

## Предупреждение

Не четете тази книга наведнъж.

Написването ѝ ми отне осем години и ако седнете да я прочетете наведнъж, ще ви заболи главата.

*Diffusion of Innovations* (немо издание) от Еверет Роджърс е над 450 страници. В момента я чета, добра е. Като повечето бизнес книги, и тя е създадена за тези, които търсят съвършенство в определена сфера на познанието. Тя започва от началото и стига до края. Излага аргумент, след което го подкрепя с достатъчно проучвания и допълнителна информация, които без съмнение доказват, че авторът е прав.

*Малкото е новото голямо* не е такава книга.

Ако търсите разказвателна форма с много аргументи, не сте попаднали на подходящото място. Бързо оставете тази книга и си купете друга.

Но бас гържа, че на вас не ви е нужна още една тежка и сериозна книга. Не са ви нужни и подкрепящи аргументи. Това, което ви трябва, е малко побутване, или може би стряскаща плесница. Ако сте като повечето хора, които четат моя блог или посещават лекциите и презентациите, които изнасям, вие търсите искрата, нещо, което да възпламени енергията ви и да ви накара да започнете това, което вече сте осъзнали, че ще доведе до резултат.

След като прочете една от книгите ми, Дерек Сайвърс написа: „Тази книга е вдъхновяваща, в смисъл че води до незабавни действия, а не просто ме кара да чувствам приятна топлина“. Ако искате приятна топлина, вземете вана.

Това, което се опитвам да ви накарам, е да направите нещо. Още днес.

Предлагам ви следната сделка: прочетете няколко страници. Намерете това, което ви трябва. Направете копия за колегите си. Правете това през няколко дни. После дайте тази книга на децата си, които не са толкова загръстени, колкото нас и могат наистина да възприемат.

Ако търсите малка идея, която може да промени всичко, мисля, че ще я намерите. Забавлявайте се.

СЕТ ГОДИН  
Seth@sethgodin.com

## Нови правила, нови победители

„Малките“ в бизнеса са новите „големи“. Напоследък промените в начина, по който се случват нещата и се говори за тях, показват, че *да бъдеш голям вече не е преимущество*. Всъщност е точно обратното. Ако искаш да бъдеш голям, действай като малък.

*Потребителите имат повече власт, отколкото когато и да било.*

Да се отнасяме с тях сякаш те нямат значение не дава резултат.

Наличието на много информационни канали означава, че *е почти невъзможно да живеем в лъжа*.

Автентичните и достоверни истории са тези, които се разпространяват и остават.

*Способността да се променяме бързо* е единственият актив в бързо променящия се свят.

*Блоговете са от значение*. Ако искаш да се разраснеш, трябва да достигнеш гладните за информация, споделящи идеите си хора, които ги четат (и пишат).

Няма *странични ефекти*. Само ефекти.

Рагвайте се на *кратките* моменти, когато сте обект на внимание.

Арета е права. *Уважението е тайната на успеха, когато работиш с хора.*

**Направи нещо значително.**

## Как смееш?

Как може да пропилееш дори само ген без да се възползваш от най-големите технически постижения на нашето поколение? Как смееш да се задоволяваш с по-малко, когато светът ти дава възможност да бъдеш забележителен?

## Аз те предизвиквам

Аз те предизвиквам да прочетеш десет произволни текста от тази книга и пак да бъдеш доволен от това, което имаш. Не трябва да се примиряваш със статуквото, с това да бъдеш добър, да се справиш, да работиш цяла нощ.



## Съдържание

Предупреждение . . . . .	5
Нови правила, нови победители . . . . .	7
Как смееш? . . . . .	9
Аз те предизвиквам . . . . .	9
Предговор: ти си по-умен, отколкото другите смятат . . .	21
Авточасти AAA . . . . .	25
Отговорност . . . . .	26
Червиви жълъди . . . . .	29
Творците гържат на изкуството . . . . .	31
„Аткинс“ . . . . .	33
Критерии = посредственост . . . . .	33
Променящи се билбордове . . . . .	35
Блузгас и виолончелистът . . . . .	36
Бон Джоуви и пиратството . . . . .	40
Брандингът е мъртъв; да живее брандингът . . . . .	41
Брандирай колата ми, брандирай и мен . . . . .	42
Кратка история на тежкия труд, пригоденост към риска . . . . .	44
Бургервил . . . . .	47
Лагерът, Мику Руни и твоят проблем с маркетинга . . . . .	47

Карли никога не получи шанс . . . . .	49
Блоговете на изпълнителни директори . . . . .	49
Пристрастен към промяната . . . . .	50
Отбележете това квадрантче . . . . .	55
Китай (с всичкия този чай!) . . . . .	57
Колеген спам . . . . .	59
Чисти пожарни коли . . . . .	60
Скално катерене (моля не падайте) . . . . .	61
Бележки . . . . .	63
Хванали сте се за титлата си? . . . . .	63
Клоун, такъв ли си? . . . . .	66
Безхаберие, всички сме безхаберни . . . . .	69
Тегобата на маркетинг мениджъра . . . . .	71
Болтчета . . . . .	72
Комисионите (как да ги инвестираме) . . . . .	73
Компетентност . . . . .	74
Кукитата и техническото невежество на Джо Сърфър . . . . .	80
Бисквитки (от другия вид) . . . . .	81
Да съдим за книгата по корицата ѝ . . . . .	81
Критиката . . . . .	82
Още за критиката . . . . .	84
Копчета за ръкавели . . . . .	89
Ръкописното писане срещу печатането . . . . .	90
Едно скромно предложение за обслужването на клиенти . . . . .	91
Новото дигитално разделение . . . . .	95
Жегване . . . . .	97
Неуважение . . . . .	98
Прави по-малко . . . . .	100
Не посещавайте бизнес колежи . . . . .	102

Понички	108
Акустична среда	109
Егоманиак	109
Маниаци	110
Страх от загуба, желание за придобиване	112
Как да получим обратна връзка	113
Как да направим обратна връзка	114
Петдесетте щата, огнехвъргачки и упорити традиции	116
Агент, като в PR агент	118
Да обърнем фунията	118
Сандвич с маршмелоус и фъстъчено масло	134
Шоколадът във Fog City	134
Безплатни награди	134
Функционалност	135
Бъдещето не е това, което беше	136
Gmail	140
Днес гори бабите схващат Мрежата	141
Трева (не, не от този вид)	143
Пилотина или изтезание	144
И да си призная – аз сънувах същото	145
Хайнлайн	147
Хърши (без целувки)	148
Хотелите и евтината бисквитка с късметче	152
Вчера промених мнението си	153
JetBlue	157
Професии за Лилави крави	158
Работна стратегия, която ви превръща в губец	159
Журналисти	160
Джъстин и Ашли	161
После не е вариант	162

Как да избегнете Местния връх .....	162
Как новият маркетинг променя Местния връх .....	165
Коктейлното парти на McDonald's .....	167
„Макджоб“ .....	169
Чекът е в пощата .....	170
Накарайте хората да не казват „може би“ .....	170
„Може би“ – изпит за вашата организация .....	175
Измерването повишава скоростта .....	177
Посредственост .....	180
Минесота не е Ейкрън .....	181
Мисия .....	182
Монополи и смъртта на дефицита .....	182
Вкус на мишка .....	185
Митове .....	186
Именуване .....	186
Новите правила на имената .....	188
Иглата, менгемето и бебешката грънкалка .....	192
Обратното на „никога“-то .....	195
Не! .....	195
Не съществува такова нещо като странични ефекти .	195
Единствен .....	196
Големият пробив .....	196
Колко бихте платили, за да се появите в Шоуто на Опра? .....	198
Оптимизъм .....	199
Поискани съобщения .....	200
Щраус .....	200
Почти оксиморони .....	202
Болезнено просто .....	202

Магганоз .....	205
Позволение .....	206
Рез и Записите на литовски език .....	206
Суеверни гълъби .....	207
Плацебо ефектът .....	210
Съществуват два начина да хванеш самолета .....	213
Моля ви, не ме карайте да се чувствам толкова глупаво .....	215
Седмица за гарения .....	216
Защо нямам подкаст .....	218
Да не забравяме Полан .....	219
Полка .....	220
Прогрес? .....	220
Промоции .....	222
Проституция .....	223
Прозрение за каските в Провинстаун .....	224
Ефектът на близостта .....	226
Лилав .....	227
Качество .....	231
Неправилният въпрос .....	231
Забравихте ли рецептата? .....	233
Подкрепа .....	233
Разпуснете..., имам предвид работете върху трудното .	236
Уважението и дистрибуторът на Fuller Brush .....	243
Улавяне на процепите .....	246
Да правиш точното нещо .....	252
Мелодии на звънене .....	253
RSS .....	253
Да играеш по правилата .....	254

Безопасното е рисковано .....	255
Продажбите .....	257
Селинджър знаеше по-добре .....	258
Да визуализираш сатенената възглавница .....	259
Липса на дефицит .....	260
Тайни за успех .....	263
Егоистично WiFi, бръснарски ножчета и Хелоун .....	265
Остра игла, голяма купа сено .....	267
Кратките пътечки .....	269
Кратките гуми и клиентите на Kmart .....	270
Малкото е новото голямо .....	270
Малкото е новото голямо! .....	272
Чорапи .....	275
Сога (предлагам гори с вкус на картофено пюре) .....	276
Сувенири – истински в сравнение с какво? .....	276
Клуб Soy Luck .....	279
Спектърът – наш ли е или техен? .....	279
Стагнация .....	281
Започни сега – побързай! .....	283
Абонаменти .....	289
Значи един равин, един свещеник и един говорещ заек... .	291
Technorati .....	292
Телевизията е новото нормално .....	293
Не ги е грижа, не им се налага .....	294
Да мислиш „на едро“ .....	295
Факлоносци .....	296
Традиция! .....	299
Доверие и уважение, смелост и лидерство .....	301
Двете очевидни тайни на всеки бизнес в сектора на услугите .....	304

Повсеместност	305
Мрежата е грозна	308
Жълтата тениска на USPS	309
Глаголи	309
Държите ли се различно, когато сте на запис?	310
Какво прави една идея вирусна?	311
Безсмислиците винаги присъстват в менюто	313
Обаждане за събуждане относно обажданията за събуждане	315
Стени, скали и тухли	316
Уеб дизайнери	317
Какво постигнахте през първата декада на XXI век?	319
Какво следва?	322
Кой кой е?	323
Няма значение кого познаваш	326
Защо (питаю защо?)	327
Woot.com и предимството/краят	328
Думи	328
Работническа класа	329
Опаковки	330
Да острижеш як	336
Човек е това, което са препоръките му	337
Да притежаваш собствена печатарска преса	340
Прочутата торта „Зебра“	341
Специален бонус! Безплатни електронни книги на стойност 243 долара, отпечатани тук без каквото и да било оскъпяване за теб, мой верни читателю	343
Благодарности	383



*Ако искаш да разбереш...*

Как малките стъпки те правят голям:   обърни на стр. 272

Кое е най-значимото средство за онлайн комуникация:  
отиди на стр. 316

Прозрението на Арета Франклин:        провери на стр. 243

Тайната как да получиш страхотна работа:  
опитай на стр. 118

Защо си зациклил и какво да направиш по въпроса:  
обърни на стр. 162



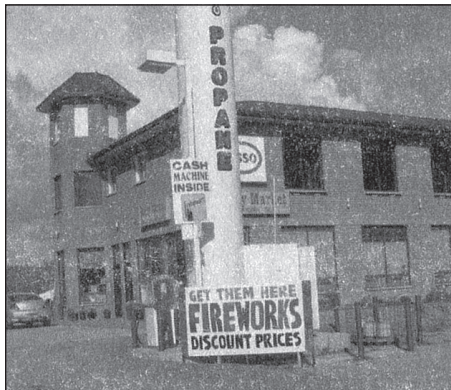
## Предговор: Ти си по-умен, отколкото другите смятат

Ти си по-умен, отколкото мислят шефът ти, приятелите ти или организацията, за която работиш. И със сигурност си далеч по-умен, отколкото отчитат маркетинговите проучвания и търговците, които ти продават какво ли не всеки ден.

Залагам на интелигентността на читателите си вече почти десетилетие и продължавам да получавам отплата.

Те просто не разбират. Но ти, *ти* го разбираш. Другите не го разбират. Хората, които мамят или се скатават или отказват да се променят в лицето на неустойимите възможности и очевидни знаци.

Понякога ми е трудно да определя с какво точно си изкарвам прехраната. Докато преглеждах някои от слайдовете ми за презентации на Power Point се натъкнах на снимка, която изясни мислите ми. Тя ми помогна да разбера с какво се занимавам по цял ден.



Снимката е на една газстанция в Канада, обозначена с двуметров варел с пропан пред нея. Тази газстанция случайно прогава и фойерверки.

С това се занимавам и аз. Продавам фойерверки.

Хората, които купуват книгите ми, четат моя блог или ме наемат да изнеса лекция в организацията им, *вече знаят* какво да направят след това. Те са умни, гори брилянтни, когато става въпрос за организационно развитие, изграждане на бизнес или разпространение на идеи. Те вече знаят как да създадат чудесна уебстраница или да съставят успешен блог. Но те са в застой.

Те са в застой, понеже обществото, началниците им, съпругите/съпрузите или колегите им не им позволяват да направят това, което вече знаят, че трябва да направят. Сякаш куфарчетата им са пълни с компресиран пропан, но те не могат да го възпламенят.

Тук се намесвам аз. Аз нося фойерверките. Не непременно много силни или шумни, но все пак фойерверки, които привличат внимание, и, което е по-важно, възпламеняват пропана, който вече притежавате.

Това, което открих, е, че различните хора реагират по различен начин на различните послания.

Някои от писмата, които получавам на електронната си поща, ми казват, че цели човешки животи са били променени и организации са били презаредени в резултат на шестчасов семинар, изнесен от мен – семинар, след който дни наред съм се чувствал изтощен. Други изглеждат получаваат искра от два реда в блога, докато трети имат нужда от успокояващото присъствие на книга с твърди корици, за да освободят вътрешния си гений.

След като пуснах хилядната си публикация в блога, осъзнах, че голяма част от фойерверките, които бях заел да възпламенявам, не достигат аудиторията, която иска (или може би има нужда) да ги прочете. Читателите на блоговете

ми експлоадираха (без да целя игра на гуми), но другите, тези, които се нуждаеха от стимул в различен формат, пропускаха цялата веселба.

И ето ги тук, в погръчен, преносим и почти водоустойчив формат, 100 процента рециклируеми, разбира се. Най-експлозивните, жизнеутвърждаващи, интуитивни, очевидни, разпространени и цитирани идеи от почти десетилетие писане на книги, водене на рубрика, а сега и на блог. Гарантирам, че ще намерите някои, които не стават за вас. Но съм сигурен, че сте достатъчно умни за да разпознаете тези, които винаги сте искали да направите, заровени дълбоко в рутината. И бас гържа, че веднъж след като се възхновите, действително ще направите нещо значимо.



## Авточасти ААА

Наименованието на фирма „Авточасти ААА“ не значи, както може би си мислите, че е кръстена на Алфред А. Аркос. Не, давайки ѝ име, собственикът просто е възприел абсолютно същата стратегия, следвана от Джеф Безоус, когато е дал името на *Амазон* – *да си пръв в телефонния указател*.

Да си пръв и най-голям. Кой може да оспори подобна стратегия?

Кой точно е създал азбучния рег? Защо „М“ идва преди „П“?

Не че има значение, но не съм сигурен, че азбучният рег вече няма толкова голяма власт. Уеб търсачките и дигитално подсилена устна препоръка, ниските входни бариери и високата скорост на маркетинга са се съюзили да превърнат максимата „бъди пръв и най-голям“ в госта старомодна стратегия.

По-голямата част от тази книга се отнася за това как да не бъдеш най-голям и откъснат от клиентите, служителите и средата си. Тази първа глава обаче, е относно това да не се тревожиш твърде, че може да не си пръв. Пръв в телефонния указател или пръв на пазара. Ако идеята ти е велика, хората ще те намерят.

В чест на Алфред А. Аркос, главите, които следват, са азбучна поредица от фойерверки, които могат да ви помогнат да освободите тази велика идея, таена от отгавна. Те са подредени в този рег без някаква особена причина, което, както изглежда, е и начинът на движение на света.

## Отговорност

Големите компании и интернет източват почтеността от бизнеса. Готови ли сте да презърнете отговорността и да пожертвате анонимността?

На път за работа днес едва не бях убит. Хората, които ме познават, знаят, че срещите ми със смъртта са госта чести, но тази беше поучителна. Както си карах по пътя, от една пресечка изкочи ремонтен камион на известна комуникационна компания и за малко не закачи бронята ми, след което пресече две платна с трафик. Шофьорката ускори, но не толкова бързо, че да не видя номера на камиона.

С клетъчен телефон в ръка, бях готов да се обадя на началника ѝ. Не ставаше въпрос само за това, че компанията гразнеше гражданите от преградията на път за работата – това си беше истински безотговорно шофиране. Въпрос на живот и смърт! Уви, не успях да се обадя – нямаше стикер на бронята „НЕ ХАРЕСВАТЕ ШОФИРАНЕТО МИ?“. Нямаше телефонен номер.

Забелязали ли сте, че хората, които познавате, са далеч по-малко склонни да ви засичат докато карате, да ви псуват или да ви крадат мястото за паркиране, отколкото напълно непознатите? Има си причина: анонимността е враг на учтивостта.

Чудя се дали шофьорката на камиона би се държала различно, ако имаше такъв стикер на бронята.

В градче с 200 жители лошото поведение не може да ви се размине. Рано или късно дори и грубияните започват да се нуждаят от помощта на околните – и дори те знаят, че лошото им поведение ще им попречи. Съседите са ефективно средство за промяна на поведението – след като хората вече те познават, започваш да се държиш различно.

В условията на пълно уединение, като под невидимо наметало, хората често стават груби. Вършат егоистични неща – неща, които никога не биха направили, ако приятел

(или видеокамера) ги наблюдава. Порнографските чат румове цяха да са празни, ако от потребителите се изискваше да се регистрират с истинските си имена. Доста по-трудно би било да се замърсява река Хъдсън, ако се наложи да се изправиш пред съседите и да обясниш, че *ти* си решил да изхвърлиш там онези химикали.

Ето го проблема: критиците, обсебени от Джордж Оруел се оплакват, че навлизаме в ерата на Big Brother, където няма тайни, където маркетинговите специалисти знаят за нас всичко, което може да се узнае. Аз бих казал, че навлизаме в ерата на анонимността. Ера, в която е лесно да се скриеш.

Големите компании са сред най-големите престъпници. Една голяма компания може да си позволи да прави неща, които съседът ѝ не би сънувал дори, че може да направи, защото големите компании се крият зад гласовата поща и „политиката“ си. Когато наистина се ядосаме на някоя компания заради лошо обслужване (например когато United отмени полетите си като тактика за договаряне на трудовите условия) или заради системно нарушаване на обещания (например за инсталирането на DSL-а ви), това се дължи до голяма степен на анонимните непознати, вгорчаващи живота ни. Хората могат да се справят с разочарованието, но те заслужават удовлетворението да погледнат виновника в очите.

Другата сила, която действа срещу личната отговорност, е интернет. Не знам кой е отговорен за превръщането на мрежата в анонимно място, но идеята наистина е тъпа. Кой страда от тъмните алеи и липсата на отговорност, съпровождани анонимността онлайн? Нека да видим:

- Търговете онлайн, като eBay например, работят зле в анонимна среда и както видяхме, въпреки големите им усилия анонимността може да доведе до кражби и некоректно наддаване.
- Електронната поща се разпада, най-вече в резултат на спамовете. Потокът от анонимни съобщения, загръс-

тил пощенските ни кутии, може да изчезне за по-малко от 24 часа, ако всички податели на тези имейли можеше да бъдат проследени, след което да им се изпратят сметките за направените разходи.

- Обменът на информация все по-често бива компрометиран в резултат на анонимни слухове. Всичко – от съветите за търгуване на акции онлайн до националните новини или решението да се започне война – става подозрително, ако не сме в състояние да разберем кой го казва.
- Дискусионните групи стават безполезни, тъй като отделни индивиди могат да се появят, да крещят и плюят и така да разрушат полезен разговор, без да можем да направим каквото и да е, защото не знаем кои са те и не можем да ги изключим, тъй като те могат да променят потребителското си име и да се върнат.

Нека за момент да спрем и да помислим колко добре работят аналозите на тези услуги в реалния свят и колко по-добре биха работили те в средата на интернет, ако нямаше анонимност.

Можете ли да си представите работно място, където всеки се появява с маска? Хората ще седят където си искат, ще вземат всичко, което поускат, ще казват каквото им дойде наум и после ще изчезват, вероятно завинаги. Нищо няма да бъде свършено.

Ето скромно предложение: да създадем паралелен интернет, където никоой не е добре дошъл без достоверна идентификация. Да изискваме от всеки да поема отговорност за действията си, ако иска да участва в нашето ново онлайн общество.

Кой интернет ще искате да посетите – анонимния или този, в който всеки знае с кого си има работа?

Но дали личното пространство няма да изчезне в свят без анонимност?

Анонимност и лично пространство не са едно и също. Преди години имахме много по-малко анонимност и много повече лично пространство. Докато интернет и броните, изградени около големите корпорации увеличиха анонимността, по нищо не личи личното пространство да се е разраснало. И между другото, нима личното пространство е чак толкова добро нещо?

Какво би станало, ако нямаше лично пространство? Ако всички знаеха колко печелиш, какви данъци плащаш, колко даваш за благотворителност? И нека да добавим още две предположения към този микс. Първо: правителството не е свалено и заменено от сини каски и войници, контролиращи мисълта и налагащи нов световен рег. Второ: Всички сме еднакво открити. Няма анонимност и няма лично пространство, но това важи за всички.

Какво би станало тогава? Не казвам, че искам такъв свят, но наистина смятам, че идеята заслужава да се обсъди. Някъде по пътя изглежда сме стигнали до заключението, че аморфният анонимен хаос, подпомогнат и подкрепен от малки кръгчета лично пространство е най-добрият начин да подсушим бъдещето си като гражданско общество. Аз мисля, че ако имах избор, бих живял в село, където всеки знае името ми.

Най-малкото, всички бихаме шофирали по-добре.

## Червиви жълъди

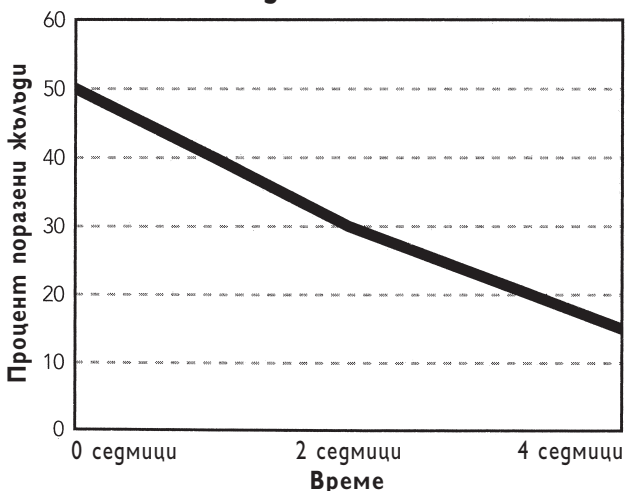
Талантливата лекарка прекарва не повече от десет-петнайсет минути на ден в извършване на дейността, в която е най-добра.

Вдъхновеният веб гизайнер прекарва само няколко минути на ден в създаване на вдъхновен веб гизайн.

Великият юрист стига до върха на таланта си веднъж или два пъти седмично.

Същото се отнася за продавачи, фермери, писатели и хокеисти. Базовото ниво на таланта в повечето професии е

### Промяна в темпа на поразяване на жълъдите от жълъдовия хоботник



*Процентът на работата, за която ти плащат, намалява с нарастването на заплащането.*

госта високо, така че наистина забележителният талант проблясва рядко.

Има твърде много гопълнителен труд. Лекарят трябва да попълва формуляри, да се среща с търговски представители, да поема телефонни разговори, да пътува от една болница до друга, да управлява персонала си и, от време на време, да преглежда пациенти. А повечето от тези пациенти са с диагнози, с които и студент по медицина би се справил.

Говоря за тези, които работят, използвайки познанието си. Работниците в завода получават заплащане за това, че са се явили на работа, за преместване на неща от купчина А до купчина Б. Иронията, разбира се, е в това, че нископлатената работа е структурирана така, че работникът да бъде продуктивен през целия ден. Работещите с познания, от друга страна, получават гопълнително заплащане, когато проявят далновидност или творчество, или когато направят онова, което другите не могат. Но пакетирането на това познание

е скъпо, времеемко и не особено приятно за повечето хора. Ставайки по-добър в това, което правите, изглежда прекарвате все повече време в пакетиране и по-малко – в работа.

(Да, знай, че графиката по-горе се отнася за червиви жълци, но наклонът на линията е същият.)

Изключението?

Интензивните разговори, които можете да водите с клиентите си и потенциалните такива, особено чрез един блог. Веднъж след като системата и структурата са налице, едно петминутно усилие може да ви донесе четири минути високо ефективно идейно време пред хората, на които се опитвате да повлияете.

Това си е чиста сила. Нещото, за което ви плащат без разход на допълнителни усилия.

Когато мрежата не работи (спам, движещи се реклами, списъци на получатели, повечето комуникация чрез съобщения в реално време), това означава прибавяне на допълнително време към това, което правите. Но когато работи, тя позволява идеите ви да бъдат изчистени до есенцията си и ви позволява да ги прокарате. Прокарайте идеите си, избутайте организацията си напред, напрегнете се.

Изкушението, пред което се изправяме сега, когато допълнителното време и усилия намаляват, е да измислим *нов* допълнителен разход, за да можем да отлагаме. Отлагането ни дава сигурност, отлагането ни дава изолация, отлагането ни улеснява да избегнем важното, за което всъщност ни възнаграждават.

Така че не отлагайте. Започнете сега. Изложете идеите си. Взаимодействайте.

## Творците държат на изкуството

Преди 15 години с жена ми се разхождахме по улиците на Сохо (артистичния квартал на Манхатън) и разглеждахме по витрините произведения, които не можехме да си позволим.

Пред една от галериите, буквално на улицата, видяхме художник, който продаваше творби от багажника на колата си. Купихме картина за около 100 долара и се поздравихме с отстъпката при „пазаруването на произведения на изкуството в Сохо“. Художникът се държеше приятелски и ние му пожелахме късмет.

Нам Маско, художник, се специализирал в рисуване върху стари прозорци. Той украсяваше гървените рамки и рисуваше върху стъклото. Беше заклет уличен художник и си създаде име, когато заедно с друзи от гилдията съдиха Рудолф Джулиани за това, че им беше забранил да продават работите си (удивително голям брой хора не си спомнят оригиналното карикатурно изображение на кмета Джулиани). Художниците спечелиха и тогава за последен път чухме за Нам.

Преди два месеца творбата на Маско падна от стената и се разби на милион парченца. Бяхме съкрушени. „Работа само за Google!“, извиках и се втурнах да търся Нам. Напразно. Той беше изчезнал. Часовете търсене не изровиха нищо, освен делото. Никой не беше виждал, нито чувал за Нам цяло десетилетие.

Прескочих до удивителните Google Answers (answers.google.com), пуснах запитване, казвайки, че давам 75 долара, за да го намерят, и за един ден Нам беше намерен... живеец в Израел... под друго име... вече не се занимава с изкуство!

Изпратих му имейл, открих, че новото му име е Боаз, и описвах нуждата ни от нова картина. Той бързо се съгласи – въпреки че не можеше да намери стари прозорци и трябваше да състари нов прозорец, въпреки че не беше рисувал от известно време и въпреки че не знаеше кои сме. Предложих да платя предварително, но той дори не пожела да чуе.

Два месеца по-късно получих имейл, в който се казваше, че картината е готова и е изпратена. Изпратих му чек на доверие, издаден на новото му име. Ден по-късно картината пристигна с Federal Express от Израел с разписка, напусана на ръка.

Картината е страхотна – дори по-добра от оригинала. Но за нас по-важна е историята. Не съм сигурен как може да ви послужи, но си помислих, че бихте искали да я чуете.

## „Аткинс“

Днес в супермаркета една жена ме помоли да ѝ сваля от висок рафт опаковка хрупкав чипс с марката „Аткинс“.

Тя погледна опаковката, видя етикета отпред, на който пишеше „Само 5 въглехидрата“, и ме помоли да я върна обратно.

Жената се извини, като обясни, че лимитът ѝ е четири. Сериозно!

Ето човек, който преди шест месеца едва ли е знаел какво е това въглехидрат и е бил силно привлечен от идеята „Аткинс“, но вече е такъв пуритан, че дори не би опитал продуктите на Аткинс.

Това не се дължи на рекламата. Дължи се на силата на идеята.

## Критерии = посредственост

Днес мога да поставям критерии за всичко.

Мога да измеря резултатите от сутрешната си тренировка. Устройството за отчитане на мускулната дейност ми казва дали днешната тренировка е била най-доброто ми постижение до сега. Мога дори да вляза в интернет и да сравня резултатите си с тези на хиляди други хора.

На път за работа мога да проследя километража си (рекордът ми е 12,5 километра с 1 литър гориво). Като стигна там, мога да проследя статута на книгите си в Amazon, сравнявайки продажбите им с тези на която и да било книга, публикувана на английски и после да отида на JungleScan.com, където да проследя успеха на книгата през последните деветдесет дни.

Проблемът с поставянето на критерии е, че нищо освен постоянното усъвършенстване (с изключение може би на изключителните постижения) не е достатъчно задоволително. Кои иска да научи, че никога повече няма да бие личния си резултат по гребане? Кои предприемач иска да прегърне факта, че времето за обслужване в новия му франчайзингов ресторант изостава с 20 процента от лидера в бранша и видимо няма начин това да се подобри?

Нашият взаимосвързан, петстотинканален свят ни позволява да сме капризни. Може да искаме съпруг, висок като този, богат като онзи и верен като зет ми. Може да търсим апартамент с точното местоположение, с точната гледка и най-подходящия наем и после да го отхвърлим затова, че килимите в коридора не са толкова хубави като тези в съседната сграда. Monster.com ни позволява да разгледаме пет хиляди кандидатури за всяко свободно работно място и да си въобразяваме, че можем да намерим някой с образованието на този и професионалния опит на онази, който да работи толкова евтино, колкото онзи, и е лоялен колкото егу-кой-си.

Преди не беше толкова лесно да се сдобием с данни. Не можеше да знаем всичко за всеки. Не разполагахме с всички алтернативи, изложени във Froogle и сравнени от Epinions.com. Нямахме риалити шоута по телевизията, където надълго и нашироко се разглежда всеки компонент от изпълнението на някой певец или шансовете за успех на някой брак.

Да, да си поставяме критерии е страхотно. Те са причината, поради която колите станаха толкова по-хубави през последните 20 години. Критериите имат способността да правят от посредственото по-добро и ни подтикват винаги да задминаваме себе си и околните.

Но критериите ни стресират. Бизнес в сферата на услугите или продукт, подложен на измерване посредством критерии (или дори връзка, подложена на измерване посредством критерии), винаги се намира под натиск. Трудно е да си номер едно, а когато вселената, с която сме избрали да се

състезаваме, е толкова огромна, това е дори още по-трудно.

Разбира се, при хората, родени при бума на раждаемостта непосредствено след Втората световна война (бейби бумъри) този проблем е дори още по-голям. (А ние всички сме бумъри, не е ли така? Дори да не сте, нас, бумърите, това не ни засяга, защото става въпрос за нас и само за нас.) Тези хора остаряват. Можем да измерим зрението си, скоростта си на гребане, паметта си и дори способността си да раждаме велики идеи за момент. В резултат на това ние се превръщаме в страхливци. Стресираме се, понеже трябва да приемем, че нищо не е както преди.

Освен стреса, който предизвиква, това състезание с вселената всъщност ни кара да бъдем посредствени, средни, да правим това, което правят и другите. Хората, които изобретиха минито (или хамъра, например), не са измервали постоянно постиженията си до този пробив. Сравнението с други коли никога не би довело до тези модерни изключения. Това, което дава резултат, не е измерването на всеки малък елемент с обичайните стандарти – това, което дава резултат, е всичко да е на гостатъчна висота, но един или два елемента на продукта или услугата да са *удивителни*.

Така че аз официално се отказвам. Ще спра да сравнявам всичко с най-доброто си постижение, с твоето най-добро постижение или с това на който и да било друг. Спрях да проверявам *Amazon*. Вместо да измерваме всяка своя стъпка, може би ще спечелим, ако приемем, че най-доброто, на което сме способни, е най-доброто, на което сме способни и тогава да се опитаме да съберем смелост, за да направим онова, което е забележително.

## Променящи се билбордове

Получих десетина имейла относно хитрия начин на Google да показват, че продължават да добавят пространство към Gmail.

Всеки път, когато посещавате акаунта си в Gmail, забелязвате, че това, което ви е отпуснато, се е изчерпало.

Същото важи и за билборда на банката близо до къщата в Бъфало, Ню Йорк, където съм израснал. Няма значение колко пъти сме го виждали преди, ние винаги го поглеждахме отново, минавайки покрай него. Защо?

Защото времето и температурата винаги се променят!

Защо да си даваме труд да четем нещо, ако вече знаем какво е написано?

Най-добрите истории се променят с времето. Те се променят по начини, които запленяват потребителя, и по-важното, по начини, които са забавни или интересни, така, че си струва да се говори за тях.

## Блузграс<sup>1</sup> и виолончелистът

Джеф Рийд пише следното:

Аз съм музикален директор на оркестър, който кара шестия си сезон, в град, наброяващ 50 000 души. През първия сезон бюджетът ни беше около 15 000 долара, а този сезон ще бъде почти 500 000 долара. Винаги сме имали балансиран бюджет и ще завършим този сезон (който приключва на 1 юли) с около 20 000 долара излишък. Това се случва във време, когато повечето оркестри изпадат в банкрут или приключват с големи дефицити. Ние дължим голяма част от успеха си на вас.

След като се запознах с няколко проучвания върху причините за неуспеха на оркестрите, научих, че в наши дни хората не искат да слушат еднотипна музика (и това не беше изненада), каквато обикно-

<sup>1</sup> Блузграс е американска музика, създадена от Бил Монро през 40-те години на XX век. Изпълнява се с акустични инструменти – мандолина, банджо, цигулка, китара и контрабас. Стилът добива популярност по целия свят.

вено свирят оркестрите – само класическа, и че аудиторията се отегчава, ако в представлението не присъства визуален елемент (не е достатъчно само да гледаш музикантите).

За да откликнем на тези проучвания, създадохме нещо, което мислим, че можем да наречем Лилава крава<sup>1</sup>: оркестър, който изпълнява Бетовен и Бийтълс на един същ концерт (обикновено оркестрите изпълняват само „сериозна“ музика в рамките на един концерт, като „леката“ част се изпълнява от отделен поп състав – обикновено използват две различни имена на оркестрите, въпреки че и двата концерта се изпълняват от едни и същи музиканти!). Всички наши концерти се въртят около теми, които свързват различни музикални стилове, като често използваме допълнителен визуален елемент под формата на екран над оркестъра. Например, направихме шоуто „Ах, тези '20“ (*That '20s Show*), което включваше „сериозна“ музика от 20-те години от Шостакович, филмова музика, изпълнена от оркестъра на фона на ням филм, прожектиран върху екрана и популярни песни от Джордж и Ира Гершун. Направихме блуграс концерт с изпълнение на „Appalachian Spring“ на Копланд – стандарт в изпълненията на един блуграс състав, както и една нова композиция за блуграс състав и оркестър.

Не знам колко забележително е всичко това в национален или международен план, но в Боулинг Грийн, Кентъки, то дава резултат. От 100 човека през първия сезон аудиторията ни нарасна на средно 800

---

<sup>1</sup> Сет Гудин „Лилавата крава“, издателство „Кръгозор“ – *Старите правила вече не работят. Маркетингът умря! Да живее маркетингът! Нужно ни е нещо ново. Интересно. Изключително. Забележително. За забележителното нещо си струва да се говори. То е Лилава крава.*

през последния (за някои концерти бяха продадени по 2000 билета).

Тъкмо приключих с четенето на „Всички маркетинголози са лъжци“ (*All Marketers are Liars*). Въпросът ми е: какво послание се опитваме да отправим или би трябвало да отправим? Изглежда посланията са няколко, например: (1) не е задължително оркестрите да са скучни (каквото е общото мнение); (2) Да мислим извън рамките на Бах, т.е. да накараме хората да се чувстват добре от факта, че искат да слушат различни видове музика и да не мислят, че са глупави, ако се отегчават, докато слушат класическа музика. Всички наши теми през сезона се въртяха около следните идеи: за всеки влак има пътници, да надхвърлим Бах, от блуграс до барок и т.н.

Помислих си, че ще е забавно да дам отговор на въпросите на Джеф тук. Въпросът е, че той 99 процента вече е стигнал до тях.

Повечето оркестри се управляват от хора, които се концентрират върху „истинността“ на това, което правят. Те действат според канона и работят с умение и страст. Те предлагат на обществото най-доброто, на което са способни и се надяват, че достатъчно интелигентните и изтънчените ще оценят това, което правят. Ако хората не угват, това поражда коментар относно западането на културата ни, а не, поне според тях, отразяват така посланието им.

От време на време традиционните оркестри решават да се принизят, за да наберат средства. Те планират поп концерт или внасят елементи от PDQ Bach<sup>1</sup>. Проблемът при тях е, че те продължават да общуват със същите хора, с които

---

<sup>1</sup> Музикална мистификация на Петер Шукеле – заявява, че изпълнява новооткрити творби на фамилията Бах, а всъщност предлага авангардни композиции на барокова и класическа музика.

винаги са общували, а това не е гостатъчно. По тази причина и понеже организирането на поп концерт се разглежда като екстра, като по-лека задача, малко оркестри стават наистина добри и в този вид изпълнения.

Джеф, от друга страна, е измислил съвсем различен начин да се справи със ситуацията. Новаторското му виждане започва от разбирането на общественото мнение. Сигурно една малка част от населението на Боулинг Грийн споделя мнението „Обичам традиционната класическа музика и ще платя, за да я слушам наживо“. Тези хора са готови клиенти, но те са твърде малко на брой.

Има много по-голяма група, която споделя мнението „Интересувам се от жива музика и харесвам вечерите на открито. Искам да правя нещо забавно, нещо, което не ме отегчава и не ме кара да се чувствам глупав.“ Това са хората, които четат филмови критики и филмови реклами не защото трябва, а защото *искат* да го правят. Това са хората, които не пропускат забавните страници в местния вестник.

И ето я групата на Джеф с добре поднесено просто послание. „Ние не се принизяваме, ние не гледаме на вас със снизхождение и сме тук също да се забавяваме.“ Възползвайки се от умно поднесената програма, прожекциите и други нетрадиционни техники, Джеф изгражда представление – шоу, което хората искат да видят.

Не мисля, че Джеф има нужда от помощ, за да отпрати посланието си. Предизвикателството сега е да улесни групи хора да отпратят послание към приятелите си. Държа на идеята за разрешение от феновете да контактуваш с тях (чрез електронна поща или традиционни бюлетини), така че да може редовно да им се изпращат новини, които те лесно да разпространяват. Бих предложил вечерни представления под мотото „доведи приятел“ и намаления, и бих планирал представления на необичайни места, извън традиционната зала.

Това, което трябва да се помни тук е, че *ако целевата аудитория не слуша, това не е тяхна грешка, а ваша*. Ако историята ви не достига до нечий слух, променете това, което правите – няма смисъл да викате по-силно. Добре си се справил, Джеф.

## Бон Джоуви и пиратството

Прочутата рок банда „Бон Джоуви“ се опитва да се бори с пиратството. На пръв поглед това е точно според „Маркетингът на позволеното“. Групата предлага на слушателите, които са си купили новия им компактдиск, шансът да изпратят серийния номер онлайн и да получат билети за концерт, информация и гр.

Добрата новина е, че музикалният бизнес започва да разбира, че връзката между изпълнителите и феновете струва много повече от печалбата от един компактдиск. Миналата година, за първи път от пет години и повече, продажбите на който запис в САЩ не надхвърлиха 5 милиона бройки. Това показва, че да се опитваш да достигнеш със сигурност до малката аудитория, която иска да те чуе, е далеч по-добра стратегия от това да опитваш да продаваш на целия свят.

Лошата новина е, че по думите на *Wall Street Journal* Бон Джоуви „се бори с пиратите“, с което изглежда, че те визират феновете (единствените хора, които си правят труда да си набавят безплатни записи на музиката им) като врагове. Защо да влизам в сайта и да регистрирам имейл адреса си, наред с другата лична информация? Какво печеля от това? Дали достъпът до билети не е просто примамка, или наистина е награда за дългогодишното ми внимание и инвестиции?

Ето го и предизвикателството – трябва да запомним за кого работим. Независимо дали продаваме музика или стомана, правилата са едни и същи. Работим за хората, които ни плащат (с внимание). Бон Джоуви правят наистина много

смела крачка напред, но те не трябва да бързат. Не бива да бъдат алчни или да започнат да пълнят със спам феновете си, които се осмеляват да се регистрират.

## Брандингът е мъртъв; да живее брандингът

Ето какво мисля:

1. Данните са непохватими. Броят на силните мега марки и тяхната стойност (по отношение на премията, която потребителите са готови да платят) намалява, и то бързо. Вече не можеш да искаш за DVD плейър Sony или цигари Marlboro толкова, колкото преди.
2. Броят на новите микро марки нараства лавинообразно. Блогърът Хю Маклеъг, създател на [garingviod.com](http://garingviod.com), се превърна в марка. Ако дефинираме гумата „марка или бранд“ като стенографски знак за набор от търговски атрибути, емоции, истории или каквото и да било, тогава всеки блогър с постоянство притежава марка. Същото се отнася за хилядите микро марки бира, парфюми и сосове. Всички те са марки, загръстващи рафтовете на нашите умове.
3. Съществува разлика между марка и брандинг
4. Марките съществуват независимо дали искате или не. Те няма да отмрат скоро. Марката е полезно обозначение за сложен актив в рамките на една организация. Брандингът, от друга страна, е нещо, което правим. И като дейност то е проблематично. Брандингът не е добре дефиниран, обикновено е безсъгържателна дейност, често скъпа и тотално непредсказуема. Не бива да се стремите да бъдете някой, занимаващ се с това.

Пазарите влизат в разговор помежду си, но не и маркетингът. В действителност, повечето марки са по същество монолози, а не диалози. Един разговор може да създаде по-доб-