

18+
Аркадий Тяткин

Превосходя конкуренцию

Книга 2

Аркадий Тяткин
Превосходя конкуренцию.
Книга вторая

<https://litres.ru/74503143>

ISBN 9785007125802

Аннотация

Эта книга — не о том, как задавить конкурента. Она о том, как перестать его бояться.

Конкуренция — это не внешняя угроза, а симптом вашей заменимости. Бороться надо не с соперниками, а с собственной неразличимостью. Автор разбирает устройство рынков, психологию клиентов, стадии жизни бизнеса.

Превосходя конкуренцию — это не просто книга. Это система. Которая показывает, как перестать быть пешкой на чужой доске и стать игроком, видящим всю партию целиком.

Содержание

Об авторе и книге	6
Часть I. Что такое конкуренция	8
Глава 1. Конкуренция как плата за заменяемость	8
Глава 2. Как мы пришли к этому	19
Глава 3. Почему мы запрограммированы бороться	28
Глава 4. Четыре демона, которые сидят в вашем кабинете	37
Глава 5. Борьба, игра,	43
Глава 6. Где грань между опережением и уничтожением	49
Глава 7. Мифы, которые вы принимаете за истину	56
Завершение части I	62
Часть II. Типы рынков	64
Глава 8. Рынок, где Вы — песчинка	65
Глава 9. Рынок, где тигры делят добычу	72
Глава 10. Монополия,	80
Глава 11. Рынок, где у Вас есть лицо	86
Глава 12. Рынок, которого ещё нет	92
Глава 13. Рынок, который умирает	97
Глава 14. Рынок, который не виден из окна	102

офиса	
Завершение части II	107
Часть III. Клиенты	108
Глава 15. Когда клиент считает деньги	109
Глава 16. Когда клиент покупает сердцем	116
Глава 17. Когда клиент — государство	121
Глава 18. Когда продавец и покупатель не знают друг друга	126
Глава 19. Когда Вы продаёте через чужие руки	130
Конец ознакомительного фрагмента.	131

Превосходя конкуренцию

Книга вторая

Аркадий Тяткин

© Аркадий Тяткин, 2026

ISBN 978-5-0071-2580-2 (т. 2)

ISBN 978-5-0071-2583-3

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Об авторе и книге

Дорогой читатель.

Вы держите в руках книгу, которую я не планировал писать. Честно. Я вообще не собирался ничего писать для других. Я просто записывал — для себя. Как напоминание. Чтобы не наступать на одни и те же грабли во второй, третий и, простите, двадцать пятый раз.

Я написал эту книгу, потому что глубоко убеждён: **конкуренция не должна быть войной на уничтожение**. Она может быть источником роста. Она делает нас сильнее, умнее и быстрее. Она заставляет создавать лучшие продукты, лучший сервис, лучшие команды. Но для этого нужно подняться над схваткой. Перестать быть пешкой доске и стать игроком, который видит всю партию целиком.

Это не книга о том, как задавить врага. Это книга о том, как перестать его бояться.

Потому что страх перед конкурентом — это всегда страх перед неизвестностью. Когда вы понимаете, как устроена игра, страх уходит. Остаётся холодный расчёт и спокойная, ледяная уверенность.

За моей спиной — опыт работы в крупнейших мировых корпорациях: Coca-Cola, Philip Morris, Heineken и, конечно, в уникальном российском бизнесе. Три мира, три школы управления, три философии.

Американцы научили меня железной дисциплине и правилу «продавай или умри». **Европейцы** — стратегии, терпению и безупречному качеству. А **Россия**... Россия научила меня выживать в хаосе. Там, где правила пишут на ходу, а конкуренты не играют по правилам, потому что этих правил просто не существует.

Я не знаю, кто вы. Крупный промышленник, руководитель отдела продаж или стартапер, собирающий первый прототип на кухне. Это не имеет значения.

Потому что конкуренция устроена одинаково везде. Её законы едины для всех — будь то борьба за многомиллионный контракт или за лучшее место в очереди. Там, где есть ограниченный ресурс и несколько претендентов, начинается игра. И правила этой игры не зависят от масштаба.

Если вы дочитали до этих строк — спасибо. Значит, мы говорим на одном языке. Значит, я писал не зря.

И, значит, нам по пути.

Часть I. Что такое конкуренция

Глава 1. Конкуренция как плата за заменимость

«Если вас можно заменить — вы будете конкурировать. Если нельзя — вы вне игры. Вся конкуренция сводится к этому простому правилу».

1.1. Два продавца на рынке

Представьте рынок. Ряды одинаковых ларьков. В каждом продают яблоки. Сорт один и тот же. Цена написана на табличке. Покупатель идёт вдоль ряда и выбирает, где на рубль дешевле.

Первый продавец играет в эту гонку. Он снижает цену. Потом ещё. Потом меняет поставщика на более дешёвого — яблоки становятся чуть хуже, но цена держится. Он вешает яркую вывеску «Акция». Он кричит громче соседа. Он воюет за каждый кошелёк. Его бизнес — это ежедневная битва. И он умрёт, как только рядом откроется «Пятёрочка» с яблоками по сорок рублей. Потому что его преимущество было временным — отсутствие выбора у клиента. Как только выбор появился, клиент ушёл.

Второй продавец устаёт от гонки. Он думает: «Я не могу

бесконечно ронять цену. Я разорюсь». И он делает странную вещь. Он перестаёт продавать яблоки. Вместо этого он ставит рядом с ларьком стол, два стула, термос с горячим чаем и табличку: «Яблоки бесплатно. Чай бесплатно. Разговор — по желанию. Расскажите, зачем вы вообще сюда пришли».

Через неделю вокруг его ларька — толпа. Не потому, что яблоки бесплатные. А потому, что он стал единственным местом на рынке, где с людьми разговаривают. Где их слышат. Где можно выдохнуть.

Через месяц он знает о своих посетителях всё: кто покупает яблоки для варенья, кто для детей, кто для пирогов на заказ, у кого аллергия на кислое, а кому нужны только зелёные для сока. Он начинает собирать индивидуальные наборы. Он предупреждает о новом урожае. Он оставляет те сорта, которые любит конкретный покупатель.

Через полгода у него нет конкурентов. Не потому, что он демпинговал. Не потому, что у него лучшие яблоки. А потому, что он перестал быть «одним из». Он стал уникальным. Его невозможно заменить другим ларьком с такой же ценой, потому что у других ларьков нет того, что появилось у него, — отношений, знания, доверия, истории.

Первый продавец построил бизнес на временном преимуществе — отсутствии выбора. Второй создал смысловой актив — миссию «знать своих людей и решать их конкретную задачу».

Конкуренция исчезла не потому, что рынок изменился. А

потому, что второй продавец вышел из категории «взаимозаменяемое».

1.2. Почему конкуренция — это симптом, а не причина

Большинство предпринимателей воспринимает конкуренцию как внешнюю угрозу. Они смотрят на конкурентов, на их цены, на их рекламу, на их новые продукты. И думают: «Они атакуют. Я должен защищаться».

Это ошибка.

Конкуренция — это не внешняя угроза. Это внутренний симптом. Симптом того, что вы — заменимы.

Если клиент не видит разницы между вами и соседом, он выбирает по цене. Если он не понимает, почему вы лучше, он будет сравнивать. Если он не чувствует связи, он будет искать альтернативу. Всё, что мы называем «конкуренцией», — это просто проявление вашей неразличимости.

Конкуренция — это не битва с другими. Это битва с собственной серостью.

Вот как это работает. Вы продаёте бетон — вы один из тысячи. Вы продаёте бетон с доставкой точно к шести утра и гарантией застывания за восемнадцать часов — вы один из сотни. Вы продаёте отсутствие простоев строительной площадки — вы единственный. Потому что клиент платит вам не за бетон. Он платит за то, чтобы его кран не простаивал, рабочие не стояли без дела, и он сдал объект без штрафов.

Конкуренция исчезает, когда вы перестаёте быть замени-

МЫМ.

Я вывел эту формулу за 25 лет наблюдений. Она простая и пугающая одновременно.

Давление конкуренции, которое вы ощущаете = ваша неразличимость × количество игроков с таким же предложением.

Если ваша неразличимость равна нулю — вас нельзя заменить. Тогда давление конкуренции равно нулю, даже если на рынке сто игроков. Если ваша неразличимость высокая — даже два игрока устроят ценовую войну.

Вывод жёсткий: борьба с конкурентами — это борьба со следствием. Работа с неразличимостью — это работа с причиной.

1.3. Три уровня осмысленности бизнеса

Чтобы понять, являетесь ли вы «заменимым» или «уникальным», нужно пройти три уровня диагностики. Каждый следующий уровень даёт более высокую защиту и более высокую маржинальность.

Уровень 1. Товарный.

Вы продаёте «что-то». Ваш фокус — характеристики продукта. Ключевой вопрос: «Что мы производим?» Ваша позиция на рынке — взаимозаменяемость. Клиент уходит к тому, у кого дешевле. Вы находитесь в зоне постоянной угрозы ценовых войн и копирования. Ваш продукт — просто один из многих на полке.

Уровень 2. Сервисный.

Вы продаёте «решение». Ваш фокус — удобство, скорость, гарантии. Ключевой вопрос: «Как мы доставляем это клиенту?» Ваша позиция на рынке — временное преимущество. Конкуренты догонят вас через шесть-двенадцать месяцев, потому что сервис можно скопировать. У вас есть умеренная устойчивость, но вы зависите от качества персонала и отлаженности процессов.

Уровень 3. Смысловой.

Вы продаёте «изменение состояния». Ваш фокус — трансформация клиента. Ключевой вопрос: «Каким клиент становится после работы с нами? От какой боли он избавился навсегда?» Ваша позиция на рынке — уникальность. Конкуренты не могут скопировать это, потому что они не понимают глубины проблемы, которую вы решаете. Они видят только внешние признаки — продукт, цену, упаковку. Но они не видят того, что происходит внутри клиента.

Вот как это выглядит на практике.

Если вы продаёте бетон — вы на товарном уровне. Вы грузите кубометры и воюете за цену.

Если вы продаёте бетон с доставкой точно к шести утра и гарантией застывания за восемнадцать часов — вы на сервисном уровне. Клиенту удобно, он ценит это. Но через год конкурент купит такие же миксеры и наймёт таких же водителей.

Если вы продаёте отсутствие простоев строительной площадки — вы на смысловом уровне. Клиент платит вам не за

бетон. Он платит за то, чтобы его кран не простаивал, рабочие не стояли без дела, и он сдал объект без штрафов. Вы решаете его страх потери денег из-за срыва графика. Это совершенно другой разговор с клиентом, другая цена и другая лояльность. Конкуренты могут скопировать ваш бетон. Но они не могут скопировать ваше понимание страха прораба.

1.4. Как распознать, что ваш бизнес потерял смысл

Есть несколько признаков, которые сигнализируют об эрозии смыслового капитала. Я видел их десятки раз — в своих компаниях и в чужих.

Первый признак. Рост цены вызывает падение спроса один к одному.

Вы поднимаете цену на пять процентов — выручка падает на пять процентов. Это значит, что клиент не видит разницы между вами и конкурентом. Вы для него — строка в таблице. Как только цифра в вашей строке меняется, он переносит выбор в соседнюю.

Второй признак. Клиенты уходят без сожаления.

Они не пишут прощальных писем, не благодарят за работу, не просят остаться на связи. Они просто молча переключаются на другого поставщика. Их молчание — самый громкий сигнал, что вы для них ничего не значите.

Третий признак. Вы не знаете, кого именно вы «спасаете».

Спросите свою команду: «Кому конкретно станет хуже, если мы закроемся?» Если они назовут «всем клиентам в

общем» или «рынку в целом» — это самообман. Реальный смысл всегда привязан к конкретным людям, конкретным фамилиям, конкретным историям. Если вы не можете назвать их — у вас нет смысла.

Четвёртый признак. Ваши внутренние совещания посвящены деньгам, а не продукту.

Девяносто процентов времени вы обсуждаете бюджет, скидки, оптимизацию затрат, налоговые схемы. Вы почти никогда не обсуждаете, как лучше решить проблему клиента. Это смертельный симптом. Вы управляете затратами, но не создаёте ценность. Рынок это чувствует и рано или поздно отключает этот поток.

1.5. Ошибка «Смысл против денег»

Многие предприниматели слышат слова про «смысл» и отмахиваются: «Это для стартапов на грантах, а у нас реальный бизнес». Они считают, что смысл — это роскошь, которую можно позволить только после того, как заработаны деньги.

Это когнитивная ловушка.

В реальности смысл и деньги не противоречат друг другу. Они находятся в причинно-следственной связи. Деньги — это следствие. Смысл — это причина.

Нарушение этой цепи, когда вы ставите деньги в центр, порождает три системных дефекта.

Первый дефект. Экономия на качестве.

Вы начинаете резать расходы там, где можно сэкономить сегодня, не думая о завтра. Более дешёвые материалы, более дешёвые поставщики, более дешёвые сотрудники. Это даёт краткосрочный рост прибыли, но разрушает репутацию. Клиенты уходят постепенно, и вы не связываете падение продаж с решением, принятым полгода назад.

Второй дефект. Размывание экспертизы.

Вы начинаете брать любых клиентов, которые приносят деньги, даже если они не соответствуют вашей профильной нише. Вы говорите: «Мы не можем отказаться от денег». Но каждый непрофильный клиент отвлекает ресурсы от основной экспертизы. Вы становитесь «мастером на все руки» и теряете глубину. А в современном рынке выигрывает не тот, кто умеет всё, а тот, кто умеет одно, но лучше всех.

Третий дефект. Остановка исследований и разработок.

Вы перестаёте инвестировать в изучение клиента, в исследование рынка, в новые технологии. Вы говорите: «Сейчас нет денег на это, давайте подождём лучших времён». Но лучшие времена не наступают, потому что вы пропускаете смену рынка. Конкуренты, которые инвестировали в исследования, замечают новые тренды и захватывают их. А вы остаётесь со старым продуктом и старыми проблемами.

Я вспоминаю компании своего рынка, которые ставили деньги в центр. Они продолжали делать деньги старым способом, перестав решать новую боль клиента. Их смысловой

капитал обнулится, а следом иссякли и деньги. Рынок убивает тех, кто перестаёт быть полезным.

1.6. Экономика смысла

Переведу метафору в цифры. Компания с высоким смысловым капиталом всегда имеет четыре финансовых преимущества.

Первое. Премияльная маржа.

Клиенты готовы переплачивать за решение их конкретной боли. Если вы продаёте бетон как бетон — вы берёте рыночную цену. Если вы продаёте отсутствие простоев — вы берёте на пятнадцать-тридцать процентов больше. Клиент платит, потому что экономит больше, чем переплачивает вам.

Второе. Рост пожизненной ценности клиента.

Чем глубже боль, тем дольше клиент с вами. Финансовую боль решают один раз. Боль безопасности решают годами. Экзистенциальную — десятилетиями. Клиент с четвёртого-пятого уровня остаётся в два-три раза дольше.

Третье. Снижение стоимости привлечения.

Смысл создаёт сарафанное радио. Люди рассказывают не о характеристиках, а о том, как вы изменили их жизнь. Через два-три года клиенты сами приводят новых клиентов. Стоимость привлечения падает на сорок-шестьдесят процентов.

Четвёртое. Устойчивость к кризисам.

В кризис люди сокращают «хотелки» — первые два уровня боли. Но они не сокращают «спасение» — четвёртый уровень. И не сокращают «саморазвитие» — пятый. Компания,

построенная на глубокой боли, падает в кризис в три раза меньше, чем товарная.

Эти четыре эффекта в сумме дают рост капитализации на тридцать-пятьдесят процентов без вложения новых денег. Это и есть реальная экономика смысла.

1.7. Три ловушки, которые убивают смысл незаметно

Большинство компаний умирают не от плохого продукта. Они умирают от эрозии смысла — когда они постепенно превращаются из «решателей боли» в «поставщиков инерции».

Ловушка 1. Подмена клиента.

На старте вы работали с основателями или топ-менеджерами — с реальными людьми, которые чувствуют боль. Бизнес растёт — и теперь вы общаетесь с закупщиками. Их боль не совпадает с болью конечного пользователя. Закупщику нужен отчёт: «Мы сэкономили пять процентов». Вы подстраиваетесь, упрощаете продукт, удешевляете. Конечный пользователь разочаровывается, но его голос не доходит до вас.

Ловушка 2. Успешный шаблон.

Вы нашли удачную стратегию, она сработала три раза подряд. Вы начинаете её тиражировать, не проверяя, изменилась ли боль клиента. Рынок ушёл вперёд, а вы продолжаете транслировать старый оффер.

Ловушка 3. Внутренний эгоизм.

Вы внедряете функции, которые круты для вас. Техноло-

гически сложные, инновационные. Но клиенту они безразличны. Вы перестаёте слышать рынок и начинаете слышать только себя.

1.8. Резюме

Конкуренция — это не внешняя угроза. Это симптом неразличимости. Лечить надо не конкурентов, а собственную заменимость.

Смысл — это измеримый актив. Он выражается в эластичности цены, частоте повторных продаж, силе сарафанного радио и устойчивости к кризисам.

Деньги — следствие, а не цель. Если вы ставите деньги в центр, вы теряете и смысл, и деньги.

Три ловушки — подмена клиента, успешный шаблон и внутренний эгоизм — убивают смысловой капитал незаметно.

Компания с высоким смысловым капиталом всегда имеет четыре финансовых преимущества: премиальную маржу, высокую пожизненную ценность клиента, низкую стоимость привлечения и устойчивость к кризисам.

Глава 2. Как мы пришли к этому

«Всё, что вы считаете новым, уже было. Всё, что вы считаете уникальным, уже пробовали. История конкуренции — это карта мин. Не наступите на те, что уже взорвались под другими».

2.1. Купец на Великом шёлковом пути

Представьте: IV век нашей эры. Вы — купец в Самарканде. Вы снаряжаете караван в Китай. У вас есть шёлк, пряности, стекло. Вы знаете, что в Чанъане за это дадут хорошую цену. Но вы не один.

В том же караван-сарае ночуют ещё пятеро купцов. У них те же товары. Те же маршруты. Те же проводники. Вы смотрите на них и думаете: «Кто из нас дойдёт первым? Кто предложит цену ниже? Кто договорится с охраной?»

Конкуренция на Великом шёлковом пути была жестокой. Но она была ограничена несколькими факторами. Скорость передвижения — лошадь и верблюд, не быстрее. Информация — слухи, рассказы, письма с оказией, опаздывающие на месяцы. Доступ к клиенту — личная встреча, лицом к лицу.

Теперь перенеситесь в 2025 год. Вы — предприниматель. У вас есть товар. Вы выходите на маркетплейс. В ту же секунду рядом с вами появляются тысячи таких же продавцов. У них те же товары. Те же цены. Те же отзывы.

Скорость — мгновенная. Информация — полная: вы ви-

дите цены, остатки, рейтинги, отзывы, количество заказов. Доступ к клиенту — через экран, но экранов миллионы.

Разница между купцом на Шёлковом пути и продавцом на маркетплейсе — не в сути конкуренции. Суть та же: вы боретесь за выбор клиента. Разница — в скорости, плотности и прозрачности.

Конкуренция не изменилась. Она ускорилась. И тот, кто не понимает её истории, не поймёт её будущего.

2.2. Четыре эпохи конкуренции

За 25 лет изучения рынков я выделил четыре эпохи. Каждая эпоха создала свои правила. Но самое интересное — старые правила не исчезли. Они просто ушли на второй план. Сегодня все четыре эпохи работают одновременно. Вы можете встретить их в разных отраслях и на разных рынках.

Эпоха 1. Конкуренция ремесленников и купцов.

До промышленной революции.

Рынок — это место. Физическое. Ярмарка, базар, порт, караван-сарай. Конкуренция — личная. Вы знаете соперника в лицо. Вы торгуетесь с клиентом голосом, а не через экран.

Правила этой эпохи простые: репутация решает всё. Один обманутый клиент расскажет всему базару — и вы труп. Сарафанное радио работает быстрее любой рекламы. Дифференциация — через мастерство и происхождение товара. Персидский шёлк, дамаская сталь, венецианское стекло. Вы не можете скопировать это — вы можете только привезти.

Цена определяется в моменте, в торге, здесь и сейчас. Два купца с одинаковым товаром — это война. Клиент всегда пойдёт к тому, кто дешевле, если репутация равная. Неразличимость убивала бизнес уже тогда.

Урок для современного предпринимателя: всё, что вы знаете о репутации, сарафанном радио и ценности личных отношений, — родом из этой эпохи. Если ваш бизнес локальный, если клиенты знают вас в лицо, вы играете по правилам Эпохи 1. И эти правила не устарели. Просто мы про них забыли.

Эпоха 2. Индустриальная конкуренция.

XIX — середина XX века.

Рынок — это регион или страна. Появляются железные дороги, пароходы, телеграф. Товар можно произвести в одном месте и продать за тысячу километров.

Масштаб становится оружием. Кто производит больше и дешевле — тот побеждает. Это эпоха Форда, Рокфеллера, Карнеги. Эпоха монополий и трестов.

Правила эпохи: экономия на масштабе — себестоимость падает с каждым удвоением производства; стандартизация — продукт везде одинаковый; вертикальная интеграция — контроль всей цепочки от сырья до прилавка; конкуренция — война на истощение, выживает тот, у кого больше капитала.

В эту эпоху родилась концепция «конкурентного преимущества». До этого конкурировали ремесленники. Теперь

конкурируют системы.

Урок для современного предпринимателя: если вы в производстве, логистике, ритейле — вы чувствуете дыхание Эпохи 2 каждый день. Масштаб, себестоимость, стандартизация, контроль цепочки — это всё ещё работает. Но это больше не гарантирует победу. Потому что наступила Эпоха 3.

Эпоха 3. Информационная конкуренция.

Конец XX — начало XXI века.

Рынок — это весь мир. Интернет, мобильная связь, глобальная логистика. Информация стала мгновенной и бесплатной. Клиент может сравнить цены в десяти магазинах за три минуты.

Правила эпохи: прозрачность — цены, отзывы, рейтинги видны всем; скорость — информация распространяется мгновенно, репутация строится и рушится за часы; персонализация — вы можете предложить конкретному клиенту то, что нужно именно ему, на основе данных о его поведении; сетевой эффект — ценность платформы растёт с каждым новым пользователем.

В эту эпоху родились маркетплейсы, агрегаторы, рекомендательные системы. Конкуренция перестала быть локальной. Вы конкурируете не с соседним магазином, а с алгоритмом, который подбирает клиенту лучший вариант за секунду.

Урок для современного предпринимателя: если вы в B2C, в услугах, в рознице — вы живёте в Эпохе 3. Прозрачность

означает, что демпинговать больше нельзя — клиент найдёт того, кто демпингует ещё сильнее. Персонализация означает, что массовый продукт умирает — клиент хочет, чтобы знали его имя и его предпочтения.

Эпоха 4. Смысловая конкуренция.

Сейчас и далее.

Рынок — это сознание клиента. Не страна. Не полка. А место в голове и сердце человека.

Это эпоха, в которой цена и доступность — гигиенический минимум. Они есть у всех. Быстрая доставка — у всех. Хороший сервис — у всех. Приложение в телефоне — у всех.

Что остаётся? Смысл. История. Идентичность. Ответ на вопрос: «Почему я должен выбрать вас, если цена, качество и сервис у всех одинаковые?» Ответ больше не рациональный. Он эмоциональный. Он ценностный.

Правила этой эпохи: клиент платит не за продукт, а за то, кем он становится, пользуясь вашим продуктом; бренд — это не логотип, это система ценностей, которую клиент разделяет; лояльность — не скидочная карта, а чувство принадлежности; конкуренция — это битва за смыслы, а не за цены.

Это возвращение к Эпохе 1, но на глобальном уровне. Репутация снова решает всё. Но теперь эта репутация видна не десяти соседям, а десяти миллионам пользователей.

Урок для современного предпринимателя: вы уже в Эпохе 4, даже если не заметили этого. Клиенты выбирают не то-

вар. Они выбирают историю, которую они смогут рассказать о себе. «Я покупаю у них, потому что они...» Как они заканчивают эту фразу? Это и есть ваш смысловой капитал.

2.3. Как эпохи сосуществуют сегодня

Самое важное в этой модели — эпохи не сменяют друг друга. Они наслаиваются.

Эпоха 1 никуда не ушла. Локальные рынки, сарафанное радио, личная репутация — это всё работает. Если вы парикмахерская в спальном районе, вы живёте по законам Эпохи 1. Вас не спасёт маркетплейс.

Эпоха 2 никуда не ушла. Производство, логистика, масштаб — это всё ещё оружие. Если вы производитель цемента, вы живёте по законам Эпохи 2. Вас не спасёт красивая история, если цемент дороже на тридцать процентов.

Эпоха 3 никуда не ушла. Маркетплейсы, алгоритмы, большие данные — это реальность. Если вы продаёте товары народного потребления, вы живёте по законам Эпохи 3.

Эпоха 4 наступает на все три. Даже в производстве цемента есть место смыслу — когда вы продаёте не цемент, а «отсутствие простоев строительной площадки». Даже в локальной парикмахерской есть место смыслу — когда вы не стрижёте, а «возвращаете уверенность в себе».

Ошибка большинства предпринимателей — они пытаются играть по правилам предыдущей эпохи. Они конкурируют ценой (Эпоха 2) на рынке, где уже давно правят алгоритмы (Эпоха 3). Или они пытаются играть в масштаб (Эпоха 2),

когда клиент ищет уникальности (Эпоха 4).

Понимание истории конкуренции даёт вам карту. Вы видите, где вы находитесь. Вы видите, какие правила работают в вашей отрасли. И вы можете выбрать: играть по старым правилам, но лучше всех? Или перейти в следующую эпоху раньше конкурентов?

2.4. Главные уроки истории конкуренции

За годы наблюдений я вывел несколько универсальных уроков, которые работают во всех эпохах.

Урок 1. Неразличимость всегда убивает.

В любую эпоху, в любом рынке, в любой отрасли — если клиент не видит разницы между вами и соседом, он выбирает по цене. Это было правдой на базаре Самарканда. Это правда на маркетплейсах. Это будет правдой всегда. Это аксиома.

Урок 2. Репутация — самый долгий актив.

Здания рушатся. Патенты истекают. Технологии устаревают. Репутация остаётся. Один купец на Шёлковом пути передавал дело сыну — и сын получал не только товар, но и имя. Имя, которое знали от Чанъаня до Багдада. Сегодня это называется брендом. Суть не изменилась.

Урок 3. Информация — это оружие. Всегда им было.

Купец, который знал, что в Китае голод, и вёз туда зерно, а не шёлк, — выигрывал. Предприниматель, который знает о конкуренте чуть больше, чем конкуренты знают о нём, —

выигрывает. Разведка — это не изобретение XX века. Это основа выживания во все времена.

Урок 4. Скорость меняет правила, но не суть.

Когда появился телеграф, цены на товары перестали быть локальными — они стали глобальными. Когда появился интернет, сравнение цен стало мгновенным. Скорость информации растёт. Суть конкуренции — борьба за выбор клиента — остаётся.

Урок 5. Те, кто не учит историю, повторяют ошибки.

Каждое поколение предпринимателей считает, что их случай уникален. Что старые законы больше не работают. Что «в наше время всё по-другому». А потом они совершают те же ошибки, что и их предшественники сто лет назад. Ценовые войны. Перепроизводство. Демпинг. Потеря репутации ради сиюминутной выгоды. Всё это уже было.

Изучите историю своей отрасли — и вы увидите карту мин.

2.5. Резюме

Конкуренция прошла четыре эпохи: ремесленную, индустриальную, информационную, смысловую. Все четыре работают одновременно. Ваша задача — понять, в какой находитесь вы.

Неразличимость убивала бизнес всегда — от базаров Самарканда до маркетплейсов. Это аксиома.

Репутация — самый долгий актив. Информация — оружие. Скорость меняет правила, но не суть конкуренции.

История отрасли — это карта мин. Изучайте провалы, а не только успехи.

Тот, кто переходит в следующую эпоху раньше конкурентов, получает временную монополию на смысл.

Глава 3. Почему мы запрограммированы бороться

«Вы не выбирали конкуренцию. Она выбрала вас — за миллионы лет до вашего рождения. Ваш мозг создан для борьбы. Ваша задача — понять это и перестать быть рабом древней программы».

3.1. Три самца в саванне

Представьте саванну. Три самца одного вида. Вокруг — стадо самок. Ресурс ограничен: еды хватит не всем, доступ к продолжению рода — только для сильнейшего.

Что делают самцы? Они не договариваются. Они не ищут компромисс. Они не создают «голубой океан». Они бьются. Рогами, клыками, копытами. До крови. До смерти.

Победитель получает всё: территорию, пищу, статус, потомство. Проигравший уходит умирать в одиночестве — или ждать следующего шанса. Эта программа работала миллионы лет. Она отточена эволюцией до совершенства. И она до сих пор живёт внутри вас.

Вы сидите в переговорной. Перед вами — тендер. Вы знаете, что конкурент предложил цену ниже. У вас потеют ладони. Сердце бьётся чаще. В голове — одна мысль: «Я должен победить. Я не может проиграть».

Это не вы думаете. Это ваш древний мозг. Он не знает,

что вы не в саванне. Он не знает, что от этого тендера не зависит ваша жизнь. Для него проигрыш — это смерть. И он включает режим «бей или беги».

Проблема в том, что бизнес — это не саванна. Здесь проигрыш одного тендера — не смерть. Здесь можно проиграть битву и выиграть войну. Здесь можно вообще не вступать в схватку и построить свой рынок. Но древний мозг этого не знает. Он требует: дерись.

Вся эта книга — о том, как перестать быть самцом в саванне и стать человеком, который управляет своей биологией, а не подчиняется ей.

3.2. Как работает ваш мозг в переговорной

Ваш мозг — не единый орган. Это ансамбль из нескольких систем, которые формировались в разное время и решают разные задачи. Конкуренция запускает три ключевые из них. Все три работают автоматически. Вы не можете их отключить. Но вы можете научиться их распознавать и управлять ими.

Первая система. Миндалевидное тело. Центр страха.

Миндалина — это древняя структура, которая отвечает за реакцию на угрозу. Когда вы видите, что конкурент выпустил новый продукт, переманил вашего ключевого клиента или демпингует, — миндалина воспринимает это как атаку на ваше выживание. Не на бизнес. На вас лично.

Она запускает каскад реакций. Выброс кортизола. Суже-

ние фокуса внимания — вы перестаёте видеть возможности, вы видите только угрозу. Отключение префронтальной коры — той части мозга, которая отвечает за стратегическое мышление, планирование, анализ. Вы становитесь импульсивным. Вы принимаете решения быстрее, но хуже.

Эволюционно это оправдано: когда на вас бежит хищник, думать некогда. Но в бизнесе хищник не бежит. У вас есть дни, недели, месяцы на ответ. Миндалина этого не понимает. Она требует реакции сейчас.

Вторая система. Дофаминовый контур. Центр награды.

Дофамин — это нейромедиатор предвкушения. Он выделяется не когда вы получили награду, а когда вы её ожидаете. Конкуренция — это мощнейший дофаминовый наркотик.

Вы видите цель: обойти соперника, занять его долю, выиграть тендер. Дофамин выделяется. Вы чувствуете азарт. Вы чувствуете драйв. Вы думаете: «Я живу ради этого». На самом деле вы просто сидите на дофаминовой игле. Победа приносит всплеск. Но он короткий. Через день вам нужна новая цель, новая битва.

Дофаминовый контур не различает здоровую конкуренцию и разрушительную. Ему всё равно. Ему нужен предвкушаемый триумф. Предприниматели с высокой дофаминовой чувствительностью — самые опасные конкуренты. Они не могут остановиться. Они будут воевать даже тогда, когда это разрушает их бизнес и жизнь.

Третья система. Зеркальные нейроны. Центр подражания.

Зеркальные нейроны — это клетки мозга, которые активируются, когда вы наблюдаете за действиями другого. Если вы видите, как кто-то бежит, ваш мозг проигрывает этот бег внутри. Если вы видите, как конкурент делает ход, ваш мозг автоматически симулирует этот ход. Вы чувствуете импульс: «Я тоже так могу. Я должен ответить».

Это основа социального обучения. Мы учимся, подражая. Но в конкуренции это ловушка. Вы видите конкурента — и ваш мозг автоматически предлагает скопировать его стратегию. Не потому, что она лучшая. А потому, что она уже кем-то проверена. Мозг экономит энергию: зачем изобретать своё, если можно скопировать чужое? Именно так рождается неразличимость из Главы 1. Вы становитесь клоном не по стратегическому решению, а по биологической программе.

3.3. Три уровня конкурентного поведения

За 25 лет наблюдений я выделил три уровня того, как люди реагируют на конкуренцию. Каждый уровень — это степень контроля над своей биологией.

Уровень 1. Реактивный.

На этом уровне вы — самец в саванне. Стимул — реакция. Конкурент снизил цену — вы снижаете. Конкурент запустил рекламу — вы запускаете. Конкурент переманил сотрудника — вы переманиваете в ответ. Вы не принимаете

решений. Вы реагируете. Вами управляет миндалина.

Признаки этого уровня: вы принимаете важные решения за минуты или часы после новости о конкуренте; вы чувствуете злость, страх или азарт, когда думаете о соперниках; ваша стратегия — это чередой ответных ходов, а не собственный план.

На этом уровне живут 80% предпринимателей. Они называют это «быть в рынке». Я называю это «быть рабом своей биологии».

Уровень 2. Аналитический.

Вы знаете, что у вас есть миндалина, дофаминовый контур и зеркальные нейроны. Вы замечаете, когда они включаются. Вы кладёте паузу между стимулом и реакцией. В этой паузе вы задаёте себе вопросы: «Почему я хочу ответить? Это стратегия или эмоция? Что будет, если я не отвечу? Каковы мои цели, а не цели моих конкурентов?»

Это не подавление эмоций. Это осознанное управление ими. Вы чувствуете страх — и говорите: «Спасибо, я тебя заметил, теперь дай подумать». Вы чувствуете азарт — и спрашиваете: «Чего именно я хочу? Победить или заработать? Это не всегда одно и то же».

Пауза между стимулом и реакцией — это то, что отличает человека от животного. Животное реагирует мгновенно. Человек может подождать. Чем длиннее пауза, тем выше качество решения.

Уровень 3. Стратегический.

На этом уровне вы не просто управляете реакциями. Вы перестраиваете среду так, чтобы провокаций было меньше. Вы не кладёте паузу между стимулом и реакцией — вы убиваете сами стимулы.

Это значит: вы не мониторите конкурентов ежедневно, потому что это включает зеркальные нейроны и запускает реактивное поведение; вы строите бизнес на такой глубине боли, что ценовые войны конкурентов вас не касаются; вы создаёте свою систему координат и живёте в ней, а не в чужой.

На этом уровне конкуренция перестаёт быть эмоциональным событием. Она становится частью ландшафта — как погода. Вы не боретесь с дождём. Вы берёте зонт.

3.4. Химия конкуренции

Разберём биохимию подробнее. Это поможет вам узнавать процессы в момент их возникновения.

Кортизол — гормон стресса.

Выделяется при восприятии угрозы. Эффекты: сужение поля внимания — вы видите только проблему, не видите возможностей; подавление иммунитета — в долгой конкурентной войне вы начнёте болеть; разрушение гиппокампа — ухудшается память и способность учиться. Предприниматель с хронически высоким кортизолом — это выгоревший предприниматель. Он не может думать стратегически. Он только реагирует.

Адреналин — гормон действия.

Выделяется вместе с кортизолом. Даёт всплеск энергии. Позволяет работать по 16 часов. Но адреналин — это кредит. За ним всегда следует спад. После адреналинового рывка вам нужно восстановление. Если вы живёте на адреналине годами, вы банкротите своё тело.

Дофамин — гормон предвкушения.

Выделяется, когда вы видите цель. Конкуренция — идеальная среда для дофамина: всегда есть цель, всегда есть соперник, всегда есть шанс на победу. Проблема в том, что дофаминавая система устроена так, что для того же уровня возбуждения требуется всё большая доза. Это дофаминавая яма — состояние, когда цель достигнута, а удовлетворения нет.

Серотонин — гормон спокойного достоинства.

Выделяется, когда вы чувствуете себя значимым, уважаемым, признанным. В отличие от дофамина, серотонин не требует постоянного увеличения дозы. Серотониновое лидерство — это когда вам не нужно никому ничего доказывать. Вы знаете, кто вы. Конкуренты могут делать что угодно — это не влияет на ваше самоощущение.

Окситоцин — гормон доверия.

Выделяется при социальных контактах, объятиях, совместной работе. Окситоцин — это биохимическая основа лояльности. Клиенты возвращаются не потому, что у вас низкая цена. Они возвращаются, потому что взаимодействие с вами вызывает у них окситоциновый отклик. Они вам доверяют. Это невозможно скопировать, потому что это химия.

3.5. Три ловушки биологического ума

Ловушка 1. Принятие азарта за стратегию.

Вы чувствуете возбуждение. Вам кажется, что это интуиция. Что вы «чувствуете рынок». На самом деле это дофамин. Он требует действия, а не правильного действия. Он требует схватки, а не победы.

Ловушка 2. Социальное сравнение как образ жизни.

Вы просыпаетесь и первым делом проверяете, что сделали конкуренты. Вы сравниваете свою машину с их машинами, свой офис с их офисами, свою выручку с их выручкой. Это зеркальные нейроны в действии. Вы живёте не свою жизнь. Вы живёте отражение чужой.

Ловушка 3. Хронический стресс как норма.

Вы привыкли жить с высоким кортизолом. Вы считаете это нормой. Вы говорите: «Бизнес — это стресс». Да, бизнес — это стресс. Но хронический стресс — это не норма. Это медленное самоубийство.

3.6. Резюме

Конкуренция — это не выбор. Это биологическая программа, отточенная миллионами лет эволюции. Вы не можете её отключить, но можете научиться ею управлять.

Три системы мозга запускают конкурентное поведение: миндалины (страх и реакция), дофаминовый контур (азарт и предвкушение), зеркальные нейроны (подражание). Все три

работают автоматически.

Три уровня конкурентного поведения: реактивный, аналитический, стратегический. Большинство предпринимателей живут на первом.

Биохимия конкуренции: кортизол сужает мышление, дофамин вызывает зависимость от побед, серотонин и окситоцин строят устойчивый бизнес и лояльность.

Пауза между стимулом и реакцией — главный инструмент управления биологией.

#

Глава 4. Четыре демона, которые сидят в вашем кабинете

«Конкуренция — это не то, что происходит на рынке. Это то, что происходит у вас в голове. Рынок нейтрален. Это ваши демоны превращают его в поле боя».

4.1. Четыре всадника в вашем кабинете

Представьте, что в вашем кабинете всегда сидят четверо. Вы их не приглашали. Они пришли сами — вместе с вашим первым бизнесом.

Первого зовут Страх. Он носит с собой папку с надписью «Что может пойти не так». Он шепчет вам на ухо каждое утро: «Конкуренты сильнее. Рынок падает. Клиенты уходят. Ты не справишься».

Второго зовут Зависть. У него бинокль. Он смотрит в окна чужих офисов и докладывает: «Смотри, у них машина дороже. У них офис больше. У них сделка на миллион, а у тебя на сто тысяч. Ты проигрываешь».

Третьего зовут Азарт. Он — картёжник. Ему плевать на прибыль. Ему нужен драйв. Он кричит: «Давай демпинга-нём! Давай переманим их клиента! Давай запустим рекламу на все деньги! Давай, это будет весело!»

Четвёртого зовут Эго. Он — король. Он сидит на троне

в центре кабинета и требует: «Ты должен быть первым. Всегда. Во всём. Признай, что ты ошибся? Никогда. Уступить? Сдаться? Только через мой труп».

Всю книгу можно свести к одному предложению: научитесь управлять этими четырьмя. Потому что, если они управляют вами, рынок здесь ни при чём. Вы проиграете не конкурентам. Вы проиграете себе.

4.2. Как работают четыре демона

Демон 1. Страх.

Страх в бизнесе — это не эмоция. Это искажение реальности. Страх сжимает время. Вам кажется, что реагировать надо сейчас. Немедленно. Иначе случится катастрофа. Но катастрофа почти никогда не случается. Бывает просто рыночная ситуация, на которую у вас есть время ответить.

Страх сужает поле зрения. Вы перестаёте видеть возможности и начинаете видеть только угрозы. Конкурент запустил новый продукт — угроза. Клиент попросил скидку — угроза. Сотрудник ушёл к конкуренту — угроза. Всё становится угрозой.

Страх отключает стратегическое мышление. Префронтальная кора, ответственная за планирование и анализ, уступает место миндалине, ответственной за реакцию «бей или беги». Вы перестаёте думать и начинаете дёргаться.

Как страх маскируется: «Я просто осторожен», «Я просто просчитываю риски», «Я просто реалист». Но если ваша осторожность парализует решения — это не осторожность.

Это страх.

Демон 2. Зависть.

Зависть — это, возможно, самый разрушительный демон в бизнесе. Потому что её не принято признавать. Предприниматели говорят о стратегии, о тактике, о рынке. Никто не говорит: «Я завидую». Но я видел десятки стратегических решений, которые были приняты только потому, что владелец увидел у конкурента что-то, чего у него не было, и захотел это получить. Не потому, что это было нужно бизнесу. А потому, что это было у другого.

Зависть подменяет цели. Вы перестаёте строить свой бизнес и начинаете строить копию чужого. Вы не спрашиваете: «Что нужно моим клиентам?» Вы спрашиваете: «Что есть у него и чего нет у меня?»

Зависть убивает уникальность. Потому что уникальность — это когда вы идёте своим путём. Зависть заставляет вас идти путём другого.

Демон 3. Азарт.

Азарт — самый коварный демон. Потому что он притворяется драйвом, энергией, предпринимательским духом. Общество поощряет азарт. Про победителей говорят: «Он горел этим». Но между «гореть» и «сгореть» — тонкая грань.

Азарт требует действия без анализа. Ему не важно, правильное ли действие. Ему важно, чтобы оно было. И чтобы оно принесло дофаминовый всплеск.

Азарт делает вас предсказуемым. Потому что азартный

игрок всегда делает одно и то же: повышает ставки. Если конкуренты знают, что вы азартны, они будут провоцировать вас на эмоциональные решения.

Демон 4. Эго.

Эго — это король. Оно требует признания. Оно не может ошибаться. Оно не может быть вторым. Оно не может уступить.

Эго заставляет вас держаться за убыточные проекты — потому что закрыть значит признать ошибку. Эго заставляет вас воевать там, где нужно договариваться, — потому что договориться значит проявить слабость. Эго заставляет вас нанимать людей, которые вам не перечат, — потому что поражение воспринимается как атака.

Самая опасная форма эго — это эго, которое называет себя принципами. «Я не могу закрыть этот проект, потому что я обещал». Ты обещал или твоё эго не хочет признать, что обещание было ошибочным? «Я не могу уйти с этого рынка, потому что мы туда вложили столько сил». Вы вложили или ваше эго не хочет признать поражение?

4.3. Как демоны взаимодействуют

Самое опасное — демоны редко работают поодиночке. Они создают порочный круг.

Страх говорит: «Конкуренты нас обходят». Зависть подхватывает: «Смотри, у них уже есть то, чего у нас нет». Азарт заводится: «Давай ответим! Давай сделаем ещё круче!» Эго ставит точку: «Мы должны победить любой ценой».

Вы принимаете решение. Тратите ресурсы. Возможно, даже выигрываете битву. Но война продолжается. Демоны требуют новой жертвы.

Через год вы обнаруживаете, что ваш бизнес — это не система, создающая ценность. Это механизм, обслуживающий ваши эмоции. Вы работаете не на клиента. Вы работаете на своих демонов.

4.4. Как приручить демонов

Инструмент 1. Дневник эмоций.

Каждый раз, когда вы принимаете важное решение, записывайте три вещи. Что я чувствую прямо сейчас? Страх, зависть, азарт, уязвлённое эго? Что именно вызвало это чувство? Какое решение я принял бы, если бы не чувствовал ничего?

Это упражнение не отключает эмоции. Но оно создаёт паузу между эмоцией и решением. А пауза — это единственное, что отличает взрослого человека от ребёнка, а стратега от жертвы.

Инструмент 2. Красная карточка.

Договоритесь с кем-то, кому вы доверяете, — с партнёром, супругой, наставником, — что этот человек имеет право сказать вам: «Стоп. Тобой сейчас управляет страх», или «Это говорит твоё эго». Вы обязаны остановиться и пересмотреть решение.

Инструмент 3. Тест на зависть.

Когда вы хотите что-то сделать, потому что «у конкурен-

тов это уже есть», задайте себе три вопроса. Это принесёт деньги или просто удовлетворит моё самолюбие? Моим клиентам это нужно или это нужно мне? Через год я буду гордиться этим решением или мне будет стыдно за потраченные ресурсы?

Инструмент 4. День тишины.

Раз в квартал устраивайте день без новостей о рынке. Без соцсетей. Без разговоров о конкурентах. Только вы, ваша команда и ваш продукт. В этот день вы увидите, сколько решений вы принимаете под давлением внешнего шума. И сколько из них можно просто не принимать.

4.5. Резюме

Четыре демона управляют конкурентным поведением: страх, зависть, азарт и эго. Они есть у каждого. Вопрос в том, кто кем управляет.

Страх сужает время и поле зрения, отключает стратегическое мышление. Маскируется под осторожность.

Зависть подменяет цели, заставляет копировать чужие стратегии. Маскируется под анализ рынка.

Азарт требует действия без анализа, делает вас предсказуемым. Маскируется под предпринимательский дух.

Эго не даёт признать ошибку, удерживает в убыточных проектах. Маскируется под принципиальность.

Глава 5. Борьба, игра, война или танец

«То, как вы называете конкуренцию, определяет то, как вы в ней действуете. Назовите её войной — и вы будете убивать. Назовите её игрой — и вы будете играть. Назовите её танцем — и вы научитесь двигаться с рынком, а не против него».

5.1. Четыре человека в одной комнате

Представьте четырёх человек. Все они занимаются одним и тем же — строят бизнес на одном рынке. Но каждый называет конкуренцию по-своему.

Первый называет конкуренцию борьбой. Каждое утро он надевает боксёрские перчатки. Он выходит на рынок, чтобы бить. Его цель — нокаутировать соперника. Он измеряет успех количеством поверженных врагов.

Второй называет конкуренцию игрой. Он сидит за шахматной доской. Он просчитывает ходы. Он думает о стратегии. Его цель — выиграть по очкам, переиграть соперника интеллектуально.

Третий называет конкуренцию войной. Он носит камуфляж. Он разрабатывает планы наступления и обороны. Он говорит о захвате территории, о фланговых ударах, о разведке и контрразведке. Его цель — уничтожить врага.

Четвёртый называет конкуренцию танцем. Он слушает музыку рынка. Он чувствует ритм клиента. Он двигается не против партнёра, а вместе с ним. Его цель — создать красивую композицию, в которой выигрывают оба.

Вопрос не в том, кто из них прав. Вопрос в том, кто из них вы. Потому что от ответа зависит каждый ваш шаг.

5.2. Четыре философии

Философия 1. Конкуренция как борьба.

Это самая древняя модель. Корни — в биологии, о которой мы говорили в Главе 3. Борьба предполагает прямое столкновение. Есть два соперника. Один побеждает, другой проигрывает. Ресурс ограничен. Кто сильнее — того и добыча.

Плюсы: она проста. Она мобилизует. Она даёт энергию. В короткой дистанции борец часто побеждает мыслителя.

Минусы: борьба истощает. Борьба слепа — вы видите только соперника и не видите возможностей. Борьба не создаёт ничего нового — она только перераспределяет существующее.

Где работает: в зрелых, насыщенных рынках с ограниченным спросом.

Ловушка: борцу кажется, что весь мир — это борьба. Он вступает в схватку там, где можно было договориться.

Философия 2. Конкуренция как игра.

Игра предполагает правила. Есть поле. Есть ходы. Есть выигрышные стратегии и проигрышные. Игра не обязатель-

но заканчивается уничтожением соперника — можно выиграть по очкам.

Плюсы: игра развивает интеллект. Игрок просчитывает ходы, анализирует, предвидит.

Минусы: игра предполагает, что правила заданы кем-то другим. Если правила меняются, стратегия рушится.

Где работает: в олигополиях, где несколько крупных игроков делят рынок.

Ловушка: игрок может так увлечься игрой, что забудет, зачем он играет. Целью становится выигрыш, а не создание ценности.

Философия 3. Конкуренция как война.

Война — это борьба, возведённая в систему. У войны есть стратегия, тактика, логистика, разведка. Цель войны — не просто победить в схватке, а уничтожить способность противника к сопротивлению.

Плюсы: военная модель даёт мощнейший инструментарий. «Искусство войны» Сунь-цзы не зря читают предприниматели.

Минусы: война разрушает. Даже победитель несёт потери. Война создаёт врагов, которые будут мстить.

Где работает: в ситуациях угрозы выживанию.

Ловушка: военное мышление заразительно. Тот, кто начал с обороны, часто переходит в наступление. Тот, кто называл конкурента врагом, начинает видеть врагов повсюду.

Философия 4. Конкуренция как танец.

Танец — это метафора, которую я разработал для себя за годы наблюдений. Танец предполагает партнёра, а не врага. Вы двигаетесь не против рынка, а вместе с ним. Вы слышите ритм клиента и подстраиваетесь под него.

В танце нет победителя и проигравшего. Есть красота, гармония, энергия. Хороший танец создаёт ценность для обоих.

Плюсы: танец не истощает, а наполняет. Танец создаёт, а не разрушает. Танец позволяет быть гибким.

Минусы: эта модель требует высокого уровня осознанности. Она не работает в ситуациях прямого нападения. Танцор уязвим для борца, который просто бьёт в челюсть.

Где работает: на растущих рынках. В нишах. В бизнесах, построенных на отношениях и доверии.

5.3. Как выбрать свою философию

За 25 лет я понял: нет одной правильной модели. Есть правильный выбор в правильный момент.

Борьба — когда рынок насыщен, рост нулевой, и вы защищаете свою долю. Включайте на короткой дистанции, чтобы отбить атаку. Но не живите в этой модели.

Игра — когда рынок структурирован, правила понятны, и вы играете в долгую. Хорошая базовая модель для зрелого бизнеса.

Война — когда на вас напали, и речь идёт о выживании. Включайте осознанно, на ограниченное время. Выхо-

дите, как только угроза миновала.

Танец — когда рынок растёт, когда вы создаёте новое, когда вы строили отношения. Идеальная модель для стартапов и ниш.

Ошибка большинства предпринимателей — они застревают в одной модели навсегда. Борец продолжает бороться, когда рынок уже вырос и требует танца. Игрок продолжает играть по правилам, которые уже никто не соблюдает. Воин воюет, когда война давно кончилась. Танцор танцует, когда ему бьют в лицо.

Мастерство — это способность переключаться. Знать, когда ударить. Знать, когда просчитать. Знать, когда воевать. И знать, когда танцевать.

5.4. Моя эволюция

В начале карьеры я был борцом. Я работал в Coca-Cola, и там конкуренция была именно борьбой. Полка магазина — ринг. Pepsi — соперник. Кто занял больше места — тот и выиграл.

Потом я стал игроком. Philip Morris, Heineken — это были шахматы. Доли рынка, стратегии, просчитанные ходы.

Потом я попробовал войну. Строительный бизнес в России — это порой именно война. Тендеры, откаты, кумавство. Я видел это. Я участвовал в этом. И я понял, что война — это не моё. Она разрушает даже победителя.

Сейчас я — танцор. Я строю бизнес, который создаёт ценность, а не отнимает её у других. Я выбираю партнёров, а не

врагов. Я слушаю ритм клиента, а не смотрю на конкурентов.

Но я помню всё, что было до. И если завтра на мой рынок придёт тот, кто хочет войны, — я смогу защититься. Потому что танец — это не слабость. Это выбор сильного, который знает: он может ударить, но предпочитает этого не делать.

5.5. Резюме

То, как вы называете конкуренцию, определяет то, как вы в ней действуете. Борьба, игра, война и танец — это четыре философии. У каждой есть плюсы и минусы.

Борьба — для коротких схваток на насыщенных рынках. Игра — для зрелых рынков с понятными правилами. Война — для защиты и выживания. Танец — для создания нового.

Нет одной правильной модели. Есть правильный выбор в правильный момент. Мастерство — в переключении.

Слова формируют мышление. Измените язык — изменится восприятие. Изменится восприятие — изменятся решения.

Не застревайте в одной модели навсегда. Рынок меняется. Вы должны меняться вместе с ним.

Глава 6. Где грань между опережением и уничтожением

«Рынок не прощает ошибки. Рынок не прощает просчёты. Рынок не прощает когда вы перестаёте быть человеком. Можно выиграть битву и потерять себя. Это самая дорогая победа».

6.1. Два кузнеца

В одном городе жили два кузнеца. Оба ковали отличные ножи. Город был небольшим, и заказов хватало обоим. Они знали друг друга, здоровались на рынке и даже выпивали иногда вечером.

Потом в город пришла железная дорога. Рынок вырос. Появились приезжие купцы. Заказов стало больше — но и кузнецов тоже.

Первый кузнец сказал: «Я буду делать лучшие ножи в городе. Лучшую сталь, лучшую заточку, лучшую рукоять. Клиент сам выберет меня».

Второй кузнец пошёл другим путём. Он начал рассказывать купцам, что у первого кузнеца сталь плохая — ржавеет через месяц. Что он обманывает с весом. Что он наживается на бедняках. Это была ложь. Но купцы не знали этого. Они начали обходить первого кузнеца стороной.

Первый кузнец узнал. Его охватила ярость. Он хотел от-

ветить тем же — обвинить, унижить, растоптать. Он не спал три ночи. А на четвёртую ночь он понял: если он ответит — их будет двое. Двое лжецов. Двое подлецов. Конкуренция станет грязной, и город будет покупать ножи не у того, кто лучше куёт, а у того, кто громче врёт.

Утром он пошёл к купцам и сказал: «Я не буду говорить о своём соседе плохо. Вместо этого я даю вам гарантию: если мой нож заржавеет за год, я заменю его бесплатно. Если вес не совпадёт с заявленным — я верну деньги вдвойне. Я не прошу вас верить мне. Я прошу вас проверить меня».

Через год второй кузнец закрылся. Не потому, что первый его уничтожил. А потому, что рынок научился различать правду и ложь. Купцы попробовали ножи обоих и сделали выбор.

Первый кузнец не просто выиграл. Он сохранил себя. Он мог стать таким же, как конкурент. Но он выбрал другой путь — путь, на котором победа не пахнет грязью.

6.2. Что такое этика конкуренции

За 25 лет я сформулировал для себя простое правило. Этика конкуренции — это способность выигрывать, не теряя права называть себя человеком.

Это не абстрактная мораль. Это не «надо быть хорошим». Это холодный расчёт. Потому что неэтичная победа почти всегда оборачивается поражением. Не сразу. Не через месяц. Но обязательно.

Рынок устроен так, что правда всплывает. Репутация раз-

рушается быстрее, чем строится. А репутация — это единственный актив, который нельзя купить. Можно купить долю рынка. Можно купить технологию. Нельзя купить доверие. Оно только зарабатывается. Годами.

Я видел компании, которые выигрывали тендеры на откатах. Они гордились победой. Через пять лет они сидели без заказов — потому что те, кто давал откаты, ушли, а честные клиенты помнили, с кем имеют дело.

Я видел предпринимателей, которые поливали конкурентов грязью. Это работало год или два. Потом клиенты начинали задавать вопрос: «Если они так говорят о других, что они говорят о нас за нашей спиной?»

Этика — это не роскошь для праведников. Это страховка для долгосрочного бизнеса.

6.3. Четыре этические зоны

Я выделяю четыре зоны. Каждая следующая — это шаг к краю пропасти.

Зона 1. Белая. Опережение.

Вы конкурируете через улучшение своего продукта. Вы не трогаете конкурентов. Вы не говорите о них. Вы фокусируетесь на клиенте и его боли. Вы создаёте ценность — и клиент выбирает вас, потому что вы лучше, а не потому что вы оболгали соседа.

Зона 2. Серая. Пограничные манёвры.

Вы начинаете использовать информацию о конкурентах в свою пользу. Вы сравниваете себя с ними в рекламе — ино-

гда корректно, иногда на грани. Вы переманиваете ключевых сотрудников. Вы демпингуете, чтобы отжать долю рынка. Это не криминал. Но это скользкая дорожка.

Зона 3. Тёмно-серая. Игра без правил.

Здесь начинаются вещи, за которые вам будет стыдно. Чёрный пиар. Распространение слухов. Подставные клиенты, которые пишут негативные отзывы. Слив компромата. Формально это может быть не нарушением закона. Но это нарушение человеческих правил.

Зона 4. Чёрная. Преступление.

Подкуп. Откат. Рейдерский захват. Подделка документов. Угрозы. Физическое воздействие. Это зона, из которой можно не вернуться. Не только юридически — хотя и это тоже. Но главное — человечески.

6.4. Три этические дилеммы

Дилемма 1. Переманивание сотрудников.

Конкурент переманил вашего ключевого менеджера. Вы в ярости. Вы хотите ответить — переманить его лучшего продавца. Это этично?

Мой ответ: переманивание — это рынок. Люди имеют право выбирать, где работать. Но есть разница между «предложить лучшие условия» и «использовать инсайдерскую информацию, чтобы ударить по конкуренту».

Правило: нанимайте людей ради их таланта, а не ради места.

Дилемма 2. Демпинг.

Вы выходите на новый рынок. Вы знаете, что можете позволить себе работать в ноль или даже в минус в течение года — у вас есть запас прочности. Местные игроки такого запаса не имеют. Если вы опустите цену, они умрут. Это этично?

Мой ответ: демпинг — это оружие. Как любое оружие, оно может быть использовано для защиты и для нападения. Если вы демпингуете, чтобы уничтожить конкурентов и захватить рынок, — это серая зона на грани тёмной. Если вы предлагаете низкую цену, потому что ваша бизнес-модель эффективнее, — это белая зона.

Дилемма 3. Информация о конкуренте.

Вам в руки попала информация. Бывший сотрудник конкурента пришёл на собеседование и выложил все его планы на следующий год. Что вы делаете?

Мой ответ: используйте только открытую информацию. Закрытую информацию, полученную без согласия владельца, — не трогайте.

6.5. Почему честность выгодна

Многие предприниматели считают, что этика — это ограничение. Что честный бизнес проигрывает грязному. Это правда только на короткой дистанции.

На короткой дистанции подлец может выиграть. Он может украсть клиента, распространив ложь. Он может выиграть тендер, дав откат. Он может сэкономить на налогах, используя серые схемы.

Но на длинной дистанции работают другие законы.

Репутация накапливается. Каждая честная сделка — это плюс в вашу копилку. Каждый довольный клиент — это живая реклама. Через десять лет у вас будет актив, который невозможно купить за деньги: имя.

Люди хотят работать с теми, кому доверяют. Партнёры, сотрудники, клиенты, инвесторы — все ищут стабильности и предсказуемости. Честный бизнес предсказуем. С ним можно строить долгосрочные отношения.

Грязные схемы вскрываются. Это вопрос времени. Рано или поздно обманутый клиент узнает правду. Рано или поздно обиженный сотрудник сольёт информацию. Рано или поздно налоговая заинтересуется серыми схемами. И тогда всё, что вы построили на лжи, рухнет.

У вас есть выбор. Выиграть быстро и грязно — но с риском потерять всё. Или строить медленно и честно — но с гарантией, что построенное не рухнет.

6.6. Три теста

Тест на стыд.

Прежде чем сделать что-то в отношении конкурента, спросите себя: «Если бы об этом узнала моя мать, мне было бы стыдно?» Если ответ «да» — не делайте.

Тест на публичность.

Представьте, что ваше решение будет завтра опубликовано на первой полосе деловой газеты. Вы будете гордиться этим заголовком? Если нет — не делайте.

Тест на зеркало.

Представьте, что конкурент делает по отношению к вам то же самое, что вы собираетесь сделать по отношению к нему. Вам это понравится? Если нет — почему вы считаете, что вам это можно?

6.7. Резюме

Этика конкуренции — это способность выигрывать, не теряя права называть себя человеком. Это не мораль, а долгосрочная стратегия.

Четыре зоны: белая (опережение), серая (пограничные манёвры), тёмно-серая (игра без правил), чёрная (преступление). Серые зоны затягивают. Лучше оставаться в белой.

Три главные дилеммы: переманивание сотрудников, демпинг, использование закрытой информации. В каждой есть граница между стратегией и подлостью.

Честность выгодна на длинной дистанции. Репутация накапливается. Грязные схемы вскрываются. Выбор за вами.

Три теста помогают удержаться в белой зоне: тест на стыд, тест на публичность, тест на зеркало.

Глава 7. Мифы, которые вы принимаете за истину

«Самые опасные враги вашего бизнеса — не конкуренты. Это идеи, которые вы принимаете за истину, ни разу не проверив их на прочность. Мифы убивают быстрее, чем демпинг».

7.1. Карта, которой все верят

Представьте, что вы попали в незнакомый город. Вам нужна карта. Вы покупаете её в первом же киоске. На карте всё красиво: широкие проспекты, мосты через реку, парки и фонтаны.

Вы идёте по карте. Но проспект упирается в тупик. Мост разрушен. Парк огорожен забором. А фонтана вообще никогда не было — картограф нарисовал его для красоты.

Вы теряете время. Вы опаздываете на встречу. Вы злитесь. Но вы продолжаете верить карте — потому что «так написано».

Большинство предпринимателей ходят по рынку с такой же картой. Им кто-то когда-то сказал, как устроена конкуренция. Они поверили. И теперь действуют по мифам, которые не имеют отношения к реальности. Мифы удобны. Они объясняют неудачи. «Мы проиграли, потому что рынок несправедлив». «Конкуренты демпингуют — честному биз-

несу не выжить». «В наше время без связей ничего не работает».

Это карта, которая лжёт. В этой главе мы разорвём семь таких карт.

7.2. Семь мифов

Миф 1. «Конкуренция — это война, в которой побеждает сильнейший»

Это самый распространённый миф. Он звучит героически. Он оправдывает агрессию. Он льстит эго. Но он не соответствует фактам.

Факты: в долгосрочной перспективе побеждает не сильнейший, а наиболее адаптивный. Сильнейший — это тот, у кого больше ресурсов. Но мы видели сотни случаев, когда гиганты с неограниченными бюджетами проигрывали маленьким, гибким компаниям. Потому что маленькие быстрее адаптировались к изменениям рынка.

Побеждает не тот, кто сильнее бьёт. Побеждает тот, кто лучше слышит клиента. Кто быстрее учится. Кто точнее попадает в боль.

Миф 2. «Хороший продукт продаёт себя сам»

Этот миф убил больше стартапов, чем кризисы и санкции вместе взятые. Предприниматель создаёт продукт. Он вкладывает душу, время, деньги. Он верит: «Это настолько хорошо, что люди сами придут». Они не приходят.

Продаёт себя не хороший продукт. Продаёт себя продукт, который решает конкретную боль конкретного человека на-

столько остро, что этот человек не может не рассказать о нём другим. Хороший продукт — это тишина. О нём молчат, потому что он «просто хороший». Великий продукт — это шум. О нём говорят, потому что он изменил чью-то жизнь.

Миф 3. «Клиент всегда выбирает по цене»

Клиент выбирает по цене только в одном случае: когда он не видит разницы между вами и конкурентом. Когда вы неразличимы. Это возвращает нас к Главе 1. Неразличимость заставляет конкурировать по цене. Уникальность выводит цену из уравнения.

Люди платят за «Яблоко», хотя есть телефоны в пять раз дешевле с такими же характеристиками. Люди платят за Старбакс, хотя можно сварить кофе дома за копейки. Проблема не в том, что клиент хочет дёшево. Проблема в том, что вы не дали ему причины заплатить дороже.

Миф 4. «Нужно быть лучшим на рынке»

Звучит благородно. На практике — ловушка. «Лучший» — это сравнительная степень. Она предполагает, что вы сравниваете себя с другими. А сравнение с другими — это путь к неразличимости.

Быть лучшим в чём? В цене? В сервисе? В скорости? Конкуренты тоже стараются быть лучшими. Вы бежите гонку, в которой нет финиша. Всегда найдётся кто-то быстрее, дешевле, технологичнее.

Замените «быть лучшим» на «быть единственным». Не лучший ресторан в городе — а единственный, где подают

блюда по рецептам вашей бабушки. **Единственность** не требует сравнения. Вы вне категории. Вас не с кем сравнивать.

Миф 5. «Конкуренты — это враги»

Реальность: конкуренты — это часть экосистемы. Они делают рынок больше. Они обучают клиента. Они стимулируют инновации. Без конкурентов рынок умирает — клиенту не с чем сравнивать, не из чего выбирать, некуда уходить.

Более того, конкуренты могут стать партнёрами. Я видел десятки примеров, когда бывшие соперники объединялись для общего проекта.

Относитесь к конкурентам как к коллегам по рынку. Уважайте их. Учитесь у них. Сотрудничайте там, где это выгодно обоим.

Миф 6. «Информация о конкурентах — это главное оружие»

Конкурентная разведка важна. Но это не главное оружие. Это вспомогательный инструмент.

Главное оружие — это понимание клиента. Вы можете знать о конкурентах всё: их цены, их планы, их слабости. Но если вы не знаете, что на самом деле нужно клиенту, — вы проиграете.

Смотрите на клиента. Изучайте клиента. Конкуренты — потом.

Миф 7. «Успешная стратегия — это навсегда»

Этот миф убивает компании на пике их успеха. Стратегия

сработала. Вы выиграли. Вы на вершине. Вы думаете: «То, что привело нас сюда, будет работать всегда». Это ловушка.

Рынок меняется. Технологии меняются. Потребности клиента меняются. То, что работало пять лет назад, сегодня — вчерашний день.

Стратегия — это не памятник. Это живой организм. Его нужно пересматривать. Каждый год задавайте себе вопрос: «Если бы мы выходили на рынок сегодня, с нуля, мы бы выбрали ту же стратегию?» Если ответ «нет» — меняйте.

7.3. Как разрушать мифы в своей компании

Инструмент 1. Проверка фактами.

Когда вы слышите утверждение, которое звучит как аксиома, спросите: «Откуда мы это знаем? Есть ли данные? Когда мы в последний раз это проверяли?»

Инструмент 2. Адвокат дьявола.

На каждом стратегическом совещании назначайте одного человека, чья задача — оспаривать любые утверждения, звучащие как аксиомы. «Мы лучшие на рынке» — «Почему мы так думаем? Какие метрики это подтверждают?»

Инструмент 3. Внешний взгляд.

Приглашайте раз в полгода человека со стороны — консультанта, коллегу из другой отрасли, просто умного знакомого. Покажите ему вашу стратегию. Спросите: «Что здесь звучит как миф?» Внешний взгляд видит мифы мгновенно.

7.4. Резюме

Конкуренция — это война. **Нет. Это адаптация.**

Хороший продукт продаёт себя сам. **Нет. Продаёт тот продукт, о котором говорят.**

Клиент выбирает по цене. **Нет. Клиент выбирает по различиям. Если их нет — тогда по цене.**

Нужно быть лучшим. **Нет. Нужно быть единственным.**

Конкуренты — враги. **Нет. Конкуренты — часть экосистемы и потенциальные партнёры.**

Информация о конкурентах — главное оружие. **Нет. Главное оружие — понимание клиента.**

Успешная стратегия — навсегда. **Нет. Стратегия — живой организм, требующий ежегодного пересмотра.**

Завершение части I

Мы прошли долгий путь.

Мы начали с того, что конкуренция — это не внешняя угроза, а симптом. Симптом вашей заменимости. Мы разобрали, как работает ваш мозг, когда вы видите конкурента. Мы называли по именам четырёх демонов, которые сидят в вашем кабинете и управляют вашими решениями. Мы поговорили о философии — война, игра или танец. Мы обсудили этику и развенчали мифы, которые вы принимаете за истину.

И теперь у вас есть фундамент.

Вы знаете:

Что конкуренция — это не про других. Это про вас.

Что борьба с конкурентами — это борьба со следствием, а не с причиной.

Что ваш мозг запрограммирован на борьбу, и вы не можете это отключить — но можете научиться управлять.

Что конкуренция не изменилась. Изменилась скорость.

Что репутация — самый долгий актив. Что информация — оружие. Что неразличимость всегда убивает.

Теперь, когда вы понимаете *природу* конкуренции, мы можем поговорить о том, где вы находитесь. О типах рынков. О том, в каком мире вы живёте и по каким правилам в нём

играют.

Это, как если бы вы изучали карту местности, прежде чем идти в бой. Вы не можете выбрать стратегию, не зная ландшафта. Вы не можете понять, что делать, не понимая, где вы находитесь.

Часть II. Типы рынков

Как понять, в каком мире вы живёте

Вы когда-нибудь чувствовали, что воюете с ветряными мельницами?

Что бы вы ни делали — конкуренты всегда на шаг впереди. Что цена, которую вы устанавливаете, никогда не бывает «правильной» — вы либо теряете клиентов, либо теряете деньги. Что вы работаете всё больше, а результата всё меньше.

Это не потому, что вы плохой предприниматель. Это потому, что вы, возможно, находитесь не на том рынке.

Тип рынка определяет правила игры. А правила игры определяют, какие стратегии работают, а какие — нет.

В этой части мы разберём семь типов рынков. От совершенной конкуренции, где вы песчинка, до монополии, где вы — единственный. От новых рынков, где правил ещё нет, до схлопывающихся, где правила уже не имеют смысла. И отдельно — теневые рынки, которые существуют параллельно с вашим легальным бизнесом и влияют на него, даже если вы этого не замечаете.

Вы узнаете, в каком мире вы живёте. И что делать, чтобы в нём выжить.

Глава 8. Рынок, где Вы — песчинка

«На рынке совершенной конкуренции вы не личность. Вы — функция. Вы — строка в таблице. Вы — песчинка на бесконечном пляже. И единственный способ выжить здесь — перестать быть песчинкой».

8.1. Пляж

Представьте бесконечный пляж. Миллиарды песчинок. Все одинаковые. Все одного цвета. Все одного размера. Ветер и волны перекатывают их с места на место. Никто не замечает отдельную песчинку. Никто не ищет именно её. Если одну унесёт волной — на её место лягут тысячи таких же.

Это рынок совершенной конкуренции. Вы — песчинка.

Вы продаёте товар, который ничем не отличается от товара соседа. Не отличается по качеству — оно стандартное. Не отличается по цене — вы не можете её изменить: если поднимете, клиенты уйдут к соседу, если опустите — будете работать в убыток. Не отличается по сервису — сервиса здесь нет, есть только обмен товара на деньги.

Клиент приходит не к вам. Он приходит на рынок. Ему всё равно, у кого купить. Он выбирает по единственному критерию — цене. Вы не можете на это повлиять. Вы принимаете цену, которую диктует рынок. Вы — цено-получатель. Не цено-творец.

Ваша прибыль стремится к нулю. Потому что, если где-

то есть прибыль, туда немедленно приходят новые игроки. Барьеров входа нет. Завтра на пляже появятся ещё миллион песчинок. Ваша маржа сожмётся ещё сильнее.

Это не рынок. Это математическая модель. Но, для многих предпринимателей, это реальность.

8.2. Пять признаков

Рынок совершенной конкуренции — это не просто «много конкурентов». Это конкретный набор условий. Если они выполняются — вы в ловушке.

Признак 1. Стандартизированный продукт.

Товар или услуга не имеют различий. Пшеница одного фермера ничем не отличается от пшеницы другого. Песок из одного карьера — от песка из другого. Доллар в одном банке — от доллара в другом. Клиенту безразлично, у кого покупать, потому что продукт идентичен.

Признак 2. Множество продавцов и покупателей.

Игроков так много, что ни один из них не может повлиять на цену. Вы можете увеличить производство вдвое — рынок этого не заметит. Вы можете уйти с рынка — рынок не заметит и этого. Доля каждого участника стремится к нулю.

Признак 3. Свободный вход и выход.

Никаких барьеров. Никаких лицензий. Никаких патентов. Никаких огромных инвестиций. Завтра вы можете открыть такой же бизнес — нужен только доступ к товару и желание. Так же легко можно уйти.

Признак 4. Полная информация.

Все знают всё. Цены всех продавцов известны всем покупателям. Качество стандартизировано и известно заранее. Никаких секретов, никаких скрытых условий.

Признак 5. Отсутствие власти над ценой.

Вы не можете назначить цену выше рыночной — никто не купит. Вы не можете назначить цену ниже рыночной надолго — это путь к банкротству. Вы принимаете цену, которую устанавливает рынок.

Где встречается: сельское хозяйство (сырьевые товары), валютные рынки, рынки ценных бумаг, рынки сырья (нефть, металлы, зерно), простые услуги без дифференциации.

8.3. Почему здесь почти невозможно заработать

Экономическая теория гласит: в долгосрочном периоде экономическая прибыль на рынке совершенной конкуренции равна нулю.

Не бухгалтерская. Бухгалтерская может быть. Экономическая — нет.

Разница: бухгалтерская прибыль — это выручка минус явные затраты. Экономическая прибыль — это выручка минус явные затраты минус неявные затраты (включая нормальную прибыль предпринимателя). Если вы работаете 12 часов в день, вложили свои деньги, рискуете — и получаете столько же, сколько получали бы, работая менеджером по найму и положив деньги на депозит, — ваша экономическая прибыль равна нулю. Вы не зарабатываете. Вы просто заня-

ты.

Почему так происходит?

Если где-то появляется прибыль выше нормальной, туда немедленно приходят новые игроки. Предложение растёт. Цена падает. Прибыль сжимается до нормальной. Если прибыль падает ниже нормальной, игроки уходят. Предложение снижается. Цена растёт. Прибыль возвращается к нормальной. Это как маятник, который всегда возвращается в центр. Вы не можете его остановить.

8.4. Три стратегии выживания

Честно говоря, моя главная рекомендация — покинуть этот рынок. Но я понимаю, что не всегда это возможно. Если вы уже здесь — вот три стратегии, которые работают.

Стратегия 1. Стать самым эффективным.

Если вы не можете влиять на цену, вы можете влиять на затраты. Тот, у кого затраты ниже, выживает дольше. Это гонка на выживание. Выигрывает не тот, кто больше зарабатывает, а тот, кто меньше тратит.

Инструменты: эффект масштаба — чем больше производите, тем ниже себестоимость единицы; технологическое превосходство — автоматизация, роботизация; доступ к дешёвому сырью или дешёвой рабочей силе; логистическая оптимизация.

Стратегия 2. Создать иллюзию различий.

Вы не можете изменить продукт. Но вы можете изменить восприятие продукта. Это называется обратная коммодити-

зация — это процесс, при котором продукт, услуга или бизнес-модель, ранее ставшие стандартными и взаимозаменяемыми, вновь обретают уникальность.

Примеры: соль — абсолютно стандартный товар. Но кто-то начал продавать «гималайскую розовую соль» с историей о древнем океане и полезных минералах. Физически это почти та же соль. Но восприятие другое. Цена — в десять раз выше.

Вода — стандартный товар. Но есть бренды, которые продают не воду, а образ жизни, здоровье, статус.

Молоко — стандартный товар. Но «домашнее молоко от бабушки» стоит дороже, чем молоко в пакете без истории. Клиент платит за историю, а не за молоко.

Стратегия 3. Уйти в нишу.

Это самый правильный путь. Если вы не можете быть конкурентоспособным на всём рынке, найдите сегмент, где конкуренция несовершенна.

Вы не можете конкурировать на рынке пшеницы вообще. Но вы можете найти пекарню, которой нужно зерно с особыми характеристиками. Вы не можете конкурировать на рынке такси. Но вы можете возить детей в школу — это другой рынок, другие требования, другая ценность.

Ниша — это выход из совершенной конкуренции. В нише вы не песчинка. В нише вы — единственный.

8.5. Ловушка «работать больше»

Самая опасная реакция на совершенную конкуренцию —

работать больше. Больше клиентов. Больше заказов. Больше часов.

Это не работает. Потому что на рынке совершенной конкуренции ваш доход ограничен ценой, которую вы не контролируете. Работая больше, вы просто быстрее изнашиваете себя и своё оборудование. Вы увеличиваете выручку, но не прибыль. Вы бежите быстрее, но остаётесь на том же месте. Это путь к выгоранию, а не к успеху.

8.6. Как я увидел это своими глазами

Однажды я консультировал компанию, которая занималась грузоперевозками. Рынок был идеально конкурентным. Тысячи перевозчиков. Стандартный тариф. Никакой разницы между ними. Клиенты выбирали по цене. Владелец компании жаловался: «Мы пашем 24/7, а прибыли нет».

Я спросил: «Чем вы отличаетесь от других?» Он ответил: «Ничем. Мы возим грузы. Как все».

«Тогда почему вы должны зарабатывать больше, чем все?» — спросил я. Он не нашёл ответа.

Через год он специализировался на перевозке медицинского оборудования. Это требовало особых условий, особого транспорта, особой подготовки персонала. Конкурентов в этой нише было в десять раз меньше. Цена выросла. Маржинальность выросла. Он перестал быть песчинкой.

8.7. Резюме

Рынок совершенной конкуренции — это рынок, где вы не контролируете цену, продукт стандартизирован, барьеров

нет, информации много. Вы — песчинка на пляже.

Экономическая прибыль здесь стремится к нулю. Вы не зарабатываете — вы заняты.

Три стратегии выживания: стать самым эффективным, создать иллюзию различий, уйти в нишу. Третья — единственная, ведущая к свободе.

Ловушка: работать больше. Это не увеличивает прибыль, только износ.

Если вы на рынке совершенной конкуренции, ваш главный приоритет — найти способ покинуть его.

Глава 9. Рынок, где тигры делят добычу

«На олигопольном рынке вы не воюете с тысячами песчинок. Вы сидите за столом с тремя-четырьмя игроками, каждый из которых держит руку на кнопке. Одно неверное движение — и начнётся война, в которой не будет победителей».

9.1. Четыре тигра у водопоя

Представьте саванну. Есть водопой. Вокруг него — четыре тигра. Каждый знает друг друга. Каждый знает силу другого. Каждый знает: если напасть на соседа, будет драка. В драке кто-то погибнет. Но даже победитель выйдет раненым. А раненый тигр не охотится. Раненый тигр умирает от голода.

Поэтому тигры не нападают. Они рычат. Они показывают клыки. Они метят территорию. Но они не переходят к прямой схватке — если только один из них не ослабеет настолько, что его можно убить без потерь.

Это олигополия. Рынок, на котором несколько крупных игроков делят добычу. Каждый достаточно силен, чтобы нанести урон другому. Каждый достаточно умен, чтобы понимать: война уничтожит всех. Поэтому вместо войны — холодный мир. Вместо ценовых атак — молчаливое соглаше-

ние. Вместо уничтожения — поддержание статус-кво.

Но стоит одному тигру ослабеть — и его растерзают за минуту. Стоит одному начать демпинг — и начнётся цепная реакция. Стоит на водопой прийти новому хищнику — и четыре тигра временно объединятся, чтобы его прогнать.

Добро пожаловать в мир гигантов.

9.2. Признаки олигополии

Олигополия — это не просто «мало конкурентов». Это конкретный набор условий.

Признак 1. Малое количество игроков.

На рынке доминируют от двух до десяти компаний. Обычно — три-пять. Они контролируют 60—100% рынка. Остальные — мелочь, которая не влияет на погоду.

Признак 2. Взаимозависимость.

Это ключевой признак. Каждое действие одного игрока немедленно влияет на остальных. Если вы снижаете цену, конкуренты узнают об этом мгновенно. И они ответят. Вы не можете принять решение, не думая о реакции других. Вы как шахматист, который играет партию с тремя соперниками одновременно.

Признак 3. Высокие барьеры входа.

Чтобы войти на этот рынок, нужны огромные инвестиции. Заводы, технологии, патенты, лицензии, дистрибуция, бренд. Новичок не может просто так появиться. Если он появляется, гиганты тут же опускают цены до уровня, на котором новичок не выживет. А когда он умирает — поднимают

обратно.

Признак 4. Дифференциация или её отсутствие.

Олигополия бывает двух типов. Однородная — продукт стандартизирован (нефть, сталь, цемент). Здесь конкуренция идёт по цене и объёмам. Дифференцированная — продукты различаются (автомобили, смартфоны, авиаперевозки). Здесь конкуренция идёт по бренду, технологиям, сервису.

Признак 5. Неценовая конкуренция.

Гиганты избегают ценовых войн. Вместо этого они конкурируют рекламой, качеством, инновациями, сервисом. Ценовая война разрушительна для всех. Поэтому она случается редко — и обычно заканчивается быстро.

Где встречается: нефтяная отрасль, авиастроение, сотовая связь, автомобильная промышленность, ритейл (федеральные сети), банковский сектор, производство стали и алюминия.

9.3. Как они думают

Чтобы понять олигополию, нужно понять концепцию, которую я называю **«стратегическим ожиданием»**.

Вы не просто принимаете решение. Вы просчитываете: «Если я сделаю X, конкурент А сделает Y, конкурент В сделает Z, и в итоге мы все окажемся в ситуации W. Хочу ли я оказаться в W?»

Это бесконечная рефлексия. Я знаю, что он знает, что я знаю, что он подумает, если я...

В такой среде не побеждает самый агрессивный. Побеждает самый стратегический — тот, кто лучше всех просчитывает последствия своих действий.

Теория игр в действии.

Олигополия — это идеальное поле для теории игр. Самая известная модель — «Дилемма заключённого».

Представьте двух конкурентов. Если оба держат цены высокими, оба получают хорошую прибыль. Если один снижает цену, а второй держит — первый получает сверхприбыль, второй теряет долю рынка. Если оба снижают — оба теряют прибыль и работают в ноль.

Логика подсказывает: каждому выгодно снизить цену в одностороннем порядке. Но если так сделают оба — проиграют оба. Поэтому рациональные игроки приходят к молчаливому соглашению: цены не трогаем. Это не сговор в юридическом смысле. Это рациональное поведение.

Так работает олигополия. Война — это иррациональность. Мир — это рациональный выбор.

9.4. Пять типов поведения

За 25 лет я наблюдал пять типов того, как ведут себя игроки на олигопольных рынках.

Тип 1. Лидер и последователи.

На рынке есть явный лидер — самый крупный игрок. Он устанавливает цену. Остальные принимают её как данность и подстраиваются. Если лидер поднимает цену — поднимают все. Если лидер опускает — опускают все. Никто не оспа-

ривает лидерство. Это стабильная модель. Лидер получает наибольшую долю, но и несёт ответственность. Если он ошибётся с ценой — пострадают все.

Тип 2. Тайный сговор.

Худший сценарий с точки зрения закона и этики. Игроки договариваются о ценах, квотах, разделе рынка. Это картель. Это незаконно в большинстве стран. Но это существует. Картели нестабильны: у каждого участника есть соблазн нарушить договорённость и получить сверхприбыль. Поэтому картели либо разваливаются, либо требуют жёсткого контроля.

Тип 3. Ценовая война.

Самый разрушительный сценарий. Один игрок решает, что может задавить остальных, и начинает демпинг. Остальные вынуждены отвечать. Цены летят вниз. Маржинальность исчезает. Слабые игроки умирают. Сильные теряют деньги. Война заканчивается, когда кто-то уходит с рынка — или когда все понимают, что так продолжаться не может. Ценовая война редко длится долго. Но она оставляет шрамы на годы.

Тип 4. Неценовая гонка.

Игроки не трогают цены, но яростно конкурируют во всём остальном. Рекламные бюджеты растут. Инновации внедряются быстрее. Сервис улучшается. Клиент в этой модели выигрывает. Компании — теряют маржу, потому что расходы растут, а цены стоят на месте. Это гонка вооружений в бизнесе.

Тип 5. Стабильное равновесие.

Идеальный сценарий. Игроки нашли баланс. Цены стабильны. Доли рынка устоялись. Каждый занял свою нишу внутри олигополии. Никто не лезет на чужую территорию. Это не означает отсутствия конкуренции — она есть, но в предсказуемых, цивилизованных формах. Это как холодная война: все знают правила и соблюдают их.

9.5. Как выжить и вырасти

Если вы — один из гигантов, ваша задача не проста. Вы не можете просто «победить» — вас не пустят. Вы не можете игнорировать конкурентов — они слишком большие. Вот четыре стратегии.

Стратегия 1. Не провоцируйте ценовую войну.

Это главное правило олигополии. Ценовая война невыгодна никому, кроме клиента. Даже если вы уверены, что у вас больше ресурсов и вы переживёте демпинг дольше конкурентов, — не делайте этого. Вы переживёте. Но вы потеряете годы прибыли. И вы создадите врагов, которые будут мстить десятилетиями.

Стратегия 2. Найдите свою нишу внутри олигополии.

Даже на рынке гигантов есть место для специализации. Кто-то берёт премиум-сегмент, кто-то — массовый. Кто-то фокусируется на одном регионе, кто-то — на другом. Кто-то делает ставку на технологию, кто-то — на сервис.

Стратегия 3. Инвестируйте в барьеры.

Ваша защита — это барьеры, которые мешают новичкам войти на рынок. Патенты, эксклюзивные контракты с поставщиками, контроль дистрибуции, программы лояльности, которые привязывают клиента. Чем выше барьеры, тем спокойнее ваша жизнь.

Стратегия 4. Готовьтесь к приходу нового гиганта.

Олигополия стабильна, пока не приходит кто-то извне. Иностранец из другой отрасли или другой страны может сломать все правила. Он не знает ваших негласных договорённостей. У него другие ресурсы. Он может начать демпинг просто потому, что для него это новый рынок и он готов инвестировать в захват доли.

Ваша задача — быть готовым. Иметь резервы. Знать слабые места рынка. Иметь план Б.

9.6. Ловушки олигопольного мышления

Ловушка 1. Иллюзия стабильности.

«Рынок поделён, все довольны, так будет всегда». Так думали производители плёночных фотоаппаратов. Так думали таксопарки. Так думали книжные магазины. Олигополия стабильна — пока не приходит технологический сдвиг. И тогда гиганты умирают первыми, потому что они слишком большие, чтобы быстро повернуться.

Ловушка 2. Сговор как норма.

Незаметно для себя вы начинаете считать, что договариваться о ценах — это нормально. Это опасный путь. Сегодня

вы договорились о скидках. Завтра вы договорились о разделе клиентов. Послезавтра к вам приходит антимонопольная служба.

Ловушка 3. Недооценка малышей.

«У них доля рынка 2%, они никто». Сегодня — никто. Завтра они находят технологию, которая переворачивает рынок. Послезавтра они съедают вашу долю. Не игнорируйте маленьких конкурентов. Они быстрее вас.

9.7. Резюме

Олигополия — это рынок нескольких крупных игроков, где каждый зависит от действий другого. Это не война всех против всех, а холодный мир с периодическими обострениями.

Ключевое понятие — стратегическое ожидание: вы просчитываете реакцию конкурентов на каждое своё действие.

Ценовая война — худшее, что может случиться в олигополии. Избегайте её любой ценой, если только вы не уверены в фатальной слабости соперника.

Пять типов поведения: лидер и последователи, тайный сговор, ценовая война, неценовая гонка, стабильное равновесие.

Олигополия кажется стабильной, но технологический сдвиг или приход нового гиганта могут разрушить её за год.

Глава 10. Монополия, о которой Вы не догадывались

«Монополия — это мечта каждого предпринимателя и кошмар каждого клиента. Но настоящая монополия — это не отсутствие конкурентов. Это отсутствие альтернативы в голове клиента. А это можно построить, не нарушая закон».

10.1. Единственный мост через реку

Представьте широкую реку. Через неё перекинут всего один мост. Все, кто хочет попасть с одного берега на другой, вынуждены идти по этому мосту. Хозяин моста устанавливает любую цену за проход — и люди платят. У них нет выбора. Можно плыть вплавь, но это опасно. Можно искать брод, но его нет. Можно строить свой мост, но это долго и дорого.

Хозяин моста — монополист. Он контролирует доступ к ресурсу, без которого люди не могут обойтись. Он не конкурирует. Он диктует условия.

Теперь представьте, что мост не физический, а ментальный. Единственный мост — это не переправа через реку, а представление клиента о том, кто решает его проблему. Ему кажется, что кроме вас — никого. Ему кажется, что альтернативы нет. Вы не владеете рекой. Вы владеете восприятием.

Это и есть настоящая монополия. Не когда нет конкурен-

тов, а когда клиент не видит альтернатив.

10.2. Что такое монополия на самом деле

Монополия — это состояние рынка, при котором один продавец контролирует предложение товара или услуги, не имеющих близких заменителей.

Ключевые слова — «не имеющих близких заменителей». Это не про количество игроков. Это про восприятие клиента.

Юридически монополистом быть опасно. Антимонопольное законодательство существует в большинстве стран. Оно ограничивает цены, контролирует слияния, наказывает за злоупотребление доминирующим положением.

Но есть другая монополия — фактическая, но не юридическая. Когда вы настолько уникальны, что у клиента нет альтернативы в его восприятии, но формально рынок существует и другие игроки есть. Это не нарушает закон. Это результат правильной стратегии.

Apple — не монополист на рынке смартфонов. У них 20—30% рынка. Но для своих пользователей они — монополисты. Пользователь iPhone не рассматривает Android. Для него альтернативы нет. Это монополия смысла.

Google — не единственный поисковик. Есть Bing, Yahoo, Яндекс. Но для большинства пользователей Google и есть поиск. «**Погуглить**» стало глаголом. Это монополия смысла.

Вот о какой монополии я говорю. Не о юридическом доминировании. А о захвате сознания клиента.

10.3. Три типа монополии

Тип 1. Естественная монополия.

Возникает, когда экономически невыгодно иметь больше одного игрока. Железные дороги, трубопроводы, линии электропередач, водоканалы. Строительство второй железной дороги рядом с первой — безумие. Общество понимает это и либо регулирует естественного монополиста, либо владеет им.

Здесь конкуренция действительно невозможна — не потому что кто-то запретил, а потому что дублирование инфраструктуры стоит астрономических денег.

Тип 2. Административная монополия.

Создаётся государством. Патенты, лицензии, эксклюзивные права. Фармацевтическая компания, получившая патент на новое лекарство, — монополист на 20 лет. Государство даёт ей это право сознательно, чтобы окупить инвестиции в разработку.

Тип 3. Рыночная монополия (монополия смысла).

Создаётся самим предпринимателем. Это то, о чём я говорил в Главе 1. Вы стали настолько незаменимы для клиента, что он не рассматривает альтернативы. Не потому что их нет. А потому что они — не про то.

10.4. Как создаётся монополия смысла

Шаг 1. Найти узкую нишу.

Вы не можете стать монополистом на «рынке кофе». Но вы можете стать единственным поставщиком кофе для кон-

кретного района, или единственным, кто варит кофе определённым способом, или единственным, кто продаёт кофе с историей каждой плантации.

Amazon начинался с книг. Не с «мировой торговли», а с книг. Узкая ниша — точка входа в монополию. Захватите маленький рынок, станьте на нём незаменимым — потом расширяйтесь.

Шаг 2. Создать невоспроизводимое преимущество.

Это может быть технология, патент, бренд, отношения, знание, экосистема. Что-то, что конкуренты не могут скопировать быстро и дёшево.

Шаг 3. Захватить сознание клиента.

Клиент должен думать: «Эта проблема = эта компания». Не «одна из», а «та самая».

Это делается через позиционирование, повторяемость, неизменность качества, историю. Вы не продаёте товар — вы становитесь синонимом решения проблемы.

Шаг 4. Построить экосистему.

Монополия становится неуязвимой, когда клиенту сложно уйти не потому, что вы ему запретили, а потому что уход разрушает его собственные процессы.

Apple: вы купили iPhone, потом MacBook, потом AirPods, потом подписались на iCloud. Уйти на Android — значит разорвать экосистему, потерять синхронизацию, переплатить за новые приложения. Вы не можете уйти. Вы в плену. Добровольном.

10.5. Как разрушается монополия

Ни одна монополия не вечна. Даже самые могучие империи рушатся. Вот четыре способа.

Способ 1. Технологический сдвиг.

Самый частый убийца монополий. Появляется технология, которая делает ваш продукт ненужным.

Плёночные фотоаппараты. Kodak контролировал рынок. Пришла цифра — монополия рухнула. Такси. Монополия таксопарков в городах. Пришёл Uber — монополия рухнула.

Способ 2. Регуляторный удар.

Государство решает, что монополия вредит рынку. Принимаются антимонопольные законы. Монополиста принудительно разделяют или ограничивают.

Способ 3. Изменение потребностей клиента.

Клиент перестаёт нуждаться в вашем продукте. Не потому что появился конкурент, а потому что изменился мир.

Продавцы льда в XIX веке были монополистами в своих городах — лёд был нужен всем. Пришли холодильники — и монополия исчезла.

Способ 4. Самоуверенность монополиста.

Монополист перестаёт развиваться. Зачем? Конкурентов нет, клиенты платят. Он жиреет. Он теряет чувствительность к рынку. А потом приходит кто-то голодный — и съедает его.

10.6. Этика монополии

Монополия — это ответственность. Большая власть — большое искушение.

Монополист может диктовать цены. Может давить поставщиков. Может игнорировать жалобы клиентов. Может остановить инновации — зачем, если и так покупают? Это путь к деградации.

Я считаю, что монополия смысла, построенная честно, — это высшая форма бизнеса. Вы создали настолько большую ценность, что клиенты не хотят искать альтернативы. Это повод для гордости.

Но в тот момент, когда вы начинаете злоупотреблять этим, — вы запускаете часы. Тик-так. Рынок, государство или технология накажут вас. Это вопрос времени.

10.7. Резюме

Монополия — это не отсутствие конкурентов, а отсутствие альтернативы в голове клиента.

Три типа: естественная, административная, рыночная. Третья — цель, которую можно достичь честно и законно.

Монополия смысла создаётся через узкую нишу, невозпроизводимое преимущество, захват сознания клиента и построение экосистемы.

Монополии разрушаются технологическим сдвигом, регулятором, изменением потребностей клиента или самоуверенностью монополиста.

Монополия — это ответственность. Злоупотребление запускает часы, которые ведут к падению.

Глава 11. Рынок, где у Вас есть лицо

«Это самый интересный рынок из всех. Вы не песчинка, как в совершенной конкуренции. Вы не гигант, как в олигополии. Вы не единственный, как в монополии. Вы — один из многих, но у вас есть лицо. И от того, насколько это лицо запомнится, зависит, выживете вы или умрёте».

11.1. Улица ресторанов

Представьте длинную улицу, на которой расположено пятьдесят ресторанов. Все они продают еду. Формально все конкурируют друг с другом. Но посмотрите внимательнее.

Один ресторан — итальянский. Второй — японский. Третий — грузинский. Четвёртый — веганский. Пятый — только морепродукты. Шестой — авторская кухня, где меню меняется каждый день.

Они не конкурируют напрямую. Тот, кто хочет суши, не пойдёт в грузинский. Тот, кто веган, не пойдёт в стейк-хаус. Каждый ресторан — монополист в своей крошечной нише. У каждого есть своя аудитория, которая выбирает его не по цене, а по совпадению с запросом.

Но есть важное «но». Если сегодня закроется итальянский ресторан, его клиенты не умрут с голоду. Они пойдут в соседний французский. Или в пиццерию через дорогу. Или закажут доставку. Альтернативы есть. Просто они менее пред-

почтительны, но вполне приемлемы.

Это рынок монополистической конкуренции. Множество продавцов, каждый из которых пытается быть уникальным. Но уникальность эта не абсолютна. Она работает до тех пор, пока клиент считает разницу значимой. Как только разница перестаёт иметь значение — вы становитесь песчинкой.

11.2. Признаки

Это самый распространённый тип рынка в современной экономике. Большинство из вас живёт именно здесь.

Признак 1. Множество продавцов.

Игроков много — десятки, сотни, тысячи. Ни один не доминирует. Доля каждого невелика. Вход на рынок относительно свободен, барьеры есть, но они невысоки.

Признак 2. Дифференциация продукта.

Это ключевой признак. Продукты различаются. Не физически — хотя и это бывает, — а в восприятии клиента. Разница может быть реальной: ингредиенты, технология, сервис, местоположение, дизайн, упаковка. Или воображаемой: бренд, история, репутация, ассоциации. Важно не то, есть ли разница. Важно, что клиент её видит.

Признак 3. Ограниченная власть над ценой.

Вы можете поднять цену — и не потерять всех клиентов. Потому что для кого-то ваша дифференциация важнее цены. Но вы не можете поднять цену бесконечно — потому что у клиента есть альтернативы, которые хуже, но приемлемы.

Признак 4. Неценовая конкуренция.

Здесь важнее не цена, а отличия. Реклама, бренд, упаковка, сервис, местоположение, репутация, программы лояльности. Вы воюете не ценой, а смыслом. Вы пытаетесь доказать клиенту, что вы не «один из», а «тот самый».

Признак 5. Относительная свобода входа и выхода.

Войти на рынок ресторанов или салонов красоты проще, чем в авиастроение, но сложнее, чем на рынок пшеницы. Нужны инвестиции. Нужна аренда. Нужны сотрудники. Поэтому текучка здесь высокая.

Где встречается: общественное питание, розничная торговля (не сетевые магазины), бытовые услуги (парикмахерские, салоны красоты, ремонт обуви, химчистки), локальные юридические и бухгалтерские услуги, малые производственные компании с брендом (пекарни, сыроварни, пивоварни), творческие услуги (дизайн, фото, музыка).

11.3. Как стать «тем самым»

Дифференциация — это не «быть лучше». Это «быть другим». Не «быстрее, выше, сильнее». А «не так, как все».

Разница принципиальна. «Лучше» — это сравнение. Вы всё ещё в одной категории с конкурентами, просто пытаетесь их обогнать. «Другой» — это выход из категории. Вы создаёте свою категорию.

Пять измерений дифференциации.

Измерение 1. Продуктовая дифференциация.

Физические характеристики товара. Состав, качество, технология, дизайн, функциональность. Реальная разница, которую можно пощупать.

Измерение 2. Сервисная дифференциация.

Не что вы продаёте, а как вы это делаете. Скорость, удобство, гарантии, возврат, поддержка, атмосфера, отношение. Сложнее скопировать, потому что это поведение людей, а не характеристики товара.

Измерение 3. Эмоциональная дифференциация.

Чувства, которые вызывает ваш продукт. Доверие, радость, спокойствие, восторг, ностальгия. Эмоциональная связь сильнее рациональной. Если клиент чувствует, что вы — «его», цена уходит на второй план.

Измерение 4. Ценностная дифференциация.

Идентичность. Кто вы и что вы транслируете миру. Экологичность. Социальная ответственность. Честность и прозрачность. Вы не продаёте продукт — вы продаёте принадлежность к ценностям. Это самая глубокая дифференциация, потому что она формирует идентичность.

11.4. Метод трёх кругов

Ниша — это не «маленький рынок». Это «ваш рынок». Рынок, на котором вы можете стать незаменимым.

Можно использовать метод трёх кругов.

Круг первый. Что вы умеете лучше других?

Ваши навыки, опыт, знания, технологии, доступ к ресурсам. Не «что вы делаете», а «что вы делаете такого, что дру-

гие делают хуже или не делают вообще».

Круг второй. Что нужно клиенту и не удовлетворено рынком?

Боль, проблема, желание, которые существуют, но не имеют хорошего решения. Это не то, что клиент говорит. Это то, что вы обнаружили, наблюдая за ним.

Круг третий. Что трудно скопировать?

Патенты, авторские методики, уникальное местоположение, личные отношения, репутация, накопленная годами, команда, которую нельзя перекупить.

На пересечении трёх кругов — ваша ниша. То, что вы делаете лучше других, что нужно клиенту и что трудно скопировать.

11.5. Жизненный цикл дифференциации

Дифференциация не вечна. Она рождается, живёт и умирает. Если вы не создаёте новую, старая перестаёт работать.

Фаза 1. Рождение. Вы нашли отличие. Вы запустили его. Рынок замечает. Клиенты идут. Вы растёте.

Фаза 2. Рост. Ваше отличие работает на полную мощность. Вы снимаете сливки. Маржа высокая. Конкуренты начинают понимать, что вы сделали, но пока не могут скопировать.

Фаза 3. Зрелость. Конкуренты скопировали. Ваше отличие больше не уникально. Оно стало стандартом рынка. Вы всё ещё получаете прибыль, но она снижается. Вам нужно новое отличие.

Фаза 4. Смерть. Ваше отличие больше никто не замечает. Вы стали песчинкой.

Мораль: дифференциация — это не проект. Это процесс. Вы не можете дифференцироваться один раз и почивать на лаврах. Вы должны делать это постоянно.

11.6. Резюме

Монополистическая конкуренция — это рынок множества продавцов с дифференцированными продуктами. Вы не песчинка, но и не монополист. Вы уникальны ровно настолько, насколько клиент считает вас таковым.

Дифференциация — это не «лучше», а «другой». Пять измерений: продукт, сервис, эмоции, ценности. Ценностная дифференциация — самая глубокая и устойчивая.

Ниша находится на пересечении трёх кругов: что вы умеете лучше других, что нужно клиенту и не удовлетворено рынком, что трудно скопировать.

Дифференциация умирает. Конкуренты копируют её, и она становится стандартом. Единственный способ выжить — создавать новую дифференциацию раньше, чем умрёт старая.

Четыре ловушки: дифференциация, не важная клиенту; копирование чужой; слишком много дифференциаторов; дифференциация только на словах.

Глава 12. Рынок, которого ещё нет

«Новый рынок — это территория, на которой нет правил. Вы не играете по чужим условиям. Вы их создаёте. Это величайшая возможность и величайший риск. Потому что отсутствие конкурентов не означает отсутствие опасностей. Оно означает, что опасности ещё не видны».

12.1. Первый человек на острове

Представьте: вы — мореплаватель. Вы открыли остров, которого нет на картах. Вы высаживаетесь на берег. Вокруг — ни души. Конкурентов нет. Вы — первый.

Что вы делаете? Вы исследуете территорию. Вы находите источники пресной воды. Вы отмечаете, где растут съедобные плоды, а где — ядовитые. Вы строите убежище. Вы даёте названия заливам и горам. Вы создаёте карту — и она становится единственной.

Через год на остров прибывают другие. Они видят ваши постройки. Они пользуются вашей картой. Они называют заливы вашими именами. Вы уже здесь хозяин. Вы не конкурируете с ними. Вы установили правила, и они вынуждены их принимать — или пытаться оспорить, тратя ресурсы на борьбу с первопроходцем.

Новый рынок — это остров. Первопроходец получает всё. Или теряет всё. Третьего не дано.

12.2. Как возникает новый рынок

Новый рынок возникает тремя способами.

Способ 1. Технологический прорыв.

Изобретение создаёт продукт, которого никогда не было, и рынок рождается с нуля. Первый автомобиль. Первый смартфон. Первый блокчейн. Клиенты не знают, что им это нужно. Потребность существует скрыто. Технология делает её явной.

Способ 2. Новая бизнес-модель.

Технология та же, продукт тот же, но способ его продажи или доставки — принципиально другой. Такси существовало всегда. Uber не изобрёл такси. Он изобрёл способ вызывать такси без звонка диспетчеру.

Способ 3. Социальный сдвиг.

Меняются ценности, привычки, законы. Возникает потребность, которой раньше не было. Экологичное потребление. Здоровый образ жизни. Удалённая работа. Рынок растительного мяса возник не потому, что кто-то изобрёл сою. Он возник, потому что люди захотели есть меньше мяса.

12.3. Стадии развития нового рынка

Новый рынок не возникает мгновенно. Он проходит несколько стадий.

Стадия 1. Слепота.

Рынка ещё нет. Есть технология или идея. О ней знают несколько энтузиастов. Большинство людей не понимает, зачем это нужно. Типичная реакция: «Это игрушка», «Это ни-

когда не взлетит».

На этой стадии вы не продаёте продукт. Вы продаёте видение. Вы ищете ранних последователей.

Стадия 2. Рождение.

Появляются первые клиенты. Не массовые — ранние. Рынок крошечный. Конкуренты ещё не проснулись. Это золотое время. Вы можете занять позицию лидера, пока никто не видит угрозы.

Стадия 3. Разгон.

Рынок начинает расти. Конкуренты просыпаются и заходят на рынок. Начинается гонка. Здесь важно не останавливаться. Вы должны расти быстрее рынка.

Стадия 4. Зрелость.

Рынок сформирован. Правила установлены. Лидеры определены. Рост замедляется. Начинается борьба за долю внутри рынка.

Стадия 5. Спад или перерождение.

Рынок насыщен. Технология устаревает. Появляется новый рынок.

12.4. Парадокс первопроходца

Существует известный парадокс: пионеры нового рынка часто не становятся лидерами. Они прокладывают путь, а пожинаяют плоды другие.

Altavista была первым поисковиком. Победил Гугл.

MySpace была первой социальной сетью. Победил ФБ¹. Первые производители автомобилей исчислялись сотнями. Остались единицы.

Почему так происходит?

Причина 1. Ошибка образования рынка.

Первопроходец тратит ресурсы на объяснение: «Смотри-те, это новая штука, она вам нужна!» Он учит рынок. А потом приходит второй игрок — и говорит: «Да, то, что он сказал, — правда. И мы делаем то же самое, но лучше».

Причина 2. Технологическое несовершенство.

Первая версия продукта всегда сырая. Первопроходец вынужден запускаться с тем, что есть. Второй игрок видит ошибки первого и делает продукт более качественным.

Причина 3. Недооценка барьеров.

Первопроходец думает: «Я первый, рынок мой». Он не строит барьеры — патенты, экосистему, бренд. Приходит второй, копирует продукт, добавляет денег и захватывает рынок.

Как не стать жертвой парадокса первопроходца:

— Не останавливайтесь. Быть первым — это фора, а не победа. Вы должны бежать быстрее всех, даже когда вы впереди.

— Стройте барьеры с первого дня. Патенты, бренд, сообщество, эксклюзивные партнёрства.

¹ Здесь и далее: Сервис принадлежит организации Meta, деятельность которой запрещена на территории РФ.

— Слушайте клиента, а не технологию. Технология — это средство. Решение проблемы — это цель.

— Готовьтесь к приходу гигантов. Если ваш рынок окажется перспективным, на него придут большие компании с большими деньгами.

12.5. Резюме

Новый рынок — это рынок, которого раньше не существовало. Он возникает через технологию, бизнес-модель или социальный сдвиг.

Стадии развития: слепота, рождение, разгон, зрелость, спад. На каждой стадии — своя стратегия.

Парадокс первопроходца: первые часто проигрывают, потому что учат рынок, делают ошибки и не строят барьеры. Чтобы победить, нужно бежать быстрее всех, даже когда вы первый.

Три главные ловушки: рынка не существует, слишком рано, слишком поздно. Проверяйте боль до того, как строить технологию.

Глава 13. Рынок, который умирает

«Есть рынки, на которых не надо побеждать. С них надо уходить. Самая дорогая ошибка — бороться за долю на рынке, который умирает. Вы можете выиграть битву и стать королём кладбища».

13.1. Высыхающее озеро

Представьте озеро. В нём живут рыбы. Рыбы конкурируют за еду, за территорию, за самок. Сильные рыбы побеждают слабых. Всё как обычно.

Но есть проблема. Озеро высыхает. Воды становится меньше. Еды становится меньше. Кислорода становится меньше. Рыбы продолжают конкурировать — они не знают, что озеро умирает.

Самая сильная рыба в озере — король. Она победила всех конкурентов. Она контролирует лучшую территорию. Но озеро продолжает высыхать. И однажды воды не остаётся совсем. Король умирает вместе со всеми. Он выиграл конкуренцию. Но он проиграл жизнь.

Схлопывающийся рынок — это высыхающее озеро. Вы можете быть лучшим в мире производителем кассет для видеомагнитофонов. Вы можете быть королём рынка факсов. Но если рынок умирает — вы умрёте вместе с ним.

13.2. Семь признаков

Схлопывание — это не кризис. Кризис — это временное

сжатие, за которым следует восстановление. Схлопывание — это необратимое сжатие.

Вот семь признаков. Если вы видите больше трёх в своём рынке — будьте осторожны. Если больше пяти — готовьте план эвакуации.

Признак 1. Технологическое замещение.

Ваш продукт заменяется другим, который решает ту же проблему принципиально иначе. Плёнка — цифрой. Телеграф — телефоном. Лошадь — автомобилем.

Признак 2. Устойчивое падение спроса.

Не сезонное, не циклическое, не кризисное. Хроническое. Год за годом рынок сжимается.

Признак 3. Смена поколений.

Ваш продукт востребован старшим поколением и не востребован младшим. Молодые люди не покупают то, что покупали их родители.

Признак 4. Регуляторное давление.

Государство сознательно убивает рынок — через запреты, акцизы, ограничения.

Признак 5. Консолидация оставшихся.

С рынка уходят слабые игроки. Оставшиеся сливаются и поглощаются. Количество компаний сокращается, но выручка оставшихся не растёт.

Признак 6. Падение маржинальности при росте эффективности.

Вы оптимизируете затраты. Себестоимость падает. Но це-

на падает ещё быстрее.

Признак 7. Отсутствие новых инвестиций.

В рынок перестают вкладывать. Венчурные фонды не смотрят в вашу сторону. Молодые специалисты не идут в отрасль.

13.3. Стадии схлопывания

Стадия 1. Отрицание.

Рынок ещё растёт или стоит на месте. Первые сигналы уже видны. Но большинство игроков отрицает угрозу. На этой стадии можно и нужно действовать.

Стадия 2. Сжатие.

Рынок начинает падать. Первые игроки уходят. Оставшиеся говорят: «Это кризис, он закончится».

Стадия 3. Обвал.

Рынок падает быстро. Уходят крупные игроки. Цены на активы рушатся.

Стадия 4. Исчезновение.

Рынок перестаёт существовать. Остаются единичные игроки, обслуживающие ностальгирующих клиентов.

13.4. Три стратегии

Стратегия 1. Уходить первым.

Продать бизнес на первой стадии, когда активы ещё чего-то стоят. Вы получаете деньги и вкладываете их в растущий рынок.

Стратегия 2. Консолидировать и доить.

Вы остаётесь на рынке, но не для роста, а для извлечения

оставшейся прибыли. Вы обслуживаете существующих клиентов и постепенно сворачиваетесь.

Стратегия 3. Переизобрести себя.

Вы используете свои активы для входа на новый рынок. Вы не умираете вместе со старым рынком. Вы рождаетесь заново в новом.

13.5. Психология умирающего рынка

Есть несколько психологических ловушек, которые держат предпринимателей на тонущем корабле.

Ловушка невозвратных затрат. Вы вложили в этот бизнес годы. Вы не можете его бросить — это значит признать, что годы потрачены зря. Но годы уже потрачены. Единственный вопрос — потеряете ли вы ещё и будущие годы.

Ловушка идентичности. «Я — производитель мебели. Это моя жизнь». Если ваша идентичность привязана к конкретному рынку, вы умрёте вместе с ним.

Ловушка надежды. «Вот-вот всё наладится». Факты говорят об обратном. Не принимайте решения на основе надежды.

13.6. Резюме

Схлопывающийся рынок — это не кризис, а необратимое сжатие. Вы можете выиграть конкуренцию на нём и всё равно умереть.

Семь признаков: технологическое замещение, устойчивое падение спроса, смена поколений, регуляторное давление,

консолидация, падение маржинальности, отсутствие инвестиций.

Стадии: отрицание, сжатие, обвал, исчезновение. Действовать надо на первой. На четвёртой уже поздно.

Три стратегии: уходить первым и сохранить капитал; консолидировать и доить; переизобрести себя на новом рынке.

Психологические ловушки — невозвратные затраты, идентичность, надежда — держат вас на тонущем корабле. Освободитесь от них раньше, чем корабль утонет.

Глава 14. Рынок, который не виден из окна офиса

«Существует мир, который не виден из окна офиса. Мир, где нет арбитража, нет регулятора, нет защиты прав потребителя. Где контракты обеспечиваются не подписью, а силой. Это теневой рынок. Вы можете туда не ходить, но вы должны понимать, как он работает. Потому что он влияет на ваш легальный бизнес, даже если вы этого не замечаете».

14.1. Два города

Представьте два города, разделённых стеной.

В первом городе — свет, полиция, суды, контракты, налоги, лицензии. Здесь бизнес предсказуем. Вы знаете правила. Если партнёр нарушил договор — вы идёте в суд. Если конкурент демпингует — вы можете пожаловаться в антимонопольную службу.

Во втором городе — тень. Здесь нет судов. Нет полиции. Нет налоговой. Здесь контракт — это слово. Гарантия — это репутация, подкреплённая силой. Если вас обманули, вы не пишете заявление. Вы решаете вопрос сами.

Между городами — стена. Но в стене есть дыры. Товары, деньги и люди текут сквозь них. Теневой город влияет на светлый. Контрафакт из тени попадает на полки легальных магазинов. Серые схемы оптимизации налогов дают теневым

игрокам ценовое преимущество.

Предприниматель, который не понимает законов второго города, — как боксёр, который вышел на ринг, не зная, что его соперник вооружён. Вы можете не играть по этим правилам. Но вы обязаны их знать. Потому что ваш конкурент из тени знает и играет.

14.2. Определения

Важно различать понятия. Не всё, что нелегально, — одиозно.

Теневой рынок.

Это экономическая деятельность, которая сама по себе легальна, но скрыта от государства. Вы производите нормальный товар, но не платите налоги. Вы оказываете нормальную услугу, но не регистрируете ИП. Сама деятельность законна. Способ её ведения — нет.

Примеры: репетитор без оформления, мастер по ремонту без чеков, строительная бригада без договора.

Серый рынок.

Это легальная деятельность, которая частично нарушает правила. Вы зарегистрированы, платите налоги, но используете схемы для их минимизации. Вы импортируете товар, но занижаете таможенную стоимость.

Чёрный рынок.

Это деятельность, которая запрещена сама по себе. Наркотики. Оружие. Торговля людьми. Контрафакт, нарушаю-

ций авторские права. Откат, подкуп, рейдерский захват.

14.3. Как теневые игроки влияют на ваш легальный бизнес

Даже если вы работаете в белую, теневой рынок касается вас.

Ценовое давление.

Теневой конкурент может выставить цену на 30% ниже вашей и остаться в прибыли. Клиент видит две цены: вашу и его. Он не знает, что конкурент не платит налоги. Он просто видит, что вы дороже.

Демпинг на тендерах.

На государственных тендерах часто побеждают компании, которые «оптимизируют» налоги. Они могут предложить цену, которую честная компания предложить не может.

Кадровый отток.

Теневой бизнес может платить сотруднику «в конверте» больше, чем вы платите официально. Сотрудник видит: там — 100 тысяч на руки, у вас — 80 тысяч. Он уходит.

Репутационные риски.

Если в вашей отрасли много теневых игроков, клиенты привыкают к их уровню цен и сервиса. Они начинают считать вашу цену завышенной.

14.4. Как конкурировать с теневыми игроками

Стратегия 1. Не конкурируйте по цене.

Вы проиграете. Всегда. Теневой игрок всегда может дать цену ниже. Вместо этого конкурируйте по параметрам, кото-

рые теневики не может предложить. Гарантия, оформленная юридически. Страховка ответственности. Контракт с фиксированными сроками и штрафами за срыв. Прозрачная история компании.

Стратегия 2. Образовывайте клиента.

Большинство клиентов не понимают разницы между белым и серым бизнесом. Они видят только цену. Ваша задача — показать им, что цена — это только вершина айсберга. Расскажите, что входит в цену: налоги, страховка, гарантийный фонд.

Стратегия 3. Используйте государство как союзника.

Теневой рынок существует, пока государство его не видит. Но ситуация меняется. Цифровизация налоговой, онлайн-кассы — всё это затягивает петлю на теневом бизнесе.

Стратегия 4. Создавайте барьеры через качество.

Есть вещи, которые теневой игрок сделать не может. Получить международный сертификат ISO. Пройти аудит крупной корпорации. Стать поставщиком государства. Инвестируйте в них.

14.5. Ловушки

Ловушка 1. «Все так делают».

Самый опасный аргумент. Если все вокруг работают в серую, кажется, что это нормально. Но «нормально» не значит «безопасно».

Ловушка 2. Постепенное сползание.

Вы начинали в белую. Потом один клиент попросил скидку за наличный расчёт. Вы согласились. Потом второй. Через год вы уже не помните, когда в последний раз пробивали чек. Это сползание незаметно. Но оно необратимо.

Ловушка 3. Иллюзия контроля.

Вы думаете, что контролируете риски. Но вы не контролируете ничего. Вы зависите от лояльности сотрудников, клиентов, политики государства.

Ловушка 4. Невозможность выйти.

Теневой бизнес почти невозможно продать. Его нельзя передать по наследству. Вы строите актив, который принадлежит вам только до первой проверки.

14.6. Резюме

Теневой рынок — это легальная деятельность без уплаты налогов. Серый — с частичной оптимизацией. Чёрный — запрещённая деятельность. Все три влияют на ваш легальный бизнес.

Теневые игроки давят ценой, выигрывают тендеры, переманивают кадры и портят репутацию отрасли.

Не пытайтесь конкурировать с тенью по цене. Конкурируйте гарантией, безопасностью, репутацией.

Образовывайте клиента. Показывайте, что входит в цену. Объясняйте, почему честный бизнес стоит дороже.

Теневой бизнес — это минное поле. Вы не контролируете риски. Вы не можете продать такой бизнес. Оно того не стоит.

Завершение части II

Мы прошли через семь типов рынков.

От совершенной конкуренции, где вы песчинка, до монополии, где вы единственный. От новых рынков, где правил ещё нет, до схлопывающихся, где правила уже не имеют смысла. И отдельно — теневые рынки, которые существуют параллельно с вашим легальным бизнесом.

Теперь вы знаете:

В каком мире вы живёте.

Какие правила в нём работают.

Какие стратегии ведут к победе, а какие — к смерти.

Это знание — не для того, чтобы просто «знать». Это знание — для того, чтобы действовать. Потому что вы не можете выбрать стратегию, не зная ландшафта. Вы не можете победить, не понимая правил игры.

Теперь, когда вы понимаете, где вы находитесь, мы можем поговорить о том, кто ваш клиент. О том, как устроен выбор, и что за ним стоит.

Часть III. Клиенты

Вы знаете, где находитесь. Вы понимаете природу конкуренции и тип своего рынка. Теперь вопрос: кто ваш клиент?

Не «какой у него возраст и доход». Это демография, а не понимание. Вопрос глубже: как он принимает решение? Что для него важно на самом деле? Что он чувствует, когда выбирает между вами и конкурентом?

Клиент — не абстракция. Клиент — это человек (или группа людей), который каждый день делает выбор. И этот выбор подчиняется разным законам в разных ситуациях.

В этой части мы разберём девять типов клиентских отношений. От B2B, где клиент считает деньги, до C2C, где продавец и покупатель не знают друг друга. От локальных рынков, где расстояние имеет значение, до глобальных, где границ больше нет.

Вы узнаете, как устроен выбор вашего клиента. И что вам нужно сделать, чтобы этот выбор был в вашу пользу.

Глава 15. Когда клиент считает деньги

«В B2B клиент не покупает эмоцию. Он покупает решение проблемы, которая стоит денег. Ваша задача — не понравиться ему. Ваша задача — доказать, что вы снизите его издержки, увеличите его выручку или снимете с него риск. Всё остальное — лирика, за которую не платят».

15.1. Хирург и пациент

Представьте: человеку нужна операция. Он выбирает хирурга. Как он выбирает?

Он не спрашивает, нравится ли ему цвет глаз хирурга. Ему не важна упаковка. Ему не нужна скидка. Ему нужен результат: чтобы операция прошла успешно, без осложнений, с минимальным восстановительным периодом.

Он будет изучать статистику. Сколько операций провёл хирург? Какой процент успешных? Были ли осложнения? Что говорят пациенты? Он будет сравнивать не цены, а риски. Потому что цена ошибки здесь — не потеря денег. Цена ошибки — жизнь.

B2B-клиент похож на этого пациента. Он не покупает продукт. Он покупает уверенность в том, что его проблема будет решена. Его бизнес зависит от вашего продукта. Если ваш

софт ляжет — встанет его производство. Если ваша логистика опоздает — он сорвёт контракт и заплатит штраф. Если ваш консалтинг ошибочен — он примет неверное стратегическое решение и потеряет миллионы.

Поэтому B2B-продажа — это не продажа продукта. Это продажа гарантии. Не «купи у нас», а «доверься нам, и мы снимем с тебя этот риск».

15.2. Пять особенностей

B2B-рынок отличается от B2C фундаментально. Вот ключевые различия.

Особенность 1. Рациональность.

Решение принимается на основе расчёта. ROI, TCO, NPV — это не аббревиатуры из учебника, это то, что ваш клиент считает в Excel. Эмоции работают, но только на этапе первого контакта и формирования доверия. Финальное решение — всегда цифры.

В B2C клиент может купить машину, потому что она красивая. В B2B клиент покупает автопарк, потому что обслуживание дешевле на 15%, а остаточная стоимость через три года выше на 20%. Разные вселенные.

Особенность 2. Множественность лиц, принимающих решения.

В B2C решение часто принимает один человек. В B2B — группа. Пользователь, который будет работать с вашим продуктом. Технический специалист, который оценивает характеристики. Финансовый директор, который считает бюджет.

Генеральный директор, который принимает окончательное решение.

И у каждого — свои критерии. Пользователю важно удобство. Технарю — надёжность. Финансисту — цена и окупаемость. Генеральному — риски и стратегическое соответствие.

Вы должны говорить с каждым на его языке. Нельзя продавать финансисту «удобство». Ему нужно «окупаемость за восемь месяцев». Нельзя продавать технарю «престиж». Ему нужны «характеристики и интеграция».

Особенность 3. Длинный цикл сделки.

B2B-продажа может длиться от трёх месяцев до двух лет. Это не импульсивная покупка. Это последовательное убеждение нескольких людей, каждый из которых может заблокировать сделку. Конкуренция здесь — это марафон, а не спринт.

Особенность 4. Высокая цена переключения.

В B2B клиенту сложно уйти от вас. Он интегрировал ваше ПО в свои процессы. Он обучил сотрудников. Он подписал годовой контракт. Он привык к вашим стандартам. Замена поставщика — это проект с бюджетом, сроками и рисками.

С одной стороны, это ваш защитный ров. С другой — точно такой же ров защищает ваших конкурентов.

Особенность 5. Значимость репутации и отношений.

В B2B вы продаёте не разовую покупку. Вы продаёте дол-

госрочное партнёрство. Клиент будет проверять вас. Он попросит референсы — телефоны ваших текущих клиентов, которым он может позвонить и спросить: «Как они работают? Держат ли слово?»

Один негативный отзыв от референса перевешивает десять презентаций.

15.3. Четыре типа B2B-рынков

B2B неоднороден. Конкуренция в разных его сегментах выглядит по-разному.

Тип 1. Транзакционный B2B.

Простые товары и услуги, которые покупаются регулярно. Сырьё, расходные материалы, канцелярия, стандартная логистика, клининг. Конкуренция близка к совершенной. Продукт стандартизирован. Выигрывает тот, кто предложит лучшую цену или лучшее удобство заказа.

Тип 2. Контрактный B2B.

Долгосрочные контракты на поставку или обслуживание. IT-аутсорсинг, обслуживание оборудования, поставка комплектующих. Конкуренция жёсткая на этапе входа. Но когда контракт подписан, вы защищены на год-два-три.

Тип 3. Проектный B2B.

Разовые крупные проекты. Строительство завода, внедрение ERP, консалтинговая трансформация. Конкуренция — битва на уровне репутации и портфолио.

Тип 4. Стратегическое партнёрство.

Высшая форма B2B. Вы не просто продаёте — вы инте-

грируетесь в бизнес клиента. Совместная разработка продукта, эксклюзивные условия, обмен данными. Конкуренция здесь почти отсутствует.

15.4. Как выигрывать в B2B

Стратегия 1. Продавайте ROI, а не продукт.

B2B-клиенту плевать на характеристики вашего продукта. Ему важно, как он повлияет на его бизнес. Переведите всё в цифры.

Ваш софт ускоряет обработку заказов на 30%? Посчитайте, сколько человеко-часов это экономит в год. Умножьте на зарплату операторов. Покажите сумму экономии.

ROI-калькулятор — ваш главный инструмент.

Стратегия 2. Уберите риск.

B2B-клиент боится не переплатить. Он боится ошибиться. Его карьера, его репутация, его должность зависят от того, как сработает ваш продукт.

Дайте ему гарантии. Пилотный проект с оплатой по результату. Возврат денег, если KPI не достигнуты. Референсы от клиентов из его отрасли.

Чем больше вы снимете риска с клиента, тем меньше ему нужно сравнивать вас с конкурентами.

Стратегия 3. Зайдите через боль, а не через продукт.

Не начинайте разговор с презентации. Начинайте с вопросов. «Какая у вас главная проблема сейчас? Что мешает расти? Из-за чего вы теряете деньги?»

Клиент должен сам рассказать вам, что у него болит. И тогда вы говорите: «Мы решаем именно это. Вот как».

Стратегия 4. Продавайте разным людям — разное.

Готовьте три версии презентации. Для финансиста — цифры, ROI, бюджеты. Для технического специалиста — характеристики, интеграция, безопасность. Для генерального — стратегическое соответствие, риски, конкурентное преимущество.

15.5. Случай из моего опыта

Когда я работал в строительном бизнесе, мы поставляли материалы крупным девелоперам. Это был жёсткий B2B с тендерами, тремя конкурентами и борьбой за каждую копейку.

Однажды мы поняли, что не можем конкурировать по цене. У конкурентов были более дешёвые материалы — другого качества, но формально соответствующие спецификации. Мы не могли опустить цену, не изменив качество. А менять качество мы не хотели.

Мы сменили стратегию. Вместо того чтобы говорить о цене, мы начали говорить о том, что цена — это лишь вершина айсберга. Мы пришли к клиенту и сказали: «Да, мы дороже на 10%. Но посмотрите на ваши затраты, связанные с материалом. Простой бригад, когда материал опаздывает. Переделки, когда материал бракованный. Мы посчитали: наш материал снижает эти затраты на 20%. В сумме вы экономите, а не переплачиваете».

Мы принесли расчёты. Мы дали контакты прорабов и начальников участков, которые работали с нашим материалом и с материалом конкурентов. Они честно рассказали: «С этими ребятами у нас простоев в два раза меньше». Мы выиграли тендер. Не потому что были дешевле, а потому что доказали: мы выгоднее.

15.6. Резюме

B2B — это рациональный выбор. Клиент покупает не продукт, а решение проблемы, которое измеримо в деньгах. Главные метрики — ROI, снижение затрат, снижение рисков.

В B2B решение принимает группа лиц. У каждого свои критерии. Говорите с каждым на его языке: финансисту — цифры, технарю — характеристики, руководителю — стратегия и риски.

B2B-цикл длинный, цена переключения высокая. Зайти сложно, но если зашли — вас сложно выбить.

Четыре типа B2B: транзакционный, контрактный, проектный, стратегическое партнёрство. В каждом своя конкурентная механика.

Ключевые стратегии: продавайте ROI, убирайте риск с клиента, заходите через его боль, а не через свой продукт.

Глава 16. Когда клиент покупает сердцем

«В B2C клиент не считает ROI. Он не взвешивает рациональные аргументы. Он покупает сердцем, а потом оправдывает покупку головой. Тот, кто поймёт это, — завоюет рынок. Тот, кто будет продавать характеристики, — проиграет. Потому что характеристики копируются, а эмоции — нет».

16.1. Два книжных магазина

Представьте два книжных магазина на одной улице.

Первый — большой, светлый, с огромным ассортиментом. Книги разложены по алфавиту. Цены ниже, чем в интернете. Удобно, дёшево, функционально.

Второй — маленький, полуподвальный. Там пахнет старыми книгами и кофе. Хозяин — пожилой человек в очках, который помнит каждую книгу. Он не просто продаёт. Он спрашивает: «Что вы читали в последний раз? Что вас тронуло?»

В первом магазине — функциональная покупка. Во втором — опыт, который хочется повторить.

Первый магазин конкурирует ценой и ассортиментом. Второй — эмоцией и отношениями. Первый может умереть, когда рядом откроется маркетплейс с доставкой за час. Второй будет жить, даже если аренда вырастет вдвое.

B2C — это второй магазин. Даже если вы продаёте товары массового спроса, вы продаёте не товар. Вы продаёте эмоцию, которую клиент испытает, покупая и используя его. Товар — это только носитель эмоции.

16.2. Особенности B2C-конкуренции

Особенность 1. Эмоциональность.

В B2C решение принимается на основе чувств. Клиент покупает не дрель. Он покупает дырку в стене. А если копнуть глубже — он покупает ощущение, что он мастер, что он может сам, что он создаёт уют в доме.

Клиент покупает не крем для лица. Он покупает надежду остаться молодой. Не страховку — спокойствие за детей. Не кофе — утренний ритуал, момент для себя.

Характеристики — это рациональное оправдание эмоционального выбора. Клиент сначала чувствует: «Это моё». Потом ищет аргументы.

Компании, которые это понимают, продают не продукт. Они продают историю, в которой клиент — главный герой.

Особенность 2. Импульсивность.

B2B-покупка готовится месяцами. B2C-покупка может случиться за секунду. Клиент увидел — захотел — купил. Три секунды.

Особенность 3. Огромное количество конкурентов.

В B2B у вас обычно несколько прямых конкурентов. В B2C — сотни и тысячи. Внимание клиента — самый дефицитный ресурс. Борьба идёт не за кошелёк. Борьба идёт за

секунду внимания.

Особенность 4. Низкая цена переключения.

В В2В клиенту сложно уйти. В В2С — легко. Один клик. Одна полка. Если ваш продукт не вызвал эмоцию, если он не стал привычкой — завтра клиент купит другой.

Особенность 5. Социальное влияние.

В2С-клиент принимает решение, оглядываясь на других. Отзывы, рейтинги, рекомендации друзей, блогеры, тренды. Люди не хотят ошибаться. И самый простой способ не ошибиться — сделать как все.

16.3. Четыре типа В2С-рынков

Тип 1. Товары повседневного спроса (FMCG).

Продукты питания, бытовая химия, напитки. Высокая частота покупки, низкая вовлечённость. Клиент покупает на автомате. Побеждает тот, кто создал привычку.

Тип 2. Товары длительного пользования.

Автомобили, бытовая техника, мебель, электроника. Низкая частота покупки, высокая вовлечённость. Клиент долго выбирает. Побеждает тот, кто выигрывает на трёх полях: характеристики, бренд, опыт владения.

Тип 3. Услуги.

Парикмахерские, кафе, фитнес-клубы, медицинские услуги. Продукт неотделим от того, кто его оказывает. Клиент возвращается не туда, где дешевле, а туда, где его помнят.

Тип 4. Цифровые продукты и контент.

Игры, приложения, стриминговые сервисы, онлайн-курсы. Конкуренция — битва за экранное время. Побеждает тот, кто создал привычку.

16.4. Как выигрывать в B2C

Стратегия 1. Продавайте эмоцию, а не продукт.

Никогда не начинайте с характеристик. Начинайте с вопроса: «Что клиент почувствует, купив это?» Сформулируйте эмоцию. Облеките её в историю.

Стратегия 2. Создавайте привычку.

Привычка — это когда клиент не выбирает вас, а просто покупает, потому что всегда покупал. Привычка создаётся через петлю: триггер — действие — награда — инвестиция.

Стратегия 3. Используйте социальное доказательство.

Люди доверяют людям. Отзывы, рейтинги, рекомендации, Случайы.

Стратегия 4. Будьте везде.

Омниканальность — условие выживания. Клиент должен иметь возможность купить там, где ему удобно.

Стратегия 5. Дифференцируйтесь через сервис.

Продукт копируют. Цену подobyют. Сервис скопировать сложнее, потому что сервис — это люди и культура.

16.5. Случай из моего опыта

Много лет назад я наблюдал за борьбой маленькой кофейни в спальном районе Санкт-Петербурга. Через дорогу открылся Starbucks. Все говорили: «Всё, они не выживут».

Кофейня сделала несколько вещей. Они перестали конкурировать за случайного прохожего. Они сфокусировались на жителях окрестных домов. Бариста выучил имена и привычки постоянных клиентов. Они ввели «карту соседа» — скидку для жителей трёх ближайших домов. Они стали проводить вечерние мероприятия.

Через полтора года Starbucks работал, но и кофейня работала. У них были разные клиенты. Разные ниши. Разные эмоции. Одна продавала глобальный бренд, скорость и предсказуемость. Другая — локальное сообщество, узнавание и уют.

16.6. Резюме

B2C — это конкуренция за эмоцию и привычку. Клиент сначала чувствует, потом думает. Продавайте чувство, а не характеристики.

Привычка — главный актив в B2C. Создавайте петлю привычки: триггер — действие — награда — инвестиция.

Четыре типа B2C-рынков: FMCG — битва за полку и привычку; товары длительного пользования — битва за бренд и опыт; услуги — битва за отношение; цифровые продукты — битва за экранное время.

Социальное доказательство в B2C перевешивает рациональные аргументы.

Ловушки: ценовая гонка, копирование трендов, игнорирование обратной связи, фокус только на привлечение, обезличивание.

Глава 17. Когда клиент — государство

«Государство — это не просто большой клиент. Это другая вселенная. Здесь другие правила, другие сроки, другие риски. Вы можете выиграть тендер на миллиард и потерять бизнес. B2G — это игра для терпеливых, осторожных и безупречных».

17.1. Экзамен перед строгим судьёй

Представьте, что вы сдаёте экзамен. Но не студенческий, а судебный. Перед вами — судья. Он не заинтересован в вашем успехе. Он заинтересован в соблюдении процедуры.

Вы можете быть самым талантливым студентом. Но если вы неправильно оформили титульный лист — экзамен не засчитан. Если вы опоздали на минуту — дверь закрыта. Судья не злой. Он просто машина процедуры.

B2G — это экзамен перед таким судьёй. Государство — это не клиент в привычном смысле. Это система, которая работает по правилам. В B2B вы можете договориться с ЛПРом. В B2C вы можете соблазнить клиента эмоцией. В B2G вы подаёте документы. Соблюдаете процедуры. Ждёте решения.

17.2. Особенности B2G-конкуренции

Особенность 1. Формализованность.

Государственные закупки регламентированы законом. Всё описано: как подать заявку, как её оценят, в какие сро-

ки. Вы не можете предложить государству «уникальное решение» в обход процедуры.

Особенность 2. Цена как главный фактор.

В большинстве тендеров побеждает тот, кто предложил наименьшую цену. Государство не выбирает «лучшее». Оно выбирает «достаточное по минимальной цене».

Особенность 3. Долгий платёжный цикл.

Государство платит медленно. Тридцать дней, шестьдесят дней, девяносто дней — это нормально. Работа с государством требует серьёзной финансовой подушки.

Особенность 4. Репутационные риски.

Один проваленный госконтракт — и вы в Реестре недобросовестных поставщиков. С ней вы не сможете участвовать в тендерах два года.

Особенность 5. Необходимость доступа.

Формально тендеры открыты. Фактически информация о выгодных тендерах часто распространяется до их официальной публикации.

17.3. Четыре типа B2G-контрактов

Тип 1. Типовые закупки.

Канцелярия, ГСМ, продукты. Высокая конкуренция, низкая маржа. Побеждает тот, кто предложит минимальную цену.

Тип 2. Специализированные закупки.

Медицинское оборудование, IT-системы, консалтинг. Вы-

ше порог входа. Конкуренция ниже. Важны квалификация, опыт, референсы.

Тип 3. Долгосрочные контракты.

Обслуживание государственных систем. Конкуренция — битва на старте. Если выиграли — вы защищены на годы.

Тип 4. Инфраструктурные проекты.

Строительство мостов, стадионов, больниц. Миллиардные бюджеты. Конкуренция — это политика.

17.4. Как выигрывать в B2G

Стратегия 1. Знайте закон лучше юристов.

44-ФЗ, 223-ФЗ, подзаконные акты. Это ваше оружие. Наймите тендерного специалиста.

Стратегия 2. Готовьтесь заранее.

Выигрывает не тот, кто лучше всех подал заявку. Выигрывает тот, кто начал готовиться за полгода до публикации тендера.

Стратегия 3. Обеспечьте финансовую устойчивость.

Банковская гарантия, кассовый разрыв на полгода. Без них вы даже не зайдёте на рынок.

Стратегия 4. Будьте безупречны в документах.

Одна запятая не в том месте — и заявка отклонена. Проверяйте документы трижды.

Стратегия 5. Конкурируйте не только ценой.

В конкурсах с квалификационными требованиями можно побеждать за счёт опыта, сертификатов, оборудования.

17.5. Случай из моего опыта

В моей строительной практике был случай. Мы участвовали в тендере на реконструкцию государственного учреждения. Начальная цена — серьёзная. Конкурентов — шестеро.

Мы знали о тендере за два месяца до публикации. Мы изучили проектную документацию. Мы нашли поставщиков, которые дали лучшие цены на материалы. Мы подготовили банковскую гарантию.

В день тендера трое конкурентов были отклонены по формальным основаниям. Двое предложили цену выше нашей — они имели опыт на аналогичных объектах. Мы проиграли. Не потому что были самыми дешёвыми. Мы были хуже по квалификации и готовности.

17.6. Ловушки B2G

Ловушка 1. Иллюзия лёгких денег.

Государство платит много и стабильно — так кажется со стороны. Реальность: государство платит долго, требует кучу бумаг, штрафует за малейшее отклонение.

Ловушка 2. Коррупционный соблазн.

«Откат» в B2G — это статья Уголовного кодекса. Сроки реальные. Оно того не стоит.

Ловушка 3. Зависимость от одного заказчика.

Завтра министра снимают — и вы больше не в фаворе. Диверсифицируйте.

Ловушка 4. Игнорирование репутационных рисков.

Один негативный отзыв — и вы в чёрном списке.

Ловушка 5. Недооценка документооборота.

Бюрократия в B2G — это не досадное недоразумение. Это суть системы.

17.7. Резюме

B2G — это рынок формальных процедур. Государство покупает не лучшее, а соответствующее требованиям по минимальной цене.

Ключевые особенности: формализованность, ценовая конкуренция, долгий платёжный цикл, высокие репутационные риски, необходимость доступа к информации.

Побеждает тот, кто готовится заранее, знает закон, финансово устойчив и безупречен в документах.

Четыре типа контрактов: типовые, специализированные, долгосрочные, инфраструктурные.

Ловушки: иллюзия лёгких денег, коррупционный соблазн, зависимость от одного заказчика, игнорирование репутации, недооценка документооборота.

Глава 18. Когда продавец и покупатель не знают друг друга

«С2С — это рынок, на котором продавец и покупатель не знают друг друга, не связаны контрактом и не защищены брендом. Единственная валюта здесь — доверие. И оно стоит дороже денег, потому что деньги без доверия здесь просто не переходят из рук в руки».

18.1. Два незнакомца на мосту

Представьте узкий пешеходный мост через пропасть. С одной стороны стоит человек с рюкзаком, полным золота. С другой — человек с картой, которая показывает дорогу к воде и еде. Им нужно обменяться.

Но есть проблема. Они никогда не встречались. Они не знают, можно ли верить друг другу. Если первый отдаст золото, а второй убежит с картой — первый умрёт от голода. Если второй отдаст карту, а первый не отдаст золото — второй умрёт от жажды.

Теперь представьте, что на мосту появляется третий человек. Он не продавец и не покупатель. Он — свидетель. Он знает обоих. Он говорит первому: «Я знаю этого человека. Он честный». Он говорит второму: «Я знаю этого человека. Он не обманет».

Это С2С-рынок. Два незнакомца, которые хотят совер-

шить обмен, но не доверяют друг другу. И третий — платформа, которая создаёт доверие.

18.2. Особенности C2C-конкуренции

Особенность 1. Продавец — не профессионал.

В C2C продавец — обычный человек. Он не умеет продавать. Он не знает законов. Он боится, что его обманут. Платформа должна снять этот страх.

Особенность 2. Отсутствие формальных гарантий.

В B2B сделку защищает договор. В C2C договора часто нет. Сделка держится на честном слове.

Особенность 3. Одноранговая структура.

Все участники C2C равны. Каждый продавец может стать покупателем. Это создаёт саморегулирующуюся среду.

Особенность 4. Репутация как единственный актив.

В C2C у вас есть только рейтинг и отзывы. Всё. Рейтинг 4,9 и двести положительных отзывов — это ваш пропуск к сделкам. Рейтинг 3,2 — приговор.

Особенность 5. Низкая цена переключения.

Уйти с одной платформы на другую в C2C проще, чем в любом другом типе рынка.

18.3. Ключевые игроки C2C

Тип 1. Доски объявлений.

Avito, «ИРР». Проблема: покупатель не знает, существует ли товар. Решение: безопасная сделка, верификация, рейтинг.

Тип 2. Шеринговые платформы.

Airbnb, BlaBlaCar. Проблема: вы пускаете незнакомца в свой дом. Решение: верификация по паспорту, страховка, двусторонние отзывы.

Тип 3. Фриланс-биржи.

«Профи.ру», Kwork. Проблема: вы доверяете незнакомцу сложную работу. Решение: портфолио, экзамены, гарантия возврата.

Тип 4. Социальные коммерческие сети.

Telegram-каналы, группы «ВКонтакте». Решение: доверие строится через личность продавца.

18.4. Как выигрывать в C2C

Если вы — продавец:

Ваша репутация — это всё. Отвечайте быстро. Будьте честны. Решайте проблемы мирно.

Отличайтесь. Хорошие фото, честное описание, быстрый ответ.

Используйте несколько платформ.

Если вы — платформа:

Защитите пользователя. Безопасная сделка, арбитраж, страховка.

Стройте сообщество. Люди остаются ради общения.

Боритесь с мошенниками. Один обманутый пользователь расскажет десяти.

18.5. Случай из моего опыта

Несколько лет назад я решил продать старый автомобиль. Я понимал, что конкурирую с сотнями таких же продавцов.

Я не мог конкурировать ценой. Я конкурировал доверием.

Я сделал двадцать качественных фотографий. Я написал честное описание. Я приложил сканы сервисной книжки. Я отвечал на сообщения в течение десяти минут.

Машины купил второй позвонивший. Он сказал: «Я выбрал вас, потому что вы единственный, кто не пытался ничего скрыть». Цена была выше рынка на 10%.

18.6. Резюме

— C2C — это рынок доверия между незнакомцами. Без доверия сделки не происходят.

— Продавец в C2C — не профессионал, поэтому платформа должна быть простой и защищённой.

— Репутация в C2C — единственный актив продавца.

— Сетевой эффект — главное оружие платформы.

— Ловушки: погоня за ценой в ущерб репутации, слепое доверие платформе, игнорирование офлайн-фактора.

Глава 19. Когда Вы продаёте через чужие руки

«B2B2C — это игра в три руки. Вы продаёте не конечному клиенту. Вы продаёте тому, кто продаст клиенту за вас. Вы не контролируете последнюю милю. Вы зависите от партнёра, который может быть вашим союзником, а может стать вашим конкурентом. И здесь побеждает не тот, у кого лучший продукт. А тот, кто сделал своего посредника успешным».

19.1. Винодел и сомелье

Представьте винодела. Он делает лучшее вино в долине. Но его винодельня находится далеко от городов. Он не может продавать напрямую конечному потребителю.

Винодел заключает договор с рестораном. Сомелье пробует вино, понимает его ценность и начинает рекомендовать гостям.

Что здесь произошло? Винодел продал ресторану. Ресторан продал гостю. Гость может стать прямым клиентом винодела в будущем.

В этой цепочке винодел не контролирует главного — рекомендацию. Если сомелье не распробует вино — оно не продается. С другой стороны, если сомелье влюбится в вино, он продаст его лучше любого маркетинга.

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.