

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	9
1. Несправедливое информационное преимущество .....	25
2. Несправедливое преимущество в знаниях .....	119
3. Несправедливое преимущество в доступе .....	159
4. Несправедливое преимущество бренда .....	179
5. Несправедливое финансовое преимущество .....	209
Заключительные мысли .....	241
Глоссарий .....	245
Слова благодарности .....	261
Похвальные отзывы .....	265

# ВВЕДЕНИЕ

Мой десятилетний сын убежден, что весь мир против него. Каждый день он приходит из школы с очередной историей несправедливости.

«Папа, сегодня девочки в классе насмеялись над мальчиками, и когда мы попытались привести их в чувство, нам же и попало».

«Ребятам из четвертого маткласса вчера дали кексы, и они не делились с нами, зато сегодня кексами угостили нас, и учитель заставил нас поделиться ими с четвероклассниками!»

Он усваивает важный урок: мир действительно несправедлив. Хорошим людям не везет, а плохие люди жульничают, и это сходит им с рук. И да, иногда дележка кексов происходит только в одну сторону.

Когда мы сталкиваемся с несправедливостью, у нас есть выбор. Мы можем громко возмущаться в надежде, что мир одумается; мы можем сидеть сложа руки, дуться и ничего не делать; или же мы можем бороться с несправедливостью.

Как именно бороться — зависит, конечно, от ситуации. Учитывая, что эта книга — про бизнес, мы не собираемся вдаваться здесь в философские рассуждения и вспоминать те времена в истории, когда гражданское неповиновение, а то и вооруженное сопротивление было единственным возможным выходом. Мы здесь все-таки обсуждаем не памфлеты Томаса Пейна и не письмо Мартина Лютера Кинга из бирмингемской тюрьмы.

Если говорить с точки зрения бизнеса, то еще в начале своей карьеры мне дали отличный совет: «Вы получаете не то, чего заслуживаете, а то, о чем смогли договориться». Другими словами, бизнес — это всегда несправедливо, и поэтому единственный способ добиться в нем успеха — это найти собственное несправедливое преимущество.

Именно об этом данная книга — о несправедливых конкурентных преимуществах.

**Нет, эта книга не о чем-то незаконном или неэтичном.** Вы можете достичь несправедливого конкурентного преимущества, не нарушая никаких законов и даже не чувствуя угрызений совести. Говоря о «несправедливости» в этом контексте, я имею в виду очень простую вещь: *откройте в своей компании нечто такое, что наделит вас таким преимуществом, которое вашим конкурентам будет непросто у вас перенять или скопировать.*

Представьте, например, что вы учитесь в школе и так уж вышло, что в вашу школу поступил новый ученик выше двух метров ростом, да еще невероятно

прыгучий. Для вашей школьной баскетбольной команды было бы неэтично использовать этого гиганта, чтобы обыгрывать всех подряд? Конечно, нет! Это было бы несправедливо? Что ж, пожалуй — в том смысле, что у команд ваших соперников, в которых нет таких суператлетичных гигантов, в играх против вас не останется никаких шансов. Вот что я имею в виду под несправедливым преимуществом.

Проблема для многих компаний заключается в том, что найти свое несправедливое преимущество в области маркетинга не так просто, как тренеру школьной баскетбольной команды, которому прямо на блюдечке подана будущая звезда НБА. Есть также множество компаний, которые обладают мощными несправедливыми рыночными преимуществами, но либо недостаточно их используют, либо не используют вовсе. Таким образом, эта книга преследует две цели: во-первых, помочь идентифицировать наиболее распространенные несправедливые конкурентные преимущества, которые я наблюдал за свои 20 лет работы в сфере маркетинга, а во-вторых, привести примеры того, как другие компании добились огромного успеха в области маркетинга, используя эти методы.

## **МОЯ СОБСТВЕННАЯ ИСТОРИЯ НЕСПРАВЕДЛИВОГО ПРЕИМУЩЕСТВА**

Я живу в окрестностях Сан-Франциско, и наша местная профессиональная футбольная команда называется

49ers («Сорокадевятники») — в честь пионеров-золотоискателей, наводнивших Калифорнию после того, как в 1849 году в предгорьях Сьерра-Невады были обнаружены месторождения золота. Мы часто всей семьей ездим в те места — ожидаемо именуемые Страной золота, — где полно заброшенных приисков и музеев, посвященных эпохе золотой лихорадки.

В первые дни золотой лихорадки найти золото было относительно легко. Самородки буквально лежали на земле, и их нужно было просто подобрать. Когда весь этот «легкий урожай» был собран, старателям приходилось золото мыть, потом копать, а в конечном итоге строить шахты и использовать взрывчатку, водометы высокого давления и с помощью тяжелой техники копать длинные опасные туннели.

Большинство золотоискателей так и не разбогатели, и, к сожалению, многие из них умерли в молодом возрасте либо из-за болезней (часто вызванных воздействием опасных химикатов), либо из-за несчастных случаев в шахтах.

Я поселился в районе бухты Сан-Франциско в 1999 году, через 150 лет после прибытия в Калифорнию сорокадевятников. Так случилось, что я попал сюда в разгар очередной золотой лихорадки, которая на этот раз приняла форму бума доткомов, и хотя причина моего переезда была совсем в другом — я переехал в основном потому, что после всей этой жизни на Среднем Западе просто хотел поселиться на берегу океана, — новая золотая лихорадка быстро увлекла и меня. Я устроился на работу в модную интернет-компанию, которая неза-

долго до этого добыла 20 миллионов долларов информационного капитала от двух известных венчурных фирм, и получил опцион на 10 тысяч акций компании. Я предполагал, что мои акции будут стоить не менее миллиона долларов, и видел себя живым воплощением американской мечты.

Увы, как это было и в 1849 году, бум очень скоро сменился спадом. Стартап, в котором я работал, отчаянно пытался убедить корпоративных клиентов использовать наше программное обеспечение (одна из наших проблем оказалась в том, что мы слишком опередили свое время). Наш венчурный капитал истощился, а затем рухнула и вся экосистема доткомов. Сотни стартапов закрылись, и многие из моих товарищей — пионеров Интернета внезапно остались без работы, при том что жизнь здесь очень дорогая.

За пару лет сотни тысяч людей покинули этот мир доткомов вокруг залива Сан-Франциско, разъехались в поисках более стабильной работы в города подешевле. И хотя Сан-Франциско не стал городом-призраком подобно многим старательским городкам в Стране золота, в одночасье исчезнувшим по окончании золотой лихорадки, население сократилось заметно — как и энтузиазм оставшихся.

Обе версии золотой лихорадки — 1849 и 1999 годов — основывались на одном и том же мифе: если вы готовы много работать, готовы рисковать и вовремя входите в тренд, то обязательно разбогатеете. На самом деле такое редко случается. Да, были люди, поднимавшие золотые самородки прямо с земли и заработавшие

кучу денег, и было некоторое число первых основателей доткомов, которые запустили свои предприятия, а затем с минимальными усилиями продали их за миллионы долларов. Этим людям просто повезло — почти так же, как если бы они выиграла в лотерею 500 миллионов долларов.

Тем, кто действительно разбогател во время золотой лихорадки и во время пузыря доткомов, это удалось благодаря тому, что они обеспечили себе несправедливое конкурентное преимущество. В случае золотой лихорадки самыми богатыми стали бизнесмены, которые основали крупные рудники или инновационные цепочки поставок. Википедия отмечает: «Самым богатым человеком в Калифорнии в первые годы ажиотажа стал Сэмюэль Бреннан, неутомимый коммерсант и газетчик. Бреннан открыл первые магазины для снабжения старателей в Сакраменто, Колуме и в других местах на территории золотых приисков. Как только начался ажиотаж, он скупил все необходимое для золотоискателей снаряжение, которое можно было найти в Сан-Франциско, чтобы затем перепродать его с большой прибылью»\*. Обратите внимание на все несправедливые преимущества, которыми он воспользовался: несправедливая реклама (ему принадлежали газеты!), преимущество первопроходца и монополия на поставки.

---

\* “California Gold Rush,” Wikipedia, last modified April 6, 2021, [https://en.wikipedia.org/wiki/California\\_Gold\\_Rush#Profits](https://en.wikipedia.org/wiki/California_Gold_Rush#Profits).

В 1999 году большинство экспертов считали, что битва за доминирование в сфере поисковых систем окончена. Безоговорочными победителями были признаны Lycos, Yahoo, Excite, AltaVista и Infoseek. Все эти сайты зарабатывали кучу денег и не видели особых причин что-то менять в своих и без того прибыльных методах работы. Но вот двое выпускников Стэнфорда разработали алгоритм, который был фундаментально лучше, чем у всех ведущих игроков, что позволило новой поисковой системе обеспечивать гораздо лучшие результаты поиска и делать это быстрее и без вездесущей рекламы, которая подминала под себя реальные результаты и создавала сумбур в других поисковых системах. К тому времени, когда конкуренты осознали, насколько их поисковые системы устарели, компания Google смогла обеспечить себе несправедливое преимущество бренда, подкрепляя его самыми передовыми технологиями, так что люди уже не «искали» информацию, а «гуглили» ее.

Везение и преимущество первопроходца всегда полезны, но для успешного бизнеса ни в том, ни в другом необходимости нет. Вместо этого успешные компании находят другие способы получить несправедливое преимущество перед конкурентами.

В 2008 году, проработав девять лет в качестве сотрудника в разных стартапах, я основал собственное агентство цифрового маркетинга (тогда оно называлось PPCAdBuying, позже носило название PPC Associates, а сегодня известно как 3Q Digital). Моя фирма была



далеко не первым агентством цифрового маркетинга на рынке — с этим я запоздал лет на десять с лишним, и момент был выбран не особенно удачно (как раз начиналась Великая рецессия), к тому же у меня не было собственной технологии. Зато у меня было два других несправедливых преимущества.

Во-первых, я занимался поисковым маркетингом (SEM) почти с первых дней существования этой технологии, а это означало, что у меня было гораздо больше знаний о том, как делать это с прибылью, чем у большинства других людей. Во-вторых, я проработал десять лет в Кремниевой долине, выстраивая отношения с успешными предпринимателями и инвесторами.

Таким образом, когда я объявил, что создаю агентство цифрового маркетинга, сочетание знаний и связей обеспечило мне непрерывный поток потенциальных клиентов, приходящих по рекомендациям других клиентов. И вот теперь, спустя 13 лет, моя компания 3Q Digital превратилась в устоявшийся бренд — что само по себе является еще одним несправедливым преимуществом, — благодаря чему мы завоевываем многих клиентов просто за счет репутации нашего бренда как провайдера продуманного, основанного на данных маркетинга, гарантирующего высокую окупаемость инвестиций.

Чтобы было ясно, я не просто принимаю эти несправедливые преимущества, я их максимально использую. Благодаря своему большому опыту работы в области SEM, я нашел способы бесплатного публи-

сити — размещая свои заметки в популярных чужих блогах, выступая обозревателем в отраслевых интернет-изданиях и регулярно выступая на ведущих конференциях. Наберите мое имя в поисковике Google, и вы обнаружите сотни моих статей, интервью, а также презентаций, которые я провел за эти годы. Мое несправедливое преимущество в знаниях стало несправедливым преимуществом в известности, что в конечном итоге привело к несправедливому преимуществу моего бренда.

Точно так же, заводя связи с инвесторами и учредителями, я часто просил своих новых знакомых представить меня другим влиятельным лицам в их бизнесе. И уже через несколько лет от каждого приходящего клиента я стал слышать одну и ту же историю: «Я спросил А, к кому нам обратиться за цифровым маркетингом, и мне ответили: 3Q Digital. Затем я то же самое спросил у Б, и мне посоветовали это же. Затем я зашел на форум учредителей, и все мне порекомендовали 3Q Digital». Во многих случаях я получал заявки от людей, которых я никогда не встречал и которые никогда не работали с 3Q; просто они слышали много хорошего о 3Q от стольких влиятельных людей в Кремниевой долине, что не могли не предположить, что мы лучшее для них агентство.

Примерно в то самое время, когда я запустил свое агентство, «Калифорнийские лотереи» крутили по телевидению рекламные ролики под общим девизом «Кто-то ведь выиграет. Почему бы не вы?». Выше я отмечал,

что полагаться на везение и преимущество первопроходца для достижения успеха в бизнесе — это все равно как купить лотерейный билет и ждать, что он принесет вам главный выигрыш. С этой точки зрения я считаю использованный лотерейщиками слоган нелепым: да, кто-то обязательно выиграет, но почти наверняка это будете не вы!

При всем том одна вещь в этом слогане мне все-таки нравится: **в каком бы бизнесе или в какой бы профессии вы ни решили попробовать себя, кто-то обязательно там станет номером один. Кто-то обязательно создаст агентство цифрового маркетинга, которое станет лидером рынка. Кто-то обязательно будет признан лучшим маркетологом. Кто-то обязательно займет должность директора по маркетингу в той компании, где вы сейчас работаете. И неизбежно встает вопрос, который я задал себе еще в 2008 году: почему бы не вы? Почему кто-то другой должен быть номером один? Что вы можете сделать, чтобы добраться до вершины?**

Опять же, дело не в везении — совсем наоборот, это полная противоположность везению. Что вы можете сделать, чтобы максимально увеличить свои шансы на успех? Тех золотоискателей, которые прибыли на место раньше других, собрали несколько самородков и просто довольствовались тем, что продолжали время от времени подбирать с земли самородки, ничего другого не предпринимая, в итоге далеко обошли предприни-

матели, которые отыскивали лучшие, более эффективные и масштабируемые способы добычи золота. То же самое было с ранними поисковыми системами, которые не заботились о внедрении инноваций — в отличие от Google.

Победителей во всех сферах деятельности объединяют две вещи: они много работают и используют свои несправедливые преимущества. Это не означает жульничать, подличать или вести войну с конкурентами. Это означает постоянно искать у себя какие-то преимущества и максимально их использовать. Вот так все просто, но большинство компаний не знают о своих несправедливых преимуществах или не используют их.

## **КАК СОЗДАТЬ СОБСТВЕННОЕ НЕСПРАВЕДЛИВОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО**

Эта книга — о маркетинге. Я расскажу о более чем 50 способах создания несправедливых преимуществ в области маркетинга для вашего бизнеса. Если вы сможете использовать хотя бы половину этих идей, вы непременно ощутите, что ваше положение улучшилось. Но не останавливайтесь на этом. Постарайтесь найти несправедливые преимущества в своих финансах, в кадрах, в системе продаж, в своих товарах и т. д. Ведь если вы этого не сделаете, то это сделают ваши конкуренты. Кто-то обязательно выиграет в лотерею и кто-то обязательно воспользуется своими

несправедливыми преимуществами — так почему бы не вы?

Книга разделена на пять глав, каждая из которых посвящена одной из форм несправедливого преимущества.

В главе 1 говорится о несправедливых **информационных** преимуществах. Я расскажу о том, какие типы информации представляют интерес для вашей компании, как вы можете получить к ней доступ, а затем и о том, как вы можете использовать ее, чтобы обойти своих конкурентов.

Глава 2 посвящена несправедливым преимуществам в **знаниях**. В этой главе говорится о важности экспертов, обладающих узкопрофильными знаниями, и о том, как вы могли бы использовать этих специалистов, чтобы сэкономить время и деньги по сравнению с конкурентами, которые заново изобретают велосипед, полагаясь на консультантов широкого профиля, знающих обо всем, но понемногу.

Глава 3 посвящена несправедливым преимуществам в **доступе**. Здесь я расскажу, как вы можете создать особые связи, которые обеспечат вам бесплатное паблицити и откроют возможности для рекламы, доступные вам, но не вашим конкурентам.

В главе 4 раскрывается тема несправедливых преимуществ **бренда**. Из этой главы вы узнаете, как использовать узнаваемость бренда для создания неравных рыночных условий, применяя методы, выходящие за рамки стандартного брендинга. Среди прочего, узнаваемый бренд поможет вам немало сэкономить на

маркетинге с прямым откликом и обеспечить себе бесплатную видимость за счет того, что другие компании захотят использовать ваш бренд в своем маркетинге.

Глава 5 посвящена несправедливым **финансовым** преимуществам. В этой главе основное внимание уделяется трем типам компаний: компаниям с большим объемом финансирования, которые могут обойти своих конкурентов за счет больших затрат, компаниям, которые зарабатывают больше денег на каждой транзакции, чем их конкуренты, и компаниям, которые могут производить продукцию дешевле, чем другие. В каждом таком случае есть возможность достижения огромного несправедливого преимущества перед конкурентами.

## **КОМУ СТОИТ ПРОЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ?**

Эта книга составлена таким образом, чтобы быть полезной как для начинающих маркетологов, так и для экспертов мирового уровня. Каждая глава начинается с определения ключевых терминов и объяснения основных концепций, чтобы начинающий маркетолог мог понять, какие возможности и выгоды сулит ему данная форма несправедливого конкурентного преимущества.

В некоторых случаях достаточно просто знать о существовании несправедливого преимущества, чтобы придать своему бизнесу мощный импульс. В других случаях для реализации несправедливого преимущества необходимы определенные технические знания

и опыт (это означает, что я не рекомендую вам пытаться использовать эту технику без помощи эксперта). Я буду конкретно указывать, какие методы требуют помощи извне, а с какими вы можете справиться сами.

После рассмотрения азов я перейду к более продвинутым стратегиям, которые призваны быть полезными для более опытных маркетологов, уже обладающих определенным уровнем знаний и навыков. Эта часть включает в себя обсуждение более сложных технологий и математических расчетов, которые зачастую необходимы для конкурентной борьбы на высшем уровне. Начинающим маркетологам большая часть этого обсуждения может показаться китайской грамотой. Что касается истинных экспертов, то я надеюсь, что в каждой главе они найдут для себя хотя бы несколько полезных идей, о которых они раньше не задумывались и которые помогут им продвинуть свой маркетинг вперед.

Я также твердо уверен, что эта книга принесет пользу людям, не занимающимся маркетингом — в частности, владельцам предприятий. Основная идея этой книги состоит в том, что в каждом предприятии есть что-то особенное, уникальное, что может быть использовано как несправедливое преимущество, — и в этом заключен новый взгляд на бизнес. Как только вы поймете саму концепцию несправедливого маркетинга, это поможет вам по-другому взглянуть на свой бизнес и начать видеть в нем мощные достоинства и преимущества, которые вы, быть может, раньше не замечали или игнорировали.

Ваша компания — совершенно замечательная и особенная. В противном случае вы бы ею не занимались, а работали где-то в другом месте. Цель этой книги — помочь вам определить уникальные и удивительные особенности вашей компании, которые вы можете использовать для придания своему маркетингу турбонаддува. Давайте попробуем общими усилиями сделать так, чтобы получать больше кексов, чем отдавать (примечание: я верю в равное распределение кексов среди детей и использую это только как метафору). Добро пожаловать в мир несправедливого маркетинга!