

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Признательность ..... 5

Предисловие ..... 8

### ЧАСТЬ 1

## **В МАРКЕТИНГЕ НИКАКОЙ ТАЙНЫ НЕТ**

### Введение

**ДАВАЙТЕ РАЗОБЬЕМ ЧЕРНЫЙ  
ЯЩИК** ..... 23

### 1

**ЗАЧЕМ НУЖЕН МАРКЕТИНГ?  
ЧТОБЫ ДЕЛАТЬ ДЕНЬГИ** ..... 35

### 2

**БЕЗ СТРАТЕГИЙ НИКУДА  
НЕ ДЕНЕШЬСЯ** ..... 66

### 3

**МАРКЕТИНГ — ЭТО НАУКА** ..... 87

## **ЧАСТЬ 2**

---

### **КАК БОЛЬШЕ ПРОДАВАТЬ И БОЛЬШЕ ЗАРАБАТЫВАТЬ**

**4**

**ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ — ДОРОГА  
С ДВУСТОРОННИМ ДВИЖЕНИЕМ ... 123**

**5**

**КАКОЕ ОТНОШЕНИЕ К ТОРГОВЛЕ  
ИМЕЮТ БИЛЛ КЛИНТОН,  
ПРИНЦЕССА ДИАНА  
И РАМАДАН? ..... 170**

**6**

**ЧЕМУ МОЖЕТ НАУЧИТЬ  
В ВОПРОСАХ МАРКЕТИНГА  
ДЖЕРРИ ЗАЙНФЕЛЬД ..... 205**

**7**

**УДИТЕ РЫБУ ТАМ,  
ГДЕ ОНА ВОДИТСЯ ..... 236**

**8**

**НЕ ПЕРЕСТАВАЙТЕ ДУМАТЬ  
О ЗАВТРАШНЕМ ДНЕ ..... 271**

## **ЧАСТЬ 3**

---

### **С КАКОЙ АРМИЕЙ?**

**9**

**НЕ СЧИТАЙТЕ ЛЮДЕЙ —  
СЧИТАЙТЕ РЕЗУЛЬТАТЫ..... 301**

**10**

**МНЕ ПРАВЯТСЯ РЕКЛАМНЫЕ  
АГЕНТСТВА — И НЕКОТОРЫМ  
ИЗ НИХ Я ДАЖЕ  
ПРАВЛЮСЬ САМ ..... 345**

**Заключение**

**ТРАДИЦИОННЫЙ МАРКЕТИНГ  
НЕ УМИРАЕТ; ОН УМЕР! ..... 383**

**Об авторе ..... 395**

---

---

# ПРИЗНАТЕЛЬНОСТЬ

---

---

Трудно перечислить и поблагодарить всех, благодаря кому родилась эта книга. Она стала отражением всего моего жизненного опыта, наполненного многочисленными благоприятными возможностями, испытаниями и переживаниями. Без тех людей на жизненном пути, которые помогли мне учиться и профессионально расти, моя столь интересная и успешная карьера, быть может, не состоялась бы. Однако есть несколько человек, дорогих для меня людей, которым я хотел бы выразить особую признательность:

Моя мама, которая всегда верила, что все будет хорошо и странствия по миру, которым я отдал молодые годы, когда-нибудь благотворно скажутся на моей карьере. Тогда я с ней не соглашался.

Джин Куммель, сумевшая увидеть во мне что-то большее, кроме тех ужасных галстуков, что я носил в Мексике, и пристроившая меня в McCall.

Дон Кьюф, который немало повозил меня по свету и дал возможность участвовать в некоторых из самых интересных мероприятий компании Coca-Cola.

Брайан Дайсон, который поначалу был конкурентом, но всегда оставался для меня другом и советником и научил многому из того, что надо и не надо делать.

Роберто Гойзуэта. Только близкие к нему люди могли понять, какой это великий человек. Мне так не хватает его.

Дуг Айвстер. Никогда не забуду наши субботние занятия по утрам, когда я думал, что учу его, но сам был учеником.

Чак Фрут, Дик Флейг, Мэри Минник, Крис Лоу, Деннис Келли, Том Лонг, Винита Бали, Иэн Роуден, Каролин Джексон, Том Макгир и Дэвид Уэлдон — люди, благодаря которым все и происходило и благодаря которым стал возможен мой успех. Спасибо, ребята.

Кэтрин Шлабах — моя ассистентка, 20 лет заботившаяся обо мне. Благодарю вас.

Нэнси Кардвелл, трудившаяся со мной над этой книгой. Я пригласил Нэнси помочь писать, но, может быть, еще ценнее то, что она помогла мне правильно мыслить.

Скотт Миллер — мой лучший друг, мое вдохновение, мой лучший критик и наставник. Спасибо, Учитель!

Отдельная благодарность моему редактору Лорин Роленд, чья проницательность вдохновляла и терзала меня в процессе создания книги.

*Наконец, я хочу выразить признательность всем остальным, кто помогал моей карьере и, что еще важнее, научил всему тому, что я знаю. Вы знаете, что значит для меня, и я благодарю вас.*

---

---

# ПРЕДИСЛОВИЕ

---

---

Выступая перед публикой, я почти всегда представляюсь как человек, ответственный за самый крупный после Edsel\* провал в истории маркетинга — New Coke\*\*.

Мне нравится это отличное вступление, потому что сразу настраивает на разговор о маркетинге и разъяснение того, почему случай с New Coke отнюдь не был неудачей. К концу выступления мне обычно удается убедить некоторых слушателей в своей точке зрения, как, надеюсь, мне удастся убедить вас, читатели, к концу этой книги.

Но эта книга вовсе не попытка оправдаться и изложить свою версию истории с New Coke. Это и не пропагандистский материал в пользу

---

\* Неудачная модель „Форда“ 1958 г., принесящая компании огромные убытки. — *Здесь и далее — примечания переводчика.*

\*\* „Новая Кока-Кола“.

Соса-Солa, и не попытка в очередной раз похвалиться всеми теми успешными маркетинговыми кампаниями, над которыми я работал, — „Сокe — то, что надо!“, „Всегда Соса-Солa“, „Просто ради вкуса“ (Diet Сокe), „Верь жажде своей!“ (Sprite). Какой бы интересной ни была история маркетинга компании Соса-Солa, меня сейчас занимает куда более важная тема, а именно: что эра маркетинга, каким мы его знали, кончилась, умерла — а большинство маркетологов этого не понимают.

В мире маркетинга все еще полно людей, которые представляют себя волшебниками. Вы их знаете — это те самые ребята, которые вихрем носятся по офисам и твердят что-нибудь вроде: „Да, но вы не занимаетесь маркетингом, поэтому не можете понять“, или „Да, это стоит дорого, но способно сотворить чудо“, или „Да, я знаю, что это нельзя измерить, но поверьте — это действует“. Времена этих „Да, но...“ кончились.

Правда в том, что в маркетинге ничего таинственного нет. Это не алхимия, а серьезная дисциплина, которая может и должна осуществляться в соответствии с серьезными принципами бизнеса. И если маркетологи не поймут этого и не изменят не только свое восприятие, но и свои реальные дела, не только они очень скоро останутся без работы, но и их компании окажутся вне бизнеса.

Я не мог написать эту книгу, пока оставался служащим компании Соса-Солa. И хотя



меня совсем не радовали постоянные промахи моих конкурентов — ведь они бросали тень на всех маркетологов, — у меня не было возможности сказать им: „Эй, ребята, позвольте мне открыть вам глаза!“ Поэтому сейчас я хочу бить во все колокола, пока боги колдовского маркетинга не утащили всю отрасль в преисподнюю. Я не кликуша, а тот маленький мальчик, который видит, что король голый, и не может больше молчать.

Я люблю маркетинг, знаю, на что он способен, если им заниматься правильно. И когда он работает, он прекрасен. Если говорить по-просту, проблема сегодняшнего маркетинга заключается в том, что последние 20–30 лет занимавшиеся им больше почивали на лаврах. Их привлекал внешний лоск этой дисциплины, церемонии награждений, возможность поиграть в гольф на каком-нибудь тропическом острове, но при этом маркетологи совершенно забыли, что суть их работы в том, чтобы товары продавались. В результате товары продавались все хуже, а они старались прикрывать свои неудачи, пряча результаты в черном ящике с наклейкой „Маркетинг — это непостижимая магия“. И, старательно избегая всякой ответственности за достигаемые результаты — в этом-то они мастера, — они все больше теряли свои позиции как серьезные бизнесмены.

Сегодня в большинстве компаний маркетинг неэффективен и потому рассматривается как

деятельность совершенно необязательная. Многие маркетологи и их боссы могут этого не признавать, но это проглядывает в их действиях. Когда бюджет компании урезается, первым страдает именно подразделение маркетинга.

Я глубоко убежден и намерен доказать в книге, что маркетинг — это наука и расходы на маркетинг являются инвестициями, которые со временем приносят отдачу. Будучи наукой, маркетинг должен иметь критерии оценки. За него нужно отчитываться. И самое главное — в нем нужно разбираться.

Если вы думаете, что заниматься маркетингом значит просто производить бросающуюся в глаза рекламу и время от времени увеличивать объемы сбыта за счет скидок и раскрутки новинок, значит, вы в тупике. Вы никогда не преуспеете.

Хорошая новость состоит в том, что революция уже началась. Откройте „Wall Street Journal“, „New York Times“ или „Los Angeles Times“, и вы непременно прочтете, что еще одна компания прозрела и пришла к пониманию того, что расходы на маркетинг ведут к поступательному увеличению сбыта. Плохо, однако, то, что газеты пишут об этом только потому, что эта самая компания только что отказалась от услуг своего рекламного агентства или уволила своего главного маркетолога. И такая тенденция будет продолжаться.