СОДЕРЖАНИЕ

Об авторах 9

Анонс обновленного издания. За пределами товаров и услуг 11
Возможности, присущие экономике впечатлений 16
Насущные проблемы экономики впечатлений 22

Вступление. Занавес поднимается! 29

1. Добро пожаловать в экономику впечатлений! 35
Новый источник ценности 37
Экономические различия 43
Товары и впечатления 58
Эволюция потребительской ценности 70
Да начнется веселье! 74

2. Подготовка сцены 78
Обогащение впечатлений 82
Богатство впечатлений 97

3. Шоу должно продолжаться 107
Главная тема впечатления 109
Ощущения и позитивные стимулы 123
Исключите отрицательные стимулы 127
Сувениры 130

Задействуйте все пять чувств 134
Вы то, за что вам платят 139

4. Массовая персонализация 154
Автоматический переход 156
Возможности массовой персонализации 159
Чего хотят клиенты 165
Единица измерения 169

5. Потребительская уступка: как с ней бороться 173
В поисках неповторимости 175
Развивающие отношения 178
Виды уступок 181

Антракт. Свежее впечатление 195
Как удивить покупателя 197
А как вам такое предложение... 201

6. Работа — это театр 204
Театральное представление 207
Постановка спектакля в бизнесе 218
Вы сказали «играть»? 222
Как войти в роль 226
Играйте с целью 233

7. Созидательное представление 239
Четыре формы театра 245
Театр импровизаций 246
Сценический театр 252
Гармонизующий театр 255
Уличный театр 260
Правило одного фрагмента 268

8. Играйте свою роль 273
Сцена на рабочем месте 275
Большая роль 279

Оставьте свой след 281
Как превратить драму в представление,
а стратегию — в предложение 284
Кастинг в компаниях 301
Действующие лица 308

9. Клиент — это продукт 311
Снова об эволюции потребительской ценности 314
Экономические различия 324
Курирование трансформаций 333
Диагностика устремлений 335
Объединение актов в спектакль 339

10. Ваша роль в мире 345
Мудрость в работе 348
Вы то, за что вы взимаете плату: Заботливость 355
Работа — это театр (акт 2, сцена 1) 359
Изобилие 364
Итак, что вы намереваетесь делать? 369

Бис. Выход на сцену, поклон 372
Действующие лица 375

Создателю и Вершителю нашей веры

ОБ АВТОРАХ

Джозеф Пайн и Джеймс Гилмор совместно основали компанию *Strategic Horizons LLP,* главный офис которой находится в Авроре, штат Огайо. Это студия креативного мышления, которая призвана помочь компаниям повысить ценность их экономического предложения. Она работает с управленческими командами, разъясняя им сущность экономики впечатлений и помочь им найти в ней свое место (это может быть постановка впечатлений, курирование трансформаций или массовая персонализация любого экономического предложения). Пайн и Гилмор часто читают лекции в профессиональной среде и на выставках торговых ассоциаций, а также проводят тренинги для персонала различных компаний. Они написали (часто в соавторстве) множество статей о стратегиях и инновациях в бизнесе, опубликованных в *Harvard Business Review, Wall Street Journal, Strategy & Leadership, Context, Journal of Cost Management, CIO, Chief Executive* и др. Работы Пайна и Гилмора появлялись и в *Good Morning America, ABC News, CNBC,* и в *American Business Journal;* их часто цитируют в таких изданиях, как *Forbes, Fortune, Business Week, New York Times, Business 2.0, Information Week* и *USA Today.*

Джозеф Пайн является автором известной книги *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition* (Boston: Harvard Business School Press, 1993). Он один из ведущих

преподавателей, участвующих в государственной программе штата Пенсильвания по подготовке руководящих кадров, преподаватель факультета подготовки руководящих кадров Андерсеновской школы менеджмента при Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе, адъюнкт-преподаватель *IBM Advanced Business Institute,* а также частый гость в Слоуновской школе менеджмента при Массачусетском технологическом институте. До основания *Strategic Horizons LLP* Пайн занимал различные должности в *IBM Corporation* и внес вклад в получение филиалом корпорации в Рочестере, штат Миннесота, национальной премии качества им. Малкольма Болдриджа. Он закончил Слоуновскую школу при Массачусетском технологическом институте.

Джеймс Гилмор начинал свою карьеру в *Procter & Gamble,* а затем более десяти лет занимался консультированием в *Cleveland Consulting Associates* и *Computer Sciences Corporation,* возглавляя в *CSC* отдел консультирования по инновационным разработкам. Гилмор является сертифицированным инструктором нестандартного мышления по методикам д-ра Эдварда де Боно, а также членом Фонда креативного образования и Ассоциации креативного мышления США. Также он преподает в Институте организационного менеджмента при Торговой палате США и консультирует коммерческие и некоммерческие предприятия по вопросам инновационного мышления. Гилмор закончил Уортонскую школу бизнеса при Пенсильванском университете.

АНОНС ОБНОВЛЕННОГО ИЗДАНИЯ

ЗА ПРЕДЕЛАМИ ТОВАРОВ И УСЛУГ

Товаров и услуг уже недостаточно. Эти слова попали в подзаголовок титульного листа первого издания *«Экономики впечатлений»,* вышедшего в твердом переплете[1] в 1999 году. Вероятно, недостаточно много людей прочли эти слова и уж тем более восприняли их всерьез. И хотя с тех пор книга была переведена на 15 языков, и ее покупателями стали более 300 000 человек по всему миру, это утверждение не проникло в умы необходимого количества бизнес-лидеров (и политических деятелей), чтобы появился полноценный, по-настоящему новый и столь необходимый экономический порядок. Слишком большое число руководителей (и политиков) мыслят категориями производства товаров и оказания услуг, препятствуют превращению предприятий в более активных поставщиков впечатлений и оздоровлению тем самым национальных экономик. Итак, позвольте нам сейчас выразиться как можно яснее: товаров и услуг уже недостаточно для стимулирования экономического роста, создания новых рабочих мест и поддержания экономического благосостояния. Для обеспечения роста доходов и увеличения занятости впечатления необходимо рассматривать как отдельный вид экономического продукта. В действительности в мире, насыщенном

1 *B. Joseph Pine II James H. Gilmore.* The Experience Economy: Work Is Theater & Every Business a Stage/ Harvard Business School Press, 1999.

в основном однообразными товарами и услугами, самые большие возможности для создания ценности заключаются в постановке впечатлений.

Подтверждением тому служат действия индивидуальных предпринимателей. Сравните успехи ведущих новаторов в области постановки впечатлений за последние 12 лет с провалами их конкурентов (а если уж на то пошло, то и целых отраслей), не заметивших или проигнорировавших наше экономическое послание. Возьмем для примера розничную торговлю. За этот промежуток времени исчезло бесчисленное количество розничных сетей, поскольку они упорно продолжали торговать готовой продукцией. *Walmart* и интернет-магазины истощили свою долю рынка, а такие поставщики впечатлений, как сеть магазинов-мастерских *Build-A-Bear,* процветают. Максин Кларк, основательница этой сети, открыла свой первый магазин-мастерскую в 1999 году. И хотя специалисты по розничной торговле с традиционным мышлением называли открытие такого предприятия авантюрой, Кларк черпала вдохновение в нашей статье *Welcome to the Experience Economy* («Добро пожаловать в экономику впечатлений»), опубликованной в номере журнала *Harvard Business Review* за июль–август 1998 года. Сегодня в одних только Соединенных Штатах успешно работает более 300 фирменных магазинов *Build-A-Bear,* предлагающих впечатления, а всего в мире действует почти 500 точек. Благодаря им покупатели имеют возможность самостоятельно создавать плюшевые игрушки с учетом своих индивидуальных предпочтений, погрузившись в захватывающую атмосферу розничного магазина-мастерской.

Точно так же Плезант Роуленд открыла свой первый магазин исторических кукол *American Girl* в Чикаго в конце 1998 года. С самого начала она планировала, что ее куклы *American Girl,* наряженные в костюмы разных периодов американской истории, станут всего лишь подспорьем в постановке впечатлений, связанных с чтением книг и воспитанием патриотического характера. Помимо собственно магазинов *American Girl,* в настоящее время одноименная линейка кукол успешно

продается компанией *Mattel,* которая стремится вернуть Барби и другим своим игрушкам былую популярность (в настоящее время большинство американских детей воспринимают их как обычные товары). А какой магазин является желанным для любого владельца и застройщика торговых центров? Магазин *Apple.* Почему? Без сомнения, покупатели туда валом валят не только ради товаров, но также ради впечатлений — там число продаж на квадратный метр в разы превышает аналогичный показатель типичной розничной торговой точки.

Примечательно, что сотрудники *Apple* обучались постановке впечатлений у специалистов гостиничной сферы — сети Ритц-Карлтон и различных бутик-отелей, у которых они черпали вдохновение для создания розничного магазина совершенно нового формата. (*Gateway* пыталась ранее напрямую продавать свои товары через розничные магазины, так же как *Dell* делала это через киоски, но обе компании уделяли недостаточно внимания проработке получаемых клиентом впечатлений и предпочли ограничиться типичными схемами продвижения товаров.) Таким образом, охота за впечатлениями от товаров в магазинах *Apple* до жути напоминает поход в гостиничный бар, чтобы пропустить рюмочку. Расположенные внутри магазинов секции *Genius Bar,* айпод-студии и классные комнаты в виде амфитеатров очень сильно напоминают зоны регистрации, стойки ресепшн и места для проведения встреч в лучших бутик-отелях. Более того, эти «дизайнерские» отели сыграли свою роль в изменении конкурентной среды в самой индустрии гостеприимства. Благодаря Биллу Комптону, Йену Шрегеру, Чипу Конли и другим владельцам и управляющим отелей ни одна гостиничная сеть не может позволить себе просто предоставлять базовый набор услуг и игнорировать получаемые постояльцами впечатления. Начиная с создания располагающей обстановки в холле гостиниц и заканчивая внедрением кроватей, обещающих максимально комфортный сон (в первом случае заслуга принадлежит Шрегеру, который выступил новатором в оформлении холлов, а во втором — «божественным кроватям» сети *Westin*), в настоящее

время индустрия гостеприимства создает новые ценности за счет постановки впечатлений.

Теперь давайте рассмотрим сервис *Geek Squad.* На момент выхода в свет *«Экономики впечатлений»* в 1999 году у основателя компании Роберта Стивенса, в его «особом подразделении», работало чуть менее дюжины «спецагентов», обеспечивавших круглосуточную компьютерную поддержку. В настоящее время благодаря тому, что *Geek Squad* была поглощена *Best Buy* и вышла на новые рынки, более 24 000 компьютерщиков из ее рядов — «спецагентов», «двойных агентов» и «контрразведчиков» (обосновавшихся в магазинах сети *Best Buy*) — обеспечивают клиентов по всему миру впечатлениями, связанными с ремонтом компьютеров и установкой программного обеспечения. Пожалуй, *Geek Squad,* как никакая другая компания, может служить иллюстрацией принципов постановки впечатлений, о которых мы говорим в этой книге, особенно это относится к утверждению, что работа — это театр. Униформа, неотъемлемый атрибут сотрудников компании (от нее охотно и недальновидно отказались другие сервисные компании), наглядно демонстрирует клиентам, сотрудникам и акционерам *Geek Squad* ту реальную стоимость, которую можно создать, если проявить смелость и воспринимать оказание услуг как представление, а товары — как реквизит для его постановки. Вообразите, сколько предприятий, работающих в профильных отраслях сферы услуг и занимающихся, к примеру, мойкой машин, дизайном помещений или ландшафтным дизайном, репетиторством или стиркой одежды, могли бы получить выгоду, если бы переняли ориентир *Geek Squad* на постановку впечатлений.

Причиной экономического спада, который большинство развитых стран переживает после финансового кризиса 2008 года, стала неспособность использовать впечатления в том же новаторском ключе, как это сделали упомянутые компании. Время индустриальной экономики прошло. Разработка и выпуск новых товаров в прошлом стимулировали экономику развитых стран. В настоящее время очень сложно изобрести,

а, следовательно, и найти совершенно новый товар, теперь в большинстве случаев дифференциация товаров предполагает улучшение или модификацию отдельных наименований из существующей товарной группы, а не создание совершенно новых. (Исключением являются бытовая электроника и медицинские технологии, однако стоит помнить, что, приобретая соответствующие изделия, покупатели в большей степени выбирают не сами товары, а те впечатления и изменения, которые те привносят в их жизнь.) Даже если кто-то изобретает по-настоящему новый товар, то производители инстинктивно стремятся автоматизировать процесс его производства и сделать его массовым как можно скорее. И хотя результатом может стать рост доходов, количество рабочих мест в мире вырастет незначительно.

Сфера услуг также, и это закономерно, исчерпала себя. Любой прирост количества реальных услуг, к которым государственная статистика продолжает относить впечатления (и трансформации), в основном происходит за счет оказания финансовых услуг. Этот прирост по большей части возникает в результате манипуляций со стоимостью изделий и услуг, начиная с автомобилей и жилья и заканчивая строительством торговых центров и другими коммерческими предприятиями. И это сопровождается все более отчаянными попытками создания финансовых инструментов (в виде защищенных классов активов), которые позволили бы извлечь больше прибыли из материальных благ, уже находящихся в обороте. Весь этот бесконечный процесс создания финансовых инструментов не дает сколько-нибудь значительного прироста реальной стоимости. И поэтому, как и в случае с ажиотажем и крахом доткомов, случившемся ранее, «пузырь» в конечном итоге лопнет. В чем же действительно нуждается наш мир? В новых благах, которые будут создавать новые предприятия — постановщики впечатлений. Со времени выхода в свет первого издания *«Экономики впечатлений»* мы констатируем, что выдвинутые нами идеи прижились в трех областях. Первой является маркетинг впечатлений, в котором постановка впечатлений используется для

продвижения товаров и услуг, он предполагает минимальное использование традиционных средств массовой коммуникации для создания спроса на товары и услуги. Вторая — применение искусства постановки впечатлений при работе с клиентами, что многие также называют управлением клиентскими впечатлениями (Customer Experience Management, CEM), которое призвано облегчить взаимодействие с клиентами и сделать его более дружеским и располагающим. И, наконец, индустрия цифровых впечатлений, которая постоянно развивается на основе интернета и других электронных платформ, создавая новые виртуальные и игровые впечатления. В каждой области имеются свои преимущества. Много товаров и услуг продаются благодаря маркетингу впечатлений, некоторые «потребительские впечатления» перестали быть головной болью благодаря применению CEM, а многие цифровые впечатления, несомненно, открывают такие возможности, которые нельзя даже представить себе в материальном мире. Однако реальное экономическое развитие предполагает появление впечатлений в виде новой продукции, а не только новых маркетинговых мероприятий, стратегий работы с клиентами и использовании потенциала новых средств массовой коммуникации. Для повышения экономической ценности потребуется создавать новое предложение (рыночные продукты), благодаря чему торговые операции станут впечатлением, а впечатление станет маркетингом в реальном мире или в виртуальной реальности.

ВОЗМОЖНОСТИ, ПРИСУЩИЕ ЭКОНОМИКЕ ВПЕЧАТЛЕНИЙ

Здесь на первый план выходят четыре потенциальные возможности для создания добавленной стоимости. Первая касается товаров: следует провести массовую персонализацию как можно большего их количества. Нужно не увеличивать производство материальных товаров, а создавать больше инновационных методов их производства. Большинство производителей не вняли

нашему призыву (и не только нашему) перейти от массового производства к созданию методов массовой персонализации, заменить логистические цепочки цепочками управления производством и поставками, не превращать сырье в товары, предназначенные для спекулятивных целей, а производить их только при наличии реального спроса. Массовая персонализация, эффективное обслуживание клиентов с учетом их уникальных требований предполагает производство товаров только по запросу конкретных заказчиков. Массовая персонализация любого товара автоматически превращает этот товар в услугу, а массовая персонализация любой услуги автоматически делает последнюю впечатлением. В книге *«Экономика впечатлений»* мы посвятили две с лишним главы тому, как наилучшим образом использовать возможности персонализации и товарные предложения. И все же на данный момент никто не сможет назвать хотя бы одну модель автомобиля американского производства, которую предлагали бы покупателям после массовой персонализации. И очень жаль. Именно по этой причине множество дилерских центров пришлось закрыть, а покупатели так и не получили новых впечатлений от покупки автомобиля, созданного по их личному проекту.

Чтобы способствовать распространению массовой персонализации, которая служит источником новой стоимости, позвольте обратить ваше внимание на концепцию, которой чаще всего пренебрегают, и которая, вероятно, является наиболее значимой во всей этой книге — речь идет об уменьшении или уничтожении потребительской уступки. Она определяется как разрыв между ожиданиями потребителей и тем, чем им приходится довольствоваться при покупке товаров и услуг массового производства. Каждый предприниматель получит выгоду, если задаст себе вопрос: «Какой аспект этого разрыва нужно устранить, чтобы создать наибольшую стоимость для покупателей?» Как только вы определите этот аспект, вам следует искать решения, которые позволят уменьшить потребительскую уступку.

Вторая возможность касается услуг. Большему числу компаний следует приучать своих сотрудников разыгрывать спек-

такль. В организациях, ориентированных на оказание услуг, внимание уделяется исключительно выполнению поставленных перед сотрудниками задач, а в организациях, ориентированных на постановку впечатлений, также принимают в расчет то, как эти задачи выполняются, а потому применяют в работе театральное искусство. В общем и целом, несмотря на тонны книг по менеджменту, в которых содержатся советы по обслуживанию покупателей, последние продолжают сталкиваться с множеством неприятных ситуаций. Вспомните, как обычно ведут себя работники сферы услуг с клиентами, когда те звонят в центры обработки заказов, простаивают у касс в магазинах шаговой доступности, пытаются докричаться до менеджера на автораздаче, стоят в очереди в банке, берут на прокат автомобиль, мотаются на маршрутках, летают самолетами, делают покупки в продовольственных магазинах, ходят по торговым центрам, заправляют машины и т.д. 12 лет назад мы назвали бы такое обслуживание плохим, никаким или самообслуживанием. К сожалению, с тех пор мало что изменилось. Теперь понятно, почему клиенты не спешат платить больше. Поэтому прибыли не растут, зарплаты не увеличиваются, а работники простаивают без дела — и все это ведет к дальнейшему ухудшению качества обслуживания.

Необходимо сделать первый значительный шаг к постановке более увлекательных впечатлений. Как видно на примере компании *Geek Squad,* компании должны признать тот факт, что их сотрудники находятся на сцене, а потому им надо «играть» так, чтобы увлечь своих клиентов. Поэтому руководителям необходимо давать своим подчиненным роли, помогать вживаться в них и проводить репетиции, прежде чем отправлять их на «деловую сцену». Когда бизнес ограничивается обычным оказанием услуг, то при почасовой оплате работники практически не тратят свое внерабочее время на подготовку к сценическому действу, в отличие от актеров. Хорошо подготовленное выступление, когда основное внимание уделяется не только процедуре обслуживания клиентов, но и тому, как оно происходит, превращает обычное оказание услуги

в незабываемую встречу. Поэтому задайте себе вопрос: «Какие сценические приемы могут превратить функциональные обязанности ваших сотрудников в незабываемые события для ваших клиентов»? Три главы этой книги посвящены доказательству того, что работа — это театр. Мудрые предприниматели внедряют эту новую парадигму в своих организациях, а блюстители старого порядка не способны увидеть преимущества инвестирования в повышение актерского мастерства своих сотрудников и при каждом удобном случае думают только о сокращении числа штатных работников.

Третья возможность касается собственно впечатлений: большее количество экономических предложений должно сопровождаться взиманием платы именно за потраченное время. Время — деньги, когда речь заходит о впечатлениях. В настоящее время за участие в некоторых маркетинговых мероприятиях, связанных с постановкой впечатлений, берется плата, в некоторых случаях постановка впечатлений сопровождается дополнительной оплатой продвигаемых товаров и услуг, а доступ к некоторым впечатлениям можно получить только по подписке. Ключевое слово здесь — некоторые. Очень важно, чтобы в будущем доступ к большему количеству впечатлений осуществлялся за плату, потому что это ключ к полноценной экономике впечатлений. Однако реальное превращение впечатлений в экономическое предложение, сопровождаемое открытием новых источников дохода, требует взимания платы именно за время, проведенное в конкретном месте или на конкретном мероприятии. Многие компании в настоящее время приходят в упадок, потому что так и не задали себе того основополагающего вопроса, который мы поставили 12 лет назад: «Что бы мы изменили, если бы стали брать плату за доступ?» Этот вопрос до сих пор является самым важным, а нахождение ответов на него — самым неотложным делом.

Чтобы упростить поиск ответов, мы в настоящем издании *«Экономики впечатлений»* приводим описание новой системы, которая включает шесть способов взимания платы за доступ: плата за вход, плата за участие в мероприятии,

повременная оплата, вступительный взнос, абонентская плата и членские взносы. Описание этих способов получения платы призвано помочь предприятиям изобрести новые способы разработки и монетизации создаваемых ими впечатлений. Давайте рассмотрим одну конкретную модель ценообразования, которая наилучшим образом вписывается в эту систему взимания платы за доступ — совместное (но разделенное по времени) владение или пользование объектами собственности. Возьмем для примера *Netflix.* Владельцы канала не сдают фильмы в аренду и не берут плату за каждый арендованный фильм. Компания, скорее, взимает помесячную плату за просмотр своих программ по подписке, и в эту же сумму включает арендную плату. Аналогичные впечатления, получение которых связывается с абонентской платой, стали предлагаться вместе с появлением служебных самолетов, рекреационных транспортных средств, снегоуборочного оборудования и даже дизайнерских женских сумочек. Совместное использование автомобилей также может принести некоторый успех, но настоящий успех придет, когда у клиентов появится доступ к целому каталогу автомобилей, предназначенных для разных целей. Почти любая отрасль экономики сможет извлечь выгоду, если сумеет предложить дифференцированный продукт, базирующийся на получении платы за впечатления.

Наконец, большее количество впечатлений должно стимулировать трансформации, а трансформации — это пятый и последний вид экономического предложения (первым является товар) в рамках эволюции потребительской ценности. Они должны стать мерилом уровня оплаты, взимаемой только за очевидные результаты, основой которых являются впечатления. Иными словами, компании, давшие толчок изменениям, должны брать плату не только за потраченное время, но и за произошедшие со временем изменения. Они должны получать деньги за достижение целей, а не только за средства, затраченные на постановку впечатлений, которые меняют жизнь или облик компаний. Мы обращаем на это особое внимание компаний, действующих в трех отраслях экономики, тех, чья

основная задача состоит в том, чтобы сделать нас умными, здоровыми и богатыми.

По-настоящему рыночный подход в области здравоохранения позволил бы медицинским учреждениям взимать плату за очевидный результат — оздоровление или выздоровление, а не просто за попытки достичь этих достойных целей. Мы перейдем от бесконечных дебатов по вопросам медицинского страхования к реальным инновациям в сфере здравоохранения, когда деньги будут браться в обмен на получение непрерывной гарантии хорошего здоровья. Неудачное лечение, после которого не произошло выздоровления, не должно оплачиваться (точно так же, как мы не оплачиваем работу сантехника, если он не смог починить протекающую раковину), и тогда непременно появятся новые финансовые инструменты, привязанные к фактическим результатам работы, которые, возможно, будут использоваться для закрепления потока будущих платежей от успешно излечившихся пациентов. Точно так же система поощрений для сотрудников финансовых учреждений должна будет отражать реальные последствия их инвестиционных решений, затем акцент должен будет сместиться с инвестиций на консультирование клиентов по жизненно важным финансовым вопросам, касающимся распоряжения богатством. Колледжам и университетам, которые выпускают едва ли половину тех, кто в них поступает (разве стали бы мы терпеть такую же низкую производительность в какой-нибудь другой отрасли), следует уделять основное внимание реальному влиянию образования на общество в целом, на личность учащихся и уровень их образования, а плату за обучение взимать полностью или частично только после того, как это влияние станет очевидным — на момент окончания ими учебного заведения или впоследствии. В противном случае мы окажем этим отраслям медвежью услугу.

Наш совет шире внедрять экономику впечатлений не означает, что за последние 12 лет в экономике не было заметного прогресса в плане предложения новых впечатлений. На самом деле их появилось немало либо потому что компании стали

следовать принципам, которые мы пропагандировали в первом издании книги, либо вследствие естественного желания сохранить за собой конкурентное преимущество, поскольку их товары и услуги стали копировать их конкуренты. Но сделать предстоит еще немало. И это нас не удивляет, поскольку мы всегда считали, что становление экономики впечатлений подразумевает долгосрочные изменения в самой структуре экономики развитых стран. Для перестройки экономической системы за счет созидательного разрушения потребуется какое-то время. Новые формы экономического продукта не появляются сами по себе. Они требуют усилий отдельных людей и предприятий, которые помогут оставить в прошлом модели экономики, в которых основное место занимала промышленность и сфера услуг, чтобы открыть дорогу новым впечатлениям и трансформациям.

НАСУЩНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ ВПЕЧАТЛЕНИЙ

Нам не хочется, чтобы ошибочные представления препятствовали прогрессу. Поэтому позвольте нам дать официальный ответ на возражения, которые высказывались по поводу *«Экономики впечатлений»* за прошедшие годы. Некоторые читатели возражали против использования термина «инсценировка/постановка» для описания основной задачи или той функции, которую впечатления выполняют в экономике. Можно было бы использовать другое слово — нам в голову приходит «оркестровка» — рискуя при этом сместить акценты со значимости драматического искусства для, скажем так, постановки захватывающих впечатлений. Именно драматического искусства. И, честно говоря, большему количеству компаний, помимо тех, что работают в шоу-бизнесе, для организации своей работы требуется принять театр за образец. Возражения по поводу этого термина нас откровенно раздражают. Некоторые читатели возражают против использования нами слова театр «в качестве метафоры», в тех

случаях, когда мы не смогли выразиться яснее. Это не метафора, а модель человеческой деятельности в процессе постановки впечатлений. Нам также хотелось бы, чтобы те, кто согласен с реальностью изменений, происходящих в экономической системе, перестали предлагать альтернативные термины для данного этапа экономического развития и не настаивали на использовании таких словосочетаний, как «экономика знаний» или «экономика внимания». Стадии развития экономики всегда назывались в соответствии с характером основного экономического предложения (экономика услуг названа так из-за производимых в ней услуг) или доминирующего сектора экономики (аграрный, т.е. сырьевой сектор экономики производит сырье, а индустриальный сектор — товары), поэтому единственной приемлемой альтернативой термину «экономика впечатлений» будет термин «театрализованная экономика». Он кажется не таким удобным из-за упомянутого выше ошибочного толкования слова «театр». Также некоторым следует просто поточнее выбирать термины. Мы не возражаем против использования выражений «общество мечты» или «креативный класс» и с удовольствием признаем и считаем, что они должным образом описывают тенденции, возникающие наряду с экономикой впечатлений. Впрочем, от эпизодического использования этих выражений пользы никакой. Мечты и креативность служили источником прогресса на предшествующих стадиях экономического развития (но не в той же мере, как на данной стадии, когда они могут стать причиной появления новой социальной прослойки). Эта новая экономика является новой в силу того, что впечатления в ней служат основой экономической деятельности. Вот пример: люди редко (если вообще когда-либо) платили за организацию дней рождений на предшествующих стадиях экономического развития. Сегодня это обычное явление.

Кроме этих терминологических вопросов иные читатели неправильно восприняли наши намерения (возможно, приняв свои мрачные предчувствия за наши амбиции). Некоторые посчитали, что впечатления связаны исключительно с развлечениями. Любой, кто внимательно прочтет главу 2, поймет,

что это не так. На самом деле мы считаем, что четыре области впечатлений, а именно развлечение, обучение, эскапизм (уход от реальности) и эстетика помогают человеку не погубить себя избытком увеселений. Демонстрацию полнометражных фильмов на уроках вместо преподавания, показ презентации *PowerPoint* в храмах вместо общения с паствой или *прокручивание на табло стадиона видеоклипов на далекие от спорта темы вместо коммуникации с фанатами нельзя считать ни вдумчивой работой, ни искусством постановки впечатлений. Другая ошибочная трактовка заключается в предположении, что все впечатления обязательно должны иметь тенденцию к недостоверности или виртуальности.* (К этим вопросам мы обращаемся в наших последующих книгах: ***Authenticity: What Consumers Really Want***[2] ***(«Аутентичность: чего по-настоящему хотят потребители»)*** и ***Infinite Possibility: Creating Customer Value on the Digital Frontier***[3] ***(«Бесконечные возможности: создание потребительской стоимости за счет использования передовых информационных технологий»))***. В действительности экономика впечатлений допускает существование широкого спектра альтернативных предложений, начиная с более или менее естественных и искусственных, оригинальных и поддельных, искренних и наигранных, реальных и фальшивых, эгоистичных и альтруистичных вариантов во всех измерениях пространства, времени и материи. И чтобы опровергнуть еще одно мнение, будто мы стремимся превратить «всю жизнь» в «платные впечатления», мы возразим, что, несомненно, признаем факт существования общественных и личных впечатлений, на которые не распространяются товарно-денежные отношения. Поскольку нельзя отрицать, что наша жизнь все больше превращается в товар, то нам всем следует изучить те роли, которые мы играем в своей жизни: граждан,

---

2 *Джеймс Х. Гилмор, Б. Джозеф Пайн II.* Аутентичность: чего по-настоящему хотят потребители. М.: BestBusinessBooks, 2009.

3 *B. Joseph Pine II, Kim C. Corn, James H. Gilmore*. Infinite Possibility: Creating Customer Value on the Digital Frontier / Berrett-Koehler Publishers, 2011.

жертвователей, студентов, прихожан, не говоря уже о ролях родителей и любовников, на предмет того, что мы предпочитаем покупать или не покупать, продавать или не продавать, какие впечатления испытывать, а какие — нет. И все-таки развитым экономикам придется перейти к преимущественной постановке впечатлений, чтобы продолжать процветать — товаров и услуг больше недостаточно для создания большого количества рабочих мест. Нам бы хотелось надеяться, что опасения относительно возможности вредоносного влияния некоторых впечатлений (и, более того, трансформаций) вынудят критиков выйти на экономическую сцену и предложить более достойные формы указанных предложений.

Два критических замечания, высказанных в адрес *«Экономики впечатлений»,* заслуживают особого внимания, поскольку способствуют дальнейшему исследованию природы увлекательных впечатлений. Первое подчеркивает важность совместного творчества и указывает на то, что мы в своей работе недооцениваем вклад гостей в создание их собственных впечатлений. Это замечание является вполне адекватным, поскольку в 1999 году, да и сейчас, мы в первую очередь рассматриваем впечатления со стороны предложения. Наша первостепенная задача состояла и состоит в том, чтобы вдохновлять на создание новых впечатлений. Поэтому мы намного больше внимания уделяем постановщикам впечатлений, хотя и признаем, что до некоторой степени все впечатления являются результатом совместного творчества, поскольку возникают в психике человека в ответ на то, что происходит вне этого человека. При этом мы согласны с тем, что предложение новых впечатлений действительно побуждает многих гостей играть более активную роль. Более того, это их желание распространяется и на отношения между клиентами и поставщиками услуг, а также и на отношения между потребителями и производителями товаров (этот факт Джо признавал в своей первой книге

Mass Customization: The New Frontier in Business Competition[4] *(«Массовая персонализация товаров — новое слово в конкурентной борьбе»)*. Элвин Тоффлер обратил на это внимание, когда предвосхитил появление «производящих потребителей». Однако ни один подход не следует жестко навязывать при разработке впечатлений. Было бы ошибкой полагать, что все потребители в любых обстоятельствах захотят непосредственно участвовать в создании каждой категории предлагаемых товаров, услуг и впечатлений. (Трансформации, происходящие в свободном обществе, по самой своей сути предполагают совместное творчество, компании лишь направляют своих клиентов туда, где они и так должны были оказаться, иначе трансформации были бы тиранией.) Чему действительно следует уделять внимание, так это степени контроля, возможной в каждой отдельно взятой ситуации. Даже в *Диснейленде* или в *Мире Уолта Диснея,* т.е. там, где постановке впечатлений отводится значительное место, сами гости имеют большое влияние на то, куда и когда они отправятся в перерывах между посещением аттракционов. И один из нас (назовем его Джим) получает особое удовольствие от участия в таких шоу, как *Country Bear Jamboree* — его переполняет энтузиазм, когда он своими чрезмерно громкими криками и улюлюканьем фактически мешает окружающим получать впечатления. По сути, речь идет о целенаправленности действий постановщика и его готовности приспосабливаться к пожеланиям заказчика в процессе совместного творчества. Мы приветствуем наличие обоих качеств у постановщиков впечатлений.

Второе веское замечание касается того, что мы слишком большое значение придаем впечатлениям как незабываемым событиям. Позвольте изложить нашу точку зрения, которая имеет два аспекта. Первый касается планирования увлекательных впечатлений, при этом вы можете и должны учитывать

4 *B. Joseph Pine.* Mass Customization: The New Frontier in Business Competition / Harvard Business Review Press, 1992.

разные факторы. В их число входят, среди прочих, следующие: мультисенсорный характер впечатлений, их значимость для данного человека, то, как впечатление можно донести до других людей (если это вообще возможно), глубина и продолжительность различных элементов впечатлений, их сложность (или простота). Сюда же относятся неподдающиеся вербальному описанию факторы, влияющие на то, как люди проводят время. Культурные особенности, деликатные моменты, проистекающие из национальных и местных реалий наряду с жизненным опытом гостей — все это влияет на восприятие впечатлений. Мы верим, что вне зависимости от точки зрения любой фактор удовольствия обычно превращается во впечатление, которое люди охотнее запомнят, даже если в их памяти отложатся только несколько деталей или вообще ни одной. Это подводит нас ко второму аспекту проблемы — признанию того, что существует разница между воспоминаниями о впечатлении и наслаждением, испытанным в момент восприятия впечатления (не говоря уже о том, насколько незабываемым оно окажется). Даже в этом случае люди, по крайней мере, запомнят, что они наслаждались впечатлениями, даже если не смогут вспомнить их и объяснить почему. Решающее значение имеет то, как эти впечатления завершились. Вот поэтому мы дополнили настоящее издание *«Экономики впечатлений»* еще одной моделью — «пирамидой Фрайтага» (предложенная в середине XIX века Густавом Фрайтагом модель приводится в главе 6), которая описывает и подробно объясняет структуру сюжета увлекательного драматического произведения. Короче говоря, неспособность создать надлежащую экспозицию, показать развитие событий или своевременно перейти к развязке не помогает запомнить даже наиболее яркие моменты приносящих радость впечатлений (и даже более того, усиливает способность запоминать неприятные моменты). Давайте подведем итог: хорошая память не требуется для запоминания каждого впечатления, но чем сильней будет (положительное) воспоминание и чем дольше оно останется в памяти, тем больше будет созданная ценность.

Теперь мы оставляем вас наедине с обновленным изданием *«Экономики впечатлений»*. В нем содержится много новых примеров, иллюстрирующих обилие моделей, и инструментов, которые мы предлагаем руководителям, чтобы они могли по-новому взглянуть на мир. Помимо желания привлечь читателей, мы все же надеемся, что те, кто когда-то прочитал первое издание книги, прочтут ее снова, чтобы освежить в памяти усвоенные уроки. И мы надеемся, что они порекомендуют сей фолиант своим друзьям и знакомым, потому что для перехода к экономике впечатлений нам может потребоваться помощь единомышленников. Мы желаем вам всего наилучшего и искренне надеемся, что *«Экономика впечатлений»* приблизит тот день, когда экономика впечатлений полностью раскроет свой потенциал.

Джеймс Х. Гилмор
Шейкер Хайтс, штат Огайо

Джозеф Б. Пайн II
Деллвуд, штат Миннесота

ВСТУПЛЕНИЕ

ЗАНАВЕС ПОДНИМАЕТСЯ!

Затоваривание. Снижение цен. Скидки — 10, 20, 30, 40%. Все за половину стоимости! Покупаете одну вещь, вторую получаете бесплатно. Самые низкие цены! Полная распродажа… Одним словом — уценка.

Главное назначение этой книги — показать, что ценовая конкуренция не является единственным выходом. Хотя покупатели любят распродажи, для компаний снижение цен — это дорога в никуда. Такой подход работал на протяжении многих лет, даже десятилетий. В эпоху массового производства экономика, которая, в основном, полагалась на рост масштабов производства, сумела значительно сократить затраты, а значит, снизить цены. Однако то в одной индустрии, то в другой этот тип конкуренции перестает гарантировать рост и прибыльность. Вы знаете об этом, мы все знаем об этом. Но как можно это исправить?

Мы написали эту книгу для тех, кто ищет новые пути и стремится повысить потребительскую ценность своего предложения. Мы осознаем, что в последнее время было написано и издано множество книг на эту тему. Сейчас все стремятся к улучшению, реорганизации и сокращению штатов. Все приняли концепцию временной конкуренции и индивидуального пути развития. Все пользуются последними достижениями информационных и цифровых технологий и стремятся к массовой персонализации и самоорганизации. Каждая компания,

которая претендует на конкурентоспособность в будущем, сосредоточивает все свое внимание, все свои усилия на клиенте и его потребностях. Так что же тут может быть нового?

А новое вот что: впечатления, которые представляют собой уже существующий, но еще мало изученный вид *экономического предложения.* Отделение впечатлений от услуг в деятельности компании открывает перед ней невероятные возможности для экономического роста, как в свое время признание услуг отдельным предложением привело к появлению нового типа экономики на фоне приходящей в упадок промышленной базы. Сейчас мы становимся свидетелями зарождения еще одной экономики. Забудьте распространенное заблуждение: информация не станет основой «новой экономики», потому что ее нельзя назвать экономическим предложением. Как любит говорить наш друг Джон Перри Барлоу, «информация жаждет свободы». Только когда компании преподносят ее в форме информационных *услуг,* информационных *товаров* или информационных *впечатлений,* только тогда можно говорить о создании или появлении потребительской ценности. Экономические предложения должны непременно включать в себя элемент купли-продажи.

Признание впечатлений отдельным экономическим предложением — это залог экономического роста в будущем, мы расскажем об этом в главе 1. Пессимист в вопросах экономики Джереми Рифкин прав, когда говорит, что спрос на рабочую силу в сфере услуг будет падать, как и раньше, благодаря инновациям и повышению производительности, точно так же, как он упал в промышленном секторе, а еще раньше — в сельском хозяйстве. Однако ошибаются те, кто горько оплакивают сокращения рабочих мест и думают, что в скором времени это приведет ко всеобщей безработице. Будут новые предложения, будут новые волны экономической активности, которые предоставят небывалые возможности для карьерного роста и повышения благосостояния, при условии, что предприятия будут свободно конкурировать между собой и что правительство не будет навязывать свою точку зрения о том, какие экономические

предложения верны или неверны и какие из них поощрять, а каким препятствовать.

Тем компаниям, которые осознают происходящий радикальный переход к новому виду экономики и эффективно реагируют на него, легко будет противостоять вынужденному снижению цен и создавать качественно новую потребительскую ценность. (Это не означает, что все предприятия должны заниматься постановкой впечатлений, чтобы оставаться рентабельными. Продажа сырья может приносить прибыль. Однако в этой сфере даже незначительное падение спроса наносит компании сокрушительный удар.) В главах 2 и 3 рассказывается, как поставить захватывающее и увлекательное впечатление. В них предлагаются два приема, которые мы разработали после тщательного изучения деятельности компаний, которые уже успешно зарекомендовали себя в экономике впечатлений. Для тех, кто пока не может перейти к новому типу экономики, мы предлагаем еще один путь — массовую персонализацию, которая автоматически превращает товары и услуги во впечатления. Если вы примете принципы массовой персонализации, изложенные в главах 4 и 5, и таким образом поможете своим клиентам уменьшить степень потребительской уступки при покупке какой-либо продукции, вы сделаете первый шаг на пути к экономике впечатлений. (Не пропустите также короткий «Антракт» после главы 5.)

Новой экономике нужны новые модели бизнеса. На каждом уровне в каждой компании все служащие должны понимать, что в экономике впечатлений бизнес — это сцена, а работа, таким образом, — театр. Возможно, это покажется странным, но в главе 6 вы прочтете о том, что как только на горизонте появляется клиент, служащие превращаются в актеров. Там же вы узнаете о нескольких эффективных приемах, которые помогают им лучше играть свои роли. В главе 7 рассмотрены четыре формы театра, а также даны некоторые советы по выбору формы, подходящей именно вам. В главе 8 речь пойдет о различных ролях, которые играет компания, предлагающая впечатления. После прочтения этой главы все

служащие — от руководителей высшего звена до консультантов в магазине — смогут взглянуть на себя по-новому; служащим отдела кадров и коммерческого развития следует обратить особое внимание на главу 8, ведь в ней рассказывается об изменениях, необходимых в условиях новой экономики.

Конечно же, не все согласятся, что переход к экономике впечатлений вообще имеет место или что это шаг вперед, а не назад. Давайте возьмем в качестве примера Лас-Вегас — столицу впечатлений в США (хотя, если бы мы проводили опрос, некоторые назвали бы и Орландо, и Лос-Анджелес, и Манхэттен, и даже Бренсон в штате Миссури). Практически все в Лас-Вегасе — это тщательно продуманные впечатления: все от игровых автоматов в аэропорту до бесчисленных казино в районе Strip; от тематических отелей и ресторанов до концертных залов, цирков и показов фокусов; от торгового центра *Forum Shops* в древнеримском стиле до луна-парков, аттракционов и карнавалов, которые привлекают как молодежь, так и людей в возрасте.

Конечно же, впечатления Лас-Вегаса имеют и обратную сторону; обилие алкогольных напитков и обнаженных тел в ночных клубах, наркотики и проституция. К сожалению, все это так же характерно для экономики впечатлений, как и для привычных нам форм развлечений. Это правда, что с переходом к новому типу экономики кое-кто (а может, не только «кое-кто») сделает неразумный или безнравственный выбор благодаря доступности некоторого рода впечатлений. А большинство упомянутых выше впечатлений, будучи увлекательными и незабываемыми, назвать добродетельными никак нельзя. Более того, многие люди, и это вполне объяснимо, будут отвергать искусственность мира *Диснейленда,* фальшивость аттракционов и техногенную удаленность интернета (хотя эти «искусственные» впечатления в некоторой степени уравновешиваются появлением таких «подлинных» впечатлений, как «зеленый туризм» в Йеллоустонском национальном парке, спуск на ослах в Гранд-Каньон, спуск на каноэ по реке Колорадо и целый сонм так называемых экстремальных видов

спорта, катание на роликовых коньках, сноубординг, дельтапланеризм и т.д.).

Несмотря на то что с каждым предыдущим экономическим переходом значительно улучшались условия труда, состояние здоровья, продолжительность и уровень жизни, не обошлось и без негативных последствий. Мы не можем ожидать, что все будет гладко при переходе от экономики услуг к экономике впечатлений. Все вышеупомянутые вопросы нужно обсуждать, нужно стараться их решить. Ясно, что мы не можем закрывать глаза на реальность зарождения экономики впечатлений. Благо или вред, добродетель или безнравственность, естественность или искусственность — выбор за нами. Мы сами творим экономику впечатлений и сами решаем, какой ей быть.

Тем, кто порицал предыдущие экономические переходы — к промышленной экономике два столетия назад и к экономике услуг последние 20 лет, — все равно не удалось их остановить. Все случилось так, как случилось, несмотря на все протесты. Таким образом, полагаем мы, нет смысла задаваться вопросом, должен ли вообще иметь место в нашей жизни переход к экономике впечатлений. Если общество стремится к благосостоянию, то для повышения потребительской ценности своих предложений оно должно использовать впечатления (товаров и услуг для этого уже недостаточно). Нужно задуматься над тем, *какие именно впечатления будут поставлены* и предложены людям. Руководитель компании, как и любой другой человек, должен прежде всего решить для себя вопрос моральных ценностей. Об этом мы поговорим в главах 9 и 10, посвященных деловому миру будущего; в нем обесцениваются впечатления и появляется новый, пятый, вид экономических предложений — трансформации. Не пропустите эти две главы; несмотря на то что речь в них пойдет о будущем, полученные знания могут вам пригодиться уже сейчас.

Мы надеемся, что наши читатели получат ясную и отчетливую картину того, что собой будут представлять экономика впечатлений и конкуренция в ней, а также откроют для себя

новые стратегические возможности. Более того, мы надеемся, что лично вы обретете инструменты и методы, необходимые для постановки захватывающих впечатлений и выполнения удивительных трансформаций для ваших настоящих и будущих клиентов.

Джо Пайн, Деллвуд, штат Миннесота
Джим Гилмор, Шейкер Хайтс, штат Огайо
Декабрь 1998 года
Strategic Horizons LLP
P O. Box 548
Aurora, OH 44202–0548 U.S.A.
+1(330)995–4680
pine&gilmore@customization.com

1
ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ В ЭКОНОМИКУ ВПЕЧАТЛЕНИЙ!

Уценка. Само упоминание о ней бросает в дрожь руководителей и предпринимателей. Ведь она означает, что их продукция не отличается от товаров других компаний и покупатели выбирают ее только из-за цены, цены и еще раз цены.

Давайте возьмем в качестве примера настоящий сырьевой товар: кофе. Компании, которые собирают кофейные зерна или торгуют ими на фьючерсном рынке, получают (на момент написания этой книги) немногим более 1,65 долл. за килограмм, т.е. 1 или 2 цента за чашку. Когда производитель обжаривает, перемалывает, упаковывает и продает те же самые кофейные зерна в бакалейной лавке, превращая их таким образом в товар, для потребителя цена возрастает до 5–25 центов за чашку (в зависимости от торговой марки и размера упаковки). Если же сварить кофе в самом обычном, ничем не примечательном придорожном кафе, ресторане быстрого обслуживания или баре, эта услуга будет стоить уже от 50 центов до 1 долл. за чашку.

Итак, кофе может предлагаться на рынке как сырье, товар или услуга, причем в каждом конкретном случае покупатели будут разными. Однако не спешите: подайте тот же самый кофе в пятизвездочном ресторане, где его заказ, приготовление и распитие напоминают театральное представление, — и потребители с радостью заплатят 2–5 долл. за порцию. Компании,