

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие к российскому изданию	9
Пролог	13

Часть 1

МИФ ПОД НАЗВАНИЕМ «BTS»

Начало «синдрома BTS»	22
«Бьющие рекорды подростки»	24
«Деревянная ложка» и чудесная история компании Big Hit ..	26
Почему все хвалят BTS	29
Истина и заблуждения в мифе о BTS	34
Был ли мировой музыкальный рынок изначальной целью BTS?	34
Было ли общение с фанатами стратегией в расчете на достижение мирового успеха?	36
Был ли «искренний месседж» средством покорения молодежи всего мира?	37
О пользе искренности и общения	38

Часть 2

ЧЕТЫРЕ КООРДИНАТЫ УСПЕХА BTS: Т.Ц.Ц.И

Глава 1. BTS и преодоление «пропасти»: существует ли подходящий момент для завоевания мира?	48
Как был разогрет мировой рынок айдолов	48
Жизненный цикл бизнеса как инструмент для понимания рынка	50
Опасность безудержного новаторства	53
Как фаза становления может превратиться в «болото»	54

Принципы преодоления «пропасти» 1:	
Ожидание готовности рынка	56
Принципы преодоления «пропасти» 2:	
Погоня только за одним зайцем	60
Принципы преодоления «пропасти» 3:	
Правило третьего человека	62
Закключение. Тайминг завоевания мира	65
Глава 2. Целевой клиент: ориентация на один процент	
потребителей	67
Последствия пренебрежения целевым клиентом	70
Принцип домино	73
Обреченность следовать за другими	78
Таргетинг компании New Balance:	
старшеклассницы против знаменитости	80
Сила меньшинства	82
Классификация потребителей музыкального	
продукта BTS	85
EXO и BTS: центр и окраины	90
Таргетинг компании Kiehl's	94
Как The North Face завоевала Корею	96
Снизу вверх	99
Почему известна «Мона Лиза»	101
Создатели «эффекта бабочки»	103
Как группа BTS изменила правила К-рор рынка	104
Быстрее не значит лучше	107
Ошибка Harley-Davidson	109
Легко сказать, но нелегко сделать	110
Закключение. Правила таргетинга	112
Глава 3. Целостный продукт: почему нет необходимости	
всегда быть лучшим	114
Быть лучшим необязательно	115
Почему КПК провалился, а смартфон получил	
широкое признание	118
Тайминг и таргетинг как ключевые элементы успешной	
реализации целостного продукта	121
Чего хотят покупатели?	123
Когда типовой продукт выгоднее эксклюзивного	125
Закключение. Целостный продукт	129

Глава 4. Маркетинг в условиях гиперконнективного общества:	
BTS как платформа	131
Взгляд на BTS как платформу 1	132
Звезды и поклонники: иерархия отношений	134
Конкурент компании Nike	137
Настоящий хозяин платформы	139
Вторичный контент и его значение	141
Добро пожаловать. Это ваша первая видеореакция?	143
Немедленная выгода или платформа?	146
Ценность хорошей истории	150
История как бизнес-инструмент	152
Ризома как производное системы взглядов BTS	154
Месседж BTS и почему мир на него откликнулся	156
Эволюция фандома: единение, расширение, самовыражение	159
Воображаемое государство	163
Взгляд на BTS как платформу 2	165
BTS после преодоления «пропасти»	167
Заключение. Маркетинг в гиперконнективной современности	171

Часть 3

BTS И МАРКЕТИНГОВАЯ РЕВОЛЮЦИЯ

Глава 1. Эра потребителя. Четвертая промышленная революция как революция потребителя	176
Как пережить революцию	179
Битвы за потребителя	182
Don't be Evil	185
Как будет зарабатывать BTS?	186
Победитель забирает все	189
Бесплатный сыр только в мышеловке	190
Стратегия премиум-класса	192
Тренды платформ	193
По направлению к множественности	194
Множественность в бизнесе	196
Заключение. Потребительская революция	199

Глава 2. Как научиться читать рынок	201
Успех возможен всегда	201
Детализированный подход	202
Даже в спокойных реках встречаются участки с бурным течением	203
Подходящий момент для вторжения	205
Различие между фазами становления и роста	205
Различие между фазами роста и зрелости	207
Что общего у Apple и BTS	208
Заключение. Тенденции рынка	211
Глава 3. Как вести бизнес в эпоху четвертой промышленной революции	213
Сделать так, чтобы о тебе заговорили	213
Действовать нестандартно	215
Первым распознавать тренды	218
Почему не сработало исследование компании Coca-Cola ...	222
Как соответствовать ожиданиям потребителя	223
Заключение. Творческий подход к решению проблем	227
Глава 4. Маркетинг от BTS	229
Может ли стартап превзойти Amazon?	229
Ключ к успеху 1. Сегментация рынка	231
Ключ к успеху 2. Растущий рынок	233
SWOT-анализ	234
Отсутствие подавляющего контроля как метод усиления преимуществ	238
Чем похожи BTS и Disney	241
Стратегия кегельбана	245
Заключение. BTS-маркетинг	250
Эпилог. Мир постоянно меняется, пути к успеху всегда существуют	252
Примечания переводчика к российскому изданию	257
Список использованной литературы	268



Предисловие к российскому изданию

Рад приветствовать российских читателей моей книги!

В России многие знают и любят BTS. Поклонники слушают музыку, смотрят выступления группы и через тексты песен и деятельность ее участников знакомятся с мировоззрением коллектива. Группу BTS можно смело назвать представителем нашего времени, потому что она выражает настроения фанатов из многих стран мира, включая Россию, и транслирует позитивные и прогрессивные идеи.

Эта книга предлагает необычный взгляд: в ней деятельность коллектива рассмотрена с точки зрения экономического управления. Я большой поклонник BTS, однако считаю, что для понимания феномена группы недостаточно обсуждать только ее творчество. В этой работе процесс превращения BTS, более чем скромно дебютировавшей на корейской сцене, в самую известную поп-группу в мире проанализирован на основе принципов менеджмента.

Я предлагаю смотреть на BTS не только как на музыкальный коллектив, но и как на платформу. Я имею

в виду, что вокруг коллектива постепенно формируется интеллектуальное сообщество, представляющее культурные и философские направления новейшего времени.

За два года, прошедшие с момента первой публикации книги в 2018 году, популярность BTS выросла в разы. Например, количество запросов по названию группы в поисковой системе Google увеличилось вдвое. В 2020 году альбом группы Map of the Soul: 7 установил новый рекорд по числу продаж и занял первую строчку в чарте Billboard 200. И рост всё еще продолжается.

Финансовые успехи также поражают воображение. Big Hit Entertainment превратилась в компанию стоимостью 5 триллионов вон. Исследовательский институт Hyundai Research Institute (HRI) ожидает, что к 2023 году экономический показатель деятельности BTS будет равен примерно 56 триллионам вон.

В этой книге рассказывается о бизнес-принципах и социокультурных процессах, благодаря которым такие результаты стали возможны. В наше время особенно опасно начинать предпринимательскую деятельность, думая, что успех достигается только лишь упорным трудом. Поэтому эта книга также обращает внимание на тренды современного рынка и обрисовывает возможный путь к процветанию на основе фундаментальных принципов.

История группы BTS, созданной небольшим агентством, но превзошедшей музыкальных соперников, которых поддерживали крупные корпорации индустрии развлечений, в бизнес-преломлении сравнима с ситуацией, когда независимый стартап в итоге побеждает

сильнейших лидеров рынка. Именно поэтому многие компании Южной Кореи серьезно анализируют деятельность BTS и применяют изученные бизнес-решения в собственных стратегиях с расчетом на мировой рынок.

Россия известна как страна богатейших интеллектуальных ресурсов и передовых технологий. Так же, как и в Южной Корее, в России запускается множество стартапов, связанных с нанотехнологиями, искусственным разумом и проч. Думаю, что и начинающим российским компаниям, имеющим цель выйти на мировой рынок, будет небесполезно ознакомиться с опытом BTS. Вполне вероятно, что на примере корейского музыкального коллектива, широко известного и в России, кто-то сможет открыть для себя принципы успешного развития бизнеса.

Я долгое время работал в сферах маркетинга и консалтинга как в Южной Корее, так и в США, то есть все мои рассуждения основаны на непосредственной практике. И теперь я рад поделиться знаниями с молодыми читателями из России. Надеюсь, моя книга будет интересна студентам, изучающим бизнес-администрирование.

Читатели, которых привлекает индустрия развлечений (в том числе и с профессиональной точки зрения), получают возможность проследить и понять процесс превращения BTS в лидера мирового музыкального рынка. Возможно, кому-то эти знания пригодятся и на практике.

В 2020 году исполнилось 30 лет с момента установления дипломатических отношений между Россией и Республикой Корея. Наши государства связывает

долгое деловое сотрудничество и постоянный культурный обмен. Поэтому не сомневаюсь, что российский читатель без труда поймет современные южнокорейские реалии в связи с историей невероятного успеха группы, и желаю предпринимателям наших стран проявить себя на мировом рынке не менее впечатляюще, чем BTS.

Сеул, июль 2020 года

Пак Хёнчжун

КАК ДОБИЛАСЬ УСПЕХА ГРУППА BTS?



«Национальная сборная корейской поп-музыки» — так называют семерых участников бой-бэнда BTS¹. Можно сколько угодно перечислять достижения группы, но все равно список будет неполным — настолько огромен ее успех. Внимание к BTS не ослабевает: в 2018 году группа занимала первые строчки чартов Billboard 200²; страница BTS в социальной сети Twitter стала первым корейском аккаунтом на этой платформе, набравшим более 10 миллионов подписчиков³; название группы стабильно является одним из самых частых запросов в поисковой системе Google и т. д. После выпуска очередного альбома в августе 2018 года состоялся мировой тур группы под названием Love Yourself: концерты BTS шли в странах Америки, Европы и Азии. То есть речь не о кратковременном успехе локального значения, а, напротив, об успехе долговременном и глобальном.

Косвенный экономический эффект от деятельности BTS оценивается в сумму, превышающую 1 триллион вон⁴, рыночная стоимость связанных компаний выросла

на сотни миллиардов. Вместе с ростом акций компаний, имеющих непосредственное отношение к BTS, также выросли акции и других компаний корейского шоу-бизнеса; стоимость самой Big Hit Entertainment эксперты оценивают приблизительно в 2 триллиона вон. Другими словами, деятельность группы произвела в корейской шоу-индустрии эффект, по мощности сравнимый с тектоническим движением земной коры.

Однако если стремиться к адекватной оценке BTS, надо не столько оперировать ошеломляющими фактами и цифрами, сколько разбираться в процессах, способствовавших достижению грандиозных результатов. Потому что за триумфом BTS стоят социокультурные тренды, изменения деловой среды, формулы успеха современных корпораций. Хотя группа была создана небольшим агентством, она превзошла соперников, выращенных могущественными компаниями корейской индустрии развлечений, и добилась мирового признания. Всем, кто в современном гиперконнективном обществе собирается вести собственный бизнес и мечтает об успехе глобального масштаба, не помешает изучить бизнес-инструментарий, с помощью которого группа BTS уже реализовала подобную мечту.

Нередко можно услышать мнение, что секретом успеха BTS стало искреннее желание заниматься творчеством, утраченное корейским шоу-бизнесом в целом. Кроме того, часто говорят о скрытом от стороннего взгляда тяжелом труде звезд.

Участники группы еще до дебюта⁵ были известны своими целеустремленностью и усердием, а их чистосердечность и преданность делу до сих пор остаются прежними. Однако каковы шансы добиться большого

успеха лишь с помощью искренности и трудолюбия? Разумеется, участники BTS вложили огромное количество сил — это отрицать невозможно. Только в этом они несколько не отличались от сотен других воспитанников, годами выдерживающих суровые тренировки.

Важными факторами успеха BTS также называют присутствие в их песнях социальных меседжей и симпатию к подчиненным группам общества. Но на корейской эстраде бесчисленное количество раз появлялись песни, в текстах которых звучало желание социальной справедливости и говорилось о таких острых проблемах, как насилие в школах. Задолго до появления BTS другие исполнители пели о том, как нелегко быть молодым, и находили отклик в сердцах фанатов. Однако настоящего успеха добились немногие. Среди наиболее популярных можно назвать группу «Со Тхэчжи и ребята»⁶, а также Н.О.Т.⁷ из первого поколения айдолов⁸ — после них интерес слушателя к социальной тематике шел только на спад. Стало быть, у BTS было что-то еще.

Разумеется, на пути к успеху страстная преданность делу и энтузиазм очень важны, и сохранить их не так уж просто. И всё же не стоит делать поспешный вывод, что в этом и состоит секрет успеха BTS, — такое заключение крайне поверхностно. Не берусь предсказать уровень риска для всякого, кто начнет дорогостоящий бизнес, ориентируясь на такую «стратегию». Феномен BTS требует серьезного изучения и детального анализа, и для его объяснения необходимы более весомые аргументы.

В наше время запускается множество стартапов, и предприниматели часто говорят о сложности выживания небольшого бизнеса в условиях господства огромных корпораций. Пример BTS будет для них вдохновля-