

ГЛАВА 1

РАЗРЫВЫ В БИЗНЕСЕ И МОСТЫ, ПО КОТОРЫМ ИХ МОЖНО (И НЕЛЬЗЯ) ПРЕОДОЛЕТЬ

**Для человека кратчайший путь к истине
лежит через притчу.**

– Энтони де Мелло

Самым симпатичным мальчиком в моей школе был Энди К. По правде говоря, он был самым симпатичным мальчиком с третьего класса. Никто точно не знал почему. Может, потому, что он родился в мае, а его родители ждали до следующей осени, чтобы отдать его в школу, и он оказался самым старшим. Или, может, потому, что он был невероятным спортсменом. Или дело просто в том, что он казался немного равнодушным ко всему.

Как бы то ни было, это означало, что в тот осенний день, когда я была в девятом классе и Энди поделился со мной банкой виноградной газировки «Уэлчс», моя школьная судьба была решена. Энди посчитал, что я неплохая девчонка, а значит, и всем остальным придется думать так же.

Это был 1994 год. Тебя считали своим, если с тобой чем-то поделились. Например, парным кулоном дружбы в виде половинок сердца или

газировкой. И было еще кое-что особенное: жевательная резинка «Экстра».

Помню, что никогда не выходила из дома без пачки неоновозеленой жвачки «Экстра» (тридцати пластинок, завернутых по отдельности в фольгу и свободно скрепленных полоской белой бумаги). Можно было вынимать пластинки одну за другой из пачки, и на их месте оставался легкий след. Эта жевательная резинка идеально подходила для того, чтобы делиться ею с подругами и мальчиками, занимавшими чуть более высокое положение в группе. Каждая опустевшая пачка была символом популярности.

Очевидно, не я одна так ценила жевательную резинку «Экстра». Годами этот бренд компании «Ригли» занимал ведущее место в иерархии освежающих дыхание жвачек. Зашли в продуктовый магазин? Возьмите упаковку «Экстры». Собираетесь к стоматологу? Не забудьте жевательную резинку «Экстра». Это был популярный бренд. Он доминировал на рынке, а потом внезапно... перестал.

К 2013 году, почти через двадцать лет после того, как я пошла в девятый класс (в то время мне бы и в голову не пришло покупать другую жевательную резинку *вместо* «Экстры»), культовый бренд опустился на третье место. Даже когда я, верная поклонница этого бренда в прошлом, бросила взгляд на ряды различных жевательных резинок, он не вызвал у меня ни малейшего интереса.

Прежде чем вы начнете сочувствовать «Экстре» и особенно прежде чем вы начнете думать, что это была вина самой компании (что она, должно быть, совершила вызывающе очевидную и по-дурацки досадную неизбежную ошибку), давайте внесем ясность: это фундаментальная проблема в бизнесе. Не только для «Экстры». Не только для товаров, которые лежат на полке. Это проблема для *всего* бизнеса.

В конечном счете «Экстра», как и любой другой бренд, испытывала трудности с преодолением разрыва.

Разрыв в вашем бизнесе

Цель бизнеса — с выгодой для себя приносить людям пользу, доставить товар или услугу из точки А (бизнес) в точку Б (люди, которые ими воспользуются). Вот и всё. Конечно, существует бесконечное множество способов достичь этого, но в целом сама цель достаточно проста.

Проста, но не легка в реализации. Ни одной достойной цели нельзя добиться, не преодолевая препятствий, а в бизнесе их предостаточно. Как заставить людей покупать? Инвестировать? Как привлекать таланты? Как их удержать? Как убедить один отдел своевременно принимать меры по вопросу, который имеет отношение только к другому отделу? Как убедить руководителя поддержать идею? Сплотить непосредственных

подчиненных вокруг конкретной инициативы? Как добиться от поставщиков своевременной доставки?

Куда бы вы ни повернули, за каждым углом и со всех сторон вас всегда поджидают препятствия. Фактически их преодоление и определяет успех в бизнесе.

Однако, на мой взгляд, лучше считать их не устрашающими преградами, а скорее разрывами. Это пространство между тем, чего вы хотите, и тем, где находитесь. Разрыв.

Самый очевидный разрыв в бизнесе — пустота между клиентом и компанией. Как компания добивается того, чтобы ее товары или услуги попали к людям, которые в них нуждаются? Когда вы стоите в очереди в кассу и видите двадцать разных жевательных резинок, как «Экстра» может побудить вас выбрать именно ее?

Но хотя разрыв в сфере продаж — серьезная проблема, в бизнесе есть и другие разрывы. Существуют разрывы между предпринимателями и потенциальными инвесторами, рекрутерами и будущими сотрудниками, менеджерами и персоналом, лидерами и руководителями.

Чтобы бизнес работал, вам необходимо навести мосты над разрывами.

Что еще важнее, выигрывает тот, кто лучше всех наводит мосты. Если вы можете лучше продавать, лучше проводить презентации, лучше нанимать, лучше строить, лучше создавать, лучше выстраивать связи, вы побеждаете.

Наведите мосты, выиграйте игру.

Конечно, для этого вам нужно *построить* мост.

Здесь-то все и начинает разваливаться.

Плохие материалы, непрочные мосты

Независимо от того, с каким типом разрыва вы сталкиваетесь в бизнесе, вы должны овладеть тремя основными элементами, чтобы иметь хоть какую-то надежду построить достаточно прочный мост, по которому ваша целевая аудитория (потенциальные клиенты, ключевые члены команды, инвесторы и т. д.) сможет преодолеть большой разрыв. Вот эти элементы: внимание, влияние и трансформация.

Прежде всего самые лучшие мосты должны привлекать и удерживать внимание целевой аудитории, чтобы она вообще узнала о существовании моста. Второй элемент, влияние, — это средство, с помощью которого вы можете заставить аудиторию совершить желаемое вами действие. А что касается третьего, если вы не хотите снова и снова устранять одни и те же разрывы, помните, что самые лучшие мосты оказывают длительное воздействие и по-настоящему трансформируют аудиторию. Таким образом, все эти люди даже и думать не станут о возвращении на другую сторону моста, и разрыв будет устранен навсегда.

Довольно просто, не так ли?

Проблема — на самом деле трагедия — заключается в том, что, несмотря на все наши усилия и намерения, мосты мы наводим плохо. Мы сосредоточиваемся только на одном из элементов, может, на двух, но редко на всех трех. Мы обращаемся к людям *в одностороннем порядке*, вместо того чтобы *взаимодействовать* с ними. Мы по умолчанию выбираем что-нибудь самое легкое или эффективное, и в результате наши мосты непрочны, эфемерны, а иногда и вовсе нелепы. Но поскольку эти неудачные решения настолько распространены, мы убедили себя, что их достаточно.

Подумайте о рекламных объявлениях, расклеенных на столбах. Или, например, обо всех инстинктивно закрытых вами всплывающих окнах, или о множестве рекламных роликов, которые вы не стали досматривать до конца. Некоторое время в 2016 году, когда увлечение «Звездными войнами» снова было в разгаре, возле парикмахерской в моем районе стоял парень с феном, одетый как Дарт Вейдер. Таким образом парикмахерская пыталась завлечь людей на стрижку. Какое отношение Дарт Вейдер имеет к парикмахерской? Догадаться трудно, потому что этот персонаж всегда носит шлем. Тем не менее парень в костюме Дарта Вейдера там стоял.

Или представьте себе специалиста по продажам перед группой лиц, принимающих решения. Она начинает свое выступление, держа в руке переключатель слайдов с функцией лазерной указки. Специалист по продажам чувствует себя уверенно.

Как-никак она потратила не менее шести часов, чтобы уместить в двадцатиминутной презентации из восьмидесяти девяти слайдов все последние характеристики, преимущества и процентные соотношения вплоть до десятых долей. Никто из присутствующих ничего не сможет прочесть на экране — он слишком мал и загроможден, но это неважно, потому что специалист по продажам планирует прочесть *им* все это с экрана. Разве не стоит *такое* запретить?!

Да ладно! Этот мост никуда не годится, и любой, кто утверждает обратное, — лжец.

Давайте рассмотрим мосты, которые мы пытаемся построить внутри организации и которые предназначены для создания здоровой корпоративной культуры. Возможно, вы работаете в компании, которая привержена своей миссии и культуре, и это замечательно. Культуре обучают с помощью того или иного руководства. А начальники часто рассылают электронные письма или информационные бюллетени сотрудникам или выступают перед ними, используя формулировки из миссии компании. Они могут быть напечатаны и на кружках. Но разве кто-нибудь что-нибудь *чувствует* по этому поводу? Сотрудники знают слова, но прониклись ли они ими до глубины души? Влияют ли они на их решения и вызывают ли глубокое чувство приверженности?

Могли бы. Но, к сожалению, большинство компаний и руководителей усвоили ложь, что повторение миссии компании — это достаточ-

ный мост для мотивации той или иной группы сотрудников и укрепления их связи с компанией. Но на самом деле стоит только подуть легкому ветерку – например, другая компания пообещает чуть большую зарплату или дополнительную привилегию, – и, как в детском стихке, этот мост падает.

При этом я считаю справедливым отметить, что да, *действительно* возможно устранить тот или иной разрыв без всех трех основных элементов – внимания, влияния и трансформации. И *можно* использовать дешевые материалы и планы, предназначенные для обеспечения сиюминутного успеха, а не длительного роста. Например, признаюсь, я обожаю рекламу в «Инстаграме», а именно фотографии симпатичной спортивной одежды. Обычно я нажимаю на фотографию и даже иногда покупаю рекламируемый товар. Но когда люди спрашивают меня о моих хобби, мне приходится также упоминать, что я ношу в компанию «Ю-Пи-Эс Стор» вещи для оформления возврата, потому что я возвращаю девяносто процентов своих покупок, сделанных под влиянием рекламы в «Инстаграме».

Сомневаюсь, что вы к этому стремитесь.

Я сомневаюсь, что вы вкладываете средства в маркетинг только для того, чтобы ваши товары были возвращены или забыты. Или что вам нравится постоянно снижать цены в честь праздников. Или проводить презентации, которые не приводят к закрытию сделок. Или говорить

с сотрудниками, которые вас не слушают. Или создавать публикации в социальных сетях, которые никто не будет читать. Или устраивать конкурсы ради произвольных целей. Я сомневаюсь, что вы нанимаете, обучаете и стимулируете самых талантливых сотрудников только для того, чтобы они стали посматривать в сторону других компаний, как только вы отмените или слегка сократите какие-нибудь бонусы.

Если в вашем бизнесе или на вашем пути к успеху возникли разрывы, которые вы, по-видимому, просто не можете устранить, велика вероятность, что проблема начинается с элементов, используемых или не используемых вами для наведения мостов.

Возникает вопрос: а что же работает? Если ни одна из этих тактик не дает результата, то что же тогда дает? Есть ли способ одновременно привлечь внимание, повлиять на аудиторию и трансформировать ее? Как построить долговечные мосты и раз и навсегда устранить разрывы?

Это тот самый вопрос, на который отчаянно пыталась найти ответ «Экстра».

Решение для преодоления разрыва

Когда-то бренду «Экстра» было легко поддерживать титул короля жевательных резинок. Но потом продажи стали неуклонно падать, трон под брендом зашатался, и пришлось что-то делать.

Сначала компания предприняла то, что предпринял бы любой из нас: вернулась к основам. Вернулась к тому, что работало в золотые дни «Экстры». Компания решила с удвоенной энергией взяться за ту особенность своей жевательной резинки, которой она славилась: стойкий вкус. В восьмидесятые, когда вы смотрели какой-нибудь ситком, вы не могли не видеть рекламу с улыбающимися людьми — они наслаждались жизнью и пластинкой жевательной резинки с насыщенным вкусом. Создавалось впечатление, что одну и ту же пластинку они жуют чуть ли не несколько недель.

Устойчивый вкус! Очевидно, таков был ответ. И команда бренда решила дополнительно подчеркнуть, насколько экстраординарна жевательная резинка «Экстра». Результат был плачевным. Прежде всего, эта реклама не привлекла почти никакого внимания (попробуйте поискать на «Ютьюб» любой из этих роликов, и вы ничего не найдете) и едва ли оказала влияние. Продажи по-прежнему падали.

Разрыв остался. Когда в магазине дело доходило до длящегося менее двух секунд решающего момента и потребители могли выбрать «Экстру», они этого не делали. И «Экстра» была преисполнена решимости найти ответы. Компания наняла исследовательскую фирму, чтобы выяснить, почему люди вообще покупают жевательную резинку и когда на самом деле принимается решение о ее покупке.