в творение Бога дарит подлинные эстетические впечатления.

³⁸ Ada Louise Huxtable, *The Unreal America: Architecture and Illusions*. – New York: New Press, 1997. – P. 75.

гости платят за парковку (в Лос-Анджелесе никто никуда не ходит пешком, однако здесь посетители платят за возможность прогуляться), но, если они поужинают или сходят в кино, эти деньги им вернут (на покупку товаров это правило не распространяется). Отчасти тематический парк, а отчасти развлекательный центр, *City Walk*, в первую очередь рассчитан на эстетическое впечатление. «Он существует сам для себя» – пишет Хакстейбл³⁹. Реальность его поддельности бросается в глаза с первой же минуты, когда вы оставляете машину на парковке. Гостей приветствует глухая стена без каких бы то ни было украшений, и, когда они заходят на территорию развлекательного центра и погружаются в красочный мир, они узнают его обратную сторону. Снаружи видна внутренняя сторона маски, изнутри вы видите ее лицо. Примыкающие к *City Walk* здания видны даже с главной аллеи; они только подчеркивают поддельность среды. Это настоящая подделка.

С другой стороны, в парках *Disney* эта «поддельность» тщательно скрывается, и обратную сторону не видит никто. Парковка, автобус, кассы, турникет – все плавно перетекает одно в другое. Здания вокруг стоят как на подбор – милые и одинаковые. Микки Маус никогда не снимает свою маску, чтобы гости не увидели за ней прыщавое лицо подростка. Это поддельная подделка, которую осуждают Хакстейбл и другие критики, потому что она притворяется тем, чем ей не быть никогда.

Или это *настоящая* поддельная подделка? Другие критики хвалят *Disney* за то, что в их парках создана всепоглощающая и цельная среда. Один критик пишет:

«С какой стороны ни посмотри, ничто не напоминает подделку. Придуманый мир – да, но не поддельный **Диснейленд** – это не подражание реальности, это сама реальность. Я уверен, что гениальность этих парков кроется не в полете фантазии, а в реальности изображения»⁴⁰.

По поводу парков *Disney* у людей, в том числе у соавторов этой книги, нет единого мнения. Ясно одно, эстетическое впечатление должно быть честным перед самим собой и казаться настоящим гостям.

³⁹ Huxtable, *The Unreal America*. – P. 58.

⁴⁰ Tom Carson, To Disneyland // *Los Angeles Weekly*. – 27 March, 2 April. – 1992. Карсон также цитирует Чарльза Мура (Charles Moore, *The City Observed*, глава о *Disneyland*). Он пишет: «Люди часто используют слово "*Disneyland*" как синоним обманчивости, поддельности и ограниченности. Однако это неверно; это мощнейшее собрание впечатлений с энергетической точки зрения преподносит урок всем архитекторам по всем направлениям их деятельности – общество и реальность, личная память и жилая среда, – а также учит их некоторым техническим приемам из области сходства и хореографии».

Богатство впечатлений

Компании могут усовершенствовать реальность впечатлений, если не будут устанавливать четких границ между различными их областями. И хотя большинство впечатлений, в основном, относятся к одной из четырех описанных выше областей, они могут и выходить за ее границы. Например, авиакомпания *British Airways* предлагает большей частью эстетические впечатления: персонал заботится о гостях так, что им ничего не нужно делать, только принимать заботу. По словам Роберта Эйлинга, преемника Колина Маршалла в должности генерального директора, компания сейчас работает над совершенствованием развлекательных систем и приведением их в соответствие с общей эстетической концепцией полета. Он убежден, что люди чаще будут смотреть фильмы в самолетах, а не в кино. «Люди все больше будут думать об авиакомпаниях, работающих на дальних маршрутах, не только как о транспортных, но и как о развлекательных предприятиях», – говорит он. *Virgin America* пошла еще дальше и создала мультфильм, в котором рассказывает пассажирам о мерах безопасности в полете, и установило систему освещения, которая позволяет менять освещение (а значит и обстановку) в салоне в зависимости от времени суток.

American Express объединяет обучающий и эстетический элементы в своей программе *Unique Experiences*, предлагаемой участникам *Membership Rewards*⁴¹. В частности, один из продуктов *American Express*, «Образы тропического леса: фото сафари на Коста-Рике», предлагает клиентам составить компанию «знаменитым пейзажным фотографам Джею Айрленду и Джорджин Бредли в незабываемой пятидневной фотопоездке по тропическим лесам на Коста-Рике». Не правда ли, звучит заманчиво:

«В окружении первозданной природы вы овладеете умениями и техниками, которые позволят вам делать изумительные снимки. Очаровательные ленивцы, величественные белые цапли и забавные древесные лягушки – на вашем пути будут бесчисленные возможности сделать профессиональные снимки экзотических животных. С балкона вашего номера открывается потрясающий вид на канал, а в комфортабельном бунгало вам подадут первоклассный ужин. Вне зависимости от вашего опыта фотографирования эта поездка станет незабываемой».

Чтобы сделать обыкновенную покупку запоминающейся, многие магазины и торговые центры видят необходимость в том, чтобы привнести развлекательный элемент во впечатления покупателей. Однако это не единственный путь. Некоторые компании успешно используют элементы из других областей впечатлений. Например, для привлечения местных жителей и туристов в торгово-развлекательный квартал *Bugis Junction* в Сингапуре дизайнерская студия *CommArts* из Боулдера, штат Колорадо, изучила исторически сложившуюся торговую культуру этого города, чтобы сделать то, что сопредседатель фирмы Генри Бир назвал «искусственно созданной средой, которая дарит эстетическое удовольствие и тесно связана с укоренившейся культурой Сингапура». Приморская архитектура, паруса, хронометры и другие подобные предметы составили основной мотив, в то время как яркие табло рассказывают гостям об истории местных торговцев-мореплавателей, известных как «выходцы из Бугиса». По проекту для торгового комплекса *Ontario Mills* специалисты *CommArts* создали в торговом зале целые улицы и кварталы, предлагая посетителям сильное эстетическое впечатление от знакомства с бога-

⁴¹ Другие уникальные впечатления, которые периодически предлагает компания *American Express*, включают тур по винной долине, кулинарное впечатление в Нью-Йорке, феерию музыки в стиле «кантри» и сбор винограда в шампанском доме «Вдова Клико» во Франции. Эти впечатления, оформленные в экономические предложения, *American Express* предлагает по цене, достигающей порой 500 000 долл. с человека!

той культурой южной Калифорнии. В отличие от традиционных торговых центров, в *Ontario Mills* вместо больших универсальных магазинов работают компании, занимающиеся постановкой крупномасштабных впечатлений: 30-экранный кинотеатр *AMC*, ресторан *Dave & Buster's* с собственным залом игровых автоматов, *Rainforest Cafe*, а также ресторан-театр *Improv Comedy Club & Dinner Theatre*. Одно из помещений *Ontario Mills* занимает игровая зона *Gameworks*, принадлежащая компании Стивена Спилберга, а в другом располагается магазин-мастерская *Build-A-Bear*. Бир сказал нам следующее: «Конкуренция идет сейчас за каждый доллар, и она требует, чтобы мы создали настоящий театр розничных продаж, который превращал бы товары во впечатления».

Самые богатые впечатления содержат в себе элементы всех четырех областей.

Самые богатые впечатления содержат в себе элементы всех четырех областей. На рисунке 2.1 они как бы находятся в «золотой середине»⁴². Для примера возьмем крупнейший в мире парк цветов Койкенхоф на юге Нидерландов. Своим успехом этот парк обязан не какому-то одному фактору, а целой палитре впечатлений, которыми наслаждаются его посетители, пока бродят по полям, засеянным тюльпанами, ландшафтным садам, и заглядывают в павильоны, где проходят выставки цветов. Общая площадь парка составляет чуть меньше 28 га. В нем выращивают более 16 000 сортов цветов (только тюльпанов там произрастает одна тысяча видов и ежегодно высаживается по 6 млн луковиц). В парке произрастают 2500 деревьев, представляющих 87 различных видов. Это место оправдывает свое название «главного сада Европы». Голландцы так хорошо ухаживают за своим садом, что он стал прекрасным местом, где можно просто отдыхать и наслаждаться цветами. (Некоторые утверждают, что в этом саду делается больше фотографий, чем в любых других местах на планете.) Эстетическая ценность парка повышается за счет более сотни статуй, а также полудюжины «садов вдохновения», в которых посетители могут насладиться волшебным чувством уединения благодаря опоясывающим их живым изгородям, оградкам из дерева и стенам. Для тех, кто стремится к эскапизму, прогулки по дорожкам парка увеличивают его ценность благодаря продуманному расположению некоторого количества декоративных элементов, предназначенных для того, чтобы посетители общались друг с другом. Например, лабиринт из кустарника высотой 3 м, в центре которого находится домик на дереве, из которого можно увидеть все переплетение его ходов и давать подсказки голосом (правильные или неправильные). На небольших табличках написаны названия и прочая информация о каждом виде цветов, чтобы посетители могли с ними познакомиться (и записать информацию, которую можно будет использовать при заказе луковиц и семян в цветочном магазине). Посетителям предлагают туры и прочие мероприятия, посвященные выращиванию луковичных растений в Нидерландах, а также истории замка Койкенхоф. Для развлечения гостей в парке периодически проводятся небольшие музыкальные представления, а посетители рано или поздно забредают в павильон с музыкальным фонтаном, где струи воды взлетают вверх и опадают в такт музыке. Все это вместе создает по-настоящему увлекательное впечатление, которое охватывает все четыре области впечатлений.

Для того чтобы создать сильное впечатление, не нужно выбирать только одну область. Вместо этого, последовав примеру создателей парка Койкенхоф, вы, возможно, захотите воспользоваться схемой, представленной на рис. 2.1, в качестве подсказки. Она поможет вам твор-

⁴² Anthony Rooley, *Performance: Revealing the Orpheus Within*. – Longmead, England: Element Books, 1990. – P. 108–109. Автор описывает семь этапов любого представления, которое находится на «золотом пересечении» четырех областей впечатлений: «Чтобы искусство привлекло внимание и заставило нас задуматься, оно должно восхищать нас. Это происходит в семь этапов: • услаждение органов чувств; • пробуждение любопытства; • подключение ума; • поощрение более тщательного изучения объекта; • поощрение регулярной практики; • порождение любви; • открытие знаний».

чески исследовать характер каждой области, что поможет вам усилить впечатления, которые вы хотите создать. Вам будет легче сделать это, если вы ответите на ряд вопросов:

- Что можно сделать, чтобы усилить *эстетический* аспект впечатления? Эстетика – это то, что заставляет гостей прийти к вам и провести с вами какое-то время. Подумайте о том, как можно сделать обстановку более интересной, удобной и привлекательной. Что нужно для того, чтобы гости чувствовали себя уютно?

- Оказавшись на месте, что ваши гости должны делать? *Эскапизм* должен увлечь их, втянуть их в нужную вам деятельность. Подумайте о том, как пригласить гостей к действиям, если, по вашему замыслу, они должны быть активными участниками впечатления. А также о том, как изменить их восприятие реальности?

- *Обучающий* аспект впечатления, как и эскапизм, по сути своей деятелен. Обучение, что уже ни у кого не вызывает сомнений, требует активного участия со стороны ученика. Что ваши гости должны «выучить» в результате этого впечатления? Какие знания или действия заинтересуют их настолько, что они захотят узнать что-то новое или приобрести какие-либо умения?

- *Развлечения*, как и эстетика, сами по себе бездеятельны. Когда ваши гости развлекаются, они ничего не делают, просто реагируют на впечатление. Профессиональные ораторы знают, когда и как нужно разбавить свою речь шуткой, чтобы овладеть вниманием аудитории и заставить всех прислушиваться к их словам. Что вы можете сделать с помощью развлечений для того, чтобы усилить «наслаждение», которое ваши гости получают от впечатления? Что надо сделать, чтобы они проводили время веселее и получали от него больше удовольствия?

Подготовьте сцену для создания впечатления, исследовав значимость каждой области

Задав себе эти вопросы и ответив на них, поставщики услуг получают твердую основу для перехода к экономическому предложению впечатлений. Те, кто уже работает в экономике впечатлений, смогут усовершенствовать свою деятельность в свете этих четырех областей для одновременного усиления имеющихся впечатлений и для создания новых.

Возьмем к примеру лыжные курорты. Сами по себе горные ландшафты делают лыжный спорт наиболее типичным примером эскапизма. Почти на всех курортах дают уроки, не имеющие никакой образовательной ценности. Помимо впечатлений от досуга после катания на лыжах, многие курорты предлагают особые зоны, своеобразные «тихие гавани», где гости могут отдохнуть от спусков и расслабиться, например, на деревянном лежаке, снять очки и погреться на солнышке. При этом очень редко владельцы курортов понимают, какое развлечение является неотъемлемой частью лыжных впечатлений, и тем более пытаются его усовершенствовать, – это катание на подъемнике. Там люди заново переживают спуски, шутят, рассказывают истории и смотрят вниз на своих коллег-лыжников. Образ мыслей, характерный для прежних экономических эпох, заключается в том, что подъем на гору представляет собой физический процесс по переносу лыжников от основания горы на ее вершину. Современное экономическое мышление опирается на четыре области впечатлений и стремится сделать подъем в гору увлекательным времяпрепровождением. Возможно, стоит последовать примеру Йена Шрегера, который сумел превратить поездки на лифтах в своих отелях в незабываемое впечатление для постояльцев.

Именно Шрегер возродил интерес к оформлению помещений в индустрии гостеприимства. До него оформление интерьера гостиничных фойе не имело особой эстетической ценности, считалось, что это просто место, где постояльцы встречаются с другими людьми, прежде чем покинуть помещение. Шрегер превратил фойе своих гостиниц в стильные комнаты отдыха, откуда постояльцам не хотелось уходить. А благодаря сети *Westin Hotels* и их «божественным кроватям», почти каждая гостиничная сеть обновила парк своих кроватей, чтобы решить веч-

ную проблему постояльцев, как уснуть в чужом месте, и тем самым увеличила ценность отелей в глазах эскапистов. Впечатления от пребывания в номере также значительно улучшились за счет установки телевизоров с плоским экраном, что увеличило их развлекательную ценность. Какими возможностями располагают отели в плане постановки обучающих впечатлений? Это возможно реализовать за счет переосмысления функций консьержей, если учесть, что в настоящее время постояльцы могут получить массу информации через гостиничную сеть или собственные мобильные устройства.

Точно так же лечебным учреждениям стоит задуматься над обучающим компонентом своих услуг, чтобы избежать непонимания между врачами и пациентами, которое возникает из-за обилия информации в интернете. В каком выигрыше оказались бы больницы и клиники, если бы могли радикально изменить концепцию приемного покоя, увеличив эстетическую ценность впечатлений пациентов от их посещения? Как пациенты изменяют свое мнение о медицинских процедурах, если добавить в них ритуальные действия из области эскапизма при подготовке пациентов к операции? (Пусть берут пример с хирурга-офтальмолога Роя Рубинфельда из медицинского центра *Washington Eye Physicians & Surgeons*, расположенного в Чеве Чейз, штат Мэриленд. Перед операцией он произносит тост и залпом выпивает стакан морковного сока в компании пациента и операционной бригады!) Предложение добавить развлекательной ценности в лечебные впечатления не следует воспринимать как попытку превратить каждого врача в больничного клоуна. Впрочем, в критических ситуациях чувство юмора нас часто выручает. (Вспомните, что сказал Рональд Рейган, когда оказался в больнице после покушения: «Я забыл пригнуться».)

И, наконец, давайте обратимся к опыту крупных компаний, работающих в профессиональном спорте. Многие команды построили новые арены, чтобы увеличить эстетическую ценность фанатских впечатлений. Электронные табло повсюду используются для развлечения зрителей. На сайтах спортивных союзов и лиг в доступной форме выкладывается много спортивной статистики, которую фанаты изучают, чтобы узнать об успехах своих кумиров и любимых команд. Успешные команды зарабатывают деньги не только за счет толп зрителей на своих матчах, но также получают доходы от трансляций и подписки. Никого не удивило, когда команда *New York Yankees* не только открыла новый стадион, но и запустила собственный кабельный канал, что стало примером для других. Каким же будет следующий шаг в поиске новых источников дохода? Подумайте, какие новые эскапистские впечатления придутся по вкусу консервативным фанатам. Команды получают доход от продажи билетов на домашние игры, а также от продажи рекламного времени во время трансляций выездных матчей. Может быть, у них есть и другие возможности для заработка. Смогут ли команды взимать плату с фанатов за посещение мест, предназначенных для просмотра игр на выезде? Время от времени руководство команд позволяет фанатам смотреть трансляцию выездных игр серии плей-офф на домашних стадионах. Но эти арены предназначены для проведения игр, а не для подобных мероприятий. Как и мероприятия в клубе *LAN*, просмотр трансляций выездных игр на площадках сторонних организаций помогло бы поклонникам спортивных команд испытать волнение от встречи с другими фанатами и воспользоваться техническими возможностями, недоступными в домашних условиях. В сценарии таких впечатлений следует включать особенные запоминающиеся площадки для просмотра игр на выезде.

Только когда соединяются все четыре области впечатлений, можно сказать, что обыкновенное пространство стало особенным местом для постановки впечатлений. Успех впечатлений во многом зависит от выбранного места – оно должно нравиться гостям и располагать к тому, чтобы они оставались там подольше. Сейчас и потребители, и предприниматели озабочены проблемой времени – они хотят тратить все меньше времени на поставщиков товаров и услуг, которых это, по-видимому, вполне устраивает. Вспомните сотрудников ресторанов быстрого питания и корпоративных кол-центров, которые стремятся до минимума сократить

секунды, требуемые на обслуживание покупателя. Очевидно, что эта проблема решится для них сама собой, так как клиенты научатся тратить свое время где-то в другом месте. Именно по такому принципу работает большинство банков и это, например, привело к повсеместному снижению цен на их услуги.

Итак, где ваши клиенты проводят свое драгоценное время? Там, где оно того стоит, где они могут находиться, перемещаться и что-то делать, учиться или наслаждаться. Чтобы понять природу таких мест, задумайтесь, что делает жилье домом, а пространство – местом? В своей книге *Home: A Short History of an Idea* Витольд Рыбчински, профессор урбанистики в Пенсильванском университете, исследует развитие искусственной среды на протяжении пяти столетий – начиная со Средневековья и заканчивая компанией *Home Furnishings* Ральфа Лорена. Особое внимание Рыбчински обращает на желание и способность голландцев во время их «золотого века» успешно «определить дом как отдельное и особенное место»⁴³. Для голландцев «дом обозначал саму постройку, то, что находится в ней и вокруг нее, населяющих ее людей, а также чувство удовлетворенности, вызванное всем вышеперечисленным. Из дома можно выйти, однако туда всегда возвращаешься»⁴⁴. Обстановка каждой комнаты была тесно связана с ее назначением и создавала нужную атмосферу. Сады и дворики за пределами дома (небольшие, учитывая размеры Нидерландов) искусно обозначали переход от обычного пространства внешнего мира к особенному месту в домашних стенах.

Сцена для захватывающего впечатления, которое с помощью развлекательных и обучающих, эстетических элементов, а также эскапизма делает особенным обыкновенное пространство, – это инструмент, благодаря которому ваши гости будут помнить о впечатлении еще очень долго. Сама обстановка должна призывать зайти внутрь и возвращаться туда снова и снова. Это место наполнено приятными вещами, соответствующими его назначению; с другой стороны, там нет ничего лишнего. В увлекательных впечатлениях соединяются все четыре области впечатлений и делают их неотразимыми. Мы уже употребляли термин «*edutainment*» («эдьютейнмент») для обозначения одного из видов впечатлений, которые создаются на стыке двух областей для достижения конкретной цели:

- *Edutainment* = обучение + развлечение
(Удержание внимания)

Теперь назовем еще пять видов увлекательных впечатлений, которые создаются на стыке других областей:

- *Eduscapist* («эдьюскапизм») = обучение + эскапизм
(Смена контекста).
- *Edusthetic* («эдьюстетик») = обучение + эстетика
(Прививание вкуса).
- *Escasthetic* («эскастетик») = эскапизм + эстетика
(Изменение мировоззрения).
- *Entersthetic* («энтерстетик») = развлечение + эстетика
(Привлечение внимания).
- *Escatainment* («эскатейнмент») = эскапизм + развлечение
(Восстановление душевного равновесия).

Эти термины не так уж легко произнести (хотя про первый этого не скажешь, в первую очередь благодаря тому, что он уже вошел в обиход), но в каждом из них содержится указание на то, как подготовить сцену для захватывающих впечатлений. Все перечисленные цели ставит перед собой постановщик захватывающих театральных представлений, а если каждый бизнес – это театр, то над этими впечатлениями стоит поработать.

⁴³ Witold Rybczynski, *Home: A Short History of an Idea*. – New York: Penguin Books USA, 1986. – P. 66.

⁴⁴ Там же, с. 62.

3. Шоу должно продолжаться

Ко дню рождения Ники, своего старшего брата, Конрад купил довольно необычный подарок. Чувствуя, что Ники увяз в делах своей компании и стал нервным и раздражительным, Конрад заключил контракт с компанией *Consumer Recreation Services (CRS)* на организацию одного необычного впечатления. Упаковывать подарок было не нужно, и Конрад просто преподнес своему брату визитку *CRS*, приглашавшую Николаса Ван Ортона вступить в Игру. Приняв этот подарок, Ники оказался в неведомом ему доселе мире, полном загадочных и, как оказалось, весьма опасных для него персонажей, которые необъяснимым образом вторгались в его обычную жизнь. Каждый раз, когда он думал, что наконец-то все понял, события принимали новый оборот, пока не достигли своей стремительной развязки. Чтобы провести Игру, *CRS* пришлось поставить безупречно организованное и слаженное представление. Ни одной компании до этого, даже *Disney*, не удалось достичь такой согласованности действий и такого богатого, захватывающего, увлекательного и незабываемого впечатления. Это получилось лишь у придуманной компании *CRS*, о которой поведал в 1997 году триллер «Игра» (в главных ролях – Майкл Дуглас и Шон Пенн). Однако не далек тот день, когда на подобного рода впечатлениях будет основываться реальная предпринимательская деятельность.

Почему так? Приведем строки из бродвейского мюзикла «*Богема*» (англ. *Rent*): «С каждым днем реальная жизнь все больше и больше напоминает выдумку». Посмотрите вокруг. В телеэфире доминируют так называемые реалити-шоу. Важность этого нового жанра телевизионных программ объясняется тем, что в них показывают разнообразные впечатления, востребованные на рынке. Давайте проследим параллели: например, шоу *The Bachelor* («Холостяк») и сайты знакомств *eHarmony*, *match.com*, масса шоу, посвященных ремонту и оформлению жилья на *HGTV*, шоу «Фактор страха» и повальное увлечение экстремальными видами спорта, шоу *The Amazing Race* («Удивительные гонки»), посвященное захватывающим путешествиям и новым формам туризма, шоу *Iron Chef* («Железный шеф-повар») и распространение школ кулинарного искусства и фестивалей любителей еды, шоу *Man Versus Food* («Человек и еда») и соревнования, кто больше съест, шоу *The Biggest Loser* («Потерявший больше всех») и распространение фитнес-центров и программ похудения, шоу *Extreme Makeover* («Экстремальное преображение») и популярность косметической хирургии, шоу *Nanny 911* («Няня 911») и тренировки личностного роста и, конечно, шоу *American Idol* («Американский идол») и распространение караоке, музыкальных игр *Guitar Hero* и прослушивания для участия в шоу *American Idol*. Просмотрите старые записи матчей Национальной баскетбольной ассоциации и просто сравните их с теперешним большим спортом – красочными трибунами, роскошными световыми шоу до и после игры и персонажами с модных плакатов. Сначала НБА предложила нам Денниса Родмана. Затем Национальная футбольная лига выдвинула на первый план Террела Оуэнса и Чеда Джонсона – они разыгрывали действо с реалистичным сюжетом, описывая свою повседневную жизнь в Твиттере. Руководство всех главных спортивных лиг обнаружило, что проводимые ими спортивные мероприятия вынуждены конкурировать с впечатлениями от просмотра программ, вызванных к жизни новыми телевизионными технологиями. Более того, современная техника позволяет запечатлеть жизнь самых обычных мест – ремонтной мастерской, больничной палаты и т. д. – и транслировать ее по всемирной паутине в любой точке земного шара. (Возможно, «Игра» имеет меньше общего с реальностью, чем «Шоу Трумана» – фильм 1998 года с Джимом Керри в главной роли. Этот фильм рассказывает историю человека, который, сам того не подозревая, живет в мире телевизионного шоу.)

В конце концов постановка впечатлений станет такой же неотъемлемой частью ведения бизнеса, как разработка технологических процессов и продукции. И подтверждение этому можно найти уже сейчас. В ресторанах и магазинах, в аудиториях и на парковках, отелях

и больницах ведущие компании тщательно продумывают обстановку для своих клиентов, ведь теперь они являются частью экономики впечатлений. Она уже вполне сформировалась, а методы и практика компаний-первопроходцев послужили отправной точкой для дальнейшего совершенствования технологии постановки впечатлений. Элвис покинул здание – пришло время шоу!

Главная тема впечатления

Возьмите одно лишь название любого тематического ресторана – *Hard Rock Cafe*, *House of Blues* или *Medieval Times*, – и вы уже знаете, чего там можно ожидать. Их владельцы сделали первый и решающий шаг на пути к постановке впечатления, четко определив главную тему своего заведения⁴⁵. С другой стороны, плохо продуманная тема не дает клиентам точки опоры для восприятия впечатления, и событие быстро стирается из их памяти. Неподходящая тема может быть описана словами Гертруды Стайн, обращенными к ее родному городу Окленду, штат Калифорния: «Там только и есть, что ничего нет».

Темы, само собой, могут проявляться в различных хитроумных формах. *Darden* – крупнейшая в мире сеть полносервисных ресторанов. В нее входит целый ряд сетей различной тематики: *Red Lobster*, *Olive Garden*, *Longhorn Steakhouse*, *Capital Grille*, *Bahama Breeze* и *Seasons 52* – каждый из них имеет свой неповторимый дизайн. В сети ресторанов *Seasons 52* в качестве темы преимущественно используется календарь. В сети предлагают блюда, привязанные к сезонам, которые сменяют друг друга четыре раза в год. Фирменные блюда меняются 52 раза в год (посетители с большей долей вероятности будут впоследствии рекомендовать своим родственникам и друзьям блюдо недели, нежели блюдо дня), а в подаваемых десертах (этих «маленьких излишествах») содержится всего 365 (или около того) калорий. Независимые элитные рестораны часто используют еще более утонченную тематику. Постмодернистский ресторан *Moto Restaurant* расположен в одном из промышленных районов Чикаго (где находятся предприятия пищевой индустрии) и принадлежит шеф-повару Хомаро Канту. Блюда и напитки в его заведении подают в посуде из листового железа, а среди гастрономических изысков, вызванных к жизни развитием технологий, имеется, например, съедобное меню. Тщательно продуманная тематика не ограничивается только внешней атрибутикой (как это бывало при проведении выпускного бала в школьном спортзале в прежние времена), а является основной идеей, организующим принципом или основополагающей концепцией для каждого элемента в составе впечатления.

Магазины часто нарушают это правило. Они говорят о «покупательских впечатлениях», однако им не удается создать тему, которая объединила бы отдельные предложения и презентации товаров в цельное впечатление. Продавцы бытовых и электрических приборов, к примеру, демонстрируют практически полное отсутствие творческого подхода и воображения, когда дело касается темы их продаж. Один за другим идут стеллажи с посудомоечными машинами и сушилками, стройными рядами стоят холодильники – все это только подчеркивает вопиющую одинаковость магазинов совершенно разных компаний. Но разве не должен магазин, названный *Circuit City* («Город электросхем»), быть каким-то особенным? (Тематически товары в магазине были расставлены подобно надгробиям на кладбище, как бы символизируя его безвременную кончину.)

Леонард Риджио, генеральный директор *Sames & Noble*, был одним из первых, кто осознал важность покупательских впечатлений. Когда он начал расширять сеть книжных магазинов, превращая их в сеть супермагазинов, он использовал простую тему театра. Риджио понял, что люди ходят в книжные магазины по той же причине, по которой они ходят в

⁴⁵ Изучение корней английского *theme* объясняет взаимосвязь между словами *theme* («тема») и *place* («место»). John Ayto, *Dictionary of Word Origins*. – New York: Arcade Publishing, 1990. – P. 527. Автор пишет, что «греческое слово *thima* обозначало «нечто помещенное» (оно было образовано при помощи основы *the-*, выделяемой в слове *tithenai* («класть», «размещать») – дальнем родственнике английского глагола *do* («делать»)). В английский язык это слово пришло из латинского (*thima*) и еврофранцузского (*teme*) и сохранило в конечном счете латинское написание». Впечатления разворачиваются в определенном месте, и самые лучшие из этих мест имеют свою тему.

театр – ради социального впечатления⁴⁶. Поэтому он полностью переоборудовал все магазины, чтобы они соответствовали этой теме; он изменил и архитектуру, и стиль поведения обслуживающего персонала, и мебель, и интерьер. И, конечно же, он добавил кафе как «антракт» между выбором книг, покупками и общением. Сегодня интернет-магазин *Amazon.com*, лидер отрасли, предлагает обзоры книг, составленные читателями, и отправляет клиентам электронные письма с подтверждениями, удобные для пересылки друзьям. Еще многое предстоит сделать, чтобы превратить книжные магазины (где просто продаются книги) в настоящее место встречи с книгами, где можно будет ознакомиться с обзорами книг и их почитать (где будут продаваться соответствующие впечатления). Рост популярности электронных книг лишь увеличивает потребность в создании новых тем в реальном мире, если книжные магазины желают преуспеть в конкурентной борьбе.

Первый шаг к созданию впечатления – выбор четко определенной цели.

Возьмем, например, *Forum Shops* в Лас-Вегасе – торговый центр, задуманный компанией *Sheldon Group* (принадлежащей *Gordon Group Holdings*) и спроектированный ею совместно с агентством по недвижимости *Simon Property Group*, расположенным в Индианаполисе. *Forum Shops* открылся в 1992 году, дав толчок развитию розничной торговли, которая стала новой золотой жилой для владельцев заведений Лас-Вегаса. В нем прослеживается четкий мотив древнеримского рынка; эта тема нашла свое отражение даже в мельчайших архитектурных деталях. Мраморный пол, белоснежные колонны, кафе на открытом воздухе, живые деревья, струящиеся фонтаны, даже нарисованное на потолке голубое небо с кудрявыми облаками, на котором через каждый час день сменяет ночь и наоборот. Все входы в магазин, все прилавки, все витрины (вне зависимости от продаваемых брендов) должны соответствовать доминирующему стилю. По нашему мнению, весь этот ансамбль объединяет одна важная деталь – сливные желоба, проложенные вдоль стен в переходах всего в нескольких метрах от входов в магазины. Создается впечатление, будто их владельцы каждое утро окатывают полы водой из ведер, и затем эта вода по желобам стекает в Адриатическое море. Выбранная тема подразумевает изобилие и роскошь, а продажи торгового центра после расширения в 1997 году, когда площадь торгового центра выросла вдвое, также превысили показатель в тысячу долларов на один квадратный метр (сравните со средним показателем в 300 долл.). В 2004 году к этому ансамблю добавился «Колизей», где 4000 зрителей могут смотреть представления, а также четыре спиральных эскалатора, полностью вписывающихся в тематику торгового центра.

Идея создать *Диснейленд* родилась у Уолта Диснея из-за разочарования в других парках развлечений – аттракционы, игры и прохладительные напитки не были объединены общей темой. Позже он рассказал писателю и журналисту Бобу Томасу:

«Это началось, когда мои дочери были еще совсем маленькими и я решил сводить их в луна-парк. Я сидел на скамейке, ел орешки и смотрел по сторонам. Я спросил у себя, черт побери, почему нельзя создать лучшее место, куда можно было бы привести детей и хорошо провести время самому?»⁴⁷

Именно тогда Диснею пришла в голову мысль создать *Диснейленд* – «оживший мультфильм, который увлекает зрителей», по словам Диснея. Эта идея воплотилась в ряде *тематических аттракционов*. Карусель короля Артура, полет Питера Пена, пароход на колесах Марка Твена и др. (о каждом из них можно было сказать: «Ничего подобного вы еще не видели

⁴⁶ James Champy, *Reengineering Management*. – New York: Harper Business, 1995, – P. 56–57. См. также I. Jeanne Dugan, *The Baron of Books // Business Week*. – 29 June 1998. – P. 108–115.

⁴⁷ Bob Thomas, *Walt Disney: an American Original*. – New York: Hyperion, 1994. – P. 11.

в других луна-парках!»⁴⁸). Эти аттракционы располагались в тематических зонах, например *Fantasyland* или *Frontierland*, в самом первом тематическом парке в мире, который в рекламной брошюре назван «новым впечатлением в мире развлечений».

Что же стало основным мотивом, который красной нитью проходит через все впечатления *Диснейленда*? Когда в 1953 году Уолт Дисней обратился к потенциальным спонсорам, у него была одна-единственная простая, но захватывающая идея, и уже вскоре он усердно трудился над ее воплощением:

«Идея **Диснейленда** очень проста. Это будет место, где люди обретут счастье и получают знания.

Это будет место, где дети и родители будут приятно проводить время в обществе друг друга; где учителя и ученики достигнут понимания и по-новому взглянут на обучение и образование. Здесь старшее поколение вспомнит дни своей молодости, а молодое встретит вызов, который бросает им будущее»⁴⁹.

Фраза «Это будет место, где люди обретут счастье и получают знания» произвела на инвесторов сильное впечатление, и Диснею удалось быстро получить нужные средства. Менее чем через два года состоялось открытие *тематического парка*, и количество посетителей превзошло самые смелые ожидания его создателей.

Возьмем для примера телевизионную таверну *Cheers* и их девиз «Место, где все знают вас по имени». Компании, которые предлагают впечатления, должны искать такие же запоминающиеся тематические конструкции. Конечно же, тема должна быть напрямую связана с предлагаемым впечатлением. *Geek Squad* – довольно простое и подходящее название для фирмы из Миннесоты, которая занимается ремонтом компьютерного оборудования. Может показаться, что, как и у многих тематических ресторанов, тема *Geek Squad* сформулирована в самом его названии. Но это не так. Основатель и старший инспектор отряда утверждает, что организационным принципом для всех действий компании служит девиз «Делать смешные вещи с серьезным лицом». Использование тематики правоохранительных органов позволяет «спецагентам» вести себя строго официально (как будто они являются персонажами современной версии сериала *Dragnet*) и одновременно развлекать клиентов характерным юмором (они показывают свой жетон и говорят: «Здравствуйте, я специальный агент № 73, прибыл, чтобы осмотреть ваш компьютер... Пожалуйста, отойдите от компьютера, мэм»). Да, они ремонтируют компьютеры и устанавливают программное обеспечение, но используемые костюмы и реквизит (белые рубашки с короткими рукавами, черные галстуки с зажимом, черные брюки и фирменные туфли, а также автомобили «Фольксваген-Жук», раскрашенные в полицейском стиле и называемые гикмобилями, создают неповторимый антураж.

Работа *Geek Squad* также демонстрирует разницу между темой и мотивом. Определения этих двух слов практически совпадают. Представьте, что тема проявляется посредством мотива. Мотив и тема могут совпадать (это справедливо в отношении компании *Disney*, которая использует сюжеты своих фильмов и осовремененных сказок в качестве тем для аттракционов), но это необязательно. Мотив *Geek Squad* проявляется в названии, логотипе, выборе автомобилей, значков и одежде сотрудников – все это ассоциируется с органами правопорядка. Но этот мотив является всего лишь способом выражения лежащей в его основе темы. В действительности в лучшем случае тематика означает создание сценария, который останется незавершенным, если не получится увлечь им гостей. Как сказал Рэнди Уайт из компании *White Hutchinson Leisure & Learning Group*, «Тема, в основу которой положен сюжет, оказывает сильное влияние. Она затягивает гостей в фантастический, воображаемый мир и способна завла-

⁴⁸ Там же, с. 13.

⁴⁹ Там же, с. 246.

деть глазами, умом и разумом посетителя». Степень такого влияния поддается количественной оценке. На рынке компьютерных услуг, где преобладают небольшие семейные предприятия, компания *Geek Squad* после поглощения в 2002 году сетью *Best Buy* увеличила количество агентов в своей «Оперативной группе круглосуточной компьютерной поддержки» до 24 000. Это стало возможным благодаря тому, что компания рассматривала каждое взаимодействие с клиентом как возможность разыграть комедийный сюжет с серьезным лицом. Владельцы компаний, которые работают на других рынках сферы услуг, отличающихся сильной сегментацией, например, автомоек, химчисток, маникюрных салонов и даже салонов ритуальных услуг, также имеют возможность построить способный к росту бизнес с помощью продуманной тематики.

Придумать подходящий мотив для впечатления достаточно сложно. Можно начать с рассмотрения общих категорий возможных тем. В своей захватывающей научной книге *The Theming of America* профессор социологии Марк Готтдинер выделяет десять основных тем, которые чаще всего находят воплощение в «созданной человеком окружающей среде», названной им постановочными впечатлениями⁵⁰:

1. Статус.
2. Тропический рай.
3. Дикий Запад.
4. Классические цивилизации.
5. Ностальгия.
6. Арабские фантазии.
7. Городские мотивы.
8. Крепости: архитектура и оборона.
9. Модернизм и технический прогресс.
10. Представление непредставимого (например, мемориальная доска ветеранам войны во Вьетнаме).

Профессора маркетинга Бернд Шмитт и Алекс Симонсон в своем учебнике *Marketing Aesthetics* предлагают девять «областей», в которых можно найти тему⁵¹:

1. История.
2. Религия.
3. Мода.
4. Политика.
5. Психология.
6. Философия.
7. Окружающий мир.
8. Культура.
9. Искусство.

Конечно, этот список может указать лишь возможное направление для разработки конкретной темы. Например, *Library Hotel* в Нью-Йорке выбрал в качестве темы другую классификацию (и набор «областей», значительно превосходящих приведенные выше списки), а именно

⁵⁰ Mark Gottdiener, *The Theming of America: Dreams, Visions, and Commercial Spaces*. – Boulder, Colorado: Westview Press, 1997. – P. 144–151. Bernd Schmitt and Alex Simonson, *Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brands, Identity, and Image*. – New York: Free Press, 1997. – P. 137–139. Авторы второй книги рекомендуют корпорациям использовать в качестве источника тем пять основных культурных областей физического мира: философские и/или психологические концепции; религию, политику и историю; искусство; моду и популярную культуру. Они также предлагают (с. 129–135) компаниям согласовывать тему, которую они определяют как «содержание, значение, проецируемый образ» (с. 124), с задачей, целями и стратегией; своими возможностями; легитимностью; образом корпорации или торговой марки; ценностями. Мы полагаем, что для существующих корпораций особую роль играет легитимность бизнеса.

⁵¹ Bernd Schmitt and Alex Simonson, *Marketing Aesthetics*. – P. 128–129.

десятичную классификацию Дьюи. Согласно этой классификации, воплощенной в архитектуре отеля, тематика каждого из десяти его этажей соответствует одному из основных классов системы: общественным наукам, языкознанию, естественным наукам и математике, технике, искусству, литературе, истории, общим знаниям, философии и религии. Номера на каждом этаже соответствуют подклассам, им присвоены соответствующие номера. Например, 6 номеров на 7 этаже («Искусство») имеют следующие номера: 700 006 («Дизайн одежды»), 700 005 («Музыка»), 700 004 («Фотография»), 700 003 («Сценическое искусство»), 700 002 («Живопись») и 700 001 («Архитектура»). В каждом номере на книжной полке находится подборка книг, на кофейном столике лежит богато иллюстрированное издание большого формата, а сам номер украшают произведения искусства, посвященные соответствующей тематике.

Каждое впечатление имеет свою тематику. И неважно, насколько сознательно она была выбрана, хорошо разработана или тщательно и точно воплощена в реальность. Тема всегда присутствует. Нахождение подходящей темы является центральной задачей для разработки впечатления. Однако, каким бы ни был ваш список, залог успеха в определении темы для впечатления – понимание того, что действительно будет привлекать внимание. В разработке темы впечатления нужно руководствоваться пятью основополагающими принципами.

Во-первых, захватывающая тема должна изменить восприятие реальности гостем. Темы Готтдинера оказывают влияние на какой-либо аспект впечатления, будь то временная эпоха, географическое расположение, условия окружающей среды (знакомое/незнакомое, опасное/безопасное), социальное взаимодействие или самовосприятие. Все успешно выбранные темы создают другую реальность (реальность, в которой можно действовать, учиться, получать удовольствие и просто находиться), отличную от той, к которой привыкли люди.

Самые сильные впечатления изменяют восприятие пространства, времени и материи.

Во-вторых, темы самых сильных впечатлений полностью изменяют восприятие времени, пространства и материи. Возьмем, например, всем нам знакомое пространство – парковку. Обычная парковка порождает восприятие пространства лишь в одном измерении – впечатление возникает только в ту минуту, когда водитель ищет свободное место. Наличие указателей говорит уже о двухмерном восприятии – они помогают увидеть, где именно будет стоять машина; впечатление, таким образом, возникает еще и тогда, когда водитель ищет свой автомобиль по возвращении. Тематическое оформление парковки в Чикаго возле аэропорта О'Хара позволяет получить полноценное трехмерное впечатление. По возвращении гости не тратят времени на поиски своей машины – помимо множества указателей, у каждого яруса есть своя эмблема и мелодия.

В *Диснейленде*, переименованном в *Tomorrowland*, позволяющем заглянуть в будущее, дети (как и некоторые родители) теряют обычное чувство времени. Тот же самый опыт можно получить при взаимодействии с корпоративными клиентами или, например, при просмотре 5- и 15-минутных роликов на канале *TED Conference*, содержание которого строится на трех темах: технологий, развлечений и дизайна. Владельцы *Hard Rock Cafe* пытаются давить на ностальгию, так же, как это делают музеи и брифинг-центры некоторых компаний. Тема времени тоже не осталась в стороне – владельцы гимнастических залов *The Little Gym* (окрашенных в красный, желтый и синий цвета) не опасаются недовольства со стороны своих маленьких клиентов, поскольку обыграли тему времени как таковую. Вместо того чтобы бесконечно заниматься гимнастикой: кувырками, лазаньем и упражнениями на гимнастических снарядах без особых впечатлений, дети получают впечатления при участии в каждой программе (например, «Веселые жучки») и каждого занятия (например, «Неделя вверх тормашками»). Это позволяет поддерживать интерес к занятиям у маленьких гимнастов, которые неделю за неделей выполняют одни и те же комплексы упражнений. *Google* использует в качестве темы свой соб-

ственный логотип, изображенный на домашней странице поисковика и связанный с событиями, происходившими в определенный момент истории человечества. Публичная библиотека в Серритосе (в Южной Калифорнии) объявила себя «Первой библиотекой впечатлений в мире» и использует тему «путешествий во времени» для оформления и меблировки каждого зала. В библиотеке городка, где проживают 50 000 жителей, бывает более 3000 посетителей в день.

При создании увлекательного впечатления тему нельзя ни упрощать, ни игнорировать. Тема определенного впечатления может включать разный размер, форму и даже материю того или иного предмета. *Cabela's* и его конкурент *Bass Pro Shops* используют тему приключений на открытом воздухе и предлагают свой товар – мечту любого спортсмена. Они используют охотничьи мотивы (чучела животных, оружие) и, таким образом, делают добычу ближе к охотнику. Гостиничная компания *Marriott Vacation Club International* построила огромный пиратский корабль с водометами, выполненными в виде старинных пушек, и водными горками в виде деревянных досок в бассейне своего комплекса *Horizons* в Орландо. Пиратскую символику и «штуки в бассейне» дополняют всевозможные события, в том числе дуэли на водяных пушках и подарочные наборы в виде сундуков с сокровищами, ожидающие VIP-клиентов в их номерах. Все это усиливает семейные впечатления. *Marriott* совместно с Йеном Шрегером создала новую концепцию фешенебельной гостиницы и открыла первый подобный отель в конце 2010 года на пляже Вайкики. На территории комплекса есть кинотеатр под открытым небом, школы подготовки пловцов и серферов, а также бар в холле гостиницы, куда гости могут попасть только через потайной ход.

Также важно пространство. Авиакомпании с миллиардным оборотом, как правило, принимают некоторые шаги, чтобы повысить комфортабельность впечатлений от путешествия в ограниченном пространстве. Эксперт по творчеству, а в прошлом декан Университета Уолта Диснея Майк Вэнс рассказывает в своих выступлениях, что он берет с собой в поездки некоторые личные вещи. В сумку, которую он называет «кухней ума», он кладет семейные фотографии, клочки бумаги и прочие безделушки, а во время полета, особенно длительного, украшает ими спинку сиденья, поднос с едой и иллюминатор. Стюарды при этом смотрят на него так, как будто проблемы у него, а не у авиакомпании, лишенной главного – мотива. Поэтому путешественники приветствовали появление лайнеров компании *Virgin America*, снабженных разноцветным освещением и развлекательной системой, которые придают необычный шарм самолетам американских авиалиний. Стоит обратить внимание на особенность этих самолетов – радикальные изменения претерпела конструкция салона. Из него убрали стенку, отделяющую кресла бортпроводников и кухонную зону от пассажиров, выставив стюардов на обозрение во время всего полета. В итоге взаимодействие между пассажирами и экипажем значительно улучшилось во многом благодаря тому, что теперь стюарды постоянно находятся на сцене и должны все вместе играть на публику.

В-третьих, увлекательная тема объединяет пространство, время и материю в единое и логичное целое. Давайте рассмотрим эту мысль на примере одного богословского труда. Доктор Генри Моррис выступает в защиту христианства:

«Вселенная – это не **триада** из трех отдельных элементов [времени, пространства и материи], которые вместе дают целое. Скорее, каждое из этих трех понятий само по себе представляет целое, а Вселенная – это троица, а не триада. Пространство безгранично, время бесконечно, и повсюду во времени и пространстве происходят события, существуют явления, протекают процессы. Наша триединая Вселенная удивительно похожа на своего Создателя»⁵².

⁵² Henry M. Morris and Henry M. Morris III, *Many Infallible Proofs: Evidences for the Cristian Faith*. – Green Forest, Ark: Master Books, 1996. – P. 118. Моррис отмечает, что каждый из элементов нашей триединой Вселенной сам по себе представляет троицу: у пространства есть три измерения, материя может быть энергией, движением и явлением, а время делится на

В этом и заключается секрет рассказов и историй. Великие книги и хорошие фильмы увлекают читателя или зрителя, когда они создают совершенно новую реальность и изменяют до мельчайших деталей впечатление от чтения книги или просмотра фильма. *Lori's Diner*, небольшая сеть ресторанов в Сан-Франциско, имеет подлинный вид заведения из 50-х годов XX века, вплоть до проигрывателей пластинок, автоматов для игры в пинбол и формы официантов, а у входа в ресторан служащий в модном в те годы костюме приглашает прохожих окунуться в прошлое⁵³. Почему бы не воспользоваться этим принципом при постановке впечатлений в отделениях банков и маршрутных автобусах фирм по прокату автомобилей, на сессиях конференций и маркетинговых мероприятиях для корпоративных клиентов?

В-четвертых, для усиления темы следует разделить имеющееся пространство на несколько логически завершенных и связанных друг с другом зон. В исчезнувшей ныне сети развлекательных центров *Discovery Zone* практически каждый уголок просматривался из любой другой точки. Секции едва отделялись друг от друга прозрачной сетью, а главным центром веселья зачастую был сухой бассейн с шариками. Такая организация пространства должна была помочь родителям следить за своими отпрысками, но при этом она больше соответствует одной из тем, предложенных Готтдинером, – «Крепости: архитектура и оборона», нежели площадке для игр и воображаемого первооткрывательства. Для сравнения вспомним магазин *American Girl Place*. Продающиеся в нем товары вторичны по отношению к окружающим их впечатлениям, которые создаются посредством четкой разбивки торгового зала на отдельные зоны. Посещение магазина начинается с захода в библиотеку, где стоят книги, посвященные каждой из предлагаемых кукол. На более чем дюжине экранов демонстрируются видео, раскрывающие характер каждой куклы. Вторая зона – это ресторан, который называется просто «Кафе». Оно открыто только в часы завтрака, обеда, полдника и ужина. В фотостудии девочки могут сфотографироваться для персонифицированных обложек журнала *American Girl*. Перед фотосессией девочкам делают макияж в специально отведенной для этого зоне. Есть в магазине и парикмахерская, где кукле могут уложить волосы или, если кукла не новая, восстановить их до первоначального состояния.

В-пятых, тема должна отвечать характеру компании. В 1947 году застройщик Артур Рублефф придумал название «Великолепная миля» для ансамбля коммерческих зданий на Норт-Мичиган-Авеню в центре Чикаго. Эта великолепно продуманная тема выдержала испытание временем, поскольку она хорошо подходит для пеших прогулок посетителей местных магазинов и ресторанов, а также для выставленных напоказ роскоши и изобилия. Впоследствии Рублефф организовал *Greater North Michigan Avenue Association* (Ассоциацию Норт-Мичиган-Авеню), которая содействовала организации и проведению выставки *Cows on Parade* в Чикаго в 1999 году. Она стала первым мероприятием такого рода в США, его идея была заимствована у швейцарцев. В ходе мероприятия местных художников и дизайнеров пригласили оформить 300 статуй коров в натуральную величину, размещенных по всему городу. Эта выставка публичного искусства принесла организаторам миллионы долларов, полученные от массы туристов, слетевшихся в Чикаго, чтобы поглазеть на коров и сфотографироваться с ними. Тема коров идеально подходила для Чикаго. В середине XIX века этот город был единственным железнодорожным узлом, через который проходили составы со скотом, направлявшиеся из западных штатов в другие части страны. Мероприятия, аналогичные «Параду коров», проводились и в других городах (гитары в Кливленде, летающие свиньи в Цинцинати и т. д.), при этом успех зависел от того, насколько выбранная тематика мероприятия соответствовала месту его проведения.

прошлое, настоящее и будущее.

⁵³ В ресторане *Lori's Diner* стиль 50-х годов XX в. воссоздается настолько достоверно, что даже напитки в меню, сережки и татуировки официантов соответствуют тому времени. В конце концов, это Сан-Франциско.

Тема должна соответствовать характеру компании.

Удачно выбранная тема примечательна и лаконична. Излишнее количество подробностей снижает ее пользу при создании впечатлений. Тема – это не постановка корпоративной задачи и не ключевая фраза рекламной кампании. Ее совершенно необязательно разглашать широкой публике. К примеру, в текстах Библии слово «Троица» не упоминается ни разу, однако ее присутствие ощущается. Тема должна объединять все элементы и грани впечатления в единую сюжетную линию, которая полностью завладела бы вниманием покупателя. Именно в этом заключается суть темы, а все остальное – просто дополнение.

Ощущения и позитивные стимулы

Тема закладывает основу для впечатлений, создаваемых с помощью незабываемых ощущений. Они навсегда остаются с человеком; именно они в первую очередь должны захватывать умы клиентов после получения впечатлений. Гармоничное сочетание нескольких ощущений оказывает влияние на клиента и тем самым служит цели выбранной тематики. Чтобы добиться желаемого эффекта, спросите себя, как бы вы хотели, чтобы ваши гости описали свои впечатления, начиная со слов: «Я почувствовал, что...» или «Мне показалось, что...». Профессора Шмитт и Симонсон и здесь предлагают нам полезный список, в который они включили «шесть измерений общих ощущений»:

1. *Время*: традиционное, модернистское или футуристическое представление темы.
2. *Пространство*: город/деревня, восток/запад (а мы можем добавить север/юг), дом/работа, помещение /открытое пространство.
3. *Технологии*: изготовленное вручную / механическим способом, естественное/искусственное.
4. *Подлинность*: настоящее/поддельное.
5. *Изысканность*: роскошное/дешевое, утонченное/грубое.
6. *Масштаб*: представление темы как большой или маленькой.

Режиссеры впечатлений могут использовать приведенные выше измерения для того, чтобы творчески переосмыслить бесчисленные возможности передачи темы и вызвать нужные ощущения у гостей. Связь с концепцией «время – пространство – материя» здесь очевидна.

Однако этот список затрагивает лишь основные отношения между впечатлением и ощущениями, которые его питают. Наверное, в том, что касается самого полного и совершенного перечня всевозможных ощущений, нет равных четвертому изданию справочника Питера Марка Роже *Roget's International Thesaurus* («Тезаурус английских слов и фраз»), в котором представлены 1042 словарные статьи, начиная со слова *Existence* («Существование») и заканчивая словосочетанием *Religious Buildings* («Религиозные сооружения»). Статьи распределены по 8 классам и 176 подклассам, а в самом «Тезаурусе» содержится 250 000 слов и выражений⁵⁴. Это наилучший из доступных источников информации для тех, кто хочет узнать точное значение какого-либо слова, чтобы использовать его для обозначения тех особенных ощущений, которые унесут с собой гости.

Одних слов, разумеется, недостаточно. Чтобы вызвать нужные ощущения, компания должна использовать стимулы, которые все вместе подтверждали бы сущность желаемого впечатления для гостя. Стимулы являются сигналами, которые должна посылать окружающая среда или персонал для создания набора ощущений. Каждый стимул должен поддерживать тему и не противоречить ей.

Сеть бутик-отелей *Joie de Vivre (JDV)* из Сан-Франциско использует одну удивительную технологию для гармонизации впечатлений и позитивных стимулов при разработке тематики для своих отелей, ресторанов и спа-центров. Основатель сети Чип Конли начал свой бизнес с приобретения дешевого, ветхого мотеля в злочном районе Сан-Франциско. Конли хотел создать отель, постояльцы которого получали бы единственные в своем роде впечатления. Однако у него были средства только на покупку и реконструкцию здания, а не на проведение маркетинговых исследований, чтобы выявить тех, кого могло бы привлечь его заведение. Поэтому он обратился к индустрии, которая могла дать ему такую информацию, и выбрал

⁵⁴ *Roget's International Thesaurus*, 4th ed., rev. Robert L. Chapman. – New York: Harper & Row, 1977. – xvii-xxiv. Никогда не покупайте словарь, в котором слова расположены не по тематическим группам, а по алфавиту.

тему для своего отеля *Phoenix* на основе материалов из журнала *Rolling Stone*. Он углубился в изучение старых номеров и обнаружил пять видов ощущений, которые рок-н-рольное чтение внушало своим читателям: жажда приключений, крутой стиль, бунтарский дух, неординарность и вечная молодость. Затем Конли сделал ремонт в здании (по большей части, косметический, а следовательно, недорогой), чтобы воплотить эти ощущения в жизнь, объединив их в связное, гармоничное и неотразимое целое и связать с тематикой журнала. Он превратил бассейн в место для проведения вечеринок и красочно оформил комнаты для постояльцев (включая номер 321, известный как «любовное гнездышко») и наклеил на тележки для горничных наклейки с символикой местных рок-групп. Служащие должны были нести вахту на «постах прослушки», где постояльцы могли делиться своими предложениями. На их основе Конли создавал новые стимулы, призванные усилить получаемые впечатления. Обратите внимание, что JDV не стали называть отель в честь *Rolling Stone*, не афишируют связь с журналом и даже не рекламируют тематику отеля. Они используют стимулы для создания желаемых ощущений и поразительно, что даже без специальной рекламы в отеле *Phoenix* в Сан-Франциско стали останавливаться гастролирующие рок-группы и их сопровождающие. Сеть JDV проделывала этот трюк с журналом в каждом из дюжины своих отелей в Калифорнии.

Различные впечатления, конечно же, зачастую опираются на различные ощущения. В больнице *East Jefferson* в Метари, штат Луизиана, близости от Нового Орлеана, генеральный директор Питер Беттс и его подчиненные полностью переоборудовали помещение, чтобы воплотить идею тепла, заботы и профессионализма. В этой больнице служащие носят таблички, на которых крупными буквами написаны имя и должность, стучатся, прежде чем войти в палату к больному, и многое другое. Все помещения, в которые имеют доступ гости (а это не только пациенты, но их посетители) сделаны так, как будто это сцена, в то время как все остальное находится за кулисами. При этом неприятные процедуры (например, переливание крови) стараются делать в «закулисье». Все, что находится на сцене, насыщено нужными стимулами, усиливающими приятное впечатление. На стенах выложены красочные фрески, а покрытие на полу дополнительно разделяет помещения на зоны (в холле лежит ковер, путь в столовую выложен сланцем, а в конференц-зал – мозаикой терраццо)⁵⁵.

Льюис Карбон, директор по постановке впечатлений компании *Experience Engineering Co.* из Миннеаполиса, разработал интересную концепцию постановки впечатлений, управляющих потребительскими предпочтениями. Карбон делит стимулы на «механические» и «человеческие», другими словами – на одушевленные и неодушевленные. Первые – это «образы, запахи, вкусы, звуки и тактильные ощущения, порожденные предметами, например пейзаж, графика, ароматы, музыка, поверхность перил и т. д. В отличие от них, одушевленные стимулы исходят от людей. Такие стимулы можно создать путем целенаправленной работы с сотрудниками, приводя их поведение в соответствие с пожеланиями гостей»⁵⁶.

⁵⁵ Генеральный директор Беттс и его команда поставили столь увлекательное впечатление, что в феврале 1997 г. сама корпорация *Walt Dimey Co.* присудила больнице *East Jefferson* награду *Mouscar* – собственный вариант всемирно известной премии «Оскар», которая была впервые вручена за пределами компании Диснея. Беттс не преминул отпустить колкость: «Меня больше не задевает, когда люди называют больницу "владениями Мики Мауса"».

⁵⁶ В литературе, посвященной рынку услуг, часто упоминается термин *servicescape*. Его предложила Мери Джо Битнер, профессор Государственного университета штата Аризона, для описания физического окружения тех, кто занимается под «поставщиками услуг». Эта мысль перекликается с «механическими стимулами» Карбона. См., к примеру, Mary Jo Bitner, Consumer Responses to the Physical Environment in Service Settings, *Creativity in Service Marketing*, ed. Venkatesan, Diane M. Schmalensee and Claudia Marshall. – Chicago: American Marketing Association, 1986. – P. 89–93; Mary Jo Bitner, Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees // *Journal on Marketings*. – Spring 1992. – № 2. – P. 57–71; Kirk L. Wakefield and Jeffrey G. Blodgett, The Importance of Servicescapes in Leisure Service Settings // *Journal of Services Marketing*. – 1994. – № 3. – P. 66–67; целая книга, посвященная этому вопросу, в которой вы найдете прекрасную подборку статей. – John F. Sherry, jr., ed., *ServiceScapes: The Concept of Place in Contemporary Markets*. – Lincolnwood, Ill: NTC Business Books, 1998. Наверное, первым эту тему затронул в своей статье Филип Котлер, *Atmospherics as a Marketing Tool* // *Journal of Retailing* 49. – Winter 1973. – № 4. – P. 48–64.

Различные впечатления опираются на различные ощущения.

В компании *Disney*, к примеру, чтобы избежать нежелательных сравнений с местными балаганами или запущенными луна-парками, руководство объявило главным принципом чистоту. Забота о чистоте и порядке воплотилась в механическом стимуле (урна для мусора всегда находится в поле зрения гостей) и человеческом стимуле (в парке работают специальные служащие, единственная задача которых – подбирать мусор, который так или иначе оказался не в урне; вернее, не совсем единственная задача: они также улыбаются всем гостям в радиусе трех метров, что усиливает ощущение счастья).

Стимулы вызывают ощущения, которые, в свою очередь, реализуют главную тему в уме клиента. Впечатление может оказаться неприятным только потому, что некоторым архитектурным деталям не уделили должного внимания, недооценили, или потому что они не соответствуют выбранной тематике.

Незапланированные или неподходящие зрительные и звуковые стимулы могут озадачить клиента. Случалось ли вам когда-нибудь долго искать номер в гостинице, даже если регистратор в холле подробно рассказал вам, куда идти? А ведь достаточно было всего лишь поставить указатели, чтобы ваше впечатление значительно улучшилось.

Исключите отрицательные стимулы

Чтобы клиент получил цельное впечатление, недостаточно просто привести положительные стимулы. Режиссеры впечатлений должны исключить все, что отвлекает от главной темы или противоречит ей. Посетители часто находят, что многие замкнутые пространства – торговые центры, офисы, магазины и самолеты – перенасыщены бессмысленной или тривиальной информацией. И хотя клиентам иногда действительно нужны подсказки или помощь, поставщики услуг слишком часто предоставляют их некачественно или выбирают для этого неподходящие средства. Например, на стуле в номере гостиницы *Wyndham Garden* написано: «Для вашего удобства спинка стула откидывается назад». (Если бы спинка была откинута, то в этой надписи не было бы необходимости.) Когнитивный психолог и критик промышленного дизайна Дональд Норман⁵⁷ предлагает одно «правило: если вы встречаете инструкции, знайте, что о вас, как о клиенте, данная компания не позаботилась должным образом»⁵⁸. Иными словами, любая инструкция в подобной ситуации является признаком халтуры. Она помогает испортить впечатление.

Режиссеры впечатлений должны исключить все стимулы, которые отвлекают внимание гостей от главной темы.

Самые незначительные, на первый взгляд, стимулы могут свести на нет все усилия компании по созданию благоприятного впечатления. В большинстве ресторанов, к примеру, услышав от официанта привычное «Ваш столик готов», гости ожидают самого обычного ужина. Эту фразу произносят столь часто, что она уже не вызывает никаких ощущений. А в *Rainforest Cafe* официант не просто приглашает гостей к столу, а вызывает их, как актеров, на сцену, заявляя во всеуслышание: «Господин Смит, ваше приключение начинается!» Если этот самый господин Смит не появляется после третьего приглашения, официант объявляет остальным гостям, что «сафари началось без него». После того, как мы сказали: «Три, пожалуйста» официанту в кафе *Ed Debevic's* в Чикаго, он забыл о нашей компании и стал обслуживать другие столики, пока мы, наконец, не спросили его о нашем столике. На это он нахально заявил: «А вы про столик ничего не говорили». (В этом заведении все стимулы подобраны так, чтобы у посетителя сложилось впечатление, которое лучше всего можно охарактеризовать как отталкивающее, грубое, подлое, оскорбительное и в целом скверное. Это работает, поскольку компания тщательно увязала стимулы между собой и сделала это с юмором. Нашей компании стоило обратить внимание на первый стимул – обслуживавший нас официант носил бейдж с именем «Улыбашка».)

Чтобы избежать стимулов, противоречащих главной теме, служащие тематических парков *Disney* всегда играют свою роль и никогда ни при каких обстоятельствах не выходят из образа до тех пор, пока не уйдут со сцены. Только в помещении, куда нет доступа гостям, они могут свободно общаться друг с другом. Во многих музеях под открытым небом, таких как *Old Sturbridge Village* и *Plimoth Plantation* (оба находятся в штате Массачусетс), от служащих требуется до конца играть свою роль (фермеров XVIII века в *Sturbridge* или индейцев в *Plimoth*). Однако есть и такие музеи (например, *Colonial Williamsburg* и *Jamestown* в штате Вирджиния), где целостность впечатления нарушена: их служащие, одетые в исторические костюмы, разговаривают на том же языке, что и гости.

Идея ролевых костюмов и поведения применима и ко многим представителям более обыденных профессий. В больнице *East Jefferson* все служащие должны воплощать особый

⁵⁷ Актуальное издание книги Дональда Нормана *Design of Everyday Things* можно найти по ссылке: <https://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/paperbook/design-everyday-things>. – Прим. ред.

⁵⁸ Donald A. Norman, *Turn Signals Are the Facial Expressions of Automobiles*. – Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1992. – P. 19.

образ – определенный стандарт в одежде, который исключает возможные отрицательные стимулы. Например, мужчинам запрещено носить обычные рубашки без галстука, для женщин запрещены длинные ногти и некоторые цвета лака; ни те, ни другие не должны пользоваться одеколоном или духами с сильным ароматом. Образ помогает персоналу создать желаемое для больницы ощущение профессионализма. Он оказался настолько эффективным, что служащих *East Jefferson* узнают даже в обычной одежде за пределами больницы.

Не нужно забывать, что избыток стимулов, особенно наложенных друг на друга в случайном порядке (например, когда во имя установления личного контакта с покупателем его обслуживают назойливо и подобострастно), также может погубить впечатление. Журнал *Fortune* перечислил преимущества сдаваемых в аренду квартир по сравнению с отелями для тех, кому приходится много путешествовать:

«Здесь нет регистрации при вселении и выселении, нет счетов, которые повергнут вас в ужас, нет двойной стоимости телефонных разговоров (вы звоните прямо из квартиры, а позже вам приходит подробно расписанный счет за телефонные переговоры), а минимальный срок пребывания составляет всего лишь двое-трое суток. Даже более того, здесь **сфера услуг не вторгается в вашу жизнь**: посыльный не ждет от вас чаевых, горничная не прячется у вас в номере, смотря телевизор, никто не врывается к вам посреди ночи, чтобы пополнить содержимое мини-бара»⁵⁹.

Чтобы и в будущем не терять клиентов, которые все чаще предпочитают подобные «дома вдали от дома», гостиницы должны приложить все усилия и устранить отрицательные стимулы: нанять людей, которые отвечали бы на телефонные звонки; сделать так, чтобы регистраторам не приходилось отвлекаться от гостя, который в это время расплачивается; удостовериться в том, что посыльные и горничные выполняют свою работу ненавязчиво; не перегружать гостей предложениями услуг и т. д. Только тогда гости будут чувствовать себя в гостиничном номере почти так же уютно, как дома.

⁵⁹ Tom Huth. Homes on the Road // *Fortune*. – 29 September 1997. – P. 307.

Сувениры

Люди всегда покупали сувениры, главным образом, ради тех воспоминаний, которые они пробуждают. Путешественники покупают почтовые открытки с видами полюбившихся мест, игроки в гольф приобретают футболки или кепки с логотипами полей или клубов, супруги выбирают поздравительные открытки, чтобы отметить важное событие в семейной жизни, а подростки коллекционируют футболки в память о рок-концертах. Для всех из них сувениры представляют собой материальное свидетельство о том впечатлении, которое они хотели бы сохранить в памяти.

Люди покупают сувениры, как материальное свидетельство о впечатлении.

Сувениры – это не только сам предмет, но еще и связанные с ним воспоминания, и именно поэтому они так дороги своим владельцам. Возьмите, к примеру, погашенный билет – естественный побочный продукт многих впечатлений. Возможно, вы храните несколько таких билетов в шкатулке с драгоценностями, или, может быть, ваши дети бережно закрепили их на стене в своей комнате? Скажите, почему мы храним эти клочки бумаги? Потому, что они напоминают о дорогом нашему сердцу впечатлении. Ваш первый поход на бейсбольный матч Высшей лиги, любимый мюзикл, памятное свидание в кинотеатре – все эти события могут со временем стереться из памяти, если у них нет материального подкрепления.

Конечно же, это не единственная и, может быть, даже не самая главная причина, по которой мы покупаем сувениры. В основном мы хотим рассказать другим о нашем впечатлении, поговорить о нем и, как это часто бывает, вызвать зависть⁶⁰. Этот фактор дает много пищи для размышлений вдумчивому постановщику впечатлений. Бруно Гиссани, директор европейского подразделения *TED Conferences*, выразился следующим образом:

«Сувениры – это способ превратить впечатление в общение, передать его часть другим людям; а для тех компаний, которые занимаются экономикой впечатлений, это еще и способ привлечения покупателей».

Люди тратят миллиарды долларов на сувениры, которые продаются по цене в два раза дороже той же продукции, но без привязки к какому-либо месту или впечатлению. Человек, который идет на концерт *Rolling Stones*, покупает футболку с датой и местом проведения концерта и платит за нее в несколько раз больше, чем за обыкновенную футболку в универмаге. Это происходит потому, что в данном случае цена отображает скорее не себестоимость товара, а его ценность как памяти о концерте в глазах покупателя. В добавок к продаже обыкновенных футболок по невообразимым ценам *Hard Rock Cafe* добивается еще и того, что гости покупают сразу несколько футболок только благодаря тому, что на них напечатаны адрес и место расположения того или иного кафе сети (кстати, придумано это было в *Rainforest Cafe*, а сейчас идею подхватили многие тематические заведения).

Чтобы усилить впечатление, можно продавать сувениры, которые всегда будут напоминать о нем. Можно также превратить предметы, напрямую связанные с впечатлением, в личный сувенир. Сувениры могут принимать участие в получении впечатлений, и тогда выше вероятность того, что они станут ценным напоминанием. Так, гостиницы наносят рисунки на ключ-карты и экспериментируют с текстами на табличках «Не беспокоить». Некоторые вообще отказываются от надписей, как, например, *JW Marriott Desert Springs Resort & Spa*. Таб-

⁶⁰ Как много лет назад предсказывал Элвин Тоффлер (Alvin Toffler, *Future Shock*. – New York: Bantam Books, 1970. – P. 226), потребители однажды «начнут коллекционировать впечатления так же страстно и увлеченно, как сейчас они коллекционируют вещи».

личка на двери номера не содержит надписей и выполнена в виде розового фламинго, который прекрасно сочетается с розовыми фламинго, населяющими территорию курорта. Рестораны в магазинах *American Girl Place* служат тому наглядным примером. Свернутые в трубочку салфетки фиксируются резинками для волос (цветными, черно-белыми, полосатыми или в горошек, и гармонично вписываются в декор помещения). Как только юные посетительницы обнаруживают такие приятные мелочи, то сразу же спрашивают, можно ли их взять себе. Их успокаивают, что они смогут забрать эти вещицы домой. (*American Girl* также предлагает приобрести сувенир на память о посещении ресторана – кресла, в которые усаживают кукол во время приема пищи. Высотой они около 30 см и называются «сиденьями для угощения». Их предлагают по 25 долл. за штуку!) Ресторан Томаса Келлера *French Laundry* («Французская прачечная») в Янтвилле, штат Калифорния, предлагает в качестве сувениров рельефные бельевые прищепки, которыми скрепляются салфетки.

Компаниям следует проявлять больше фантазии и разрабатывать совершенно новые формы сувенирной продукции. Когда в отеле *Ritz-Carlton* в Нейплс, штат Флорида, установили новую электронную систему безопасности и стали использовать пластиковые карточки вместо ключей, руководство решило просто раздать ставшие ненужными дверные ручки. На каждой из ручек был вырезан символ отеля *Ritz-Carlton* (лев и корона), и ручки превратились, таким образом, в оригинальные пресс-папье. Обзавестись такими ручками изъявили желание более 6000 человек, но их владельцами стали те, чья история пребывания в отеле тронула владельцев, изучивших каждое письмо. Эти дверные ручки, количество которых было ограничено, стали материальным напоминанием о пребывании в гостинице и (на что, безусловно, надеется *Ritz-Carlton*), стимулом для того, чтобы пережить это впечатление еще раз. Чувство признательности, которое возникло в результате этой акции у гостей, стоит намного больше, чем можно было когда-либо выручить от продажи дверных ручек.

Более того, в постановке впечатлений компаниям следует изобретать запоминающиеся методы использования сувениров, чтобы сам способ их получения стал изюминкой впечатления, как это происходит в «Кафе» внутри *American Girl Place*, когда юные посетительницы обнаруживают на столе резинку для волос. Муниципалитет канадского города Калгари делает это очень необычным образом, награждая организаторов и докладчиков на выездных совещаниях высокими ковбойскими шляпами белого цвета. Человек, получивший шляпу, поднимает правую руку вверх и приносит клятву, повторяя ее шуточный текст: «Обещаю никогда не снимать эту шляпу... даже во сне...» Затем ему выдают сертификат с изображением этой шляпы и датой награждения. Точно так же руководство *Geek Squad* уделяет внимание процедуре вручения фирменных футболок клиентам компании – агенты тщательно обыскивают футболку, прежде чем умчаться на следующее задание.

Если сцена, на которой разворачивается впечатление, декорирована должным образом, каждая компания может включить в свое предложение сувениры. А если поставщики услуг, такие как банки, бакалейные магазины и страховые компании, убеждены, что в их деле спроса на сувениры нет, то это только потому, что они не предлагают ничего такого, что хотелось бы запомнить. Если они включают в свое предложение впечатления, содержащие только положительные стимулы, то их гости будут готовы платить за сувениры, которые послужат им напоминанием об этом впечатлении (если даже в этом случае сувениры не будут пользоваться спросом, то впечатление, возможно, было не таким уж и приятным). Если авиакомпания предложит своим пассажирам настоящее впечатление, то они купят что-то из ее каталога, чтобы сохранить память о полете. Точно так же ипотечные компании могут предлагать клиентам домашнюю утварь со своим логотипом. У кассы бакалейного магазина можно разместить сувениры вместо копеечных безделушек, которые люди часто покупают необдуманно. И, возможно, в будущем страховые сертификаты будут достойны того, чтобы размещать их в рамках на стене гостиной.

Задействуйте все пять чувств

Стимулы, которые сопровождают впечатление, должны подтверждать и усиливать его тему. Чем сильнее впечатление воздействует на органы чувств, тем более запоминающимся оно будет. Сообразительные чистильщики обуви усиливают впечатление клиентов с помощью кусочков ткани, ароматов и звуков, которые не делают туфли чище, однако впечатление становится более приятным и захватывающим. Находчивые парикмахеры используют шампуни и лосьоны не только для того, чтобы упростить укладку волос, но и чтобы добавить больше тактильных ощущений к впечатлению клиента. В торговых залах лучших бакалейных магазинов витает запах свежей выпечки, а иногда используются даже звуковые или зрительные эффекты – гроза в магазине, пускай даже искусственная, запомнится посетителям надолго. В подавляющем большинстве случаев легче всего дополнить услугу вкусовыми ощущениями – достаточно просто предложить еду и напитки.

West Point Market в Акроне, штат Огайо, основанный Руссом Верноном, был одним из первых магазинов, который начал предлагать гостям фирменные блюда, как в кафе. Гуру розничной торговли Леонард Берри, преподаватель Техасского университета A&M, описывает этот магазин как «море красок, невероятное приключение, непреодолимое искушение со всеми его сочными ягодами, грецкими орехами и фисташками»⁶¹. Он цитирует Кайе Лоув, директора по связям с общественностью: «Мы всегда позволяем нашим покупателям попробовать продукцию. Некоторые люди приходят в магазин в воскресенье, и пока они дойдут до конца ряда, они уже сыты. Русс часто говорит: "Приходите увидеть краски, почувствовать запахи и попробовать чудеса *West Point Market*"»⁶².

Чем сильнее впечатление воздействует на чувства, тем лучше запоминается.

Услуги превращаются в захватывающее впечатление, когда они воздействуют на органы чувств. Эта закономерность прослеживается даже в раннем детстве. Представьте себе процесс кормления ребенка. Однажды вечером во время ужина 11-месячный Эван Гилмор оттолкнул руку матери, отказываясь есть то, что она предлагала. Тут к делу подключился отец. В ход пошла уловка, известная многим родителям: ложка уже не просто двигалась от тарелки ко рту ребенка, а высоко взлетала в воздух, набирала скорость и, выполняя немислимые пируэты, сопровождаемые жужжанием «мотора», производила посадку. Плотно сжатые губы ребенка раскрылись, как ангар, принимая содержимое «летательного аппарата».

Верьте или нет, игра в самолетик отражает суть того, что делает любое предприятие, которому удастся превратить обычные «пищевые услуги» в потрясающее впечатление для взрослых; оно вызывает именно те ощущения, ради которых пришли гости. В случае с Эваном главной темой была «летающая еда», которой, как ему казалось, нужна была мягкая посадка. Режиссер впечатлений исключает негативные стимулы (такие, как жесткая команда «Ешь!») и использует все доступные позитивные (зрительные, слуховые, тактильные и вкусовые) для того, чтобы объединить ощущения в достоверную и привлекательную тему.

В *Rainforest Cafe* искусственный туман воздействует поочередно на все пять органов чувств и усиливает главную тему кафе. Сначала вы слышите шипящий звук. Затем вы видите, как туман поднимается из-за гор, и чувствуете на коже его прохладное прикосновение, его тропический аромат; вы пробуете на вкус (по крайней мере, вам так кажется) его свежесть.

⁶¹ Leonard L. Berry, *On Great Service: A Framework for Action*. – New York: Free Press, 1995. – P. 10.

⁶² Там же, с. 91.

Этот простой стимул, построенный на включении всех органов чувств, никого не может оставить равнодушным.

Некоторые стимулы усиливают впечатление, воздействуя всего лишь на один орган чувств. Компания *Cleveland Bicentennial Commission* потратила 4 млн долл. на освещение восьми автомобильных и железнодорожных мостов через реку Кайахога, которые расположены неподалеку от ночного клуба *Flats*. И хотя никто не платит за то, чтобы посмотреть на красивую иллюминацию или проехать по залитому светом мосту, это освещение позволило городским властям привлечь в город больше туристов и повысить тем самым доходы, ведь ночная прогулка по центру Кливленда стала незабываемым впечатлением.

Точно так же одно простое ощущение может полностью отвлечь внимание гостя от впечатления. вспомните записанные на пленку механические голоса, звучащие сейчас повсюду: в системах голосовой почты, в общественном транспорте, в самолетах и даже в гостиницах. Людям уже порядком надоело монотонное бормотание, а компании не удосуживаются поискать альтернативные способы передачи полезной информации, которые не содержали бы негативных стимулов. Обогащение ощущений помогут четыре области впечатлений, описанные в главе 2. Мог бы механический голос развлекать, используя чувство юмора? Мог бы он не только информировать, но учить чему-нибудь? Как бы он мог спровоцировать действие, создать впечатление из области эскапизма? И как мог бы голос или просто мелодия быть настолько приятными, чтобы гости хотели слушать их бесконечно?

Для того чтобы дополнить впечатление воздействием на органы чувств, компании, разумеется, должны нанять на работу людей, которые знают, как это сделать⁶³. Режиссерам впечатлений, в свою очередь, нужно выработать архитектурные и музыкальные умения, чтобы не только возводить здания и выбирать музыку, но и насыщать впечатления осмысленными образами. Не все ощущения хороши и не все сочетаются друг с другом. К примеру, в *Barnes & Noble* обнаружили, что запах и вкус кофе хорошо сочетаются с новыми, хрустящими страницами книг, а вот попытка *Duds 'n Suds* объединить прачечную и бар не имела успеха – должно быть, запах стирального порошка плохо воспринимается на танцполе.

Компании, которые хотят поставить захватывающее впечатление, должны использовать все перечисленные выше принципы, чтобы извлечь максимум пользы из имеющихся в их распоряжении возможностей. Они должны продумать тему впечатления, а также ощущения, которые будут доносить ее до гостей. Часто режиссеры впечатлений составляют список ощущений, которые гости должны, по их мнению, испытать, и размышляют о различных темах и сюжетных линиях, которые объединили бы эти ощущения в один связный рассказ. Затем они тщательно изучают список и вычеркивают некоторые ощущения, оставляя те и только те из них, которые целиком и полностью соответствуют выбранной теме. Затем они сосредоточиваются на одушевленных и неодушевленных стимулах, которые могут вызвать то или иное впечатление, следуя простому принципу: исключать негативные и усиливать позитивные. Нужно тщательно продумать, какое воздействие окажет каждый стимул на все пять чувств – осязание, обоняние, зрение, слух и вкус. Переусердствовать здесь тоже нежелательно, так как при слишком большой нагрузке на органы чувств гости вообще перестанут что-либо воспринимать. Наконец, в общий котел нужно добавить сувениры, которые продлят впечатление клиента еще на какое-то время.

Все пять принципов (а не только первый) вместе создают тематику впечатления. Вам нужно:

1. Выбрать тему впечатления.
2. Подобрать соответствующие теме положительные стимулы.

⁶³ Anthony Rooley, *Performance: Revealing the Orpheus Within*. – Longmead, England: Element Books, 1990. – P. 103–104. Автор отмечает, что «пять чувств человека расположены на двух уровнях: вкус, осязание и обоняние принадлежат телу – это чувства низшего порядка, которые обеспечивают нормальное функционирование организма; зрение и слух, в свою очередь, питают ум».

3. Исключить отрицательные.
4. Использовать сувениры.
5. Задействовать пять чувств.

Конечно же, вышеприведенные принципы вовсе не требуют от вас слепого подчинения. В экономике впечатлений всегда есть место творчеству. Не забывайте, что сейчас передовые позиции займут те компании, которые овладеют секретом захватывающих, незабываемых и богатых впечатлений.

Вы то, за что вам платят

Переход к экономике, где двигателем роста выступают впечатления, во многом сопряжен с теми же изменениями, которые имели место ранее, на заре развития промышленной экономики, а затем и экономики услуг. Этот переход начинается тогда, когда компании *дарят* впечатления для увеличения продаж по существующим предложениям; *IBM* и другие компании первоначально предоставляли бесплатные услуги с тем, чтобы их товары лучше продавались. Поставщики услуг, сознательно или подсознательно, понимают ценность, которую представляют для клиентов впечатления, но вместо того, чтобы взимать за них плату отдельно, они просто «заворачивают» свои услуги в красивую упаковку впечатлений. Тематические рестораны все еще берут деньги за еду, тогда как клиенты приходят за впечатлениями. Использование меню соответствует устоявшемуся в сфере общественного питания мнению, что клиент должен платить за приготовление отдельных блюд. С другой стороны, когда клиент платит за комплексный обед (или за общий стол), – это значит, что он платит за впечатления от приема пищи, и такой подход получает все большее распространение. В ресторане *Moto* посетители, например, платят 135 долл. за 10 блюд или 195 долл. за «Гранд-Мото-Тур» из 20 с лишним блюд, а стоимость наборов вин варьируется от 45 до 95 долл. С посетительниц «Кафе» в *American Girl Place* за обеденные впечатления берут фиксированную плату в пределах от 19 до 26 долл., включая чаевые, точная сумма зависит от конкретного магазина и предлагаемого меню.

В конечном счете любой бизнес определяется тем, за что он приносит прибыль, а прибыль он приносит лишь за то, за что взимается плата. Вы продаете то или иное экономическое предложение только в том случае, если просите своих клиентов заплатить за него. По отношению к впечатлениям это означает *взимать плату за вход*. Если ваше впечатление отрандно для всех пяти чувств клиента, вы получите несомненное преимущество перед вашими конкурентами, вынужденными постоянно снижать цену на свои товары и услуги. Но если вы не взимаете плату за *пользование впечатлением* (именно пользование, а не приобретение) на своей территории, вы не можете назвать его *экономическим* предложением. Вы можете придумать увлекательнейшее представление, связанное с продажей услуги или товара, однако, если вы не берете плату за его посещение или участие в нем (просто за то, чтобы попасть на вашу территорию⁶⁴, как делается в концертных залах, тематических парках, луна-парках и в других подобных заведениях), вы не можете назвать себя режиссером экономического впечатления⁶⁵.

Даже если вы пока что отвергаете саму идею взимания платы за вход из страха, неуверенности или сомнений, вы все равно должны принимать ее во внимание. Спросите у себя: «*Что бы мы делали по-другому, если бы брали плату за вход?*» С помощью этого простого упражнения вы узнаете, как можно лучше увлечь гостей. Запомните главное: ваше впечатление не будет *заслуживать* платы за вход, пока вы не задумаетесь, как прекратить отдавать его бесплатно.

⁶⁴ Кто-то может сказать, что компания *British Airways* взимает с гостей плату только за вход в ее «пространство», однако роль здесь играет слово «только». И хотя она полностью контролирует пространство самолета, которое поглощает гостей, клиенты платят не за впечатление, а за услугу – перемещение из одного города в другой. Интересно отметить, что у израильской авиакомпании *El Al* есть предложение под названием «Полет в никуда». Гости платят около 85 долларов за то, чтобы пролететь на самолете, съесть обед и десерт, посмотреть фильмы и спеть несколько песен. Как говорит представитель *El Al* Нахман Клайман, «вам необязательно лететь в Лондон или Париж, чтобы приятно провести время». Associated Press, Israeli Airline Offers "Flight to Nowhere" // *The Daily Tribune* (Hibbing, Minnesota). – 29 December 1997.

⁶⁵ Отсутствие платы за вход – это одна из основных причин, по которым *Planet Hollywood* и другие тематические рестораны теряют популярность. Чтобы окупить впечатление, администрация устанавливает более высокие цены на еду, чем она того заслуживает. Чизбургер должен быть невероятно хорошим, чтобы оправдать цену в 8,95 долл. Если же установить входную плату в размере 5 долл., чизбургер ценой в 3,95 долл. уже не должен представлять собой нечто экстраординарное, при условии, конечно, что само впечатление стоит этих 5 долл.

Вы не продаете впечатление, если не взимаете за него плату

Обыкновенные розничные магазины уже потихоньку занимаются экономикой впечатлений. В следующий раз, когда вы пойдете в *Brookstone*, наблюдайте за посетителями, которые бродят по магазину и забавляются с новейшими высокотехнологичными устройствами. Многие из них и мечтать не могли о том, чтобы приобрести большую часть этих устройств для личного или служебного пользования. Но обратите внимание, как им нравится играть с этими замысловатыми приспособлениями, слушать музыку с помощью миниатюрного музыкального центра, сидеть и лежать на массажных столах, а затем заметьте, как они уходят, не заплатив ни гроша за то, что оказалось для них столь ценным, – за впечатление⁶⁶. Если в *Brookstone* и дальше не будут брать плату за вход, то можно только догадываться, как скоро эта сеть последует примеру *Sharper Image* и начнет торговать только по каталогам или в интернете.

А имеет ли вообще подобное заведение право брать плату за вход? Сейчас лишь немногие согласились бы заплатить за одно только посещение магазина (или сайта); разумеется, прибыли от входных билетов было бы недостаточно, чтобы предприятие держалось на плаву. Однако, если бы руководство *Brookstone* решило взимать плату за вход, оно было бы *вынуждено* придумать и предложить значительно лучшее впечатление, чтобы привлечь гостей. Нужно было бы чаще менять ассортимент товаров – каждый день, а может быть, даже каждые несколько часов. Выставки, показы, конкурсы, ряд других подобных мероприятий – и впечатление от посещения магазина *Brookstone* стало бы действительно незабываемым. Членские взносы могли обеспечить доступ к пробной эксплуатации новых устройств или аренде «товара месяца». К тому же эскапизм, уход от реальности покупок в остальных магазинах торгового центра, значительно повысил бы вероятность роста продаж.

В качестве другого примера возьмем *Niketown*. Первоначальный дизайн этого магазина изобилует множеством впечатлений, таких как хроника моделей прошлых лет, выставка обложек журнала *Sports Illustrated*, на которых изображены спортсмены в одежде *Nike*, бывшие в употреблении покрытия баскетбольных площадок и видеоролики о повседневной жизни спортсменов, которые демонстрируются в маленьком кинотеатре. Как было сказано на пресс-конференции в честь открытия первого *Niketown* в Чикаго, магазин «был задуман и построен, как театр, в котором зрители, т. е. наши клиенты, принимают участие в производстве»⁶⁷. Именно опираясь на эти магазины-флагманы, руководство *Nike* планирует выстроить свою торговую марку и стимулировать рост продаж в других торговых точках, в то же время оно утверждает, что не стремится к конкуренции с другими розничными сетями.

Почему бы тогда не взимать плату за вход в *Niketown*? Это вынудило бы компании ставить еще более захватывающие впечатления. Например, можно было бы предложить гостям сразиться на баскетбольной площадке с бывшей звездой НБА. А после можно было бы предложить футболку *Nike*, на которой напечатаны дата и место столь знаменательного события, а также фото с известным спортсменом на память. Там можно было бы разместить интерактивные киоски с информацией о прошлых спортивных достижениях звезды и получить, таким образом, и развлекательное, и обучающее впечатление. Мы убеждены, что *Nike* могла бы получать такой же доход от платы за вход, как и *American Girl*, за посещение своих магазинов. Вместо этого, при отсутствии платы за вход магазины *Nike* все больше напоминают торговые дома.

⁶⁶ Ozlem Sandikci and Douglas B. Holt, Mailing Society: Mall Consumption Practices and the Future of Public Space // *ServiceScapes*. – P. 305–336. Авторы статьи обсуждают этот феномен и называют его «подготовкой продукции». Они даже предполагают (с. 333–334), что «эволюция торгового центра» приведет к «продаже пространства потребителям», так как «оно движется необходимостью продавать социальное впечатление как нечто, несущее в себе ценность».

⁶⁷ *Niketown Comes To Chicago* // *Niketown Chicago Press Release*. – 2 July 1992; цитируется в Sherry, The Soul of the Company Store: *Niketown Chicago and the Emplaced Brandscape*, в его книге *ServiceScapes*. – P. 109–146.

Из них исчезли баскетбольные площадки, обучающие видео и прочие увлекательные впечатления, а их место заняли ряды кроссовок и стеллажи со спортивным снаряжением.

Да, людей, которые пришли впервые, убедить будет трудно («Вы хотите сказать, я должен заплатить только за то, чтобы войти?»), однако, если они все-таки войдут, высока вероятность того, что они будут возвращаться в *Niketown* снова и снова. Кроме того, есть еще одна причина, по которой выгодно взимать плату за вход. Для таких режиссеров впечатлений, как тематические рестораны, которые делают все возможное, чтобы гости захотели прийти к ним еще раз, плата за вход полностью меняет восприятие покупателем ценности всего предложения. Когда рестораны пытаются вернуть затраты на подготовку впечатления только с помощью еды, посетители быстро привыкают к бесплатным впечатлениям, а затем начинают думать, что цены на еду сильно завышены. Так зачем же двигаться в обратном направлении? При наличии входной платы гости верно воспринимают каждое предложение, которое они потребляют (товары, услуги и впечатления), и цены на них. Этот принцип можно применить и к непосредственным производителям, операторам Web-сайтов, страховым агентам, финансовым брокерам, деловым посредникам и другим представителям бизнеса, которые заворачивают дорогие товары и услуги в бесплатную обертку впечатлений. Падение продаж во многих розничных сетях: *Imaginarium*, *Just for Feet*, *The Nature Company*, *Oshman's* и *Warner Bros.* (и это лишь некоторые из них) показывает, какая судьба ожидает тех, кто не желает брать плату за вход. О том же самом свидетельствуют отчаянные попытки других розничных продавцов (*FAO Schwarz*, *Eddie Bauer*, *Guitar Center*, *Linens 'n Things*, и, конечно, *Disney*) удержаться на плаву.

Печально, что компания *Disney* в последнее время продает свои товары в магазинах за пределами своих основных заведений. Там играет музыка из посторонних мультфильмов, а торговые центры *Disney* мало чем отличаются от любых других. Причина кроется в неспособности *Disney* взимать плату за вход. Вот почему *Disney* предлагает простой поход по магазинам, а не захватывающее впечатление. И даже когда эта гигантская фабрика впечатлений действительно обращает внимание на архитектуру и интерьер (как, например, в своем главном торговом центре в Манхэттене, где кажется, что с улицы попадаешь прямо в *Диснейленд*), компания не позаботилась о том, чтобы упорядочить используемые стимулы. Например, ко входу в замок Белоснежки ведет эскалатор, но, как только вы становитесь на него, начинает играть рок-музыка, и вы понимаете, что попали отнюдь не в Средневековье. Повсюду вы видите служащих в костюмах (здесь они не заслуживают звания актеров), которые почти не играют свою роль, занятые разговорами о житейских хлопотах. Наверное, это не вина *Disney* как компании в целом. Может быть, это просто промах руководства конкретного торгового центра. Однако такие промахи вызваны непосредственно отсутствием платы за вход (даже той, которую возвращали бы гостям в случае покупки чего-либо), и это бросает тень на репутацию *Disney* как компании, которая славится действительно необычными впечатлениями. *Disney* в конечном итоге перестала заниматься розничной торговлей и вернулась к ней только после банкротства *Children's Place* – компании, которая имела лицензию на торговлю товарами *Disney*. Теперь медиагигант наконец-то начал использовать такие элементы постановки впечатлений, как «волшебное зеркало» и церемония открытия магазина.

Наверное, правильное всего – начать взимать плату за вход только в одну из частей магазина или за посещение магазина в определенные часы. Розничные магазины *Apple*, куда поклонники и потенциальные покупатели устремляются, чтобы «Объединяться. Учиться. Творить», берут в определенные часы плату за посещение магазина, где действуют индивидуальные предложения. Заплатив членский взнос в размере 99 долл., клиенты получают не только услуги по установке операционной системы и переносу файлов с устройства на устройство, но также могут заказать часовое практическое занятие или двухчасовой «индивидуальный тренинг» с личным тренером. Во время таких регулярных занятий в магазине *Apple* каждый уго-

лок пространства и каждая минута времени приносят компании доход от постановки впечатлений, не говоря уже о доходе от продажи товаров и услуг.

В четырех точках сети *Jordan's Furniture* в Новой Англии посетителям предлагают множество впечатлений (в одном магазине выставлены говорящие музыкальные игрушки, выполненные в виде бывших совладельцев, братьев Барри и Элиота Тейтлманов, в другом магазине царит атмосфера карнавала, в третьем – кинотеатра *IMAX*). Теперь, когда сеть приобрела компания *Berkshire Hathaway*, принадлежащая Уоррену Баффету, владельцы все еще продолжают дарить впечатления своим посетителям. Однако в своем магазине *Avon* в штате Массачусетс они берут плату за аттракцион *Motion Odyssey Machine*, в котором посетители словно катаются на американских горках, на вездеходе по песчаным дюнам, на потерявшем управление грузовике и т. д. Правдоподобности создатели этого аттракциона достигают с помощью водных и воздушных эффектов. Как часто говорил Барри, «нет такого бизнеса, который не был бы шоу-бизнесом».

Когда экономика впечатлений достигнет своего расцвета, мы станем свидетелями того, как не только отдельные розничные магазины, но и целые торговые комплексы будут брать плату за вход. На самом деле такие торговые комплексы уже существуют. К примеру, *Universal Studios*, заклятый враг компании *Disney*, взимает деньги за вход (в виде платы за парковку) в *City Walk*. Однако фестиваль эпохи Возрождения в Миннесоте, фестиваль чеснока в Гилрое, штат Калифорния, пивной фестиваль Октоберфест в канадском Онтарио, а также ряд других сезонных фестивалей берет входную плату только за то, что по сути представляет собой торговые центры под открытым небом. Посетители считают, что эти фестивали стоят платы за вход, потому что их организаторы тщательно продумывают все впечатления вокруг особенно привлекательных тем, а затем ставят множество представлений, которые увлекают гостей до, во время и после того, как они сделают покупки. На фестивале эпохи Возрождения в Миннесоте, например, у входа во владения короля Генри и королевы Катерины на окраине Миннеаполиса гостей приветствуют мужественные рыцари и прекрасные дамы и вручают каждому посетителю путеводитель *News of Realm*, напечатанный на искусственном пергаменте. На протяжении всего дня актеры в костюмах и образах эпохи Возрождения – колдуны, жонглеры, уличные торговцы, певцы, танцевальные труппы и даже парочка неуклюжих простолюдинов, известных как Пьюк и Снот, – развлекают гостей и следят, чтобы те не скучали. Среди многочисленных занятий, предлагаемых на радость посетителям, можно выделить следующие:

- Демонстрации (изготовление доспехов, выдувание стекла, переплетение книг и т. д.).
- Производство с участием гостей (изготовление свечей, каллиграфия).
- Игры, конкурсы, соревнования с призами (стрельба из лука, гигантский лабиринт, подъем наперегонки по веревочной лестнице).
- Катания на настоящих слонах, на пони, в экипаже (и никакой электрической тяги).
- Еда (индюшачьи ножки, яблоки, запеченные в тесте, мороженое по-флорентийски).
- Напитки (пиво и вино, а также, как уступка современному миру, газированная вода и кофе).
- Шоу, церемонии, парады и разнообразные представления (рыцарские поединки, кукольный театр, фокусы); за некоторые из них нужно платить отдельно.

И это не говоря о сотнях магазинов и лавочек, в которых продаются произведенные вручную товары, соответствующие главной теме фестиваля – эпохе Возрождения: ювелирные украшения, посуда, изделия из стекла, свечи, музыкальные инструменты, игрушки, растения, духи, гобелены и скульптуры, а также портреты и карикатуры. Практически нет посетителей, которые покидают фестиваль без покупок, а это значит, что именно здесь оседают доллары, которые в противном случае были бы потрачены в обыкновенном торговом центре. К счастью для своих консервативных конкурентов, организаторы подобных фестивалей не проводят их

круглый год... пока. Фестиваль эпохи Возрождения в Миннесоте, например, проходит каждые выходные с середины августа до конца сентября. Он дарит людям сильные и яркие впечатления, поэтому было бы неразумно проводить его ежедневно. Однако если каждый раз в одном и том же месте предлагать разные впечатления, то гости захотят приходить туда снова и снова. Компания *Mid-America Festivals*, которая организует фестиваль эпохи Возрождения в Миннесоте, равно как и подобные мероприятия в других штатах, недавно включила в свое предложение впечатления, посвященные Хеллоуину («Тропа ужаса», «Особняк гаргульи») и детская вечеринка *BooBash*), а также *Fezziwig Feast* – роскошный рождественский ужин с обширной развлекательной программой. Торговые центры, которые вступают в сектор экономики впечатлений, должны научиться ставить подобные впечатления вокруг своей продукции, чтобы клиенты были готовы снова и снова платить за вход.

Вы думаете, что только сумасшедшие согласятся платить деньги лишь за то, чтобы пройти по магазинам в местном торговом центре? Давайте мысленно вернемся на несколько десятилетий назад, скажем в период после второй мировой войны. Экономика страны процветала, вернувшиеся с войны солдаты покупали в пригородах дома, ставили в гаражи собственные машины, а на кухни – самые современные бытовые приборы. Представьте, что было бы, если бы вы сказали им, что в ближайшем будущем обычная семья будет платить кому-то за то, чтобы заправить свою машину, испечь пирог ко дню рождению ребенка, постирать рубашки, скосить траву на газоне или за какую-то другую распространенную сегодня услугу. Без сомнения, они назвали бы вас сумасшедшим! Или представьте, что вы сказали бы крестьянам несколько столетий назад, что пройдет время и большинство людей не будут обрабатывать свою землю, строить дома, охотиться ради пропитания, рубить дрова или изготавливать мебель и одежду самостоятельно. Опять же, вас приняли бы за безумца.

История экономического прогресса заключается во взимании платы за то, что раньше было бесплатным. Когда экономика впечатлений достигнет расцвета, вы не будете больше полагаться на себя, чтобы узнать или испытать что-то новое, как это было на протяжении веков. Вместо этого вы будете все чаще обращаться к компаниям, которые могут предложить впечатление, и платить им точно так же, как сейчас платите продавцам товаров (которые некогда производили сами) и поставщикам услуг (которые некогда оказывали сами). Нам приходится платить за то, что мы проводим все больше времени в различных местах или участвуем в разных мероприятиях.

История экономического прогресса заключается во взимании платы за то, что когда-то было бесплатным

Плата за вход вовсе не означает, что клиент будет платить только за вход, хотя такая форма оплаты будет использоваться в дальнейшем. Кроме внесения платы за начало впечатлений клиенты могут платить по мере начала определенных мероприятий или за определенный период времени. И в каждом из вышеперечисленных случаев внесшие оплату гости могут допускаться на конкретные мероприятия или получать свободный доступ. Как показано на рис. 3.1, постановщики впечатлений могут взимать шесть видов платы за доступ:

- *Плата за вход.* Она открывает доступ в какое-то место или на какое-то мероприятие, например посещение киносеанса, театрального представления, спортивного мероприятия или торговой выставки.

- *Плата за мероприятие.* Она взимается за участие в конкретном мероприятии, например в игре на игровом автомате, азартных играх, соревнованиях и конкурсах, конференциях или семинарах.

- *Повременная оплата.* Плата взимается за определенный отрезок времени: минуту, час, день, неделю, месяц, квартал, год, в течение которого клиент может пользоваться спутниковым телевидением, интернетом, посещать клуб или ассоциацию.

- **Вступительный взнос.** Первоначальный взнос за доступ к впечатлениям, например за вступление в загородный клуб, клуб по интересам, за доступ к сайту или социальной сети.
- **Абонентская плата.** Плата за вход, участие, время, членство, например пропуск за кулисы, тестовый период, пробное членство или лицензия на профессиональную деятельность.
- **Членский взнос.** Плата за вступление или участие в коллективных мероприятиях, например в клубе, лиге, форуме или другом объединении, на групповой или индивидуальной основе.

Плату за вход вносят до начала впечатлений, плату за участие в мероприятии – во время впечатления (или по его завершении), повременную оплату – ради получения повторного доступа к впечатлению. Вступительный взнос вносят, чтобы принять участие и получить впечатление, плату за вход – чтобы насладиться эксклюзивным предложением, а членский взнос – чтобы сохранить членство в организации.

И помните: вы то, за что вам платят. Знание о возможности взимать различные виды платы открывает новые возможности для построения разнообразных отношений с клиентами и тем самым позволяет изменить их восприятие ценности ваших предложений. Например, отели, которые требуют, чтобы постояльцы выписывались в утренние часы, все еще следуют той установке, что постояльцы должны оплачивать стоимость номера, тогда как те в первую очередь платят за набор действий, которые прямо или (часто) косвенно выполняются ради них. Такое требование зачастую вызывает у постояльцев разочарование. Владельцы отелей могут изменить эту установку, чтобы учесть важность впечатлений и взимать посуточную оплату, позволив гостям выписываться в течение 24 часов (или брать почасовую оплату, как в отельных сетях вроде *YOtel*, принадлежащей компании *YO!*). Любая компания сможет выделиться из общей массы, изучив альтернативные подходы. Можно использовать различные комбинации из шести видов платы, чтобы управлять лояльностью своих клиентов.

Доступ	Ограниченный	Плата за вход	Плата за мероприятие	Повременная оплата
	Открытый	Вступительный взнос	Абонентская плата	Членский взнос
		В начале	В отдельных случаях	За период
Измерение				

Рис. 3.1.

Виды платы за доступ

Взимание платы исключительно за впечатления в отличие от взимания платы за товары и услуги может вызвать грандиозное перераспределение средств в каждой отрасли. В качестве примера возьмем кино. Некогда сеть *Blockbuster* занимала лидирующее положение на рынке проката кинопродукции, в ней брали плату за каждый взятый на прокат DVD-диск и еще требовали уплатить штраф (да, штраф!), если клиент опаздывал с возвратом. Затем появился *Netflix*. Он предложил альтернативную модель ценообразования, основанную исключительно на взимании платы за впечатления от просмотра кинофильмов (а не за их аренду). Клиенты *Netflix* просто вносят ежемесячную (повременную) оплату и могут неограниченное число раз про-

смагивать предложенные фильмы. Это при том, что *Netflix* также усовершенствовал систему доставки своей продукции и продолжает совершенствовать ее дальше. Почему? Потому что, взимая оплату за период времени (за месяц), а не за оказание услуг, руководство компании не считает, что новые технологические платформы грозят снижением доходов от оказываемых услуг, а являются средством сокращения расходов по доставке услуг и способствуют росту доходов от впечатлений.

Давайте рассмотрим другие варианты, связанные с взиманием повременной оплаты. Представим ситуацию, в которой клиент платит компании за год вперед, чтобы та каждый раз точно подбирала детские развивающие игрушки, а родственники и друзья не заваливали бы ребенка грудой (совершенно ненужных) игрушек. Представьте аналогичное предложение для взрослых, только связанное с подбором гардероба, когда сделавшая его компания на основе экспертной оценки регулярно выдавала бы рекомендации по подбору, уходу и замене одежды, избавив клиента от покупки редко используемых предметов гардероба. Эти рекомендации можно было бы персонализировать с учетом цветовых предпочтений, степени интереса клиента к модным новинкам и действительного срока службы предметов гардероба. Или вспомните бакалейные лавки, где берут плату за упаковку продуктов и прочих товаров специально для вас. В наше время, когда многие страдают от ожирения, владельцы этих магазинов могли бы взимать повременную оплату за определенное количество калорий, приобретаемых покупателем в течение недели. Предприятия почти в любой отрасли могли бы получить выгоду, задайся они целью выделиться из массы конкурентов за счет платных впечатлений.

История экономического прогресса заключается во взимании платы за то, что когда-то было бесплатным.

Тем не менее плата за вход вовсе не означает, что компания прекращает продавать свои товары или услуги (хотя некоторые действительно предпочитают отдавать задаром некоторые предложения низшего звена, чтобы повысить продажи впечатлений; например, уже сейчас операторы мобильной связи дарят своим потребителям сотовые телефоны, чтобы убедить их воспользоваться именно их услугами). Компания *Walt Disney* получает огромные прибыли от парковки, еды и других услуг, равно как и от всех товаров, которые она продает в качестве сувениров в тематических парках. А если бы не было тщательно продуманных и подготовленных впечатлений (не только тематических парков, но и мультфильмов, фильмов и телевизионных шоу производства *Disney*), если бы не было ярких персонажей, то и хранить в памяти было бы нечего. И хотя компания *Disney* начала с впечатлений и лишь затем добавила предложения низшего порядка, этот принцип справедлив и для тех, кто изначально продает товары и услуги, а затем добавляет впечатления. В экономике впечатлений двигателем роста выступают впечатления, и поэтому они вызывают во многом базовый спрос на товары и услуги. Подумайте, какое впечатление вы можете предложить, которое было бы настолько увлекательным, что ваши теперешние клиенты были бы готовы заплатить за вход, чтобы испытать его, а также заплатить больше обычного за те услуги, которые вы им предоставите в процессе впечатления, и за товары, которые они унесут с собой в качестве сувениров. Сделав это, вы последуете примеру не только *Disney*, но и фестиваля эпохи Возрождения в Миннесоте, магазинов *American Girl Place*, ресторанов с фиксированной ценой и многих других компаний, которые уже заняли свое место в экономике впечатлений.

Этот же принцип применим к компаниям, работающим в сфере B2B: постановка впечатления для клиентов повысит спрос на их текущие товары и услуги. В мире деловых отношений аналогом торговых центров выступают специализированные выставки – мероприятия, на которых можно узнать, увидеть и купить предложения. Организаторы специализированных выставок *уже* берут плату за вход (а могли бы брать и больше, если бы предлагали более яркие

впечатления); то же самое могут делать и отдельные компании. Если компания предлагает ценное впечатление, клиенты с радостью его оплатят.

Опять-таки, для перестроения отношений с корпоративными клиентами можно брать любые виды платы за доступ. Компании, делающие упор на НИОКР, могут брать членские взносы и плату за доступ к результатам новейших исследований и разработок. Итогом станет появление новых источников дохода, связанных с впечатлениями, и это позволит избавиться от старых шаблонов вроде возмещения затрат только после сдачи готового результата в виде нового товара или услуги. В конце концов, после выхода нового товара или услуги на рынок конкуренты подвергнут его обратной инженерии, либо так или иначе скопируют и станут предлагать по более низкой цене. Взимание платы за право доступа к результатам разработок может стать долгожданным решением проблемы возмещения затрат, которая причиняет столько беспокойства (по поводу нелегального импорта лекарств, их подделки, медицинского туризма и т. д.) фармацевтическим компаниям, производителям медицинской техники и другим предприятиям сферы здравоохранения.

При посреднических отношениях предлагайте впечатления там, где клиенты что-то у вас покупают.

Сможет ли каждая компания взимать плату за доступ? Нет, только те, которые должным образом подготавливают сцену и разрабатывают такое впечатление, которое затрагивает все четыре области: развлечение, обучение, эскапизм и эстетику. Только те, которые используют рассмотренные выше принципы в процессе создания захватывающего и незабываемого впечатления. Плата за вход – это последний шаг. В первую же очередь вы должны придумать впечатление, за которое стоило бы отдать свои деньги.

Однако вывод таких впечатлений на рынок необходим для повышения доходов, создания новых рабочих мест, увеличения благосостояния и обеспечения непрерывного экономического развития в настоящий момент и в будущем. Взимать плату за товары и услуги больше не достаточно. Вместо того чтобы забрасывать ребенка огромным количеством игрушек, нам надо создавать новую систему управления их подбором, а также компании, которые занимались бы развитием ребенка. По сути, они могли бы стать аналогами *Netflix* в сфере игрушек. Вместо бездумного приобретения большого количества предметов гардероба нам требуются предложения по управлению собственным гардеробом. Мы нуждаемся в новых моделях ценообразования на диетические продукты питания. И самое главное, хватит уже защищать компании, работающие по устаревшей модели массового производства, пора стимулировать создание новых венчурных компаний, занимающихся персонализацией. Ведь шоу должно продолжаться.

4. Массовая персонализация

Вы можете вспомнить, когда в последний раз вы получили плохое обслуживание – в ресторане, в автомастерской или, может быть, у стойки авиакомпании в аэропорту? Для многих из нас подобные испытания образуют самое стойкое впечатление о компании, и зачастую именно об этих эпизодах мы рассказываем друзьям за коктейлем. Мы забываем о надежном и стабильном обслуживании на протяжении многих лет и помним лишь случайный промах. Компании, качество обслуживания в которых оставляет желать лучшего, идут в какой-то мере путем наименьшего сопротивления; самый простой способ превратить услугу во впечатление – предоставить такое плохое обслуживание, чтобы оно запомнилось надолго.

Для этого достаточно провести каждого клиента через одну и ту же безликую и одинаковую для всех рутину вне зависимости от того, кем является человек и чего он хочет. Клиенты ощущали такое отношение с тех самых пор, когда поставщики услуг приняли те же принципы массового производства, которые вынудили производителей столь сильно снизить цены на свои товары. Положение только ухудшилось, когда волна уценок коснулась сферы услуг. Следуя этой тенденции, поставщики услуг сокращают количество служащих центров обработки заказов и время, затрачиваемое на обслуживание клиентов, стремясь к сокращению расходов. Конечный результат? Служащие тратят меньше времени на клиентов, что, в первую очередь, сказывается на качестве обслуживания. Сосредоточивая внимание на своих издержках за счет пожеланий клиентов, эти компании просто обесценивают себя. Почему покупатели должны платить больше за плохое обслуживание?

Чтобы превратить услугу во впечатление, достаточно предоставить плохое обслуживание.

Однако и обратный принцип тоже справедлив: приведение услуги в соответствие с личными потребностями клиента – это верный путь к созданию положительного впечатления. Конечно же, этим все не исчерпывается; скорее всего, компании должны стремиться к тому, чтобы создать уникальную для каждого потребителя ценность, своего рода портал, через который впечатления достигнут покупателя. Экономическое предложение представляет именно то, чего хочет клиент, когда оно:

- *особенное*, т. е. воплощенное в жизнь для отдельного клиента в особую минуту;
- *исключительное* по своим отдельным характеристикам, т. е. разработанное в соответствии с индивидуальными потребностями клиентов (у некоторых клиентов могут быть одинаковые потребности, и, следовательно, они могут купить одно и то же предложение);
- *единственное* в своем роде – не больше и не меньше, а именно то, чего хочет клиент.

Когда компания предлагает такую уникальную ценность, она делает самый главный шаг в создании незабываемого впечатления, которое выделяется на фоне привычной рутины в отношениях купли-продажи, навязываемых клиентам массовыми производителями.

Страховая компания *Progressive Insurance* из Кливленда, к примеру, направляет к месту происшествия персонал в фургоне, оснащенный компьютером и спутниковой связью, с единственной целью – эффективно решить возникшую проблему. В то время как клиенты других страховых компаний могут днями, а то и месяцами ждать рассмотрения своего заявления, клиент *Progressive Insurance* видит, что его проблемы решаются немедленно. При этом он получает не только чек, но и чашку горячего кофе, а если нужно, и несколько минут отдыха в фургоне, откуда он бесплатно может связаться со своими родственниками или друзьями по телефону и сообщить им о происшествии или вызвать такси. *Progressive Insurance* приводит свою услугу в соответствие с потребностями конкретного клиента, и поэтому услуга превышает ожидания

клиента и предоставляет ему еще и впечатление. Все эти действия позволяют компании действительно снизить затраты.

Автоматический переход

Этот же эффект работает и с товарами: если товар приводится в соответствие с потребностями конкретного покупателя, он автоматически превращается в услугу. Возьмем, к примеру, компанию *Dell*. С тех пор как Майкл Делл основал свою компанию, сидя в своей комнате в студенческом общежитии Техасского университета в Остине в 1984 году, он основное внимание уделяет производству компьютеров под заказ в соответствии с потребностями конкретных покупателей. До недавнего времени его компания не выпускала готовые изделия про запас, а вместо этого собирала персональные компьютеры (и все чаще сервера, коммутаторы, потребительскую электронику и т. д.) только при наличии реального, живого, дышащего клиента, предоставившего точную спецификацию. *Dell* получает заказы от клиентов, когда те используют конфигуратор продукции на сайте компании или звонят на горячую линию или непосредственно торговому представителю (если это крупный корпоративный клиент), чтобы подобрать технику, соответствующую их индивидуальным потребностям.

В динамичной компьютерной индустрии *Dell* может снижать издержки, конкурируя с компаниями, занимающимися массовым производством фиксированного ассортимента вычислительной техники, благодаря тому, что в компании называют «циклом обращения денежных средств» – это период с момента расчета с поставщиками до получения оплаты от покупателей. Для большинства производителей этот период составляет дни, недели или даже месяцы. (Вспомните все эти разговоры автопроизводителей о моральном устаревании моделей, хотя только срок поставки новых моделей с завода составляет 60 дней.) Если говорить о *Dell*, то в 2010 фискальном году этот период составил 36 дней. (Раньше он был намного больше, 40–50 дней, до того момента, как в 2007 году *Dell* начала продавать свою продукцию через розничные сети из-за ситуации на рынке компьютеров.) Это значит, что у компании был отрицательный оборотный капитал, а ее развитие финансировалось за счет средств клиентов, которые вносили предоплату за компьютерную технику, и поставщиков, с которыми расплачивались через длительное время после поставки.

Приведение услуги в соответствие личными потребностями клиента – это верный способ произвести благоприятное впечатление.

Теперь давайте рассмотрим случай *Dell* в свете различий между производителями товаров и поставщиками услуг. Товары стандартизированы для безликих покупателей, в то время как услуги учитывают потребности отдельного человека (1:0 в пользу *Dell*). Товары инвентаризуются, а услуги поставляются по требованию (2:0 в пользу *Dell*). Наконец, товары материальны, а услуги нематериальны; ведь характерной чертой отношения *Dell* к своим клиентам являются оказание неосязаемых услуг – помощи в точном подборе конфигурации компьютерной техники. Победа *Dell* со счетом 3:0. Хотя в основе деятельности компании лежит реализация вычислительной техники (персональных компьютеров и другой электроники), ее персонализация и выпуск под заказ предполагает оказание услуг. И как всегда бывает с услугами, они поддаются персонализации, поэтому компания имеет больше возможностей для постановки впечатлений для отдельных клиентов. Именно это Майкл Делл обозначил в качестве приоритета для компании, когда вернулся на пост генерального директора в 2007 году.

Если привести товар в соответствие с потребностями конкретного покупателя, он автоматически превращается в услугу.

В этом случае как товары, так и услуги автоматически поднимаются по шкале экономической ценности, как показано на рис. 4.1. (Однако этот переход не происходит для чистого сырья, которое, будучи равноценным, не может быть приведено в соответствие с потребностями отдельных покупателей.) В результате компании создают предложения, которые больше

соответствуют желаниям и потребностям отдельных покупателей, а значит, становятся для них более ценными, что позволяет и просить за них больше. Компании, которые хотят противостоять уценке своих товаров и услуг в эпоху экономики впечатлений, должны, прежде всего, привести их в соответствие с потребностями покупателей.

Чтобы вступить в экономику впечатлений, прежде всего учитите пожелания и потребности покупателей в товарах и услугах.



Рис. 4.1.

Подъем по шкале потребительской ценности

Возможности массовой персонализации

Массовая персонализация означает эффективное обслуживание клиентов, успешное объединение низких затрат и индивидуального подхода к каждому потребителю, которые жизненно необходимы в современном мире жесткой конкуренции⁶⁸. Конечно же, персонализация для каждого конкретного клиента принесет те же плоды, но обойдется намного дороже. Компании, которые хотят извлечь выгоду как из «массовости», так и из «персонализации», должны, прежде всего, разбить свои товары и услуги на модули. Это стандартные элементы, которое можно легко и оперативно производить, а затем составлять из них различные комбинации, соответствующие нуждам конкретного покупателя так же, как это делает *Dell*, когда соединяет программное обеспечение и аппаратную часть в одном экономическом предложении.

Чтобы лучше представить себе модульный принцип, вспомните конструктор *Lego*. Что вы можете построить с его помощью? Разумеется, все, что захотите. Ведь в него входят детали разных размеров, форм и цветов, а также целый набор креплений. Эти два основных элемента – *набор модулей и систем связей*, которые динамично их объединяют, – определяют *модульную структуру*, необходимую компании для массовой персонализации⁶⁹. Такая структура показывает все то бесчисленное множество товаров и услуг, которые компания предлагает своим клиентам, а в рамках этого множества – именно то, что она поставит конкретному покупателю в конкретном случае. В случае с *Dell* модулями являются отдельные электронные компоненты: центральный процессор и микросхемы памяти, дисковые накопители, USB-порты, программное обеспечение и т. д., которые объединяются на основе материнской платы. Комплектация компьютеров может сильно отличаться в зависимости от заказчика.

Для массовой персонализации необходимо выработать модульную структуру товаров и услуг.

Такие компании, как *Progressive Insurance*, выстраивают свою модульную структуру из определенных процессов, а не из материальных компонентов. Возьмем, к примеру, *FedEx*. Каждая посылка, которую они принимают у клиентов и доставляют получателю, неизбежно является уникальной – ее содержимое должно переместиться из пункта А в пункт Б. FedEx выполняет свою задачу за одну ночь с невероятно низкими затратами благодаря модульной структуре своих маршрутов. Фирменный фургон забирает посылку в пункте А и доставляет ее вместе со всеми другими посылками на местный склад временного хранения, на складе эти посылки распределяются по грузовикам, которые доставляют их на большой склад в аэропорту, откуда те на самолетах отправляются в один из узловых аэропортов *FedEx*, например в Нэшвилл, а

⁶⁸ Подробнее о массовой персонализации (авторский термин) речь идет в книге Stanley M. Davis, *Future Perfect*. – Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1987. Книга доступна также в 10-м юбилейном издании. См. также В. Joseph Pine II, *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*. – Boston: Harvard Business School Press, 1993; В. Joseph Pine II, Bart Victor and Andrew C. Boynton, Making Mass Customization Work // *Harvard Business Review* 71. – September-October 1993. – № 5. – P. 108–119; (только для производителей) David M. Anderson, *Agile Product Development for Mass Customization*. – Chicago: Irwin Professional Publishing, 1997; Bart Victor and Andrew C. Boynton, *Invented Here: Internal Growth and Profitability*. – Boston: Harvard Business School Press, 1998.

⁶⁹ Существует по меньшей мере шесть типов модульности (и миллиарды возможностей воплотить их в жизнь в условиях конкретной компании). См.: Pine, *Mass Customization*. – P. 196–212. Другие полезные источники на эту тему – Karl T. Ulrich and Steven D. Eppinger, *Product Design and Development*. – New York: McGraw-Hill, 1995; G. D. Galsworth, *Smart Simple Design: Using Variety Effectiveness to Reduce Total Cost and Maximize Customer Selection*. – Essex Junction, Vt: Omneo, 1994; Tosio Suzue and Akira Kohdate, *Variety Reduction Program: A Production Strategy for Product Diversification*. – Cambridge, Mass.: Productivity Press, 1990; Ron Sanchez and Joseph T. Mahoney, Modularity, Flexibility, and Knowledge Management in Product and Organization Design // *Strategic Management* 17. – December 1996; Marc H. Meyer and Alvin P. Lehnerd, *The Power of Product Platforms: building Value and Cost Leadership*. – New York: Free Press, 1997; Carliss Y. Baldwin and Kim B. Clark, Managing in an Age of Modularity // *Harvard Business Review* 75. – September-October 1997. – № 5. – P. 84–93. Шесть типов модульности, описанных в книге *Mass Customization*, основаны на ранее написанной работе Ульриха и одного из его студентов.

потом после сортировки и распределения посылка отправляется по модульному маршруту в пункт Б.

Только так *FedEx* может оказывать свои услуги (не существует альтернативы в виде массовой доставки посылок). Или возьмем *CEMEX* из мексиканского Монтеррея – одну из крупнейших компаний по производству бетона в мире. Бетон в той или иной мере можно считать сырьем, но *CEMEX* специализируется на массовой персонализации услуг по доставке готового бетона своим клиентам. Строительные компании зачастую намечают конкретные сроки для заливки бетона, чтобы успеть с погодой и не нарушить график работ, при этом надо учитывать состояние на дорогах, которое может помешать его своевременной доставке (представьте себе Мехико). Поэтому для управления доставкой *CEMEX* разработал операционную систему под названием *GINCO* (эта аббревиатура переводится с испанского как «интегрированная система управления доставкой бетона») с использованием GPS-модулей, установленных на каждом грузовике. Поскольку грузовики загружены жидкой смесью, компания отслеживает все их перемещения и клиенты имеют возможность заказывать доставку бетона всего за 2 часа. *GINCO* выбирает грузовики, загруженные подходящей смесью в требуемом объеме, и отправляет (а не просто планирует отправить, как это любят делать компании, занимающиеся массовым производством) грузовик в нужное место в нужное время. *CEMEX* создает ценность для каждого конкретного потребителя в большей степени благодаря персонализации процесса доставки, нежели своему стандартизированному продукту.

Помимо модульной структуры, массовая персонализация требует наличия *структуры среды*, которая опять же включает два элемента: *инструмент моделирования*, который сопоставляет потребности клиента с возможностями компании, и *смоделированное взаимодействие*, т. е. впечатление, которое позволяет клиенту четко определиться, чего он хочет. Без структуры среды компании часто заваливают клиента таким количеством возможных комбинаций модулей, что те просто теряются и не знают, что выбрать. Инструменты моделирования, такие как система определения размера страхового возмещения *Progressive Insurance*, конфигуратор продукции на сайте компании *Dell* и даже программное обеспечение *GINCO*, облегчают управление сложной средой, что, с одной стороны, позволяет компаниям адаптировать свои предложения к индивидуальным потребностям клиентов, но, с другой стороны, зачастую мешает клиентам точно определять свои потребности.

Компании могут раскрывать все возможные комбинации товаров и услуг сразу, постепенно или вообще не раскрывать.

Когда в 1990-х ситуация на рынке окон изменилась и вынудила производителя окон *Andersen Corp.* из Бейпорта, штат Миннесота, начать работать на заказ, а не на склад, то он разработал мультимедийный инструмент моделирования под названием «Окно знаний», призванный помочь агентам по продажам в работе с клиентами. В компьютерной программе приведено более 50 000 возможных оконных деталей, из которых клиент может создать окно своей мечты и увидеть его (а на заднем плане в это время прокручивается видеозапись красивейших панорам, которые у многих вызывают восхищение).

Однако одного инструмента моделирования недостаточно. В *Andersen Corp.* обнаружили, что важно еще и обучать агентов по продажам работе с этой программой, а также работе с клиентами с помощью этой программы. За несколько лет объем продаж у тех агентов, которые прошли курс обучения, возрос более чем на 20 %, а у тех, кто отказался от программы или от обучения работе с ней, продажи окон *Andersen* снизились. Изящество подхода *Andersen*, основанного на специализированном программном обеспечении для агентов по продажам, которое называется *Intelligence Quote* («Умное предложение», сокращенно IQ), и веб-средства для клиентов, заключается в простоте пользования: люди могут непринужденно перебирать вроде

бы бесчисленное количество вариантов. Если бы агенты по продажам показывали их все подряд, то покупатели не смогли бы «переварить» такие впечатления.

Когда количество возможных вариантов сведено к какому-то определенному, не очень большому, числу, компании могут *полностью раскрыть* перед клиентом возможные комбинации и позволить ему изучить их. «Гигантское меню» необязательно будет неприятным или утомительным. Компании могут даже превратить это общение с клиентом в незабываемое для него впечатление, обогатив процесс просмотра каталогов и выбора нужного варианта. К примеру, *Land's End* прикрепляет к своим каталогам бумажные флажки, чтобы клиенты могли отмечать страницы с заинтересовавшими их предложениями, прежде чем сделать окончательный выбор, а *Amazon.com* показывает изучающим сайт клиентам «список недавно просмотренных книг».

Второй подход к взаимодействию на основе моделирования заключается в *постепенном раскрытии* всех возможных вариантов с помощью тематических каталогов, анкет, матриц, инструментов конфигурации (таких как у компании *Andersen*) и даже легендарных «чистых листов бумаги». Благодаря использованию конфигуратора продукции *Dell* упрощает для своих клиентов процесс персонализации, помогая им делать выбор из ряда вполне стандартных наборов, обладающих разными характеристиками. После того как клиент выберет набор с характеристиками, приближенными к желаемым, он сможет продолжить подбор других комплектующих, таких как монитор, колонки, операционная система, пакет услуг техподдержки и т. д., выбирая лишь по несколько позиций на каждой странице сайта. Подобные инструменты моделирования позволяют покупателю выбрать именно то, что ему нужно.

Третий подход – *намеренное сокрытие* инструментов моделирования. Зачем компании это нужно? Затем, что иногда клиенты хотят получить специально для них созданное предложение, однако при этом не желают тратить много времени на просмотр каталогов, процесс принятия решений и т. д. Особенности этого подхода хорошо иллюстрирует система *GINCO* компании *CEMEX*. Строительные компании не хотят вникать в тонкости решений по доставке цемента. *CEMEX* использует свое средство моделирования для доставки необходимых материалов на стройплощадки, не срывая работу клиентов. *Progressive Insurance* тоже держит при себе специализированное ПО под названием «Прогрессивная автоматическая система обработки заявлений», которую в шутку называют *PAC – MAN*. Она включает инструмент моделирования для оценки размеров страхового убытка. Звонящие в страховую компанию клиенты зачастую взволнованы, ошеломлены или просто смущены. Сотрудники не беспокоят их ненужными подробностями, и, как правило, неприятная процедура оценки размеров страхового риска превращается в достаточно приятное впечатление. И уж точно ни один клиент не захочет заниматься выяснением того, как *FedEx* доставляет посылки из пункта А в пункт Б, хотя компания любезно позволяет им отслеживать ход доставки, грузоотправителю просто надо быть уверенным, что посылка будет всякий раз доставлена вовремя.

Массовая персонализация открывает бесчисленные возможности для постановки забываемых впечатлений. Компании устанавливают недостатки существующих товаров и услуг широкого потребления, определяют индивидуальные характеристики своей клиентской базы, разрабатывают модульную структуру, чтобы эффективно обслуживать каждого клиента по отдельности, и, наконец, создают структуру среды, которая использует персонализацию как способ подняться по шкале потребительской ценности. В результате они выходят за рамки товаров и услуг, правда, при одном условии: если они предлагают то, чего действительно хотят их клиенты.

Можете не сомневаться – покупатели желают получать все больше персонализированных предложений. Вспомните о том, как мы персонализируем наши гаджеты: MP3-плееры, мобильные телефоны, планшеты и компьютеры, настраивая их на свой вкус. Компания *Apple* особенно преуспела в создании ничем не ограниченных возможностей для персонализации каждого из

своих устройств. После того как пользователь сформирует свои персональные списки музыкальных композиций, адресные книги, загрузит приложения, программное обеспечение и т. д., каждое устройство становится единственным в своем роде предметом (и настоящим сокровищем). Особенно это касается подрастающего поколения, для которого гаджеты стали практически второй натурой, и которое никогда не откажется от возможности персонализировать эти устройства. Его представители будут все чаще стремиться получить именно то, чего они хотят, выбирая из массы предложений, компаний и отраслей.

Чего хотят клиенты

Многие компании все еще сопротивляются массовой персонализации своих предложений. Вместо этого они «управляют поставками» – направляют все более разнообразные товары по каналам сбыта и предоставляют покупателям возможность самим о себе позаботиться. На складах производителей хранятся излишки готовой продукции, а поставщики услуг содержат дополнительный персонал на тот случай, если спрос вдруг стремительно начнет расти. Подобная практика – это верная дорога к дополнительным расходам и трудностям.

Даже более того, клиенты вынуждены перебирать многочисленные варианты, чтобы найти то, что им нужно. Конечно, чем шире предлагаемый ассортимент, тем больше шансов у покупателя найти искомое, но за счет больших временных затрат. Это не такой уж маловажный фактор, если принять во внимание, что, например, в обыкновенном супермаркете количество учетных единиц товара составляет более 50 000 штук. Подавляющему большинству покупателей, однако, так и не удается найти именно то, что они хотели, т. е. у них возникает одно плохое впечатление за другим.

Все большее и большее расширение ассортимента в ожидании возможного, но все еще неопределенного, повышения спроса часто свидетельствует об отчаянной попытке сохранить склад мышления эпохи массового производства перед лицом распадающегося на отдельные части рынка. *Однако разнообразие и персонализация – это далеко не одно и то же. Разнообразие* означает производство и сбыт ассортимента товаров в надежде, что какой-то покупатель наткнется на более или менее нужную ему вещь и купит ее. *Персонализация*, с другой стороны, означает производство как следствие пожеланий или потребностей отдельного клиента. Таким образом, компании часто предлагают столь подавляюще широкий выбор, что у клиентов опускаются руки и они просто уходят в сторону, боясь пуститься в поиски. По сути, покупателям не нужен выбор; им нужно только то, что они хотят. Массовая персонализация подразумевает эффективное и, насколько это возможно, непринужденное взаимодействие с покупателем, в процессе которого определяются его потребности. Чтобы подняться по шкале потребительской ценности (от товаров к услугам и от услуг к впечатлениям), компании должны взаимодействовать с клиентами, чтобы узнать, что же им на самом деле нужно.

Покупателям не нужен выбор; они хотят получить конкретный товар или услугу.

Затем они должны использовать полученную информацию о потребностях покупателей непосредственно в эффективном производстве или заготовках, превращая каналы сбыта в каналы спроса. Помните, что массовая персонализация не подразумевает, что вы станете всем для всех; скорее всего, вы будете делать именно то, чего хочет от вас каждый клиент. И, хотя подобный путь потребует значительных первоначальных капиталовложений на разработку необходимой продукции, процессов, персонала и технологий, массовая персонализация в конечном счете обойдется компании приблизительно во столько же, во сколько обойдется массовое производство (а иногда даже дешевле).

Компании должны устанавливать цену, исходя из потребительской ценности товаров, услуг или впечатлений, а не из их себестоимости.

Возьмите, к примеру, *Gold Program* – клубную программу № 1 компании *Hertz Corporation*. Клиенту сообщают, что стоимость программы составляет 60 долл. в год, причем этот взнос потом зачастую возвращают. И еще ему не нужно стоять в очереди – достаточно сказать только свое имя водителю автобуса и его отвезут напрямиком в крытое помещение *Gold*. Светящееся имя клиента на табло укажет путь к его автомобилю. Когда клиент окажется у своей машины, то увидит собственное имя на расположенном над ней табло и также найдет

его в личном соглашении с компанией, закрепленном на зеркале, а если того потребуют погодные условия (и позволит местное законодательство), то двигатель будет запущен, а в салоне будет работать обогреватель или кондиционер. Не делая ничего до той минуты, когда клиент сядет в автобус, а потом делая то и только то, что он попросил, компания *Hertz* обнаружила, что программа *Gold* обходится ей дешевле, нежели стандартное обслуживание. Вот почему она часто возвращает этот 60-долларовый взнос, совершая, по нашему мнению, большую ошибку. Компании должны устанавливать цену исходя из потребительской ценности товаров, услуг или впечатлений, а не из их себестоимости. Кроме того, полученные средства сделали бы *Hertz* еще более богатой и процветающей прокатной компанией. Конечно же, определить, какая именно персонализация достойна наценки, очень нелегко. Какие свойства предложения должны быть персонализированы? Что нужно оставить общим для всех (автомобиль в нашем примере с компаний *Hertz*)? В каком именно звене цепочки ценности клиент будет наиболее благодарен за индивидуальный подход? Где можно больше всего поднять цену и повысить, таким образом, свой доход? Какая модульная структура и структура среды будет самой эффективной для создания запоминающихся впечатлений?

Чтобы ответить на эти вопросы, многие компании прибегают к анкетным опросам покупателей, т. е. маркетинговым исследованиям рынка. Подобный метод – это прекрасное средство узнать *общие* потребности той или иной клиентской базы. Однако он не дает достаточного представления о том, где именно должна данная компания применять массовую персонализацию. В конце концов, показатели «удовлетворения потребностей покупателей» говорят об удовлетворенности рынка в целом, а не отдельных клиентов. Лишь немногие руководители уделяют внимание результатам опроса отдельных покупателей. Они просто смотрят на общее число, которое, предположительно, отражает мнение некоторых сегментов рынка. Анкеты составляются так, чтобы облегчить сведение баз данных, а не получить представление о подлинных потребностях покупателей, и последние знают, что заполнение анкеты не принесет лично им никакой пользы.

Более того, в анкетах редко встречаются вопросы об особенных потребностях или пожеланиях покупателей, которые их заполняют. Вместо этого составители анкет непременно просят оценить деятельность компании или ее персонала по предложенной шкале. Кажется, самый распространенный вопрос – «Что вы думаете о нас?» А мы тем временем заваливаем клиентов ненужными им анкетами, которые мало влияют на то, что им действительно нужно. Анкета одной авиакомпания была названа даже «Помогите нам преобразить нашу компанию». Тут уж они либо переоценили влияние, которое способен оказать на них «обобщенный» клиент, либо недооценили значимость и масштабы преобразования своей компании.

Единица измерения

Как сказал Дейв Пауэр III из компании *J.D. Power & Associates*, «когда мы измеряем степень удовлетворенности, мы высчитываем разницу между тем, что клиент *ожидает* получить, и тем, что он, как ему *кажется*, получает».

Другими словами, удовлетворенность клиента – это то, что клиент ожидает получить минус то, что клиент, как ему кажется, получает.

Измерение удовлетворенности клиентов, в первую очередь, опирается на ожидания клиентов от компании, а не на то, чего они на самом деле хотят. И несмотря на то что такое измерение действительно важно, его недостаточно для эффективной массовой индивидуализации. Компании должны осознать суть *потребительской уступки* – разницы между тем, на что клиент *готов согласиться*, и тем, чего *именно он хочет*.

Потребительская уступка это то, чего именно хочет клиент минус то, на что клиент готов согласиться.

Когда мы понимаем суть потребительской уступки, мы видим разницу между тем, на что клиент *соглашается*, и тем, что ему *действительно нужно*, даже если клиент не знает своих желаний или не может выразить их словами.

Расчет на среднего покупателя – основная причина потребительской уступки.

Точно так же, как компании используют практику всеобщего управления качеством (TQM)⁷⁰, чтобы повысить степень удовлетворенности клиентов, они должны использовать массовую персонализацию, чтобы понизить степень потребительской уступки. Программы TQM помогают уменьшить потери, связанные с массовым производством: устранить излишек или недостаток ресурсов и продукции. Если же обращать внимание и на потребительские уступки, то можно сократить потери, происходящие всякий раз, когда компания предлагает товар или услугу, которые не нужны конкретному покупателю. Помимо этого, программы TQM часто приводят к появлению новых характеристик товара или новых граней услуги, что повышает степень удовлетворенности «среднего покупателя». Именно поэтому решение в пользу повышения удовлетворенности часто оборачивается источником дополнительной уступки. Вне зависимости от того, насколько лучшим стало экономическое предложение, оно все еще остается унифицированным для всех клиентов.

Но ведь конкретные покупатели хотят увидеть совершенно разные наборы характеристик. Им постоянно приходится идти на уступки и решать, удовлетворяет ли их потребности данный товар или услуга в приемлемой степени. Найти именно то, что нужно, удается крайне редко. Значит, покупая любое предложение массового производства, клиент соглашается на ряд нежеланных для него качеств вместе с несколькими желанными, а компания растрчивает ресурсы на производство или поставку. В случае с такими товарами, как, например, бытовая техника, производители постоянно придумывают новые функции в надежде, что они покажутся покупателям необычными и поэтому привлекательными. Такая же картина наблюдается в отелях, которые оснащают каждый номер утюгом и гладильной доской, несмотря на то что в 99 случаях из 100 ими никто не пользуется. Или вспомните гору баночек с газировкой и упаковок с соленым печеньем, которая возвышается на тележке стюарда в самолете, как в начале, так и в конце его пути по проходу салона.

⁷⁰ TQM – Total Quality Management. – Прим. ред.

Расчет на среднего покупателя – это основная причина потребительской уступки. Каждый продукт массового производства характеризуется рядом свойств, которые предлагаются всем без разбору клиентам и предоставляют им простой выбор: да или нет, покупать или не покупать. Чем больше свойств у товара, тем больше вероятность того, что он будет отвергнут каким-то конкретным покупателем (либо ему не нравится свойство, либо он не согласен больше платить просто за то, что это свойство есть). Когда компания говорит о «разработке продукции для клиента», в большинстве случаев подразумевается «разработка продукции для среднего клиента». На самом же деле его просто не существует. Если постоянно не иметь в виду конкретных покупателей и не опираться на конкретные данные (реально существующих и знакомых компании людей), то все усилия по созданию привлекательного предложения будут напрасными.

Меньшая потребительская уступка превращает обычную услугу в незабываемое событие.

Возьмем, к примеру, авиакомпанию. Потребительская уступка имеет место сотни раз во время каждого полета⁷¹. Из соображений простоты давайте рассмотрим случай с уже упоминавшейся тележкой с напитками. Как только самолет достигает безопасной и удобной высоты полета, в проходе появляется стюард, который толкает перед собой тележку с напитками и спрашивает: «Не хотели бы вы что-нибудь выпить?» Убежденный поклонник «Пенси», разумеется, попросит свой любимый напиток. После этого в большинстве авиакомпаний его спросят: ««Кока-Кола» подойдет?» Отказываясь от своего желания, клиент, как правило, соглашается. Он уступает. Еще два, три, четыре полета с той же авиакомпанией – и тот же вопрос, тот же ответ. Наконец, привыкнув, клиент начинать просить... Что? «Кока-Колу»! Он уже понял, что эта авиакомпания не закупает его любимый напиток, а это значит, что он приучается *ожидать* альтернативу. Только в таком случае его ожидания могут оправдаться. Разумеется, если авиакомпания предлагает на борту самолета «Пенси» (а таких немного), то идти на уступки приходится уже любителям «Кока-Колы».

Авиакомпания рассматривает такого человека как еще одного удовлетворенного клиента, потому что он всегда получает то, что ожидает получить. Однако внутри такой ложной удовлетворенности лежит нереализованная возможность превратить обычное обслуживание в самолете в незабываемое событие, т. е. сделать так, чтобы клиентам не приходилось идти на уступки. Всякий раз, когда поставщик товаров или услуг взаимодействует с покупателем, обеим сторонам предоставляется возможность чему-то научиться. В результате подобного взаимодействия одна из сторон изменяет свое поведение. К сожалению, очень часто этой стороной оказывается покупатель. Он начинает просить не то, что он хочет на самом деле, или просто уходит.

⁷¹ Сложите все уступки, происходящие во всех этих измерениях, каждое из которых рассчитано на среднего покупателя, и вы поймете, почему путешествия самолетом столь часто оборачиваются неприятными впечатлениями. Самая большая уступка для пассажиров – это необходимость приезжать в аэропорт тогда, когда они хотят быть дома, в гостинице или где-то еще. Устранить ее невозможно, так как транспортное средство из *Star Trek* еще не изобрели. Авиакомпания *Virgin Airways* удалось по меньшей мере сократить ее. Согласно разработанной программе, пассажиров первого класса возят в аэропорт и из аэропорта в лимузине, что делает впечатление значительно более приятным. Авиакомпания могли бы еще больше снизить степень уступки, если бы позволили пассажирам вести себя так, как будто они уже прибыли в пункт назначения, т. е. предоставлять услуги по прокату машин, бронированию номеров в гостинице и доставке багажа прямо по адресу.

5. Потребительская уступка: как с ней бороться

Многие компании ставят своих клиентов в условия, в которых последние вынуждены соглашаться на меньшее, чем они хотят (т. е. снижать свои ожидания). Некоторые экономисты одобряют подобную практику, особенно если компании удастся уменьшить свои расходы и все-таки не слишком разочаровать покупателей. Однако это еще один верный путь к вынужденному снижению цен, поскольку он означает, что компания заботится об уменьшении собственных затрат в ущерб интересам клиентов. Отношение «клиенты не будут возражать» неизменно приводит к потребительским уступкам, а также может привести к росту затрат, если компания упускает возможность четко определить индивидуальные потребности клиента и отказаться от неэффективных рабочих процессов, связанных с избыточными затратами сил и ресурсов. Еще важнее то, что, приняв подобную установку, вы теряете возможность вводить новшества и создавать стоимость, соответствующую потребностям клиентов и тем самым формировать их ожидания, касающиеся получения впечатлений.

Возьмем, к примеру, спутниковое и кабельное телевидение. Каждый оператор в этой отрасли требует, чтобы его клиенты выбирали один из предложенных пакетов каналов, вынуждая своих клиентов вдобавок к выбранным платить еще и за те каналы, которые им не нужны. Когда компания предлагает услугу просмотра программ или фильмов «по заказу», она всего лишь вуалирует тот факт, что клиент не может определять набор желаемых каналов, не говоря уже о том, чтобы решать, какие номера каналов будут присваиваться каждой телесети (так, чтобы при перелистывании каналов телестанции выстраивались в определенном клиентом порядке). Подобная персонализация является технически возможной, если учесть, что программирование происходит в цифровом формате. В действительности, нет причины, по которой зрители не могли бы составлять отдельные программы (а не только телесети) как модули, выбирая любимые телепрограммы из сетки вещания разных каналов, чтобы создать «свой» телеканал. Это позволит сгруппировать по времени предпочтительные телепрограммы в рамках одного канала и отказаться от необходимости каждый раз пролистывать сотни каналов для поиска любимых программ. (Такие функциональные возможности поставят просмотр телепрограмм в один ряд с прослушиванием списков музыкальных произведений на iPod или других MP3-плеерах.)

Телезрители могут использовать цифровые видеомэгнитофоны для персонализации просмотра телепрограмм, но только в записи и, как правило, с пролистыванием рекламы. Если бы операторы кабельного телевидения по собственной инициативе позаботились о способах персонализации просмотра передач в прямом эфире, то зрители смотрели бы больше телерекламы, от чего операторы телесетей только бы выиграли (а кабельные компании могли бы взимать плату с этих сетей за размещение их шоу на «Канале мечты» для отдельных клиентов, а шоу выстраивались бы в кажущемся случайным порядке, определяемом действительными предпочтениями этих зрителей). Аналогично тому, как массовое производство видеомэгнитофонов вынудило сети поставлять записывающие устройства своим клиентам, также и компании, подобные *Roku*, могут повлиять на своих конкурентов и подтолкнуть их к большей персонализации собственных услуг. Дэниел Рот однажды написал в журнале *Wired*, что в будущем телезрителям не придется «по старинке смотреть телевизор, подключенный к кабельным сетям или спутниковой приставке, по которому буду показывать раздутые пакеты каналов, сформированные руководителями телесетей». Прямо в точку.

В поисках неповторимости

Покупатели не должны больше соглашаться на стандартные товары или услуги, когда компании могут предоставить, используя приемы массовой персонализации, то и только то, чего хочет каждый. Если ваша компания (например, оператор кабельного или спутникового телевидения) все еще этому сопротивляется, то вскоре это, несомненно, сделают конкуренты и навсегда изменят привычную ситуацию в отрасли. Это не значит, что будет просто «раскопать» подлинные желания клиентов под грудой бесконечных анкет типа «Как вы оцениваете нашу деятельность?» Покупателям так долго приходилось идти на уступки, что им уже самим трудно сформулировать свои желания. Даже услышав о концепции «потребительской уступки», многие все еще не в состоянии выразить словами разницу между тем, на что они соглашаются, и тем, чего они на самом деле хотят.

Скептики приводят эту сложность как доказательство того, что на клиентов нельзя полагаться в вопросах новых идей и инноваций. Однако дело не в неспособности покупателей выразить словами свои потребности и желания, а в контексте, в котором компания спрашивает их об этом. Очень часто люди не выходят за рамки поставленных вопросов. А это значит, что их ответы обусловлены не только подлинными желаниями и потребностями, но и тем образом мышления эпохи массового производства, который «сформулировал» вопросы. Профессора Гарвардской школы бизнеса Дороти Леонард и Джеффри Ф. Рейпорт, сторонники того, что они называют «выразительным дизайном» (построенным на наблюдении за клиентами в привычной для них обстановке), говорят: «Порой покупатели настолько привыкают к существующему предложению, что им и в голову не приходит попросить чего-то еще, даже если у них есть потребности, которые можно и нужно было бы удовлетворить»⁷².

Традиционные методы исследований – фокус-группы, «сценарии будущего», совместный анализ и, разумеется, опросы общественного мнения по-прежнему можно использовать для определения степени потребительской уступки. Просто стряхните пыль с папок, в которых хранятся результаты недавних исследований (вероятно, они были направлены на определение только тех ожиданий, которые разделяет большинство), и посмотрите на них по-новому, под другим углом: поищите уникальные ответы. Именно они будут свидетельствовать о масштабах потребительской уступки, которую вы раньше не заметили или которой не придали должного значения. Даже один покупатель может порой показать вам масштабы уступки там, где остальные молча соглашаются на меньшее (или большее). Именно те покупатели, мнение которых раньше считалось «случайным», помогут вам увидеть всю картину потребительских уступок, тогда как большинство просто не может выразить свои желания словами.

Пересмотрите результаты исследований и поищите уникальные мнения.

Компании должны выработать иной поход к изучению поведения клиентов – «Чего вы хотите на самом деле?» вместо «Как вы оцениваете нашу деятельность?» Возьмем в качестве примера производителя пневматических клапанов *Ross Controls* из Троя, штат Мичиган. Компания приглашает своих главных клиентов (производителей автомобилей, разгрузочно-погрузочных устройств и т. д.) к сотрудничеству со штатными инженерами (которых называют интеграторами, потому что им удастся успешно объединить три совершенно разных процесса: разработку, производство и маркетинг), чтобы создать именно ту систему клапанов, которая существенно повысит производительность сборочных конвейеров конкретного клиента. При

⁷² Dorothy Leonard and Jeffrey F. Rayport, Spark Innovation through Emphatic Design // *Harvard Business Review* 75. – November-December 1997. – № 6. – P. 104.

этом интегратор уделяет основное внимание проблемам, с которыми сталкивается клиент при работе производственных линий, и разрабатывает прототип клапанной системы на основе библиотеки модулей. Если первоначальный вариант не удовлетворяет все потребности покупателя, он будет вносить изменения снова и снова, пока созданная система не исключит, насколько это возможно, любые уступки.

Вследствие своей интерактивности интернет позволяет легко понять суть потребительской уступки. Давайте вспомним, как неутомимый *Amazon.com* собирает информацию о каждом из своих клиентов и создает уникальное предложение впечатлений для каждого из них. Он выясняет, как вас зовут, чтобы лично пригласить вас снова посетить сайт. Он запоминает ваш адрес и номер кредитной карты, чтобы вам не надо было снова вносить эту скучную информацию. Он собирает информацию о нескольких кредитных картах, если вы, к примеру, совершаете покупки с личными и служебными целями. Сайт запоминает имена и адреса тех, кому вы когда-либо отправляли подарки с *Amazon.com*. И всю эту информацию можно отредактировать одним щелчком мыши. На сайте сохраняется информация о каждой сделанной вами покупке, и сервис даже спрашивает, действительно ли вы хотите совершить покупку, стоит вам выбрать тот же товар, что вы уже приобретали ранее. И, конечно, *Amazon.com* хранит историю покупок, чтобы, используя свой фильтрационный алгоритм, предлагать вам товары, которые могли бы вам понравиться, на основе истории покупок других лояльных клиентов онлайн-магазина. Сервис даже позволяет вам исключать какие-то позиции из списка рекомендаций, если они являются подарками на один раз или если в них есть какой-либо изъян.

Развивающие отношения

Стремительное развитие интерактивных технологий – электронных киосков, всемирной сети, КПК и смартфонов – позволяет компаниям лучше изучить особенные желания, потребности и предпочтения тысяч, а в перспективе – и миллионов, клиентов. Сочетание массовой персонализации с тем, что гуру маркетинга Дон Пепперз и Марта Роджерс называют *one-to-one marketing* (*индивидуальный маркетинг*), составляет основу *learning relationship* (*обучающих отношений*), которые со временем становятся все ближе, все пронизательнее⁷³. Чем больше клиент учит компанию, тем лучше она может предоставить ему именно то, что он хочет, и тем труднее приходится ее конкурентам. Даже если конкуренту удастся достичь того же уровня, покупатель, у которого уже налажены развивающие отношения с данной компанией, ни за что ее не покинет, ведь ему придется потратить много времени и сил, чтобы научить другую компанию тому, о чем текущая уже знает. Вот почему клиенты *Ross Controls* так верны *ROSS/FLEX*. Одно из подразделений компании *General Motors*, оборот которого составляет 20 млрд долл., ни за что не станет покупать пневматические клапаны у кого-то другого. Джеймс Загуроли младший, главный исполнительный директор *Knight Industries*, рассказывал, что, когда один из конкурентов *Ross Controls* пытался переманить его к себе, он удивился: «Зачем мне обращаться к вам? Вы уже отстаете на пять поколений продукции от того, что делаем мы вместе с *Ross*».

Массовая персонализация и индивидуальный маркетинг создают основу для развивающих отношений.

Массовая персонализация, которая приводит к развивающим отношениям, влияет на кривую обучения, показанную на рис. 5.1. Всем знакома старая кривая обучения, на которой затраты уменьшаются пропорционально объему. Это основа массового производства. Здесь же чем дольше компания работает с конкретным клиентом, тем меньшей становится степень его уступки⁷⁴. Давайте вернемся к *Amazon.com*. Каждый раз, когда сервис узнает о вас что-то новое, то уменьшает степень уступки, на которую вам придется пойти при покупке в следующий раз. При каждой вашей покупке вновь полученная информация используется в работе фильтрационного алгоритма, чтобы сервис мог предложить вам что-нибудь еще.

⁷³ Подробнее о развивающих отношениях можно узнать из В. Joseph Pine II, Don Peppers, and Martha Rogers, Do You Want to Keep Your Customers Forever? // *Harvard Business Review* 73. – March–April 1995. – № 2. – P. 103–114. Много интересной информации об индивидуальном маркетинге можно найти в книгах Don Peppers and Martha Rogers, *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time* (New York; Currency Doubleday, 1993), а также *Enterprise One-to-One: Tools/or Competing in the Interactive Age* (New York; Currency Doubleday, 1997). Эти книги нужно прочесть всем маркетологам, а также тем, кто беспокоится о том, насколько их компания приспособлена к жизни в мире развивающихся интерактивных технологий.

⁷⁴ Разумеется, как и в случае со старой кривой обучения, путь далеко не всегда так гладок, как показано на рисунке.

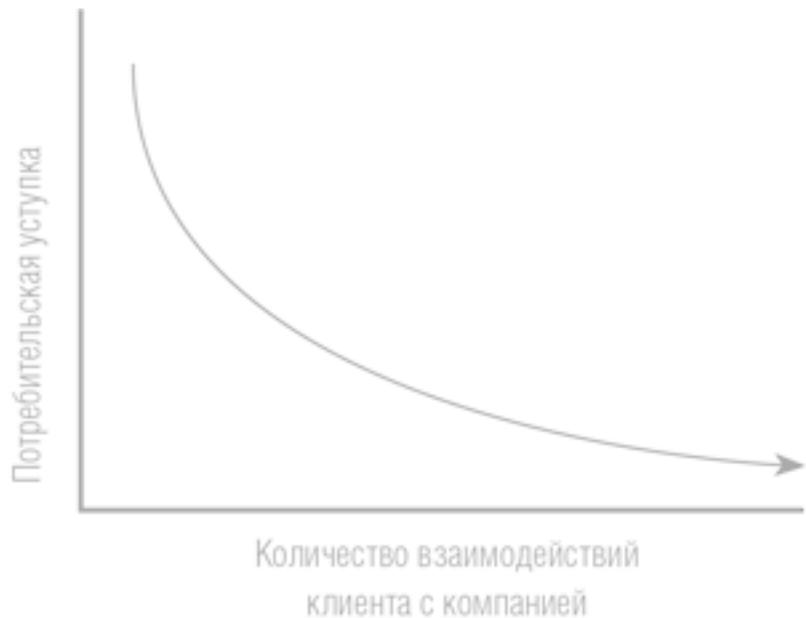


Рис. 5.1.
Новая кривая обучения

Теперь представьте, что вы – суперлояльный клиент *Amazon.com*, а один из его конкурентов, скажем, *Walmart*, предлагает те же самые возможности, что и *Amazon.com*. Т. е. *Walmart* будет способен подбирать для вас товары (благодаря программным модулям, аналогичным тем, что использует *Amazon.com* для персонализации услуг), запомнить ваш адрес, номера кредитных карт и информацию о тех, кому вы делали подарки, и со временем даже предлагать вам товары так же, как это делает *Amazon.com*. Захочется ли вам переметнуться в *Walmart*? Ни в коем случае! У вас уйдут месяцы на то, чтобы научить вашего нового поставщика тому, что *Amazon.com* уже и так знает. И за это время вы потеряете возможность получить много персонализированных предложений, которыми новый поставщик будет пренебрегать, пока не изучит ваши потребности.

Чем больше компания работает с конкретным клиентом, тем меньшей должна становиться степень уступки.

Таким образом, компания может сохранить своих клиентов навсегда (в прямом смысле этого слова) при двух условиях. Во-первых, она не должна чрезмерно повышать цены или экономить на этапе развивающих отношений; во-вторых, она ни в коем случае не должна пропустить следующую волну новых технологий (*Amazon.com*, например, разработал свою собственную электронную книгу, *Kindle*, чтобы не потерять клиентов, если те быстро переориентируются с бумажных книг на электронные.) Преимущества этого подхода в том, что он значительно укрепляет основу компании несколькими путями сразу. Перечислим их:

- **Наценки.** Поскольку ваше предложение приведено в полное соответствие с потребностями клиента, он ценит его выше, чем любое другое, и в результате готов больше за него платить.

- **Меньшие скидки.** Каждый раз, когда вы продаете свое предложение со скидкой, вы фактически платите клиентам за то, что они идут на большие уступки. Чем меньше их уступка, тем меньше вы вынуждены снижать цены, чтобы продать продукцию.

- *Большой доход на клиента.* Вы знаете о своих клиентах больше, чем любой ваш конкурент, и поэтому они обращаются к вам всякий раз, когда ищут на рынке то, что вы предлагаете.
- *Большее количество клиентов* (при более низких затратах). Вашим клиентам нравится впечатление, и они рассказывают о нем своим друзьям и коллегам, многие из которых тоже захотят обратиться именно к вам. Новые клиенты, в свою очередь, расскажут о вашей компании своим знакомым и т. д.
- *Тесная связь с клиентом.* Чем больше клиент рассказывает вам о своих потребностях и пожеланиях, тем труднее ему будет получить тот же уровень обслуживания у конкурента.

И, наконец, самое главное. Те компании, которые систематически снижают степень потребительской уступки и устраняют таким образом негативные стимулы отношений с клиентами, усиливают впечатления от использования товаров или получения услуг, а значит, удовлетворяют те потребности покупателей, которые были оставлены незамеченными их конкурентами – массовыми производителями.

Виды уступок

Ценообразование в эпоху массовой персонализации возвращается к забытой в мире массового производства аксиоме: каждый клиент уникален и каждый заслуживает всего, чего он хочет, по приемлемой для него цене. Когда-то покупатели были готовы поступиться своей неповторимостью во имя более низкой цены стандартизированных товаров, однако эти времена прошли. Сейчас компании должны эффективно и систематично сокращать степень потребительской уступки, которая возникает всякий раз, когда клиент сталкивается с унифицированными товарами и услугами, разработанными в расчете на какого-то призрачного «среднего покупателя». Конечно же, ни один «универсальный» товар, ни одна «универсальная» услуга не будут способствовать устранению потребительской уступки, ведь они противостоят самой сути персонализации. Существуют четыре вида уступок, на которые нужно обратить внимание. Каждый из них по-своему влияет на впечатление, которое получает покупатель при взаимодействии с той или иной компанией, и требует особой персонализации.

Все клиенты заслуживают того, чего они хотят, по приемлемой для них цене.

При столкновении с потребительской уступкой компания, следуя принципам массовой персонализации, может изменить или не изменить саму *продукцию*: функциональное назначение товара или аспект услуги. Точно так же она может изменить, а может и не изменить то, как она *презентует* продукцию: ее описание, упаковку, рекламные материалы, размещение, сроки и условия, использование или что-то другое вне самого товара или услуги (помните, что модульная структура компании лежит в области продукции, а структура среды – в области представления продукции). Как показано на рис. 5.2, эти стратегические варианты определяют выбор одного из четырех подходов к персонализации: совместного, адаптивного, косметического или прозрачного. Каждый подход годится для устранения какого-либо определенного вида потребительской уступки, что, в свою очередь, ложится в основу определенного типа впечатлений⁷⁵.

⁷⁵ Подробности этих четырех подходов изложены в статье, на основе которой был написан этот раздел; James H. Gilmore and B. Joseph Pine II, The Four Faces of Mass Customization // *Harvard Business Review* 75. – January-February 1997. – III. – P. 91–111.



Рис. 5.2.

Четыре типа потребительской уступки и соответствующие им четыре подхода к персонализации

Совместная персонализация: впечатление-исследование

Покупатели идут на уступки, когда они поставлены перед выбором «или – или», например, когда им нужно выбрать подходящую длину или ширину, усовершенствования или функциональность, объем информации или ее соответствие своим потребностям. Клиенты не могут решить эту дилемму, если они рассматривают предложение массового производства, и поэтому все чаще обращаются к компаниям, работающим в соответствии с принципами массовой персонализации: *Dell*, *Andersen Windows* и *Ross Controls*. Все эти компании используют так называемую совместную персонализацию, которая предполагает непосредственное взаимодействие с покупателями, определение их потребностей, а затем – предложение им именно того, что им нужно. Совместная персонализация позволяет клиентам самим определить, чего они хотят и как могут это получить, не жертвуя ни одним свойством, ни другим.

Клиентам *Dell* нет нужды покупать компьютеры в стандартной комплектации с полки в ближайшем сетевом магазине электроники, вместо этого они могут сделать заказ онлайн и выбрать желаемую комплектацию. Клиентам *Ross Controls* больше не нужно месяцами ждать новой спецификации каждой детали. С помощью интегратора *ROSS/FLEX* они исследуют, как можно улучшить свои технологические линии. А клиенты *Andersen* могут представить себе внешний вид окон еще до того, как будет положен первый кирпич их будущего дома. Вместе с консультантом компании они перебирают тысячи вариантов, а затем видят конечный результат на экране компьютера. Уйма известных компаний (вспомните спортивную обувь *Adidas* и *Nike*, оборудование для уборки пола *Tennant*, страховые продукты *The Hartford*, мягкие игрушки от магазина-мастерской *Build-A-Bear*, учебники и пособия от *McGraw-Hill*) используют совместную персонализацию для того, чтобы уменьшить степень клиентской уступки, столь распространенной там, где перед покупателями открывается слишком большой выбор и появляется необходимость идти на компромисс. Конечным результатом становится новое впечатление.

Представьте, что вы выбираете себе солнцезащитные очки. Лишь немногие заходят в магазин, охватывают взглядом стройные ряды полок с пустыми оправками и сразу же видят именно то, что им нужно. А вот японской компании *Paris Miki*, благодаря эффективному

использованию совместной персонализации, удается достичь того, что каждый посетитель покидает магазин с очками своей мечты.

Главный офис этой компании находится в Токио, а известна она как один из самых крупных розничных поставщиков оптики в мире. На разработку системы *Mikissimes Design System* компания *Paris Miki* потратила пять лет. Этот инструмент моделирования, названный в США *Eye Tailor*, одновременно избавляет клиентов от необходимости просматривать бесчисленное количество вариантов при выборе пары очков и превращает смоделированное взаимодействие во *впечатление-исследование*. Сначала консультант магазина фотографирует с помощью цифровой камеры лицо покупателя, а затем *Mikissimes Design System* анализирует полученный снимок. Программа учитывает ряд характеристик, выбранных клиентом для описания желаемого вида будущих очков (строгий, традиционный, естественный, спортивный, элегантный и т. д.), рекомендует тип линз и форму оправы и выводит на экран фото уже в очках. Но это только начало исследования. Затем покупатель и консультант вместе изменяют форму и размеры оправы и линз (вращают, увеличивают или даже с помощью мыши меняют их форму) в компьютерном варианте до тех пор, пока оба не будут довольны результатом. Подобным образом к выбранным линзам и оправе они «примеряют» мост, шарниры и дужки и в итоге получают именно такие очки, о которых клиент мечтал. Последний шаг – консультант распечатывает фотографию клиента в очках, которые еще только предстоит изготовить. (И еще одно: покупатель получает очки, созданные в лучших традициях массовой персонализации, спустя всего лишь час работы.)

Совместная персонализация предполагает взаимодействие с клиентами для определения их потребностей и последующее производство соответствующих товаров или предоставление соответствующих услуг.

При совместной персонализации компания сначала вносит изменения в представление продукции, а затем, когда клиент поймет, что ему на самом деле нужно, и в саму продукцию. Таким образом, клиент и консультант вместе создают конечный товар или услугу, причем главная роль принадлежит покупателю, а продавец как бы отходит на задний план. Например, магазин-мастерская *Build-A-Bear* по сути является розничной фабрикой, ее посещение укрепляет отношения как клиента с магазином, так и клиента с мягкой игрушкой. Рассказывает генеральный директор сети Максин Кларк: «Сначала гости выбирают из нашего ассортимента, примерно из 30 вариантов, именно ту игрушку, которая им нравится, потом они сами набивают ее наполнителем, и когда они довольны полученным результатом, то закрывают глаза и загадывают желание. Затем они совместно с нашими консультантами выбирают наряд и аксессуары. И в конечном итоге они настолько привязываются к своей мягкой игрушке, что становятся друзьями на всю жизнь». В эпоху массового производства казалось, что уступки со стороны покупателей неизбежны, однако это заблуждение развеивается как дым, когда клиент исследует подобным образом свои подлинные потребности. В идеале клиент не только получает именно то, что хочет, но еще и узнает о себе что-то новое, о чем раньше и не подозревал.

Адаптивная персонализация: впечатление-эксперимент

Второй тип потребительской уступки относится к случаям, когда клиентам предлагают огромный выбор и ставят их перед необходимостью *сортировки*. В этом случае компании должны применить *адаптивную персонализацию*. Она не предполагает изменений ни в самой продукции, ни в ее презентации конкретному покупателю; скорее, он сам приводит товар или услугу в соответствие со своими потребностями с помощью определенных функций, заключенных в самом экономическом предложении.

Если потребительский спрос приводит к возникновению бесчисленных возможных вариантов и комбинаций, необходимо в той или иной форме использовать адаптивную персонализацию. Например, компания *Lutron Electronics Co., Inc.* из Куперсберга, штат Пенсильвания, производит устройства для осветительных приборов (выключатели, реостаты для регулирования силы света лампы и т. п.). Эта продукция подразумевает наличие огромного количества возможных комбинаций – искусственное освещение определяется обстановкой в комнате, формой, размерами и размещением окон, а они неодинаковы у разных клиентов⁷⁶. Помимо этого, на выбор режима освещения влияют меняющиеся погодные условия, интенсивность естественного освещения (утром, днем и вечером она разная), количество людей, которые находятся в данную минуту в комнате, равно как и то, как они используют помещение. Таким образом, хотя *Lutron* и приводит кое-какие детали своей продукции в соответствие с желаниями клиента (например, делает панель выключателя нужного цвета), она активно использует адаптивную персонализацию и позволяет клиентам экспериментировать с освещением дома или на работе. Сначала с помощью системы *GRAFIK Eye System* служащие компании объединяют в одно целое все осветительные приборы в комнате, а затем клиент выбирает и программирует различные режимы освещения, например, для шумной вечеринки, романтического ужина или тихого вечера за чтением. Вместо того, чтобы устанавливать отдельные выключатели для каждого случая, клиенты находят нужные комбинации и вводят их в программу. Теперь стоит только нажать кнопку, и комната будет освещена должным образом.

Совместная персонализация хороша там, где покупателю нужно из множества элементов или компонентов выбрать желаемые функции или дизайн. Однако, если продукцию можно создать из ряда альтернативных комбинаций, адаптивная персонализация позволяет клиенту сохранить несколько вариантов. При этом процесс *экспериментирования* с различными вариантами сам по себе становится впечатлением. К примеру, компания *Select Comfort* из Миннеаполиса, штат Миннесота, производит матрасы с воздушной прослойкой, которые автоматически принимают форму тела того, кто на них ложится. С помощью пульта дистанционного управления потребители могут выбрать нужную жесткость (причем можно установить разные степени жесткости для разных половин одного матраса). Подобным образом бакалейный сетевой магазин со службой доставки *Peapod*, расположенный в Скоки, штат Иллинойс, и принадлежащая *Royal Ahold*, Нидерланды, устраняет уступку «сортировки», неизбежную при походе в бакалейный магазин, где ряд за рядом стоят стеллажи с товарами. С помощью специального программного обеспечения клиент составляет один или несколько списков товаров, которые он покупает чаще всего, и ему не нужно каждый раз искать их в каталоге. Если же он хочет найти какой-то новый продукт, он может воспользоваться системой поиска по цене, торговой марке или питательной ценности.

При адаптивной персонализации компания предлагает всем клиентам одну продукцию, разработанную так, чтобы ее можно было изменять по собственному усмотрению.

При адаптивной персонализации каждый клиент сам создает для себя ценность того или иного предложения. Выключатель *Lutron*, работающий в нескольких режимах, пульт управления *Select Comfort*, программное обеспечение *Peapod* – все это позволяет клиентам время от времени экспериментировать с новыми комбинациями и вариантами. Выбрав раз подходящий вариант, они фиксируют его, чтобы не искать его каждый раз, когда захотят воспользоваться товаром или получить доступ к услуге. Говорит Джоэл Спира, председатель *Lutron Electronics*,

⁷⁶ Подробнее о компании *Lutron*, которая использует не только адаптивную, но и совместную и косметическую персонализацию, речь идет в Joel S. Spira and B. Joseph Pine II, *Mass Customization // Chief Executive*. March 1993. – № 83. – P. 26–29; а также в Michael W. Pessina and James R. Renner, *Mass Customization at Lutron Electronics – A Total Company Process // Agility and Global Competition 2*. – Spring 1998. – № 2. – P. 50–57.

который первым додумался поставить в выключатель микропроцессор: «Благодаря адаптивной персонализации мы получаем преимущество перед конкурентами, мы помогаем нашим клиентам легко и с наименьшими уступками наслаждаться выбором подходящих для них режимов». Этот подход к массовой персонализации, разительно отличающийся от совместной персонализации, также создает уникальную ценность для клиента⁷⁷. В процессе смоделированного взаимодействия с продукцией покупателя экспериментируют, а значит, получают впечатление.

Косметическая персонализация: впечатление-лесть

Когда клиент идет на уступку в том, что связано не с функциональностью товара, а с его формой (упаковкой, презентацией или условиями поставки), целесообразно применить *косметическую персонализацию*. Это подход к так называемой *уступке в форме* заключается в том, что компания предлагает один и тот же товар или услугу разным клиентам по-разному. В данном случае она не вносит в продукцию никаких изменений (как в первом случае, рассмотренном выше) и не делает возможным самостоятельное экспериментирование клиента (как во втором). Вместо этого стандартное предложение *упаковывается* по-особенному для каждого клиента. Товар как бы заворачивается в обертку, соответствующую вкусам именно этого покупателя. Это может быть особенная упаковка или рекламные материалы, личная доставка, наклейки или ярлыки с инициалами клиента, либо что-то еще. В результате клиент видит, что товар был персонализирован «специально для него», и это льстит его самолюбию.

Косметическая персонализация предполагает предложение стандартного товара или услуги разным клиентам по-разному.

Хороший пример – *Club Gold Program*, программа № 1 компании *Hertz*. Каждый персонализированный элемент изменяет презентацию сдаваемых в аренду автомобилей, а не саму продукцию. Однако клиентам приятно чувствовать, что компания их ценит. Подобным образом *Zazzle* из Редвуд-Сити, штат Калифорния, создала простой, но исключительно полезный веб-сайт для персонализации картинок, наносимых на майки, кружки, коврики для мыши и на все, на что человек захочет поместить текст, логотип, рисунок или любое другое изображение. Клиенты могут запросто выбрать вид продукта, который они бы хотели подвергнуть косметической персонализации, определив размер, цвет и прочие его характеристики, а потом загрузить текст или изображение, которое они желают разместить на выбранном предмете. Встроенный инструмент конструирования позволяет посетителям сайта менять оформление или иным способом видоизменять предмет в соответствии со своими желаниями. Это очень быстрый, простой и персонализированный сервис.

А как же мир отношений B2B? *Whirlpool Corporation* успешно «обернула» свои традиционные товары, приборы *Whirlpool*, *KitchenAid*, *Maytag* и *Roper*, в программу доставки, названную *Quality Express*. Изначально дилеры могли заказать любое количество приборов, однако компания начинала доставку только в том случае, если набирался полный грузовик. Таким образом, дилеры никогда не могли точно сказать покупателям, когда придут приборы, – это зависело от того, что и когда заказали остальные. Сейчас компания назначает пять, четыре, три, две или одну поставку в неделю для каждого дилера, в зависимости от ежегодного объема продаж, и эффективно поставляет нужное количество приборов, не больше и не меньше (благодаря сложной системе логистики компания обеспечивает связь в режиме реального времени между каждым грузовиком службы доставки и промышленными заводами, региональными складами и местными дистрибьюторскими центрами). Более того, поскольку *Quality Express* работает ежедневно, компания может себе позволить осуществить для того или иного дилера

⁷⁷ Преимущества адаптивной персонализации изложены в Eric von Hippel, Economics of Product Development by Users; The Impact of «Sticky» Local Information // *Management Science* 44. – May 1998. – № 5. – P. 629–644.

внеплановую поставку, чтобы выказать к ним особое отношение. Чтобы персонализировать ее, *Quality Express* предоставляет попутно и другие услуги, разным клиентам разные. Кроме того, водители по пути обязательно перезванивают дилеру, чтобы удостовериться, что тот готов принять товар.

Многим компаниям косметическая персонализация предоставляет стартовую точку, с которой можно начать предлагать клиентам персонализированную продукцию. Тогда как продукция и ее функции в целом остаются неизменными, компания как бы показывает разным клиентам, что она знает их требования к форме и делает все возможное, чтобы им соответствовать. Она специально выполняет некоторые действия на глазах у покупателя, чтобы тот думал, что это все делается для него и только для него. Ральф Хейк, руководитель и вице-президент компании *Whirlpool Corporation*, так говорит о программе *Quality Express*: «Ценность, которую мы предоставляем нашим дистрибьюторам, бросается в глаза всякий раз, когда они видят наш подъезжающий грузовик, когда они видят ту дополнительную услугу, которую мы создали и предоставили специально для них». Этот подход льстит каждому клиенту, который думает, что ему уделяется особое внимание.

Прозрачная персонализация: впечатление-призрак

Наконец, когда покупатели вынуждены выполнять одно и то же действие или предоставлять одну и ту же информацию по нескольку раз, они идут на уступку под названием *повторение*. Подобная необходимость только отвлекает потребителей и портит общее впечатление. В этом случае имеет смысл использовать *прозрачную персонализацию*, которая предполагает предоставление каждому клиенту особенного предложения так, чтобы он об этом не знал. Клиенты видят ценность предложения только при стандартном его представлении.

ChemStation, производитель и распространитель промышленного очистительного оборудования в Дейтоне, штат Огайо, использует прозрачную персонализацию для того, чтобы привести свою продукцию в соответствие с задачами самых разных клиентов: моечных станций, транспортных депо, бумажных фабрик и ресторанов. Однако компания не нагружает покупателя излишними подробностями того, что было добавлено в предложение специально для него. Вместо этого она предоставляет каждому клиенту именно то, что нужно ему, под видом одной и той же продукции *ChemStation Solution*. На каждом резервуаре для жидкостей выгравирован один и тот же логотип. Таким образом, покупатели больше думают о том, как чисто и мило стало у них на предприятии, чем об особенных свойствах оборудования, которое помогло добиться чистоты и порядка.

Прозрачная персонализация незаметно удовлетворяет требованиям отдельных клиентов. Вместо того чтобы просить покупателей выделить время и описать свои потребности, компании, занимающиеся прозрачной персонализацией, наблюдают за своими клиентами и со временем достаточно точно угадывают их предпочтения, чтобы прозорливо их удовлетворять. Конечно, компании нужно драгоценное время, чтобы изучать своих покупателей и все точнее и точнее удовлетворять их потребностям. Чтобы использовать прозрачную персонализацию, нужно иметь стандартное предложение (например, резервуар *ChemStation*), которое можно наполнить различными свойствами или компонентами для различных покупателей. Таким образом, прозрачная персонализация прямо противоположна косметической.

Прозрачная персонализация имеет смысл тогда, когда клиенты не хотят, чтобы их беспокоили подробностями и предложениями совместного выбора нужной продукции, часто оттого, что все самое главное о своих пожеланиях и предпочтениях они уже сказали. Например, не желая надоедать посетителям одними и теми же вопросами каждый раз при поселении в отель *Ritz-Carlton* («Одноместный или двухместный номер? На каком этаже: повыше или пониже?»), эта сеть выработала менее докучливый способ выяснения потребностей каждого клиента. Слу-

жащие внимательно *наблюдают* за гостями во время их пребывания в отеле и отмечают даже мельчайшие подробности – просьбу о гипоаллергенных подушках, о радио в номере, настроенном на джазовую волну, о «*Пенци*», а не «*Кока-Коле*», и т. д. Компания заносит всю полученную информацию в базу данных и использует ее для того, чтобы установить личный контакт с каждым гостем, исключая при этом ненужные вопросы при каждом последующем заселении. Чем чаще человек останавливается в отеле сети *Ritz-Carlton*, тем больше узнает о нем компания и тем лучше она заботится о его личных потребностях. В результате гость предпочитает *Ritz-Carlton* всем другим отелям.

Прозрачная персонализация предполагает предоставление каждому клиенту особенного предложения так, чтобы он об этом не знал.

Руководство *Ritz-Carlton* выбрало прозрачную персонализацию еще и для того, чтобы создать атмосферу таинственности вокруг удовлетворения личных пожеланий каждого клиента. Как это удастся отелю, может быть загадкой для гостя, однако он вполне явственно ощущает, что каждое пребывание в *Ritz-Carlton* становится для него крайне приятным впечатлением.

Основатель компании *ChemStation* Джордж Хоуман пришел к этому виду персонализации, когда понял, что все его клиенты хотят заниматься своим бизнесом, а не чистящими средствами: «Мы стремимся к тому, чтобы наши клиенты думали о потребительской ценности, которую мы создаем для них, а не о мыле или о том, как оно к ним попадает. Мы не хотим, чтобы они даже задумывались, как они получают нашу продукцию; важно, чтобы они знали, что она всегда у них есть». Заказ моющих средств – это всегда уступка, всегда потеря времени, а с помощью прозрачной персонализации можно сделать общение покупателя с продавцом более легким и приятным впечатлением.

Как выбрать нужный подход

Какой подход выбрать? На этот вопрос нет простого и однозначного ответа. Как показано в таблице 5.1, каждый вид персонализации направлен на устранение определенного рода уступки и на создание определенного впечатления. Производители и поставщики услуг должны подчеркнуть уникальность своего предложения, определить вероятную уступку своих клиентов и выбрать тот подход, который лучше всего будет ей соответствовать. Возможно, вам понадобится комплексный подход.

Для чего вообще нужна персонализация? Для того чтобы предложить покупателям качественно новые впечатления. Компании *Andersen* и *Paris Miki*, использующие совместную персонализацию, создают новые впечатления от проектирования окон и подбора очков. Адаптивная персонализация помогает компаниям *Lutron*, *Select Comfort* и *Peapod* создать новые впечатления от освещения, сна и покупки продуктов. *Hertz* добивается новых впечатлений от проката автомобиля с помощью косметической персонализации, а *Whirlpool* использует этот подход для создания новых впечатлений от поставки электронной техники. *ChemStation* не без помощи прозрачной персонализации вызывает у своих покупателей новое впечатление от чистоты. Ее же использует сеть отелей *Ritz-Carlton* для того, чтобы создавать незабываемое впечатление от пребывания в гостинице.

Таблица 5.1. Персонализация и ее виды

Характеристики	Персонализация			
	Совместная	Адаптивная	Косметическая	Прозрачная
Уступка	Или... или	Сортировка	Форма	Повторение
Сущность предложения	Персонализированное	Регулируемое	Упакованное	Завуалированное
Сущность потребительской ценности	Определяется совместно	Определяется самостоятельно	Демонстрируется	Подразумевается
Характеристика процесса	Совместный	Регулируемый	Демонстрируемый	Предсказуемый
Сущность взаимодействия с клиентом	Прямое	Непрямое	Очевидное	Скрытое
Метод познания	Разговор	Уединение	Узнавание	Наблюдение
Впечатление	Исследование	Эксперимент	Лесть	Призрак

Все компании, которые используют массовую персонализацию, создают новую потребительскую ценность в зарождающейся экономике впечатлений. Конкурирующие массовые производители, которые не стремятся снизить уровень потребительской уступки, будут в скором времени вынуждены уценивать свои товары, чтобы выжить. Это прекрасно понимал один из руководителей высшего звена компании *Pennzoil Products Company*, который больше всего страшился того дня, когда люди скажут: «Одно машинное масло ничем не отличается от любого другого». Такая участь ожидает всякую компанию, которая не прилагает усилий к тому, чтобы сделать свое предложение особенным для каждого покупателя.

Антракт. Свежее впечатление

Когда сэр Колин Маршалл понял, что компания *British Airways* занимается, прежде всего, постановкой впечатлений, он подумал, что «фактор износа» ее торговой марки «...наступит лет через пять. Теперь я твердо уверен в том, что пять лет – это предельный срок, в течение которого можно не обновлять торговую марку»⁷⁸. В действительности режиссеры впечатлений должны постоянно «освежать» предлагаемое впечатление – изменять или добавлять отдельные элементы, которые будут поддерживать его увлекательным, волнующим для покупателей, а значит, стоящим их денег. Если этого не будет, предложение быстро обесценится. Вместо того чтобы снова и снова покупать одно и то же впечатление, люди, скорее всего, отправятся туда, где им предложат что-то новое и поэтому захватывающее.

Вот почему повторяющиеся впечатления в некоторых тематических ресторанах, например, в *Rainforest Cafe* и *Planet Hollywood*, приносят столь скудные плоды: гости всегда знают, чего ожидать и от ужина в ресторане, и от покупок в магазинах. Владелец ресторана Т. Скотт Гросс, который написал несколько интересных книг о том, что он называет «возмутительным, в хорошем смысле слова, обслуживанием», делится простым способом удивить посетителей. Он рассказывает о том, как Филип Романо открывал довольно необычный итальянский ресторан под названием *Macaroni's* (теперь это сеть из нескольких сотен ресторанов называется *Romano's Macaroni Grill*)⁷⁹. При этом проторенный путь, т. е. распространение купонов со скидкой, как делают многие подобные заведения, чтобы привлечь новых клиентов, был не для него. Романо решил раз в месяц каждому посетителю предлагать бесплатный ужин. День выбирается случайно (как правило, это понедельник или вторник), и посетители ни о чем не подозревают, пока им вместо счета не принесут письмо от администрации, в котором сообщается, что ей неловко брать плату за ужин, так что он будет бесплатным. В то время как большинство ресторанов могут проявить подобную щедрость только в том случае, если их посетителям была предоставлена еда низкого качества или плохое обслуживание (в надежде хоть как-то компенсировать обманутые ожидания), в ресторане Романо все происходит уже после того, как гости превосходно отужинали, получили безупречное обслуживание и готовы заплатить. Когда же они узнают, что все это оказалось для них еще и бесплатным, они удивляются и чувствуют себя обязанными прийти сюда снова и снова. Гросс полагает, что подобная практика стоит Романо всего лишь 3,3 % его ежемесячного бюджета, а приносит она несоизмеримо большие плоды, чем простые скидки в том же объеме. Ведь она превращает и без того отменный ужин в незабываемое впечатление.

⁷⁸ Цитата из Steven E. Prokesch, *Competing on Customer Service: An Interview with British Airways' Sir Colin Marshall* // *Harvard Business Review* 73. – November-December 1995. – № 6. – P. 106.

⁷⁹ Т. Scott Gross, *Positively Outrageous Service: New and easy Ways to Win Customers for Life*. – New York: MasterMedia Limited, 1991. – P. 5–6. Гросс определяет «возмутительное, в хорошем смысле этого слова, обслуживание» как «неожиданную услугу, предоставляемую клиентам в случайном порядке... Это запоминающееся и настолько необычное событие, что гость просто не может не рассказать о нем своим знакомым». См. также Gross, *Positively Outrageous Service and Showmanship: Industrial Strength. Fun Makes Sales Sizzle!!!* (New York: MasterMedia, 1993), где описываются «признаки настоящего шоумена» и «розничный театр». Подробнее о ресторане *eatZi's* речь идет в Christopher Palmeri, *The Wow! Factor* // *Forbes*. – 18 May 1998. – P. 156–160. Очевидно, что с тех пор как ресторан *Macaroni's* вырос до сети *Romano's Macaroni Grill*, он утратил свою восхитительную способность удивлять клиентов.

Как удивить покупателя

Когда компания использует массовую персонализацию, чтобы минимизировать степень потребительской уступки, она должна знать о потребностях отдельных клиентов и о том, как они влияют на выбор и поведение последних. Это позволяет целенаправленно и систематически двигаться по направлению к предложению еще большего впечатления. Удивление потребителя – вот, пожалуй, самый важный элемент, необходимый производителям товаров и поставщикам услуг для постановки захватывающих впечатлений.

Когда компания хочет удивить своих клиентов, она использует не удовлетворенность и потребительскую уступку, а разницу между тем, что они воспринимают в конечном счете, и тем, что они ожидают получить.

Удовлетворенность клиента – это то, что клиент воспринимает в конечном счете, минус то, что клиент ожидает получить.

Вместо того, чтобы просто соответствовать ожиданиям (и способствовать удовлетворенности) или создавать новые ожидания (и уменьшать степень потребительской уступки), компания сознательно пытается пойти новым и неожиданным для покупателя путем. Она не пытается «превзойти» ожидания, потому что это предполагает движение по заданной траектории; не старается она и найти новые грани или области, в которых она будет конкурентоспособной, – все это предполагает повышение степени удовлетворенности и понижение степени уступки соответственно. В случае с удивлением компания старается *предложить нечто неожиданное*.

Чтобы действительно удивить клиентов, нужно опираться на прочный фундамент концепций удовлетворенности и уступки. Как показано на рис. А.1, без усилий, направленных на повышение степени удовлетворенности и понижение степени уступки, компании просто нечем будет вызывать удивление покупателей. Модель трех «У» предполагает больше, чем вопросы типа «Как вы оцениваете нашу деятельность?» и даже «Чего вы хотите?». Теперь вопрос звучит так: «Что вы *запоминаете?*».



Рис. А.1.
Модель трех «У»

Самые запоминающиеся впечатления от полетов не имеют ничего общего с ожиданиями – хорошими или плохими – от обслуживания на борту самолета. В памяти остается лишь прочтение какой-то особенно проникновенной книги, встреча со знаменитостью или увлекательный разговор с соседом.

Преподобный Джим «Игги» Игнатовски. Вам знакомо это имя? В одной из серий старого телевизионного шоу «Такси» этот обычно неприятный, хотя и любящий повеселиться, тип решил стать самым лучшим водителем такси в мире. Он удивлял своих клиентов совершенно невообразимыми способами: предлагал еду и напитки, поражал до глубины души своей находчивостью и остроумием, по ходу движения проводил экскурсии и даже исполнял песни Фрэнка Синатры, используя в качестве микрофона переговорное устройство. Игги мастерски применял принцип удивления клиентов, и для них поездка в его такси значила намного больше, чем сам факт перемещения из пункта А в пункт Б. Поэтому в телевизионном шоу клиенты Игги охотно оставляли щедрые чаевые. Один человек даже попросил провезти его дальше на квартал, только чтобы продлить удовольствие. Примечательно, что он заплатил в конечном итоге больше за по сути плохое обслуживание, так как он не попал туда, куда хотел попасть вовремя. Услуга, которую предлагал Игги, т. е. поездка в такси, была не более чем сценой для впечатления, которое он продавал.

Руководители должны задуматься, как использовать имеющиеся аспекты услуги, чтобы поставить незабываемое впечатление.

В реальном мире предприниматели также используют прием удивления, чтобы оживить обыденные услуги и превратить их в запоминающиеся впечатления. Давайте возьмем в качестве примера бизнес, который стоял у истоков современного предпринимательского мира. Чистильщик обуви Аарон Дейвис, работающий в аэропорту города Каламазу, штат Мичиган, творчески подходит к своей работе. Он не только чистит обувь своих клиентов, но и привносит в их впечатления моменты, которые мало, а то и вообще никак не связаны с чисткой обуви. Если он видит торчащую из шва нитку, он достает зажигалку и аккуратно приводит одежду клиента в порядок. Когда туфли начищены до блеска, Дейвис завязывает шнурки и даже бережно подтягивает носки своему клиенту. Если последний подавлен или расстроен, он обязательно услышит какую-нибудь ободряющую поговорку или изречение. Если же постоянному клиенту случается пропустить один раз чистку обуви ввиду большой спешки, Дейвис говорит: «Следующая чистка за мой счет!» И постоянные клиенты всегда оставят немного времени на стойку Дейвиса.

К сожалению, крупным предприятиям зачастую не хватает изобретательности малого бизнеса. Однако размер компании не может служить оправданием. Руководители должны задуматься, как можно использовать имеющиеся аспекты услуги и поставить незабываемое впечатление. Почему авиакомпании предлагают первый класс по цене эконом-класса только постоянным клиентам? Вот сидит хорошо одетый паренек, только что закончивший колледж. Он летит в Нью-Йорк на собеседование в юридической фирме. Пройдет немного времени, и уже как ее сотрудник он будет каждую неделю путешествовать в разные уголки страны. Почему бы не удивить его сейчас, предложив ему место в первом классе? Можно время от времени класть в мини-бар в каком-нибудь номере отеля баночку, которая на вид напоминает обыкновенную «Кока-Колу». Каким же будет удивление постояльца, когда он обнаружит в ней, скажем, несколько однодолларовых купюр, а также записку от администрации, уведомляющую, что он может оставить эти деньги себе. Разве не вызовут подобные действия большее доверие, желание обратиться в эту компанию еще раз, а также порекомендовать ее своим знакомым?

Компании должны также переосмыслить свои программы скидок и возврата денег. Автомобильные производители, к примеру, только еще больше обесценивают свою продукцию, когда предлагают различные рекламные акции: «Купите эту модель – и получите тысячу дол-

ларов обратно!» Ожидания покупателей в этом случае связаны исключительно со стоимостью автомобиля. Результаты опроса, проведенного компанией *Arthur D. Little*, свидетельствуют о том, что 90 % владельцев машин довольны покупкой, однако с каждым годом покупателей становится все меньше и меньше. Всего лишь 40 % клиентов купят следующую машину у того же производителя (не говоря уже о той же модели), который, как они сами утверждают, полностью «устроил» их в прошлый раз. Компании добились бы значительно большего роста продаж, в том числе повторных, если бы неожиданно возвращали какой-то процент от суммы покупки новоиспеченному обладателю машины в качестве благодарности за его выбор. Заранее известные программы по возврату денег стимулируют рост продаж только в данный период, а удивление помогает компании повлиять на выбор клиента в будущем.

Подумайте также о многочисленных программах лояльности, которые проводятся повсюду: в авиакомпаниях и на автостоянках, в банках и кофейнях. Эти программы были разработаны с тем, чтобы повысить доверие покупателей, однако все они имеют один роковой недостаток: они порождают в клиентах ожидание бесплатных товаров и услуг. Бесплатная продукция может в какой-то мере стимулировать рост и частоту продаж (что по сути своей равноценно старому принципу производителей: «То, что мы теряем на каждом клиенте, мы наверстаем с помощью объема»). Однако покупатели принимают участие во всех этих программах, зная, что присоединиться и получить свою долю может кто угодно. На личном уровне они никак не вовлечены, и поэтому со временем они начинают воспринимать все, как должное: в конце концов, они «заработали» бесплатную продукцию. Как и возврат денег, подобные программы только обесценивают предложение компании.

Распространенные программы лояльности обесценивают предложения.

Вместо того чтобы поощрять у своих клиентов ожидание бесплатных товаров и услуг, компании могли бы использовать эти средства для постановки запоминающегося впечатления. Следуя примеру Романо, можно было бы дарить покупателям какую-то часть продукции в случайном порядке. Можно было бы сделать бесплатным каждый 15-й или 20-й проданный товар или же объявить, что каждый 15-й или 20-й клиент получит все бесплатно. Более того, в магазине можно установить систему, которая незаметно для остальных сообщала бы служащему, что именно этот клиент очень ценный и что его неплохо было бы удивить бесплатными товарами.

А как вам такое предложение...

Для того чтобы действительно выделиться на фоне конкурентов, компания должна сосредоточить свои усилия прежде всего на повышении потребительской удовлетворенности, затем – на понижении потребительской уступки и, наконец, – на удивлении клиентов. Эти три шага значительно продвинут компанию вверх по шкале потребительской ценности. Однако есть еще и четвертый элемент. Как только компании удастся по-настоящему удивить покупателя, последний начинает *ожидать* того, что его удивят. В этом нет ничего плохого при условии, что компания предлагает *предвкушение*. Предвкушение, основанное на удивлении, означает разницу между тем, что клиент *помнит* по предыдущему опыту, и тем, чего он *еще не знает*.

Предвкушение это то, чего клиент еще не знает, минус то, что клиент помнит по предыдущему опыту.

Чтобы понять суть предвкушения, достаточно одного примера. Постоянные клиенты авиакомпании *Continental Airlines* (те, которые «налетывают» свыше 50 000 миль или 60 сегментов в год) получают посылку с талонами на регистрацию вне очереди, купоны на повышение класса обслуживания, руководство по программе «Часто летающий пассажир» и другие справочные материалы. Эта посылка приходит ежегодно, и, получив ее впервые, клиент будет действительно приятно удивлен. Однако на следующий год компании удастся удивить немногих (тех, кто забыл о прошлогодней посылке). А через три-четыре года постоянные клиенты будут не только ожидать эту посылку, но и считать ее чем-то само собой разумеющимся и особого интереса не представляющим. Теперь представьте себе, что *Continental Airlines* искусно изменит содержимое этой посылки. Например, она добавит личное письмо от генерального директора (на манер ежегодного послания Уоррена Баффета к акционерам) или дарит подарок, который выбран именно для этого клиента с учетом информации, полученной о нем во время полета (это может быть подписка на журнал *Elle*, бесплатный ужин в ресторане того города, куда он летает особенно часто, коробка роскошных сигар или бутылка вина). Спустя два-три года можно подарить новый чемодан, потому что у постоянных клиентов авиакомпании дорожные сумки наверняка быстро приходят в негодность. Таким образом, верные клиенты *Continental Airlines* будут с нетерпением ожидать следующей посылки, а не думать: «Ну вот, еще одна пришла». Это предвкушение, построенное на вопросах: «Как вы оцениваете нашу деятельность?», «Чего вы хотите?» и «Что вы запомните?», проявляется в виде ожидания следующего общения и взаимодействия с *Continental Airlines*: «Что будет в следующий раз?» – а это верное доказательство того, что клиенты будут пользоваться услугами этой компании и впредь⁸⁰. (Время покажет, стоит ли *Continental Airlines* после поглощения со стороны *United Airlines* сосредоточиться исключительно на снижении внутренних эксплуатационных расходов, или обновленная *United* станет местом, где клиенты по-новому смогут удовлетворять свои уникальные потребности.)

Представленные в соответствующей модели три «У» вместе образуют основу для повышения лояльности покупателей. Когда три «У» действуют согласованно, удовлетворенность, уступка, удивление и предвкушение побуждают клиентов покупать данные товары или услуги не только ради их функционального назначения, но и ради тех впечатлений, которые сопровождают их покупку и использование.

⁸⁰ Возможно, *Continental* практикует удивление своих постоянных клиентов, не рекламируя этого (что только породило бы ожидания у тех, кто в принципе часто пользуется услугами этой авиакомпании, но не налетал достаточно миль для этого предложения), как это сделала *Delta*. Nancy Keates, *The Nine-Million-Mile Man // The Wall Street Journal* – 24 July 1998.

В зарождающейся экономике впечатлений компании должны осознавать, что они производят воспоминания, а не товары, и создают сцену для повышения потребительской ценности, а не поставляют услуги. Пришло время театральной постановки, потому что товаров и услуг уже недостаточно. Клиенты жаждут впечатлений и готовы заплатить за них. Экономика впечатлений открывает новые возможности, и тех, кто воспользуется ими, ждет успех.

6. Работа – это театр

Барбара Стрейзанд снискала себе известность как актриса и певица еще тогда, когда пробовалась на роль Мисс Мармелыштайн в мюзикле Гарольда Роува *I Can Get It for You Wholesale* («Я достану тебе это оптом»). В своей книге *Audition* директор по кастингу Майкл Шертлефф рассказывает, что он сразу заприметил начинающую актрису⁸¹. Только вот выдающийся нос Стрейзанд внушал ему серьезные опасения, ведь продюсер Дэвид Меррик предупредил его: «Никаких уродин в моем шоу!» Несмотря на это предостережение, а может быть, именно из-за него, Шертлефф пригласил Стрейзанд на окончательное прослушивание.

Стрейзанд явилась с опозданием. На ней было безвкусное енотовое пальто и разные туфли. Она нашла эти «изумительные» туфли на блошином рынке по пути на прослушивание, однако только одна туфля от каждой пары ей подошла, как пояснила Стрейзанд Шертлеффу, Меррику и режиссеру-постановщику Артуру Лоренцу, не вынимая изо рта жевательной резинки. Затем она попросила принести на сцену табурет и, усевшись на него, начала петь, однако резко остановилась после нескольких строк, возобновила пение и снова остановилась, на этот раз для того, чтобы вытащить жевательную резинку и прилепить ее снизу к табурету. Наконец она пропела всю песню от начала до конца и, по выражению Шертлеффа, «очаровала своих слушателей». Стрейзанд исполнила еще две песни и ушла. После жарких споров Меррик сдался под натиском Шертлеффа и Лоренца. Стрейзанд получила роль. Когда все трое собрались уходить, Лоренц, который сел на табурет после ухода Барбары, провел рукой под сиденьем. Он заметил, что Стрейзанд не забрала свою жевательную резинку. К его большому удивлению, ее там не было! Стрейзанд *играла*, когда столь убедительно чавкала во время прослушивания. Она делала вид, что жевала резинку, не для того, чтобы успокоиться, а чтобы произвести определенное впечатление на потенциальных покупателей ее актерского мастерства.

Можно только догадываться, почему Стрейзанд выбрала именно такой образ для изображения своего персонажа на сцене. Возможно, она хотела произвести впечатление «Я спою тебе это оптом» или «Внешность не имеет значения, главное – голосовые связки», или даже «Не спешите с выводами – безобразная леди сейчас запоет». Ее тактика положила начало тому, что стало во всех отношениях выдающейся карьерой. Чем бы она ни руководствовалась в самом начале, она поняла, что каждое действие вносит свой вклад в общее впечатление, и это понимание принесло ей успех. Компании, которые работают в эпоху экономики впечатлений, должны быть не менее осторожными.

Каждое действие вносит свой вклад в общее впечатление.

Давайте возьмем в качестве примера бейсбол. За последние 25 лет было построено беспрецедентное количество стадионов для бейсбола – более 20 из 30 компаний-франчайзеров Главной лиги бейсбола построили себе новые арены, а остальные провели генеральную реконструкцию своих стадионов для обновления впечатлений у фанатов игры. Впечатляющие обзоры одной из компаний-франчайзеров, *Cleveland Indians*, показывают, сколь велико значение театра в постановке захватывающих впечатлений на этих новых площадках. 4 апреля 1994 года команды *Indians* и *Seattle Mariners* впервые встретились на *Jacobs Field* (впоследствии его переименовали в *Progressive Field*) – новом стадионе стоимостью 175 млн долларов, построенном специально для демонстрации профессионального бейсбола. До 1994 года поклонники команды *Cleveland Indians* покупали от силы 5000 билетов ежегодно. Новый стадион позволил команде продать 43 368 билетов на 455 игр подряд. Конечно же, сам по себе стадион не

⁸¹ Michael Shurtleff, *Audition: Everything an Actor Needs to Know to Get the Part*. – New York: Walker and Company, 1978. – P. 162–164.

мог до такой степени повлиять на рост продаж. Примеру *Cleveland Indians* последовали другие команды, однако результаты у них были гораздо скромнее. В чем разница? Руководство *Cleveland Indians* во главе с владельцем Диком Джейкобсом и генеральным директором Джоном Хартом признает, что стадион *Jacobs Field* просто предлагает компании сцену для более сильного и захватывающего впечатления.

В тот прохладный апрельский день команда *Cleveland Indians* в действительности играла на этом стадионе не впервые. За два дня до этого она встретилась в показательном матче с *Pittsburgh Pirates*. Стадион был заполнен до отказа – зрители хотели посмотреть на новое поле и обновленную команду *Cleveland Indians*. Многие из них пришли затем и на открытия сезона. Руководство не боялось, что этот матч сведет на нет все предвкушение первой игры, потому что он был не более чем генеральной репетицией, возможностью для поклонников *Cleveland Indians* увидеть, насколько их любимая команда готова к серьезной борьбе.

Сразу за воротами стадиона служащий в форме старательно подметал дорожку, ведущую к главному входу. Синие брюки и рубашка в красную и белую полоску выделялись на фоне проходившей мимо толпы, говоря о принадлежности их владельца к обслуживающему персоналу стадиона. Уборщика заметили многие, но лишь несколько человек обратили внимание, что на дорожке не было мусора. В конце концов, она не могла быть грязной просто потому, что по ней еще никто не ходил. Спрашивается, зачем было нанимать на работу этого служащего? И в случае с уборщиком, и в случае с Барбарой Стрейзанд, жевавшей несуществующую жевательную резинку, это была в чистом виде игра актера на сцене. Служащий подметал дорожку не для того, чтобы сделать ее чище, а чтобы произвести определенное впечатление на проходивших мимо первых зрителей. После того, как команда *Cleveland Indians* на протяжении 62 лет играла на стадионе *Cleveland Municipal Stadium*, руководство компании наняло на работу этого человека, обязало его одеть форму и подметать дорожку с одной-единственной целью – поддержать новую тему *Indians*: «В гостях хорошо, а дома лучше». Нужно было убедить первых зрителей в том, что новый стадион чист, безопасен, удобен и готов к проведению матчей⁸².

⁸² Начав выпускать и продавать акции в 1998 г., компания *Cleveland Indians Baseball Co.* поясняет (с. 4): «На стадионе *Jacobs Field* болельщикам предлагается впечатление, ориентированное на клиента. В уютной обстановке они найдут все, что нужно для хорошего отдыха, в том числе высококвалифицированный персонал».

Театральное представление

Книга *Men at Work* политического обозревателя и заядлого поклонника бейсбола Джорджа Уилла помогла многим бейсбольным комментаторам взглянуть на игру под другим углом. Главная мысль этой книги заключается в том, что «профессиональный бейсбол – это работа», которая требует больших физических и умственных затрат от тех, кто выходит на поле. Уилл старался вызвать в читателях восхищение этой игрой и убедить их только в одном: игроки работают. Если продолжить эту мысль, получается, что Главная лига бейсбола готовит рабочее место. Игроки тренируются, анализируют прошлые выступления и стараются с каждым разом все лучше и лучше выполнять свои обязанности. Как ведущие актеры, они делят сцену со статистами, т. е. с людьми, которые, подобно уборщику на стадионе *Jacobs Field*, играют второстепенные роли.

Деятельность всех компаний, начиная с заводских мастерских и заканчивая современными офисами, требует такого же представления, какое мы видим на Бродвее или бейсбольном стадионе. В экономике впечатлений актеры разного толка – руководители, менеджеры, рабочие – должны по-новому взглянуть на то, чем они занимаются. Работа – это театр. Подумайте об этом. Поразмышляйте. Глубоко вдохните и скажите вслух: «Работа – это театр».

Спектакли в бизнесе должны составлять конкуренцию шоу на Бродвее и матчам на стадионах.

Принимая эту истину, мы не пытаемся описать театр до мельчайших подробностей или составить полный список того, что он непременно должен включать. Не можем мы и выбрать какой-то один из альтернативных и (или) противоречащих друг другу взглядов на то, как нужно управлять театром. Вместо этого мы стремимся достаточно рассказать о театре для того, чтобы убедить вас пересмотреть свои взгляды на работу и принять некоторые принципы театра в качестве модели поведения в экономике впечатлений⁸³.

Давайте уясним это раз и навсегда: мы не хотим представить работу *как* театр. Это не метафора, а модель. Мы говорим о принципе театра не для того, чтобы провести очередное сравнение, коих и так уж слишком много в современном деловом мире. Нас не интересуют танцы со слонами, плавание с акулами, падающие пирамиды, акробатические трюки и другие подобные метафоры, которые часто только отвлекают руководителей предприятий от тех проблем, которые им нужно решить. Мы хотим обратить ваше внимание на драматическую суть мероприятий, лежащую в их основе. Таким образом, мы имеем в виду в прямом смысле этого слова, что работа – это театр.

Театр – это не метафора, а модель.

Слово «драма» восходит корнями к греческому глаголу *drao*, который в переводе означает «делать». Во всех компаниях, признают это менеджеры или нет, служащие играют, но не в игру, а в то, что должно быть тщательно продуманным, мастерски поставленным и убедительно изображенным *драматическим действием*, разворачивающимся в реальной жизни. Понимание этого принципа наделяет совершенно новым значением термины делового мира, которые пришли из изобразительных искусств, например, «производство», «представление», «метод», «роль», «сценарий» и множество других.

⁸³ Некоторые пошли еще дальше, приняв близко к сердцу слова Шекспира «Весь мир – театр». Например, музыкант и скульптор Энтони Рули в своей книге (Anthony Rooley, *Perfonnance: Revealing the Orpheus Within*. – Longmead, England: Element Books, 1990. – P. 2–3) выражает «философскую точку зрения, что от рождения до смерти весь наш 70-летний виток (или сколько там нам уготовано) представляет собой не что иное, как представление, спектакль. Каждый из нас играет роль или несколько ролей более или менее охотно, более или менее сознательно, более или менее талантливо. Каждое действие, отношение, поиск можно рассматривать как "представление"».

Изучение театрального искусства часто начинается с труда Аристотеля «Поэтика»⁸⁴. Эта книга лежит в основе западного понимания театра, даже несмотря на то, что акцент в ней делается на литературных формах. Именно на аристотелевом понимании сюжета, который он называл «составом происшествий», строится любое подготовленное впечатление и последовательность стимулов, которые требуются для создания нужного ощущения. А элементы сюжета, выделенные Аристотелем (неожиданные повороты, постепенное раскрытие смысла, единство и равновесие событий, эмоциональный эффект трагедии), многое говорят о том, что делает впечатление запоминающимся. Также он выделил предпосылки для убедительного изображения того или иного персонажа (правильный выбор, соответствующий характеру роли; конфликт внутри самого персонажа). Эти предпосылки необходимо учитывать каждому, кто занимается постановкой впечатлений. Давая определение понятию театра, Аристотель отделил его от остальных видов человеческой деятельности. Рассмотрим несколько театральных концепций Аристотеля и их возможное применение в деловом мире⁸⁵.

Во-первых, это вопрос *выбора*. Театральные представления требуют четких границ; актеры должны формулировать и задавать трудные вопросы, которые ни один другой человек не может задать или не может ответить на них; и еще они должны различать значимые и незначительные элементы в том, что происходит на сцене. Даже те компании, которые еще не занимаются постановкой впечатлений, должны понимать, что всякий служащий, который работает с клиентами, в той или иной мере разыгрывает театральное представление. Что должно происходить на сцене, а что – за кулисами? Два консультанта в магазине стоят в разных рядах и разговаривают друг с другом о том, что они будут делать после работы, не обращая внимания на находящиеся рядом покупателей. Им этот эпизод может показаться незначительным, а вот клиенты воспримут его как проявление безразличия. Так что же можно назвать отличительными чертами увлекательного театра? Продавец должен задаться вопросом, как он может обыграть считывание штрих-кода с товаров на кассе, каким голосом и какими словами попросить кредитную карту, а особенно – как использовать личный контакт с покупателем, который возникает при передаче наличных денег, этой самой карты или чека из рук в руки. Самые важные вопросы те, на которые нет однозначного и очевидного ответа. Вы начинаете размышлять, и полученный результат бесценен и для вас, и для вашего спектакля.

Всякий служащий, который работает с клиентами, в той или иной мере разыгрывает театральное представление.

Во-вторых, *последовательность, развитие и продолжительность* событий. Как организованы действия в вашей компании? В каком порядке они следуют одно за другим? Когда работа начинается, достигает кульминации, а когда наступает развязка? Возьмем, к примеру, отдел продаж. Когда начинается представление? В тот момент, когда в офисе раздастся звонок, когда клиент назначает через секретаря встречу с агентом по продажам, когда тот приезжает на место и ожидает у двери или только после установления зрительного контакта с потенциальным покупателем? Ответы на эти вопросы, очевидно, создают различные контексты для разыгрывания действия. И каким должен быть следующий шаг агента, когда он окажется лицом к лицу с потенциальным покупателем? Должен ли он начать с нескольких общих фраз? Или перейти сразу к делу? Какой будет последовательность обсуждаемых вопросов (давайте назовем их декорациями продаж), которые будут рисоваться в уме клиента на протяжении разговора? Как лучше всего перейти к желаемой кульминации, т. е. к заключению сделки? Старая поговорка, популярная среди агентов по продажам, гласит, что как только продажа совершена,

⁸⁴ Preston H. Epps, trans., *The Poetics of Aristotle*. – 1942; reprint, Chapel Hill, N.C.: University of North Carolina Press, 1970. – P. 13–29.

⁸⁵ Об интерпретации «Поэтики» Аристотеля можно написать не одну сотню книг. Мы пользовались, в основном, книгой Richard Hornby, *Script to Performance: A Structuralist Approach*, – New York: Applause Books, 1995, – P. 79–91.

нужно замолчать. Ее нельзя понимать буквально, однако она свидетельствует о том, что с продажей или с заключением сделки представление достигло своей кульминации и теперь все усилия нужно сосредоточить на эффектной развязке. Только после того, как вы поразмышляете над этими вопросами и дадите на них ответы, вы сможете поставить по-настоящему захватывающее впечатление.

Когда работа начинается и достигает кульминации, а когда наступает развязка?

Наконец, в-третьих, продумайте *темп* и *ритм* работы, поскольку именно они определяют отношения между отдельными элементами вашего представления. Какие переходы от одной темы к другой нужно сделать более плавными, если они бросаются в глаза? Как можно использовать контраст, нарастание и спад напряжения, чтобы сделать обстановку более сильной энергетически? Сколько событий и какой степени интенсивности происходит в течение определенного времени? Служащие *FedEx* намеренно торопят события, чтобы передать ощущение скорости как сущности компании. Так же должны делать и служащие ресторанов фаст-фуда, даже когда у них не очень много дел. (Загляните на рыбный рынок *Pike Place* в Сиэтле и обратите особое внимание, что происходит, когда рыба не продается – на действия продавцов, которые побуждают покупателей к покупкам!) Или вспомните официантку в фешенебельном ресторане, где каждая подача блюда – это уже представление. Сколько оно должно длиться? Как сделать перемену блюд гладкой и естественной? Может быть, официантка должна незаметно убирать тарелки для салата, но в то же время совершать церемониальное действие при наполнении стаканов водой, или наоборот? Когда именно она должна принести счет? Ответы на эти вопросы и отличают выдающиеся представления от монотонных, с одной стороны, и слишком навязчивых – с другой.

Вспомните, когда вам в последний раз приходилось иметь дело с водителем такси, консультантом или продавцом в магазине, и вы придете к выводу, что все эти элементы, описанные Аристотелем несколько тысячелетий назад, по-прежнему отсутствуют в работе многих предприятий.

Прославленный театральный постановщик Питер Брук говорит так: «Я могу взять любое свободное пространство и назвать его пустой сценой. Один человек пересекает это свободное пространство, другой наблюдает за ним, и это все, что нужно для театрального представления»⁸⁶. Компании откроют для себя бесценные возможности, если провозгласят свою работу театром. Когда предприятие называет свое рабочее пространство пустой сценой, оно обретает возможность выделиться на фоне многочисленных производителей товаров и поставщиков услуг, работа которых не пронизана осознанием подлинной ее сути. Когда театр служит моделью в работе, даже самые обыденные действия способны увлечь покупателей. Более того, на сцену выходят новые элементы, которые невозможно было бы и представить, если мыслить в рамках товаров и услуг, например подметание чистых дорожек.

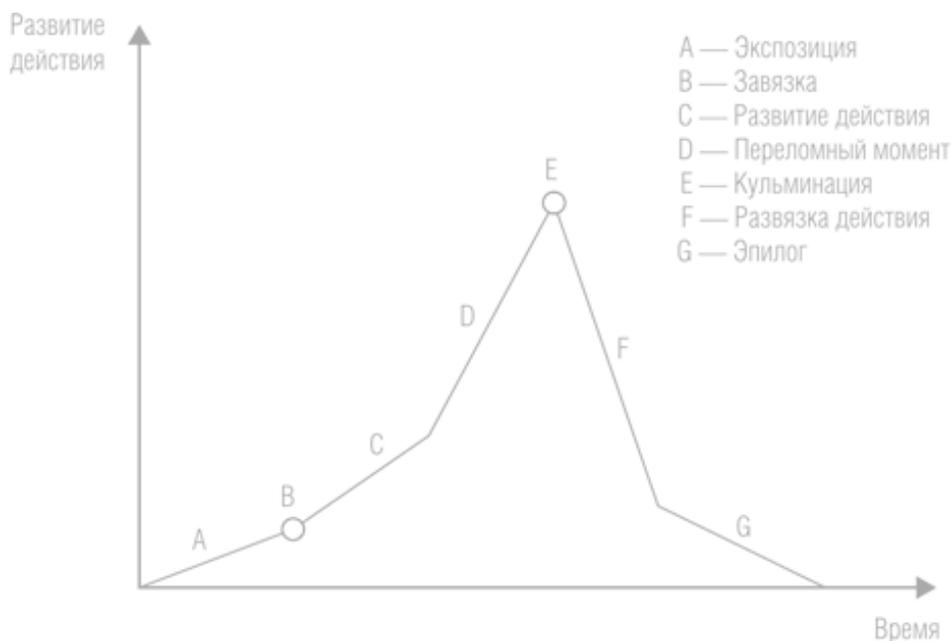
Мы можем говорить о «пустой сцене» в деловом мире даже там, где компания взаимодействует с клиентами не напрямую, а посредством различных технологий связи. Бренда Лорел в своей книге *Computers as Theatre* («Компьютеры как театр») говорит о возможном применении идей Аристотеля в шоу, созданных с помощью компьютерной техники. Лорел убеждена в том, что взаимодействие человека с компьютером должно быть «смодулировано»⁸⁷, и поэтому компьютерные технологии, утверждает она, выполняют не столько декоративную, сколько посредническую функцию. Описывая взаимодействие человека и машины, она говорит: «Нельзя ограничиваться в этом вопросе усовершенствованием интерфейса и рабочего

⁸⁶ Peter Brook, *The Empty Space*. – New York: Touchstone, 1968. – P. 9.

⁸⁷ Brenda Laurel, *Computers as Theatre*. – Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1993. – XVIII.

стола в операционной системе. Нужно создать вымышленные миры, которые были бы так или иначе связаны с реальностью, миры, в которых мы могли бы применить, усилить и обогатить наши собственные возможности думать, чувствовать и действовать»⁸⁸. Вот именно. Несмотря на неуместное использование слова «как» в названии, из книги Лорел становится понятно: автор твердо убеждена в том, что работа с компьютерными технологиями является – или, по крайней мере, должна быть – театром.

Когда театр служит моделью в работе, даже самые обыденные действия способны увлечь покупателей.



Источник: Brenda Laurel, *Computers as Theatre* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1993), P. 86; derived from Gustav Freytag, *Technique of the Drama*, 2d ed. (Chicago: Scott, Foresman, 1898).

Рис. 6.1.

Структура драматического действия

Лорел также анализирует композицию драматического действия, предложенную в XIX веке драматургом Густавом Фрайтагом. Последний предложил свое видение структуры захватывающего театрального действия. Лорел, чтобы избежать возможной путаницы, разбила «пирамиду Фрайтага» не на 3, а на 7 частей, как показано на рис. 6.1. Вот они: экспозиция (раскрывает контекст), завязка (начало действия), развитие действия (напряжение начинает нарастать, как и количество возможностей развития событий), переломный момент (напряжение достигает своего максимума), кульминация (реализуется одна из возможностей), развязка действия (раскрывает последствия) и, наконец, эпилог (все сюжетные линии сходятся и все приходит в норму). Однообразие сюжета, затянутая или преждевременная кульминация лишают произведение той привлекательности, о которой говорил Фрайтаг. Это объясняет, почему приготовление растворимого кофе не так увлекательно, как его варка (даже в домашней кофемашине), а также почему суматоха, в которой посетители пытаются отыскать свою чашку на круглой стойке в *Starbucks*, действительно усиливает впечатление, и почему мы так ценим кофе, выхва-

⁸⁸ Там же, с. 32–33.

ченный из массы поднимающихся и опускающихся напитков. (На самом деле это означает плохое обслуживание, но делает впечатление более захватывающим!)

В зарождающейся экономике впечатлений любая работа, за которой клиент наблюдает непосредственно, должна вписываться в структуру театрального действия. Стюарды в самолете и персонал гостиницы ничем не отличаются от актеров на театральной сцене, когда проводят пассажира к его месту, а приезжего – к его номеру. Продавец в розничном магазине выкладывает товары на полку, и его работа – это уже театр. Кассиры в банке, страховые агенты и брокеры по недвижимости, объясняющие сроки и условия покупки товаров или услуг, играют свою роль. Всякий раз, когда одетый в форму водитель службы доставки *UPS* привозит посылку, он совершает театральное представление. В следующий раз, когда вы будете в ресторане, обратите внимание на прием заказа, сервировку стола, звон столовых приборов. Это все чистой воды театр. Продажа грузового автомобиля или флакона духов – это театр. Презентация рекламного агентства, подготовленная для маркетингового директора компании, т. е. потенциального клиента, – это в конечном счете театр. Врачи не только проводят операции в амфитеатре, но и разыгрывают представления у постели каждого больного. Даже бартерная торговля сыром – это театр со своей специфической аудиторией. Если бы руководители компаний понимали, что вся их работа – это театр, и действовали бы соответствующим образом, насколько бы лучше запомнились все эти представления?

Любая работа, за которой клиент наблюдает непосредственно, должна считаться драматическим представлением.

Все мы слышали фразу «подкреплять слова делом». Она кажется избитой, однако стоит только признать, что работа – это театр, и у нее появляется новое значение. Ведь это изречение подразумевает не только личное испытание того, что предлагается широкой публике, но и то, *что кто-то другой наблюдает за этим*. Само понятие согласования поведения с определенными правилами и ценностями предполагает наличие публики. И хотя в подавляющем большинстве случаев в представлениях, которые ставят компании, публика состоит из покупателей, порой единственным зрителем оказывается продавец, сослуживец или начальник. Этот взгляд внутрь, свободный от присутствия клиента, – тоже театр, и он не менее важен, чем все остальное. Работа, проведенная «за кулисами», влияет на отношения с клиентами, потому что внутреннее и внешнее всегда взаимосвязано.

Таким образом, портовый грузчик работает в театре. Двое поварят, которые замешивают тесто для пиццы на кухне ресторана, дают представление. Офис, в котором служащие оценивают размеры страхового убытка, подчинен законам театрального искусства. Главный мастер, наблюдающий за работниками на сборочном конвейере, оценивает их актерское мастерство. Рационализаторское предложение рядового служащего в адрес начальника или совета директоров подразумевает театр. Вся работа – это театр, даже когда публика не состоит из клиентов, готовых платить за представление; внутренняя слаженность действий произведет неизгладимое впечатление на настоящих покупателей. В экономике впечатлений компания должна, прежде всего, задуматься над тем, как сделать свою работу и на сцене, и за кулисами более увлекательной.

Социолог Эрвинг Гоффман, наверное, первым признал, что театральные представления предлагают модель для бизнеса. В своей книге *The Presentation of Self in Everyday Life*, опубликованной в 1959 году, он анализирует драматургические принципы, которые широко используются в ряде рабочих и общественных ситуаций. Изучая поведение человека в обществе, он отметил, что разные люди по-разному осознают производимое ими впечатление на окружающих. Одни замечают даже мелочи, в то время как другие просто не задумываются над тем, как они выглядят в глазах окружающих. Есть люди, которые сознательно используют производимое ими впечатление, чтобы добиться нужного им результата. Гоффман называет их «цинич-

ными актерами», которые «стремятся манипулировать зрителями». Им он противопоставляет «искренних актеров», которые «верят в то впечатление, которое возникает в результате их представления»⁸⁹.

Внутренняя слаженность действий влияет на внешнее представление компании.

Для Гоффмана все поступки людей, вся человеческая деятельность – это актерская игра вне зависимости от того, предшествовали ей репетиции или нет. «Неспособность обычного человека предвидеть собственные движения глаз или тела, – пишет Гоффман, – не означает, что он не будет пользоваться этими средствами для самовыражения в любой своей деятельности. Коротко говоря, мы все играем намного лучше, чем знаем, как это делать»⁹⁰. Одна эта мысль должна дать всем компаниям лучшее представление о том, какое влияние оказывает поведение их служащих на покупателей, а также побудить их осуществлять «эмоциональный контроль» (по Гоффману) над своими действиями, чтобы создать искренние впечатления. Когда мы называем свою работу театром, относимся к ней соответствующим образом и используем открывающиеся возможности воздействия на восприятие покупателей через представления, мы отделяем волшебство от обыденности. В конце концов, именно театрализованное представление и игра актеров отличают незабываемые впечатления от обычной человеческой деятельности⁹¹.

⁸⁹ Erving Goffman, *The Presentation of Self in Everyday Life*. – New York: Anchor Books, 1959. – P. 18.

⁹⁰ Там же, с. 73–74. Идеи Гоффмана были приняты Раймондом Фридманом в качестве основы для анализа рабочих ситуаций, в которых не участвуют клиенты. См. Raymond A. Friedman, *Front Stage, Backstage: The Dramatic Structure of Labor Negotiations*. – Cambridge, Mass.: MIT Press, 1994.

⁹¹ Авторы целого ряда статей, посвященных сектору услуг, смотрят на мир сквозь «призму драматургии». И хотя театр чаще используется как метафора, а не модель, это направление в литературе богато полезной информацией. См. в особенности Stephen J. Grove, Raymond P. Fisk and Mary Jo Bitner, *Dramatizing the Service Experience: A Managerial Approach* // *Advances in Services Marketing and Management* 1. – 1992. – P. 91–121; S. Grove and P. Fisk, *Impression Management in Service Marketing: A Dramaturgical Perspective* // *Impression Management in the Organization*, ed. R. Giacalone and P. Rosenfeld (Hillsdale, K J.: Lawrence Erlbaum Associates). – 1989. – P. 427–438; J. Czepiel, M. Solomon, and C. Curprenant, eds., *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Business*. – Lexington, Mass.: Lexington Books, 1985; Christopher Lovelock, *Product Plus: How Product + Service – Competitive Advantage*. – New York: McGraw-Hill, 1994. – P. 86–96; Ron Zemke, *Service Quality Circa 1995: A Play with Many Acts*, in *The Quality Yearbook 1995*, eds. James W. Cortada and John A. Woods. – New York: McGraw-Hill, 1995. – P. 119–126; Carl Sewell and Paul B. Brown, *Customers for Life: How to Turn That One-Time Buyer into a Lifetime Customer*. – New York: Pocket Books, 1990. – P. 113–117; T. Scott Gross, *Positively Outrageous Service and Showmanship*. – New York: MasterMedia Limited, 1993. – P. 86–106; Sam Geist, *Why Should Someone Do Business With You... Rather Than Someone Else?* – Toronto: Addington & Wentworth, 1997. – P. 86–116.

Постановка спектакля в бизнесе

Ричард Шехнер, выдающийся знаток «теории представления», предлагает бесценные идеи для размышления о главных компонентах представления. Ссылаясь на Питера Брука, Шехнер определяет представление как «действия одного человека или группы перед другим человеком или группой»⁹², что охватывает не только постановку театральных пьес, но и пустую сцену в мире бизнеса. Ричард Шехнер разработал интересную модель, в рамках которой он рассматривает различные виды сценических «исполнений», сосредоточенных вокруг четырех главных концепций: драмы, сценария, театра и представления.

Для Шехнера *драма* – это центральный элемент во всей структуре представления. Она состоит из «написанного текста, музыкального сопровождения, инструкции, плана или карты. Драмму можно переместить во времени и пространстве независимо от того человека, который в данный момент с ней связан»⁹³. Находясь в самом центре представления, драма может найти свое выражение через различные средства в разных ситуациях и культурах, включая деловой мир. Драма изображает тему впечатления для «внутреннего потребления», т. е. она «говорит» актерам, что им нужно делать. На пустой сцене делового мира *драма* – это *стратегия*, которая лежит в основе деятельности каждого предприятия и выражается через множество средств: стратегический прогноз, сметы и бизнес-планы, указания, касающиеся положения на конкурентном рынке (например, компания *Komatsu* сосредоточивает все свои усилия на одной-единственной задаче: «Превзойти *Caterpillar*»), или тщательно продуманные программы деятельности (наподобие тех, которые составляются во время совещаний в компании *GE*). Какую бы форму не приняла стратегия, владельцы предприятия раскрывают драму постепенно, с течением времени (стратегические горизонты). Служащие приходят и уходят, а стратегия остается несущим элементом всей деятельности предприятия. Драма представляет суть действий, а на какой сцене они будут поставлены – это уже другой вопрос.

Сценарий – это «все, что можно отправить во время и пространство, основа всех событий»⁹⁴, которая «предшествует любому исполнению»⁹⁵. Сценарий, таким образом, выступает средством передачи драмы, подчеркивая ее особенные моменты, мгновения или условности. В бизнесе *сценарий* – это *процессы*, как правило, закодированные подходы, которые компания использует для того, чтобы привести в исполнение свою стратегию. Служащие должны ознакомиться со сценарием, определить его подтекст (т. е. те мысли, которые не были прямо изложены в стратегии) и улучшать его до тех пор, пока можно будет сказать, что поставленное на его основе представление будет наилучшим из возможных. Сценарий должен раскрыть замысел драмы, не меняя ее главной идеи и используя в своих целях ожидания публики.

В этом контексте *театр* – это «событие, исполненное определенной группой актеров; то, что актеры делают во время постановки... утверждение или передача драмы и (или) сценария»⁹⁶. Другими словами, театр включает в себе как закулисную подготовку представления, так и его постановку на сцене для публики; как функции, так и форму, которые претворяют

⁹² Richard Schechner, *Performance Theory*. – New York: Routledge, 1988. – 30 п. 10. Хотя Шехнер ограничивает свой анализ театром и, в меньшей степени, связанными с ним ритуалами, развлечениями, играми, спортом, танцами и музыкой (семью «публичными» видами деятельности человека; с. 10), в примечании он делает ссылку на Гоффмана и признает, что «представление – это «качество», которое скорее характерно для любой ситуации, а не происходит в строгих рамках жанра... Или, как отметил Джон Кейдж, простой взгляд на деятельность как на представление уже превращает ее в таковое». Мы полностью с этим согласны.

⁹³ Там же, с. 72.

⁹⁴ Там же.

⁹⁵ Там же, с. 70.

⁹⁶ Там же, с. 72.

драму и ее сценарий в представление⁹⁷. Театр доносит драму и сценарий до клиентов с помощью представления, которое увлекает их как зрителей. Опять же, мы должны признать, что в экономике впечатлений *работа* – это *театр*.

Театрализованное представление и игра актеров отличают незабываемые впечатления от обычной деятельности.

Наконец, по словам Шехнера, *представление* – это «целое созвездие событий, многие из которых остаются незамеченными, вспыхивающими между актерами и зрителями в ту самую минуту, когда в поле представления попадает первый зритель, и гаснущими тогда, когда его покидает последний зритель»⁹⁸. Это самая широкая категория; она охватывает всю полноту событий, исполненных в определенное время в определенном месте. Как показано на рис. 6.1, представление включает в себя три других аспекта исполнения: драму, сценарий и театр. Очевидно, что представление – это предложение, т. е. та потребительская ценность, которую компания создает для своих клиентов. Приравнивая театральное представление к деловому, мы получим следующее:

драма = стратегия
сценарий = процессы
театр = работа
представление = предложение

Все виды экономических предложений – не только впечатления, но и сырье, товары и услуги – появляются тогда, когда компания двигается от драмы через сценарий и театр к представлению. Вернемся к Шехнеру: «Драма – это область автора, композитора, сценариста, шамана [а мы можем добавить сюда и руководителя отдела стратегического развития]; сценарий – это область преподавателя, гуру, наставника [равно как и менеджера, руководителя, начальника команды]; театр – это удел актеров [как на настоящей сцене, так и в бизнесе]; а представление – это удел публики [в нашем случае это покупатели, которые жаждут впечатлений]»⁹⁹.

Вступает ваша компания в экономику впечатлений или нет (т. е. взимаете ли вы плату за впечатления), вне зависимости от вашего положения в ней, вне зависимости от того, чем занимаются ваши сослуживцы, *вы – актер*. Ваша работа – это театр. А теперь настало время играть соответствующим образом.

⁹⁷ О важности понимания как *продукта*, так и его *представления*, которые вместе составляют сущность всех экономических предложений и приводят к четырем подходам к персонализации, речь шла в главе 5.

⁹⁸ Richard Schechner, *Performance Theory*. – P. 72.

⁹⁹ Там же, с. 71.

Вы сказали «играть»?

У некоторых людей сложилось неверное представление об актерской игре. Они считают, что знаменитости кино эгоистичны, взбалмошны или неискренни, а звезды Бродвея – надменны или еще хуже. Вне шоу-бизнеса представления об игре связаны с шумным агентом по недвижимости, конферансье, раздражающим своей многословностью, или заискивающим консультантом в автомобильном салоне. Неужели мы действительно говорим о том, что вы тоже должны играть? Совершенно верно. Подобные заблуждения приводят к тому, что люди путают бездарных актеров и плохие представления с игрой самой по себе. Актерская игра – это ряд шагов, которые предпринимаются для того, чтобы установить контакт с публикой. Если компания отказывается в своей деятельности от игры, считая ее бесчестной или неестественной, она автоматически отказывается от возможности по-новому увлечь клиентов.



Источник: Richard Schechner, *Performance Theory* (New York: Routledge, 1998). — P. 72; адаптировано.

Рис. 6.1.

Модель исполнения

Корни неприязни к актерской игре могут крыться в убеждении, что у подлинной искренности все должно быть на виду. Однако была бы Барбара Стрейзанд искреннее, если бы она жевала настоящую резинку? Нет. Выражаясь языком бизнеса, Стрейзанд добилась «больших результатов при меньших вложениях». Решение использовать (или не использовать) в своем выступлении жевательную резинку, никак не влияет на вопрос подлинности или фальши. Скорее всего, оно сосредоточено на том, использовать ли определенное средство для достижения определенного эффекта. Да и само представление Стрейзанд не стало менее подлинным от того, что оно началось раньше, чем этого ожидали зрители. Искусственные (вправе ли мы сказать «фальшивые»?) границы, которые очерчивают время начала и окончания работы,

часто убивают творческий подход. Если бы услуги по ремонту машины начинались только в ту минуту, когда владелец привозит ее на станцию технического обслуживания, компания *Lexus* никогда не додумалась бы отправлять своих служащих к клиенту домой и забирать его машину в ремонт в случае поломки.

Нежелание играть также может быть вызвано точкой зрения, что игра дает неверное представление об актере. Однако, когда актер играет, он не притворяется тем, кем на самом деле не является. вспомните тех знаменитых на весь мир сотрудников рыбного рынка *Pike Place*. Они настоящие торговцы рыбой и они, безусловно, играют на сцене своего рынка. Компания *Chart House Learning* из Бернсвилла, штат Миннесота, увековечила этих торговцев в своем ролике *Fish!* («Рыба!»). В нем нашли отражение четыре принципа, используемые сотрудниками рынка для создания соответствующего впечатления о *Pike Place*, включая и ключевой момент – перекидывание рыбы от одного торговца к другому. Каждый из четырех принципов – это приемы актерского мастерства:

Играйте. Хотя бизнес – дело серьезное, но это не исключает возможности приятно провести время, когда сотрудники вместе с покупателями оказываются на сцене ко всеобщему удовольствию.

Сделайте им приятное. Сосредоточьтесь на клиентах – ваших зрителях – и сделайте все возможное, чтобы у них остались приятные воспоминания.

Отбросьте все постороннее. Перефразируя афоризм известного режиссера и преподавателя актерского мастерства Константина Станиславского «будьте в настоящем», скажем так: забудьте обо всем остальном, чтобы в данный момент присутствовать на сцене.

Выбирайте подход. Аристотель первым показал, что актерская игра означает выбор. Все мы ведем себя по-разному, когда находимся со своими коллегами или клиентами, со своими детьми или родителями, с друзьями или незнакомцами. Мы не обманываем других или не притворяемся в разных ситуациях, мы просто выбираем, с какой стороны показать себя тем, кто находится рядом с нами.

Игра подразумевает открытие новых возможностей внутри себя, основанных на жизненном опыте, но ранее оставшихся нереализованными. Используя эти возможности, можно создать новый и правдоподобный образ для своей роли, будь то театр или бизнес. Действия актера никогда не должны противоречить создаваемому образу, иначе зрители не поверят ему и вскоре потеряют всякий интерес к представлению.

Вы – актер. Ваша работа – театр. А теперь ведите себя соответствующим образом.

Самая большая ошибка, которую может допустить актер, происходит тогда, когда он постоянно напоминает публике, что он играет. Только когда выступление плохо подготовлено, зрители воспринимают его, как натянутое и неестественное. Вот что говорил великий русский актер Михаил Чехов:

«Талантливый актер читает пьесу, и бездарный актер читает ту же пьесу. В чем разница между этими двумя прочтениями? Бездарный актер читает пьесу совершенно объективно. События, происшествия и персонажи никак не затрагивают его внутренний мир. Он понимает сюжет и следует ему, как посторонний наблюдатель. Настоящий актер читает пьесу субъективно. Во время прочтения он непременно наслаждается собственными откликами на написанное, своими образами и чувствами. Тема и текст для него – это не более чем предлог для свободного проявления его творческой индивидуальности, его желания играть»¹⁰⁰.

¹⁰⁰ Michael Chekhov, *On the Technique of Acting*. – New York: Harper Perennial, 1991. – P. 71.

Чехов славился своей способностью вдохнуть жизнь в *любую* роль. Он создавал такие сценические образы, что зрители забывали о том, что они находились в зале, а он – на сцене.

Самые талантливые актеры столь тонко чувствуют свою роль, столь органично смотрятся в ней, что зрители редко осознают, что все действие происходит на сцене. Такие актеры есть повсюду; это Уоррен Баффетт в промышленности, Уоррен Беннис в науке, Рональд Рейган в политике, Боно в благотворительности. Все, включая сотрудников фирм, должны стремиться вовлечь окружающих в представление. Служащие многих компаний игнорируют актерскую игру и ведут себя на сцене так же, как в повседневной жизни. В экономике впечатлений, чтобы увлечь клиента, играйте так, как будто от этого зависит, получите вы эту работу или нет!

Актерская игра – это ряд шагов, которые предпринимаются для того, чтобы установить контакт с публикой.

Только тогда, когда работа будет тщательно и продуманно поставлена на сцене для зрителей [= клиентов], впечатления станут прочным фундаментом новой экономической деятельности. Вы можете начать постановку, проанализировав текущую деятельность предприятия, а затем преобразовав рабочее пространство в сцену для представления. Конечно же, одной подготовки сцены для постановки захватывающего представления недостаточно. Однако пускай это будет первым (и необходимым) шагом в нужном направлении. Не откладывайте его на потом. Сделайте его, а затем скажите: «Это моя сцена!»

Как войти в роль

Теперь, когда у вас есть сцена, вы стали настоящим актером. Отныне ваша игра всецело зависит только от вашей же подготовленности. В действительности актер проделывает большую часть работы задолго до выхода на сцену. Подготовка принимает различные формы, однако, должно быть, самое главное в ней – это то, как вы превращаете свою роль в *сценический образ*, ведь именно ваша интерпретация определит впечатления, которые сформируются у людей по окончании вашей работы. Если сценический образ передан верно, драма кажется зрителям естественной, правдоподобной, непринужденной и настоящей.

Эрик Моррис помогает выработать сценический образ таким актерам, как Джек Николсон. Прислушайтесь к его совету:

«В течение многих веков в театральном мире считалось, что актер становится персонажем. Подобное утверждение предполагает, что актер принимает или вырабатывает поведение, отличительные особенности, мысли и порывы конкретного персонажа пьесы. Однако я верю, что обратное утверждение тоже справедливо: **персонаж становится вами**»¹⁰¹.

Вот именно. При талантливой актерской игре, в отличие от неестественной, никогда не возникает заметного пробела между персонажем роли и тем человеком, который его играет. Таким образом, персонаж сливается с личностью актера на эмоциональном, физическом, интеллектуальном и духовном уровнях, и вместе они сливаются в единое целое. Моррис поясняет дальше, что, «когда вы вбираете в себя персонажа пьесы, все, что характерно только для вас по отношению к окружающему миру, ваши порывы, мысли и реакции, будет присутствовать во всем, что делает ваш персонаж. Это означает, что каждая роль каждого актера единственна и неповторима»¹⁰².

Служащие многих компаний игнорируют актерскую игру и ведут себя на сцене так же, как и в повседневной жизни.

Именно это «встраивание» образа в роль и отличает постановку впечатления от любой другой деятельности в бизнесе, а его отсутствие объясняет, почему столь многие представители сферы услуг работают как автоматы. Сколько раз в вашей жизни регистратор в гостинице приветствовал вас заученным монотонным текстом? Сколько консультантов в автомобильных салонах используют одни и те же интонации в голосе? Сколько ресторанов фаст-фуда проводят клиентов через одну и ту же процедуру заказа? Верно найденный и переданный сценический образ превращает услуги в незабываемые представления. Портье в сети отелей *Ritz-Carlton* тепло приветствует гостей по имени, для чего он всего-навсего каждый день просматривает список ожидаемых гостей и их описание (в этом смысле он похож на актеров «мыльных опер», которым ежедневно приходится учить новый текст). Автомобильные салоны *Lexus* и *Saturn* предлагают приятное разнообразие на фоне остальных магазинов, в которых вся забота о потенциальном покупателе сводится к приглашению его в крошечный офис для обсуждения стоимости той или иной машины. Даже бармен, который наливает газировку, может выработать сценический образ для своей роли. Например, в кинотеатре *Cedar-Lee Cinema* в Кливленде, штат Огайо, работает один особенный парень, продающий прохладительные напитки. Зазывая клиентов, он выкрикивает фразы типа «Кого следующего освежить?», и его актерское мастер-

¹⁰¹ Eric Morris, *Acting from the Ultimate Consciousness: A Dynamic Exploration of the Actor's Inner Resources*. – Los Angeles: Ermor Enterprises, 1988. – P. 152.

¹⁰² Там же, с. 153.

ство не уступает мастерству некоторых звезд кинематографа. Гости *хотят* стоять в очереди к его стойке с напитками.

Актер может применять целый ряд театральных средств для выработки сценического образа для той или иной роли: *личный дневник* (в который он ежедневно записывает все, что с ним происходит, а затем разбивает каждое событие на отдельные элементы, которые можно использовать в своей работе), *таблицы* (подробное описание действий актера, сцена за сценой, строчка за строчкой) и *карты отношений* (диаграммы, которые оценивают отношения между различными персонажами пьесы). В любом случае актерская игра движется по направлению от роли к персонажу; персонаж вбирает в себя роль и становится основой, позволяющей актеру увлечь публику.

Чтобы воплотить роль в персонаже, нужно крайне осторожно обращаться с контекстом, т. е. со всем тем, что не вошло в сценарий. Актер и режиссер вместе превращают сценарий [= процессы] в театр [= работу], а подтекст, концепцию которого они выработали совместными усилиями, добавляет ощущение полноты и глубины к сценарию, лежащему на поверхности. На сцене актер дополняет представление интонацией, жестами и т. д. В этой связи особое внимание уделите следующим трем пунктам:

- *язык тела* – осанка, жесты, зрительный контакт, выражение лица (улыбка на лице консультанта в магазине производит приятное впечатление на покупателей);
- *атрибуты* (мобильный телефон в руках создает впечатление, что вам не до клиента, и, если его демонстративно выключить и бросить в портфель, это привлечет внимание);
- *костюмы* – одежда и аксессуары (речь генерального директора, одетого в сандалии и форму хаки или в костюм-тройку произведет совершенно разные впечатления; любой вариант может быть правильным; все зависит от того, что именно он хочет сказать и как именно он хочет представить своего персонажа)¹⁰³.

Каждый элемент может внести свой вклад в создание образа. Давайте возьмем, например, неприятные визитные карточки. Это один из основных атрибутов взаимодействия компании с клиентами, к которому часто относятся без должного внимания, т. е. не задумываясь над тем, какой вклад они вносят в создание и развитие сценического образа компании или отдельного человека. Часто визитные карточки нескольких человек, работающих в одной и той же компании, различаются только напечатанным на них именем, должностью и номером телефона. Конечно же, базовый дизайн визитной карточки может нести в себе какое-то сообщение общего характера, однако большинство карточек слишком похожи одна на другую в своем представлении совершенно разных людей. Это то же самое, как если бы все актеры снимались в массовке. Такой подход отражает образ мышления, характерный для эпохи массового производства, когда каждый служащий компании занимает одну четко определенную ячейку.

Верно найденный и переданный сценический образ превращает услуги в незабываемые представления.

Однако сейчас многие люди играют сразу несколько ролей, так что им нужны разные средства для того, чтобы описать свое представление. Мы знаем, что в некоторых крупных корпорациях руководители уже держат при себе несколько различных визитных карточек, каждая из которых представляет того или иного персонажа, которого они могут играть. Знаем мы и предпринимателей, которые выводят на экран своего персонального компьютера новую визитку всякий раз, когда они проводят деловое совещание. И они делают это не для того,

¹⁰³ Julius Fast, *Subtext: Making Body Language Work in the Workplace*. – New York: Viking, 1991. – P. 3–4. Автор предлагает более полное описание: «Подтекст – это сочетание множества элементов. Частично он состоит из языка тела, осанки, жестов, зрительного контакта и способности воспользоваться легким прикосновением в нужное время. То, как мы владем и пользуемся нашим голосом, также определяет интерпретацию наших слов».

чтобы ввести в заблуждение окружающих (вспомните персонажа Джеймса Гарнера в старом телевизионном шоу *Rockford Flies*), а чтобы показать различные роли, которые они играют в различных ситуациях, что вполне законно и логично. (Мы намеренно не приводим здесь имена этих людей и названия компаний, в которых они работают, чтобы не нарушить прозрачную персонализацию, применяемую ими на своих совещаниях и при работе с клиентами.)

Имена также дают представление о выбранной роли. Во многих современных компаниях актеры «играют самих себя» (в отличие от шоу-бизнеса, где многие играют под именем своего персонажа). Однако и здесь грядут перемены. В центре обработки заказов одного из крупнейших производителей компьютерного оборудования у каждого служащего *должно* быть «личное» имя. Только первая Кейтлин и первый Чед, нанятые на работу, могут оставить свои имена. Если позднее приходит служащий с таким же именем, он должен его изменить. Это позволяет клиентам при желании общаться каждый раз с одним и тем же служащим.

Каждый элемент может внести свой вклад в создание образа.

Качество обслуживания заметно повышается и покупатели ценят это. Однако самое интересное заключается в том, что подобная практика становится сценой для дальнейшей работы над сценическим образом. Служащие центра обработки заказов работают уже не так, как взаимозаменяемые винтики одного механизма; они вольны проявлять свою индивидуальность и реализовывать себя в качестве актеров с помощью специально используемых выражений и манеры вести телефонный разговор. Самые талантливые актеры центра обработки заказов будут пользоваться большим спросом со стороны как покупателей, так и компании.

Вхождение в роль дарит каждому служащему компании ощущение цели и в то же время вплетает его в общую тему впечатления, которое предлагается гостям. Без такой разработки образа установить личный контакт с клиентом практически невозможно. Наверное, ни одна другая компания не понимает это так, как *Disney*. Ежедневно каждый актер – будь то служащий в костюме Микки Мауса, оператор аттракциона или уборщик – надевает свой костюм, берет нужные атрибуты и участвует в различных поставленных впечатлениях. Каждый вносит свой вклад в создание образа райского места для семьи, веселья и фантазии. Актеры всегда оставляют закулисную работу за кулисами, а сценическое представление всегда происходит на сцене. Точка.

The Project on Disney, группа обозревателей, которые скептически относятся к условиям работы в *Мире Уолта Диснея* (глава, посвященная этому, называется у них *Working at the Rat – «На службе у крысы»*), утверждает, что сотрудники, чья работа оплачивается, равно как и гости, т. е. те, кто платят, «знают, что все вокруг ненастоящее, не то, чем оно хочет казаться; они знают это и говорят об этом так, как будто оно подлинное»¹⁰⁴. Bravo! Это утверждение ухватывает самую суть вживания в образ. Станиславский назвал его «волшебным *если*»¹⁰⁵. Многие преподаватели актерского мастерства выработали на основе этого понятия технику, которую они называли «как будто». Один из таких преподавателей, Майкл Кернз, говорит:

«Как будто – это великолепная техника для применения и в обычной жизни. Как бы странно это ни прозвучало, она немного напоминает позитивное мышление. Вы на вечеринке, настроение у вас скверное, и вы уверены, что лучше бы вам отправиться домой. Вы начинаете играть – вести себя так, как

¹⁰⁴ *The Project on Disney, Inside the Mouse.* – Durham, N.C.: Duke University Press, 1995. – P. 110–111. Несмотря на необычайно критическое изучение предложений *Disney* с точки зрения левой политической партии (а может быть, и благодаря нему), авторы книги, Карен Клагмен, Джейн Куэнц, Шелтон Уолдреп и Сьюзен Уиллис, дают много ценной информации о внутреннем укладе компании.

¹⁰⁵ Описание «элементов актерской игры», в том числе магического «как будто», приводится в Sonia Moore, *The Stanislavski System.* – New York; Penguin Books, 1984. – P. 25–45.

будто это лучшая вечеринка в вашей жизни, и вы уже смотрите на все другими глазами. Ваше настроение заметно улучшилось»¹⁰⁶.

Если актеры выходят на сцену и не удосуживаются скрыть свое плохое настроение, если им не хватает «как будто», их игра может вызвать ощущение подлинной грубости, да и только. В приятных впечатлениях делового мира такому поведению места нет. Если у служащих трудный день (а это бывает у каждого), они все равно должны вести себя так, как будто они в приподнятом настроении. Когда они сталкиваются с раздражительным клиентом, они должны притвориться для самих себя, что им все равно. Интересно отметить, что радостное и энергичное обслуживание предлагает прекрасную сцену для постановки незабываемых впечатлений, а невыносимые клиенты часто становятся значительно терпимей и дружелюбней.

Актерская игра «как будто» достигает самой сути сценического образа.

Опытные актеры – и любая публика – видят, когда роль играется механически, а когда мастерски выражается через сценический образ. В первом случае происходит то, что мы, к сожалению, видим сейчас повсюду в сфере услуг: клиенты стремятся как можно скорее закончить свое взаимодействие с компанией. (Как уже упоминалось, руководители высшего звена знают это и стремятся сократить время, затрачиваемое на обслуживание каждого клиента. Этим они только поощряют плохое обслуживание, самообслуживание и отсутствие обслуживания.) Однако стоит служащими выбрать подходящую роль и как следует ее продумать, они ставят впечатления, на которые гости готовы потратить свое время. А что порождает эту готовность? Ответ прост: актерская игра.

¹⁰⁶ Micahel Kearns, *Acting = Life: An Actor's Life Lessons*. – Portsmouth, N.H.: Heineman, 1995. – P. 75.

Играйте с целью

Станиславский советовал актерам: «Девяносто пять процентов – долой!»¹⁰⁷ Этим он обращал внимание на склонность своих подопечных «переигрывать». Станиславский говорил о том, что они не только производили слишком много действий, но еще и вкладывали в них чрезмерную энергию. (В деловом мире многие люди, начиная от врачей и заканчивая механиками, пускаются в длинные пояснения там, где клиентам нужны простые факты.) Он хотел избавить театр от ненужных жестов, движений и слов, которые отвлекают от главной цели того или иного действия. Он избавил актерскую игру от «шелухи» и обнажил ее истинную суть, так что она стала ясно и четко передавать главную тему спектакля, т. е. то, что он называл «сверхзадачей». Легенда гласит, что однажды Станиславский спросил Сергея Рахманинова, в чем заключается секрет его совершенной игры на фортепиано. Великий пианист и композитор ответил: «Я всегда прикасаюсь только к нужной клавише»¹⁰⁸. Наверное, Станиславскому понравился этот ответ, потому что он использовал его, когда сам отвечал на вопросы о театре.

«Девяносто пять процентов – долой!»

Благодаря влиянию программ по всеобщему управлению качеством (TQM – Total Quality Management) и реинжинирингу бизнес-процессов (BPR – Business Process Reengineering) многие компании сейчас осознают необходимость реорганизации и улучшения производственных и технологических процессов. Эти программы обычно используют «карты процессов» как инструмент реорганизации деятельности компании. В большинстве случаев, однако, этот метод только схематически изображает рабочие процессы, а не указывает, *как* эта работа должна быть выполнена. Проще говоря, видоизмененным рабочим процессам по-прежнему не хватает ощущения цели, значения. Если поставить перед собой задачу совершить тот или иной процесс, этого будет недостаточно; нужны внутренние мотивы, которые руководили бы проведением представления и в конечном счете находили бы отклик в сердцах конечных покупателей данного предложения. К примеру, все люди замечают разницу между тем регистратором в гостинице, который просто записывает имена постояльцев и отвечает на телефонные звонки, и тем, кто любезно приветствует каждого гостя и проводит привычную процедуру регистрации красочно и стильно. Эта встреча в холле отеля, какой бы краткой она ни была, задает тон всему пребыванию в гостинице (а в некоторых случаях даже способна повлиять на его исход).

Принципиальное отличие рутинного взаимодействия с клиентом от постановки незабываемых впечатлений при оказании услуг заключается в том, чтобы основное внимание уделять не только *процессу* обслуживании клиентов, но и *манере* этого обслуживания. Экономическая деятельность увлекает клиентов тогда, когда каждый служащий выполняет свою работу добросовестно и сознательно. Каждое движение становится значимым элементом, когда у человека есть четкое представление, зачем оно нужно. Без этого работа становится унылой, монотонной и посредственной. (Задумайтесь, сколько процессов в любой компании лишено воображения настолько же, насколько скучна завершающая их фраза «Хорошего дня!»?) Именно потому, что столько людей не наполняют свои действия целью, Станиславский мог безболезненно требовать от актеров, чтобы они убрали 95 % долой. Это наставление применимо и к представлениям в мире бизнеса. Совершенная деятельность – по крайней мере такая, которая действительно увлекает клиентов, – возможна только в том случае, если каждый служащий задумается над тем, *как* он играет свою роль. Преподаватель актерского мастерства Кернз говорит:

¹⁰⁷ Moore, *Stanislavski Revealed*. – P. 30.

¹⁰⁸ Там же, с. 83.

«Залог успеха – определить, чего вы хотите... Если вы не знаете, чего вы хотите и к чему следует стремиться, ваши внимание и усилия будут рассредоточены, а в результате получится невыразительное и лишнее смысла представление. Если же вы заранее тщательно сформулировали для себя свою цель, ваша актерская игра будет точнее и понятнее, а связь со зрителями – прочнее»¹⁰⁹.

Ценность любого предложения возрастает многократно тогда, когда все актеры на сцене – на ферме, в мастерской или в бюро услуг – наполняют свою работу целью.

Играйте с целью.

Кернз предлагает очень полезный инструмент. Выполняя любую работу, вы должны сформировать свою задачу с помощью еще одного волшебного слова – *чтобы*¹¹⁰. Барбара Стрейзанд жевала резинку, *чтобы* показать, что при таких вокальных данных внешность не играет роли. Актер подметал чистую дорожку перед *Jacobs Field*, *чтобы* убедить посетителей, что новый стадион чист, безопасен и удобен. Вдохновенный регистратор обращался к гостям по имени, *чтобы* приветствовать их в самом чудесном отеле на свете.

Представьте, что вы стоите перед закрытой дверью в кабинет своего начальника. Как вы постучитесь, *чтобы* объявить, что вы только что прибыли? *Чтобы* извиниться за опоздание? *Чтобы* дать ему понять, что вы пришли, но не отвлекать его от работы? *Чтобы* напомнить ему, что скоро начинается собрание? Каждая задача требует своего стука.

Или возьмем реальный мир отношений «врач – пациент». Медицинские исследования показали, что женщины с раком груди, которые выбирают лампэктомию (удаление опухоли), живут не меньше выбравших мастэктомию (полное удаление молочной железы). Вопреки законам, которые предписывают врачам рассказывать пациенткам о возможных вариантах лечения, в некоторых регионах США частота хирургических операций по удалению только опухоли остается на прежнем уровне. Как пишет *Wall Street Journal*, «отчасти это объясняется не только тем, *что* говорят врачи, но и тем, *как* они это говорят»¹¹¹. Отсюда можно сделать вывод, что врачи должны рассказывать пациентам о доступных методах лечения, *чтобы* каждый из них получил исчерпывающую информацию обо всех альтернативах¹¹².

Адвокаты, которые выступают в суде, также могут наполнить свою работу целью. «Вы должны продумать все до мельчайших подробностей: во что вы будете одеты [и] как будет выглядеть ваш стол», – говорит Фред Барглит, юрист из Чикаго¹¹³. Барглит принадлежит к растущей сейчас группе адвокатов, которые учитывают в буквальном смысле все: как они будут выходить к судье, где будут стоять, где, когда и кому посмотрят в глаза, когда будут использовать подготовленные материалы, а когда импровизировать¹¹⁴. Каждое их действие наполнено смыслом, ведь оно вносит свой вклад в общее представление. Если же цель только одна –

¹⁰⁹ Kearns, *Acting = Life*. – P. 42.

¹¹⁰ Там же, с. 45. Хотя издано множество книг, посвященных актерской игре с целью, нам особенно нравится формулировка Кернза и описание ее применения.

¹¹¹ Laura Johannes, Where a Woman Lives Influences Her Choice for Cancer Treatment // *The Wall Street Journal*. – 24 February 1997.

¹¹² Обратите внимание, что здесь главная задача врача – позволить пациенту взвесить все имеющиеся варианты и не вмешиваться самому в принятие решения. Как говорит Майкл Кернз в книге *Acting = Life* (на с. 43), «Многие актеры путают результат с целью. Когда я спрашиваю о цели, я часто слышу в ответ слово, которое относится к результату: «счастье», «грусть», «трагедия», «ревность», «злость». Это эмоции, которые вызваны игрой с целью, но никак не сами цели... Актер, пытающийся сыграть обиженного, задетого или восторженного человека, играет результат, и это плохая игра, которая часто подчеркивается слишком оживленной мимикой (этого много в комедийных сериалах). Актер, который играет с целью, позволяя эмоциям проявиться естественно, стоит на правильном пути».

¹¹³ Цитата из Edward Felsenthal, Lawyers Learn How to Walk the Walk, Talk the Talk // *The Wall Street Journal*. – 3 January 1996.

¹¹⁴ Richard B. Schmitt. Judges Try Curbing Lawyers' Body-Language Antics // *The Wall Street Journal*. – 11 September 1997.

побыстрее справиться с работой (т. е. играть, *чтобы* как можно скорее закончить работу), то компания никогда не сможет по-настоящему увлечь клиентов.

Неудивительно, что именно врачи и юристы, чьи решения оказывают непосредственное воздействие на жизнь их клиентов, непременно должны использовать цель в своей работе. Однако любая деятельность становится более стоящей, ценной и значимой, когда она выполняется с целью. Давайте убедимся в этом на простом примере. В студенческом общежитии Пенсильванского университета работает женщина по имени Барбара, которая ежедневно работает с целью. Она работала в кафетерии, и для многих встреча с ней была самым сильным впечатлением времен учебы. Перед ней стояла одна-единственная задача: трижды в день, во время завтрака, обеда и ужина, сидеть на стуле у входа в кафетерий и пропускать талоны, заранее купленные студентами, через специальный аппарат. Если талон был еще действителен, загоралась зеленая лампочка, а если срок его действия закончился – красная. Вот и все. Случайному наблюдателю могло показаться, что это самая нудная и монотонная работа на свете. Однако Барбара мастерски наполняла ее целью. Она брала талон студента, чтобы узнать его имя и потом обратиться к нему по имени. Если кто-то пропускал завтрак или обед, она брала талон, чтобы узнать, почему его не было. Она могла даже взять талон, чтобы сказать его владельцу, где сидят его друзья. В каждом случае, будь то несколько слов или просто жест, ее цели служили главной задачей – тепло приветствовать студентов в кафетерии. Вполне возможно, что другого актера, столь же талантливого, как Барбара, не было на всем земном шаре. Неудивительно, что эту должность не упразднили, а связанные с ней рабочие процессы не были автоматизированы сразу же после увольнения Барбары.

Подобных актеров можно встретить повсюду. Барбара – в кафетерии в Филадельфии, юрист Фред – в Чикаго, чистильщик обуви Аарон – в Каламазу, и адвокат Кристофер – в Вашингтоне. Вы никогда их не забудете, даже если ваша встреча длилась недолго. Их работа, наполненная целью, перетекает в страстность их натуры, в заботу о компании и о клиенте. Это настоящие актеры, и мы все должны на них равняться.

7. Созидательное представление

Линда возглавляет команду разработчиков новой продукции в американской компании-производителе автомобилей¹¹⁵. Утром она приезжает в офис и просматривает список запланированных дел на день. «Так, посмотрим. Мое обычное выступление в брифинг-центре для ряда наших партнеров по поставкам в 10:00 утра, затем доклад в 13:30 по стратегическому циклу, а затем в 16:30 нужно будет навестись в местное представительство. Да, денек сегодня выдался на славу, но начну я, пожалуй, с подготовки к выступлению. Тут есть над чем поработать...»

Линда включает компьютер и открывает файл *PowerPoint*, в котором содержатся ключевые моменты ее утренней презентации. Просматривая слайды, она видит, что одна диаграмма устарела. Она пишет текстовое сообщение своей помощнице, которая в этот день работает дома, чтобы получить новые данные и внести изменения в слайд. Затем она прокручивает в уме то, что нужно сказать, и делает кое-какие пометки в блокноте. Вскоре ее внимание привлекает другой слайд. Линда вспоминает, что в прошлый раз на этом месте она запнулась. Она поднимается из кресла и, глядя на закрытую дверь, репетирует свои слова и действия на этом этапе презентации. Несколько повторений, и она уже видит, в чем загвоздка: слишком много информации, слишком много движений. В слайде содержится так много данных, что она постоянно оглядывается на экран, говорит слишком быстро, да еще и злоупотребляет жестикуляцией.

Чтобы устранить этот недостаток, Линда садится и удаляет из файла со слайдом всю лишнюю информацию. Она записывает в блокнот еще несколько фраз, а затем поднимается и репетирует свое выступление от начала до конца, опираясь только на свои пометки. Проговорив все несколько раз, она, наконец, находит именно то сочетание жестов и интонации, которое представит ее идеи слушателям в наилучшем свете. Довольная своим представлением, Линда сама себе устраивает генеральную репетицию – на этот раз не подглядывая в блокнот. Затем она открывает файл и вносит нужные изменения в сценарий своей презентации, включая описание уместных жестов.

Раздастся стук в дверь. Это Пол, один из ее подчиненных. Линда закрывает блокнот и выключает монитор компьютера, чтобы показать Полу, что все ее внимание принадлежит ему. Она не очень хочет вникать в последние проблемы с изучением положения на рынке, однако ведет себя так, словно она выслушивает сетования Пола впервые. Мы не вправе разглашать подробности их разговора; достаточно будет отметить, что Линда быстро находит нужное решение. При прощальном рукопожатии Линда на мгновение берет правую ладонь Пола в свои руки, чтобы показать, что она ценит его и его желание решить возникшие проблемы.

Затем Линда возвращается к своему выступлению перед партнерами по поставкам. Наконец она выходит из кабинета и направляется в сторону брифинг-центра. По дороге она заходит в уборную, чтобы проверить, в порядке ли ее костюм и прическа. Да, Линда не забывает достать из сумочки значок участника программы *Partnership Plus* и приколоть его к пиджаку. Она бросает последний взгляд на свое отражение в зеркале, и на ее лицо ложится выражение непоколебимой уверенности. «В брифинг-центр!», – командует она себе. По пути она прокручивает в уме фразы из своего выступления, чтобы войти в нужный ритм. Через несколько минут

¹¹⁵ Хотя это не всегда четко сказано в тексте, подобное описание актера на работе иллюстрирует следующие элементы театра:• как будто;• составление диаграммы, карты, таблицы;• костюмирование;• 95 % долей;• промедление;• выдерживание своей роли до ухода со сцены;• цель;• выход на сцену;• реквизит;• роли и сценические образы;• подтекст язык тела, реквизит, костюмы. Обратите внимание, что некоторые приемы (такие как использование реквизита) на протяжении всего спектакля используются неоднократно. Если вы сначала читаете это примечание (а затем текст), мы предлагаем вам посмотреть, где и как Линда использует каждый элемент.

ведущий уже представляет ее слушателям. Линда поднимается на сцену и, прежде чем начать выступление, обводит взглядом собравшихся: последние ряды, центр; наконец она смотрит в глаза человеку, сидящему в первом ряду. Они улыбаются друг другу¹¹⁶. Затем она объявляет тему своей презентации. Пять слов: «Партнерские отношения по изучению спроса». Пауза. И она начинает.

Тридцать минут пролетают в мгновение ока. Линда заканчивает свое выступление словами «Итак, давайте скажем "нет" партизанской войне!», и из зала раздаются восторженные аплодисменты. Она уходит, улыбнувшись еще раз слушателю в первом ряду. В конце зала один из менеджеров по закупкам говорит помощнику ведущего: «Вот это да! Она казалась столь непринужденной и расслабленной; но в то же время она прошла по всем вопросам». «Да, – отвечает помощник, – но я уже раз пять видел, как она проводит эту презентацию. За исключением нескольких незначительных изменений, она повторяет все каждый раз практически слово в слово». На это агент по закупкам может только восхищенно повторить: «Вот это да!»

Тем временем Линда уже сидит в своем кабинете и готовится к стратегическому совещанию в 13:30. Оно совсем не похоже на ее утреннее выступление: здесь не будет слайдов *PowerPoint*, подготовленных заранее фраз и аплодисментов. В скором времени компания планирует провести первую стратегическую выставку, на которой руководители высшего звена должны испытать, что значит работать в обстановке, когда безукоризненные планы безукоризненно претворяются в жизнь. На совещании основная задача Линды – убедиться, что все участники понимают значимость этого мероприятия и готовы внести в него свой вклад. Она будет играть роль уже не уверенного начальника, а увлеченного гида.

Линда просматривает свои записи, оставшиеся с прошлого совещания, а также сообщения электронной почты и записки с пожеланиями и предложениями, которые прислали участники. Она думает, как начать с итогов прошлого совещания, затем затронуть те вопросы, которые были подняты между ним и сегодняшней встречей, и двинуться дальше – решить, какое впечатление компания хочет произвести на участников выставки. Обсуждение должно быть целенаправленным, так как любое отклонение от темы обойдется слишком дорого (кроме всего прочего, она должна успеть на встречу в 16:00). Линда набрасывает в блокноте план своего выступления с указанием того, какие визуальные материалы нужно использовать.

Ее подготовка опять оправдывает себя. Линде удается не только провести продуктивное совещание, но и разработать программу по организации мероприятия. Однако расслабляться еще рано. Пора готовиться к встрече в местном представительстве. Линда переодевается в менее строгий костюм, чтобы соответствовать стилю той компании, в которую она направляется.

Ей предстоит не совсем обычная встреча. Как правило, Линда берет с собой одного из своих менеджеров, однако сегодня ее будет сопровождать Стив, вице-президент отдела лизинга. Линда и Стив должны встретиться с владельцем крупного регионального представительства, чтобы включить его в число покупателей экспериментального предложения производителя автомобилей: программы *Pre-Lease Executive Automobile Sampling Experience (PLEASE)*. В соответствии с этой программой компания планирует организовать на своей испытательной трассе масштабное мероприятие, на котором крупные потенциальные клиенты-лизингополучатели заплатят более 15 000 долл. за тест-драйв ряда элитных автомобилей в необычных усло-

¹¹⁶ Anthony Rooley, *Performance: Revealing the Orpheus Within*. – Longmead, England: Element Books, 1990. – P. 50. Автор рассказывает о приеме для актеров, который целесообразен еще до начала любого выступления. «Еще один прием заключается в том, чтобы использовать взгляд. Посмотрите в дальний угол комнаты, в плохо освещенные ниши и обведите публику взглядом. Перемещайте взгляд по направлению к сцене. Здесь будет уместно установить зрительный контакт с кем-то, кто готов улыбнуться в знак того, что он понимает важность момента, или кого нужно заверить, что он может расслабиться. Затем – глаза сидящих в первом ряду, которые находятся там, потому что они решили находиться там, ведь сидеть прямо перед сценой – это сознательный выбор. Эти люди заслуживают внимания и, может быть, улыбки (что, разумеется, намного лучше, чем прохладное и напряженное приветствие)».

виях (включая, например, участие в гонках с местными знаменитостями или езду по скользкой дороге). В конце дня каждый участник уедет домой на выбранном автомобиле, а также получит контракт на бесплатный лизинг машины в течение первого года и видеозапись этого шоу. Впечатление стоит в два-три раза дороже, чем годовой лизинг самого дорогого автомобиля, и поэтому Линда, Стив и их команда знают, что это мероприятие будет выгодным. А теперь, когда высшие руководители компании наконец-то убедились в том, что лизинг автомобилей приносит больший доход, чем их производство, они дали свое согласие на то, чтобы также включить в предложение машины других производителей.

По пути в представительство Линда и Стив обсуждают план предстоящей встречи. Они хотят убедить владельца предприятия принять участие в пилотной программе в его регионе. Из прошлого опыта каждый из них знает свои сильные стороны – Линда будет говорить о самой сути впечатления *PLEASE*, а Стив уделит внимание финансовой стороне вопроса, т. е. обоснованию стоимости. Линда предлагает начать с рассказа о том, чего они собираются достичь. Это их так называемый вариант Б. Затем Стив скажет, какую выгоду принесет участие в этом мероприятии региональному представительству. Напоследок Линда покажет красочные чертежи, разработанные их компанией, которые только укрепят их собеседников в мысли, что программа *PLEASE* обещает стать ярким впечатлением. Линда будет играть роль приветливого активиста, а Стив – роль напарника и обычного человека. Когда они уже почти добрались до места назначения, Стив напомнил Линде о фразе с зимними шинами, которая обязательно должна прозвучать в варианте Б.

В кабинете владельца предприятия Стив и Линда мастерски разыгрывают представление, иногда даже заканчивая друг за друга предложения. Все было бы идеально гладко, если бы встреча не началась с опозданием на 20 минут и ее то и дело не прерывали сотрудники представительства, а также частые возражения его владельца. Однако, поскольку Линда и Стив уверены в себе и поэтому спокойны, они смогли каждое такое вмешательство превратить в шутку и в какой-то мере благодатную передышку, а затем плавно перейти к следующему вопросу своего выступления. Наконец, последнее возражение владельца – он выступает против включения в предложение автомобилей других марок, поскольку, считает он, это негативно скажется на продажах машин собственного производства. Линда подает Стиву едва заметный знак, и они одновременно поднимаются из кресел и подходят к книжной полке, на которой, как они заметили раньше, стоит маленькая модель спортивного авто *DeLorean*. Опережая их вопрос, владелец восклицает: «Да, это была моя мечта, моя первая спортивная машина...», на что Линда отвечает: «...и вам нравилось ездить на ней, правда? Мы подарим вашим клиентам впечатление от управления автомобилями *их мечты*, и вы на этом заработаете больше, чем на продаже пяти или шести средних моделей вашего собственного производства. Какая разница, кто производит автомобиль? Это всего лишь средство для получения того впечатления, за которое мы все готовы заплатить». Вскоре все трое пожимают друг другу руки на прощание, а Линда дружески похлопывает владельца представительства по плечу.

Подумайте, как превратить любое взаимодействие с клиентом во впечатление.

Четыре формы театра

В этом небольшом рассказе нам встретились многие элементы театра, описанные в главе 6, а также несколько новых. Линда воистину понимает, что означает быть актером и как превратить любое взаимодействие – вне зависимости от вида предложения и сцены, на которой разворачивается действие, – во впечатление. Обратите внимание, как по-разному она играет свои четыре роли в этот день. Ее подготовку к презентации прерывает приход Пола, у которого появились проблемы. Она должна немедленно разрешить возникшие неприятности, и Линда оказывается на высоте. Ей помогают навыки руководителя, выработанные в прошлом. Здесь Линда играет в *театре импровизаций*.

Выступление перед партнерами по поставкам – это чистой воды *сценический театр*. Линда заучивает свою роль, отрабатывает каждый жест и движение до тех пор, пока не почувствует, что может дать это представление так, чтобы оно казалось непринужденным. Планируя свое выступление на стратегическом совещании, Линда тщательно изучает все имеющиеся у нее в наличии материалы, а затем объединяет их в единое целое в рамках *гармонизиющего театра*. То, что она делает, похоже на работу продюсера фильма.

Наконец, работая со Стивом над продажей впечатления владельцу представительства, Линда находится в обстановке, в которой от нее практически ничего не зависит. Импровизация была бы слишком рискованной при данных обстоятельствах, и она вместе со Стивом играет в *уличном театре*, где представление строится на ходу из отработанных до автоматизма действий. Это похоже на то, как ребенок строит дом из кубиков. И хотя каждый «кубик» в репертуаре Линды и Стива доведен до совершенства, их порядок выстраивается не заранее, а в процессе выступления.

Вы должны выбрать театр, в котором будете играть.



Рис. 7.1.

Четыре формы театра

Теперь подумайте о том, какие роли вы играете на работе. Как и Линда, вы должны решить, какую форму театра имеет смысл использовать в конкретных обстоятельствах. На рис. 7.1 показаны четыре формы театра – сценический, уличный, гармонизирующий и театр

импровизаций. При составлении схемы мы исходили из модели сценических исполнений Ричарда Шехнера (см. рис. 6.2): он утверждал, что театр связан изнутри со сценарием, а снаружи – с представлением. Степень стабильности сценария и представления – изменяются они или нет – и определяет то, как должен играть актер. Каждая из четырех форм театра имеет свои особенности и представляет совершенно разные подходы актера к игре и к чередованию событий, которые должны привести к желаемому результату. Выбор формы театра определяется сущностью предложения, а также обстоятельствами, в которых нужно играть актеру.

Театр импровизаций

Импровизация требует развитого воображения, творческого подхода и новых неожиданных решений. Театр импровизаций – это спонтанная, непринужденная и непредсказуемая форма работы, которая основана на создании ценности из чего-то нового: творчество, изобретение, хаотичное движение от одной идеи к другой или просто экспромт. Динамичность театра импровизаций тем не менее, означает не только свободные ассоциации и блуждание мыслей, свободное от порядка и внутренней структуры. Наоборот: импровизация требует систематичности и организации творческих идей, свежих впечатлений и новых способов решения старых проблем. В результате импровизации вырисовываются контуры сценария, хотя он и не находит своего отражения на бумаге.

Театр импровизаций подразумевает новые, неожиданные решения.

В театре импровизаций предусмотрены ошибки, и режиссер иногда может даже их спровоцировать, чтобы посмотреть, что будет дальше. Этот прием применяется и в других формах театра, так как он позволяет обнаружить «узкие места» в работе, которые раньше оставались незамеченными. Импровизация – это всегда приобретенные с годами практики умения и навыки, а также инструменты и приемы, которые берут, на первый взгляд, никак не взаимосвязанные концепции и объединяют их необычным образом, чтобы получилось какое-то неожиданное решение или открытие. Разнообразным методам импровизации посвящены целые книги; это и проговаривание вслух всего, что придет в голову, и интенсивная жестикуляция, и надевание различных масок. Основной принцип действия каждого приема заключается в каком-либо стимуле внешнего мира, который открывает новый взгляд на проблему.

Все эти приемы появились еще в XVI веке в итальянской *commedia dell'arte*. Этот театр под открытым небом давал представления, в которых всегда участвовали одни и те же персонажи. Благодаря характерным маскам и костюмам они были легко узнаваемы, так что и спустя четыре с лишним столетия имена этих персонажей все еще на слуху: Арлекин, Панталоне, Тарталья, Грациано, Коломбина, Скарамуш, Пульчинелла (который в английской традиции стал Панчем), Дзанни и др. Основой каждого спектакля служили не записанные на бумаге диалоги, а так называемый костяк, т. е., по словам Джона Рудина, «общие указания для актеров, что и как они должны говорить и делать»¹¹⁷. Тогда все реплики и почти все действия были спонтанными, соответствующими персонажу, которого вызывали из-за кулис на сцену в нужном месте и в нужное время.

Всякий раз, когда вы играете какую-то типичную роль без предварительной подготовки или репетиции, вы находитесь на сцене театра импровизаций. Когда консультант или продавец в магазине начинает играть в «хорошего полицейского» или «плохого полицейского», мы говорим о традициях *commedia dell'arte*. Актеры могут обращаться к таким персонажам и в более сложных ситуациях. Давайте представим себе туристическое бюро, в котором работает команда из четырех человек; назовем их Боб, Кэрл, Тед и Элис. Перед ними стоит задача: рассказать компании о преимуществах аутсорсинга, т. е. убедить ее не производить все туристические операции самостоятельно, а покупать их в качестве услуг у других фирм. У них очень мало времени на подготовку, и они быстро находят три отличительные особенности предложения, самых, с их точки зрения, выигрышных. Это снижение затрат, повышение качества обслуживания и улучшение общего настроения служащих компании. В дополнение к своим деловым ролям – начальников отдела продаж, операционного и финансового отделов, а также отдела

¹¹⁷ John Rudin, *Commedia dell'arte: An Actor's Handbook*. – London: Routledge, 1994. – P. 51. См. также *Scenarios of the Comedia dell'arte: Fiaminino Scala's Il teatro delle favole rappresentative*, trans. Henry F. Salerno. – New York: Limelight Editions, 1996.

кадров – каждый из этой четверки выбирает для себя подходящий персонаж для импровизированного спектакля, и вместе они обрисовывают в общих чертах сценарий. Боб играет роль души общества – он источает улыбки и комплименты, предлагает собравшимся чай и кофе. Тед играет скрягу. Он скуп на слова, пресекает разговоры, не имеющие прямого отношения к делу, и постоянно призывает всех держаться обсуждаемого вопроса. Тем временем Кэрол и Элис играют роли обозревателей, почти так же, как это делают в своих программах спортивные обозреватели, только женщины обсуждают различные варианты, предлагаемые аутсорсерами. Это импровизированное представление показывает предлагаемую потребительскую ценность компании в выгодном свете.

Компании могут воспользоваться театром импровизаций и тогда, когда необходимо разработать радикально новое предложение для своих покупателей (как это делают исследовательские группы и группы разработчиков, архитекторы, графические дизайнеры), либо же когда им нужно выйти из новой, непредвиденной ситуации, возникшей в любой области работы. Эта форма театра применима не только к тому, что люди делают, но и к тому, как они думают. Гуру в области творческого мышления доктор Эдвард де Боно, например, предлагает целый ряд импровизационных упражнений для ума, с помощью которых можно по-новому взглянуть на старые проблемы и найти свежее решение¹¹⁸. Его методики построены на цепочке действий: сосредоточиться, стимулировать какую-то мысль или идею, приблизиться к ней, определить ее форму и, наконец, взять ее на вооружение. Эти методики стимулируют активную умственную деятельность, которая структурирует когнитивный театр импровизаций: есть ряд стимулов, а затем ум человека просто «перепрыгивает» с одного понятия на другое. В одном из упражнений де Боно рекомендует использовать случайно выбранные слова, чтобы пересмотреть те или иные вопросы. Вам нужны свежие идеи по поводу маркетинговой программы? Выпишите несколько слов из того, что есть у вас под рукой: из словаря, газеты, даже из детской книжки. Так, посмотрим: чему нас может научить... черепаха? («Ну да, черепаха прячется в панцире, и видна только ее голова. Может быть, наша рекламная кампания – это тот же панцирь, и из серии реклам только в последней видно то, что мы хотели сказать?») Или как мы можем сравнить ее... с трехколесным велосипедом? («Взрослому человеку пришлось бы сильно согнуться, вздумай он проехать на трехколесном велосипеде. Когда клиенты покупают предложения наших конкурентов, они идут на уступки и садятся за руль велосипеда, из которого давно выросли. А мы применяем принципы массовой персонализации, и поэтому наше предложение идеально удовлетворяет их потребности».)

Зарождение экономики впечатлений совпадает, случайно это или нет, с повышенным интересом к креативному мышлению. На рабочих местах все больше и больше требуются импровизаторские способности, особенно это справедливо для молодых компаний¹¹⁹. Яркий пример – *Home Shopping Network*, где консультанты широко применяют техники театра импровизаций. Они быстро и уверенно выходят на сцену и покидают ее. Они пользуются визуальными материалами. Они подыгрывают друг другу (и представляют вместе труппу продавцов). Обратите внимание на то, что они учатся владеть своим голосом: выбирать нужную высоту звучания, громкость, темп, делать акценты и задавать ритм. Это то, чему часто учат в настоящем театре импровизаций. Почему служащие магазина *Home Shopping Network* дают такие потрясающие спектакли? Потому что они знают о присутствии публики. И везде, где работа требует импровизаций, служащие должны это осознавать.

Сегодня навыки импровизации часто требуются от людей, которые общаются с покупателями по телефону. Здесь мы можем многому научиться у радио, которое в свое время сильно

¹¹⁸ См. в особенности Edward de Bono, *Serious Creativity: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas*. – New York: HarperBusiness, 1992.

¹¹⁹ Хорошее руководство по техникам импровизации – Brie Jones, *Improve with Improv. A Guide to Improvisation and Character Development*. – Colorado Springs: Meriwether Publishing, 1993.

повлияло на развитие театра. В послевоенные годы, когда телевидение находилось еще на заре своей популярности, публика рассаживалась вокруг радиоприемника и могла только слышать голоса актеров, исполнявших ту или иную пьесу. Однако само представление было пленительным. Даже сейчас, когда телевизор есть в каждом доме, радио все еще предлагает сцену для актерской игры. Послушайте популярные шоу Джима Рома, Раша Лимбо и Говарда Стерна, которым удастся создать живые образы перед своими слушателями. В подобных радиопредставлениях актеры, в первую очередь, должны полагаться на свои навыки импровизации, так как им нужно отвечать на звонки слушателей в прямом эфире. Можно спорить о принципах или масштабах проведения таких представлений или просто прохладно относиться к манерам и поведению их ведущих, однако трудно не согласиться с тем, что подобные шоу – это типичный пример театра импровизаций. Импровизация – это их работа!

То же самое справедливо и для тех, кто зарабатывает себе на жизнь с помощью телефона; телефонная линия – это свободное пространство, которое ждет, чтобы его превратили в сцену. Насколько интереснее было бы звонить в центр обработки заказов, если бы его служащие понимали, что они работают фактически в театре импровизаций. Возьмите самый худший вид телефонных звонков – так называемые горячие телефонные линии, которые рекламируются поздно вечером по телевидению. Что может быть хуже? Может ли другой вид телефонного общения больше выиграть от импровизационных техник? Текст, подготовленный телевизионным маркетологом, призван помочь служащему работать так, чтобы звонков было как можно больше, однако часто ли этот звонок действительно увлекает потенциального покупателя? Он слышит подготовленные заранее фразы и часто вешает трубку – предсказуемая реакция, учитывая то, что потенциальный покупатель знает, что его ответ никак не повлияет на следующий вопрос. Если же телемаркетинг воспользуется принципами театра импровизаций, у него будет реальная возможность действительно увлечь клиентов и втянуть их в интересный разговор, потому что их слова и замечания не будут оставлены без внимания служащим горячей линии. Клиенты будут чаще запрашивать повторное представление, а не вешать трубку.

Телефонная линия – это свободное пространство, которое ждет, чтобы его превратили в сцену.

Сценический театр

Именно эта форма театра приходит на ум, когда люди думают о театральном виде искусства в целом. Это театр классической эпохи, когда актеры играли на сцене, возвышавшейся над зрителями. Более того, сцена была отделена от публики аркой и занавесом, который опускался между актами¹²⁰. Актеры в сценическом театре играют по четко определенному сценарию¹²¹. В бизнесе сценарий существует в виде заранее подготовленных текстов выступлений, строчек программного кода или инструкций, т. е. всего того, включая и технологические процессы, что предписывает порядок действий для создания потребительской ценности. Работа на сцене линейна и неизменна, она протекает в строго ограниченных рамках, и у актера практически нет возможности отойти от текста или от запланированных движений. Актеры сценического театра добиваются этого постоянства с помощью репетиций; они отработывают один и тот же эпизод много раз, пока не достигнут в нем совершенства. Вне зависимости от конкретного спектакля – будь то мюзикл или сбор продукции на конвейере – реплики будут одними и теми же.

Стабильность уместна в среде компьютерных программистов, на совещаниях совета директоров, при переговорах с инвесторами или поставщиками. Существует множество методик по принятию деловых решений загодя. Кроме того, полчища тренеров (многие из которых в прошлом так или иначе были связаны с исполнительскими видами искусства) предлагают бизнесменам свою помощь в подготовке речи или выступления. Эта помощь направлена, в первую очередь, на усовершенствование подачи информации. В хорошем сценическом театре нет места механическому прочтению написанного; на самом деле это никуда не годится даже для плохого театра! *Wall Street Journal* пишет, что многие финансисты крупных компаний берут уроки актерского мастерства, чтобы лучше подготовиться к ежеквартальному совещанию с финансовыми аналитиками, ведь импровизация может дорого обойтись компании¹²².

В сценическом театре актеры должны помногу репетировать свою роль независимо от того, собираются они учить ее наизусть или пользоваться карточками с записанными на них ключевыми фразами. Они должны добиться того, чтобы сценарий стал частью их самих, их второй натурой. Когда актер знает свои слова (действительно знает), он не просто их проговаривает, но вдыхает в них жизнь с помощью своей цели.

Однако в современном деловом мире существует серьезная опасность злоупотребления сценическим театром. Слишком многие компании, в особенности массовые производители, предписывают своим служащим строго придерживаться стандартного сценария, т. е. говорить и делать в разных ситуациях одно и то же, тщетно надеясь таким образом повысить эффективность своей деятельности (именно поэтому телемаркетинг называет сценарии плохим решением – считается, что лучше использовать театр импровизаций или уличный театр). Самые большие бюрократы – Министерство транспорта или, в меньшей степени, стойки авиакомпаний в аэропорту – создают правила, которым их служащие обязаны следовать вне зависимости от того, какой именно ответ нужен клиенту. Сценический театр имеет смысл там, где служащие выполняют стандартные действия и не общаются напрямую с покупателями. Например, он будет вполне уместен в обстановке ресторанов фаст-фуда, для рабочих и стюардов, которые рассказывают пассажирам самолета о правилах безопасности.

¹²⁰ *Commedia dell'arte* также исполнялась на приподнятых над землей платформах (под открытым небом), однако уже без авансцены, и тогда подготовленный сценарий ощущался еще меньше.

¹²¹ Одна из лучших книг по сценическому театру написана драматургом и режиссером Дэвидом Маметом: David Mamet, *True and False: Heresy and Common Sense for the Actor*. – New York: Pantheon Books, 1997.

¹²² Prepping the Chief for the Annual Meeting or Other Event Can Mean Practice // *The Wall Street Journal* – 20 March 1997. См. также Quentin Hardy, Meet Jerry Wiseman, Acting Coach to CEOs // *The Wall Street Journal*. 21 April 1998.

Сценический театр не допускает отхода от написанного сценария.

Сценические навыки пригодятся людям, которые записывают стандартный текст на различные носители, например в системах голосовой почты. Возьмем для примера индустрию аудиокниг, обороты которой исчисляются миллиардами долларов. И хотя этому формату, как мы знаем, не более десяти лет, крупные и средние издательские дома выпускают сотни различных аудиокниг в год. Издатели звонят в *William Morris Agency* для того, чтобы договориться о записи книги одним из профессионально поставленных голосов. Эта индустрия также часто привлекает к работе актеров Бродвея и Голливуда, чтобы записать на пленку аудиоварианты бестселлеров и других книг. Рик Харрис, исполнительный продюсер компании *Harper Audio*, говорит, что «особенно хорошо записывать книгу в исполнении актеров, которые играют в мюзиклах, – они знают, как и когда выдержать паузы, придать словам окраску и подчеркнуть важность той или иной фразы». Настоящий профессионал, говорит Дженни Фрост, президент и издатель звукозаписывающего подразделения *Bantam Doubleday Dell*, «долго работает с текстом, прежде чем войти в студию». Говорящие игрушки, чаты в интернете, компьютерные игры и учебные материалы на компакт-дисках – везде нужны и красивый голос, и превосходный текст.

Используйте сценический театр там, где служащие не общаются напрямую с покупателями.

На ежегодных совещаниях, собраниях инвесторов и торговых ярмарках также найдется место сценическому театру, который часто поручается сторонним компаниям, таким как *Populous*, *George P. Johnson*, *The Jack Morton Company* или *Dick Clark Productions*. Последняя основана Диком Кларком, снискавшим себе славу благодаря *American Brandstand*. Эта компания берет от 150 000 до 10 млн долл. за постановку мероприятий в духе сценического театра. «Формат всех этих шоу одинаков: выступление, презентация на финансовую тему с диаграммами и графиками, а затем разговор с председателем, – говорит Кларк. – Я подумал: а почему бы мне не использовать то, что я знаю о телевидении и о принципах его работы? Необходимо увлечь публику, развлечь ее, а затем сообщить им нужную информацию, и они воспримут ее!»¹²³ У него есть шаблонный сценарий, в который он вносит изменения в соответствии с потребностями и задачами конкретного клиента, а затем ставит по нему спектакль в лучших традициях классического театра.

¹²³ California Dream\$ // *Forbes*. – 16 December 1996. – P. 114. Обратите внимание, что, хотя большинство телевизионных программ представляют собой гармонизирующий театр, прямое включение всегда будет чистым сценическим театром.

Гармонизирующий театр

Гармонизирующий театр, представленный телевидением и кинематографом, предполагает объединение нескольких разрозненных продуктов труда, созданных в разное время и в разных условиях. В гармонизирующем театре режиссеры обеспокоены не только объемом материала, имеющегося в наличии, но и поиском связующих звеньев для получения цельного представления. В мире шоу-бизнеса редко используется термин «гармонизирующий»; чаще говорится просто о кинематографическом театре, или «прыгающем» (jump cut) театре¹²⁴. Как сказал В.И. Пудовкин, известнейший русский режиссер немого кино 20–30-х годов XX века, «в основе кинематографического искусства лежит редактирование»¹²⁵. Каждый раз, когда компании объединяют в единое целое разрозненные продукты труда, они применяют принципы гармонизирующего театра.

Гармонизирующий театр объединяет разрозненные продукты труда в единое целое.

Доводилось ли вам когда-нибудь смотреть фильм или телевизионное шоу, в котором некий персонаж появляется в поле зрения, затем появляется другой персонаж и, наконец, камера возвращается к первому герою, причем его положение, выражение лица, настроение или даже наряд не совсем совпадает с тем, что было в первом кадре? В этом случае вы видели не очень хорошо подготовленное представление в гармонизирующем театре. Режиссер не только не смог увлечь зрителей, но и отвлек их от основной темы, невольно обратив внимание на то, как (плохо) была выполнена его работа. Та же опасность несовпадения отдельных элементов того, что должно быть целым, существует и в мире бизнеса, особенно когда массовые производители разделяют работу по вертикали на функциональные компоненты, которые в дальнейшем плохо сочетаются между собой. Компании, которые принимают концепцию «постоянного улучшения», или «бережливого производства», решают эту проблему, сосредоточивая свои усилия на горизонтальной оси – они активно применяют принципы гармонизирующего театра и объединяют разрозненные элементы в единый непрерывный поток.

Хотя режиссер гармонизирующего театра, как и в сценическом театре, начинает свою работу с полностью написанного сценария, редкая постановка обходится без его изменений, причем довольно существенных. Можно даже сказать, что такие изменения есть всегда. Почему? Потому что на съемках выходят на поверхность все недостатки сценария, как это происходит при фактическом производстве любого экономического предложения – товара, услуги или впечатления. Таким образом, сценарий в гармонизирующем театре всегда динамичный; просто иногда изменения в него вносятся при целенаправленном пересмотре, а иногда – в режиме реального времени. В сценическом театре сценарий тоже претерпевает изменения, однако только в процессе разработки, до начала работы над постановкой. В массовом производстве служащим не разрешается менять сценарий на ходу. Что касается программы «постоянного улучшения», все участники думают в первую очередь, как улучшить качество конечного продукта; они ищут новые пути повышения эффективности своей работы.

Таким образом, гармонизирующий театр имеет смысл там, где компании стремятся повысить качество одних и тех же базовых результатов своей деятельности. Он нужен маркетологам (в отличие от рекламных агентств, которые должны применять принципы театра импровизаций, чтобы разработать какие-то новые идеи), кассирам в ресторанах фаст-фуда (в отличие от поваров, которым больше подходит сценический театр) и персоналу магазина, раскладываю-

¹²⁴ Термин «jump cut» приобрел немного пренебрежительное значение в индустрии развлечений из-за того, что многие режиссеры злоупотребляют этим приемом, чтобы скрыть недостатки сценария и/или актерской игры.

¹²⁵ Richard Dyer MacCann, ed., *Film: A Montage of Theories*. – New York: E. Dutton & Co., 1966. – P. 23.

щему товар на полках (в отличие от продавцов-консультантов, которые предпочитают уличный театр). Не говоря уже о стюардах и стюардессах, которые приветствуют пассажиров и сообщают им номера мест одними и теми же словами, потерявшими к этому времени всякую убедительность.

На более высоком уровне компания должна непременно воспользоваться техниками гармонизирующего театра там, где она взаимодействует с одними и теми же клиентами (часто через одних и тех же служащих). Здесь работа должна *гармонизироваться во времени*. Представим, что агент по продажам время от времени приходит к одному и тому же клиенту. То, что происходит во время этого визита, должно соответствовать ощущениям и впечатлениям клиента, полученными в прошлом, равно как и тому, что последует в будущем (т. е. гармонически сочетаться со всем вышеперечисленным). Если, например, представитель компании хочет произвести впечатление квалифицированного, знающего и полезного человека, то *каждый* его визит должен подтверждать хотя бы одно (а желательно – все) из вышеперечисленных качеств. В то же самое время *ни один* визит не должен им противоречить.

Общение между этими встречами например, по телефону, факсу или электронной почте, должно производить на клиента впечатление цельного и последовательного представления. Если компания хочет создать благоприятное впечатление, она должна продумать до мельчайших подробностей последовательность этих визитов и общения, прежде чем начинать постановку. Как сказал в интервью *Business Week* Артур Шоу, вице-президент по электронной брокерской деятельности компании *Charles Schwab*, «самое сложное – сделать наше подразделение в интернете цельным впечатлением для покупателей»¹²⁶. Вот именно. Каждое взаимодействие с клиентом, личное, по телефону или по электронной почте, должно быть тщательно продумано так, чтобы у него была кульминация, которая выполняет задачу компании. Плохие продавцы делают свое дело, не оглядываясь на то, каких результатов они достигают с течением времени, а хорошие продавцы тщательно приводят каждую деталь в соответствие с общим впечатлением, которое они хотят передать. Так они снижают свои затраты и повышают вероятность того, что у клиентов создастся нужное впечатление.

В гармонизирующем театре нужно тщательно *подбирать персонал*, который будет общаться с одним и тем же клиентом на протяжении длительного времени. Это служащие центра обработки заказов, магазина и службы поддержки, т. е. все те, кто напрямую общаются с конечными пользователями. Подобные обстоятельства указывают не только на то, что нужен какой-то один человек, который «дирижировал» бы всем этим представлением, но и на то, что каждый служащий должен осознавать свою связь с другими актерами и их работой. К примеру, форма, будь то откровенные наряды официанток в ресторане *Hooters* или синие костюмы с белыми рубашками, которые носили в былые времена служащие *IBM*, представляет собой желание руководства предложить клиентам цельное впечатление от компании и всех ее представителей. Нужно также обратить внимание на жесты, аксессуары и множество других мелочей, которые вместе усиливают впечатление, полученное от взаимодействия с компанией.

Сценарий в гармонизирующем театре всегда динамичен.

Гармонизирующий театр важен еще и там, где несколько служащих работают с клиентом одновременно, например, в команде по продажам. Даже актеры без реплик должны согласовывать свое поведение на сцене с поведением тех, у кого реплики есть. Их действия должны не только соответствовать тому, что говорит и делает коллега (театральная «звезда»); они должны подбираться и продумываться так же тщательно, как и реплики ведущих актеров. Актеру нельзя просто сидеть на сцене и вести себя так, как ему взбрет в голову; он должен всеми силами способствовать целостности и достоверности всего представления: кивок, пристальный

¹²⁶ Цитата из Jeffrey M. Laderman, *Remarking Schwab // Business Week*. – 25 May 1998. – P. 128.

взгляд, жест, на первый взгляд не имеющий значения, – все это вносит свой вклад в спектакль. Если мы возьмем заключительную сцену из классического фильма «Касабланка», где взгляд и катящаяся слеза говорят красноречивее любых слов, мы увидим, что этот фильм обязан своим успехом не только тому, что актеры говорили, но и тому, что они делали.

Используйте гармонизирующий театр там, где одни и те же клиенты взаимодействуют с одними и теми же актерами снова и снова.

Гармонизирующий театр отнюдь не прост; он требует тщательности и обдуманности. Однако ритм современного делового мира часто не позволяет репетировать каждый возможный ход развития событий сцену за сценой, реплику за репликой. В искусстве исполнения время, потраченное на репетиции (а также количество разрабатываемых возможных вариантов), определяется местом, где ставится спектакль. Оно неодинаково для полномасштабных кинофильмов, звукозаписей альтернативной музыки, 30-секундных рекламных роликов, развлекательных телепередач и мыльных опер. Так и в деловом мире на подготовку к разного рода встречам и совещаниям требуется разное количество времени, а зачастую нужно добиться успеха с первого дубля. Тут приходит на помощь гармонизирующий театр. Мы уже выяснили, что овладеть навыками импровизации и сценического театра и освоить техники гармонизирующего театра служащим вполне по силам даже в самых неблагоприятных условиях. Томас Бэбсон предлагает различные техники актерам, которые хотят достичь совершенства в искусстве гармонизирующего театра. В его книге *The Actor's Choice: The Transition from Stage to Screen* рассказывается, как перейти от сценического театра к гармонизирующему. «Трехуровневая система» Бэбсона, которая включает физическое, мотивационное и эмоциональное поведение по шести «направлениям» (персонаж, отношения, цель, начальная эмоция, развитие и то, что он называет «раздумьями», т. е. то, о чем думает персонаж, когда молчит), применима к любой ситуации в мире бизнеса не менее, чем в кинематографе¹²⁷.

¹²⁷ Thomas W. Babson, *The Actor's Choice: The Transition from Stage to Screen*. – Portsmouth, NH: Heinemann, 1996.

Уличный театр

Это четвертая и, должно быть, самая увлекательная форма театра. Изначально это был театр жонглеров, фокусников, рассказчиков, кукловодов, акробатов, клоунов, мимов – всех тех актеров, которые сначала должны были привлечь публику на свое выступление, затем – удивить ее своими умениями и способностями и, наконец (зачастую это самая трудная часть), – попросить у нее денег. Докторант Нью-Йоркского университета Салли Харрисон-Пеппер изучает уличный театр Вашингтонской площади в нижней части Манхэттена. Его суть она описывает в своей книге *Drawing a Circle in the Square*:

«Святость театрального здания, полутемный зал, кресла для зрителей, входные билеты и положительные отзывы в газетах – это не для него. Уличный актер работает в атмосфере бурлящего города, используя оживленное движение, гул машин и проходящих мимо пешеходов как декорации к своему представлению. С грохотом проезжают автобусы, над головой парят вертолеты, ритм спектакля нарушают вопросы зевак; дождь, холод или полиция могут уничтожить его совсем. Уличного актера окружает публика неугомонная, жаждущая, нетерпеливая. И все же ему удается превратить городское пространство в театральную сцену, а пешеходов, присевших на ступеньках, – в зрителей в театральных ложах»¹²⁸.

Какое прекрасное описание удачного спектакля! Когда агенты по продажам входят в офис, на завод или в дом потенциального покупателя, они не в силах контролировать ситуацию. Они должны «увлечь и использовать» чужое пространство и превратить его в сцену, на которой они поставят собственное представление. Вместо того чтобы полагаться на постоянную и привычную сцену, по-настоящему талантливые агенты по продажам задействуют в своем представлении все, что находится под рукой. Они используют приемы, которые сработали в прошлом, по отношению к новым объектам. Если их перебивают, они с помощью уместной фразы или находчивого замечания преподносят это вмешательство как часть цельного представления. Что ни делают уличные актеры (жонглируют, показывают фокусы или продают продукцию), они демонстрируют высокий уровень умений и мастерства¹²⁹. Как им это удается? Практика, практика и еще раз практика.

Уличные актеры привлекают зрителей, развлекают их, а затем просят денег.

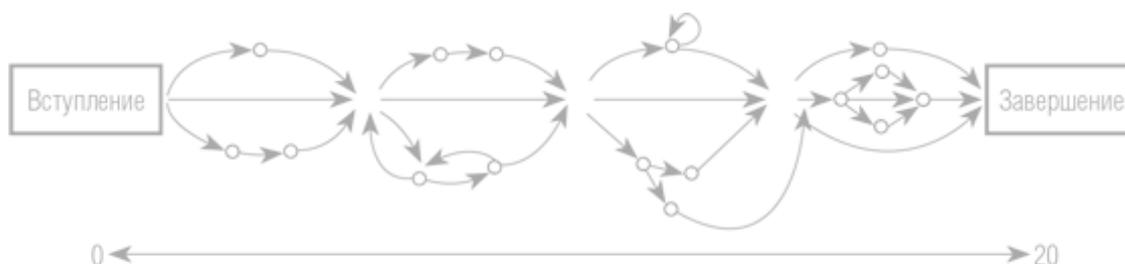
Несмотря на кажущуюся импровизацию, уличные актеры много и долго репетируют – столько же, сколько и в сценическом театре, если не больше. Тем не менее в уличном театре не бывает двух одинаковых представлений, поскольку они зависят от состава и поведения публики, а также от «внешних» элементов (таких, как, например, проносющаяся мимо карета скорой помощи), не говоря уже о настроении самого актера в день представления. Уличные актеры должны оценить публику, выбрать тех, кто откликнется на их шутки, и тех, кто не откликнется (иногда нужно даже «отложить» выступление, если зрители «не готовы»), а затем превратить

¹²⁸ Sally Harrison-Pepper, *Drawing a Circle in the Square: Street Performing in New York's Washington Square Park*. – Jackson: University Press of Mississippi, 1990. – P. 140.

¹²⁹ Bim Mason, *Street Theatre and Other Outdoor Performances*. – London: Routledge, 1992. Автор пишет: «Одной из целей написания этой книги было показать, сколько умения и мастерства положено в этот вид работы» (с. 4). Он также отмечает (с. 5), сколь часто встречается уличный театр в повседневной жизни: «В мире есть много драмы, а представление начинается тогда, когда актеры осознают присутствие зрителей и начинают «играть» для них. Например, за сносом жилых домов в Барселоне... наблюдала большая группа местных жителей, и водители бульдозеров начали демонстрировать свои навыки с подчеркнутой небрежностью». Работа – это действительно театр.

каждое вмешательство в часть спектакля, чтобы не потерять зрителей и не начинать все с нуля. Следуя общей линии прошлого успеха, каждый уличный актер на ходу решает, какие элементы репертуара включить в текущее представление, а какие оставить. Конечный результат – представление, созданное специально для данной публики из того, что уже известно актеру.

Представление уличных актеров кажется чистой импровизацией, однако в действительности оно строится на основании продуманного сценария.



Источник. Sally Harrison-Pepper, Drawing a Circle in the Square (Jackson, Mississippi: University Press of Mississippi, 1990. — P. 117). Перепечатано с разрешения University Press of Mississippi.

Рис. 7.2.

Сценарий представления в уличном театре

Другими словами, вместо импровизации *уличные актеры используют массовую персонализацию* по отношению к своим представлениям. «Фрагменты» их роли – остроумное замечание, особенный метод или прием, применяющийся при продаже, – это стандартные модули, динамично объединяющиеся, чтобы создать цельное представление. Каждый фрагмент [= модуль] берется из постоянного сценария, однако окончательное представление уличного актера определяется его выбором (рис. 7.2). Это похоже на массовую персонализацию, при которой окончательное предложение зависит от того, что выберут компания и клиент при взаимодействии друг с другом.

Окончание уличных спектаклей тем не менее всегда одно и то же. Как говорит Харрисон-Пеппер, «зачастую все представление построено вокруг его решающего момента – кульминации... Уличные актеры понимают значимость кульминации, потому что именно она способна преобразовать самое большое эмоциональное напряжение зрителей в самое большое количество долларов». Вспомните опять агента по продажам: всякий раз, доставая свое портфолио с предложениями, он выступает в уличном театре. Все его представление стремится к развязке, т. е. к предложению купить ту или иную продукцию¹³⁰. Агент по продажам заранее продумывает базовый сценарий – вступительные фразы, главные вопросы номер один, два, три и развязку (как показано на рис. 7.2). Однако он вносит в него изменения в режиме реального времени, основываясь на потребностях конкретной публики. Он может уделить одному этапу больше запланированного времени, если открываются заманчивые перспективы, сократить другой, если зрители заскучали, или даже ввести какой-то неожиданный элемент, если он видит неподдельный интерес со стороны публики. Все это время актер реагирует на возражения и вмешательства (такие как шум на улице), используя подходящий «фрагмент» из своего репертуара.

¹³⁰ Великолепное руководство по продажам, которое предлагает много техник и приемов – Don Peppers, *Life's a Pitch: Then You Buy*. – New York: Currency Doubleday, 1995.

Интересно отметить, что этот аспект уличного театра, как и театра импровизаций, также основывается на техниках, впервые использованных в *commedia dell'arte*. Этот итальянский театр действовал «на рыночной площади, где нужно было привлечь публику, заинтересовать ее, а затем удержать, если актеры хотели прокормить себя и свои семьи»¹³¹. С течением времени комедианты достигли совершенства в различных фрагментах ролей и придумали *lazzi* («лацци») – комическую пантомиму, персонажей которой можно легко узнать даже сейчас, по прошествии веков. Это шумный Арлекин, играющий подобие мелодии на свином пузыре, Дзанни, который считает деньги по принципу «одна монета тебе, две мне»; Пьеро, который отодвигает стул в ту минуту, когда Капитан собирается сесть. И как только возникает заминка, любой персонаж может вытащить трость и приняться бить своего товарища, откуда и возник термин «*slapstick*» – «дешевый фарс»¹³². Их спектакли были не импровизацией, а комбинацией разученных элементов, которые раньше были успешными и тепло приветствовались публикой. Актеры просто объединяли эти элементы в том порядке, какого требовали обстановка и зрители.

Харрисон-Пеппер пишет, что глотатель огня Тони Вера, провозглашенный «королем Вашингтонской площади» в 1980-х, всегда начинал свое представление с того, что очерчивал мелом на тротуаре большой круг и писал в нем свое имя. Таким образом он превращал пустое пространство в сцену. «Все, что мне оставалось сделать, – ступить в этот круг, и я уже на сцене, – говорил он. – Все происходит само собой. Это магия»¹³³. Для того, чтобы увлечь растущую аудиторию, Вера до поры до времени не обращал на нее никакого внимания; вместо этого он сосредоточивал свои усилия на расстановке «декораций» внутри круга. (Опять-таки, это старый прием, который применялся еще в «шоу знахарей» в XIX веке. Наконец, прежде чем начать, Вера «осматривал» территорию и подметал ее маленькой метлой (прием, которым воспользовались и на стадионе *Jacobs Field*).

На каждом выступлении Вере приходилось на ходу выбирать вариант, который, как ему казалось, лучше всего заставит публику раскошелиться. Он всегда показывал свои самые удачные трюки, а кульминацией были, несомненно, несколько огненных шаров диаметром три метра, которые он выпускал изо рта. На протяжении всего представления он искусно реагировал на все вмешательства, которые были неизбежны. На самом деле Вера даже надеялся, что во время его представления где-нибудь сработает пожарная сигнализация, так как она позволила бы ему использовать один из его лучших трюков, описанный его товарищем, тоже уличным актером:

«Я думаю, мне не доводилось видеть ничего более потрясающего, чем этот прием Тони. Он зажигал один из своих факелов, и где-то срабатывала пожарная сигнализация. Он поднимал глаза, отдавал кому-то из зрителей факел, становился посреди публики и напевал: «Ла-ла-ла... Я не знаю, что тут происходит... Я тут не при чем...» Этот спектакль казался зрителям таким спонтанным, таким непринужденным. Я знаю, что он проделывает этот трюк уже не впервые, однако свежесть его сохраняется»¹³⁴.

Именно так нужно обращаться с вмешательством, которое может отвлечь внимание зрителей от сути. Вне зависимости от того, какие у вас обязанности на работе, сколько нам нужно

¹³¹ Rudin, *Commedia dell'arte*. – 23.

¹³² Mel Gordon, *Lazzi: The Comic Routines of the Commedia Dell'arte*. – New York: Performing Arts Journal Publications, 1983. – P. 29, 43, 18, 23 и 18, соответственно. Интересно отметить, что сейчас подобные отрететированные действия называют «комичным бизнесом».

¹³³ Тони Вера, цитируемый в Harrison-Pepper, *Drawing a Circle*. – XIII.

¹³⁴ Carl Asche, Harrison-Pepper, *Drawing a Circle*. – P. 114.

еще учиться, чтобы быть готовыми к вопросам, возражениям и вмешательствам, которые неизбежны при любом взаимодействии с клиентом?

И пока презентация, подготовленная начальником отдела для финансовых аналитиков, может всецело оставаться в рамках сценического театра, если она заканчивается серией «вопросов – ответов», полагаться на импровизацию – более чем рискованно. Вместо этого имеет смысл воспользоваться некоторыми приемами уличного театра: продумать загодя возможные вопросы (или хотя бы их направления) и ответы на них, а потом репетировать, репетировать и еще раз репетировать до тех пор, пока они не будут казаться непринужденными, словно только что пришли на ум. Каждый актер, вне зависимости от обстоятельств, должен всегда иметь наготове удачные фрагменты ролей, которые он сможет использовать, если представится подходящий случай.

Например, служащему колл-центра нужны выдающиеся навыки уличного театра, чтобы установить контакт и увлечь клиента, который запрашивает информацию, хочет сделать заказ или просто просит совета. Некоторые корпорации нанимают на работу инструкторов, которые учат служащих отвечать на звонки. Один из лучших инструкторов – Телефонный доктор, персонаж, созданный Нэнси Фридман из Сент-Луиса, штат Миссури. Добрый доктор появляется в сотне упражнений, которые включены в видеобиблиотеку, состоящую из 16 DVD-дисков. Главные темы: «Как определить потребности клиента по телефону», «Как справиться с раздраженным покупателем» и «Как относиться к каждому клиенту, как к желанному гостю». Каждое упражнение включает в себя фрагмент роли, который служащий может выучить, отрепетировать, а затем воспроизвести при необходимости.

Компания *Hartford*, понимая, что ни один служащий не может справиться со всеми звонками и всеми клиентами, использует в своем *Personal Lines Insurance Centre* приемы уличного театра¹³⁵. Хью Мартин, бывший начальник этого центра, а ныне президент *Hartford's Affinity Personal Lines*, организовал работу центра по принципу различных амплуа: там есть служащие в «приемной», которые отвечают на все звонки и улаживают те вопросы, которые им по силам, и специалисты, которые отвечают на более сложные вопросы, касающиеся страхования. Служащий в «телефонной приемной» направляет звонящего к ним, когда он понимает, что его знаний и квалификации недостаточно. По сути все служащие приемной имеют доступ к техникам и приемам специалистов, даже несмотря на то, что использовать их будут не они. По словам Мартина, этот центр представляет собой «сплоченную команду», однако правильнее было бы назвать его «спектаклем по требованию». Он продолжает свою мысль: «В центре не бывает двух одинаковых звонков, потому что нет таких двух клиентов, у которых были бы совершенно одинаковые потребности. Однако мы не можем позволить себе каждый раз подсматривать нужные ответы в справочнике, поэтому мы разработали систему, в которой каждая реплика нашего служащего, несмотря на кажущуюся спонтанность, на самом деле подготовлена и продумана заранее».

Каждый актер должен репетировать фрагменты ролей, чтобы при случае использовать их в своей работе.

Уличный театр можно найти повсюду, где есть массовая персонализация, – в *Andersen Corp.*, *Ross Controls*, *Paris Miki* и других компаниях, о которых мы уже говорили выше. Работа этих компаний представляет собой фрагменты ролей, или, если хотите, модули, которые и определяют непосредственное взаимодействие актеров и публики. Те компании, которые используют принципы массовой персонализации, разучивают роли на все случаи жизни, а затем удивляют своих клиентов кажущейся легкостью и простотой сложных вещей. А затем,

¹³⁵ Подробнее о центре обработки заказов *The Hartford's PLIC* можно узнать из В. Joseph Pine II and Hugh Martin, *Winning Strategies for New Realities // Executive Excellence*. – June 1993. – № 6. – P. 20.

прежде чем довести представление до кульминации (т. е. предложения, созданного в лучших традициях массовой персонализации), публику нужно немного потомить ожиданием.

Подделать уличный театр [= массовую персонализацию] невозможно. Уличный актер должен развить в себе навыки оценивания ситуации до того, как он попытается развлечь и удивить публику [= клиентов]. Он должен обратить внимание на свой репертуар фрагментов [= модулей] и на то, как он будет их каждый раз объединять, чтобы представление казалось свежим и непринужденным. И, наконец, самое главное. Актер должен чувствовать отличительные особенности каждого человека, для которого ему доводится играть на своей сцене, и реагировать на них¹³⁶.

¹³⁶ О том, как способность «воспринимать» раздражители внешней среды и «откликаться» на них связана с массовой персонализацией, речь идет в Stephan H. Haecckel and Richard L. Nolan, *Managing by Wire* // *Harvard Business Review* 71. – September-October 1993. – № 5. – P. 122–132. Stephen P. Bradley and Richard L. Nolan, eds., *Sense and Respond: Capturing Value in the Network Era*. – Boston: Harvard Business School Press, 1998.

Правило одного фрагмента

Уличный актер не может по мановению волшебной палочки достать из какой-то волшебной шляпы все нужные ему фрагменты ролей. Каждый фрагмент приходит со временем, если актер совершенствует свое мастерство, т. е. определяет, какие из старых фрагментов его репертуара уже утратили свою актуальность и силу, и придумывает новые способы увлечения зрителей при тех или иных обстоятельствах. Если он придумывает какой-то новый трюк, его первое использование нельзя отнести к уличному театру; скорее это импровизация. Все новые фрагменты должны пройти через этап импровизации, будь то перед публикой или на репетиции. Однако с помощью одной только импровизации редко можно получить совершенный фрагмент. Первоначальная идея часто требует значительной доработки, а то и вовсе оказывается слишком сырой, чтобы ее имело смысл развивать. Важно то, что, когда актер приходит к мысли о новом возможном фрагменте, он еще очень далек от того, чтобы представить его на суд публики. Сначала он должен репетировать, репетировать и еще раз репетировать; нужно заучивать роль до тех пор, пока актер не будет уверен в ней настолько, чтобы он мог воспроизвести ее при желании. Если он добивается этого, значит, он уже играет в сценическом театре. Затем он должен довести свой фрагмент до совершенства в гармонизирующем театре; нужно удостовериться, что всякий раз при использовании этого фрагмента у зрителей возникают нужные ощущения и впечатления, а также что он сочетается с общей темой всего представления. Только после этого актер может воспроизводить фрагмент, на ходу внося в него те изменения, которые он посчитает уместными в конкретной обстановке, а также обновить свой репертуар в уличном театре и сделать свое представление еще более захватывающим¹³⁷.

Это движение по кругу – от уличного театра к театру импровизаций, к сценическому театру, к гармонизирующему театру и, наконец, снова к уличному¹³⁸ – позволяет состоявшемуся

¹³⁷ Четыре формы театра основаны на выработанной ранее модели массовой персонализации под названием «Матрица продукции и процессов, на осях которой расположены изменение продукции [= представления] и изменение процессов [= сценария]». Таким образом, четыре квадрата становятся четырьмя моделями бизнеса, доступными для любой компании: изобретение [= театр импровизаций]; массовое производство [= сценический театр]; постоянное улучшение [= гармонизирующий театр]; массовая персонализация [= уличный театр]. Вспомните, как компании проходят через все четыре формы театра, чтобы достичь уличного театра. Так и здесь они должны перейти сначала от изобретений к массовому производству (через *развитие*), затем к постоянному улучшению (через *установление связей*) и, наконец, достичь массовой персонализации (с помощью *модуляризации*). Когда компания, которая использует принципы массовой персонализации, сталкивается со своей несостоятельностью, т. е. неспособностью удовлетворить потребности клиента, она должна вернуться к изобретению посредством *обновления* и расширить свои потенциальные возможности. И хотя массовая персонализация приносит самую большую потребительскую ценность, она не всегда уместна (как и уличный театр нельзя назвать формой, подходящей для всех ситуаций). Матрица продукции и процессов (рис. Н.1) была разработана двумя преподавателями Университета Северной Каролины (которые на время написания этой книги были в Международном институте развития менеджмента в Швейцарии) – Эндрю Бойнтоном и Бартом Виктором. Позже эта матрица была доработана совместно с Джо Пайном; сейчас она используется в преломлении к театру благодаря усилиям, главным образом, Джима Гилмора. За это время матрица значительно изменилась и стала серьезной призмой, сквозь которую можно смотреть на мир конкуренции. Чтобы отследить ее эволюцию, обратитесь к Andrew C. Boynton and Bart Victor, *Beyond Flexibility: Building and Managing the Dynamically Stable Organization* // *California Management Review* 34. – Fall 1991. – № 1. – P. 53–66; B. Joseph Pine II, *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*. – Boston: Harvard Business School Press, 1993. – P. 215–221; Andrew C. Boynton, Bart Victor and B. Joseph Pine II, *New Competitive Strategies: Challenges to Organizations and Information Technology* // *IBM Systems Journal* 32. – 1993. – № 1. – P. 40–64; B. Joseph Pine II, Bart Victor and Andrew C. Boynton, *Making Mass Customization Work* // *Harvard Business Review* 71. – September–October 1993. – № 5. – P. 108–119; B. Joseph Pine II, Bart Victor and Andrew C. Boynton, *Aligning IT with New Competitive Strategies* в *Competing in the Information Age: Strategic Alignment in Practice*, ed. Jerry N. Luftman. – New York: Oxford University Press, 1996. – P. 73–96; James H. Gilmore and B. Joseph Pine II, *Beyond Goods and Services: Staging Experiences and Guiding Transformations* // *Strategy & Leadership* 25. – May–June 1997. – P. 10–18; B. Joseph Pine II, *You're Only as Agile as Your Customers Think* // *Agility and Global Competition*. – Spring 1998. – № 2. – P. 24–35; Bart Victor and Andrew C. Boynton, *Invented Here: Maximizing Your Organization's Internal Growth and Profitability*. – Boston: Harvard Business School Press, 1998. В своей книге Барт и Виктор зачем-то убрали оси в этой матрице, однако они пишут многое о том, как компания должна получать новые знания и использовать их, чтобы перейти к вышестоящему экономическому предложению.

¹³⁸ В книге *Drawing a Circle* Харрисон-Пеппер пишет, что уличные актеры создают новые спектакли с помощью «повто-

уличному актеру довольно быстро разрабатывать и вводить в репертуар новые фрагменты. Именно так создает фрагменты своих цельных выступлений великий Тони Вера. Вот что он рассказал Салли Харрисон-Пеппер:

«Вы каждый день работаете на улице и, конечно, уже знаете, что вы делаете не так. И если вы делаете что-то не так, остановитесь. Попробуйте что-то новое. Если оно сработает, продолжайте в том же духе. Продолжайте до тех пор, пока ваша игра не станет "самим совершенством"».

Что он имел в виду, когда говорил: «Если оно сработает»? Вера ответил на этот вопрос так: «Люди смеются, получают удовольствие от представления; и лучше всего это видно по тому, сколько денег в шляпе после выступлений. Если номер был не очень удачным, не очень много будет и денег, и наоборот».

Таким образом, уличный актер создает текст своего представления методом проб и ошибок. Он добавляет, убирает, меняет местами и даже изменяет по ходу свои номера. Это постоянный пересмотр своей собственной деятельности. Каждое изменение определяется представлениями актера о том, что «сработает», а что – нет, что больше понравится публике и принесет в итоге больший доход. Однако Вера выбирает свои номера не случайно; он видит перед глазами цельный текст представления, и каждый предыдущий номер плавно перетекает в последующий¹³⁹.

Это справедливо для каждого уличного актера вне зависимости от того, работает ли он на тротуаре в большом городе или на воображаемой улице делового мира.

рения, совершенствования навыков и персонализации» (с. 80), т. е. они проходят от театра импровизации к сценическому (повторение), гармонизиющему (совершенствование навыков) и, наконец, к уличному театру (персонализация).

¹³⁹ Там же, с. 117.

8. Играйте свою роль

Перспектива актерской игры может повергнуть в ужас многих служащих: «Импровизация? Заучивание роли? Объединение разрозненных элементов? Комическая пантомима? О, нет!» Должно быть, вы чувствуете себя, как Джеймс Стокдейл, соратник Росса Перо на выборах 1992 года, который, будучи признанным профессионалом в политике, все-таки недостаточно подготовился к вице-президентским телевизионным дебатам против Эла Гора и Дэна Куэйла и потому постоянно задавался вопросом: «Кто я и что я здесь делаю?» Тем не менее, если мысль о необходимости игры не внушает вам оптимизма, это не повод отказываться от театра как от полезной рабочей модели. Когда вы предлагаете впечатления, а не товары или услуги, без актерской игры не обойтись.

Сейчас только единицы умеют самостоятельно исполнять все роли, которых требует бизнес. Большинство предприятий нанимает на работу служащих, чтобы они могли вместе трудиться над достижением поставленной цели. Чем больше людей работают в организации, тем вероятнее появление скрытой или явной модели работы, которая во многом будет определять их деятельность¹⁴⁰. Эта модель, разная в разных компаниях, существует уже давно – она развилась из образа мышления эпохи массового производства, когда компании стремились объединить все аспекты своей деятельности в единый стандарт поведения. На ум сразу приходит несколько примеров: у каждого служащего есть должность, начальник оценивает работу своих подчиненных, мужчины надевают в офис галстук.

Однако сейчас многие компании отказываются от этих традиций и думают, как еще можно привлечь, заинтересовать и удержать высококвалифицированную рабочую силу. Мы видим все больше и больше организаций, в которых нет должностей, где работа оценивается друг другом по кругу, а служащие носят удобную повседневную одежду. Все это свидетельствует о попытках переосмыслить эффективность использования человеческих ресурсов.

Театр открывает перед вами небывалые возможности для повышения производительности и постановки увлекательных впечатлений. Приняв модель театра в своей работе, вы сможете предотвратить злоупотребление устаревшими методиками, которые плохо совместимы с требованиями зарождающейся экономики впечатлений¹⁴¹. Выполняя непосредственные обязанности поставщика услуг (или, хуже того, производителя товаров или сырья), просто невозможно увлечь зрителей [= клиентов] так, чтобы это впечатление осталось у них в памяти. Порой всем служащим, начиная от руководителей высшего звена и заканчивая регистраторами в гостиницах, приходится обновлять свой словарный запас, чтобы видеть происходящие в мире изменения и реагировать на них. Сейчас это время пришло.

¹⁴⁰ Мы согласились с нашими друзьями Стэном Дэвисом и Биллом Дэвидсоном, когда в книге *2020 Vision* (New York: Simon & Schuster, 1991, 113) они написали: «Основу для организационных изменений лучше всего искать в бизнесе будущего, а хуже всего – в теперешней структуре. Теперешняя структура может, однако, послужить вам указанием на то, что будет мешать вам воплотить в жизнь нужную организацию».

¹⁴¹ James A. Ogilvy, *The Experience Industry: A Leading Edge Report from the Values and Lifestyles Program*. – SRI International Business Intelligence Program, Report № 724, Fall 1985. – P. 22. Как пишет автор, «Плохая новость заключается в том, что предельная полезность – это далеко не единственная концепция, которая утратит свою актуальность в экономике впечатлений. Другие знакомые категории могут также вводить нас в заблуждение... Проблематичным становится использование даже таких базовых терминов, как *инвентарь* и даже *капитал*. Как говорят в Голливуде, «Все судят о вас по последнему фильму». Если эта поговорка точно передает принцип наличия или отсутствия прироста ценности в экономике впечатлений, то сама концепция основных средств предприятия требует тщательного пересмотра».

Сцена на рабочем месте

Мы взяли за основу модель сценических исполнений Ричарда Шехнера (см. рис. 6.2.) и составили модель представления, показанную на рис. 8.1.



Рис. 8.1.
Модель представления

Актёрский состав, т. е. люди, которые участвуют в представлении, движется по направлению к сцене. Применив театральные принципы к бизнесу, мы получим, что подготовка начинается с *кастинга*. Успех во многом зависит от правильного выбора актёров, которые будут играть различные роли. Текучесть кадров часто объясняют тем, что ту или иную работу выполняют люди с недостаточной или избыточной квалификацией. Однако не нужно забывать и о другой, более важной причине разочарованности персонала, наступающей тогда, когда актёры на роли выбираются по принципу их популярности или славы, а не возможностей (вероятно, эту ошибку совершил Росс Перо, когда выбрал своим оппонентом г-на Стокдейла). Чтобы заполучить актёра, который лучше всего подходит для данной роли, на кастинге нужно обратить особое внимание на индивидуальные умения и навыки. Для успешного воплощения на сцене своей драмы [= стратегии] компании нужен соответствующий актёрский состав [= служащие].

Ваш успех зависит от правильного подбора актёров.

В деловом мире *роль* может исполнять один или несколько человек. Она разделена на функциональные *обязанности*, призванные поддержать актерскую игру вне сценария [= процессов]. Свой вклад в успех сценической постановки предприятия вносит и закулисная подготовка, которая завершается еще до начала представления (например, когда художники придумывают и создают декорации) или во время представления (когда помощники режиссера и мастера сцены проделывают невидимую для зрителя, но столь значимую работу). И хотя в нашем сознании термины *актер* и *роль* ассоциируются с теми, кто выступает на сцене, они в одинаковой мере относятся ко всем служащим и их обязанностям. Именно поэтому компания *Disney* называет *всех* своих сотрудников актерами. Когда руководство видит обязанности своих подчиненных как актерские роли, оно получает средство, с помощью которого можно по-настоящему увлечь клиентов. При отсутствии ролей [= обязанностей] работа становится очередным неблагодарным занятием, и ее нужно сделать просто потому, что ее нужно сделать.

Как мы уже говорили в главе 6, хорошая актерская игра требует тщательной проработки *сценического образа* для каждой роли. Полученный в результате образ представляет собой совокупность всех тех выборов, которые сделал служащий, чтобы исполнить свою роль в театре [= на работе]. Джиллиан Дрейк, руководитель театра и по совместительству тренер по сценическим навыкам для юристов, говорит: «В театре все, что видят зрители, вплоть до пуговиц на костюме персонажа, прически, бутафории, освещения, представляет собой сделанный выбор; это же справедливо и для юристов»¹⁴². Проблема выбора, которая свойственна вживанию в роль [= образу], заинтересовывает публику и в бухгалтерском учете, банковском деле, услугах химчистки, инженерном деле, т. е. в любом виде деятельности.

Когда актеры выразительно играют свою роль, представление [= предложение] выходит за рамки обыкновенной услуги. Индивидуальный сценический образ, однако, должен соответствовать *ансамблю*. Словарь *Dictionary of Theatre and Drama Terms*, составленный компанией *National Textbook Company*, определяет ансамбль как «художественное исполнение, при котором актеры вместе трудятся над созданием единого впечатления, а не ряда отдельных спектаклей»¹⁴³. Смысл создания сценических образов как раз и заключается в том, чтобы собрать роли всех актеров в единое и гармоничное целое. Театральной труппе, продюсерской компании, группе уличных актеров – им всем организация [= ансамбль] дарит возможность проявить свою индивидуальность и создать неповторимые сценические образы при условии, что они не будут противоречить общему впечатлению. «Звездная болезнь» развивается тогда, когда один из актеров ставит свои интересы превыше интересов всего ансамбля и намеренно отодвигает на задний план своих коллег. В бизнесе мы называем это интригами. Великие актеры год за годом оттачивают свое мастерство и учатся у тех, с кем (а не против кого) они работают. Они наблюдают, слушают и уважают своих коллег по ансамблю, стремясь представить в выгодном свете не только свою, но и их игру. Идя по этому пути, они совершенствуют свои навыки и завоевывают репутацию великих актеров. Тех, кому доводилось работать с ними, будут часто спрашивать: «Скажи, как это – играть на сцене с Джеком?»

Индивидуальный сценический образ должен соответствовать общему ансамблю.

Создание сценических образов необходимо в деятельности всех компаний, а не только в шоу-бизнесе. В экономике услуг автоматизация с каждым днем становится все явственней, и поэтому в бизнесе центр внимания с живого человеческого общения перемещается в сторону постановки впечатлений¹⁴⁴. Таким образом, каждая роль должна вносить свой вклад в

¹⁴² Edward Felsenthal. Lawyers Learn How to Walk the Walk, and Talk the Talk // *The Wall Street Journal*. – 3 January 1996.

¹⁴³ Jonnie Patricia Mobley, *NTC's Dictionary of Theatre and Drama Terms*. – Lincolnwood, IL: National Textbook Co., 1992. – P. 49. В этой книге прекрасно объясняются различные театральные термины.

¹⁴⁴ Это не так уж отличается от того, как механизация в эпоху промышленности привела к личному взаимодействию людей

уникальные отношения между актером и зрителем, представленные в том впечатлении, которое предлагает та или иная компания. В конечном итоге:

актерский состав [= персонал]
должен взять
роль [= обязательства]
и сделать свой выбор, чтобы
вжиться в нее [= создать сценический образ],
сформировать в результате цельный
ансамбль [= организацию]
и предложить гостям запоминающееся впечатление.

Эта схема показывает сущность работы в экономике впечатлений с далеко идущими последствиями для всех актеров, как на сцене, так и за кулисами. И, хотя еще невозможно судить о том влиянии, которое оказал переход к экономике впечатлений на компании и рабочую силу (человечество не смогло до конца оценить последствия промышленной революции даже спустя 100 лет), мы можем говорить о принципах работы в новых условиях. В главе 6 объяснялось, что значит быть актером; здесь речь идет о том, что значит быть продюсером, режиссером, техническим специалистом, драматургом, сценаристом, художником или мастером сцены. Мы также говорим о значимости директора по кастингу, который помогает режиссерам и продюсерам найти нужных людей на все эти роли для работы как на сцене, так и за кулисами.

Большая роль

В любом бизнесе продюсеры обеспечивают финансовую поддержку, будь они частными инвесторами, крупными капиталистами или членами совета директоров, которые представляют интересы миллионов владельцев акций. Они решают, чем именно будет заниматься данная компания: добывать сырье, производить товары, поставлять услуги или ставить новые впечатления. По большому счету все эти вопросы сводятся к одному, на который может ответить только продюсер: *«Какой спектакль мы хотим поставить?»* Готового ответа здесь нет и быть не может. Продюсеры пытаются представить себе, что произойдет через некоторое время. Они выбирают зрителей [= клиентов], которых они хотят обслуживать, а также природу театральной сцены [= рабочего места], на которой будет разворачиваться представление перед публикой.

Продюсеры плохо исполняют свою роль, когда не думают о том, какие изменения требуются компании, чтобы оказывать воздействие на покупателей посредством предлагаемых впечатлений. К сожалению, когда дело касается постановки целей и задач, мы часто слышим обтекаемые фразы и ничего больше. Общее видение пути, которое справедливо для любой компании, не заменит тщательного размышления. Постановка задачи, стратегическое планирование и предпринимаемые действия – все это должно произрастать из неповторимости конкретной компании. Вопрос здесь не только в том, как выделиться на фоне конкурентов, но и как обнаружить доселе неведомые и неизученные грани собственной корпорации. Этот самоанализ, необходимый каждому актеру, открывает для организации источник обновления (подобно тому, как компания исследует неповторимость покупателей и ищет в ней невысказанные потребности). Видение продюсера играет роль только в том случае, если актеры, которые призваны воплотить его в жизнь, понимают на интуитивном уровне, как компания собирается изменить весь мир через свою индустрию. Каждое действие ансамбля [= организации] должно быть шагом навстречу переменам, направленным во внешний мир.

Какой спектакль вы хотите поставить?

Кажется, что слишком многие компании предпочитают быть пассивными наблюдателями, а не творцами своего будущего. Они никак не могут понять, что именно их поведение может сыграть решающую роль в развитии всей индустрии или даже во взлете либо падении всей экономики в целом. Судьбу компании определяет выбор, который делают реальные люди в процессе работы, а не какой-то закон природы. Хорошие продюсеры сами творят свое будущее, потому что они *ищут экономические средства, которые можно использовать для стратегического движения вперед.*

Зарождающаяся экономика впечатлений предлагает новые стратегии, которые позволяют отойти от товаров и услуг как главного источника прибыли. Принимая во внимание и постоянные снижения цен на товары и услуги, и желание покупателей получить впечатления, продюсеры должны требовать от своих подчиненных ответов на ряд вопросов:

- Какие новые элементы впечатлений можно привнести, чтобы повысить спрос и (или) цену на существующие товары и услуги? Как сделать предложение более привлекательным, задействовав органы чувств клиента? Какие отрицательные стимулы нужно убрать, а положительные добавить, чтобы собрать ощущения клиентов в единую тему? Что можно подвергнуть массовой персонализации, чтобы таким образом повысить потребительскую ценность предложения?

- Какие товары и услуги будут продаваться по более высоким ценам и, следовательно, служить главными ресурсами для настоящих режиссеров впечатлений, использующих свои товары как театральный реквизит, а услуги – как сцену, чтобы поставить новое впечатление для кли-

ентов? Как помочь другим компаниям повысить потребительскую ценность их продукции? Как преобразовать услуги в сцену для экономических впечатлений клиентов?

- Как искоренить практику бесплатных впечатлений, которые призваны повысить объемы продаж товаров и услуг? Как определить впечатление как отдельное экономическое предложение и установить на него соответствующую цену? Что нужно изменить в деятельности, чтобы начать взимать плату за доступ? Как усовершенствовать имеющееся впечатление в таких его аспектах, как обучение, развлечение, эскапизм и эстетика?

- Как оторваться от конкурентов, предложив покупателям совершенно новое впечатление? Как подготовить сцену, т. е. продумать тему, согласовать между собой положительные и устранить отрицательные стимулы, добавить сувениры и задействовать все пять чувств клиента? Какая форма театра лучше всего подойдет для того впечатления, которое мы собираемся поставить?

Помните, что эти вопросы служат не конечным пунктом, а отправной точкой. Хорошие продюсеры всегда потребуют полных и убедительных ответов на них, прежде чем вложить свои средства в постановку, поскольку ответы позволят определить, какую драму [= стратегию] должен поставить ваш ансамбль [= организация].

Оставьте свой след

Одна из главных задач *режиссера* – сделать концептуальный материал драмы [= стратегии] реальностью, с которой можно работать¹⁴⁵. Представителям этой профессии приходится сложнее других – они в прямом смысле отвечают за все, что происходит на театральной сцене в бизнесе. Режиссеру нужно согласовать действия всех участников представления – актеров, драматургов, сценаристов, технических специалистов и мастеров сцены, чтобы получить разрешение продюсера на постановку.

Роль режиссера требует *организационных* навыков. Это проведение прослушиваний (с помощью директора по кастингу), контроль за своевременной установкой декораций, выбор нужных костюмов и реквизита и многое другое. Режиссер назначает репетиции, а также приглашает тренеров по актерскому мастерству, чтобы помочь актерам в работе над ролью. Он проводит много времени со сценарием [= процессами] и вырабатывает свою точку зрения на то, как лучше всего организовать постановку. Ему нужно постоянно отчитываться перед продюсерами об успехах в реализации драмы [= стратегии]. Именно в обязанности режиссера входит создание единого и гармоничного целого.

Режиссура – это слияние сотрудничества и управления.

Чтобы соответствовать всем этим требованиям, режиссер часто занимает властную позицию и говорит актерам, что им делать. Однако, если он по-настоящему талантлив, он не станет слепо навязывать свою волю всем участникам ансамбля. Подлинная режиссура – это слияние сотрудничества и управления, и, чтобы она удалась, режиссеру необходимы *мотивационные* навыки. Только тогда актеры будут делать то, что им говорят, не потеряв при этом чувства собственных открытий в своей роли. Сценический образ появляется в результате сотрудничества, когда изначально видение будущего спектакля у актера и режиссера сильно различается.

Режиссер должен также обладать определенными *интерпретационными* навыками¹⁴⁶. Как должна быть подготовлена сцена? Какие актеры должны играть те или иные роли? Чтобы ответить на оба вопроса, нужно интерпретировать, преобразовать стратегию в подходящий набор действий. Когда экономическое предложение развивается от идеи к осуществлению, эта интерпретация проявляется в постоянном потоке решений, принятых во время подготовительного этапа и репетиций: что убрать, а что оставить; какая работа должна быть выполнена на сцене, а какая – за кулисами. Чтобы сделать свой выбор, нужно определить, какие действия лучше всего соответствуют стратегии. Эта задача помещает режиссера в мир концепций и принципов, т. е. в мир интерпретации. Чтобы оставить свой след, режиссер должен научиться летать на высоте 9 км над землей и давать указания по мельчайшим подробностям спектакля, который разворачивается на земле.

¹⁴⁵ Charles Marowitz, *Directing the Action: Acting and Directing in the Contemporary Theatre*. – New York: Applause Theatre Books, 1991. Автор отмечает, что роль режиссера появилась в исполнительных видах искусства только в конце XIX в. Поначалу она предполагала простое согласование действий актеров и управление всем, что происходит на сцене и за кулисами. Постепенно в обязанности режиссера вошло наставление актеров, как лучше сыграть их роль. Современное понимание профессии режиссера как профессии «человека, который оставляет свой след и на материале, и на актерах» (стр. 2), появилось во Франции и в России в 20–30-х гг. XX в. Интересно отметить, что становление режиссуры как профессии в этих двух странах совпало со становлением профессионального менеджмента в промышленно развитых США, Великобритании и Германии. Об этом идет речь в Alfred D. Chandler, Jr., *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. – Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press, 1990. И тут и там в театрах появлялись режиссеры, и дело только в том, что разные страны выбрали разные сцены. Сейчас же экономика впечатлений требует слияния бизнеса и исполнительных видов искусства.

¹⁴⁶ В книге *Directing the Action* Маровиц отмечает: «Мы слишком редко признаем, что главная задача человека – обдумать и воссоздать материалы, с которыми он работает. Режиссер, не привлекающий все имеющиеся в его распоряжении одушевленные и неодушевленные предметы и не превращающий их в образ, который он видит своим внутренним взором, просто халтурит. Возможно, его работе нужно подыскать другое название. Назовите его координатором, контролером, прорабом или регулировщиком, но не путайте его с мастером театрального дела».

Наконец, режиссура требует *навыков рассказчика*. Каждый режиссер в конечном счете хочет поставить представление, которое полностью увлечет зрителей. Питер Ортон, сценарист компании *IBM*, который раньше работал в Голливуде, тренирует режиссеров в *IBM* и говорит им: «Сюжет обостряет внимание, создает ожидание и способствует запоминанию. Он выполняет функцию своего рода "крючка", на который мы нанизываем информацию, чтобы впоследствии ее обработать»¹⁴⁷. Название статьи, опубликованной в *Fast Company* и цитирующей Ортона, говорит само за себя: *Every Leader Tells a Story* («Каждому руководителю есть что рассказать»).

¹⁴⁷ Elizabeth Weil, Report from the Future: Every Leader Tells a Story // *Fast Company*. – June-July 1998. – P. 38. Еще в одной статье из этого же номера (Harriet Rubin, The Hitchhiker's Guide to the New Economy) отмечается, что «Искусство рассказчика – это искусство новой экономики» (с. 178).

Как превратить драму в представление, а стратегию – в предложение

Чтобы выполнить свою главную задачу – превратить драму в представление, а стратегию в предложение, – режиссеры нуждаются в помощи представителей четырех главных театральных профессий. Каждая из этих профессий соответствует одному из четырех элементов (показанных на рис. 6.2), которые вносят свой вклад в постановку впечатления для зрителей [= клиентов]:

- *Драматурги* участвуют в создании драмы [= стратегии].
- *Сценаристы* разрабатывают сценарий [= процесс].
- *Технические специалисты* помогают организовать театр [= работу].
- *Мастера сцены* приводят в соответствие рабочие элементы представления [= предложения].

Представители каждой профессии, как показано ниже, помогают режиссеру создать цельное представление.

Драматурги

Драматурги консультируют режиссера по вопросам драмы [= стратегии]. Профессора театрального искусства Дэвид Кан и Донна Брид объясняют: «Драматург может действовать как резонатор анализа режиссера, указывая на вопросы, образы, персонажи и другие элементы, которые вносят свой вклад в значение пьесы. Он должен хорошо знать механику драматической структуры и помочь режиссеру разобраться в построении пьесы, т. е. в ее значимых модулях»¹⁴⁸. В театре бизнеса эту роль могут играть *служащие отдела планирования* или постоянные *стратегические консультанты*. В любом случае драматург исследует и анализирует экономическую и (или) конкурентную обстановку, в которой компания планирует выпустить свою продукцию, а затем предоставляет результаты своего исследования режиссеру. Очень важную роль в деле драматурга играет его способность выделить те факторы клиентской базы, которые нужно учесть при принятии решения и можно использовать в своих интересах.

В искусстве драматурги помогают интерпретировать уже написанные тексты для тех ансамблей, которые исполняют их здесь и сейчас. Точно так же толкование необходимо и уже существующим стратегиям перед их использованием в конкретных обстоятельствах. Разумеется, все стратегии устаревают в момент их написания. Драматурги не должны *приводить* существующую стратегию *в соответствие* с временными обстоятельствами; вместо этого нужно изменить все остальное, чтобы она нашла свое выражение в *данных* обстоятельствах. Человек, который играет роль драматурга, должен запомнить три важных правила. Во-первых, он должен сделать предложение захватывающим и интересным для публики, состоящей из клиентов. Во-вторых, он должен проливать свет на те роли, в которые актерам трудно вживаться или интерпретировать. И, в-третьих, он должен описывать, а не предписывать, сценарии и возможные варианты для режиссера и актеров. Как в организации, так и за ее пределами, драматург не должен вести себя, как продюсер или режиссер, – это не его работа.

Драматург должен описывать, а не предписывать.

¹⁴⁸ David Kahn and Donna Breed, *Scriptwork: A Director's Approach to New Play Development*. – Carbondale, ill.: Southern Illinois University Press, 1995. – P. 20.

Режиссеры вольны устанавливать степень участия драматурга в постановке и выбирать в соответствии с ней самого драматурга, однако они не должны терпеть посягательства на их режиссерские полномочия. Если режиссер позволит драматургу взять на себя часть его обязанностей, т. е. перейти от вклада в общее представление к навязыванию своей точки зрения, он навсегда подорвет свой авторитет в глазах актеров. Поэтому драматургам нужно стараться не заполучить ответы, а направить все свои силы и умения на формулирование провокационных вопросов.

В конце концов, режиссер нуждается в помощи драматурга, чтобы рассказать тот сюжет, который стоит у него перед глазами. В корпорации 3М, к примеру, штатные драматурги – служащие отдела стратегического планирования – помогли руководству отказаться от традиционных списков персонала в пользу того, что менеджер Гордон Шоу называет *стратегическим рассказом*: «Планирование этого рассказа во многом напоминает труд обыкновенного писателя. Как и хорошему рассказчику, стратегу нужно *показать сцену*, на которой разворачивается действие, причем сделать это творчески... Затем стратег должен *ввести драматический конфликт*... Наконец, рассказ должен прийти к *убедительной развязке*, чтобы клиенты остались довольны»¹⁴⁹. Штатным драматургам необходимо сочинять стратегические рассказы, которые помогут режиссеру сформировать свое видение представления на публику.

Сценаристы

Режиссер просит *сценаристов* определить набор действий, который приведет к конечному результату, т. е. к представлению¹⁵⁰. Таким образом, сценаристы должны тщательно взвесить преимущества и недостатки четырех форм театра и уникальные сочетания сценария [= процессов] и представления [= предложения], которые были показаны на рис. 7.1. Театр импровизаций требует систематизирующих техник, которые позволят актерам творчески реагировать на настроение публики. Сценический театр призывает актеров повторять на сцене выученные и отрепетированные строки. Гармонизирующий театр подходит тогда, когда действия всех участников представления четко согласованы и перетекают одно в другое. Успех уличного театра зависит от богатства репертуара «фрагментов», из которых актер выстраивает свое представление на ходу. В каждой форме театра сценарий [= процессы], представленный сценаристом, вносит ощутимый вклад в спектакль.

Труд сценариста стал играть в бизнесе особенную роль после появления программ всеобщего управления качеством (TQM) и реинжиниринга бизнес-процессов. Мы остановимся здесь лишь на нескольких ключевых моментах. TQM предполагает написание сценария процессов с помощью ряда крошечных, но постоянных улучшений, в то время как реинжиниринг бизнес-процессов стремится к радикальным, но периодическим улучшениям с помощью крупномасштабных изменений в процессах. Сторонники реинжиниринга справедливо заметили, что усилия участников программ по всеобщему управлению качеством были направлены на создание высококачественных процессов, в которых нет необходимости. «Не автоматизи-

¹⁴⁹ Gordon Shaw, Robert Brown, and Philip Bromiley, *Strategic Stories: How 3M Is Rewriting Business Planning* // *Harvard Business Review* 76. – May-June 1998. – № 3. – P. 44, 47. См. также Thomas A. Stewart, *The Cunning Plots of Leadership* // *Fortune*. – 7 September 1998. – P. 165–166; Rob Wilkens, *Strategic Storytelling* // *Lifework*, 1. – October 1998. – № 5. – P. 23–25.

¹⁵⁰ Хорошие книги по написанию сценариев – J. Michael Straczynski, *The Complete Book of Scriptwriting* (Cincinnati: Writer's Digest Books, 1996) и Syd Field, *Screenplay: The Foundations of Scriptwriting* (New York: MJF Books, 1994). Замечательная книга о том, как читать сценарии в литературе, а затем превращать их в увлекательное представление, – Richard Hornby, *Script to Performance: A Structuralist Approach*. – New York: Applause Books, 1995. Интересно отметить, что Хорнби не нравится теория Шехнера, потому что «структуру невозможно отделить от содержания, не скатившись в тривиальность» (с. XV), Тем не менее он называет работу Шехнера «иногда проницательной и иногда являющей собой творение Руб Голдберг». Позвольте заверить вас, что мы привели его идеи из самых проницательных глав.

руйте, а прекращайте» эти процессы, призывает Майкл Хаммер¹⁵¹. Его слова нашли отклик в сердцах многих руководителей, которые не хотели долго ждать результатов TQM. И сценаристы реинжиниринга бизнес-процессов были правы в одном очень важном аспекте: на протяжении многих лет компании использовали информационные технологии только для того, чтобы автоматизировать существующие бизнес-процессы, даже когда эти технологии обладали характеристиками, позволившими бы компаниям использовать совершенно новые средства для выполнения своей работы¹⁵². И хотя реинжиниринг бизнес-процессов явственно отличается от TQM, он заимствовал у своего предшественника принятие имеющейся стратегии как данности. Сторонники реинжиниринга призывают компании одновременно пересмотреть свои процессы и технологии, однако в действительности нужно одновременно пересмотреть процессы и стратегию, как верно подметили профессора Гэри Хэмел и Коимбатур Кришнарао Прахалад, которые выступают за переосмысление целых индустрий посредством творческого написания сценариев¹⁵³.

Благодаря популярности всеобщего управления качеством и реинжиниринга бизнес-процессов в распоряжении у современных сценаристов есть множество техник управления процессами. И во многом благодаря Хэмелу и Прахаладу компании понимают значимость новаторства не только в организации эффективного производства, но и в творческом подходе к выработке стратегии. Слишком часто режиссеры (и околачивающиеся рядом продюсеры) обращаются за советом по их драме [= стратегии] к драматургам, забывая о сценаристах, которые тоже могут подбросить креативные идеи по стратегии.

Новая стратегия одной компании может произвести революцию в целой индустрии. До 1980-х годов потребители, которые хотели купить новые очки, шли в местную оптику. Там они проверяли зрение и выбирали из имеющейся дюжины оправ более или менее подходящую. Заказ отсылался на централизованную фабрику, где на его обработку и изготовление могло уйти несколько недель. Наконец, готовые очки отправлялись в оптику, и клиент забирал их. Дин Батлер, основатель *LensCrafters*, был не только предпринимателем, но и продюсером, режиссером и сценаристом – он придумал, как подвести производство линз непосредственно к моменту продажи и наращивать его масштаб, при этом периодически его совершенствуя. Новый сценарий [= процессы] компании *LensCrafters* подарил им столь колоссальное преимущество перед конкурентами, что сама природа индустрии изменилась в корне. Сейчас в розничных магазинах работают окулисты, которые проверяют зрение, и оптики, которые производят нужную пару очков в течение часа, пока клиент делает покупки.

Как было сказано в главе 4, *Dell* представляет собой еще один пример массовой персонализации, продемонстрировавший впечатляющий рост с помощью удачного сценария, увеличив оборот компании с нуля до 60 млрд долл. за 25 лет. Но после успешной разработки сценария массовой персонализации компьютеров компания так и не сумела создать что-то похожее для массовой персонализации соответствующих услуг (у компании не так много опыта в розничной торговле). *Best Buy* приобрела *Geek Squad* в 2002 году, чтобы создать новый сценарий для постановки впечатлений у клиентов на дому, а *Apple* в 2001-м радикально изменила сценарий розничных продаж вычислительной техники с помощью магазинов принципиально нового

¹⁵¹ Michael Hammer, Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate // *Harvard Business Review* 68. – July-August 1990. – № 4. P. 104–112.

¹⁵² См. также James H. Gilmore, Reengineering for Mass Customization // *Journal of Cost Management* 7. – Fall 1993. – № 3. – P. 22–29; How to Make Reengineering Effective // *Planning Review* 23. – May-June 1995. – № 3. – P. 39; B. Joseph Pine II, Serve Each Customer Effectively and Uniquely // *Network Transformation: Individualizing Your Customer Approach, Business Communication Review* 68. – January 1996. – № 4. – P. 2–5.

¹⁵³ Gary Hamel and C. K. Prahalad, *Competing for the Future: Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*. – Boston: Harvard Business School Press, 1994.

формата, тогда как *Dell* все больше и больше уценивала свою продукцию и в отчаянии прибегла к продажам через розничные каналы сбыта, которых она когда-то избегала.

Новые стратегии, появившиеся на основе сценариев, удалось создать и в других отраслях, включая сталелитейную. В этом преуспели небольшие сталелитейные заводы *Nucor*, *Gerdau Ameristeel* и *Gallatin Steel*, которые значительно сократили расходы и получили преимущество перед конкурентами – массовыми производителями. Примером тут могут служить сценарии, написанные *Prodigy* и *CompuServe*, усовершенствованные *America Online*, но уступившие впоследствии сценариям *Facebook*, *YouTube* и *Twitter*. Или другой пример – британская компания *Pilkington Brothers*, занимаясь внедрением ряда усовершенствований в производственный процесс, внесла изменения в сценарий, что позволило объединить выпуск больших листов зеркального стекла в одном процессе. Написание сценария процессов – это по сути своей творчество, которое должно быть неразрывно связано с выработкой стратегии. Существует ли в мире искусства драма без сценария? Тогда почему так много компаний составляют стратегические планы, не задумываясь о процессах, которые повлияют на конечное предложение?

Технические специалисты

Свой вклад в экономическое предложение компании вносят и *технические специалисты*. Техническая сторона спектакля определяет *контекст*, или рабочую среду, театра [= работы]. Как правило, она включает декорации, реквизит и костюмы. Точное сочетание и подача всех технических элементов зависит от выбранной формы театра и даже от вида конкретного предложения. Агенты по продажам не в силах изменить декорации клиентов, к которым они пришли. В результате их представление (импровизация или уличный спектакль) во многом зависит от реквизита, который они либо принесли с собой, либо нашли на месте, а также от способности в полной мере воспользоваться им. В сценическом и гармонизирующем театрах у вас будет больше возможностей придумать и установить на сцене подходящие декорации.

Декораторы. Когда театральная сцена [= рабочее место] остается под контролем компании, как, например, в сценическом театре, декораторы работают с шестью зонами. Это пространство за кулисами, сцена, зрительный зал, авансцена, вход и выход. Обратите внимание, что только за кулисами, куда не проникает взгляд публики, декорации могут выполнять чисто функциональное назначение. Во всех остальных случаях нужно стремиться к тому, чтобы они соответствовали главной теме театра [= работы]. Не забывайте о входе и выходе, так как именно они открывают перед зрителями предлагаемое впечатление и способствуют тому, чтобы оно осталось у них в памяти надолго. Конечно же, декораторы должны уделить много внимания сцене, однако зрительный зал и авансцена не менее важны. Давайте вспомним, что в торговом центре *Forum Shops* в Лас-Вегасе у каждого магазина имеется фасад, похожий на авансцену, который притягивает покупателей и вписывается в общую тематику центра – обстановку древнеримского рынка.

Очевидно, что создание декораций тесно связано с принципами архитектуры, и поэтому режиссеры впечатлений должны пользоваться достижениями этого вида искусства (как для внутреннего, так и для внешнего пользования), чтобы их декорации соответствовали эпохе экономики впечатлений. Те люди, которые играют роль декораторов, должны усвоить три правила. Во-первых, используя в своей работе общепринятые архитектурные принципы, нужно учитывать, какое ощущение вызовет та или иная декорация у публики, готовой платить за представление. Это правило распространяется на все, что может увидеть клиент. Уолт Дисней использовал в *Диснейленде* один простой, но значимый стимул – деревья; их естественность и обыденность легла в основу того фантастического мира, который он хотел создать. Биограф Боб Томас пишет: «Дисней хотел сделать деревья частью великолепия и волшебства *Диснейленда*, и, чтобы сыграть эту роль, они должны были быть большими... Уолт хотел, чтобы каж-

дое дерево было на своем месте: клены, яворы и березы – для парка *Rivers of America*, сосны и дубы – для *Frontierland* и т. д. Иногда он отвергал дерево со словами «Нет, на эту роль оно не годится»¹⁵⁴. Именно декораторы должны позаботиться о том, чтобы *ни один* предмет не выпадал из общей темы представления, ибо в противном случае целостность впечатления будет нарушена.

Во-вторых, декорации должны воздействовать на все пять органов чувств человека и включать зрительные образы, степень комфорта, звуковое сопровождение, запахи и даже какие-то вкусовые ощущения. Подумайте обо всех инновациях, связанных с воздействием на органы чувств, которые появились в индустрии гостеприимства за последние два десятилетия, начиная с постельного белья: простыней, подушек и пододеяльников (подобранных с учетом количества нитей на квадратный сантиметр ткани) и заканчивая ароматами, предназначенными для ароматизации воздуха в вестибюлях гостиниц (например, аромат белого чая, характерный для гостиниц сети *Westin*) и предложением специальных блюд (например, печенья с шоколадной крошкой в отелях *DoubleTree*). В некоторых случаях декораторам приходится с нуля разрабатывать сенсорные декорации, как в сети кафе *Rainforest*, где используется эффект горного тумана, воздействующий на пять органов чувств, или декоративная подсветка, установленная в салонах самолетов авиакомпании *Virgin America*. Подобное оформление декораций, как и прочие аспекты оформления, должно гармонично сочетать в себе составляющие его элементы.

Декораторы работают над тем, чтобы ни один предмет в поле зрения клиента не выпадал из общей темы представления.

В-третьих, не старайтесь строго придерживаться традиций. Вы сами создаете свои правила! Фрэнсис Рейд, который долгое время возглавлял факультет театрального дизайна в Лондонской центральной школе искусства и дизайна (современное название – Центральный колледж искусства и дизайна имени Святого Мартина), говорит: «Театр уже достиг той точки развития, когда можно все. Никто уже не ждет, что конечный результат будет отображать либо традиции прошлого, либо принципы новой философии. Единственным требованием остается внутренняя последовательность и согласованность... Режиссер может взять в качестве отправной точки спектакля любую мысль, при условии, что она получит у него дальнейшее развитие»¹⁵⁵. В театре бизнеса отправной точкой служит тема впечатления; она утверждается и в актерской игре, и в декорациях.

Реквизиторы. Помимо декораторов, режиссер нуждается и в помощи реквизиторов, чтобы выбрать необходимые атрибуты театра [= работы]. Правильно подобранный реквизит помогает компании увлечь клиентов. Он может быть привнесен в спектакль только во имя эстетической (чтобы породить нужные ощущения) или функциональной цели (чтобы помочь актеру играть свою роль), причем эстетический аспект часто перетекает в функциональный.

Давайте снова возьмем в качестве примера юриспруденцию. Консультант Роберт Хиршхорн из компании *Cathy E. Bennett & Associates*, Льюисвилл, штат Техас, советует юридическим компаниям обращать внимание на каждый физический объект, который фигурирует в их спектакле, не только на сцене, но и на входе и выходе. «Неизвестно, когда присяжный увидит, как вы садитесь в машину на стоянке», – говорит Хиршхорн¹⁵⁶; и поэтому он советует адвокатам отказаться от роскошных автомобилей в пользу мини-автобусов или скромных моделей. Что это – мошенничество или признак основательности, которая проявит себя и в зале заседаний? Не спешите с ответом – подумайте о том, что автомобильный реквизит можно использовать не только в юридической практике, но и во всех других видах деятельности (не исключая вашу).

¹⁵⁴ Bob Thomas, *Walt Disney: An American Original*. – New York: Hyperion, 1994. – P. 264.

¹⁵⁵ Francis Reid, *Designing for the Theatre*. – New York: Theatre Arts Books/Routledge, 1996. – P. 19.

¹⁵⁶ Felsenthal, *Lawyers Learn How to Walk the Walk*.

Одна международная компания – производитель вычислительных машин с главным офисом в Армонке, штат Нью-Йорк, обязывает своих агентов по продажам пользоваться исключительно автомобилями американского производства, когда те едут к автопроизводителям в Детройт. Конечно же, когда руководство выбирает транспортное средство для своего персонала, оно направляет свою деятельность сообразно с принципом функциональности. Некоторые крупнейшие корпорации мира используют в качестве реквизита товары, стоимость которых исчисляется пятизначными числами.

Иногда актеры, выступающие на сцене, сами являются своими реквизиторами. Портфель, блокнот, даже выбор письменных принадлежностей не проходит незамеченным в актерской игре. Каким бы ни был реквизит, помните, что он должен устранять негативные стимулы. Неудачно выбранный или использованный предмет может провалить все дело. На важной встрече с потенциальным клиентом не прерывайтесь на полуслове, чтобы прочесть сообщение, которое пришло вам на мобильный. Если вам нужно ответить на него, примените навыки импровизации и превратите это досадное вмешательство в возможность заработать дополнительные баллы в глазах вашего собеседника (и, если у вас это получится, запишите новый прием в свой репертуар, как это делает Тони Вера). Потенциальный клиент может составить неверное представление обо всех торговых агентах компании только потому, что у кого-то одного не вовремя зазвонил телефон.

Презентационные материалы преподносят нам еще один урок: никогда не используйте реквизит как костыли. Многие предпочитают не учить свою роль наизусть, а опираться на слайды, перегруженные словесной информацией, однако это не выход. Презентации, которые длятся все то время, которое было отведено на встречу, никогда не станут достойной заменой тщательно продуманному сценарию. Не думайте, что реквизит – пускай даже удачно подобранный – закроет собой все огрехи представления. Реквизиторы должны позаботиться в первую очередь о том, чтобы актеры с помощью реквизита подчеркнули важные моменты спектакля, которые в противном случае останутся незамеченными. Если вы сомневаетесь, стоит ли использовать тот или иной реквизит, предложите актерам попробовать сыграть без него и посмотрите, что получится.

Никогда не используйте реквизит в качестве костылей.

Костюмеры. Для успешной постановки спектакля требуются также специалисты по дизайну и выбору нарядов для актерского состава. Одежда служащих уже много лет играет большую роль в некоторых индустриях, особенно в сфере обслуживания. Мы видим это у экипажей самолетов, персонала гостиниц, официантов в ресторанах, водителей служб доставки, охранников и т. д. В большинстве случаев задача костюмера состоит в том, чтобы предоставить подходящую форму, т. е. стандартный наряд, который будут носить все актеры на сцене. Форма – это один из положительных стимулов, поскольку клиенты легко могут определить, принадлежит ли стоящий перед ними человек к составу актерской труппы. Кто не узнает водителя службы доставки *UPS*, бросив один только взгляд на его форму коричневого цвета (не говоря уже о том коричневом реквизите, на котором он разъезжает)?

Несколько принципов костюмирования пригодятся в любом виде деятельности¹⁵⁷. Во-первых, следуйте лучшим традициям *commedia dell'arte* и *выбирайте костюмы для каждой роли*. Благодаря характерным нарядам и маскам персонажи итальянского народного театра были легко узнаваемы. Здесь наследование особенно хорошо удается авиакомпаниям. Персонал у стоек регистрации и посадочных ворот одет в одну форму, экипаж самолета – в другую, а наземные служащие – в третью (в *British Airways* люди, которые работают с очередями пассажиров, тоже имеют свою форму – красные пальто). Если оператор багажной службы выходит

¹⁵⁷ Angie Michael, *Best Impressions in Hospitality: Your Professional Image for Excellence*. – Manassas Park, Va.: Impact Publications, 1995. Хорошая книга на эту тему.

из-за кулис на авансцену, наколенники и затычки для ушей не вызывают у клиентов никаких сомнений по поводу его роли.

Во-вторых, костюмеры должны следить за тем, чтобы *каждый наряд соответствовал и теме впечатления, и сценическому образу*, одобренному режиссером¹⁵⁸, как мы это видим на примере броской одежды *Geek Squad*. Это объясняет, почему такие авиалинии, как *Southwest*, отказываются от обычной формы экипажей самолетов в пользу более повседневной одежды (в то время как Управление транспортной безопасности США пошло обратным путем). Традиционная форма вызывает ощущение властности, особенно если она создана по военному образцу. А о чем говорят тенниски и кеды экипажа *Southwest*? «Мы – веселые ребята! И готовы плясать с вами (во время четырех стыковочных рейсов) всю дорогу до Калифорнии, словно мы участвуем в спортивном состязании!» Не поймите этот пример неверно: форма определяется не только выбором между деловым и повседневным стилями. Наряжайте сотрудников так, чтобы костюмы вызывали у них желаемое поведение и служили своеобразным ориентиром, который будет побуждать их к участию в представлении. Действенность ориентира не вызывает сомнений, если у компании есть талисман, но аналогичного эффекта можно добиться, и не запихивая сотрудников в ростовые костюмы.

В-третьих, нужно позволить актерам привнести в свой костюм какой-то личностный элемент, который кажется им уместным в их сценическом образе, даже если это будет крохотная деталь. Например, в сети ресторанов *T.G.I. Friday's*, которая входит в состав *Carlson Companies*, каждый официант имеет право подобрать к стандартной рубашке в красную и белую полосу шляпу на свое усмотрение, а также украсить одежду (не только рубашку и шляпу, но и брюки, подтяжки и даже носки) пуговицами с невообразимыми надписями и эмблемами (к счастью, есть одно ограничение – непристойности быть не должно). Этот простой элемент костюма вносит ощутимый вклад в образы и звуки, которые передают впечатление от ужина в ресторане *T.G.I. Friday's*.

Во многих деловых ролях единственным предметом одежды, в выборе которого мужчины могли проявить свою индивидуальность, был галстук. Однако за последние 30 лет правила смягчились, и мы видим в офисах цветные рубашки и стильные воротнички, не говоря уже о носках, туфлях и поясах. Ослабили узлы на галстуках даже служащие *IBM* и *Procter & Gamble*, застегнутые в былые времена на все пуговицы. Однако часто компании, которые разрешают своему персоналу отойти от общепринятого стандарта в одежде, допускают одну ошибку: они не думают о том, кто же теперь будет заниматься костюмами актеров и заботиться об их последовательном выборе и согласованности с общей темой спектакля. Если официального костюмера нет, воцаряется хаос. Берите пример с больницы *East Jefferson General Hospital*, в которой персонал строго придерживается единого стиля.

Поскольку костюмер оперирует не только понятиями строгости и повседневности, выбор костюмов и аксессуаров требует больше, чем простого исследования типа «одежда для успеха». Искусство костюмирования не накладывает ограничений на подбор гардероба для актеров, который помогает им вжиться в образ. Возьмем для примера консультантов инвестиционной компании *Motley Fool*, роли которых играют актеры и режиссеры Дэвид и Том Гарднеры. Их сценический наряд состоит из одного необычного предмета одежды на фоне традиционного костюма – шутовского колпака. Старший брат, Дэвид, так объясняет его значение: «Там ведется война за ваши деньги. И чем больше я изучаю ее, тем больше я укрепляюсь в мысли,

¹⁵⁸ Michael Hole, *Costume and Make-Up*. – New York: Schirmer Books Theatre Manuals, 1988. – P. 7. В этом классическом учебнике по костюмированию рассказывается о важности данных стимулов: «Костюм – это один из инструментов актера, который помогает ему сыграть на сцене свою роль. Каждый предмет одежды шлет публике тот или иной сигнал. Как только актер выходит на сцену, еще до того как он заговорит, зрители уже получают много информации. По цвету и форме наряда они видят, чего можно ожидать от персонажа. Весь образ складывается из стимулов, на которые они сознательно и подсознательно реагируют».

что те, кто носят костюмы из ткани в тонкую полоску (со всеми их мудреными графиками и цифрами, у которых напрочь отсутствует хоть сколько-нибудь понятный вам контекст), не на моей стороне, и не на вашей тоже. Если эти люди действительно мудрецы – а именно так их называют телевизионные передачи, глянцевого финансового журналы и они сами, – тогда мы хотим быть глупцами». Вспомните также финансового советника Джима Крамера, ведущего телешоу *Mad Money*. И хотя тот не надевает на себя ничего особенного, в отличие от братьев Гарднер, а выступает в рубашке с закатанными рукавами, – это тоже проявление искусства костюмирования. Ни один ведущий, использующий такое же количество звуковых и визуальных эффектов, что и Джим, не продумывает так тщательно свой гардероб.

В костюмировании образ решает все.

Образ решает все как в костюмировании, так и во всех остальных технических аспектах дизайна. Тенденция носить на работе более демократичную одежду открывает для компаний новые возможности – теперь они могут создать уникальную театральную сцену [= рабочее место] для постановки увлекательного впечатления, такого как инвестиционное консультирование *Motley Fool*. Новые мягкие правила деловой одежды должны быть позитивными стимулами, иначе стандартом станет небрежность и невнимательное отношение к своей роли.

Мастера сцены

Главная обязанность *мастера сцены* одна: «...следить за тем, чтобы все люди и вещи были в нужное время в нужном месте. Мастер сцены фиксирует все передвижения и изменения на сцене во время спектакля. Он должен оставаться спокойным в общей суматохе, терпеливым и понимающим проблемы всех остальных»¹⁵⁹. Мастер сцены должен добывать нужные декорации, реквизит, костюмы и даже актеров, чтобы представление [= предложение] прошло без сучка и задоринки. В конечном счете он занимается логистикой. Будь то начальник склада, который руководит отправкой товара в магазины, или горничная в гостинице, которая заправляет постели, они должны добывать, удерживать и транспортировать ресурсы, предписанные режиссером, в процессах, описанных сценаристом, с помощью устройств, разработанных техническими специалистами.

Работа мастера сцены – это логистика.

Играя свою роль, мастера сцены должны действовать и эффективно, и рационально. Они должны с вниманием отнестись даже к мельчайшим деталям и наполнить их собственной целью, чтобы повысить качество конечного результата. Небрежность мастеров сцены может превратить прекрасную идею для представления и хорошо написанный сценарий в неуклюжий спектакль. Еще мастерам сцены нужно быть осторожными и не повышать стоимость постановки, растрчивая понапрасну деньги, время или рабочую силу. Они должны закатать рукава и выполнить свою работу за кулисами, которая в подавляющем большинстве случаев останется незамеченной и неоцененной.

Мастера сцены отвечают за то, чтобы во время представления все шло по плану. Они также должны пристально наблюдать за ходом представления, включая подготовку регулярных отчетов, а также отслеживание передвижений на сцене и их корректировки в случае необходимости. Для сценического и гармонизирующего театра мастера сцены и их команды должны все документировать, документировать, и еще раз документировать, чтобы зафиксировать на бумаге все действия ансамбля, а затем использовать их при повторных постановках. Они должны оценивать, оценивать и еще раз оценивать, потому что, как вам известно, вы не можете

¹⁵⁹ Pauline Menear and Terry Hawkins, *Stage Management and Theatre Administration*. – New York: Schirmer Books Theatre Manuals, 1988. – P. 7.

управлять тем, чему вы не дали свою оценку. И они должны *оставаться в тени*, когда главные актеры готовятся выйти на сцену, сыграть там свою роль и покинуть ее, держась при этом неподалеку, чтобы немедленно прийти на помощь, если что-то будет не так.

Их работа может показаться неблагодарной, однако мастера сцены должны понимать, сколь весомый вклад они вносят в общее представление. Мастера сцены в конце концов отвечают за операционный аспект постановки, т. е. управляют транспортными средствами, которые повышают потребительскую ценность предложения. Декораторы, реквизиторы и костюмеры призваны воплотить в жизнь подтекст роли актера, не прозвучавший в его репликах. И для успешного выражения этого подтекста технические специалисты должны быть уверены, что все готово к представлению.

Подумайте о том, как мастера сцены позволили покойному президенту Рональду Рейгану искусно выразить подтекст во время конференций в Белом доме. Двери в Восточную комнату были открыты, и камеры направлялись на президента, который появлялся вдалеке. Президент чинно проходил по красной ковровой дорожке, ведущей к подиуму, и легко запрыгивал на него. Джулиус Фаст, ведущий специалист по вопросам языка тела, так отзывался о представлении Рейгана: «Еще до того, как он произносил хотя бы слово, был слышен подтекст: сила, энергия, властность, непринужденность»¹⁶⁰. А когда Рейган начинал говорить, его манеры становились контекстом, на который ложились слова. Его притягательность – как и всякого хорошего актера – проявлялась не в том, как он произносил свои слова, а в том, что он подразумевал под ними. Выступления президента Рейгана были бы невозможными без невидимой работы мастеров сцены, которые устанавливали камеры, чтобы поймать самый выгодный ракурс, клали ковры, открывали двери и вызывали Рейгана на сцену в нужный момент. Служащие [= актеры] на сцене не могут сами провести все необходимые приготовления к спектаклю. Один в поле не актер.

¹⁶⁰ Julius Fast, *Subtext: Making Body Language Work in the Workplace*. – New York: Viking, 1991. – P. 13.

Кастинг в компаниях

Чтобы полностью понять модель представления, показанную на рис. 8.1, т. е. формирование нужного ансамбля из актеров, технических специалистов и мастеров сцены для каждой постановки, созданной режиссером, драматургом и сценаристом, начальник отдела кадров должен стать *директором по кастингу*. Прием на работу по сути своей становится выбором актеров на имеющиеся роли [= обязанности]. А это требует значительных изменений внутри самого отдела кадров. Предприятие, которое хочет поставить впечатление, должно отказаться от собеседования как от основного метода оценки кандидатов на ту или иную должность, а вместо него проводить пробы на роль.

Слова очень важны. Лексика оказывает влияние на поведение. Называя свое предложение впечатлением, работу – театром, а собеседование – пробой на роль, вы наверняка сделаете несколько шагов в правильном направлении. Однако будьте осторожны: слов недостаточно, чтобы достичь постоянного улучшения. Отдел кадров, вместе с продюсерами и режиссерами, для которых он нанимает на работу людей, должен проводить настоящие пробы на роль, так как с их помощью можно лучше всего увидеть, как актер будет играть на сцене.

Большинство сведений об актере, которые потенциальный работодатель получает при собеседовании с глазу на глаз, носят личный характер; его актерские навыки (и желание сыграть именно эту роль) можно оценить только во время пробы. Собеседования можно и нужно проводить, однако только для того, чтобы пригласить на пробу подающих надежды актеров. Президент Бэбсон-колледжа Леонард Шлезингер описывает, как в одном ресторане фаст-фуда, где он когда-то работал администратором, проводили эффективные пробы: «В *Au Bon Pain* неотъемлемой частью выбора кандидата на ту или иную должность были два дня оплачиваемой работы в магазине, которые предшествовали решающему собеседованию. После этого некоторые кандидаты уходили сами, а некоторых отсеивали менеджеры, пристально наблюдавшие за поведением стажеров»¹⁶¹.

Отдел кадров должен проводить настоящие пробы на роль.

Поговорим о некоторых принципах проведения проб на роли¹⁶². Прежде всего у компаний должно быть пространство, где можно было бы проводить ролевые игры, имитации и тесты, которые и составляют настоящие пробы. Кандидаты больше не будут кружить вокруг кабинетов служащих отдела кадров в ожидании собеседования, и поэтому нужно по-новому организовывать имеющееся пространство. Многие консалтинговые компании уже предлагают кандидатам принять участие в ролевой игре в реальных офисах и командах; остальные должны последовать их примеру. Если вы планируете проводить пробы на роль менеджера по закупкам, предоставьте каждому кандидату кабинет и сделайте так, чтобы ему звонили продавцы. Если это проба на роль кассира в банке, установите декоративный прилавок или кабинку и предложите кандидатам принять несколько вкладов, обналичить чеки и проверить остаток на счету клиента. Если вам нужны служащие центра обработки заказов, установите в помещении, где проходит проба, несколько телефонов и посмотрите, как кандидат справляется с поступающими звонками. В любом случае организуйте пространство (пускай это будет даже реальная рабочая среда, как в *Au Bon Pain*), где вы сможете понаблюдать, как кандидат выполняет должностные обязанности. Кандидату не нужно разыгрывать представление от начала до конца

¹⁶¹ Leonard A. Schlesinger and Lames L. Heskett, Breaking the Cycle of Failure in Services // *Sloan Management Review* 32. – Spring 1991. – № 3. – P. 26.

¹⁶² Учитывая, что этот раздел написан с точки зрения тех, кто проводит прослушивания и пробы, актерам, которые хотят получить роль, мы рекомендуем прочесть Michael Shurtleff, *Audition: Everything an Actor Needs to Know to Get the Part*. – New York: Walker and Company, 1978.

перед полным зрительным залом; нескольких самых значимых эпизодов для служащих отдела кадров будет вполне достаточно.

Затем, если вы выделяете специальное место для проведения проб, оставьте там только самое необходимое. Сведите до минимума реквизит, намеренно удалите детали, которые присутствуют в реальной обстановке, в которой играет эта роль, а также разместите кандидата на виду у тех, кто проводит кастинг.

Нужно, чтобы в игре актера проявились его сильные и слабые стороны, а это возможно только в том случае, если у него не будет подсказок. Не позволяйте кандидатам приносить на пробу полный портфель записей. Если это рабочее место кассира в банке, не прикрепляйте никаких напоминаний к экрану монитора. Если вы выбираете человека на роль служащего центра обработки заказов, оставьте в кабинете для прослушивания только несколько телефонов и одно изображение на экране. В конце концов, как показала Барбара Стрейзанд, если актерская игра действительно соответствует роли, не имеет значения, материален ли реквизит. Наблюдая за тем, как каждый кандидат характеризует свою роль и согласовывает свои действия с остальными членами ансамбля, вы будете уверены, что выбрали подходящих актеров на имеющуюся у вас вакансию.

Пробы – это впечатления, поставленные отделом кадров.

Даже такой режиссер впечатлений, как компания *Disney*, использует для прослушивания специально отведенное помещение. Компания Уолта Диснея наняла Роберта Стерна, прославленного архитектора-постмодерниста, который спроектировал много объектов для *Disney* (в том числе и городок Селебрейшн, штат Флорида), чтобы создать кастинговый центр для проведения проб на роль членов команды *Disney*. В исследовании *Project on Disney* есть такое описание: «Кастинговый центр Стерна наглядно показывает, что значит работать в компании *Disney*, или, как говорит [Стерн], «он вносит ясность в процесс выбора персонала и придает ему архитектурное измерение». Кандидаты проходят по коридорам, стены которых украшены рисунками и фресками, и это напоминает им аттракционы в *Мире Уолта Диснея*; путешествие по центру – это уже настоящий аттракцион, где перед посетителями открывается секрет парка: все здесь – иллюзия»¹⁶³. Кастинговый центр стал местом, где компания *Disney* проверяет, насколько каждый актер вписывается в микрокосмос ее крупномасштабных фантазий.

Вне зависимости от конкретного впечатления, которое ставится в настоящий момент, воздержитесь от выделения какого-либо одного сценического образа, который *вы* считаете правильным для данной роли. Существует безграничное множество вариантов, и ни одно представление о том, что хорошо, а что плохо, не должно влиять на отклонение тех или иных кандидатур на столь раннем этапе. Считайте, что не у всех кандидатов были равные возможности полностью вжиться в роль [= образ] (для этого время еще будет после пробы). Подумайте лучше о том, как каждый человек может развить свою роль.

Воздержитесь от того, чтобы выделить какой-либо один сценический образ, который вы считаете правильным для данной роли.

Возьмем, например, бейсбольных скаутов – людей, которые ищут перспективных игроков. У них есть роскошная возможность – оценивать игроков во время настоящего, а не искусственно созданного матча. Но даже в этих идеальных условиях не существует никаких «нужно» и «нельзя». Тони Лукаделло, величайший тренер-бейсболист, 50 лет ездил по школам Огайо, Мичигана и Индианы в поисках будущих чемпионов Главной лиги. Он встречался с сотнями ребят и в конечном счете привел в большой спорт больше звезд (включая будущего обитателя Зала славы Майка Шмидта), чем любой из его коллег. Лукаделло выделил четыре основных

¹⁶³ The Project on Disney, *Inside the Mouse*. – Durham, N.C.: Duke University Press, 1995. – P. 214–215.

подхода, которые скауты используют для оценки таланта¹⁶⁴. «Плохой» скаут ничего не планирует и не готовится заранее, он просто реагирует на все происходящее на поле вместо того, чтобы высматривать будущих звезд. Многие люди, которым нужно оценить талант и способности другого человека, так не делают или быстро бросают это занятие. Следующий тип скаута – «сортировщик» – ошибочно выделяет единичную слабость и исключает кандидатуру, несмотря на очевидные сильные стороны. Подавляющее большинство скаутов принадлежат к третьему типу – они выносят свое суждение, исключительно основываясь на игре кандидата по время показательного матча. У этого подхода есть существенный недостаток – он незаслуженно много внимания уделяет обстоятельствам, при которых происходит проба. Часто получается, что выбирают игрока, который удачно ударил по мячу, а не того, у кого кроется недюжинный талант. Наконец, четвертый тип скаута – «проектор». К нему Лукаделло относит себя и тех директоров по кастингу, которые понимают, что игра во время пробы не имеет значения. Есть ли у актера навыки, необходимые для хорошей игры, и станет ли он выдающимся игроком, когда ему дадут роль? Пробы и прослушивания как раз и призваны ответить на эти вопросы и, если ответы положительные, спроецировать такой талант на будущие настоящие выступления.

Как часто на роль выбирается именно тот человек, который подходит для нее? По иронии судьбы это происходит не тогда, когда поиск определяется вашим видением данной роли и ее сценического образа. Ищите в первую очередь талант и способность делать правильный выбор, и вы найдете идеального актера на имеющуюся у вас роль. Именно так Майкл Шертлефф нашел Барбару Стрейзанд, а Тони Лукаделло – Майка Шмидта.

Как мы уже убедились, на собеседованиях нельзя с точностью сказать, стоит ли нанимать на работу конкретного человека. Таким образом, главная задача специалиста по кастингу – задать нужные вопросы, причем не кандидату, а *самому себе*:

- Как актер общается на сцене? Обратите особое внимание на его умение слушать.
- Как актер ведет себя с остальными: он им помогает или старается выставить в невыгодном свете? Отметьте, при каких обстоятельствах во время пробы он ищет или избегает помощи или, наоборот, оказывает ее.
- Что он хочет получить от каждого взаимодействия на сцене? Поищите то, что им движет.
- Как актер держится в незнакомой обстановке и справляется с вмешательствами со стороны? Обратите внимание на проявления его личности, когда что-то выходит из-под его контроля.
- Устанавливает ли его чувство ритма и темпа связь с публикой? Используйте прослушивание, чтобы определить, какая продолжительность и последовательность действий воспринимается лучше всего.
- Есть ли у актера чувство юмора? Что он находит смешным, как он шутит? Это может многое рассказать о его интеллектуальном уровне и готовности учиться.
- Сделал ли актер что-то необычно творческое? Ищите уникальные комбинации сделанных во время прослушивания выборов (а не сами выборы).
- Были ли вы приятно удивлены? Задумайтесь над тем, насколько актер умеет соответствовать ожиданиям публики.

А теперь организуйте проведение проб таким образом, чтобы можно было ответить на подобные вопросы. Повторим еще раз: не судите по конкретному выбору, сделанному во время прослушивания, ведь оно остается в конечном счете искусственно созданной обстановкой.

¹⁶⁴ Mark Winegardner, *Prophet of the Sandlots: Journeys with a Major League Scout*. – New York: Prentice Hall Press, 1990. – P. 97.

Вместо этого оценивайте способность актера делать выбор, который приводит к полному вживанию в роль [= образ] для актерской игры [= выполнения обязанностей].

Не нужно принимать окончательное решение сразу же после прослушивания всех кандидатов. Имеет смысл пригласить главных претендентов на собеседование и получить много ценной для работодателей информации (сейчас большинство отделов кадров делают наоборот: проводят собеседование для всех кандидатов, а пробы – только для одной трети). Поинтересуйтесь, чем сидящий напротив вас человек любит заниматься в свободное время. Помните, что чем богаче жизненный опыт актера, тем вероятнее, что он будет делать интересный выбор на сцене. Наконец, при принятии решения о приеме на работу помните слова одного режиссера: «Вы распределяете не отдельные роли, а отношения между ними»¹⁶⁵. Любой новый актер, каким бы талантливым и опытным он ни был, подходит на данную роль только тогда, когда его игра делает общее впечатление от взаимодействия всех остальных участников ансамбля [= организации] сильнее.

Опять же, директор по кастингу не должен использовать свою интерпретацию роли как критерий для выбора того или иного кандидата. Это не его роль. Его задача заключается в том, чтобы помочь продюсерам и режиссерам найти людей, которые знают, как сыграть *их* роли.

¹⁶⁵ Robert L. Benedetti, *Director at Work*. – Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1985. – P. 87.

Действующие лица

Многие люди не раз видели списки имен в театральном журнале *Playbill* или плывущие по экрану титры в конце фильма. Это и есть *dramatis personae*, действующие лица. Словарь *NTC's Dictionary of Theatre and Drama Terms* дает им такое определение:

«...персонажи в пьесе или их перечень. Список, который печатается на программках спектакля, может содержать только имена персонажей и актеров, которые будут их играть, либо еще и краткое описание. Этот термин используется также как шутливое название участников любого мероприятия»¹⁶⁶.

В экономике впечатлений этот термин заслуживает более пристального внимания.

В редких случаях компании выражают признательность своим служащим публично и в письменном виде. В ежегодных отчетах фигурируют имена руководителей высшего звена. В некоторых организациях служащие носят таблички с напечатанными именами и должностями. Забирая пальто из химчистки, вы видите, что одежду почистил № 7, что бы это ни означало. И все же клиенты редко видят выражение признательности всем участникам производства товара или предоставления услуги. Почему? Потому что только поставленные впечатления заслуживают того, чтобы вы рассказали о действующих лицах (и так должны делать все режиссеры впечатлений). Конечно, гости могут и не захотеть читать имена всех костюмеров и актеров второго состава, которые внесли свой вклад в спектакль (немногие досиживают до самого конца фильма и читают все титры). Это не имеет значения, потому что рассказывать о действующих лицах нужно не для зрителей, а для актеров, и не только для звезд, но и для тех, кто ни разу не появился на сцене во время спектакля. Это люди, которые в деловом мире соответствуют драматургам, сценаристам, техническим специалистам и мастерам сцены (не говоря уже о директоре по кастингу). В списке действующих лиц признается их вклад в представление наравне с ведущими актерами, продюсерами и режиссерами, так что часто они получают не только благодарность, но и славу. Список готовит почву для следующей постановки, увековечивая в умах людей память о прошлой.

Когда впечатление уже поставлено, оно заслуживает того, чтобы вы рассказали о действующих лицах.

Театру бизнеса есть чему поучиться у исполнительских видов искусства, однако и обратное утверждение справедливо. В книге *Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts* Филип Котлер, профессор маркетинга в Школе менеджмента имени Келлога при Северо-Западном университете, и его коллега Джоанн Шефф советуют привносить в искусство больше принципов бизнеса, чтобы сохранить его живым¹⁶⁷. Они полагают, что нужно объединить два подхода – тот, который ориентирован на искусство и видит его как свободное самовыражение, и тот, который ориентирован на рынок и считает искусство не более чем бизнесом. Концертный пианист и преподаватель Дэвид Оуэн Норрис сказал Котлеру и Шефф: «Мы должны делать так, чтобы впечатление соответствовало публике, т. е. удовлетворяло или превосходило ее ожидания»¹⁶⁸. Это касается *каждого* представления, в какой бы форме оно ни проходило – на театральной сцене или на рабочем месте.

¹⁶⁶ Mobley, *NTC's Dictionary of Theatre and Drama Terms*. – P. 4.

¹⁶⁷ Philip Kotler and Joanne Scheff, *Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts*. – Boston: Harvard Business School Press, 1997.

¹⁶⁸ Там же, с. 13.

Плоды труда тех, кто работает на фермах и заводах, похожи на результаты театральных представлений – придуманных миров, которые разительно отличаются от обыденности. Двух-часовой спектакль «*Король Лир*» и ночная смена в *FedEx* пролетают незаметно. Оба представления (возможно, что одно из них в большей степени) также помогли нам взглянуть на мир под другим углом. Однако в каком? Сейчас успешные компании, как и хорошее искусство, должны увлечь публику. Невозможно подняться вверх по шкале потребительской ценности, если ваш подход к работе с клиентами банален и ничем не отличается от подхода конкурентов.

Экономика впечатлений высвобождает театр из пространства, ограниченного авансценой. Представлениям государственных драматических и любительских театров, кинематографическим студиям и тематическим паркам придется существовать в условиях ужесточающейся конкуренции со стороны новых, неожиданно появляющихся участников рынка: не только ресторанов и кафе, игровых клубов и виртуальных миров, но также банков и страховых компаний, авиалиний и отелей, магазинов на углу и обновленных торговых центров. Ведь каждый бизнес – это сцена.

9. Клиент – это продукт

Каждый бизнес в действительности может стать сценой для предложения экономического впечатления. Кто бы ни был покупателем (частное лицо или компания), фирмы должны понимать, что товаров и услуг уже недостаточно; наибольшим спросом пользуются впечатления. Ну и что с того? Это занятость, знания, разнообразие и красота, однако экономикой впечатлений движет не только стремление к таким прекрасным и запоминающимся свойствам. Не все впечатления веселят, развлекают и захватывают дух.

Почему, например, люди платят большие деньги за членство в фитнес-клубах, где они испытывают физическую боль? Почему они платят 200 долл. в час психотерапевту, в кабинете которого они берегут старые раны? Почему сотни тысяч людей покупают входные билеты на мероприятие, организованное христианской общиной *Promise Keepers*, где им рассказывают о том, как нужно изменить свое поведение? И почему молодые менеджеры бросают хорошо оплачиваемую работу и платят десятки тысяч долларов за обучение в школах бизнеса? Кажется, есть только один ответ на все эти вопросы: чтобы испытать впечатления.

Те впечатления, которые у нас есть, определяют, кем мы являемся, чего мы можем добиться и куда мы идем, и мы все больше и больше просим компании поставить те впечатления, которые могут нас изменить. Человечество всегда стремилось к новым волнующим впечатлениям, чтобы расти, учиться, развиваться, совершенствоваться и меняться. В то время как мир движется по направлению к экономике впечатлений, все то, что мы получали раньше вне экономической деятельности, становится объектом купли-продажи. Это значимая перемена, и она означает, что мы платим за то, что раньше получали даром.

Эта тенденция прослеживается во многих областях культуры. Мы видим, что в поисках духовного роста люди выходят за границы традиционных мест поклонения, расположенных по соседству. Одним из примеров служит организация *Promise Keepers*. Также следует отметить появление духовных режиссеров, которых один писатель назвал «тренерами души»¹⁶⁹. Когда в семье не все в порядке, она не ограничивается больше помощью родственников и друзей из своей религиозной общины или социального сообщества, а прибегает к советам ведущих радиопередач, таких как доктор Лора Шлессингер или доктор Фил Макгроу, или к многочисленным книгам и кассетам по самосовершенствованию. В сфере образования компании основывают собственные учреждения, не в силах больше полагаться на государственные школы и институты. Многие родители предпочитают оплачивать обучение ребенка в частной школе и быть уверенными, что он получит надлежащее образование. Меняющаяся природа труда также способствует тому, что все более отчетливо прослеживается стремление к новым видам экономических впечатлений. С упадком аграрной и промышленной экономики все меньше и меньше людей зарабатывают на жизнь тяжелым физическим трудом. Многие из нас теперь платят за то, чтобы поддерживать хорошую физическую форму где-то за пределами нашего рабочего места. Чаще всего в конце концов посетителями фитнес-центров и спортивных клубов становятся люди, ведущие преимущественно сидячий образ жизни, а не каменщики или дровосеки.

Однако к чему именно стремятся люди, когда пускаются в этот поиск? К впечатлениям, да. Но не только: они хотят изменить себя, стать другими. И хотя впечатления мимолетнее услуг, человеку нужно что-то, что было бы более долговременным, чем воспоминания, что-то, чего не может дать ни товар, ни услуга, ни впечатление. Человек, который покупает аба-

¹⁶⁹ Лиза Миллер так пишет о духовных режиссерах в статье, опубликованной в *The Wall Street Journal*: «Американцы много лет нанимали людей, которые присматривали бы за их детьми, телами и финансами. Теперь они готовы платить личным инструкторам своей души». См. Lisa Miller, *After Their Checkup for the Body, Some Get One for the Soul // The Wall Street Journal*. – 20 July 1998.

немент в фитнес-центр, платит не за физическую боль, а за постоянные тренировки, которые будут поддерживать его в хорошей форме, помогут превратиться из обрюзгшего толстяка в атлета. Люди снова и снова приходят к психотерапевту, если их умственное или эмоциональное состояние хоть сколько-нибудь улучшилось. Они поступают в школы бизнеса, потому что хотят укрепить свое профессиональное или финансовое здоровье. Занятия спортом, сессии у психотерапевта, курсы и религиозные собрания – это на самом деле средства получения чего-то более желанного, более ценного, чем само впечатление.

От здравоохранения больной человек хочет получить не только фармацевтические товары, медицинские услуги или даже больничное впечатление; он хочет выздороветь. То же самое касается консультирования по вопросам менеджмента. Компания, оказавшаяся в затруднительной ситуации, хочет чего-то большего, нежели информационных товаров, консультативных услуг или образовательных впечатлений; она хочет расти. Очевидно, что она ценит предложение экономического роста больше, чем предложение товаров, услуг или даже отдельных впечатлений. Уже теперь методики по реализации проектов (т. е. физические товары), оптимизаторы работы команды над проектом (т. е. услуги по оказанию помощи в управлении на местах) и интеграционные программы (т. е. впечатления от совместной работы служащих различных отделов) стоят намного меньше, чем системные аутсорсинговые проекты, способные повлечь за собой крупномасштабные изменения.

Последняя новость: впечатления тоже обесцениваются!

Экономическая активность все дальше удаляется от товаров и услуг, а те компании, которые ставят впечатления в чистом виде, не задумываясь об их влиянии на клиентов и не стремясь к нему, в конце концов столкнутся с их обесцениванием. Во второй раз одно и то же впечатление будет менее захватывающим, в третий раз – еще меньше, и так до тех пор, пока к нему не иссякнет всякий интерес. Вот вам последняя новость: впечатления тоже обесцениваются, и она все громче и громче звучит в словах «Все это мы уже проходили!»¹⁷⁰.

¹⁷⁰ Интересно отметить, что учебные лагеря для новобранцев, бизнес-игры и учебные инструменты виртуальной реальности намеренно обесценивают впечатления, чтобы изменить людей. Том Ортон, один из основателей *Modis Training Technologies* в Месе, штат Аризона, рассказал в интервью *Industry Week*, что пользователи его симуляции завода полупроводников чувствуют, что «все это мы уже проходили» (25 *Winning Technologies*. – 15 December 1997. – P. 52).

Снова об эволюции потребительской ценности

Впечатления – это не конечное экономическое предложение. Компании могут избежать вынужденного снижения цен, как и обычно, с помощью персонализации. Когда вы персонализуете впечатление для каждого клиента в отдельности, давая ему то, в чем он в данный момент нуждается, вы не можете не *изменить* его самого. Когда вы персонализуете впечатление, вы автоматически превращаете его в *трансформацию*. Трансформация построена на основе впечатления, так же как впечатление построено на основе услуги, и т. д. Как показано на рис. 9.1, трансформация – это отдельное экономическое предложение, пятая и последняя ступень на нашей шкале потребительской ценности. Это то, чего на самом деле хочет человек в плохой физической форме или в депрессии, молодой менеджер или пациент в больнице.



Рис. 9.1.

Последняя ступень на шкале потребительской ценности

Персонализируя впечатление, вы изменяете клиента.

Путем постановки ряда впечатлений компании легче оказать продолжительное воздействие на клиента, чем с помощью единичного события. Она проводит своего клиента через цепочку разных, но объединенных общей темой впечатлений, которые не могут его не изменить. На фоне обостряющейся конкуренции компании начинают понимать, что любое впечатление может стать основой для нового вида предложения – трансформации.

Давайте вернемся к одному из наших любимых впечатлений: празднованию дня рождения. Крупные компании, работающие в этой области – *Chuck E. Cheese's*, *Gameworks*, *Dave & Buster's* и др., не говоря уже о таких местных поставщиках впечатлений, как *New Pond Farm*, – сталкиваются с растущей конкуренцией, а это значит, что вскоре им всем придется снижать цены на организацию разовых мероприятий. В конце концов кто-то из них поймет, что *трансформации* празднования дня рождения повысят потребительскую ценность предложения и, следовательно, помогут противостоять вынужденному снижению цен. Что же может сделать такая компания – куратор *трансформаций*? Вместо того, чтобы сосредоточить все свои силы на праздновании в этом году, можно «курировать» родителей все время, пока ребенок взрослеет. Еще имеет смысл предлагать помощь в выборе подарков, приглашении гостей и общении после вечеринки. Подарки, к примеру, можно подбирать с учетом потребностей ребенка

в развитии. Гости могут играть представителей тех профессий, к которым ребенок уже проявляет интерес или в которых его хотят заинтересовать родители. Трансформационное предложение может сопровождаться шаблонами благодарственных писем; это научит ребенка ценить других людей¹⁷¹. И самое главное: каждый год день рождения ребенка должен отмечаться как значимый этап, еще одна ступенька, на которую он поднялся в своем развитии. Подобными кураторами дней рождений могут стать не только организаторы вечеринок, но и производители игрушек (несущих развивающую функцию в соответствии с возрастом ребенка), журналы для родителей (которые понимают воспитание ребенка как задачу родителей), спортивные компании (предлагающие занятия различными видами спорта для ребенка) или репетиторские организации (выстраивающие персональные обучающие программы).

Возможно, учителя боевых искусств первыми поняли трансформационную силу своего предложения. Многие родители позволяют своим детям, поощряют или даже заставляют их заниматься каратэ, кунг-фу и тхэквондо. Одни хотят таким образом выработать в своем ребенке самоуважение и самоконтроль, другие – чувство долга и серьезное отношение к своим обязанностям. Мастера боевых искусств обещают не только обучить древнему искусству ведения боя, но и ввести ряд правил, которым ученики обязаны следовать. Как утверждает бизнес-администратор одного из подобных заведений, когда родители приходят записывать свое чадо на занятия, они часто просят: «Перевоспитайте моего ребенка»¹⁷². Тем не менее многие родители стремятся ограничить степень этого влияния. Автор статьи в журнале *Forbes* пишет, что родители часто стремятся найти учителя боевых искусств, который был бы христианином или евреем, и осторожно относятся к «школам, где, как они думают, их ребенка могут приобщить к восточному мистицизму»¹⁷³.

Давайте возьмем более материальный пример – пищевую промышленность. Подумайте, как впечатления от приема пищи могут стать трансформационным предложением. Следующим шагом может стать контроль за рациональным питанием – это позволит бакалейным магазинам или ресторанам (или, что более вероятно, неожиданным стартапам) конкурировать с Дженни Крейг, *Weight Watchers* и др., если они сделают полезную пищу вкусной, а ее употребление впечатляющим. Если задействовать все четыре области впечатлений, то получится, что развлекательный элемент будет заключаться в веселой обстановке приема пищи, обучающий – подчеркивать значимость правильного питания для здоровья, эстетический – задавать нужный темп и количество еды, а элементом эскапизма будет само заведение, где клиент сможет укрыться, когда его будет одолевать искушение вернуться к старым привычкам. В этом случае все продукты питания, их ингредиенты, услуги и впечатления, связанные с едой, будут контролироваться одним куратором трансформаций. При этом клиенты будут платить ему не только за саму пищу, сопровождающие ее услуги или даже окружающие их впечатления, но и за качественные изменения в уровне холестерина и жиров, весе и аналогичных показателях, характеризующих состояния здоровья. Другие рестораны могут курировать трансформации, если поставят себе цель – привить посетителям утонченный вкус или, например, способствовать отношениям пары, которая приходит поужинать. Все это – жизнеспособные стратегические альтернативы для каждого, кто работает в пищевой промышленности.

То же самое произойдет с книжными магазинами, когда в каждом из них появятся бар, автомат с напитками и читальный зал, в котором посетители будут платить за то, чтобы прочесть что-то в обстановке, специально созданной для усиления читательского впечатления. Тогда компании будут вынуждены прибегнуть к трансформациям, и люди будут платить за то,

¹⁷¹ Мы ждем того дня, когда, помимо обычных посылок, факсов и сообщений по электронной почте *FedEx* предложит нам старое доброе письмо в качестве впечатления, каким уже стало посещение фермы.

¹⁷² Дэвид Бэкон, цитата из Susan Warren, Parents Are on a Kick for Tae Kwon Do as a Disciplinary Art // *The Wall Street Journal*. – 3 October 1997.

¹⁷³ Tim W. Ferguson, Let's Talk to the Master // *Forbes*. – 23 October 1995. – P. 142.

чтобы специалисты помогли им в интеллектуальных поисках, посоветовали стоящие книги и даже провели экзамен – не в школьном смысле, а как новую альтернативу обучающему процессу, чтобы удостовериться, что люди из прочитанного все поняли правильно. Продавцы книг и издатели в равной мере стремятся найти способы конкурентной борьбы с онлайн-магазинами, такими как *Amazon.com* (и с обесценивающимися электронными книгами). Почему бы не сделать это предложение трансформационным и не подбирать за отдельную плату именно те книги, которые нужны служащим (используя массовую персонализацию) как средство мудрого продвижения образовательной программы в масштабах организации?

Еще одна область, в которой возможности перехода к трансформационному предложению поистине неисчерпаемы, – это высшее образование. Возьмем в качестве примера Гарвардскую школу бизнеса. Ее значительные интеллектуальные ресурсы – преподавательский состав, курсы по экономике впечатлений для студентов и аспирантов, аудитории, образовательные программы для руководящих работников, журнал *Harvard Business Review* и издательство *Harvard Business Review Press*, самые разнообразные рассылки, видеозаписи, блоги, веб-сайты и прочие средства обучения – делают ее совершенным предприятием для трансформации людей в бизнесменов и руководителей любого звена, готовых к решению любых стратегических задач и головоломок. Однако, чтобы добиться этого, школе пришлось бы выйти за рамки продажи книг и журналов (т. е. товаров), информационных услуг и обучающих впечатлений и увидеть свою деятельность как *изменение* клиентов. Это путь для всех тех колледжей и университетов, которые отчаянно рвутся к вершине различных рейтингов, публикуемых в периодических изданиях. Одним из вузов, которые это понимают, является Лондонская школа бизнеса. Вот что бывший декан Джон Квелч рассказал журналу *Fast Company*:

«Мы не занимаемся образовательной деятельностью. Мы занимаемся трансформациями. Мы надеемся, что всякий, кто проходит курс обучения в Лондонской школе бизнеса, трехдневный или двухгодичный, изменится благодаря полученным впечатлениям. Нам хочется, чтобы они вспоминали время, проведенное здесь, как то, что серьезно повлияло на их карьеру и, возможно, на всю их жизнь... Заявление о том, что мы занимаемся трансформациями, хорошо тем, что каждый здесь, от уборщика до помощника декана, теперь более преданы своему делу. Люди страстно желают повлиять на тех, кто поступает к нам».

Подобные трансформационные предложения появятся у всех компаний сферы услуг.

Подобные трансформационные предложения появятся у всех компаний, которые сейчас считают себя частью сферы услуг. В здравоохранении плата будет взиматься не за предоставленные услуги, а за восстановление или сохранение здоровья клиента. Архитекторы не только совершили прыжок от того, как создается проект, к тому, какие ощущения он вызывает, – так Анна Клигманн описывает переход к впечатлениям в своей книге *Brandscapes*, а также рассказывает о том, как «изменилось восприятие архитектуры, когда предметом исследования стал не искусственный объект, а воспринимающий его человек». Авиакомпании и отели будут трансформировать людей, которые едут в командировку, в хорошо отдохнувших воинов, готовых к завтрашним битвам. Туристические компании точно так же примут участие в трансформации отдельных людей и целых семей, потому что, как сформулировал Джефффри Коттлер, «путешествие предлагает вам больше возможностей изменить вашу жизнь, чем практически любое другое времяпровождение». И последнее в этом небольшом перечне ожидающих нас в будущем нововведений: компании, занимающиеся компьютерным обслуживанием, преобразуют клиентов с хорошо работающим оборудованием в предприятия, которые используют это оборудование, чтобы хорошо вести свою деятельность.

А почему бы и нет? Их конкуренты – консультанты по вопросам менеджмента и аутсорсинговые фирмы – уже делают первые шаги по направлению к трансформациям как к экономическому предложению. Многие понимают, что клиентам больше не нужны материальные отчеты, нематериальные аналитические разработки или запоминающиеся семинары, которые дают советы, что и как нужно делать. Все вышеперечисленное лежит в основе деятельности, однако не делает компанию лучше. Один аналитик отмечает, что, когда вы нанимаете на работу крупного консультанта, вы «словно ходите к мануальному терапевту. Спустя сто восемьдесят два посещения вам все еще нужно к нему приходиться»¹⁷⁴. Клиенты скорее хотят улучшить свой бизнес, они хотят работать с консультантами, которые могут обеспечить желаемый, долгосрочный результат. В редакционной статье онлайн-ресурса *Information Week* говорится: «Директора компаний по информационным технологиям заявляют, что они максимально открыты для построения более глубоких партнерских отношений, основанных на конкретных результатах, когда их поставщики готовы разделить с ними риски и прибыли от внедрения и реализации крупных ИТ-проектов».

Или возьмем для примера систему вызова неотложной медпомощи *Philips Lifeline*, которая сочетает в себе качества товара, услуги, впечатлений и трансформаций. В основе этого предложения «дистанционной диагностики здоровья» лежит использование целого ряда приборов (медицинских мониторов, наручных часов и подвесок). Когда пользователь нажимает на кнопку прибора, то последний отправляет сигнал по телефону на круглосуточную линию центра текущего контроля. Там специально подготовленные операторы перезванивают пользователю, чтобы выяснить ситуацию и при необходимости для решения проблемы отправить подходящего человека – это может быть друг, родственник или врач скорой помощи. В менее чем 5 % случаев требуется оказание неотложной помощи, когда есть конкретная причина для оказания такой услуги. Большинство людей звонят, потому что им одиноко, а разговор с оператором помогает улучшить их самочувствие. Интересно то, что, как показал детальный анализ, большинство клиентов покупают систему *Lifeline* не для себя, а для своих родственников, которым они и передают прибор. В данном случае они платят деньги за свое душевное спокойствие.

На самом деле люди отправляются в больницу за исцелением. И расположенный в Даллесе, штат Орегон, *Mid-Columbia Medical Center (MCMC)* успешно это доказал. В него приезжают пациенты из 20 штатов, чтобы попасть в онкологический центр *Celilo Cancer Center*, где занимаются исцелением болезней по следующим пяти направлениям: телесное, социальное, интеллектуальное, экологическое и духовное. Телесное исцеление предполагает ультрасовременные методы лечения, это второй центр в США, где пациентов лечат лучевой терапией с модулированной интенсивностью. Социальное исцеление включает прогулки пациентов в парках вместе с семьями, а также обширную культурно-развлекательную программу. Для интеллектуального исцеления используется библиотека медицинской литературы, где пациенты с семьями могут найти всю необходимую информацию о характере их заболевания, включая информацию о возможных методах лечения. Экологическое исцеление предполагает прогулки в парке скульптур на территории центра с видом на Каскадные горы. Духовное исцеление предполагает как посещение зала для медитаций в самом центре, так и лабиринта за его пределами, где пациенты могут заняться медитацией или помолиться. «Нефункциональное использование» 1/3 площади центра объясняется тем, что это помогает пациентам успешно бороться со стрессом, ведь, согласно исследованиям, большинство проблем со здоровьем связаны со стрессом. Поэтому в центре созданы наиболее благоприятные в этом отношении условия, способствующие излечению, они включают успокаивающую инструментальную музыку (ее играют на

¹⁷⁴ Марк Вульфенбергер, цитата из Nikhil Hutheesing, Reducing Sticker Shock // *Forbes*. – 3 November 1997. – P. 151.

арфе) в холле, обучение приемам релаксации, массажные процедуры и посещение бани. Руководство центра справедливо полагает, что учреждение работает в секторе трансформаций.

К этому же следует стремиться администрации тюрем. Организация *Corrections Corporation of America (CAA)*, главный офис которой находится в Нэшвилле, предоставляет местному и федеральному правительствам, а также правительству штата, частные услуги по содержанию и исправлению нарушителей закона. Формально мыслящие тюремные надсмотрщики могут подумать, что эта услуга нужна для того, чтобы изолировать заключенных от остальных людей. Однако, когда корреспондент журнала *Chief Executive* попросил описать «продукцию» компании, генеральный директор, доктор Роберт Крантс, ответил, что в ССА была выработана программа «качественного исправления», которое предполагает не только ограничение свободы, но и...

«...повышение вероятности того, что у заключенных, после того как они выйдут на свободу, будет лучшая жизнь, чем она была бы без нашей помощи... Для нас качественное исправление означает научить заключенных читать и писать... Более чем у половины из них нет аттестатов зрелости, так что мы много занимаемся их обучением... Для тех, у кого уже есть среднее образование, мы предлагаем ряд курсов по повышению квалификации. Мы обучаем их таким специальностям, как дизельная или автомобильная механика... А еще мы разработали, по нашему мнению, самую совершенную в мире программу лечения от наркотической зависимости продолжительностью семь месяцев. Она превосходит даже курс лечения в *Betty Ford Clinic*»¹⁷⁵.

Крантс признал, что методы, применяемые ССА, не работают в отношении 20 % случаев, когда его компания имеет дело с психопатами, которых невозможно известными науке методами превратить в людей, приносящих пользу обществу¹⁷⁶. Он также объяснил, что правительственные агентства, продавшие подконтрольные им тюрьмы корпорации, сэкономили деньги, в среднем примерно 10 %, поскольку «самое выгодное с точки зрения затрат – дать каждому заключенному надежду. Он встает утром, а потом отправляется делать то, благодаря чему по окончании срока он сможет устроить свою жизнь за пределами исправительного учреждения».

Это только возможность, однако превращение закоренелого преступника или даже осужденного впервые в того, кто больше не вернется в тюрьму, – это уже другой вид экономического предложения. То же самое касается всех ситуаций, когда людям нужно получить второй шанс в жизни. Это относится и к тем, кому обычные школы не смогли помочь, например учащимся, которые постигают секреты кулинарного мастерства в Бидуалдском учебном центре в Питтсбурге. Билл Стрикленд – владелец центра и общественный предприниматель, говорит об этих учащихся следующее: «Они стали людьми, способными эффективно действовать в окружающей среде... Это результат. Это продукт»¹⁷⁷.

¹⁷⁵ Цитата из J. P. Donlon, *The P&G of Prisons // Chief Executive*. – May 1998. – P. 28–29.

¹⁷⁶ *Kairos Prison Ministry International*, некоммерческая христианская организация, расположенная в Орландо, штат Флорида, ежегодно проводит несколько мероприятий для заключенных этой тюрьмы, чтобы смягчить их сердца, начиная с самых закоренелых преступников. Это сложная задача, и служащие *Kairos* используют в своей работе сценический театр: они тщательно продумывают и отработывают каждое слово.

¹⁷⁷ Цитата из Sara Terry, *Genius at Work // Fast Company*. – September 1998. – P. 176.

Экономические различия

Трансформации так же отличаются от впечатлений, как впечатления – от услуг.

Как и в случае с впечатлениями, кое-кто возразит, что трансформации – это не более чем разновидность услуг. Но разве можно сравнивать обед в *McDonald's* и тренировку в фитнес-центре, предоставление информационных отчетов и участие в делах компании на правах партнера, чистку костюма и очищение души? Разве можно отнести все это к одному виду экономического предложения? Как показано в таблице 9.1, трансформации – это отдельное экономическое предложение, которое так же отличается от впечатлений, как впечатления – от услуг. Выделение этого нового вида экономического предложения требует использования слов, которые еще не привычны для нас в контексте ведения бизнеса и достижения экономических результатов. Однако уже привычным для нас терминам экономики услуг – «нематериальные продукты», «клиенты», «поставка по требованию» – понадобились годы, чтобы войти в обиход и стать естественными. Так что должно пройти какое-то время, прежде чем мир привыкнет к терминологии экономики услуг и трансформаций. Чтобы полностью понять различия между пятью видами экономических предложений, подумайте вот о чем:

- Сырье равноценно, товары материальны, услуги нематериальны, впечатления памятливы, а трансформации – *эффективны*. Ни один другой вид экономического предложения не приводит к последствиям, выходящим за временные рамки его потребления. Даже воспоминания о впечатлении стираются из памяти со временем. Покупатели трансформаций хотят получить помощь или наставления на пути к своей цели, и сама трансформация должна произвести на них ожидаемый эффект. Поэтому мы называем этих покупателей *претендентами* – они претендуют на то, чтобы стать кем-то другим. Если не менять свое отношение, работу или черты характера, трансформация невозможна. Изменения должны быть не только в степени, но и в качестве, и не только функциональные, но и структурные. Трансформация затрагивает само естество покупателя.

- В то время как компании хранят сырье, инвентаризуют товары после производства, поставляют услуги по требованию и раскрывают впечатления с течением времени, они должны *продолжительно воздействовать* на клиента посредством трансформации, словно их цель – полностью изменить претендента. Если изменение (похудение, отказ от плохой привычки или финансовая стабильность для клиента, снижение расходов, повышение производительности или независимость от колебаний курса акций на рынке для компаний) временно, это не трансформация, а небольшой подъем на старой дороге. Любое ухудшение или возвращение на круги своя уменьшает силу воздействия трансформации.

- Наконец, сырье натурально, товары стандартизированы, услуги персонализированы, впечатления личностны, а трансформации *индивидуальны*. Предложение не существует за пределами тех черт, которые претендент желает изменить или воспитать в себе. Впечатления – это события, на которые человек реагирует и которые остаются в его памяти; трансформации пошли значительно дальше – они изменяют *сущность* покупателя, будь то частное лицо или компания. Поскольку впечатления по сути своей личностны, нет таких двух людей, у которых они были бы одинаковыми. Их восприятие зависит и от прошлого опыта, и от психологического состояния. Справедливо и то, что никто не может дважды пережить одну и ту же трансформацию – во время второй попытки он будет уже совершенно другим человеком. Люди ценят трансформацию превыше остальных видов экономических предложений, потому что она обращена к первоисточнику наших потребностей – к причине, по которой мы приобретаем сырье, товары, услуги и впечатления.

Таблица 9.1.
Экономические различия

Экономическое предложение	Сырье	Товары	Услуги	Впечатления	Трансформации
Экономика	Аграрная	Промышленная	Услуг	Впечатлений	Трансформаций
Экономическая задача	Добыча	Производство	Доставка	Представление	Курирование
Суть предложения	Равноценное	Материальное	Нематериальное	Запоминающееся	Эффективное
Главное качество	Природное	Стандартизированное	Индивидуализированное	Личное	Индивидуальное
Характер поставок	На развес	По описи	По требованию	Проявляется с течением времени	Удерживается с течением времени
Продавец	Торговец	Производитель	Поставщик	Режиссер	Куратор
Покупатель	Рынок	Пользователь	Клиент	Гость	Претендент
Факторы спроса	Свойства	Особенности	Льготы	Ощущения	Черты

Если компания называет себя куратором трансформаций, то ее экономическим предложением можно считать человека, изменившегося в результате ее деятельности. Получается, что *клиент становится продуктом!* Каждый покупатель трансформации, по сути, просит изменить его самого. Экономическое предложение в данном случае – это и не материалы, которые компания использует, и не физические объекты, которые она производит. Это и не процессы, которые она выполняет, и не ряд встреч и взаимодействий, которыми она руководит. Когда компания курирует трансформацию, *предложением выступает сам человек.*

Каждый покупатель трансформации, по сути, просит изменить его самого.

Это означает, что в каждом конкретном случае нужно тщательно обдумывать форму и содержание трансформации. Куратор трансформаций должен узнать стремления клиента, прежде чем думать, как можно повлиять на него на физическом, эмоциональном, интеллектуальном или духовном уровне. Конечно, ожидания претендентов похожи на ожидания покупателей, однако в данном случае ожидания сосредоточены не на товаре или услуге во внешнем мире, а на самом клиенте, на том, кем он хочет стать¹⁷⁸.

На смену экономике впечатлений неизбежно придет экономика трансформаций. И тогда залогом успеха станет понимание устремлений людей и компаний, а также способность помочь им в реализации этих устремлений.

¹⁷⁸ Помните модель трех «У»? Во-первых, удовлетворение ожиданий клиентов: как куратор трансформаций понял и оценил их желания? Во-вторых, потребительская уступка: какова разница между тем, чего клиент хочет, и тем, чего он может достичь? В-третьих, удивление клиентов: выход за пределы ожидаемого после изменений в новой для претендента области. И наконец, наступает время четвертой «У» – устремленности: теперь клиент с нетерпением ждет возобновления сотрудничества с этим куратором для работы над следующей задачей.

Давайте посмотрим, как будут происходить изменения в страховых компаниях при переходе к новым типам экономики. Как мы уже убедились, разработанная компанией *Progressive* система оценки размеров страхового убытка была первым шагом на пути к экономике впечатлений – она предоставляет клиентам время и средства, чтобы привести в порядок свои нервы. Когда представитель страховой компании приезжает на место происшествия и решает сразу все вопросы, не нужно беспокоиться о том, как выйти из возникшей ситуации. Традиционные страховые компании только *страхуют* своих клиентов, т. е., как показано на рис. 9.2, гарантируют им денежную компенсацию в случае потерь. Что-то происходит, и клиенты получают деньги. И все. Впечатление, поставленное компанией *Progressive*, в свою очередь *уверяет* страхователей, что им положены уверенность, ободрение, доверие и удовлетворение. Когда что-то происходит, *Progressive* уверяет своих клиентов, что они не только получают свои деньги, но и почувствуют себя лучше после всего пережитого.



Рис. 9.2.

Сфера страхования в сменяющихся друг друга типах экономики

В трансформационной экономике даже этого будет недостаточно. Страховщики будут также гарантировать своим клиентам, что с ними ничего плохого не случится. Например, в 2007 году страховая компания *Safeco Insurance* из Сиэтла стала предлагать программу страхования подростков *Teensurance* со слоганом «Поощряем ответственность – дарим душевный покой». Именно на это направлено страховое предложение компании для подростков. Оно предполагает прохождение онлайн-оценки вождения, направленной на улучшение их навыков вождения и круглосуточную помощь на дорогах не только в случае аварий, но и при возникновении любых проблем. *Safeco* устанавливает GPS-трекеры на автомобили, которые позволяют отслеживать не только их местоположение, но также и скорость, пробег и время поездки. Эта система немедленно посылает сигнал тревоги родителям, когда подросток превышает установленные в системе ограничения скорости, выезжает за пределы зоны безопасного вождения или нарушает запрет на ночное вождение, а также отслеживает обычное время выезда и приезда подростка домой. Сетевые инструменты также позволяют родителям и детям узнавать о правильном вождении и поведении на дороге на основе последних данных, помогают подросткам стать хорошими водителями и тем самым завоевать доверие своих родителей.

Компания *Achmea* из Зейста, Нидерланды, занимается не только автострахованием, но и страхованием жизни. Поняв, что такая страховка не представляет особого интереса для клиентов, в 2006 году она стала трансформироваться в медицинскую организацию. Она начала создавать собственные медицинские центры, которые должны были помочь владельцам поли-

сов стать здоровыми, а также улучшить качество питания, приобрести хорошую осанку, провести профилактику несчастных случаев и т. д. Компания также создала сайт только для владельцев полисов, где они могут получить доступ к медицинской энциклопедии, помощь в постановке диагноза, советы по образу жизни и психологические консультации. Завершающим штрихом в процессе превращения страховой компании в компанию, обеспечивающую трансформации, являются такие дополнительные предложения, как журнал и информационный бюллетень, оздоровительные программы, обучение, путешествия и медицинские осмотры, проводящиеся врачами – сотрудниками компании.

Если вы предоставляете услуги, подумайте о своем бизнесе. Каковы эквиваленты *страхования, уверения и гарантирования* в той индустрии, в которой вы сейчас работаете? Вряд ли вы найдете такие же простые слова, которые обозначили бы путь от услуг к впечатлениям, а затем и к трансформациям (возможно, вам даже потребуются придумать пару новых слов). В любом случае творческое осмысление новых экономических предложений окупится с лихвой, так как мы все ближе и ближе подходим к экономике впечатлений и трансформаций.

Каковы эквиваленты страхования, уверения и гарантирования в вашей индустрии?

Что должны делать производители? Сегодня экономика впечатлений уже показывает нам, как они экспериментируют с товарами – ассоциируют их с впечатлениями и пытаются представить себе, как будет ощущаться их *использование*. В трансформационной экономике производители, разумеется, придут к *трансформационным продуктам* – они будут разрабатывать и продавать такие товары, которые помогут клиентам измениться. Здесь нужно обратить особое внимание на пользователя: как тот или иной товар влияет на него. И хотя такую задачу уже ставят книги серии «Помоги себе сам», программное обеспечение *«edutainment»*¹⁷⁹, видеозаписи различных фитнес-упражнений, спортивные тренажеры, им пока что не хватает в полной мере трансформационных предложений¹⁸⁰. Трансформационные спортивные тренажеры, например, помогли бы производителям перестать воспринимать свой бизнес как *продажу физических товаров* и начать воспринимать его, как *создание хорошего телосложения*. И еще обязательно был бы кто-то, кто проверял бы достигнутые результаты!

Некоторые фирмы стали первопроходцами. Возьмем для примера компанию *Hallmark Card*, которая работает в сфере поздравительных открыток. Ее стремительно растущее и развивающееся подразделение *Hallmark Business Expression* создает открытки, которые призваны повысить настроение и трудолюбие служащих на рабочих местах (как и лояльность покупателей в местах продаж). Команда дизайнеров *Hallmark* сначала помогает отдельным компаниям выяснить их потребности, составить ряд установок, которые нужно донести до отделов и служащих, а затем создает персонализированные открытки. Поскольку цель этой программы – изменить отношение персонала к своей работе, *Hallmark* продает открытки не так, как обычные товары, а как инструменты для руководства и отдела кадров, с помощью которых можно улучшить корпоративную культуру.

Или возьмем автомобильную промышленность. Сейчас важным фактором дизайна автомобиля стал звук закрывающейся двери (каких-то 30 лет назад это никого не волновало), а

¹⁷⁹ От «education» – «обучение, образование» и «entertainment» – «развлечение». – Прим. ред.

¹⁸⁰ Как мы говорили в главе 6, Бренда Лорел в своей книге пишет, что «взаимодействие человека с компьютером должно быть "смодулировано"». (Brenda Laurel, *Computers as Theatre*. – Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1993. – XVIII.) Эрик Джастин Гульд, руководитель студии по дизайну интерфейса *MONKEY*, в своей статье (Eric Justin Gould, *Interface Design: Diversity in Your Audience // Interactivity*. – February 1997. – P. 69) побуждает дизайнеров пойти еще дальше и задуматься о трансформационной силе технологий: «Когда вы привносите новую технологию в чью-то жизнь (будь то передовое аппаратное обеспечение или же просто новый способ взаимодействия человека и машины), вы не можете не оказать влияния на пользователя. Уважение к культуре означает, что на этапе разработки вы принимаете во внимание, как конечный продукт повлияет на человека, который будет с ним работать». Абсолютно точно.

в экономике трансформаций человек не купит машину, если она не улучшит водительские способности у него или у его детей. По этой причине автопроизводители за последние 10–20 лет напихивали автомобили различными приборами, включая радары для предотвращения столкновений, адаптивные фары, зеркала бокового обзора, акустические парковочные системы, камеры заднего вида и системы слежения за дорожной разметкой. И хотя стоимость большинства этих приборов входит в стоимость автомобиля, компания *General Motors* оснащает свои автомобили системой *OnStar*, которая носит отчетливо трансформационный характер. Она проводит диагностику автомобиля, чтобы обеспечить безаварийное вождение и уберечь пассажиров от травм при условии надлежащей эксплуатации.

Или обратимся к фармацевтическим компаниям. *GlaxoSmithKline (GSK)* уже давно производит товары для тех, кто хочет бросить курить: жевательную резинку *Nicorette*, пластыри *NicoDerm CQ*, леденцы и т. д. Проведенные компанией исследования показали, что лишь очень небольшое число желающих превратиться из курильщика в свободного от вредной привычки человека достигают успеха в этом деле – всего 24 %. Поэтому компания разработала индивидуализированную программу по отказу от курения под названием *Committed Quitters* («*Решительный отказ*»). Участие в программе начинается с откровенного разговора по телефону с представителем компании, который пытается выяснить привычки курильщика – сколько сигарет тот выкуривает в день, в какое время у него самое сильное желание закурить, что ему мешает бросить и т. д. Потом специалисты компании высылают ему индивидуально подобранные материалы: письма, брошюры, памятки и прочее. В дальнейшем они созваниваются с таким клиентом, отправляют электронные письма и взаимодействуют через сайт. Исследование, проведенное после завершения такой программы (она длилась много недель), показало, что вероятность отказа от вредной привычки у принявших в ней участие увеличилась на 50 %, они также покупали больше товаров этой компании.

Еще одной сферой, где продажа товаров может способствовать трансформации людей, является индустрия спортивных товаров. Вот неполный список таких товаров: *Nike+* – GPS-приложение, которое позволяет отслеживать темп, дистанцию, маршрут и личные рекорды, и *miCoach* от *Adidas* – персонализированная система тренировок, к которой можно получить доступ по интернету. Аналогичным продуктом является *Fitbit* – прикрепляемый к телу датчик от одноименной компании из Сан-Франциско. Этот прибор измеряет количество шагов, пройденных за день, пройденное расстояние, количество истраченных калорий и даже определяет качество сна. Прибор *DirectLife* от *Philips* отслеживает всю вашу физическую активность (за исключением сна), вместе с ним вы получаете персонализированную программу физической подготовки и питания, доступную на специализированном сайте. Компания *Under Armour* предлагает компрессионную одежду, которая поддерживает мускулатуру спортсмена во время тренировки и стимулирует кровообращение.

В экономике впечатлений многие производители предлагают своим клиентам купить сувенир как вещественное доказательство полученного впечатления. В зарождающейся трансформационной экономике хорошие производители будут изготавливать эмблемы, которые претенденты будут покупать в ознаменование произошедших с ними трансформаций. Кольца, кресты, флаги, медали, знамена, значки, медальоны и другие подобные эмблемы символизируют переход их носителя из одного состояния в другое: из холостяка – в женатого, из командного игрока – в чемпионы, из гражданского – в солдаты, из солдата – в герои и т. д. По таким эмблемам люди узнают тех, кто прошел ту же, что и они, трансформацию, и смогут начать разговор при встрече или даже организовать сообщество при более длительном знакомстве.

В зарождающейся трансформационной экономике хорошие производители будут изготавливать эмблемы в ознаменование произошедших с клиентами трансформаций.

Курирование трансформаций

Эксперты со скорбью признают, что все люди, которые пережили огромную потерю, должны пройти через ряд впечатлений (шок, депрессию, замешательство, вину, злость), прежде чем им станет легче. Нам значительно легче пройти эти стадии и вернуться к нормальной жизни, когда все вокруг – священники, наставники, друзья – помогают нам, чем если бы мы были наедине со своим горем. Так же и куратор трансформаций помогает претендентам пройти через ряд впечатлений.

Шкала потребительской ценности лежит в основе экономической пирамиды, которая показывает, как каждое последующее экономическое предложение строится на вершине предыдущего (рис. 9.3). Куратор должен найти именно то сочетание открывающих новый взгляд на мир впечатлений, которое поможет претенденту достичь поставленной цели (не забывайте о товарах, которые он сделает эмблемами пройденного пути). Режиссеры впечатлений должны описать, какие услуги покажутся клиентам захватывающими, и поставить их на сцене так, чтобы все представление стало запоминающимся событием (и еще лучше сохранилось в памяти благодаря сувенирам). Поставщики услуг, в свою очередь, должны разработать подходящую форму товара (столы и раздаточные устройства в ресторанах фаст-фуда или вешалки, пластиковые пакеты и стиральные машины в прачечной), которая позволит клиенту произвести ряд желаемых действий. Хорошие производители, разумеется, разрабатывают необходимую сырьевую базу для производства своих товаров. Сырьевые компании должны обнаружить местоположение природных ресурсов и добыть их для тех рынков, которые они обслуживают.



Рис. 9.3.

Экономическая пирамида

Таким образом, трансформации невозможно *добыть*, *произвести* или *поставить*; их можно только *куруровать*. Как гласит старая поговорка, «Можно подвести лошадь к воде, но нельзя заставить ее пить». Вы не можете заставить другого человека измениться. Все трансформации происходят в самой сущности клиента, и они должны быть сделаны им и только им самим. Марк Скотт, бывший генеральный директор *Mid- Columbia Medical Center*, рассказал нам следующее: «Мы выяснили, что некоторым пациентам по вполне понятным причинам не по душе программа преодоления стресса, предлагаемая вместе с курсом лечения рака. В таких случаях мы стремились привлечь к лечению пациентов всех членов их семьи, чтобы те тоже помогали направлять их в позитивное русло. И уж если это срабатывало, то срабатывало отлично».



Рис. 9.4.
Фазы курирования трансформаций

Кураторы трансформаций в самом лучшем случае могут создать нужную ситуацию, в которой может произойти изменение, т. е. они могут поставить нужные впечатления, предложить нужные услуги... ну, вы поняли. Однако одного этого недостаточно; курирование трансформаций предполагает еще кое-что. Как показано на рис. 9.4, это экономическое предложение требует трех отдельных этапов: диагностики устремлений, постановки трансформационных впечатлений и закрепления результата.

Диагностика устремлений

К чему стремится клиент? Где он находится сейчас по отношению к своей цели? В каких измерениях можно добиться нужной трансформации? Клиент не может ее достичь без надлежащей диагностики. И, как и в случае с массовой персонализацией простых товаров и услуг, когда клиенты зачастую не знают или не могут выразить словами, что они хотят, претенденты часто не знают или не могут выразить словами свои мечты и надежды. У них даже могут быть *неправильные* стремления – цели и желания, опасные для их собственного здоровья. Фирмы, которые занимаются финансовым консультированием, берут на себя фидуциарные обязательства, т. е. предотвращают рискованные или неразумные капиталовложения со стороны клиентов, а зрители в тематических парках следят за безопасностью гостей. Так и все без исключения кураторы трансформаций должны не допустить, чтобы клиент приобрел ненужные ему или безнравственные черты. Что это может быть, зависит от совести и мировоззрения конкретного куратора.

Чтобы трансформация состоялась, прежде всего нужно понять, кем клиенту действительно нужно стать и как далек он от этой цели внутри себя. Куратор должен провести диагностику, даже когда клиент не осознает или обманывается на счет направления или масштабов изменений. Способен ли он добиться поставленной цели? Если способен, как его можно направить на верный путь? В некоторых случаях, где больше подошел бы термин «сортировка», а не «диагностика», отдельный человек (или компания) не способен стать тем, к чему он стремится. Тогда начинать трансформационный процесс не имеет смысла; клиенту нужна предварительная подготовка в тех областях, в которых он слаб.

Клиенты не могут достичь своей цели без надлежащей диагностики.

На этапе диагностики фитнес-центр, к примеру, должен узнать желаемый вес, мышечную силу, общую физическую форму клиента (вместе или по отдельности) и сравнить их с его теперешним состоянием. Только после этого можно разрабатывать программу физической нагрузки, которая приведет клиента к желаемому результату. Нужно также учитывать результаты медицинского осмотра претендента, чтобы рекомендуемая нагрузка не нанесла вреда его здоровью; необходимо выяснить также его умственное и эмоциональное состояние, чтобы предупредить возможные препятствия на пути. В области здравоохранения врачи (включая психиатров и психотерапевтов) предполагают, что все пациенты хотят быть физически (или умственно) здоровыми, однако в каждом конкретном случае устремления могут быть разными: от «прекрасно себя чувствую, словно заново родился на свет» до «чувствую себя достаточно хорошо, чтобы возобновить работу», от «поскорее выбраться из больницы и вернуться домой» до «умереть спокойно». Как и все остальные кураторы трансформаций, лечащий врач может решить, что одна цель слишком пессимистична, а другая – слишком оптимистична; в любом случае он должен действовать в интересах клиента при назначении процедур или выборе метода лечения (и всегда оставлять немного места для чуда). Так же и консультанты по менеджменту, прежде чем порекомендовать те или иные действия, должны понять стратегические цели компании и ее теперешние возможности, учитывая при этом, что оба участника (и компания, и консультант) предвзято смотрят на положение вещей.

Если вы намереваетесь предлагать трансформации, то четко сформулируйте диагноз с указанием исходной ситуации и желаемого результата. Обратите внимание на примеры формулировок, которые мы уже использовали в этой книге: из обрюзгшего толстяка в натренированного атлета, из больного в здорового, из страдающего от стресса в уравновешенного человека, из курильщика в свободного от вредной привычки человека, из одинокого в состоящего

в браке, из обычной команды в чемпиона, от депрессии к полноценной жизни, из простого желания выписаться из больницы и попасть поскорее домой в желание упокоиться с миром. Очевидно, что подобные формулировки являются обобщенными указаниями для проведения трансформаций, вы не должны ограничиваться ими и формулировать диагноз применительно к данному конкретному клиенту.

Постановка трансформационных впечатлений

Какое впечатление или набор впечатлений приведет к необходимой трансформации? Как клиент может из своего теперешнего положения или состояния попасть в то, к которому он стремится? Трансформации, разумеется, строятся на впечатлениях, особенно на меняющих жизнь впечатлениях, которые заставят клиента понять свои устремления вне зависимости от того, сможет он затем выразить их словами или нет.

Психотерапевты, к примеру, проводят ряд сеансов с пациентом. Каждый сеанс имеет свою задачу, однако вместе они призваны переместить клиента из состояния относительного умственного заболевания в состояние относительного умственного здоровья (хотя одних психотерапевтов можно обвинить в том, что они всех считают психически больными, а других – в том, что они относятся ко всем своим пациентам как к абсолютно здоровым людям). Образовательные учреждения, в том числе школы бизнеса, предлагают ряд впечатлений внутри каждого впечатления, некоторые – достаточно крупные, некоторые – едва заметные, однако все они созданы с целью обучения, формирования и подготовки учащихся, чтобы по окончании учебы у них был определенный багаж знаний и умений. Инструкторы по гольфу и другим видам спорта объединяют интеллектуальное понимание и эмоциональное одобрение с физической активностью, которые необходимы для совершенствования навыков их подопечных. Как и в случае многих других трансформаций, инструкторы по гольфу не ограничивают впечатление по совершенствованию игры одним крошечным действием – ударом по мячу. Чтобы превратить неуклюжего человека в способного игрока, они предлагают помощь в умственной подготовке, отработку подачи и приема мяча, а также всех мыслимых и немыслимых ударов, тренировки с различными видами клюшек, подготовку поля для игры, правила ведения счета и т. д.

Кураторы могут использовать для трансформации любую из четырех областей впечатлений.

В качестве основы для трансформации кураторы могут выбрать любую из четырех областей впечатлений. Развлекательные впечатления меняют наше восприятие мира, а обучающие заставляют задуматься, насколько мы подходим для жизни в этом мире. Эскапизм развивает личные качества, умения и навыки, а эстетические впечатления наполняют нас чувствами красоты, восторга и преклонения. Однако повторим еще раз, самые увлекательные впечатления, которые оставляют след в нашей жизни, состоят из элементов всех четырех областей, какой бы ни была конечная цель той или иной трансформации.

Закрепление результата

Впечатления готовят сцену для трансформации. Однако, если трансформация уже произошла, как закрепить достигнутый результат? Что нужно сделать, чтобы усилия не сошли на нет? Трансформацию можно считать состоявшейся только тогда, когда ее результаты видны даже спустя какое-то время. Чтобы сделать великий удар, игрок в гольф должен много и упорно тренироваться. То же самое справедливо и для тренера. Ни один человек не может стать первоклассным игроком за одно занятие или быть таковым без постоянной практики и тренировок. Общество анонимных алкоголиков и другие группы самопомощи безупречно работают на этапе закрепления результата: они говорят, что отказаться от рюмки один раз легко, а про-

тивостоять искушению раз за разом значительно сложнее. Семейные консультанты могут вернуть пару к общению после измены или даже подвести ее к прощению, но чтобы построить заново разрушенное доверие, потребуется значительно больше времени и усилий со стороны обоих партнеров.

Настоящая трансформация имеет место только тогда, когда ее результаты видны даже спустя какое-то время.

Кураторы трансформаций считают закрепление результата самым трудным этапом, и именно на нем многие терпят неудачи. Консультанты по вопросам менеджмента, которые проводят стратегический анализ и не следят за выполнением своих рекомендаций, так и остаются в секторе услуг, а не в трансформационной экономике. Преподаватели, которые передают знания учащимся и не интересуются тем, насколько последние способны воспользоваться ими, в лучшем случае работают в экономике впечатлений. А врачи, которые лечат физические болезни без внимания к эмоциональному состоянию пациента, делают только половину работы, и понимание этого уже приходит к представителям врачебного сообщества.

Объединение актов в спектакль

В сентябре 1994 года британский медицинский журнал *Lancet* опубликовал статью, которая вызвала неоднозначную, если не сказать возмущенную, реакцию среди медиков из-за того, что в ней принцип «работа – это театр» был применен по отношению к труду врачей. В статье *Acting in Medical Practice* («Актерская игра в медицинской практике») доктора Хиллел Файнстоун и Дэвид Контер из Университета Западного Онтарио утверждали, что врачи должны проходить такую же подготовку, как и актеры, включая упомянутый выше трехэтапный подход, чтобы они могли действительно трансформировать пациента. Они показывают, как врачи, а по аналогии с ними и остальные кураторы трансформаций, должны действовать на каждом этапе:

«Если терапевт не в состоянии оценить эмоциональные потребности пациента [диагностика состояния человека в целом] и эффективно удовлетворить их [постановка впечатлений], его работа не выполнена. Следовательно, полагаем мы, подготовка врачей должна включать курс актерского мастерства, на котором студенты учились бы правильно реагировать на эти эмоциональные потребности.

В моей практике... я часто лечу людей, которые страдают от хронических болей. Я считаю, что пациенту необходимо мое ободрение и надежда [закрепление результата], чтобы показать ему не только мое участие, но и путь для него самого – путь к самосовершенствованию»¹⁸¹.

Мы добавим только, что, поскольку работа – это действительно театр, врачи должны *все-гда* играть так, чтобы пациенты видели их участие и заботу.

Многие врачи высмеяли и подвергли критике перспективу превращения докторов в актеров. Один даже не стал скрывать своей язвительности. Он написал, что, когда драма станет частью учебного плана в медицинских институтах, мы станем свидетелями забавных сцен: «Проблема: ожирение. Старый подход: врач прописывает диету. Новый подход: звучит музыка, врач стоит на фоне неба, полыхающего багряным закатом, в его глазах стоят слезы, и он дает своему пациенту торжественное душераздирающее обещание: "Да будет Господь мне свидетелем: ты всегда будешь испытывать чувство голода!"»¹⁸² Однако хорошая актерская игра *действительно* помогает пациенту рассказать о том, что его беспокоит, на этапе диагностики, лучше понять имеющиеся варианты лечения, выбрать благоприятный для его здоровья набор впечатлений и наконец провести более эффективную терапию, которая требуется для закрепления достигнутого результата. Более того, исследования в области медицины тоже говорят в пользу актерской игры среди медиков. Наблюдение показывает, что те врачи, у которых более теплое и душевное отношение к своим пациентам, т. е. лучшие «медицинские» манеры, не только реже призываются к ответственности в суде, но и демонстрируют лучшие результаты лечения больных¹⁸³. Участливые доктора прошлого – это далеко не анахронизм, а роль, которую должен играть каждый врач, каждый куратор впечатлений.

Три этапа трансформаций – диагноз, постановка впечатлений и закрепление результата – не только отличают это экономическое предложение от расположенных на более низкой сту-

¹⁸¹ Hillel M. Finestone and David B. Conter, Acting in Medical Practice // *The Lancet* 344. – № 8925. – 17 September 1994. – P. 801.

¹⁸² Mark DePaolis, Doctors Can Act as If All the World's a Stage // *Minneapolis Star-Tribune*. – 27 January 1995.

¹⁸³ См., например, Gregory W. Lester and Susan G. Smith, Listening and Talking to Patients: A Remedy for Malpractice Suits? // *The Western Journal of Medicine*. – March 1993; Jerry E. Bishop, Studies Conclude Doctors' Manner, Not Ability, Results in More Lawsuits // *The Wall Street Journal*. – 23 November 1994; Daniel Coleman, All Too Often, The Doctor Isn't Listening, Studies Show // *The New York Times*. – 13 November 1991.

пени впечатлений, но и выражают более сильное чувство ответственности за здоровье каждого покупателя, чем может (или должен) демонстрировать режиссер впечатлений. Куратор трансформаций должен быть достаточно заботливым, чтобы честно сообщить диагноз, руководить постановкой необходимых впечатлений и не покладая рук трудиться над закреплением результата. Известный философ Мильтон Мейерофф написал, наверное, самую выдающуюся книгу на эту тему – *On Caring*. Ее нужно включить в список обязательной литературы для тех, кого интересует экономика трансформаций. «Забота, как помощь другому человеку в его росте и самореализации, – пишет Мейерофф, – это процесс, который, подобно дружбе, может возникнуть только при взаимном доверии и который способствует усилению и качественному изменению отношений между двумя людьми»¹⁸⁴. Под «процессом» Мейерофф понимает ряд впечатлений, которые не только указывают на заботу, но и *развивают* ее со временем. (Разве не с вашими лучшими друзьями вы пережили самые грандиозные впечатления в своей жизни?)

Куратор трансформаций должен быть заботливым.

Более того, текущие отношения с отдельными претендентами, необходимые для закрепления результатов трансформации, возможны только тогда, когда служащие отказываются от безапелляционности в пользу стойких (и даже вечных) принципов. Для описания заботливости Мейерофф пользуется такими словами, как *понимание, терпение, честность, доверие, уважение, надежда, гармония и смелость*. Почему же мы так редко видим эти слова там, где провозглашается задача компании? В конце концов, кураторы трансформаций должны думать и о *продлении* заботы. Единовременное впечатление редко влечет за собой трансформационный эффект, если в нем нет заботы. Чтобы претендент двигался к своей цели, нужно предлагать ему ряд впечатлений, руководствуясь определенными принципами.

Первое требование для тех, кто работает в трансформационной экономике, – это подлинная заботливость. Кураторы трансформаций должны прежде всего превратить своих служащих в заботливых людей, которые ценят свою работу как возможность личного роста, и лишь затем эти служащие смогут работать над трансформациями клиентов. Как напоминает всем нам Уильям Поллард, бывший руководитель *The ServiceMaster Company*, «Работа и служба дарят людям необыкновенные возможности для духовного роста. Делая то, что они делают, они могут стать совершенно другими людьми»¹⁸⁵. В книге *The Soul of the Firm* Поллард рассказывает о том, как *The ServiceMaster Company* тренирует и мотивирует служащих не предоставлять услуги, а *служить*. Для этого руководители должны быть готовы поступиться своими интересами ради своих подчиненных, а служащие должны быть готовы поступиться своими интересами ради покупателей, т. е. ради снижения уровня потребительской уступки. Поллард пишет, что Сократ сказал: «Познай себя», а Аристотель – «Контролируй себя». Еще один великий мыслитель изменил ход истории и сердца людей своим уникальным подходом к жизни, наполненной смыслом. «Отдавай себя» – эти слова прозвучали из уст Иисуса¹⁸⁶.

Отследите свою реакцию на упоминание имени Иисуса в книге по ведению бизнеса. Как вы себя почувствовали? В приближающейся трансформационной экономике претенденты доверяют себя только тем, чьи взгляды на мир они разделяют. Куратор трансформаций должен сам принять те принципы, которые проповедует его компания. Это в конечном счете приведет к *сегментации мировоззрения*. Предприятие больше не сможет занимать неопределенную позицию в вопросах справедливости и несправедливости, прятаясь от таких скользких тем под

¹⁸⁴ Milton Mayeroff, *On Caring*. – New York; HarperPerennial, 1971. – P. 1–2.

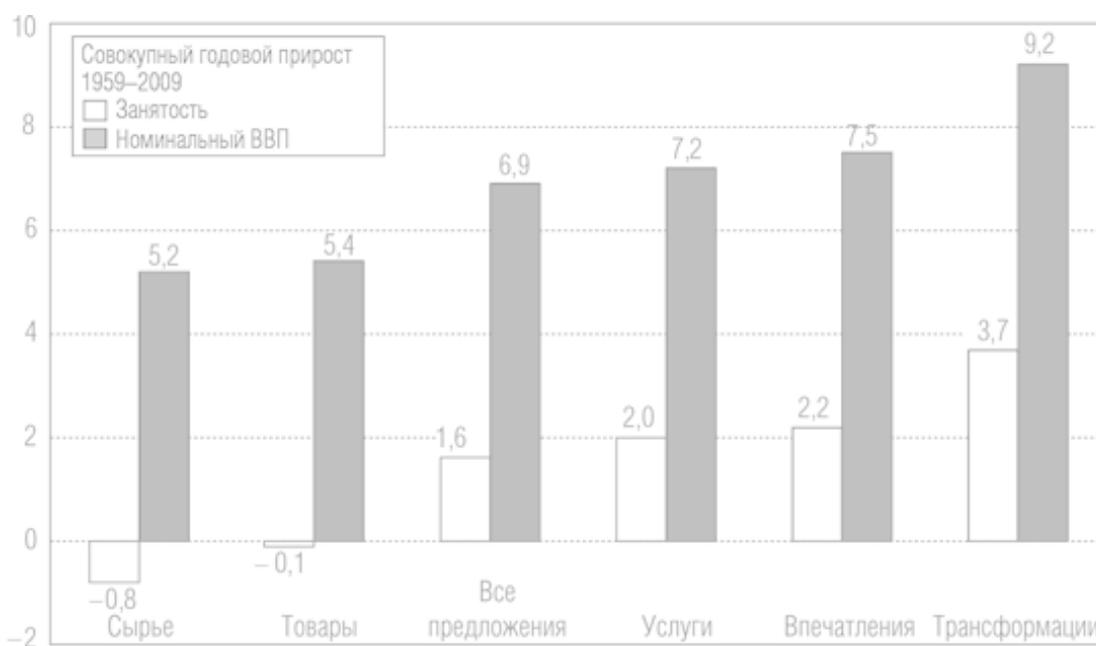
¹⁸⁵ C. William Pollard, *The Leader Who Serves // Strategy and Leadership*, 25. – September- October 1997. – № 5. – P. 50.

¹⁸⁶ C. William Pollard, *The Soul of the Firm*. – New York: HarperBusiness and Grand Rapids, Mich.: Zondervan Publishing House, 1996. – P. 130. Последний из 21 принципа лидерства Полларда (с. 166) свидетельствует о силе *служения*: «Мы все были созданы по образу и подобию Господа, и результаты нашего лидерства будут оценены за пределами рабочих мест. Они будут видны в изменившейся жизни людей». Однако будьте внимательны: такое служение подразумевает не услуги, а скорее заботливые трансформации.

покровом простых товаров и услуг. Сознательно (как *The ServiceMaster Company*) или нет, все компании проповедуют то или иное мировоззрение. Им не удастся избежать вопросов, касающихся трансформаций. Добытое сырье превращает землю в покоренную планету со всеми последствиями для ее жителей. Товары превращают покупателей в пользователей, к добру это для них или нет. Услуги превращают клиентов в получателей этих услуг, каким бы ни было их воздействие. Впечатления превращают гостей в участников, а эффект может быть как разрушительным, так и созидательным. Трансформации же превращают претендентов в «новых людей», что приводит к огромным этическим, философским и религиозным последствиям. Всякий бизнес предполагает моральный выбор.

10. Ваша роль в мире

В конце своей книги, в которой оплакивается вызванная технологическими инновациями потеря рабочих мест в аграрном и производственном секторах, а также в секторе услуг, автор и «профессиональный пессимист» Джереми Рифкин справедливо отмечает, что «ближится новый этап мировой истории, когда для производства товаров и услуг будет требоваться все меньше и меньше людей»¹⁸⁷. Рифкин признает существование «четвертого» сектора экономики – сектора знаний, однако не верит, что он «способен обеспечить рабочими местами даже часть тех сотен миллионов людей, которые потеряют работу в течение ближайших десятилетий»¹⁸⁸. Тем не менее, считает он, «надежда есть – надежда на появление нового сознания и готовности служить на благо общества»¹⁸⁹.



Источник. Бюро трудовой статистики США, лаборатория статистики; *The Statistical History of the United States; Colonial Times to 1970*, Бюро переписи населения США; перепись США, Бюро экономического анализа, *National Income and Product Accounts*, неопубликованные подробности; *Strategic Horizons LLP* и *Diamond Technology Partners*, анализ.

Рис. 10.1.

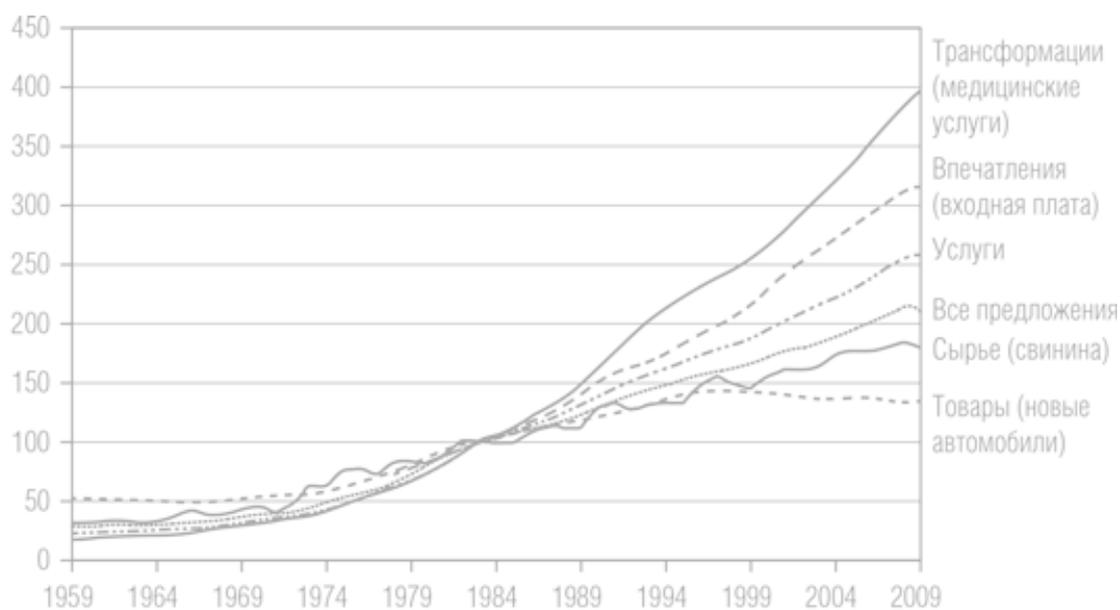
Рост занятости и номинального ВВП по каждому экономическому предложению

¹⁸⁷ Jeremy Rifkin, *The End of Work: The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*. – New York: G. Putnam's Sons, 1995. – XVI.

¹⁸⁸ Там же, XVII. Рифкин предлагает в числе всего прочего обложить налогом на добавленную стоимость «индустрию отдыха и развлечений, которая входит в число наиболее быстро развивающихся секторов экономики... потому что бедные практически не могут позволить себе домашние компьютеры, сотовые телефоны и дорогие поездки в казино, тематические парки и на курорты» (с. 271). Однако чем больше что-то облагается налогом, тем меньше пользы оно приносит экономике (это аксиома). Таким образом, Рифкин фактически предлагает плюнуть в собственный колодез – обложить налогами впечатления, которые создают рабочие места. Неудивительно, что человек, который не доверяет рыночным механизмам, будет искать источник финансирования государственных проектов и программ в самом быстрорастущем секторе экономики.

¹⁸⁹ Там же, с. 247.

На самом деле надежда велика, ведь экономика, преодолевая путь своего естественного развития, движется от товаров и услуг к впечатлениям и трансформациям. Как показано на рис. 10.1 (видоизмененный вариант рис. 1.3), количество рабочих мест в сельскохозяйственном и промышленном секторах действительно сократилось за последние 50 лет – в период с 1959 по 2009 год. В секторах впечатлений и трансформаций рост номинального ВВП и количество высокоуровневых экономических предложений значительно превосходили аналогичные показатели для сельскохозяйственного и промышленного секторов, причем рост в секторе трансформаций был даже больше, чем в секторе впечатлений.



Источник. Бюро трудовой статистики США.

Рис. 10.2.

Индекс потребительских цен по экономическим предложениям

На рис. 10.2 показаны видоизмененные статистические данные по индексу потребительских цен, которые мы уже видели на рис. 1.2. Здесь сектор трансформаций представлен медицинскими услугами, поскольку только их удалось четко выделить из статистики по «сектору услуг», составленной федеральным правительством. «Инфляция» здравоохранения, как был ошибочно назван рост этого сектора, не только превосходит сферу услуг, но, как этого можно было ожидать, растет быстрее, чем «инфляция» впечатлений¹⁹⁰. Однако на самом деле трансформации – это не только здравоохранение. Зарплаты консультантов по вопросам менеджмента очень сильно выросли за прошедшие два десятилетия – сегодня младшие сотрудники лучших консалтинговых компаний получают более 5000 долл. в день (что в пять-восемь раз больше, чем в 1980-х), когда работают над проектами стоимостью от десяти до ста миллионов. Номинальная общая стоимость обучения в колледжах и университетах, включая плату за обучение, проживание и питание, выросла в пять раз с 1976–1977 годов по 2008–2009 годы, значительно опередив темпы инфляции.

¹⁹⁰ До усилившегося политического давления в 1994 г. рост расходов в области здравоохранения исчислялся двузначными числами и значительно превосходил расходы во всех остальных индустриях. Сейчас, когда политическое давление уменьшилось, здравоохранение снова улучшилось.

Одним словом, как и режиссеры впечатлений, кураторы трансформаций все больше и больше увеличивают свою долю общего экономического пирога. Только одно сегодня может быть лучше постановки впечатления – курирование трансформаций. Оба вида деятельности представляют собой не только жизнеспособные сектора экономики, но и сами являются двигателями роста, в которых будет создано более чем достаточное количество рабочих мест и экономических результатов, чтобы компенсировать снижение уровня занятости и производства в секторах низшего порядка. Нужно только время, чтобы свыкнуться с этой мыслью. Как точно подметила Вирджиния Пострел, бывший редактор *Reason*, «нас все больше и больше окружает нематериальная экономика, в которой самые крупные источники богатства и процветания не принадлежат миру физических предметов. Мы еще не привыкли к экономике, в которой красота, развлечение, внимание, обучение, удовольствие и даже духовное насыщение настолько же реальны и экономически ценны, как сталь или полупроводники»¹⁹¹. В новой экономике источники благосостояния будут не физическими, а интеллектуальными.

¹⁹¹ Virginia I. Postrel, It's All in the Head // *Forbes ASAP*. – 26 February 1996. – P. 118. Чтобы отдать Вирджинии Пострел должное, нужно вспомнить ее слова: «Люди все чаще и чаще покупают не товары и не услуги. Они покупают впечатления».

Мудрость в работе

Для того чтобы изменять людей (или компании), следует начать использовать слово, которое сейчас редко услышишь в деловых кругах: «*мудрость*». В словаре *Oxford English Dictionary* мудрость определяется так:

«Существительное, образованное от прилагательного «мудрый»: проявление соответствующего качества, особенно в том, что касается поведения, выбора средств и постановки целей; сочетание опыта, знаний и способности рассудительно применять их на практике; здравый смысл, рассудительность, практичность»¹⁹².

Кураторам такая мудрость нужна на всех этапах трансформации. При диагностике мудрость помогает им отличать подлинные устремления от ложных и определять, способен ли данный человек (или компания) достичь поставленной им самим цели.

На этапе постановки впечатления кураторам трансформаций нужна мудрость, чтобы выбрать «правильные средства» для достижения «правильных целей», поставленных во время диагностики. Закрепление результата требует той же мудрости правильного выбора, знаний и опыта, что и в начале пути. Если мудрости нет, людям будет очень трудно достичь своей цели.

При отсутствии мудрости людям очень трудно достичь своей цели.

Взгляните еще раз на определение слова *мудрость*, приведенное выше, и обратите внимание на объединение понятий «*знания*» и «*опыт*». Как показано на рис. 10.3, каждое звено шкалы потребительской ценности соответствует тому, что можно назвать шкалой осознания¹⁹³. В самом низу сырье соответствует слухам, т. е. совокупности неорганизованных наблюдений, которые никак не фильтруются и не интерпретируются. Те, кто добывает сырье, должны приложить много усилий, чтобы найти среди хаоса золотую жилу или месторождение нефти. Когда наблюдения систематизируются, они обретают смысл и становятся данными. Именно совокупность физических и финансовых данных сделала возможной промышленную революцию, т. е. разделение труда, которое используют производители, стандартизированные спецификации, оценку производительности и т. д. Пик революции был вызван появлением компьютеров в том, что раньше было известно как индустрия обработки данных. В конечном итоге данных стало намного больше, чем в силах обработать человек¹⁹⁴.

Термин *обработка данных* стал уже анахронизмом, оставшимся в 60–70-х годах XX века, потому что сейчас мы говорим об *информационных технологиях*. В данном случае терминология четко отражает переход экономики от товаров к услугам, потому что информация – это данные, поставленные или сообщенные кому-то (т. е. услуга). Товары изолированно производятся и инвентаризуются; они являют пример стандартизированных спецификаций. Услуги, с другой стороны, нельзя предоставить изолированно – они требуют общего контекста между продавцом и покупателем, в котором можно совершить желаемые для клиента действия.

Теперь, в эпоху экономики впечатлений, термин *информационные технологии* тоже кажется устаревшим. Люди говорят о «базах знаний», «менеджменте знаний», «инфраструк-

¹⁹² *The New Shorter Oxford English Dictionary*, vol. 2, N-Z, ed., s. v. «Wisdom».

¹⁹³ Существует несколько вариантов этой шкалы осознания, в частности иерархия Хекеля, названная в честь Стефана Хекеля, преподавателя *IBM Advanced Business Institute*, которая включает само осознание как ступень между информацией и знаниями. См. Vincent P. Barabba and Gerald Zaltman, *Hearing the Voice of the Market: Competitive Advantage through Creative Use of Market Information*. – Boston: Harvard Business School Press, 1990. – P. 37–58.

¹⁹⁴ Слово *computer* первоначально использовалось для обозначения людей, которые подсчитывали боеприпасы во время Второй мировой войны.

туре знаний» и т. д.¹⁹⁵ Знания – это *эмпирическая информация*, полученная через впечатления и примененная во впечатлениях¹⁹⁶. Вышеупомянутые термины относятся не к созданию искусственного интеллекта в компьютерных системах, а к передаче людям нужных знаний, имеющих практическое применение в реальной жизни¹⁹⁷. Разумеется, для постановки впечатлений нужно знать, как люди реагируют на различные стимулы.

И хотя мы еще не знаем такого термина, как *технология мудрости*, это, несомненно, будет следующим шагом. Мы даже можем назвать первую книгу, в которой речь идет об осознании более высокого порядка, чем знания, – *Working Wisdom* Джона Далла Коста. В ней автор признает, что мудрость – это и *результат* впечатлений (зачастую весьма болезненный, как в фитнес-центрах или на приеме у психотерапевта), и *необходимое условие* трансформаций:

«У каждого человека есть свои слабости и недостатки, и поэтому ведение бизнеса неизбежно сопряжено со страданием. Однако в то время как политические, религиозные и искусствоведческие организации считают страдание необходимой ценой, которую человек платит за переход на другой, качественно новый уровень своего развития, в деловом мире компании все еще смотрят на него сквозь призму детского страха и стараются избежать его во что бы то ни стало.

Каковы причины этой институциональной незрелости? Прибыль компаний часто основана на удовлетворении потребностей, которые устраняют боль, дискомфорт или подавленность. *Горе* и *страдание* – 50 лет эти два слова были под запретом в потребительской культуре бесконечного потока продукции (т. е. товаров), которая обещала облегчение, успокоение, самореализацию и немедленный положительный результат. Компании во многом предлагают противоядие против страдания, так что они, вполне естественно, стремятся обесценить то, чего избегают с выгодой для себя»¹⁹⁸.

Доходы этих компаний возрастут многократно, если они мудро направят свою деятельность от товаров и услуг к использованию впечатлений для изменения клиентов, каким бы болезненным ни был такой процесс.

¹⁹⁵ Например, специальный выпуск Knowledge and the Firm был опубликован в *California Management Review* 40. – Spring 1998. – № 3.

¹⁹⁶ Diane Senese, The Information Experience // *Information Outlook*. – October 1997. – P. 29–33. Автор пишет о том, как «информационные профессионалы» могут «получить уникальную роль в подготовке своих корпораций к экономике впечатлений», когда они «переосмысливают свою задачу» как помощь корпоративным клиентам в «получении впечатления от знаний».

¹⁹⁷ Майкл Шрейдж пишет о необходимости рассматривать технологии с точки зрения того влияния, которое они оказывают на отношения между людьми. См. Michael Schrage, *No More Teams! Mastering the Dynamics of Creative Collaboration*. – New York: Currency Doubleday, 1995.

¹⁹⁸ John Dalla Costa, *Working Wisdom: The Ultimate Value in the New Economy*. – Toronto: Stoddart Publishing Co., 1995. – P. 24.

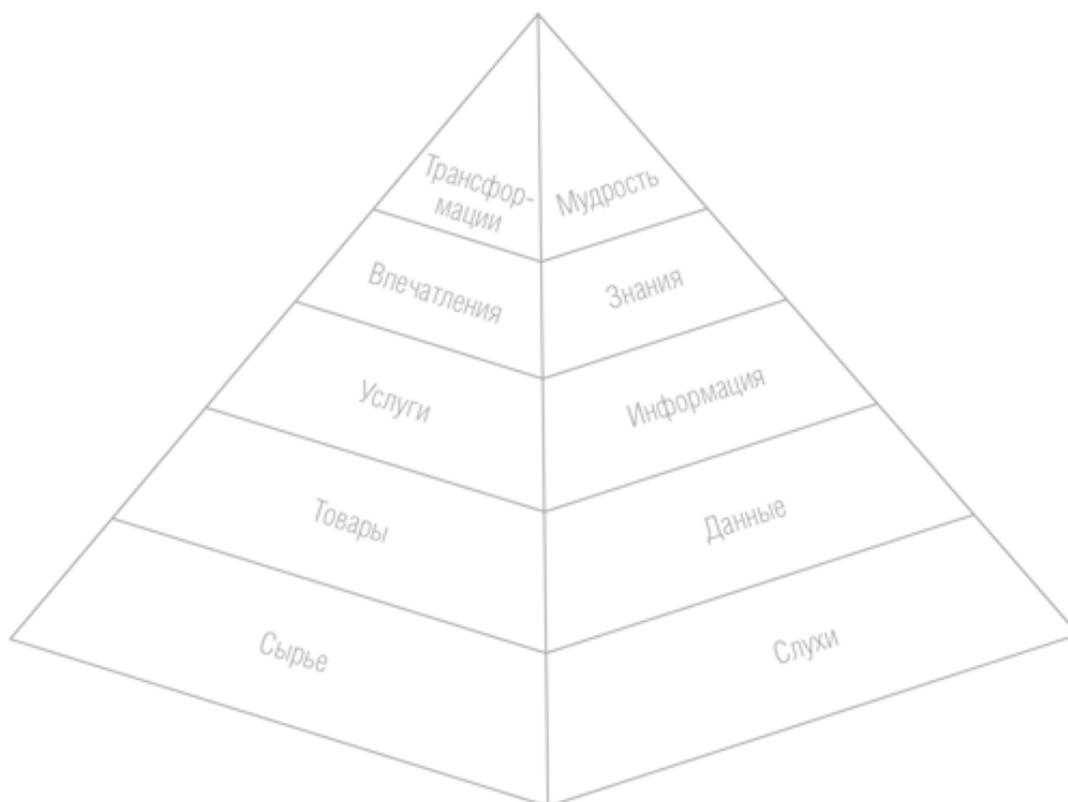


Рис. 10.3.

Эволюция потребительской ценности и осознания

Сделав это, они поднимаются на последнюю ступень двух шкал, показанных на рис. 10.3. И в то время как каждое вышестоящее экономическое предложение становится все более нематериальным, его *ценность* становится все более *ощутимой*. Экономисты часто говорят о «линии неосвязаемости» между товарами и услугами (а мы можем добавить «линию памятности» перед впечатлениями и «линию продолжительности» перед трансформациями), однако рассматривают само предложение, а не его ценность для клиента. Как мы уже говорили в главе 1, товары и услуги остаются вне человека, а впечатления затрагивают его внутренний мир и значительно повышают ценность такого предложения. Однако, каким бы сильным ни было впечатление, воспоминание о нем со временем стирается из памяти. Трансформации, с другой стороны, ведут человека по пути к реализации одного из его устремлений, а затем помогают закрепить достигнутый результат. Не существует более ощутимой и более значимой ценности, чем достижение поставленной цели.

В то время как экономическое предложение становится все более нематериальным, его ценность становится все более ощутимой.

То же самое мы наблюдаем при подъеме по шкале осознания, когда каждая последующая ступень становится все менее доступной (слухи повсеместны в прямом смысле этого слова, а вот мудрость найти достаточно сложно) и все более ценной. Нет ничего более значимого, более прочного и более прибыльного, чем мудрость, с помощью которой компании изменяют своих клиентов. И ничто не достойно более высокой цены.

В своей книге *The Knowledge-Value Revolution* японский автор Таичи Сакайя показывает, как у людей в любом обществе «вырабатывается привычка беречь то, чего мало или не хва-

тает, и растрчивать то, что имеется в изобилии»¹⁹⁹. Например, в США энергетических ресурсов всегда было более чем достаточно, и поэтому уголь, газ и другое сырье бездумно растрчивались. Обеспеченные люди выстраивали огромные дома на обширных участках земли и всегда оставляли свет включенным, просто чтобы показать свое богатство. В Японии всегда ощущалась нехватка природных ресурсов, и использовали их экономно. В человеческих ресурсах, с другой стороны, никогда не было недостатка, и поэтому богатые люди, которые хотели похвастаться своим состоянием, нанимали огромный штат прислуги, которая ухаживала за их крошечным домом, лужайкой и садом. Во второй половине XX века экономический подъем привел к дефициту квалифицированной рабочей силы в обеих странах. Было налажено массовое производство одноразовых товаров и товаров недлительного пользования, что сэкономило рабочую силу, однако вызывало огромные траты материалов.

Нет ничего более важного, чем мудрость, которая нужна для изменения клиентов.

В своем понимании тех же социальных и экономических изменений, о которых говорим мы, Сакайя признает, что все больше и больше компаний, как и их служащие, поднимаются по шкале осознания и стремятся к тому, что он по-японски называет *chika*. Немного неуклюжий перевод этого слова на английский – *knowledge-value* (*knowledge* – «знания», *value* – «ценность») – означает и «цена мудрости», и «ценность, созданная мудростью»²⁰⁰. Автор приходит к выводу, что в будущем у нас будет относительно много мудрости:

«Таким образом, в формирующемся сейчас новом обществе наибольшее уважение заслужит тот образ жизни, в котором будет проявляться потребление мудрости (в самом широком смысле). Соответственно, самой продаваемой станет продукция, которая раскроет в потребителе «знающего человека». Такая продукция, которая красноречивее чего бы то ни было говорит о доступе ее владельца к самым лучшим знаниям, информации и мудрости, обрабатывает то, что я буду отныне называть **knowledge-value**. По моему убеждению, мы входим в новый этап развития цивилизации, которым движет ценность, приписываемая знаниям»²⁰¹.

Мы, в свою очередь, убеждены в том, что «продукция», которая наиболее полно отражает ценность знаний – экономические предложения, появившиеся в результате усвоенной мудрости, – изменяет клиентов. Само предложение, однако, – это не мудрость; это только средство. Предложение – это изменившийся человек. Клиент – это продукт.

¹⁹⁹ Taichi Sakaiya, *The Knowledge-Value Revolution, or a History of the Future*. – Tokyo: Kodansha International, 1991. – P. 20–21.

²⁰⁰ Там же, с. 235.

²⁰¹ Там же, с. 57–58.

Вы то, за что вы взимаете плату: Заботливость

Далеко не все предприятия, призванные в процессе своей деятельности изменять людей, действительно занимаются трансформационным бизнесом. Слишком многие расценивают свое предложение как простую услугу, и в результате не могут курировать трансформацию и извлекать из нее полноценную экономическую выгоду. Самое главное – лишь немногие взимают плату непосредственно за трансформацию. Трансформационный бизнес означает, что компания берет плату за видимые достижения претендента, т. е. за саму трансформацию, а не за конкретные действия, которые она производит.

Трансформационный бизнес означает, что компания берет плату за видимые достижения претендента.

Если бы фитнес-центры действительно принадлежали к трансформационному бизнесу, они бы взимали плату не только за абонементы или за количество часов, которые клиент провел в тренажерном зале. Вместо этого клиенты платили бы за реализацию своих устремлений к здоровью и хорошей физической форме. Если за определенный промежуток времени эти устремления не были реализованы, клиент фитнес-центру не платил бы или платил бы меньше. Помните пословицу «без труда не вытащишь и рыбку из пруда»? Так вот, если бы спортивные центры действительно предлагали трансформации, они устанавливали бы плату не за труд, а за рыбку, т. е. за результат.

Подумайте, как действовала бы такая компания, если бы она была настоящим куратором трансформаций. Она бы не торопилась продавать клиенту абонемент, не узнав его устремлений и, самое важное, не оценив его физических и умственных способностей. Свойства темперамента могут помешать людям придерживаться режима физических нагрузок и стремиться к поставленной цели. Мы полагаем, что многие фитнес-центры получают прибыль, когда люди платят деньги, однако редко занимаются на тренажерах в достаточной мере. Возможно, вначале подобный подход и выгоден для компании, однако потом, когда срок действия абонементов истекает, найти им замену сложно. В то же время фитнес-центры упускают возможность гораздо большей прибыли: им следовало бы взимать полную плату с тех, кто способен упорно работать и добиться какого-то результата, а не пытаться повлиять на тех, кто изначально не может трудиться так, чтобы достичь поставленной перед ними цели. (Для одних клиентов проводимая и оплачиваемая диагностика должна быть представлена как впечатление, а для других – как трансформация еще до получения членской карточки.)

Сначала сотрудники фитнес-центра устанавливают, что клиент способен как с физической, так и с моральной точки зрения добиться своей цели, и только затем предъявляют ему счет за конкретный результат, включая ряд промежуточных целей. Тогда спортивный комплекс будет получать в два, три или даже в десять раз больше, чем сейчас платят клиенты за простое право пользоваться тренажерами. Кто не заплатил бы больше в обмен на гарантию, что он сбросит 15 кг, нарастит 12 сантиметров мышц грудной клетки, будет жать 115 килограмм лежа или (более субъективно) станет обладателем рельефного пресса или упругих ягодич? Заключив такой договор, фитнес-центр приложит максимум усилий и разработает идеальную программу впечатлений, чтобы претендент добился своей цели и заплатил полную цену. Личные инструкторы обходятся намного дороже абонемента в спортивный центр именно потому, что они следят за соблюдением предписанного режима физических нагрузок.

Служащим также нужны личные тренеры, подобные тем, которых предлагает компания *Priority Management* из Ванкувера, Канада. Эта компания меняет поведение людей под девизом *A Better Way to Work* («Работай эффективно»), повышая их личную и производственную продуктивность по меньшей мере на 20 %, помимо других очевидных преимуществ. Компа-

ния сначала оценивает текущий уровень производительности, проводит обучающие семинары, а затем каждому служащему предоставляют личного тренера, чтобы помочь ему закрепить достигнутый результат. Секрет успеха в том, что, если человеку не удастся достичь своей цели, он ничего не платит. Вот что рассказал нам Роджер Уанген, владелец франчайзинга в Бернсвилле, штат Миннесота: «Наши методы тренировки таковы, что большинство клиентов достигают поставленных целей. Если же я вижу, что кто-то не справляется с теми задачами, которые мы обрисовали вместе с ним, или не следует моим указаниям по изменению приоритетов в управлении, я удваиваю нагрузку, чтобы получить нужный результат». Неудивительно, что более 95 % клиентов *Priority Management* принимают участие в программе снова и снова. Даже если эта компания пока что и не называет своих клиентов претендентами, она действительно занимается трансформационным бизнесом.

Подумайте также о консультировании по вопросам менеджмента. Это еще одна сфера, где плата взимается за предоставленные услуги вместо достигнутых трансформаций клиентов. Если бы консультанты действительно считали себя кураторами трансформаций, они бы, как и фитнес-центры, тратили значительно больше времени на диагностику, определяя стратегические потребности и потенциальные возможности клиента. Они бы перестали составлять аналитические документы (сейчас консалтинговая индустрия движима, в основном, презентациями в *PowerPoint*) и начали бы ставить запоминающиеся мероприятия. Прежде всего они стремились бы показать клиентам, как будет выглядеть жизнь и работа в мире, где была реализована их стратегическая программа; и только потом они приступали бы к работе над созданием такого мира (не забывая тем временем и о сувенирах для всех впечатлений, которые будут разительно отличаться от сегодняшних). И самое главное: они бы в каждом случае убеждались, что клиент действительно воплотил в жизнь заявленную стратегию, поскольку от этого зависел бы их доход²⁰². Подобный подход, подкрепленный надлежащими эмблемами, принесет гораздо большую прибыль, чем простое предоставление услуг.

По сути дела, вы – именно то, за что вы взимаете плату.

Мы уже видим некоторые консалтинговые фирмы, которым клиенты платят пропорционально достигнутым результатам. Например, руководство расположенной в Лондоне компании *Celerant Consulting* полагает, что работает в секторе трансформаций. На своем сайте в интернете компания заявляет: «Мы верим, что результаты консультирования не должны исчезать вместе с уходом консультанта. Мы работаем, чтобы вызвать долгосрочные позитивные изменения в вашем бизнесе». Поэтому естественно, что компания, чей слоган звучит: «Мы меняем бизнес к лучшему», часто рискует значительной частью своего вознаграждения, увязывая размер оплаты с достижением контрольных показателей. По выражению исполнительного вице-президента компании Гэри Тейлора, «клиентам хочется какой-то определенности. Они очень сильно рискуют, когда нанимают консультанта. Наше поведение показывает, что мы готовы взять на себя ответственность». Компания *Starizon Studio* из Кистона, штат Колорадо, созданная Гэри Адамсоном, своей задачей видит помощь производителям и поставщикам услуг в приобретении первоклассных навыков постановки впечатлений. Компания рискует 25 % своего гонорара, когда предоставляет «гарантию трансформаций». Клиенты могут выплатить эту сумму полностью, какую-то ее часть или ничего не заплатить в зависимости от того, произошли ли, по их мнению, желаемые трансформации.

²⁰² Консультант и писатель Роберт Шеффлер говорит: «Чтобы задача консультанта считалась успешно выполненной, ему недостаточно предоставить отчет, в котором он предлагает «правильные решения» по внедрению той или иной системы. Этот проект должен принести видимые результаты, а также, самое главное, клиент должен выработать способность удержать достигнутое». См. Ian White-Thomson and Robert H. Shaffler, *Getting Your Money's Worth // Chief Executive*. – November 1997. – P. 41; Robert H. Shaffler, *High-Impact Consulting: How Clients and Consultants Can Leverage Rapid Results into Long-Term Gains*. – San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.

По сути дела, вы – именно то, за что вы взимаете плату. Давайте выясним это на примере каждого звена шкалы потребительской ценности:

- Если вы взимаете плату за *ресурсы*, вы занимаетесь *сырьевым* бизнесом.
- Если вы взимаете плату за *материальные объекты*, вы занимаетесь *товарным* бизнесом.
- Если вы взимаете плату за *действия, которые вы производите*, вы занимаетесь поставкой *услуг*.
- Если вы взимаете плату за *время, которое клиенты проводят с вами*, вы занимаетесь постановкой *впечатлений*.
- Если вы взимаете плату за *видимый результат, достигнутый клиентом*, вы курируете *трансформации*.

Заниматься трансформационным бизнесом отнюдь не просто. Возможно, добывать сырье труднее физически, но курирование трансформаций требует гораздо большего багажа знаний и интеллекта, а иногда и значительных физических (например, в фитнес-центре) или эмоциональных (например, в больницах) усилий.

Работа – это театр (акт 2, сцена 1)

Кураторы трансформаций по-прежнему должны ставить впечатления, объединять их темы, ощущения, стимулы и даже сувениры таким образом, чтобы подтолкнуть покупателя к его устремлению, а не просто предоставить его вниманию само впечатление. Работа по-прежнему остается театром, однако в этом предложении происходит перераспределение ролей между покупателем и продавцом. Если компания ставит впечатление, ее служащие – это актеры, которые играют на сцене, создают роли, выстраивают образы и предлагают гостям впечатления из четырех областей: образование, развлечение, эстетику и (или) эскапизм. Если же мы имеем дело с трансформацией, все эти области служат простой сценой, на которой компания учит *клиента* играть. Социолог Эрвинг Гоффман, который первым признал, что театр может быть моделью для работы, описывает учебный лагерь для новобранцев как средство трансформации циничного представления в искреннее. «Сначала, – пишет он, – новобранец следует правилам, чтобы избежать физического наказания, а спустя какое-то время он соблюдает их, чтобы не посрамить честь своей организации и снискать себе уважение сослуживцев – офицеров и солдат»²⁰³.

Впечатления образуют сцену, на которой клиентов учат играть.

Подумайте о трансформации в контексте празднования дня рождения. Выбор подарков, приглашение гостей и благодарственные записки после праздника призваны научить ребенка играть; вначале он как будто испытывает чувство благодарности, а затем подключается его эмоциональный багаж, который сформировался на базе прошлых поступков, чтобы он сам благодарил окружающих тогда, когда это нужно. Такое предложение дополняет самую главную роль родителей – воспитание в ребенке независимой личности, способной самостоятельно принимать решения и действовать. Перед куратором трансформаций стоит одна-единственная задача, задача режиссера: направить актера на должное исполнение новой роли. (Не забывайте также и о взаимосвязи, метадре: режиссура – это все еще работа, а работа – это все еще театр!)

Режиссер Гарольд Клерман говорит, что театральные техники «должны оцениваться, прежде всего, по тому, какой вклад они вносят в удовлетворение наших человеческих потребностей, наших устремлений, беспокойности в вопросах морали и философии. Это утверждение подводит нас к той роли, которую играют зрители... Публика – это источник, это ведущий актер в театре. Это не метафора, а исторический факт»²⁰⁴. Роль зрителей должна стать неотъемлемой частью всего представления, и поэтому актеры тоже меняются – они уже не те, какими были до начала спектакля. Трансформации не будет, если клиенты не начнут играть по-другому. Кураторы трансформаций не могут измениться вместо своих клиентов, они могут только направить процесс изменения в нужное русло. А клиенты, со своей стороны, должны быть готовы довериться своим наставникам. Как можно завоевать такое доверие, заслужить такую ответственность?

Во-первых, *персонализируйте ваше предложение*. Ни один человек не доверит себя – полностью или частично – предприятию, которое не завязало с ним личных отношений. Предложения, созданные по принципам массового производства, массового маркетинга и массового сбыта, красноречиво говорят покупателям: «Личное знакомство с вами нас не интересует». На что покупатели неизбежно отвечают: «Вы не можете помочь нам измениться, если вы даже не

²⁰³ Erving Goffman, *The Presentation of Self in Everyday Life*. – New York: Anchor Books, 1959. – P. 20.

²⁰⁴ Harold Clurman, *On Directing*. – New York: Collier Books, 1972. – P. 154–155.

хотите познакомиться с нами». Используя массовую персонализацию по отношению к вашему предложению, вы устанавливаете связи с клиентами и демонстрируете им свое участие.

Со времен Аристотеля люди признавали трансформационную силу театра.

Во-вторых, *предлагайте действительно захватывающие впечатления.* Задайтесь целью услышать от каждого клиента, что, когда вы работаете вместе, он узнает что-то новое о самом себе. Затем следующий шаг: стремитесь к тому, чтобы клиент говорил, что *только* тогда, когда он работает с вами, он узнает новое о себе. Удостоверьтесь, что самые незабываемые впечатления клиент получает с вами. Связь, которая возникнет между вами в результате, побудит его поделиться своими устремлениями.

В-третьих, *подготовьте место, где актеры смогут репетировать новое поведение.* Используйте то, что вы знаете о каждом клиенте, чтобы поставить нужный комплекс впечатлений и добиться желаемой трансформации. Объедините покупателей с похожими устремлениями в сообщества, чтобы они учились не только у вас, но и друг у друга. Создайте *ансамбли* клиентов с похожими взглядами, которые поддерживали бы друг друга на пути к своим устремлениям.

Все остальное – это не более чем реквизит для курирования трансформаций.

Берите пример с доктора Роберта Лусида, заслуженного профессора английского языка в Пенсильванском университете, который в роли начальника общежития *Penn's Hill House* сумел понять устремления первокурсников. Как поясняет сам Лусид, «когда люди приходят в университет, их интересует, прежде всего, практический аспект – они хотят найти впоследствии хорошую работу и т. д. Однако университет представляет для них интерес еще и как театр, в котором они собираются сыграть определенную роль. Они думали какое-то время об этом и они готовы играть *при условии*, что там есть остальные актеры. Таким образом, они пускаются в почти отчаянные поиски остальных – сценарий они представляют себе достаточно отчетливо, и им нужно только убедиться в правильности своего места»²⁰⁵. Железо кует железо, и большинство представлений – особенно трансформационных – требует наличия на сцене нескольких актеров, чтобы персонаж был показан на фоне других персонажей. Именно взаимодействие между актерами зачастую определяет исход трансформации.

И, наконец, в-четвертых, *руководите актерами.* Если бы претенденты все могли сделать сами, они бы не стали покупать трансформационное предложение или посвящать в свои устремления посторонних людей. Они знают, что им нужны помощь и советы, однако не хотят, чтобы им указывали, что делать. Именно в обязанности режиссера входит удержание равновесия между помощью и вмешательством. Кураторство – это режиссура! И опять-таки, режиссер совмещает две, на первый взгляд, противоречащие одна другой роли: сотрудника и руководителя. Режиссура часто оборачивается сотрудничеством: это и совместное управление результатом, и диалог с актерами, как лучше всего передать на сцене их роль. Но иногда трансформация требует от режиссера принятия решения и выбора пути, по которому претендент будет двигаться к своей цели. И еще не забывайте, что именно режиссер отвечает за согласованность темы, ощущений и стимулов.

Любой товар (и сырье, из которого он сделан) должен использоваться только для того, чтобы научить клиента играть (вспомните преподавателей актерского мастерства, которые

²⁰⁵ Цитируется по Samuel Hughes, Lucid Observations // *The Pennsylvania Gazette*. – October 1996. В частности, для студенческих репетиций Лусид создал *Hill House Pit Stop* – небольшую лавочку, которая стала достойным конкурентом *Wa Wa Food Markets* и других подобных заведений. Она располагается в самом *Hill House*, и один из авторов этой книги в молодости принимал самое активное участие в управлении ею.

используют с той же целью маски и другие предметы). Любая услуга должна предоставляться только для того, чтобы ускорить процесс обучения. Любое впечатление должно быть поставлено только для того, чтобы способствовать продвижению актера вверх по шкале личностной ценности.

Предложения низшего порядка смогут сохранить свою ценность в приближающейся экономике трансформаций, если они будут наполнены целью, если они будут существовать, *чтобы* помочь клиенту стать тем, кем он хочет быть. Вопрос, как то или иное экономическое предложение влияет на клиента, будет неизбежным и определяющим при его покупке. Те компании, которые преуспевают в экономике впечатлений, должны лицом к лицу встретиться с реальностью – одно время ее скрывало господство в экономике сырья, товаров и услуг. Все, что они делают, оказывает влияние на характер тех, ради кого они это делают. Намерения каждого бизнеса будут тщательно изучаться, как никогда раньше, и результат этой оценки будет определять успех или поражение предприятия.

Изобилие

Чтобы усилить цель предприятия, сосредоточьте свои усилия на четырех главных элементах, которые в конечном счете определяют, как компания создает потребительскую ценность:

- *Созидание*: создание потребительской ценности из чего-то нового.
- *Исполнение*: создание потребительской ценности из чего-то готового.
- *Исправление*: создание потребительской ценности из чего-то улучшенного.
- *Применение*: создание потребительской ценности из чего-то используемого²⁰⁶.

Все, что поступает на рынок, появляется из определенного источника. Сырье добывается из природных материалов растительного, животного или минерального происхождения. На заре экономики эти материалы были источником мощных потоков новых товаров и услуг (а теперь – еще и впечатлений и трансформаций).

Все экономические результаты тем не менее требуют, чтобы поставщик выполнил какие-то ключевые действия и создал предложение. В любом деле, как бы хорошо оно ни было выполнено, возможны ошибки (в конце концов мы всего лишь люди). Компания должна исправить все недостатки и погрешности, которые влияют на предложение. Как отмечает Генри Петроски, «форма не следует за функцией, а скорее проистекает из отказа другой вещи функционировать так, как нам того хотелось бы». Компания улучшает предложение – добавляет, удаляет или модифицирует его аспекты, – чтобы применить его к конкретному человеку или предприятию. На этом этапе осуществляется обмен предложения на деньги, а само использование предложения связано с первоначальным запросом на удовлетворение какого-либо желания или потребности.

Любой компании нужна стратегия, чтобы управлять этими четырьмя измерениями, в которых создается потребительская ценность (что отражает четыре формы театра, приведенные на рис. 7.1, которые в свою очередь отражают четыре формы бизнес-моделей, изображенных на рис. Н.1 в конце главы 7).

Компании нужна стратегия, чтобы управлять четырьмя измерениями, в которых создается потребительская ценность.

Как показано на рис. 10.4, компании должны определить свое экономическое предложение (сырье, товары, услуги, впечатления или трансформации) в контексте выполняемых действий (созидания, исполнения, исправления или применения) для определенных покупателей (рынков, пользователей, клиентов, гостей и претендентов). Систематически анализируя положение на конкурентном рынке и наполняя его своей особенной целью, каждая компания должна определить свои предложения, основные направления деятельности, факторы, которые требуют корректировок, и отношения с покупателями, чтобы первой открыть и использовать стратегические преимущества.

²⁰⁶ Этот раздел основан на статье James H. Gilmore and B. Joseph Pine II, Beyond Goods and Services: Staging Experiences and Guiding Transformations // *Strategy & Leadership* 25. – May-June 1997. – № 3. – P. 18. Четыре базовых компонента работы – созидание, исполнение, исправление и применение – построены на той же основе, что и рис. 7.1 (четыре формы театра), т. е. на матрице продукции и процессов.

	Сырье-материал	Товары → Предложение-продукт	Услуги → Предложение-действие	Впечатления → Предложение-событие	Трансформации → Предложение-человек
Созидание	Обнаружение новых веществ	Разработка новых изобретений	Изобретение новых действий	Изображение новых сценариев	Определение новых целей
Исполнение	Добыча — главная задача торговца	Производство — главная задача производителя	Поставка — главная задача поставщика	Постановка — главная задача режиссера	Курирование — главная задача куратора
Исправление	Бедный природными ресурсами участок — вызывает дальнейшее исследование	Проблема — вызывает устранение ошибки	Реакция — вызывает ответ	Забывание — вызывает сохранение в памяти	Рецидив — вызывает более твердое намерение
Применение	Торговля — устанавливает связь с рынками	Сделка — устанавливает связь с потребителями	Взаимодействие — устанавливает связь с клиентами	Встреча — устанавливает связь с гостями	Настойчивость — устанавливает связь с претендентами

Рис. 10.4.

Новая обстановка на конкурентном рынке

Работа таких поставщиков сырья, как *Archer Daniels Midland* и *Cargill*, демонстрирует нам, что успешная конкуренция возможна и с предложениями низшего порядка и что иногда поставка сырья представляет собой правильную стратегию. Исходя из четырех универсальных составляющих работы, о которых мы только что говорили, любая компания преуспеет на самом первом уровне создания потребительской ценности, если она будет:

- открывать новые природные ресурсы;
- эффективно добывать сырье;
- исследовать альтернативные месторождения;
- торговать на рынке.

Лишь жалкая доля сельскохозяйственных и шахтерских компаний выдержала натиск на конкурентном рынке, который они постоянно испытывали на протяжении нескольких последних столетий. Большинство материалов покупаются и продаются на традиционно установленных рынках. Однако всякий раз, когда люди открывают новый природный ресурс, его добыча, изучение и торговля образуют новый рынок. Доступ к этим настоящим рынкам остается залогом успеха, а скудный выбор как источников природных ресурсов, так и рынков сбыта может оказаться губительным для поставщиков сырья.

Теория и практика расположения, однако, больше не играет главной роли в успехе или неуспехе производителей товаров. Компании все еще стремятся к оптимизации заводов, складов и точек розничной торговли, однако это уже перестало быть основным источником продолжительного стратегического преимущества. Вместо этого потребительскую ценность можно создать, если:

- разрабатывать новые изобретения;
- эффективно производить товары;
- устранять ошибки;
- заключать сделки с потребителями.

Эти элементы успеха существенно отличаются от действий компании в сырьевом бизнесе. Исследования и разработки должны постоянно предлагать новые решения старых проблем вроде сокращения жизненного цикла продукта. Эффективность и качество в произ-

водстве, на чем бы они ни основывались (на ремесле или более современных техниках), непременно должны присутствовать, чтобы компания была успешной. А сделки с клиентами должны удовлетворять их потребности на должном уровне.

Промышленности были нужны новые рабочие процессы, которые производили бы товары намного эффективнее. Эта потребность привела к появлению совершенно нового сектора в экономике – сектора услуг. Поставщики услуг стали делать то, что производители оставляли на усмотрение покупателей. Их задача состоит в том, чтобы:

- разрабатывать новые процедуры;
- эффективно выполнять работы;
- учитывать реакцию клиентов;
- взаимодействовать с клиентами.

Инновация в услугах происходит не путем изолирования научно-исследовательской лаборатории, а путем личного взаимодействия с клиентами. Чтобы предоставить услуги на высочайшем уровне, нужно в первую очередь наладить двустороннее общение с клиентами.

Простого предоставления услуг не будет достаточно для постановки впечатлений. Нужно сделать так, чтобы обычное взаимодействие с клиентом превратилось в незабываемое впечатление. Для этого необходимо:

- писать новые сценарии;
- эффективно подготавливать события;
- делать события запоминающимися;
- встречать гостей.

Любой бизнес, от ремонтной мастерской до автомобильной стоянки, если он провозглашает себя конкурентоспособным на рынке, развивается от предоставления услуг к постановке впечатлений, исследует возможные уступки со стороны клиентов и предлагает события, за которые можно взимать плату.

Выделяя впечатления как отдельное экономическое предложение, вы гарантируете себе дальнейший экономический рост. Джереми Рифкин прав в том, что для предоставления услуг будет требоваться все меньше и меньше людей, как в прошлом технический прогресс привел к сокращению рабочих мест на фабриках, производящих товары, а еще раньше – на фермах, которые производили сельскохозяйственное сырье. Однако Рифкин, неолуддит Киркпатрик Сейл, политолог Патрик Бьюкенен, телеведущий Лу Доббс и другие, оплакивающие автоматизацию труда, не правы, когда думают, что общее количество рабочих мест уменьшится. В будущем волны экономического роста подарят огромные возможности по повышению благосостояния и занятости. Многие люди будут работать в компаниях, которые признают и создают впечатления как отдельное экономическое предложение и учатся делать это хорошо.

Хорошо оплачиваемую работу подарят, в первую очередь, те впечатления, которые поймут, выразят и гарантируют трансформацию (возможно, эксперты по трансформациям будут становиться режиссерами впечатлений, а не наоборот!). Процесс трансформации претендента гораздо более сложен и неоднозначен, чем взаимодействие с покупателем любого другого предложения. Он включает:

- определение новых целей;
- эффективное курирование претендента;
- укрепление его решимости;
- настойчивость и поддержка.

Разумеется, трансформации будут самым сложным предложением для компаний, поскольку кураторы должны всегда отдавать себе отчет в том, что они делают, а также учить

клиентов играть с целью. Клиенты ценят эти предложения больше всего, потому что они обращены к самому источнику всех прочих потребностей: почему покупатель хочет то, что он хочет.

Итак, что вы намереваетесь делать?

Возможности и способности, которые нужны для трансформации отдельно взятого человека и целой индустрии, во многом схожи: нужно стремиться к тому, чтобы желаемое изменение произошло. Не изменение ради изменения, которое часто приводит к бессмысленному хождению вокруг да около, а нечто большее. К стратегии непременно нужно подходить с целью.

Стратеги-новаторы Гэри Хэмел и К. Прахалад много писали и говорили о понятии *стратегической цели*, отмечая, что «во многих случаях, когда компания заявляет о своих задачах, ей совсем не удается передать чувство цели. Именно поэтому мы предпочитаем ставить цели, которые повлекут за собой реальные изменения в жизни наших клиентов». Хэмел и Прахалад призывают организации к большей страсти и воодушевлению, отмечая, что стратегическая цель «означает не только выбор направления, но и создание значения для служащих». Они даже называют призыв Иисуса Христа: «Идите по всему миру и проповедуйте Евангелие» «возможно, самым амбициозным и эмоционально насыщенным проявлением стратегической цели в истории человечества»²⁰⁷.

К стратегии нужно подходить с целью.

Мы полагаем, что Хэмел и Прахалад говорят важную вещь: стратегическая цель лежит в основе энергии и амбиций любой организации. Он наделяет смыслом действия, которые в противном случае показались бы однообразными. Однако, чтобы определить направление и сделать работу осмысленной, недостаточно просто признать значимость стратегической цели. Остается вопрос: «Что понимается под *целью*?».

Цель, с которой провозглашаются задачи, вырабатываются стратегические планы и дальнейшие действия, должна проистекать из неповторимости той или иной компании, а не из деятельности конкурентов. Это не стремление выделиться на фоне остальных, а поиск у себя новых, доселе неизученных граней, естественным побочным продуктом которого станут конкурентные преимущества компании. Это корпоративное самопознание дарит источник обновления, точно так же, как познание неповторимости каждого клиента проливает свет на его истинные потребности. Стратегия в бизнесе имеет смысл только тогда, когда тот, кто разрабатывает и выполняет ее, понимает (желательно на подсознательном уровне), как компания планирует изменить весь мир через свою индустрию. Любое действие компании должно выполняться для продвижения к желаемым изменениям, направленным во внешний мир. Тогда компания может реализовать свою стратегическую цель не в борьбе за будущее, а в процессе создания будущего. Добиться этого можно только путем длительных размышлений о сущности и роли такой компании.

Любое действие компании должно выполняться для продвижения к желаемым изменениям, направленным во внешний мир.

Мы не хотим, чтобы руководители использовали описанные здесь принципы как аргументы в споре друг с другом на предмет того, чем они занимаются: поставкой услуг, постановкой впечатлений или курированием трансформаций. Это не наша цель. Подобные дискуссии нужны только для того, чтобы увидеть новые возможности создания ценности. Эволюция потребительской ценности просто описывает реальность, которая сложилась на конкурентном рынке, и включает не только огромные возможности, но и такие же огромные трудности. Экономика впечатлений вступает в свои права: все больше производителей товаров и поставщиков услуг снижают цены на свою продукцию, все больше компаний взимают плату непосред-

²⁰⁷ Gary Hamel and C. K. Prahalad, *Competing for the Future*. – Boston: Harvard Business School Press, 1994. – P. 133–134. Обратите внимание, что слова Иисуса, которые здесь цитируются, взяты не из Деяний 1:8, а из Евангелия от Марка 16:15.

ственно за то событие, которое они готовят. А поскольку экономика впечатлений естественным образом развивается в экономику трансформаций, даже впечатления будут утрачивать свою ценность, и кураторы будут все чаще взимать плату за видимый результат.

Вы должны найти свою роль в мире. Чем именно занимаетесь вы? Пять экономических предложений – сырье, товары, услуги, впечатления и трансформации – воплощают пять различных путей, на которых кроются невероятные возможности для вашего бизнеса, ваших сотрудников и ваших клиентов.

Бис. Выход на сцену, поклон

Клиенты и коллеги часто нас спрашивают: «А что будет дальше, после трансформаций?» Этот вопрос возникает тогда, когда люди задумываются, утратят ли когда-нибудь свою ценность трансформации, как это было со всеми предыдущими экономическими предложениями. На протяжении двух десятилетий здравоохранение продолжает испытывать чудовищное давление, направленное на сокращение расходов через унификацию страхового покрытия, что приводит к уменьшению числа процедур и стандартизации лечения. Аналогичное давление начала испытывать на себе сфера образования, коль скоро программы дистанционного интернет-обучения повысили его доступность и снизили стоимость высшего образования. Фирмам, дающим консультации по вопросам менеджмента, все труднее работать в условиях конкуренции со стороны не только школ бизнеса, которые нанимают своих специалистов по бизнес-администрированию за рекордно малые деньги²⁰⁸. В то же самое время у них появились конкуренты из Индии и увеличилось число онлайн-консультаций, проводимых для малых и средних предприятий, по цене на порядок меньшей привычной стоимости таких консультаций. Не признаки ли это обесценивания трансформаций? Возможно.

Помните, что в грядущей экономике трансформаций клиент будет продуктом, а сама трансформация – средством для изменения каких-либо черт того, кто ее покупает. Такие трансформации автоматически становятся неуязвимыми для обесценивания, потому что не может быть большей дифференциации, чем изменившийся человек или компания – каждый человек уникален. Разумеется, конкуренты могут использовать одни и те же инструменты диагностики, постановки впечатлений и закрепления результата. Однако никто и ничто не в силах обесценить самый важный аспект трансформаций: уникальные отношения между ведущим и ведомым, которые объединяют их навечно.

Предложение высшего порядка может перечеркнуть отношения, сложившиеся на более ранних этапах. Однако только одно экономическое предложение может вытеснить трансформацию – другая трансформация. Она может быть направлена на другой аспект личности или на тот же самый, но с позиций другого мировоззрения. Под мировоззрением мы понимаем здесь интерпретацию, зачастую религиозную или философскую, своего существования. Спустя какое-то время, убеждены мы, компании и их клиенты будут повсеместно использовать различные жизненные убеждения (идеологии, если хотите) как легитимную сферу бизнеса и способ дифференциации конкурирующих предложений. Вопрос «Что дальше?», таким образом, становится по сути своей личностным. Чтобы честно ответить на него, мы должны поделиться с вами нашими взглядами на жизнь. Подумайте о смысле каждого из перечисленных экономических предложений:

- Сырье – это всего лишь материалы для производства товаров.
- Товары – это всего лишь материальное воплощение заключенных в них услуг.
- Услуги – это всего лишь нематериальные действия, производимые для постановки впечатлений.
- Впечатления – это всего лишь запоминающиеся события, необходимые для курирования трансформаций.

А теперь задумайтесь над нашим личным убеждением:

- трансформации – это всего лишь временное состояние вечных ценностей, которые они прославляют²⁰⁹.

²⁰⁸ Peter Haynes and Dolly Setton, McKinsey 101 // *Forbes*. – 4 May 1998. – P. 130–135.

²⁰⁹ Эта формулировка эволюции потребительской ценности была навеяна книгой James Brian Quinn *Intelligent Enterprise*:

Все экономические предложения уже сейчас выходят за рамки обмена ценностями; они скрыто или явно проповедают то или иное мировоззрение. В эпоху развитой экономики трансформаций, полагаем мы, клиенты будут выбирать и покупать трансформации в соответствии с рядом вечных принципов, которые они хотят принять и которые, по их убеждению, действительно способны выдержать натиск времени²¹⁰.

Как и любое другое экономическое предложение, общество будет тщательно изучать, осматривать со всех сторон и критиковать трансформации, но не снижать на них цену. Тем не менее, чтобы поддерживать конкурентоспособность, персонализация будет по-прежнему необходима. Представьте себе трансформацию, персонализированную настолько, насколько это возможно. Что окажется максимально верным и правильным для конкретного человека, что способно превратить его в личность, не требующую больше никаких изменений? Каким должен быть конечный клиент-как-продукт? Это будет *совершенство*, совершенный человек. В соответствии с нашим мировоззрением шестого экономического предложения быть не может, потому что совершенствование людей попадает в область компетенции Бога, Вершителя нашей веры, а не бизнеса, которым занимаются люди. Как сказал апостол Павел, «ибо благодатью вы спасены через веру, и сие не от вас, Божий дар: не от дел, чтобы никто не хвалился. Ибо мы – Его творение...»²¹¹ Мы верим, что превзойти совершенство невозможно; это дар, который дается *бесплатно*. Оно не может быть реализовано как экономическое предложение. Таким образом, мы пришли к выводу, что трансформации – это пятое и последнее предложение.

Когда мир вплотную приблизится к экономике трансформаций, многие компании и предприниматели станут утверждать, что они знают секреты конечного экономического предложения, и брать плату за их разглашение. Так они увековечат и прославят то, что будет видаться им как конечное предложение. Поскольку коммерция – это всегда моральный выбор, каждый бизнес станет сценой для прославления чего-то. Кого или что прославляете вы? Ваш ответ, возможно, и не поможет вам подготовиться к тому, что грядет, но он непременно направит вас на верный путь в том, что вы делаете сейчас.

A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry. – New York: Free Press, 1992. На с. 7 автор дает точную формулировку, которую мы используем здесь для товаров, только он выбрал слово «продукт».

²¹⁰ Этот вопрос уже поднимался, когда некоторые люди говорили о необходимости вечной биологической жизни. См. Andrew Kimbrell, *The Human Body Shop: The Engineering and Marketing of Life*. – New York: HarperCollins, 1993; Margaret Jane Radin, *Contested Commodities: The Trouble with Trade in Sex, Children, Body Parts and Other Things*. – Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1996. Позволим себе заметить, что вопрос заключается в том, что *нужно*, а не *можно* разрешить покупать. И пока государство и другие не экономические силы будут бороться за ограничение и запрет подобных предложений, искоренить их могут только души и сердца людей.

²¹¹ Послание апостола Павла к Ефессянам 2:8.

Действующие лица

Каждый бизнес – это сцена, и все наши мысли и слова направлены на то, чтобы высветить данную истину. Многие люди пришли в нашу трудовую деятельность и покинули ее, и все они сыграли свою роль в написании этой книги. Как и в многочисленных выступлениях в ночь присуждения премии «Оскар», в этих титрах мы неизбежно упустим кого-то, кто заслуживает благодарности с нашей стороны. Тем не менее мы хотим сказать «спасибо» всем, кто протянул нам руку помощи, кто умом и сердцем был с нами.

Впервые мысль об этой книге посетила нас, когда Джо ушел из *IBM*, а Джим все еще работал в *CSC Consulting & System Integration*. Выступая с лекцией по массовой персонализации в *IBM Advanced Business Institute*, Джо высказал часто упоминаемый нами тезис о том, что, персонализируя товар, вы автоматически превращаете его в услугу. Проницательный слушатель поднял руку и спросил: «Вы говорите, компании могут персонализировать и услуги. А во что их превратит персонализация?» Ответ Джо был скорее интуитивным: «Массовая персонализация автоматически превращает услугу во *впечатление*». Он сразу же осознал значимость своего ответа и в тот же день позвонил Джиму. «Угадай, что я сказал сегодня!.. Давай разберемся теперь, что это значит». Спустя многие месяцы размышлений, чтения и обсуждений, мы пришли к выводу, что впечатления можно справедливо назвать отдельным экономическим предложением, таким как товары и услуги. Мы в неоплатном долгу перед этим неизвестным сотрудником *IBM*, задавшим вопрос, ответ на который потребовал не только немедленного ответа, но и целой книги.

Мы также в долгу перед *CSC* и *IBM Advanced Business Institute*, в особенности перед Дэйвом Де Руле, Гэри Кроссом и Роджером Кэллоком из первой организации и перед Алом Барнсом из второй за поддержку (как интеллектуальную, так и финансовую) наших исследований в области массовой персонализации, а затем и экономики впечатлений. Большую поддержку оказали наши бывшие коллеги по *Diamond Advisory Services*, дочерней структуры *PricewaterhouseCoopers*, особенно Мэл Бергштайн, Джим Спира, Барри Апхофф, Чеп Кистлер и Чунка Муи. Рэйчел Паркер провела тщательное исследование правительственной статистики и помогла нам разобраться, как эволюция потребительской ценности от одного экономического предложения к другому отразилась в цифрах. Для настоящего, обновленного, издания эту работу мастерски проделал Ли Каплан из *LEE 3 Consultants*. Спасибо вам, Рэйчел и Ли, за то, что вы занялись данными, чего никто из нас не хотел делать!

Сотрудники ряда компаний приняли эти идеи еще на стадии их формирования и позволили нам испытать их на практике в работе с их клиентами. Хотя в настоящее время многие из наших помощников уже не работают в тех компаниях, в которых мы их застали на момент написания «*Экономики впечатлений*», тем не менее мы хотели бы выразить благодарность *ARAMARK* (особенно Линн Мак-Ки), *Scudder Kemper Investments* (особенно Марку Кэсэди и Лин Кафлин), *Hillenbrand Industries* (особенно Фреду Роквуду, Крису Рубергу, Брэду Ридстрому, Брайану Лейттену и Робу Уошберну), *enable* (Морту Ааронсону), *Lutron Electronics* (Джоэлу Спиру и Майку Пессине), *CompuCom* (Эду Андерсону), *ChemStation* (Джоджу Хоуману и Рассу Гилмору), *UCLA Executive Education* (Джиму Аггену, Грейс Шяо и снова Алу Барнсу), *Penn State Exec Ed* (Алу Висере, Джини Такер, Марии Тейлор, Бобу Прескотту и др.), а также Институту организационного менеджмента при Торговой палате США (Мэгги Элджин и Нэнси Тернбулл). Среди компаний и их представителей, которые благодаря нашему сотрудничеству с ними помогли нам лучше понять суть постановки впечатлений после публикации первого издания, хочется особо отметить *LEGO Systems A/S* (Марка Хансена), *The Walt Disney Company* (Скотта Хадгинса), Ристо Ниеминена (*Veikkaus Oy*), группу компаний *Carlson* (Мэрилин Карлсон Нельсон и Кертиса Нельсона), *MGM Resorts* (Феликса Раппапорта), *Microsoft*

(Надин Кано), *Chick-fil-A* (Дэна Кэти и Джона Бриджеса), *Duke Corporate Education* (Шерил Стокс), *Exhibitor Magazine Group* и *Exhibitor Learning Events* (Ли Найта и Ди Силфис соответственно), *Gallery Furniture* (Джима Макингвейла), *Helms Briscoe* (Дэвида Пекинпо), *Marriott* (Майка Джаннини и Стива Вайса) и *Whirlpool* (Джоша Гитлина). Особого упоминания заслуживает покойный Рохан Чемпион, который призвал своего бывшего работодателя, *AT&T*, выйти за рамки предоставления услуг. Именно Рохану принадлежит идея оформить переход к впечатлениям и трансформациям в виде шкалы потребительской ценности.

Мы благодарим тех людей, которые дали научное обоснование нашим идеям и помогли нам развить их. Это Джим Аттербек из Слоуновской школы менеджмента при Массачусетском технологическом институте; Шломо Майтал из МТИ и Техниона; Марвин Зонис из Чикагского университета; Дэвид Рид из *SAP Labs*; Марк Денер из *Land of Art*; Джим Роджерс из *Advance Management Group*; Лу Карбон из *Experience Engineering*, Стефан Хэкел из *Adaptive Business Designs*; Рэнди Уайт из *White Hutchinson Leisure & Learning Group*; Ларри Кили из *Doblin Group*; Дэйв Райт из *Maxwell Technologies*; Дэвид Андерсон и Стефан Фрейзер, ранее работавшие в *GATX Corporation*; Хью Мартин из *The Hartford*; Алан Хальд, основатель *MicroAge*, Джон Свекла из *Diamond Advisory Services* (подразделение *PricewaterhouseCoopers*), Джеффри Рейпорт из Гарвардской школы бизнеса; Тим Голвей (автор книги *Inner Game*); Марк Хетч из *TechShop*. С момента выхода первого издания некоторые люди помогли нам расширить кругозор. Это Роберт Стивенс (*Geek Squad*), Чип Конли (*Joie de Vivre Hospitality*), Уэйн Пирсон (бывший сотрудник публичной библиотеки в Серритосе, штат Калифорния, ныне пенсионер), Дон Таранто (*TST, Inc.*) и Эд Гудман (*Spiral Experiences, LLC*), Максин Кларк (*Build-A-Bear*), Гэри Адамсон (*Starizon Studio*), Соня Роудс (*Sharp HealthCare*), Джефф Каллаи (*TargetX*), Стив Драгу (*Service Solutions Consulting*), Дуг Джонсон (*General Growth Properties*), Эми Сандерс (Американский национальный банк Техаса), Марк Грейнер (*Steelcase*), Альберт Босвейк (*European Centre for the Experience Economy*), Пэт Эсгейт (*Esgate & Associates*), Дейв Нортон (*Stone Mantel*), Рик Уорнер (*Oppenheimer & Company*), Конни Доррестейн (*Shiraz Partners*), Санна Тарссанен (*Lapland Experience Organization*), Энн Мари Фиоре (Университет штата Айова), Тоон Абкоувер и Рик Мейс (Амстердамский университет), Джон Джерде (*The Jerde Partnership*), Боб Роджерс (*BRC Imagination Arts*), Дуг Уилсон (*Hillenbrand Industries*), Крис Восс (Лондонская школа бизнеса), Джон Шерри (Университет Нотр-Дам), Рольф Дженсен (*Dream Company*), а также Гося Глинска, Жанна Лидтке, Мариан Мур, Фил Пфайфер и Эллиот Вайс (все из Дарденской школы бизнеса при Университете Вирджинии). Наши уважаемые отцы, Гайдн Гилмор и Бад Пайн, оба просматривали черновики рукописи и давали ценные советы и комментарии, а Джулия Пайн помогла сформулировать первое описание того, чем каждое экономическое предложение отличается от других.

Мы должны также отдать должное ряду мыслителей и писателей, которые удивительным образом предвосхитили некоторые из открытых нами тенденций (некоторые – задолго до нас). Мы могли так никогда и не узнать о них, если бы не начали изучать зарождающуюся экономику впечатлений. В 1970 году футурист Элвин Тоффлер включил в свою книгу *Future Shock* главу под названием *The Experience Makers* («Создатели впечатлений»). Еще раньше, в 1959 году, социолог Эрвинг Гоффман в своей книге *The Presentation of Self in Everyday Life* применил театральные принципы к рабочим и общественным ситуациям. В 70-х годах XX века профессор маркетинга Фил Котлер из Северо-западного университета высказывал предположения, что с каждым годом образование и путешествия будут все больше и больше связаны с впечатлениями. В 1995 году Герхард Шульце написал об «обществе впечатлений» в книге *Die Erlebnisgesellschaft: Kultursoziologie der Gegenwart* (которую, как мы все еще надеемся, кто-нибудь когда-нибудь переведет на английский язык). Совсем недавно профессора Мэри Джо Битнер из Университета штата Аризона, Раймонд Фиск из Университета штата Техас в Сан-Маркосе и Стивен Гроув из Университета Клемсона сделали все возможное, чтобы исследо-

вать и продвигать в академических кругах понятие экспериментальной среды (которую Битнер называет *servicescapes* – произносится как «сервискейпс») с акцентом на драматургический подход к предложению услуг. Во многих отношениях лучшие авторы трудов о сфере услуг указывают на переход к экономике впечатлений, в первую очередь, это Крис Харт, Кристофер Лавлок, Леонард Берри, Эрл Сассер, Джеймс Хескетт и Леонард Шлезингер. Бренда Лорел из Калифорнийского колледжа искусств в своей замечательной книге *Computers as Theatre* через призму театральные постановки рассматривает компьютерный обмен данными. Джей Огилви, сооснователь *Global Business Network*, написал отчет за 1985 год для компании *SRI International* под названием *The Experience Industry*, в котором указал, что спрос на «яркие впечатления» уже в то время был существенным двигателем экономики США. Конечно же, есть и другие люди, которых мы должны были бы здесь назвать, и мы надеемся, что они получают должное признание за свое участие в предсказании и описании зарождающейся экономики впечатлений.

Есть люди, которые не обсуждали с нами свои взгляды, напрямую связанные с темой этой книги. Тем не менее они оказали огромное влияние на наше видение ряда вопросов, что не могло не проявиться на страницах настоящего издания. Среди этих мудрых провидцев были Стэн Дэнис, Эдвард Де Боно, Джоэл Баркер, Дон Пепперс и Марта Роджерс, Майкл Шрейдж, Питер Друкер, Джордж Гилдер, Джеймс Брайан Куинн, Таичи Сакайя, Вирджиния Пострел, Ларри Даунз и Чунка Муи (снова и снова), Дональд Норман, Дэвид Гелернтер, Джоэл Коткин, Грант Маккракен, Роберт Чарльз Спраул, а также ныне покойные мастера Генри Моррис и Джеймс Бойс. Почти все, что мы знаем о театре и его принципах, которые можно применить и к бизнесу, мы почерпнули из книг таких авторов, как Дэвид Мамет, Питер Брук, Ричард Шехнер, Ричард Хорнби, Майкл Кернз, Майкл Шертлефф, Эрик Моррис, Томас Бэбсон, Энтони Рули, Чарльз Маровиц, Дэвид Кан и Донна Брид, Гарольд Клерман, Ричард Оливье и, в особенности, Салли Харрисон-Пеппер. Благодаря их мудрости мы смогли понять уличное представление, а именно перед этой формой театра Джим испытывает благоговение с тех самых пор, как в ранней молодости увидел на улицах Сан-Франциско спектакль «Человек-бабочка» в исполнении актера по имени Роберт Армстронг.

Сама идея этой книги была бы быстро предана забвению, если бы не помощь многих людей в самых разных областях. Наш агент Рейф Сагалин помог нам найти издателя, а также неоднократно консультировал нас в процессе работы. Многие сотрудники *Harvard Business School Press* с самого начала ободряли и поддерживали нас. Ник Филлипсон заражал всех энтузиазмом по поводу этой затеи. Наш удивительный редактор Кирстен Сэндберг указал нам на множество ошибок и узких мест в первых черновиках и всячески способствовал тому, чтобы каждый последующий вариант был лучше предыдущего. Без скрупулезного редактирования Сары Мерриган и Моргана Мосса окончательный текст был бы далек от совершенства. Кэрл Франко была непоколебимым защитником наших идей еще со времени выхода в свет книги *Mass Customization*, в издании которой она принимала активное участие. Многие наши мысли впервые были изложены на страницах *Harvard Business Review*, и мы хотим поблагодарить нашего давнего редактора Стива Прокеша, а также Тома Ричмана, Кэти Олофсон, Регину Фацио Маруку и Нэн Стоун. Личную помощь по редактированию рукописи и отраслевому анализу предоставили, соответственно, фрилансеры Робин Шоун и Крис Рой, а компания *Word Plus Project Support* из Кливленда создала многие наглядные материалы – графики и схемы; мы также выражаем благодарность Петре Хаут, Тиму Маккласки и покойной Рутэнн Фэйт. Мы высоко ценим ободрение и поддержку Кортни Шинке Кэшман, оказанную при подготовке этого обновленного издания.

Разумеется, мы остались бы без статистики, без рукописи, без бизнеса, без всего, если бы не наш руководящий партнер Дуг Паркер, который улаживал ежедневно возникавшие в нашем бизнесе вопросы и брал на себя еще более неблагодарный труд – он старался, чтобы мы как можно больше времени и усилий уделяли этой книге. Он также руководил всей маркетинговой

деятельностью, чтобы держать нас в курсе дел. Наша благодарность Дугу безгранична. Скотт Лэш, также из *Strategic Horizons LLP*, внес большой вклад в эту книгу – он исследовал многие из тех компаний, которые мы приводим в качестве примеров, и выполняет для компании много других важных задач.

Спасибо нашим семьям – Джулии, Бекки и Лиззи Пайн, Бету, Эвану и Анне Гилмор, – которые выдержали нашу одержимость впечатлениями и дали нам возможность писать. Спасибо нашим родителям Бадю Пайну и покойным Марилу Бернетт Пайн и Норману Бернетту, Гайдну и Марлен Гилмор, а также покойному Жану Гилмору за их поддержку и помощь на протяжении всей нашей жизни. Наконец, мы благодарны триединому Богу, который свел нас со всеми этими людьми и подарил нам любопытство и возможность открыть другим то, что Он открыл нам.