



## Предисловие к русскому изданию

*Легко в учении — тяжело в бою,  
тяжело в учении — легко в бою.*

А. В. Суворов, генералиссимус, архистратег

### Почему войны?

«Маркетинговые войны» во многом основаны на военных принципах и правилах, изложенных в книге немецкого военного историка Карла Клаузевица в 1832 г. Многие из этих принципов были сформулированы на 30 с лишним лет раньше великим русским полководцем Александром Васильевичем Суворовым в его гениальном труде «Наука побеждать» (1799 г.). Поэтому мы сочли нужным, согласовав это с Траутом и Райсом, дополнить российское издание не только примерами российских «маркетинговых войн», но и ссылками на А. В. Суворова, 275-летие со дня рождения которого достаточно широко отмечалось в России 24 ноября 2005 г.

## **Третья мировая война: победители будут!**

2006 г.: Третья мировая война уже началась и идет полным ходом — только мы этого еще не осознаём. Не осознаём, потому что в нас живет стереотип: война — это когда армии сходятся с оружием в руках и пытаются физически доказать свое превосходство... Стоп! Превосходство, победа над противником — для чего они тем, кто отправляет армии в бой? Не самолюбия же ради! Возможно, иногда случалось, что война вызывалась личной неприязнью правителей или, наоборот, страстной любовью, на чем обожал строить свои сюжеты Александр Дюма. Но на самом деле все это — исключения или внешнее прикрытие. Разумеется, в основе всех войн всегда лежали экономические причины — другими словами, желание поднять собственное благосостояние. До тех пор пока благосостояние можно было поднимать мирно, так и происходило, но по мере роста народонаселения уровень жизни становилось уже невозможно поддерживать за счет внутренних ресурсов. И государственные деятели начинали искать, за чей счет можно улучшить свое положение. То же можно сказать и о конкуренции — пока рынки растут, что наблюдалось в последнее десятилетие в России, места до поры до времени хватает всем. А дальше, когда уже нет возможности черпать материальные ресурсы извне (т. е. с новых рынков сбыта), компаниям приходится думать о том, у кого отнять уже имеющиеся рынки полностью или частично. А раз возникает термин «отнять» или «отобрать» — это уже агрессия, это — по сути своей война. Россия

стремительно приближается к тому положению, которое уже сложилось в развитых странах: не то чтобы расти, а просто поддерживать доходы компании сегодня можно только в том случае, если у какой-то другой компании (или других компаний) дела пошли хуже. «Хуже» — это означает меньше покупателей, меньше прибыли. Примерно настолько меньше, насколько больше получит конкурент.

«Война так же стара, как и род человеческий» — известная и понятная мысль неизвестного автора. Вся история общества и человеческих взаимоотношений состоит из конфликтов, преодолевая которые люди движутся вперед. Вспомним известную истину: без сопротивления нет движения (не будь трения, никто физически не смог бы сдвинуться с места). Люди вообще любят соревноваться, доказывать свое превосходство. Так что конфликты — это замечательно, а бесконфликтная ситуация приводит к застою и даже упадку. Мы радуемся тому, что вот уже более 60 лет наша земля отдыхает от мировых войн. Слава Богу, что после падения коммунизма пока нет предпосылок для начала настоящей Третьей мировой войны, которая стала бы катастрофой для всего человечества. Но люди-то не изменились: они по-прежнему хотят воевать, захватывать чужие территории, пользоваться чужими ресурсами — как быть с этим?

Эл Райс и Джек Траут первыми заметили сходство конкурентной борьбы с военными действиями: «В настоящей войне две или более армий воюют за контроль территорий. В маркетинговой войне две или более компаний воюют за контроль потребителей».

Далее авторы находят разницу: «В отличие от настоящей маркетинговая война никогда не заканчивается». Добавлю от себя: к огромному счастью для всех нас, маркетинговая война никогда не заканчивается. Почему? А потому, что если война — неотъемлемая часть человеческой истории, а конфликты стимулируют развитие, то война является одним из важнейших и, более того, необходимых двигателей прогресса. Как после Первой, так и после Второй мировой войны человечество совершало гигантские скачки в области технологического и общественного прогресса.

А коль скоро после настоящей Третьей мировой войны может случиться так, что развивать прогресс станет просто некому (если Земля вообще останется цела), то эта самая «Третья мировая» и должна проходить в сфере экономики и рынков, в сфере конкуренции.

Никто не спорит с тем, что конкуренция — это не только снижение цен, но и стремление к прогрессу: необходимо опередить конкурента (противника), успев создать более совершенное вооружение, а именно новый продукт или идею. Затем этот продукт или идею надо использовать на поле битвы, которым, как не устают повторять Райс и Траут, является даже не магазинная полка, а сознание потребителя. Почему так? Дело вот в чем. Экономисты говорят, что продукт становится товаром после того, как оказывается на рынке, т. е. продается. Это правда, конечно же, но только не совсем. Еще в I в. до н. э. философ Публиус Сирус сказал: «Вещь чего-то стоит только тогда, когда покупатель готов за нее платить». Другими словами, в го-

лове покупателя должно сложиться представление о конкретной «товарной стоимости» или «денежной ценности» определенного продукта. Последнее означает, что продукт, оказавшийся в торговле и не нашедший спроса (что случается в жизни все чаще), неправомерно называть «неходовым товаром» просто потому, что он выставлен на продажу. Если нет спроса, то злосчастный продукт вовсе и «не товар» с точки зрения маркетинга. Таким образом, «товаром» продукт становится не в магазине, а в сознании потребителя. Через двадцать с лишним веков уже другой мудрец — Джек Траут (один из соавторов книги, которую вы сейчас держите в руках) развил мысль Сируса следующим образом: «Вещь чего-то стоит только тогда, когда покупатель готов платить за те отличия, которые он в ней увидел».

С нынешним развитием технологий уникальный на самом деле продукт таковым долго оставаться не может: не только копируют, но еще и улучшат. На низкой цене тоже далеко не уедешь. Поэтому, при фактической одинаковости однотипных товаров, носителями отличий стали бренды, которые, как известно, «живут» в сознании потребителя вместе со всеми своими атрибутами, «уникальными» выгодами и ценностями.

Если отличия — это основа стратегии, то именно это должно стать главным приоритетом владельца и топ-менеджера любой компании.

Таким образом, эта книга — не только и не столько для маркетологов, потому что маркетологи крайне редко имеют полномочия принимать стратегические бизнес-решения. Эта книга — для

руководителей и владельцев бизнеса, поскольку от них — тех, кто принимает решения, — зависит будущее их компаний. А маркетологи — люди наемные, и они могут дисциплинированно и грамотно воплощать в жизнь заведомо ошибочное стратегическое решение (сколько подобных «стонов» нам приходилось слышать от директоров по маркетингу!). Но многие продолжают работать до тех пор, пока им платят деньги, пока компания не разорилась. И чем лучше работают маркетологи в неправильном стратегическом направлении, тем быстрее компанию разрывают на части конкуренты и тем быстрее она идет ко дну. Потом «страдальцы»-маркетологи уходят из компании, руководители которой могут тешить свое самолюбие, сваливая на ушедшего маркетолога весь груз ответственности за собственные неудачи.

Где же кроется залог успеха в начале третьего тысячелетия? Сейчас многие говорят о так называемом «клиенто-ориентированном» бизнесе. Говорят о снижении издержек и улучшении организации производства или бизнеса. Надо заметить, однако, что есть немало очень успешных компаний и брендов, которые вовсе не имеют собственного производства, а размещают производственные заказы на различных предприятиях в разных государствах, в том числе — в Китае. Поэтому руководителям надо понимать, что успех следует искать именно в борьбе с конкуренцией — прямой и альтернативной. Отсюда вытекает и главная задача маркетологов (везде, не только на Западе): постоянно изучать конкурентов, чтобы создавать или сохранять позиции бренда или компании в со-

знании потребителя. Другими словами, «клиенто-ориентированность» должна строиться не вообще на основе пожеланий потребителя, а именно и только с учетом его восприятия позиций конкурентов.

Поэтому данная книга — для топ-менеджеров в первую очередь. «Маркетинговые войны» — это книга о стратегиях», — пишут авторы в новом прологе. Я бы выразился несколько иначе: «Маркетинговые войны» — это книга о том, как подходить к выбору стратегии».

Вооружитесь карандашом, ручкой — и в путь по страницам этой в высшей степени поучительной книги. Ее надо конспектировать или записывать свои новые ценные мысли, которые обязательно придут во время чтения.

Каким же образом идут маркетинговые войны в России и во что выливается нарушение изложенных в книге принципов — смотрите в послесловии. Их лучше разбирать, уже изучив или освежив в памяти военно-маркетинговые постулаты этой замечательной книги. А пока — несколько необходимых предисловий.

Алексей Сухенко, партнер, директор  
российского представительства *Trout & Partners*