

18+

Игорь Лютенко

Полевой MBA

Уроки жизни — уроки маркетинга



Игорь Лютенко

**Полевой MBA. Уроки
жизни — уроки маркетинга**

«Издательские решения»

Лютенко И.

Полевой MBA. Уроки жизни — уроки маркетинга /
И. Лютенко — «Издательские решения»,

Игорь Лютенко — предприниматель, организатор событий и эксперт event-индустрии. Более тридцати лет строит бизнес, придумывает события, работает с клиентами и партнёрами, ошибается, начинает заново и наблюдает за людьми. Эта книга — его полевой MBA: истории из жизни и бизнеса, в которых маркетинг сначала случался, а уже потом выяснялось, как всё это правильно называется.

© Лютенко И.

© Издательские решения

Содержание

Пролог.	6
Часть I. Что мы на самом деле продаём	8
Глава 1. Левый оффер	8
Глава 2. Международный валютный фонд	11
Глава 3. А я ведь знал!	14
Часть II.	18
Глава 4. Да ладно!	18
Конец ознакомительного фрагмента.	21

Полевой MBA Уроки жизни — уроки маркетинга

Игорь Лютенко

© Игорь Лютенко, 2026

ISBN 978-5-0071-2481-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Пролог. Я тогда не знал, что это маркетинг

Не помню, когда я впервые услышал слово «маркетинг». Наверное, значительно позже, чем впервые с ним столкнулся.

Во дворе моего детства никто, разумеется, не обсуждал конкурентные преимущества. Там вообще существовала значительно более компактная бизнес-терминология: если собиралась драка, полезно было заранее посмотреть, сколько их, сколько нас и есть ли среди противников кто-нибудь, кто дерётся лучше остальных. Можно было, конечно, считать себя сильным, смелым и вообще хорошим человеком, но для результата гораздо важнее оказывалось понять, за счёт чего именно ты собираешься выиграть. Я тогда не знал, что однажды назову это анализом конкурентной среды.

Когда мы с Ленкой из соседнего подъезда каждое утро шли двадцать минут до школы и разговаривали обо всём на свете, я тоже не подозревал, что через много десятилетий эта дорога станет для меня одним из самых точных объяснений клиентской лояльности. Нам просто было хорошо вместе, поэтому завтра мы снова встречались и шли.

Потом был университет, профессор Денисюк, который на зачёте признался, что совершенно меня не помнит, и мой довольно удачный ответ, родившийся раньше, чем я успел испугаться. Были первые попытки заработать деньги, репетиторство, первые предпринимательские опыты начала девяностых, Лужники, где соседние торговцы удивительным образом умели создавать толпу возле своего товара. Были клиенты, партнёры, пейнтбол, корпоративные праздники, аттракционы, тимбилдинги, ошибки, несколько компаний и множество ситуаций, в которых люди упорно поступали не так, как, по моему мнению, им следовало поступать.

Особенно интересными, как выяснилось позже, были именно последние.

Человек почему-то не покупал вещь, которая стоила дёшево, а после повышения цены покупал. Клиент видел в нашей компании совсем не то, чем мы сами себя уже считали. Толпа возникала там, где до этого никому ничего особенно не было нужно, и через несколько минут всем становилось интересно. Иногда заказчик запоминал какую-нибудь мелочь, которой мы сами не придавали значения, а то, над чем команда мучилась неделю, проходило для него совершенно незамеченным.

В тот момент я обычно не извлекал из происходящего никаких стройных уроков. Чаше удивлялся, иногда раздражался, время от времени радовался собственной сообразительности, значительно реже — собственной предусмотрительности. Последнее вообще случалось нечасто.

А жизнь продолжала подсовывать материал.

К маркетингу профессионально я пришёл уже со всем этим багажом, и тут произошло довольно забавное узнавание. Оказалось, что у многих вещей, которые я когда-то обнаруживал на ощупь, давно есть названия. Более того, их исследовали, систематизировали, описали в книгах, разложили по моделям и преподают людям значительно более организованно, чем это делала со мной жизнь.

Жизнь вообще довольно своеобразный преподаватель: программы курса не выдаёт, тему следующего занятия не объявляет, а экзамен почему-то проводит до лекции. Иногда ещё и выставляет счёт.

Эта книга появилась из желания вернуться к таким экзаменам.

Сначала я думал просто собрать несколько историй из собственной жизни и посмотреть на них глазами человека, который сегодня знает немного больше, чем тот молодой учитель,

студент, продавец на Лужниках или начинающий предприниматель, с которым всё это происходило. Потом историй стало больше, и они неожиданно начали складываться в довольно последовательный курс.

Сначала возник вопрос, что именно мы продаём, потому что продукт довольно часто оказывается совсем не тем, чем кажется его создателю. Потом пришлось разбираться, кому мы это продаём и почему разные люди хотят от одного и того же совершенно разного. Следом появились выбор, цена, позиционирование, конкуренция, продажи, сервис, постоянные клиенты. А когда я уже почти решил, что маркетинговая часть закончилась, обнаружилось ещё кое-что: весь этот бизнес приходится строить вместе с другими людьми, и умение выбирать партнёров, договариваться с ними, спорить, доверять, а иногда вовремя и прилично расходиться влияет на результат не меньше, чем умение понимать клиента.

Получился довольно странный МВА, в котором занятия проходили не в аудиториях, а во дворах, школьных коридорах, университетских кабинетах, торговых рядах Лужников, пейнтбольных клубах, офисах и на площадках мероприятий.

Поэтому мне нравится слово «полевой».

Оно не претендует на научность. Скорее наоборот: всё, что есть в этой книге, сначала было проверено жизнью и только потом попыталось стать знанием. Причём далеко не всегда проверка заканчивалась успешно.

В одной из историй, например, доказательством неправоты оказался фингал. Тоже своего рода обратная связь.

Я не предлагаю читателю повторять этот образовательный маршрут. Во-первых, некоторые его элементы теперь просто невозможно воспроизвести: Лужники начала девяностых исчезли вместе со страной, которая их породила. Во-вторых, существует значительно более гуманный способ узнать о сегментации, позиционировании или корпоративном управлении — открыть хорошую книгу.

Но есть одна вещь, которой учебник, кажется, научить не может.

Он может объяснить, как устроен маркетинг, но не способен заставить нас интересоваться человеком.

Почему один прошёл мимо, а другой остановился? Почему этот заплатил, а тот отказался? Почему вчерашний клиент возвращается через несколько лет? Почему человек обижается на вещь, которая нам кажется пустяком, и совершенно спокойно относится к тому, из-за чего мы сами не спали полночи? Почему партнёр, с которым пятнадцать лет строили один бизнес, однажды начинает смотреть на него совсем иначе?

Можно знать правильные термины и всё равно не задавать этих вопросов. Мне повезло иначе: термины я узнал поздно, а вопросы жизнь начала задавать значительно раньше. Поэтому дальше будут прежде всего истории.

Иногда смешные, иногда не очень, некоторые довольно давние и потому сохранившиеся в памяти вместе с совершенно необязательными подробностями. Я сознательно не собираюсь вычищать их ради стройности бизнес-кейса, потому что человек вообще плохо помещается в бизнес-кейс: он отвлекается, ошибается, действует нелогично, меняет решение, помнит не то, что должен был запомнить, и временами покупает услугу только после того, как ему вдвое подняли цену.

Маркетинг будет появляться по дороге примерно так же, как когда-то появлялся у меня: сначала что-нибудь произойдёт, а потом попробуем понять почему.

Часть I. Что мы на самом деле продаём

Глава 1. Левый оффер

В детском саду я был толстым.

Не знаю, насколько это обстоятельство важно для последующего повествования, но именно таким я себя помню: розовощёким, основательным и совершенно не склонным отказываться от еды только потому, что предыдущий приём пищи состоялся сорок минут назад.

Забирала меня из детского сада обычно старшая сестра Люба. Родители работали, Люба была значительно старше меня и потому в семейной иерархии занимала промежуточное положение между ребёнком и взрослым: ей уже можно было доверить младшего брата, но ещё совершенно необязательно было испытывать по этому поводу материнские чувства.

Маршрут «детский сад — дом родной» был мне хорошо известен и сам по себе особенного интереса не представлял, однако в нём существовал важный гастрономический элемент: родители регулярно выдавали Любе деньги, чтобы по дороге она покупала мне какое-нибудь лакомство. Компенсация за моральный ущерб, нанесённый дошкольным учреждением.

Не помню, как именно родители формулировали назначение этих денег, но я воспринимал их совершенно однозначно: деньги мои. Находились они у Любы, распоряжалась ими Люба, магазин выбирала Люба, но предназначались они для моего удовольствия, а в вопросах собственности четырёх-пятилетний человек рассуждает значительно определённое большинство юристов.

Обычно мы покупали что-нибудь нехитрое: мороженое, молочный коктейль, шоколадку. Советская кондитерская промышленность не мучила ребёнка ассортиментом из сорока семи видов одного и того же продукта, поэтому выбор происходил быстро и без необходимости предварительно изучать отзывы.

Как-то я в очередной раз выбрал плитку шоколада, а получив — уверенно и с наслаждением надкусил. Люба посмотрела на шоколадку и сказала: «Что-то ты неровно откусил. Давай подровняю».

Предложение выглядело разумным. Я вообще с детства люблю порядок, а плитка шоколада с кривым краем действительно производит впечатление продукта, над которым кто-то недостаточно хорошо поработал.

Люба откусила выступающую часть. Край стал ровнее, но не идеально. «Нет, всё равно криво», — сказала Люба и откусила ещё.

После второй итерации обнаружился небольшой выступ с другой стороны, который, конечно, нельзя было оставлять без внимания. Работа уже начата, стандарты качества заявлены высокие, останавливаться на полпути несолидно.

Люба продолжила выравнивание. Я наблюдал. С каждым новым этапом шоколадка становилась геометрически всё совершеннее и физически всё меньше.

Подозреваю, именно тогда я впервые столкнулся с ситуацией, когда исполнитель совершенно добросовестно улучшает продукт, а заказчик почему-то начинает испытывать смутное беспокойство. В какой-то момент я понял, что при сохранении выбранной технологии производства у меня скоро останется безупречно ровная шоколадка размером с почтовую марку. Пришлось вмешаться.

Точных слов не помню, но, скорее всего, переговоры проходили эмоционально: я потребовал прекратить совершенствование продукта и вернуть мне то, что от него осталось. Люба, подозреваю, была довольна: края действительно получились ровными.

Прошло много лет, прежде чем я обнаружил, что сестра тогда предложила мне практически идеальный оффер. Она не говорила: «Дай откушу твою шоколадку», — на такое коммерческое предложение я бы не согласился. Она предложила решить мою проблему. У тебя неровный край — я могу это исправить.

Цена услуги нигде отдельно не обсуждалась; более того, формально платить вообще ничего не требовалось. Исполнитель получал вознаграждение непосредственно из объекта работ, причём с каждой последующей итерацией объём вознаграждения рос, а клиенту демонстрировалось всё более высокое качество результата.

Гениальная бизнес-модель. Особенно если вы Люба.

Слово «оффер» я узнал значительно позже, уже занимаясь бизнесом. И довольно быстро обнаружил, что предложение сестры живёт вокруг нас в огромном количестве разновидностей. «Давайте мы бесплатно проведём аудит», «давайте оптимизируем ваши расходы», «давайте возьмём на себя непрофильные функции», «мы увеличим вашу эффективность», «вы платите только за результат» — каждая из этих фраз сама по себе может означать прекрасную и взаимовыгодную сделку. Более того, большинство нормальных коммерческих предложений именно так и устроено: один человек действительно решает проблему другого и получает за это деньги.

Но меня с тех пор настораживает не слово «бесплатно» и даже не обещание невероятной выгоды. Меня интересует другое: где в этой конструкции шоколадка?

То есть что именно получает в результате клиент, что получает поставщик и из какого места возникает его вознаграждение. Потому что деньги в бизнесе обладают одним аксиоматическим свойством: они редко возникают из воздуха.

Если кто-то предлагает сделать для меня что-то значительно дешевле рынка или вообще бесплатно, это вовсе не означает, что передо мной мошенник; возможно, у человека действительно другая экономика продукта, другой источник дохода, расчёт на дальнейшие продажи или просто очень хорошая идея.

Но мне всё равно интересно понять, за счёт чего работает предложение; как Любе удаётся выравнять края бесплатно?

И здесь, наверное, находится более общий маркетинговый смысл этой детской истории. Хороший оффер вообще редко начинается с описания продукта. Он начинается с проблемы клиента.

Люба не продавала мне услугу «откусывание шоколада старшей сестрой». Спрос на подобную услугу с моей стороны был нулевым. Она обнаружила другую потребность: неровный край, и уже к ней пристроила собственное решение.

Это, кстати, одна из причин, почему некоторые коммерческие предложения работают значительно лучше других. Можно долго рассказывать клиенту, какое у тебя замечательное оборудование, сколько лет компании, какие сертификаты висят в переговорной и насколько сотрудники мотивированы причинять рынку пользу; всё это может быть правдой, но человек начинает слушать значительно внимательнее в тот момент, когда узнаёт в предложении собственную проблему. «У тебя край неровный» — о, вот теперь поговорим.

Но дальше начинается значительно более интересная часть. Само по себе попадание в проблему ещё не делает оффер хорошим для клиента: проблема может быть настоящей, решение — работающим, исполнитель — профессиональным, а экономика сделки при этом устроена так, что после каждого улучшения у заказчика остаётся всё меньше шоколада.

Именно поэтому мне не очень нравится выражение «предложение, от которого невозможно отказаться». Отказаться можно почти от любого. Более того, иногда полезно именно отказаться.

Мне значительно ближе предложение, после принятия которого обе стороны могут спокойно посмотреть на результат и не выяснять, кто кого перехитрил. В бизнесе такие отношения почему-то живут дольше. Наверное, потому что хороший оффер — это не искусство кра-

сиво объяснить человеку, почему ему необходимо отдать тебе шоколадку. Это конструкция, в которой после сделки у него действительно стало лучше, а тебе досталось справедливое вознаграждение за то, что ты это «лучше» создал.

Причём справедливость здесь вовсе не означает дешевизну: за хорошее решение клиент вполне может заплатить дорого; иногда продукт необходимо продавать дороже, чтобы его наконец начали покупать — история об этом ждёт вас впереди.

Вопрос не в размере откушенного куска; вопрос в том, понимает ли клиент, за что его отдал, и считает ли оставшееся ему более ценным, чем то, что было до сделки. Вот это, наверное, и есть граница между хорошим оффером и левым. У хорошего предложения ценность создаётся; у левого — в основном перераспределяется, хотя клиенту некоторое время может казаться, что её для него создают.

Я с тех пор встречал огромное количество людей, значительно лучше Любы умеющих объяснять необходимость выравнивания краёв. Сам, подозреваю, тоже несколько раз оказывался по обе стороны шоколадки.

Но у сестры было одно неоспоримое преимущество перед современными маркетологами. Ей было лет тринадцать. И шоколада ей просто хотелось.

Глава 2. Международный валютный фонд

Не знаю, как у вас, а у меня приглашение на свадьбу довольно долго вызывало два последовательно возникающих чувства: первое — радость за молодых, второе — мучительное «что подарить?».

Во времена моей молодости этот вопрос решался просто. Молодой семье можно было подарить сервиз, хрустальную вазу, уют, постельное бельё или что-нибудь ещё чрезвычайно необходимое для совместной жизни. Правда, иногда в результате свадьбы молодая семья становилась обладателем трёх уютов, пяти сервизов и такого количества хрусталя, что при правильном освещении могла подавать сигналы соседнему району.

Постепенно человечество пришло к деньгам. И я считаю это одним из величайших достижений цивилизации наряду с колесом, электричеством и возможностью заказать такси, не разговаривая с диспетчером. Дарить деньги удобно всем: дарителю не надо угадывать, нужен ли молодожёнам тостер, молодожёнам не надо изображать восторг при виде четвёртой кофемашины.

Всем хорошо, есть только одна проблема: деньги в конверте — довольно скучный подарок. Особенно для человека, который профессионально занимается мероприятиями и по роду деятельности привык считать, что если люди собрались в одном месте, с ними непременно надо что-нибудь сделать.

Просто вручить конверт? Подойти, поздравить, обняться, сказать положенные хорошие слова и отдать прямоугольник бумаги? Как-то мало производства. Поэтому однажды я решил проблему свадебных подарков для себя навсегда.

К тому времени после разных поездок у меня накопилось довольно много денег, которые деньгами в практическом смысле уже почти не являлись. Узбекские и киргизские сомы, белорусские рубли, дирхамы, рупии, тайские баты, швейцарские франки и канадские доллары. И ещё некоторое количество денежных знаков разных стран, каждый из которых обладал удивительным свойством: выбросить жалко, хранить бессмысленно, а специально ехать куда-нибудь менять остаток в три с половиной условных единицы вообще странно.

Обычно эта международная финансовая система годами живёт по ящикам. Периодически находишь какую-нибудь купюру и думаешь: «О! Двадцать чего-то». Чего именно — уже не помнишь, но выглядит солидно.

И вот однажды, собираясь на очередную свадьбу, я посмотрел на эту валютную коллекцию и подумал: а почему, собственно, подарок обязательно должен состоять из одной валюты? Рубли в конверте — деньги. Доллары или евро в конверте — тоже деньги. А если положить туда рубли, доллары, евро, юани, сомы, дирхамы, рупии, баты, франки и ещё всё то, что найдётся дома после многолетних путешествий, получится уже не конверт — получится инвестиционный портфель. По крайней мере, звучало значительно солиднее.

Я собрал все эти деньги, добавил нормальную сумму в привычной молодожёнам валюте, перемешал и сложил в красивый толстый конверт. Получилось впечатляюще. Конверт обрёл вес, и в прямом смысле тоже.

Но просто толстой пачки международных денежных знаков мне, конечно, показалось мало: раз уж начал портить нормальный свадебный подарок — надо идти до конца. Поэтому к деньгам появилась инструкция.

Согласно первому пункту, молодожёнам предлагалось по очереди, закрыв глаза, вытаскивать из конверта купюры. Не просто так, разумеется. Предстояло определить, кто будет управлять семейным бюджетом: тот, кому достанется более весомая купюра в пересчёте на родные рубли, получает одно очко. И так несколько раундов.

Не помню, предусматривал ли регламент апелляцию к курсу Центробанка, но надеюсь, что нет: начинать семейную жизнь с валютного спора мне кажется плохой приметой.

Кроме этого, существовали ещё игры. «Отделить зёрна от плевел»: в конверт подкладывались фальшкупюры «Банка приколов» и молодожёнам предлагалось с закрытыми глазами поработать детектором. «Любит — не любит» — точную механику сейчас уже подробно не воспроизведу, но само сочетание ромашки с валютным рынком мне по-прежнему нравится.

В результате обычный свадебный конверт, который в нормальной ситуации молодые приняли бы со словами «спасибо большое» и отложили в общую стопку, внезапно превратился в отдельный аттракцион. Его открывали, рассматривали, выясняли, что это за деньги, смеялись, тянули купюры и спорили, сколько стоит очередной киргизский сом относительно тайского бата.

К процессу подключались окружающие: кто-то начинал вспоминать собственные поездки, кто-то демонстрировал неожиданные познания в международных финансах, кто-то наверняка давал молодой семье первые абсолютно необходимые советы по управлению семейным бюджетом. Деньги перестали быть только деньгами.

Вот это обстоятельство я тогда, конечно, никак не формулировал. Мне просто хотелось сделать подарок чуть веселее. Но спустя годы, когда я начал профессионально заниматься событиями, продуктами, продажами и всем тем, что маркетологи умеют называть значительно красивее, чем нормальные люди, я стал вспоминать этот конверт довольно часто.

Ведь с деньгами внутри конверта не произошло практически ничего. Тысяча рублей осталась тысячей рублей; сто долларов не превратились в сто двадцать. Швейцарский франк вообще не подозревал, что участвует в свадебном интерактиве где-то в России. Мы не изменили содержимое — мы изменили способ его получения, и ценность вдруг стала другой. Не финансовая, разумеется.

Если молодожёны после свадьбы отправились менять всю эту валютную экзотику, вполне возможно, они даже потеряли на комиссии. С точки зрения финансового директора подарок был организован довольно бездарно. А вот с точки зрения человека, который его получил, к номиналу денег добавилось что-то ещё. История. Игра. Внимание. Возможность посмеяться. Несколько минут общего действия. И, возможно, воспоминание, которое осталось после того, как сами деньги давно были потрачены.

Это довольно странное свойство продукта: иногда для увеличения его ценности совсем не обязательно увеличивать количество. Можно добавить другой слой: упаковку, способ использования, ритуал, контекст, историю. Не случайно одни и те же вещи мы совершенно по-разному воспринимаем в зависимости от того, как они к нам попали.

Бутылка вина из магазина и та же бутылка, которую хозяин маленькой винодельни достал из погреба, рассказал про урожай, написал что-то на этикетке и отдал тебе на прощание, химически остаются одной и той же жидкостью — но попробуйте потом открыть вторую бутылку как первую! Не получится, потому что вместе с вином вы уже унесли историю.

В ивент-бизнесе это особенно заметно. Мы довольно часто работаем с продуктами, которые сами по себе невозможно назвать уникальными: надувной аттракцион остаётся надувным аттракционом, спортивное оборудование — спортивным оборудованием. Стол, стул, мяч, экран, кнопка, фотозона — всё это можно купить или арендовать ещё у десятка компаний. И если продавать только предмет, довольно быстро остаётся один понятный способ конкуренции: «А у вас сколько? Сто? А у соседей по девяносто» — «Хорошо, давайте восемьдесят пять».

Но стоит вокруг того же предмета появиться сценарию, роли участника, соревновательной механике, легенде, неожиданному способу взаимодействия — и человек начинает покупать уже не предмет. Ему всё равно, сколько стоит конкретно мяч: он покупает то, что с этим мячом произойдёт.

Наверное, поэтому мне сейчас кажется недостаточным слово «упаковка». Упаковка — это всё-таки то, во что продукт завернули. Красивый конверт был упаковкой, а игра внутри конверта — уже нет: она изменила сам опыт получения подарка.

И здесь проходит важная граница. Можно взять посредственный продукт, завернуть его в очень красивую бумагу и некоторое время успешно выдавать за хороший. Маркетинг такое умеет. Но это не тот случай. Дополнительная ценность появляется тогда, когда после нашей работы человеку действительно достаётся больше, чем исходная функциональность продукта.

Не больше рублей — больше впечатления, не больше оборудования — больше события, не больше еды — больше ужина, о котором потом рассказывают. И это «больше» иногда стоит значительно дороже самого предмета, вокруг которого возникло.

Собственно, вся индустрия впечатлений во многом на этом и построена. Мы берём вполне обычные физические сущности — пространство, свет, звук, еду, декорации, людей, предметы — и собираем их таким образом, чтобы на выходе возникло нечто, чего по отдельности ни в одном из них не было: событие.

Когда-то я проделал примерно то же самое с остатками валюты из ящика. Причём, если уж совсем честно, часть содержимого конверта до свадьбы обладала для меня практически нулевой потребительской ценностью: три юаня, какие-то сомы, пара дирхамов. Но стоило собрать их вместе, поместить в правильный контекст и придумать механику — и бесполезные остатки превратились в важную часть подарка.

Убери экзотические валюты — и игра станет значительно скучнее. То, что отдельно почти ничего не стоило, внутри конструкции начало создавать ценность. Поэтому хороший вопрос иногда звучит не «что бы нам ещё добавить?», а значительно проще: «Что у нас уже есть и чего мы почему-то не считаем ценным?» История, особенный способ производства, смешной ритуал, человек, которого знают клиенты, странное оборудование, необычная технология — всё это может годами лежать в нашем условном ящике, пока однажды не найдётся правильный конверт.

С тех пор я неоднократно использовал эту идею со свадебным подарком. Набор валют, конечно, менялся: какие-то деньги заканчивались, какие-то появлялись после новых поездок. Периодически международный валютный фонд моего письменного стола требовал докапитализации. Но сам принцип работал.

Хотя подозреваю, что молодожёны после всех наших игр всё-таки предпочитали доллары. Маркетинг маркетингом, а семейный бюджет никто не отменял.

Глава 3. А я ведь знал!

Когда племянницы мои были чуть помладше, Новый год я встречал практически неизменно, по одному и тому же сценарию: 31 декабря, решив последние рабочие вопросы, купив по дороге недостающие подарки, часам к шести-семи причаливал под крышу дома своего, устранял недостатки внешности и одежды, слегка релаксировал — и часов в десять вызывал такси, чтобы отправиться поздравлять родственников.

Живут они, к счастью, кучно: десять минут пешком от дома к дому, а примерно посредине — друзья, у которых и коротался остаток новогодней ночи.

В силу младенческого возраста трёх племянниц, да и просто по кайфу, нравилось мне совершать этот обход в костюме Деда Мороза. Костюм был приобретён специально для этих целей в «Детском мире» — хороший такой, добротный, не из тех, где уже на фотографии продавца видно, что Дед Мороз переживает непростой период. Шуба, шапка, борода, мешок; даже накладные брови предусмотрены.

В общем, к роли я относился ответственно.

И вот как-то за два часа до Нового года сажусь в традиционное десятичасовое такси, устраиваю рядом мешок, на правах хозяина новогодней ночи обещаю таксисту в грядущем году здоровья, счастья, денег и всех прочих благ, положенных по должности, — и в ответ слышу стерильную тишину.

Бывает, думаю. Может, водитель верит в сказки.

Некоторое время он молчит, поглядывая на меня в зеркало, потом всё-таки решается: «Вы знаете, моему сыну десять лет, а он до сих пор уверен, что Дед Мороз существует».

Пауза.

«Я, когда ехал на ваш заказ, как раз думал: после вас заеду домой, скажу, что подвозил Деда Мороза, а он передал подарок хорошему мальчику. Подарок у меня заранее приготовлен. А тут — вы...»

Ситуация действительно требовала осмысления.

«И какой подарок?» — спросил я. — «Sony PlayStation. Он о ней мечтает не меньше, чем о встрече с Дедом Морозом».

Подарок был королевский. И буквально за пару минут мы с моим новогодним перевозчиком сгенерировали бизнес-модель, которая сегодня показалась бы мне подозрительно похожей на бартер: мы заезжаем к нему домой, он под каким-нибудь предлогом поднимается в квартиру, берёт PlayStation, спускается обратно и передаёт её мне, а через несколько минут домой приходит Дед Мороз и исполняет миссию.

За это Дед Мороз безвозмездно — вы догадываетесь о новогодних тарифах на такси — доставляется к одному дому, терпеливо ожидается там минут пятнадцать, после чего отвозится по следующему адресу.

Каждый получает своё: я — логистику, папа — Деда Мороза, мальчик — PlayStation. На бумаге — идеальная сделка.

Мы припарковались у его подъезда. Счастливый отец метнулся домой, через некоторое время вернулся с коробкой, которая отправилась в мой красный мешок, после чего снова поднялся вверх — кажется, под предлогом, что забыл что-то в машине.

А я остался один. И только тут подумал, насколько вообще удивительную операцию мы сейчас проводим. Человек пять минут назад увидел меня впервые в жизни. Теперь он оставляет в машине совершенно незнакомого мужчину, переодетого Дедом Морозом, вместе с довольно дорогой игровой приставкой, после чего этот мужчина должен самостоятельно закрыть автомобиль и подняться к нему в квартиру.

Наверное, Новый год всё-таки сильно влияет на критическое мышление. Впрочем, у него были мои адреса. У меня — его PlayStation. Определённый баланс доверия существовал.

Выждав положенные конспирацией пять минут, я выбрался из машины, закинул мешок на плечо и пошёл исполнять чужую мечту.

Дверь открылась. И здесь произошло то, ради чего я, собственно, до сих пор помню эту историю.

Я много раз поздравлял детей Дедом Морозом. Видел радость, смущение, недоверие. Видел детей, которые немедленно начинали читать стихотворение, потому что взрослые хорошо объяснили алгоритм получения подарка, и видел детей, которые прятались за маму. Видел и детей, которые первым делом интересовались мешком. Но такого счастливого испуга или испуганного счастья я, кажется, больше не видел никогда.

Мальчишку буквально разрывало изнутри: «А я ведь знал!!». Смешные очки куда-то потерялись на фоне выползающих из-под них глаз. Это был не ребёнок, к которому пришёл приглашённый родителями артист. К нему пришёл Дед Мороз, настоящий, тот самый!

И дальше произошло ещё более удивительное. Он практически не смотрел на мешок: мы разговаривали. Совершенно серьёзно. О школе и успеваемости, о лете, о каникулах, о маме с папой, и даже немного о бабушке.

Он отвечал обстоятельно, задавал вопросы, что-то рассказывал сам — и PlayStation, ради которой, если посмотреть на ситуацию рационально, вся операция вообще была придумана, лежала в метре от него и практически его не интересовала. Дед Мороз оказался самодостаточным.

Конечно, в какой-то момент профессиональный долг потребовал перейти к материальной части программы. Я спросил: «А скажи мне, чего бы тебе хотелось больше всего на свете?».

Десятилетний человек задумался. Вопрос серьёзный, торопиться нельзя. И назвал Sony PlayStation.

Ну что тут скажешь. Иногда Вселенная очень хорошо готовит реквизит.

Я полез в мешок. Достал коробку. И вот тогда очки окончательно исчезли в глазах. Всё, последние сомнения закончились. Если до этого ещё теоретически можно было предположить невероятное совпадение, теперь доказательство лежало перед ним в заводской упаковке. Дед Мороз существует.

Я ушёл довольно быстро: других послушных детей в ту ночь тоже следовало обслужить, а новогодняя логистика, как мы уже выяснили, была выстроена плотно. Папа повёз меня дальше, оставив маму наслаждаться счастьем сына.

Все пункты нашего джентльменского соглашения с новогодним перевозчиком были исполнены пунктуально, я успел всюду и благополучно одедоморозил всю родню.

А история осталась. Причём много лет я вспоминал её просто как забавное новогоднее приключение: случайно сел к правильному таксисту, случайно у него оказался сын правильного возраста, случайно мальчик ещё верил в Деда Мороза, случайно подарок уже лежал дома — и все эти случайности сложились в несколько совершенно счастливых минут.

Но значительно позже мне стало интересно другое. Что именно получил в тот вечер мальчик? Самый очевидный ответ — PlayStation. Она стоила денег, была предметом его мечтаний и, скорее всего, ещё несколько лет честно отработала своё предназначение. Если бы папа просто положил коробку под ёлку, сын всё равно был бы счастлив.

Но папа совершенно случайно купил ему значительно больше: доказательство существования Деда Мороза.

И вот здесь наша предыдущая история про свадебный конверт неожиданно получает продолжение. Там у нас были обычные деньги, к которым мы добавили механику, историю и совместное переживание — и подарок стал больше собственного номинала. Здесь произошло нечто похожее, только значительно сильнее: продукт вообще отошёл на второй план.

Мальчик мечтал о приставке, но когда появился Дед Мороз, несколько минут практически не смотрел на мешок. То есть главным приобретением внезапно стало не то, что можно было положить в коробку: эмоция оказалась самодостаточной.

В нашей профессии это особенно интересно, потому что мы постоянно имеем дело с довольно опасной иллюзией: будто клиент покупает то, что написано в смете: сцену, экран, аттракцион, кейтеринг, ведущего, фотозону... Но человек вообще редко покупает предмет ради предмета, даже когда очень его хочет: за предметом почти всегда стоит некоторое желаемое состояние.

Иногда простое: мне должно быть удобно. Иногда социальное: хочу выглядеть хорошо перед коллегами. Иногда эмоциональное: хочу, чтобы ребёнок был счастлив. Хочу почувствовать себя победителем. Хочу, чтобы мои сотрудники впервые за год разговаривали не только о работе. Хочу, чтобы гости потом рассказывали об этом вечере. Хочу сам на несколько минут поверить, что всё получилось. И вот это «хочу» бывает значительно важнее того, посредством чего мы собираемся его выполнить.

Папа думал, что покупает сыну игровую приставку. На самом деле ему хотелось увидеть счастливого ребёнка, а PlayStation была способом. Дед Мороз оказался другим способом. А когда два способа случайно встретились в одном подъезде, эффект почему-то не сложился арифметически, а умножился.

Наверное, отсюда и возникает один из самых полезных вопросов, которые можно задавать себе, придумывая продукт: не «что мы продаём?», а «что должно произойти с человеком после того, как он это получит?». Разница кажется небольшой, но ответы получаются совершенно разные.

Если мы продаём корпоративный тимбилдинг, нам нужны задания, инструкторы, реквизит и тайминг. Если после нашего тимбилдинга люди должны почувствовать себя командой, смотреть приходится уже не только на задания.

Если мы продаём городской фестиваль, нам нужны сцена, программа, артисты, торговые точки и туалеты. Если человек должен после него подумать: «Какой же у нас классный город», — это уже несколько другой продукт.

А если мы продаём ребёнку PlayStation — нужна PlayStation. Но если хотим подарить ему чудо, иногда требуется ещё случайный пассажир в костюме Деда Мороза.

И вот здесь есть одна ловушка, в которую маркетинг периодически радостно падает. Узнав, что люди покупают «не дрель, а отверстие в стене», мы начинаем немедленно продавать им счастье, свободу, любовь, самореализацию и новую жизнь. Хотя иногда человеку всё-таки нужна дрель. А мальчику была нужна PlayStation.

Нельзя заменить хороший продукт красивым переживанием и надеяться, что никто не заметит. Если бы я пришёл к этому мальчику, полчаса прекрасно с ним поговорил, а потом торжественно достал из мешка набор цветных карандашей, история, подозреваю, имела бы несколько другой финал. Чудо сработало именно потому, что реальность его подтвердила.

Мальчик мечтал о конкретной вещи, и Дед Мороз достал её из мешка. Всё сошлось.

Вот поэтому мне всё меньше нравится выражение «превзойти ожидания клиента». В нём есть что-то спортивное: будто задача компании — каждый раз прыгнуть сантиметров на двадцать выше заранее установленной планки. Мне ближе другое: сначала надо очень точно попасть в ожидание, а уже потом, если получится, добавить к нему то, чего человек не заказывал и, возможно, даже не умел сформулировать.

PlayStation должна лежать в мешке, и тогда возникает магия.

Мы в ивент-индустрии очень любим слово «вау». Иногда даже подозреваю, что в технических заданиях оно встречается чаще, чем слово «цель»: «Нужен вау-эффект».

И дальше организаторы начинают искать что-нибудь побольше, погромче, подороже, технологичнее: экран ещё шире, артист ещё известнее, декорация ещё выше.

А тот десятилетний мальчик научил меня совершенно другому устройству «вау». Его поразил не масштаб, не стоимость, не технология — а невероятная точность совпадения мира с его мечтой.

Он хотел встретить настоящего Деда Мороза — Дед Мороз пришёл, он хотел PlayStation — она оказалась в мешке. И в десять лет этого вполне достаточно, чтобы Вселенная на несколько минут доказала: всё устроено правильно. Наверное, именно поэтому я до сих пор помню его глаза.

Мальчик вырос; сейчас он уже взрослый мужчина и, вполне возможно, сам покупает детям новогодние подарки. А я нимало не удивлюсь, если где-то очень глубоко он до сих пор продолжает верить в настоящего Деда Мороза.

Потому что у него есть доказательство. Он ведь знал.

Часть II.

Кому мы это продаём

Глава 4. Да ладно!

Я расскажу вам о том, как низко можно пасть в глазах просвещённых коллег по цеху, вызвав при этом шквал, ураган и бурю эмоций непосредственно у целевой аудитории — тех тысяч человек, ради которых, собственно, и организуются все эти ивенты.

Было это в те незапамятные времена, когда клиенты предпочитали обращаться непосредственно к проверенным многолетним сотрудничеством компаниям, не предавшись ещё соблазну и моде на тендерное сито.

О самом мероприятии можно говорить открыто, не оглядываясь на зловещую тень NDA, поскольку и аббревиатуры этой в те годы ещё не знали в наших широтах, да и само оно было публичным и маркетинговым. «Касперский открывает города», первая этнографическая IT-экспедиция, 2010 год, Урюпинск.

Многие уже заулыбались. Да, город и сейчас гремит в фольклоре. А тогда, когда из всех средств социализации имелись в основном «Одноклассники» и ЖЖ, среди самых расхожих интернет-мемов гуляли «Бросить всё и уехать в Урюпинск», «В Бобруйск, жЫвотное» и «Где, где — в Караганде!». Собственно, и экспедиция планировалась триадой: побывать раз в год в одном из прославленных таким образом мест.

Итак, Урюпинск, ранняя весна, команда уполномоченных организаторов едет на инспекцию. В команду входят ответственный маркетолог из ЛК Олег, руководитель их же департамента образования Светлана, руководитель проекта со стороны агентства Елена и ваш покорный слуга, которому предстоит сочинить и провести квест по Урюпинску для двухсот журналистов и блогеров, а также разместить их в палаточном городке, взяв на себя хлопоты по обеспечению досуга и пропитания.

Но пик всего празднества для жителей города — это, конечно, вечерний концерт, где дадут пройти по сцене местным коллективам, посвятят Касперского в казаки, ну а закончится всё, ожидаемо, московскими звёздами.

День мы посвятили осмотру города, я при этом всячески выуживал инсайты, которые пригодятся при квестостроительстве. Вечером расположились в ресторане: обменяться впечатлениями и обсудить грядущий поход к мэру.

И почему-то только сейчас клиенты — Олег и Светлана — поинтересовались у Елены, а что, собственно, будет в программе вечернего концерта.

— «Самоцветов» везём, — был ответ.

Вам доводилось встречаться с инопланетянами? А вот если бы довелось, вы бы поняли, как смотрели в этот момент на Лену сотрапезники.

— И закончим всё бразильским шоу. Девочки с павлиньими хвостами, блёстки, мишура, аншлаг.

Маркетинг закашлялся. Образование замерло. Я подумал — а зачем им квест?

2010 год хоть и кажется уже ископаемым, но в части «Самоцветов» и танцевального бразильского шоу — «Наше радио» уже двенадцать лет в эфире, а лучший фрик-карнавал демонстрирует Леди Гага; люди, ау!

В общем, для продвинутых московских людей, имеющих отношение к организации событий, идеи агентства в развлекательной части показались не просто ретроградными, а отчасти неприличными.

— Я что завтра Касперскому скажу? К нам едет Пресняков? — первым очнулся маркетинг.

— Не Пресняков. Маликов, — Лена была вообще невозмутима. — Преснякова там тоже есть. Но она поёт.

Дальше началось и продолжалось довольно долго бурное и эмоциональное обсуждение, постепенно перераставшее в дебаты, включавшее творческие рассуждения об актуальном искусстве и о пропасти между столицей и провинцией.

В какой-то момент Лена предложила свернуть дискуссию и протестить предложение по концертной программе на релевантном и аутентичном представителе ЦА — на мэре.

Мэр Сергей Васильевич поначалу был недоверчив, приняв нас в лучшем случае за сетевых маркетологов, обманом проникших к нему в кабинет, в худшем — ну, наверное, за сумасшедших.

Журналисты, блогеры, Касперский, замгубернатора, министр связи — всё это должно было нагрянуть во вверенный ему Урюпинск на несколько дней; в город, который от областного центра в трёхстах километрах, где основной достопримечательностью является статуя козы, а для того, чтобы заселиться в люкс местной гостиницы, нужно разрешение администрации города.

Такое движение и само по себе уже праздник, в тысячи раз веселее транзита дизель-электропоезда Бухарест — Синая. А тут ещё прилетевшие неизвестно с каким ветром Мэри Поппинс и компания говорят о кибертурнире, бесплатных аттракционах и концерте.

— А мы в этот день объявим День города, — сказал рачительный и сообразительный мэр. Четверо его гостей понимающе покивали.

В присутствии местного департамента культуры порешали, кто из народных коллективов достоин выхода на большую городскую сцену.

Интрига подползала к хедлайнерам.

— А в восемь вечера на сцену выйдут, — Лена произнесла это обыденно и быстро, не дав никому насладиться адреналинчиком ожидания, — на сцену выйдут «Самоцветы».

Светлана из образования уронила карандаш. Маркетинг с силой поправил ладонью лоб, глаза и нос. Я мимикой изобразил своё любимое состояние «Я в домике».

Мэр прямо с креслом отъехал на полтора метра от стола. Набрал воздуха мощным вдохом, развёл руки в стороны и произнёс фразу, которая часто служит выражением высшей степени удовлетворённого удивления:

— ДА ЛАДНО!

Московские гости повеселели. Но оставалось мучительное.

— А в десять вечера, — приготовила Лена фаталити, — выпустим бразильский карнавал. И снова карандаш укатился под стол, и снова лицо маркетинга было изрядно смято.

Мэр покачал головой, поиграл губами, развернул ладони к свету и выдохнул слова, которые можно охарактеризовать как фразу высшей модальности.

Всё это получилось эмоционально, даже восторженно, но, подозреваю, сомнений мэра в нашей адекватности окончательно не развеяло: мыслимое ли дело, привезти сюда «Самоцветы» и танцевальное шоу; кто это такие вообще?

Думаю, мэр поверил в нас значительно позже, когда ему стали названивать из областной администрации, до этого обоснованно считая нас сумасшедшими.

А я эту историю много лет вспоминал прежде всего из-за карандаша. Очень уж наглядно он укатывался под стол.

И только значительно позже понял, что в том кабинете мы устроили почти идеальное маркетинговое исследование, причём совершенно бесплатно и с выборкой в одного человека.

До встречи с мэром за столом сидели четыре вполне компетентных специалиста. Мы знали ивент-индустрию. Следили за тенденциями. Понимали, что современно, а что устарело.

Знали, что сейчас считается модным, немодным и настолько немодным, что может снова стать модным. У нас был профессиональный кругозор, насмотренность, опыт и всё то, что постепенно делает человека экспертом.

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.