**Похвала нездравому смыслу**

Альберт Эйнштейн однажды дал такое определение: "Здравый смысл есть набор предубеждений, который мы приобретаем по достижении восемнадцати лет". Здравый смысл способен уберечь вас от некоторых ошибок. Но он точно не способен вдохновить вас на прорыв.

Харри Беквит (Harry Beckwith), руководитель рекламной маркетинговой фирмы Beckwith Partners

Эта статья представляет вам прекрасную альтернативу учебе на собственных ошибках: учитесь на моих.

**1. Забудьте о будущем**

Когда-то эксперты утверждали, что распространение телефонной связи приведет к установлению мира во всем мире, исчезновению акцента у жителей американского Юга и коренным изменениям в осуществлении хирургических операций.

А по мнению писателя Герберта Уэллса, телефоны должны были привести к нормализации движения на городских улицах, поскольку исчезнет необходимость концентрации рабочей силы в крупных городах.

Изобретатель же телефона Александр Белл оказался едва ли не дальше всех от истины, ведь он рассматривал предложенную новинку как устройство для передачи музыкальных концертов.

Возможность разговора между находящимися за тысячи километров друг от друга людьми была уже очевидной, но точность предсказаний отнюдь не повысилась. Телефонные компании считали, что передающие голоса аппараты будут использоваться исключительно для бизнес-переговоров. А если кому-то хочется позвонить своим друзьям, чтобы просто поболтать? Абсурд, пустая трата времени. Такого просто не может быть.

Как бы мы ни приглядывались к некоему предмету, мы не способны точно предвидеть его будущее.

Не стоит привязывать ваше планирование к предположениям о возможном будущем, поскольку неизбежными являются только смерть и налоги. Оставьте все свои предположения ради одного, но неизменно справедливого: люди всегда будут готовы заплатить свои деньги за то, что приходится им по душе. Планируйте создать нечто, что понравится потребителям, а будущее все расставит по своим местам (как это всегда и происходит).

Планируйте в рамках того, что вы действительно способны предугадать: что полюбят люди.

**2. Заткните — да, именно заткните — уши**

Авторы толстенных учебников годами учили нас, что условием создания инноваций является умение слушать и слышать потребителей.

Стоп.

Каждый день опирающиеся на высказываемые клиентами пожелания американские производители осуществляют те или иные изменения. Но по самым осторожным оценкам, 85% из них просто бесполезны, а внедрение некоторых приводит к прямо противоположным планируемым результатам.

Распространенный совет «внимательно прислушивайся» основывается на ошибочном предположении, в соответствии с которым люди говорят именно то, что они думают. Это вряд ли. Многие из нас часто говорят только то, что позволит нам представить себя в более выгодном свете. И в глазах проводящих опросы исследователей тоже. Почти никто из опрашиваемых людей не признается в том, что он злоупотребляет алкоголем, не предоставит правдивой информации о своих расходах. Тысячи рыдавших в темноте кинозалов над фильмом «На исходе дня» («The Remains of the Day») мужчин на словах упорно настаивали на том, что это глупый фильм для девчонок. И лишь немногие из фанатов печенья «Twinkies» откровенно признаются в своем пристрастии.

Второе заблуждение, которое таит в себе совет «внимательно прислушивайся», состоит в том, что люди осознают, чего именно они хотят, и способны правильно выразить свои желания. Когда мы пытаемся постичь самих себя, то часто заходим в тупик и понимаем, как права была Кэрри из сериала «Sex and the City» («Секс в большом городе»), размышлявшая во второй серии третьего сезона:

«Не правда ли, странно, что о своих друзьях мы знаем все до мелочей, но решительно ничего не понимаем в самих себе?»

Мы сбиты с толку. Многие люди всех возрастов пытаются «найти себя», но находят — весьма редко. Кэрри и Ф. Ницше были правы:

«Вся наша жизнь — загадка, а самая большая тайна — это мы для себя самих».

Прислушиваться к пожеланиям потребителей надо обязательно, но с долей здорового скепсиса.

На протяжении нескольких десятилетий психологи утверждают, что слова лишь вводят нас в заблуждение. Куда правдивее информация, получаемая нами посредством органов зрения. «Жизнь протекает на уровне событий, а не слов», — сказал как-то знаменитый психолог Альфред Адлер.

Доверяйте только реальным событиям.

Хватит слушать, смотрите. Чтобы прорваться сквозь все защитные слои к скрытым человеческим желаниям, вглядывайтесь пристальнее. Станьте исследователем в полном смысле этого слова. Научитесь смотреть на обычные вещи так, чтобы видеть чуть больше, чем все остальные.

Заткните уши и обратитесь в зрение.

**3. Да здравствуют глупости**

Полупрозрачный, цвета спелого винограда домашний компьютер? Для чего?

Высадить дюжину людей на искусственно созданный необитаемый остров, чтобы увидеть, кто из них выдержит напряженное соперничество и станет «последним героем»? Неужели миллионы пожелают следить за их борьбой по телевизору? Быть такого не может.

Отдать $3,75 за чашку кофе? Это несерьезно.

Люди любят новинки и что-то особенное. Почему? Потому, что это заставляет их чувствовать себя более прогрессивными, вносит в их жизни элементы новизны. Одно только то, что ты предложил нечто революционное, чего до тебя не удалось сделать никому, позволяет совершить огромный шаг вперед.

Не бойтесь делать глупости.

4. Сопротивляйтесь власти

Соберем в одной комнате восемь человек и посмотрим, что произойдет? Командование возьмут на себя альфа-лидеры.

А в результате внедряемые в вашей компании идеи являются не результатом синтеза предложений всех сотрудников, а исходят от альфа-лидеров, существующих в любом кластере созданий, «предназначение» которых — захват и удержание власти.

Но обладают ли «альфы» креативным или стратегическим мышлением? Отнюдь необязательно. Они созданы для власти. В большинстве своем они лишь выглядят наиболее могущественными. Как показывает практика, чем «длиннее» ростом выпускник бизнес-школы, тем выше его первоначальный оклад.

Если вы принадлежите к «семейству» «Альфы», учитесь проявлять сдержанность.

Внимая словам «власти», вы так или иначе фокусируетесь на прошлом, на том, что когда-то позволило добиться успеха. Но далеко не все удачные в прошлом «лекарства» сохраняют свою годность и в наши дни. А значит, покупатели могут быть крайне недовольны. Если вы пошли на поводу у власти, вы рискуете лишь повторить прошлый сценарий и потерять своих клиентов.

Подвергайте сомнению власть (тихо).

5. Не слишком доверяйте экспертам

Есть одна замечательная шутка по поводу квалификации экономистов: «Эксперты в области экономики успешно предсказали тринадцать из последних шести рецессии».

Метеорологи могут уверять вас в том, что вероятность дождя незначительна, в то время как вы, выглянув из окна, подставляете голову под потоки воды.

Эксперты киностудии Universal предрекал и провал «Звездных войн».

Что делает человека экспертом? Обладание большим количеством информации и солидный опыт. Но в каких пределах? Очень часто мы видим двух экспертов, занимающих прямо противоположные позиции почти по любому вопросу, причем каждый из них вооружен необходимой информацией в поддержку собственных слов.

Эксперт Джордж Сорос, один из богатейших людей в мире и самый известный инвестор, был настолько уверен в крахе глобального капитализма, что написал о грядущей катастрофе книгу. Через два года после ее выхода в свет автор убедился, что капитализм процветает, и заявил в интервью газете «New York Times», что он ошибся.

Остерегайтесь советов экспертов. Слишком часто специалисты оценивают данную ситуацию, опираясь на свой предшествующий опыт. Но всякий раз, когда мы пытаемся применить уроки, которые мы извлекли из нашего опыта, к решению вставшей сегодня задачи, казалось бы, в точности повторяющей когда-то уже возникавшую, ничего не выходит.

Подвергайте сомнению заявления экспертов.

**6. Остерегайтесь «науки»**

Очень часто мы слышим о том, что «В соответствии с результатами исследований...»

Исследования не являются наукой как таковой, и большинство данных в них вообще ни о чем не говорят. Исследования скорее советуют, предлагают опору на логику.

Мы переоцениваем возможности исследований, особенно если их результаты выражены в конкретных цифрах. «Большинство людей предпочитают иметь круглосуточный доступ в Интернет», — для нас звучит довольно неубедительно. «Пять из шести опрошенных предпочитают иметь круглосуточный доступ в Сеть», — намного лучше. «83,3% респондентов хотели бы иметь круглосуточный доступ в Интернет», — звучит для нас как заявление о свершившемся научном факте, как руководство к действию, хотя это утверждение идентично предыдущему и представляет собой интерпретацию одного и того же исследования.

Исследователи уверяли Генри Форда, что марка «Edsel» будет продаваться как горячие пирожки. Они убедили Columbia Pictures отказаться от съемок «Е.Т.» («Инопланетянин»).

Не доверяйте исследованиям. Они позволяют понять, что именно нравится потребителям, лишь в редких случаях.

**7. Не доверяйте опыту**

Долгие годы доктор Стивен Джей Гоулд (Stephen Jay Gould) бережно хранил милые сердцу воспоминания о том, как они с отцом сидели на ступеньках знаменитого теннисного центра в Форест Хилле, за чертой Манхэттена в Квинзе. Однажды он прогуливался по своему старому кварталу и случайно увидел эти ступеньки.

Они вели к полуразрушенной двери с табличкой «Перевозки и складирование Мюллера».

Мы помним вещи, которые никогда не происходили. В качестве доказательства мы часто ссылаемся на события, которые протекали совсем не так, как мы их помним.

В своей книге «The Seven Sins of Memory» («Семь грехов памяти») Даниел Шактер (Daniel Schacter) на множестве примеров демонстрирует, насколько плохо мы запоминаем происходившие с нами события. Взять хотя бы последние исследования, когда анализ ДНК выявил, что в 90% случаев опознание свидетелями преступников было ошибочным. И это несмотря на то, что свидетели «видели все своими собственными глазами», что мы склонны расценивать как неопровержимое доказательство.

Мы читали о тюльпанной лихорадке в Нидерландах, когда некоторые голландцы выкладывали за одну-единственную луковицу целые состояния. Вам не приходит в голову параллель с современным рынком ценных бумаг, поскольку акции очень сильно стали напоминать тюльпаны?

А затем мы знакомимся с работой «Famous First Bubbles» («Первый знаменитый "пузырь"») Питера Гарбера (Peter Garbef) и узнаем, что «тюльпаномания» была отнюдь не такой, какой мы представляли ее себе многие годы. Внезапное падение цеп на луковицы тюльпанов не оказало негативного влияния на экономику. Да, за них платили бешеные деньги, но их готовы отдавать и сегодня. Один не назвавший себя покупатель недавно заплатил за приобретение одной луковицы $700.000. Такие явления, как тюльпанная лихорадка, орхидейная лихорадка и им подобные, были, есть и будут.

Наш опыт, подобно нашим представлениям о спекуляциях на тюльпанах, визуальному опознанию и воспоминаниям о Форест Хилле, подчас вообще не является опытом. Это выдумки, о которых мы читали или писали сами, к которым мы относимся как к свершившимся событиям.

Не доверяйте ни своему опыту, ни памяти.

**8. Доверяйте, но проверяйте**

Мы ошибаемся куда чаще, чем нам кажется, особенно если мы абсолютно уверены в своей правоте.

Настолько часто, что социологи даже ввели в оборот новый термин — синдром сверхуверенности — и проиллюстрировали его действие на множестве примеров. Они задавали людям ряд вопросов, а затем просили респондентов оценить степень их уверенности в каждом из ответов от 0 (не уверен) до 100% (абсолютно уверен).

Что же произошло?

15% всех ответов, в которых респонденты были абсолютно уверены, оказались неправильными. Так что, как бы вы ни были уверены в чем-либо, в 15% случаях вы ошибаетесь.

Результаты этого исследования могут найти по крайней мере три важных применения для тех, кто занимается планированием. Во-первых, постарайтесь учесть эту 15%-ную погрешность в своем бизнесе, выявите те области, где постоянно допускаются ошибки, и исправьте их.

Второе, всегда ставьте под сомнение все свои решения. Даже если вы абсолютно уверены, вы часто не правы.

И наконец, не позволяйте другим влиять на свои решения и не принимайте точку зрения того, кто уверен больше других. Многие люди используют уверенность как средство убеждения, потому что они стремятся к единоличной победе. Некоторые из них могут быть искренни в своих мнениях, но честность отнюдь не тождественна правоте.

Если вы сами или кто-либо в чем-то полностью уверен, поставьте это под сомнение.

**9. Избегайте совершенства**

Лучше синица в руках, чем журавль в небе. Задумаемся, возможно ли все нам договориться и строго определить, что есть «наилучшее»? Сколько времени займут дискуссии?

Даже если возможность договориться существует, сколько времени потребуется для того, чтобы довести дело до конца и получить это «наилучшее»? Возможно ли вообще быстро и эффективно достичь его?

Бизнес-планирование обычно подчиняется «Правилу начала дела»: все обойдется вдвое дороже и потребует в два раза больших временных затрат, чем ожидалось. Можете ли вы позволить себе потратить столько времени и денег?

Готовы ли вы пожертвовать чем-то в других областях — рабочая среда, производительность, скорость доставки, — дабы достичь высочайших результатов в одной?

И воспримут ли фактические и потенциальные клиенты эти усилия так же, как и вы? Понравится ли им это? Не все ли им равно? Насколько важным является для них данное изменение?

Стремитесь к отличному результату, но не к совершенству.

Мастерство побеждает совершенство.

**10. Остерегайтесь здравого смысла**

Один из руководителей входящей в список «Fortune 500» компании как-то высказал предположение о том, что в маркетинге нет ничего сложного, ибо он опирается на здравый смысл.

Но что такое «здравый смысл»? Альберт Эйнштейн однажды дал такое определение: «Здравый смысл есть набор предубеждений, который мы приобретаем по достижении восемнадцати лет». Историк Барбара Тачман (Barbara Tuchman) посвятила рассказу о поисках ответа на этот вопрос целую книгу. В своем труде под названием «The March of Folly» («Марш безрассудства») она описала пять легендарных глупостей, включая и сдачу немногочисленному отряду испанцев войска Монтесумы, и троянского коня.

Здравый смысл способен уберечь вас от некоторых ошибок. Но уж на что он точно не способен, так это на то, чтобы вдохновить вас на прорыв. Здравый смысл не имеет никакого отношения к великим маркетинговым инновациям: ни к товарным чекам, ни к обращающимся депозитным сертификатам, ни к доставке посылок за одну ночь, ни к рекламной кампании водки «Absolut».

Их создали внезапные озарения, всплески воображения.