



Джеффри Мур

Классика
менеджмента

Преодоление пропасти

Как вывести технологический
продукт на массовый рынок

ПРОДАНО БОЛЕЕ
МИЛЛИОНА ЭКЗЕМПЛЯРОВ
ПО ВСЕМУ МИРУ

Классика менеджмента

Джеффри Мур

**Преодоление пропасти: Как
вывести технологический
продукт на массовый рынок**

«Альпина Диджитал»

1991

УДК 658.8
ББК 65.291.31

Мур Д.

Преодоление пропасти: Как вывести технологический продукт на массовый рынок / Д. Мур — «Альпина Диджитал», 1991 — (Классика менеджмента)

ISBN 978-5-00-632056-7

Перед вами один из самых авторитетных бестселлеров по хайтек-маркетингу, уже ставший классикой в сегменте бизнес-литературы. Книга посвящена ключевой проблеме вывода высокотехнологичных продуктов на массовый рынок. Джеффри Мур утверждает, что между ранним рынком (технологическими энтузиастами и провидцами) и основным (прагматиками) существует непреодолимая пропасть. Именно на преодоление этого разрыва должны быть направлены все усилия компании. В книге даются практические советы по грамотному позиционированию, правильному выбору целевых сегментов и эффективным продажам. Издание будет полезно как опытным, так и начинающим маркетологам, руководителям IT-компаний, студентам и всем, чья деятельность связана с маркетингом и рекламой.

УДК 658.8
ББК 65.291.31

ISBN 978-5-00-632056-7

© Мур Д., 1991
© Альпина Диджитал, 1991

Содержание

Предисловие к русскому изданию	9
От автора	11
Часть I	13
Конец ознакомительного фрагмента.	16

Джеффри Мур

Преодоление пропасти: Как вывести технологический продукт на массовый рынок

Знак информационной продукции (Федеральный закон № 436–ФЗ от 29.12.2010 г.)



Переводчик: *Иван Богданов*

Редактор: *Валентина Комарова*

Главный редактор: *Сергей Турко*

Руководитель проекта: *Анна Деркач*

Арт-директор: *Юрий Буга*

Корректоры: *Евгений Яблоков, Елена Биткова*

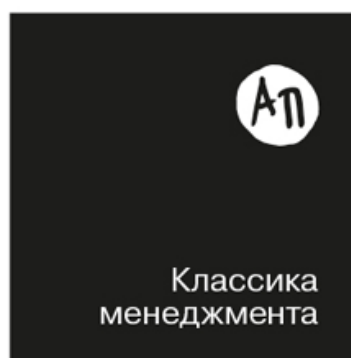
Верстка: *Кирилл Свищёв*

© 2002 by Geoffrey A. Moore

This edition published by arrangement with Levine Greenberg Rostan Literary Agency and Synopsis Literary Agency

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Пабlishер», 2026

* * *



Джеффри Мур

Преодоление пропасти

Как вывести технологический продукт
на массовый рынок

Перевод с английского

АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР

Москва, 2026

В книге упоминаются социальные сети Instagram и/или Facebook, принадлежащие компании Meta Platforms Inc., деятельность которой по реализации соответствующих продуктов на территории Российской Федерации запрещена.

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фраг-

менты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Посвящается Мари

Предисловие к русскому изданию

Инновации, то есть создание нового, – наверное, самое сложное, что может быть в менеджменте, ведь если нет идеи или продукта, то теряет смысл все остальное: нечем управлять, нечего продвигать, нечего продавать.

И если испокон веков инновации делались в основном путем проб и ошибок, за счет личного времени и энтузиазма изобретателя, а успех зависел от случайного стечения обстоятельств, то в конце XX века теории и практики менеджмента задумались о том, как сделать инновационный процесс более управляемым. Сформировалась индустрия венчурных инвестиций, заинтересованная в более предсказуемом процессе создания и масштабирования инноваций.

И хотя с генерацией идей пока ничего кардинального сделать не удалось (разве что ТРИЗ, созданная в СССР, может как-то помочь), то с процессом вывода продукта на рынок ситуация оказалась гораздо яснее и его удалось декомпозировать на понятные элементы. В 1991 г. вышла книга Джеффри Мура «Преодоление пропасти», в которой он показал, опираясь на модель распространения инноваций Эверетта Роджерса, что переход от ранних последователей к массовому рынку значительно сложнее, чем принято считать.

Новый продукт продвигается на рынок не путем захвата все большего и большего числа потребителей с одними и теми же интересами, а поэтапно. Разные группы потребителей предъявляют к нему разные требования, и особенно сложным оказывается переход от ранних последователей к массовому рынку.

Если новаторы готовы мучиться с еще не доработанным продуктом просто потому, что их боль так сильна, что они готовы чуть ли не сами доделывать сырой продукт под свои цели (такими были сборщики ПК из деталей, купленных на «Митьке» в начале 1990-х), а ранние последователи готовы принимать на себя риски внедрения ради получения конкурентного преимущества (первые компании, начавшие автоматизировать решение конкретных проблем типа бухучета или продаж), то раннее большинство, то есть массовый рынок, уже ждет целостный продукт с гарантиями, технической поддержкой и понятными интерфейсами (таковы современные потребители компьютеров, которые даже не знают, что у них внутри). Разрыв между этими двумя последними группами самый серьезный, это практически пропасть, и действиям по его преодолению в основном и посвящена книга Джеффри Мура. Это только кажется, что классный продукт, который завоевал внимание гиков, покорит рынок, – на деле это совершенно не так, и огромное число стартапов с классными, по мнению их основателей, идеями провалились и не смогли заинтересовать широкие массы потребителей. Необходимо потихоньку, шаг за шагом, продвигать продукт от одной группы потребителей к последующей, используя совершенно разные инструменты, а особое внимание уделять пропасти между ранними последователями и ранним большинством.

Уже после того как книга Мура стала бестселлером во всем мире, методологам стартапов пришла в голову идея, что продвижение нового продукта на рынок очень похоже на фундаментальную науку, в основе которой лежит научный метод, то есть вначале идет наблюдение, потом выдвижение гипотез и их доказательство. Научный метод в приложении к стартапам можно изучать по таким книгам, как «Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели» Эрика Риса и «Стартап: Настольная книга основателя» Стива Бланка и Боба Дорфа. Также очень полезны «Спроси маму: Как общаться с клиентами и подтвердить правоту своей бизнес-идеи, если все кругом врут?» Роба Фитцпатрика и «От нуля к единице: Как создать стартап, который изменит будущее» Питера Тила. Все они опубликованы после «Преодоления пропасти», но хорошо сочетаются с моделью Мура и помогают подготовиться к преодолению пропасти.

С момента первого издания «Преодоления пропасти» прошло более 30 лет. Меняются технологии, меняются рынки, меняются поколения потребителей, а задача остается прежней: убедить большинство людей принять то, что сначала казалось интересным лишь немногим. Эта задача будет всегда стоять перед всеми инноваторами, а значит, книга Джеффри Мура никогда не потеряет актуальности.

*Сергей Турко,
кандидат экономических наук,
главный редактор издательства «Альпина Паблишер»*

От автора

Когда договор на издание «Преодоления пропасти» еще только обсуждался, издатель и автор решили так: если удастся распродать более 5000 экземпляров – это уже успех. В конце концов, речь же идет о нишевой книге неизвестного автора, посвященной довольно специфическим проблемам маркетинга высокотехнологичных продуктов.

А вышло так, что за 10 лет с момента первой публикации книги в 1991 г. было продано более 300 000 экземпляров. Издатель и автор были в восторге. Но гораздо интереснее другое: почему книга оказалась настолько успешной? Все просто: это хрестоматийный пример эффективности сарафанного радио – той самой практики, которую книга и пропагандирует как нишевой подход к выводу прорывных инноваций на массовый рынок.

Выяснилось, что метафора пропасти и рекомендации по ее преодолению нашли отклик у опытных менеджеров хайтек-индустрии. Читатели нередко признавались мне, что, хотя материал книги и был полезен, ничего нового она им не открыла – скорее собрала воедино их разрозненные догадки и печальный опыт и выстроила из всего этого стройную систему, пригодную для принятия решений в будущем.

Читатели начали рекомендовать книгу коллегам – в том числе для того, чтобы распространить новый понятийный аппарат. Так книга вышла за пределы отдела маркетинга и проникла в инженерные подразделения. Инженеры оценили издание и потом признавались, что это первая книга по маркетингу, которую они не отправили в мусорную корзину после первых глав. Похвала от инженеров поистине дорогого стоит, и автор искренне благодарен за такой отклик.

Неожиданная реакция читающей публики привлекла внимание венчурного сообщества, и оно стало еще одним каналом продаж. Венчурные инвесторы увидели в новом словаре инструмент, с помощью которого можно наладить диалог с предпринимателями-технарями по поводу развития рынка. Более того, в некоторых компаниях книга стала обязательной к прочтению – чтобы все говорили на одном языке.

Затем книгу заметили профессора бизнес-школ и включили в программу курсов по маркетингу стартапов, который в начале 2000-х гг. был на пике популярности. Студентам книга тоже понравилась: в ней есть и аналитика, и практические идеи, а стиль изложения четкий и доступный – главным образом благодаря тому, что основные идеи подаются в виде метафор, пусть порой и весьма неоднозначных. Если понятна суть аналогий, в значительной степени понятна и суть книги, и ее прочтение лишь подтверждает то, что уже известно.

Все шло как по маслу примерно до 1997 г., когда студенты начали спрашивать: «А кто такие Ashton Tate или Cullinet? Что такое WordStar или Ingres?» Иными словами, мои примеры – основной элемент любой аргументации с помощью аналогий – безнадежно устарели. Вскоре вышло переработанное издание: аргументация осталась в основном прежней, но компании 1980-х гг. уступили место компаниям 1990-х, что лишний раз подтвердило убеждение автора: пропасти – неизменная черта технологического ландшафта.

Примерно так обстояли дела и в последнее десятилетие. Продажи шли своим чередом. С учетом переводов на иностранные языки к моменту подготовки этого издания было продано свыше 600 000 экземпляров, а концептуальные модели, изложенные в книге, по-прежнему применялись в тех же контекстах, что и раньше. Но примерно в 2007 г. студенты снова стали спрашивать: «Кто такие Channel Point? VerticalNet? Silicon Graphics? Savi? Неужели нет примеров компаний, о которых мы *хотя бы слышали*?» Пришло время в очередной раз обновить примеры – задача, за которую я берусь с энтузиазмом, хотя, возможно, и с некоторым опозданием.

Как и прежде, я стремлюсь сохранить структуру книги. Разумеется, за последнее десятилетие много воды утекло, но стоит начать перестраивать мост над рекой – и в итоге приходится возводить его заново от начала до конца. Чтобы не перекраивать всю книгу, я решил добавить в нее два приложения. Первое – краткое изложение идей книги, вышедшей вслед за «Преодолением пропасти», а именно «Внутри торнадо»¹. В ней я постарался нарисовать полную картину жизненного цикла принятия технологий – от раннего рынка, пропасти и кегельбана до торнадо, главной улицы и зрелости категории после массового принятия. Это позволит читателям, впервые взявшим книгу в руки, увидеть преодоление пропасти в более широком контексте.

Второе приложение посвящено, пожалуй, самому значительному событию в сфере высоких технологий нынешнего века – подъему потребительских ИТ, который во многом обусловлен все более инновационным применением мобильных устройств, облачных вычислений и Всемирной паутины. До наступления этой эры ИТ-категории почти всегда зарождались в сегменте B2B, и лишь часть из них со временем просачивалась в сегмент B2C – после того как технология уже обкатана и подешевела. Однако в нынешнем веке именно B2C-компании вышли в авангард, и только сейчас B2B-игроки начинают перенимать эти технологии для корпоративного сектора.

Как выяснилось, «Преодоление пропасти» – это, по сути, модель развития рынка B2B. Ее можно применять и к B2C, порой весьма эффективно, но в конечном счете для этого сегмента она, как правило, неоптимальна. Для цифровых предпринимателей, строящих потребительский бизнес, более полезной оказалась модель, которую мы называли «четыре передачи». Именно ей и посвящено второе приложение.

Работа над книгой – настоящее путешествие. На всем его протяжении меня поддерживала семья, особенно жена Мари, а также многочисленные коллеги из Chasm Group, Chasm Institute, TCG Advisors и Mohr Davidow Ventures. Добавьте сюда моих редакторов из HarperBusiness, агента Джима Левина, личного помощника и бизнес-менеджера Пэт Грэнджер – и станет ясно, что в одиночку такое не осилить. Но все же, пожалуй, больше всего на меня повлияли сотни клиентов, которые приходили к нам с интересными задачами и заразной энергией. Именно они вдохновляют всех нас.

Джеффри Мур
Июнь 2023 г.

¹ Мур Джеффри А. Внутри торнадо: Стратегии развития, успеха и выживания на гиперрастущих рынках. – СПб.: BestBusinessBooks, 2010.

Часть I

Заметить пропасть

Введение

Если Марк Цукерберг смог стать миллиардером...

В мюзикле «Кордебалет» есть песня с такими словами: «Если Трой Донахью смог стать кинозвездой, значит, и я смогу стать звездой». Каждый год в высокотехнологичных стартапах наверняка звучит вариация на эту тему: «Если Марк Цукерберг смог стать миллиардером...» И действительно, несмотря на бесчисленные разочарования, высокие технологии по-прежнему манят, как волшебное пение сирен, и сулят быстрое легальное обогащение.

Соблазн и правда велик. Но, как предупреждает Библия, «много званных, а мало избранных». Из года в год миллионы долларов (не говоря уже о бесчисленных часах, потраченных на работу лучшими техническими умами нашей страны) тратятся в тщетных попытках попасть в царство избранных. И что в итоге? Лишь «плач и скрежет зубовой».

«Почему я?» – вопиет незадачливый предприниматель. А точнее: «Почему *не* я?» «Почему не мы? – хором подхватывают столь же незадачливые инвесторы. – Взгляните на наш продукт! Он так же хорош, а то и лучше того, который нас обошел! Ну как можно утверждать, что Salesforce лучше RightNow, LinkedIn лучше Plaxo, сеть дистрибуции содержимого Akamai лучше, чем у Internap, а облачные решения Rackspace превосходят Terremark?» И в самом деле, как же так? Ведь по факту, если сравнивать отдельно функцию за функцией, менее успешный продукт зачастую объективно превосходит конкурента.

Не желая уходить со сцены без реванша, эта мрачная и озлобленная компания ищет среди сотрудников козла отпущения – и на кого же падает выбор? С железной последовательностью и безошибочной точностью все указывают на руководителя отдела маркетинга. Во всем виноват маркетинг! Salesforce обыграл в маркетинге RightNow, LinkedIn обыграл Plaxo, Akamai обыграл Internap, Rackspace обыграл Terremark. Теперь и нас обыграли в маркетинге. Злодея мало уволить – нужно вздернуть его на виселице!

Подобные события, конечно, бьют по репутации маркетинга, но на карту поставлено куда больше, чем карьерные проблемы маркетологов. Когда высокотехнологичная компания терпит крах, все идет ко дну вместе с кораблем – не только инвесторы, но и инженеры, производственники, президент и даже секретарша. Все переработки в надежде сорвать куш на опционах – коту под хвост.

Хуже того: поскольку нет внятного объяснения, почему одно предприятие выстреливает, а другое прогорает, потенциальные инвесторы новых продуктов и компаний все больше осторожничают. Процентные ставки ползут вверх, оценки рыночной стоимости компаний падают, а охота рисковать и вкладывать деньги в венчур сходит на нет. А Уолл-стрит тем временем тяжело вздыхает. Она давно уже в растерянности от акций хайтек-компаний. Несмотря на старания лучших аналитиков, такие бумаги традиционно оценивают неправильно (а зачастую катастрофически неправильно), отчего их котировки и скачут как бешеные. Стоит высокотехнологичной компании объявить даже о скромном недовыполнении квартальных планов, как на следующий торговый день курс ее акций обрушится на 30%. И такое происходит сплошь и рядом. Как говорит молодежь: что за фигня?

Возможны и более серьезные последствия. Высокотехнологичные инновации и искусство маркетинга – два краеугольных камня стратегии США в борьбе за глобальную конкурентоспособность. У нас никогда не будет самой дешевой рабочей силы или сырья, поэтому мы должны и дальше эксплуатировать преимущества на более высоких звеньях цепочки создания стоимо-

сти. Если мы не научимся хотя бы предсказуемо и успешно выводить высокотехнологичные продукты на рынок, наши средства защиты от натиска коммодитизации и глобализации дадут трещину, из-за чего под угрозой окажется наш уровень жизни.

Когда ставки настолько высоки, непредсказуемость результатов высокотехнологичного маркетинга особенно обескураживает – тем более в обществе, где другие виды маркетинга, похоже, очень хорошо регулируются. В остальных сферах – автомобилестроении, производстве бытовой электроники, пошиве одежды – нас могут превзойти в производстве, но не в маркетинге. Более того, даже утратив целые категории товаров в ходе борьбы с зарубежными конкурентами, мы по-прежнему остаемся экспертами в продвижении их продукции среди американских потребителей. Почему же мы не можем применить те же навыки к высоким технологиям? И как нам этому научиться?

Цель книги – дать на эти два вопроса развернутые ответы. Но если коротко, дело вот в чем: наша базовая модель развития высокотехнологичного рынка почти верна – но все же не совсем. Именно поэтому наши маркетинговые начинания, несмотря на обычно многообещающий старт, загадочным образом сбиваются с курса, что в итоге приводит к неожиданным и тревожным провалам в доходах от продаж, а рано или поздно заставляет руководство принимать отчаянные меры. Порой эти меры срабатывают – и получается история успеха в высокотехнологичном маркетинге. (Правда, когда подобные истории излагают ретроспективно, то, что удалось выяснить опытным путем, нередко подается как дальновидность, и в результате никто не видит, до какой опасной черты докатилось предприятие.) Но гораздо чаще никакие меры не помогают и компания идет ко дну. Если же меры срабатывают, то компания продолжает кое-как барахтаться, забыв про мечты об успехе и довольствуясь тем, что может хотя бы выплатить зарплаты сотрудникам.

Однако все еще можно изменить. В маркетинге высокотехнологичных продуктов и компаний накопилось достаточно опыта, чтобы понять, где наша модель дает сбой и как это исправить. Если говорить конкретно, самая опасная точка в развитии рынка высоких технологий – переход от *раннего рынка*, где доминируют несколько *провидцев*, к *массовому рынку*, где господствует большая группа *прагматиков*. Разрыв между этими двумя рынками слишком часто игнорируют, хотя на деле он настолько серьезен, что заслуживает названия «пропасть» и преодоление этой пропасти должно стать главным фокусом любой долгосрочной стратегии высокотехнологичного маркетинга. Кто сумеет перебраться через пропасть – тот и сколотит состояние в хайтеке, а кто сорвется – тот все потеряет.

На протяжении последних двух десятилетий я вместе с коллегами из Chasm Group, Chasm Institute и TCG Advisors наблюдал, как бесчисленные компании пытаются удержаться на плаву в этот трудный период. Переход действительно крайне сложен в силу ряда причин, о которых речь пойдет в первых главах этой книги. Но не все так плохо, ведь у нас есть надежные ориентиры. Материал, с которым вы познакомитесь дальше, отшлифован в ходе сотен консалтинговых проектов, цель которых – вывести продукты и компании в плоскость рентабельных и стабильных массовых рынков. Модели, о которых пойдет речь, выдержали множество испытаний и доказали свою дееспособность. Пропасть, попросту говоря, преодолима.

При этом, подобно раку-отшельнику, переросшему свою раковину, компания, преодолевающая пропасть, должна срочно искать новое пристанище. Пока компания его не найдет, она будет уязвима и может стать жертвой всевозможных хищников. Такая срочность означает, что все сотрудники компании – не только маркетологи и продавцы – должны сосредоточить усилия на этой единственной цели, пока она не будет достигнута. В главах 3–7 изложены принципы, которыми следует руководствоваться высокотехнологичным компаниям в этот период высокого риска. Материал сфокусирован главным образом на маркетинге, поскольку именно он должен взять на себя лидерство, однако в заключении я утверждаю: чтобы преодолеть пропасть, необходимы глубокие изменения во всей высокотехнологичной компании. Поэтому

книга завершается призывом к новым стратегиям в сферах финансов, организационного развития и НИОКР.

Не стану скрывать: книга посвящена маркетингу в высокотехнологичных компаниях и написана специально для тех, кто работает в этой сфере. Однако высокие технологии можно рассматривать и как микрокосм более крупных отраслей. В таком контексте отношения между ранним и массовым рынком напоминают отношения между модным поветрием и устойчивым трендом. Маркетинг давно знает, как эксплуатировать поветрия и как развивать тренды. Проблема в том, что эти подходы диаметрально противоположны, а значит, прежде чем начинать, нужно определить, что перед нами: поветрие или тренд. Куда лучше было бы начать с поветрия, выжать из него все возможное, а затем превратить в устойчивый тренд.

Звучит как чудо, но именно в этом и состоит суть маркетинга высоких технологий. Каждый по-настоящему инновационный хайтек-продукт начинает свой путь как модное поветрие – нечто без очевидной рыночной ценности и назначения, но с отличными свойствами, которые вызывают бурный энтузиазм в узком кругу ранних последователей. Это и есть ранний рынок.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.