

ГЛАВА 1

**Цена наиболее
распространенных ошибок**

Много лет тому назад, в начале 1960-х гг., я начинал свою карьеру в корпорации *General Electric*. То было замечательное время. Конкуренции в современном ее понимании просто-напросто не существовало.

Основным соперником *GE* по всему спектру выпускаемых товаров была компания *Westinghouse*, хотя, по современным меркам, относиться к ней как к сильному конкуренту было бы большим преувеличением. Само существование *Westinghouse* было благом для *GE*. Если бы не конкурент, федеральное правительство постаралось бы всячески воспрепятствовать реализации «любви» *GE* к «электричеству».

В то время никто особо не задумывался об ошибках; высший менеджмент компании придерживался мнения о том, что любой потерянный бизнес рано или поздно можно будет вернуть. (Возглавлял *GE* тогда не Джек Уэлч. А когда он встал у корпоративного «руля», менеджерам пришлось задуматься о том, что же они делают.)

Что изменилось

Сегодня конкурентов столько, что стоит допустить ошибку, как ваш бизнес тут же достанется кому-то из них. Шансы вернуть себе упущенное мизерны, разве что кто-то другой, в свою очередь, даст маху. Но надеяться на ошибки конкурентов — все равно что участвовать в скачках в надежде, что остальным наездникам просто не удастся удержаться в седле. Не самая разумная стратегия.

Дело осложняется еще и числом участников каждого «заезда». В любой товарной категории царит то, что я называю «ти-

ранией выбора». Потребители сталкиваются с настолько богатым выбором, что один неверный шаг оказывается на руку не одному конкуренту, а армии соперников. Но трагизм ситуации состоит в том, что вернуть утраченный бизнес невозможно. Он пропал. (Наглядный пример тому — история корпорации *General Motors*, см. гл. 2.)

В последующих главах вы узнаете о многочисленных ошибках и о том, в какую цену они обошлись «промахнувшимся» компаниям. Но, прежде чем начинать рассказ об известных брендах, полезно будет разобраться в наиболее распространенных просчетах нашего гиперконкурентного мира и сделать первые выводы.

Ошибка «и я тоже»

Многие думают, что главное в маркетинге — убедить потенциального покупателя, что вы предлагаете наилучший товар или услуги под девизом: «Может быть, мы и не первые, но мы будем лучше».

Быть может, оно и так, но если вы припозднились с выходом на рынок и вынуждены сражаться с крупными, занимающими прочные позиции конкурентами, тогда, скорее всего, вы выбрали неверную маркетинговую стратегию. Товару «и я тоже» просто не суждено выйти на «оперативный простор».

Возьмем усилия *Pepsi* в категории лимонных прохладительных напитков. Несмотря на тот факт, что прилавки супермаркетов ломятся от всевозможных банок и бутылок, а кривая продаж отнюдь не стремится ввысь, *Pepsi* выпускает на рынок «Sierra Mist», конкурента «Sprite» и «7UP». И это после провала двух предыдущих попыток («Slice» и продукта под названием «Storm»).

Первоначальная стратегия продвижения, понятное дело, гласит, что напиток «лучше». По мнению Дона Хадсона, старшего вице-президента *Pepsi* по стратегии и маркетингу, «Sierra Mist» — «более прозрачный, более светлый, более освежающий, чем остальные напитки со вкусом лимона и лайма».

Что ж, будущее покажет, хотя я бы не стал ставить на победу «Sierra Mist», потому как для меня данный напиток не более чем очередной продукт из серии «и я тоже».

Другой недостаток подражательства состоит в том, что название первой вышедшей на рынок марки нередко становится типовым для товарной категории. «Xerox», «Kleenex», «Coke», «Scotch», «Gore-Tex», «Krazy Glue», «Q-tips» — все эти марки обладают гигантским преимуществом перед остальными, стремящимися стать лучше конкурентами.

Но если секрет успеха кроется в том, чтобы первым закрепиться в сознании будущего покупателя, какой же стратегии придерживается большинство компаний? Стратегии наилучшего товара. Метод контрольных сравнений (бенчмаркинг) — один из наиболее популярных предметов из курса менеджмента. Разрекламированный как «окончательная конкурентная стратегия», он предполагает оценку товаров компании по сравнению с лучшими продуктами отрасли. И является важной составляющей процесса, известного как «управление тотальным качеством» (TQM).

Но стратегия контрольных сравнений недееспособна хотя бы потому, что, несмотря на объективное качество товара, люди воспринимают как наилучшую только первую проникшую в их сознание марку. Придерживаясь подхода «и я тоже», вы автоматически попадаете в категорию второсортных товаров. Маркетинг — битва восприятий, а не товаров.

Наилучшим решением для входящей на рынок компании является стратегия «дифференцирования». Чем вы отличаетесь от других представителей своей категории? Если вы сможете выразительно озвучить это отличие, вы никогда не попадете в капкан «и я тоже». (Более подробно данный вопрос рассматривается в моей книге «Дифференцируйся или умирай! Выживание в эпоху убийственной конкуренции» (Питер, 2008.))

Ошибка «что вы продаете?»

Вы будете удивлены, но в течение многих лет значительную часть своего рабочего времени я посвящал тому, чтобы понять,

что же пытается продать та или иная компания. Тут важно простым, понятным языком определить товарную категорию.

«Описать свой товар непросто» — данное утверждение справедливо и для крупной, и для небольшой фирмы, особенно если речь идет о новой категории и новой технологии.

Нередко для этого используются такие непонятные фразы, что и повторять-то неловко. Позиционирование товара в сознании потребителей должно начинаться с того, чем является товар. Мы распределяем — «раскладываем по полочкам» — информацию и храним ее по категориям. Следовательно, если вы предлагаете будущему покупателю непонятную для него категорию, ваши шансы закрепиться в памяти покупателя устремляются к нулю.

Что такое «PDA»?

Рассмотрим проблемы, с которыми столкнулась компания *Apple* при выводе на рынок своего продукта под названием «Newton», который в самой компании называли не иначе, как «PDA».

Как компания ответила на важнейший для позиционирования вопрос: «Что мы продаем?»

Первое рекламное объявление спрашивало: «Что такое “Newton”?» Телевизионные ролики продолжали: «Что такое “Newton”? Где этот “Newton”? Кто такой “Newton”?»

К сожалению, *Apple* не смогла дать понятные большинству пользователей ответы.

«PDA», или персональный цифровой секретарь, не принадлежит ни к одной товарной категории. Равно как нет и надежды, что он *станет* категорией (его иронически называют «Просто Дурацкой Абстракцией»).

Компании не создают товарные категории, ибо данная «привилегия» принадлежит пользователям. И пока что они не превратили «PDA» в категорию. Вы когда-нибудь слышали, чтобы кто-то кого-то спросил о «PDA»? Это звучало бы, как разговор двух светил медицины. Даже специализированная пресса изобрела другое название — «карманный компьютер».

Производитель лишен возможности форсировать события. Покупатели либо будут использовать предложенные вами слова, либо не будут. И если ваше определение товара им не нравится, вы должны выбросить «белый флаг» и придумать новое название для категории.

«Newton» ждала бесславная кончина. Слава пришла к другому, более простому и технологичному органайзеру — «Palm Pilot».

Определитесь, что вы продаете

Если вы столкнулись с этой нелегкой задачей (необходимостью придумать название тому, что вы продаете), вы должны начать с простого анализа использования продукта, а потом попытаться воспользоваться связанными с ним словами. Когда появился первый автомобиль, его окрестили «безлошадным экипажем». (Простое описание того, как он работает.) «Кабельное телевидение» абсолютно точно описывает функционирование системы.

Наиболее успешными в маркетинге оказываются простые, доходчивые объяснения особенностей предлагаемых товаров.

Много лет тому назад компания под названием *Tandem* смогла закрепиться на рынке при помощи «безотказных компьютеров».

Prince Manufacturing произвела революцию в категории теннисного инвентаря, выпустив на рынок «ракетку большого размера».

Orville Redenbacher потрясла рынок своим «попкорном для гурманов».

Упомянутые нами определения были мгновенно восприняты потребителями. Они сразу поняли, что предлагают компании и чем действительно отличаются их предложения.

Как улучшить название своей категории

Иногда появляется возможность подкорректировать описание того, что вы продаете, и тем самым повысить шансы на успех.

То, что продавала компания *Keystone*, называлось «краном, закрывающимся при повороте на четверть оборота». Хотя эта фраза точно отражала принцип работы устройства, понять, что именно они продают, было непросто. Углубившись в изучение брошюры с описанием товара, я обнаружил, что речь идет о «кране, который не течет». Вот как производителю следовало бы описать усовершенствованное устройство.

Перед компанией *General Mills* встала задача увеличения объема продаж знаменитой серии продуктов «*Helpers*» (гамбургеры с курицей и тунцом). Изначально они имели «второстепенный» статус, т. е. дополняли традиционные гамбургеры с мясом. Осознанно недорогая концепция вряд ли была хорошей идеей, особенно в то время, когда потребители не задумываются о необходимости потуже затягивать пояса.

Все остальные подходы к описанию товара сводились к запеканке в том или ином виде. Поскольку товарооборот *General Mills* измеряется сотнями миллионов долларов, можно сказать, что «*Helpers*» — «излюбленный американский способ приготовления запеканки». А еще данную концепцию поддерживают 57 разных вкусов «*Helpers*» и рецепты Бетти Крокер в придачу.

Аппетитные запеканки привлекают людей любого достатка. (Эй, их готовит «Марта Стюарт»!) Даже Американский институт исследований раковых заболеваний рекомендует запеканки как блюдо, объединяющее в себе множество полезных продуктов.

Чтобы еще сильнее раскрутить марку «*Hamburger Helper*», нужно было всего лишь лучше выразить то, что за ней скрывается.

Коварство изменения

Корректировать концепцию товарной категории следует очень осторожно, потому что повлиять на умы потенциальных или существующих покупателей весьма сложно. Даже обладая мизерными знаниями о товаре, потребитель всегда считает, что он прав. Ментальное восприятие нередко принимается за

универсальную истину. Люди редко ошибаются, если ошибаются вообще — по крайней мере, так мы сами считаем.

В последующих главах этой книги будут представлены наглядные примеры данной проблемы. Например, как компания *Xerox* пыталась (сразу скажем, безуспешно) убедить людей в том, что она является больше чем производителем копировальных аппаратов.

Почему супы «Campbell's» стоят на первом месте по популярности в США и на последнем — в Великобритании? Почему супы «Heinz» в Британии стали «номером 1», а на американском рынке потерпели полный провал? Потому что маркетинг — битва восприятий, а не товаров, процесс воздействия на потребительское восприятие.

В свое время руководители компаний-производителей прохладительных напитков были уверены, что маркетинг есть не более чем «битва» вкусовых ощущений. Компания *Coca-Cola* выпустила подслащенную колу и провела 200 тыс. вкусовых тестов, подтвердивших, что по вкусу «New Coke» не только превосходит «Pepsi-Cola», но и оригинальную формулу, известную сегодня как «Coca-Cola Classic».

Чем закончилась эта история, вы знаете. Худший (если верить тестам) напиток «Coca-Cola Classic» сегодня возглавляет список бестселлеров. Потребители не проявили к «New Coke» ни малейшего интереса.

Мы верим в то, во что желаем верить. И ощущаем тот вкус, который хотим ощутить. Маркетинг прохладительных напитков есть битва восприятий, а не вкусов.

Ошибка «все тайное всегда становится явным»

Неспособность осознать простую истину, в соответствии с которой маркетинг есть битва восприятий, год за годом сбивает с толку тысячи перспективных предпринимателей.

Маркетологи поглощены идеями исследования рынков и «сбора фактов». Они анализируют ситуацию с тем, чтобы добраться до истины. Затем они «выходят на арену», исполнен-

ные уверенности в том, что обладают лучшим товаром, который обречен на победу над соперниками.

Но эта иллюзия не имеет отношения к объективной реальности. Нет никаких фактов. Нет лучших товаров. «Три кита» мира маркетинга — восприятие, восприятие и еще раз восприятие в сознании покупателей. Восприятие — вот что реально. Остальное — иллюзии.

Большинство маркетинговых ошибок допускаются из-за предположения о том, что в основе товарных «сражений» лежат реальные факты. То, что некоторые маркетологи считают естественными законами маркетинга, на самом деле основано на ошибочной предпосылке, в соответствии с которой главным героем маркетинговой программы является товар и от его достоинств и недостатков зависит, окажется ли компания в числе победителей или в числе побежденных. Вот почему естественный, логичный подход к маркетингу товара неизменно оказывается ошибочным.

Ошибка «чужая идея»

Плохо, когда фирма выпускает товар-подражатель. Но идея «и я тоже» ничем не лучше: одна концепция в сознании потенциального покупателя не может принадлежать сразу двум компаниям.

Если слово или позиция принадлежит конкуренту, бесполезно пытаться использовать ту же идею.

Компании *Volvo* принадлежит концепция «безопасности». Многие другие автопроизводители, включая *Mercedes-Benz* и *General Motors*, пытались использовать понятие безопасности как основу маркетинговых кампаний. Но еще никому, кроме *Volvo*, не удалось довести эту идею до сознания покупателя.

Другим примером недюжинных маркетинговых усилий по заимствованию чужих позиций служит «Страна зайцев» — проща говоря, розовый заяц «Energizer», заимствующий концепцию «прослужит долго» у «Duracell». Но сколько бы зайцев компания *Energizer* не бросала в «атаку», слово «долго» все равно останется

за «Dugacell». Данная марка первой закрепились в сознании покупателей и завладела концепцией. Лишний аргумент — корень ее названия («*Dura*» — долговечный, живучий).

Исследователи могут сбить вас с толку

На этот опасный путь крупные компании нередко подталкивают удивительные люди, которых обычно называют «исследователями». Армии специалистов проводят исследования в фокус-группах, обрабатывают анкеты и в результате составляют отчеты весом под килограмм, представляющие собой не более чем собрания пожеланий пользователей к свойствам товара или услуги. Отлично, мы удовлетворим любые желания потребителей.

Какая проблема связана с использованием батареек? Они могут «сесть» в самый неподходящий момент. Тогда какое свойство батарейки является наиважнейшим? Длительный срок службы, конечно. А раз людям необходим длительный срок использования, именно на этом мы и должны сделать акцент в рекламе. Правильно? Ошибка.

Но исследователи даже не упоминают о том, что идея уже принадлежит какой-то другой компании. Скорее они будут убеждать клиента в необходимости массированной маркетинговой программы. Теоретически, если потратить достаточную сумму денег, можно завладеть идеей. Правильно? Отнюдь нет. Ошибка.

Несколько лет назад на этом «поскользнулась» сеть ресторанов фаст-фуд *Burger King*, да так, что она продолжает «хромать» и сегодня. Исследование показало, что самым популярным свойством рынка ресторанов быстрого обслуживания является «быстрота» (ну еще бы!). И *Burger King* сделала то, что делают полные энтузиазма фирмы. Она обратилась в маркетинговое агентство со словами: «Если они хотят быстро поесть, наша реклама должна донести до аудитории информацию, что мы обслуживаем посетителей с высочайшей скоростью».

Но самой «быстрой» в США сеть ресторанов уже считается *McDonald's*. «Быстрота» принадлежит ей. Непоколебимая в сво-

их намерениях *Burger King* начинает кампанию под девизом «Лучшая еда для быстрых времен». И оказывается на краю пропасти. Контракт с рекламным агентством был разорван, руководство *Burger King* уволено, а компания продана. (Более подробно об истории *Burger King* рассказывается в гл. 8.)

Выбирайте противоположный путь, молодой маркетолог

Завладеть словом или позицией, если они уже принадлежат вашему конкуренту, невозможно. Необходимо найти и использовать в своих интересах другое слово, иной атрибут.

Слишком часто компании пытаются подражать лидеру. «Они должны знать, как лучше, поэтому мы поступим аналогичным образом». Не самый оригинальный тип мышления, надо сказать.

Попробуйте найти противоположное свойство, которое, возможно, позволит выставить конкурента в невыгодном для него свете. Ключевое слово здесь «противоположное», потому как обращение к аналогичному атрибуту не способно произвести желаемого воздействия.

«Coca-Cola» стала первой, оригинальной колой; оттого ее выбирают люди более зрелого возраста. «Pepsi» была с успехом позиционирована как выбор молодого поколения. Но несколько лет назад. В последнее время *Pepsi* продвигает слоган «Joy», а *Coke* — «Enjoy». Вы представляете, обе компании продвигают одну и ту же идею. Прямо тайный сговор какой-то.

Поскольку с кариесом борется зубная паста «Crest», другие производители делают ударение на вкусе, свежести дыхания, наличии соды, уничтожении бактерий. Перечислять не имеет смысла: вы их и сами знаете.

Маркетинг — битва идей. Поэтому если вы хотите добиться успеха, ваши усилия должны быть сконцентрированы на вашей собственной идее или свойстве. Если таковые отсутствуют, остается одно — установить низкую цену. Очень низкую цену.

Специалисты по маркетингу утверждают, что атрибуты товара отличаются по своему «весу»; одни из них важнее для покупателей, чем другие, поэтому следует попытаться завладеть самым главным свойством. Все так, но, если ведущий атрибут уже занят, вам остается довольствоваться меньшим бизнесом. Что, впрочем, предпочтительнее отсутствия какого-либо бизнеса.

Ошибка «мы преуспеваем»

Успех часто ведет к высокомерию, за которым может последовать провал. Когда люди добиваются успеха, они, как правило, утрачивают объективный взгляд на вещи. Они даже позволяют себе свысока судить о потребностях рынка.

Чем больших успехов добивались *General Motors*, *Sears* и *IBM*, тем высокомернее они становились. Они чувствовали, что могут делать на рынке все, что хотят. Успех оборачивался бедой.

Digital Equipment Corporation подарила миру мини-ЭВМ. Начав с нуля, *DEC* превратилась в преуспевающую компанию с оборотом в \$14 млрд. Успех привел к тому, что основатель *DEC* Кеннет Олсен настолько уверился в своем понимании компьютерного мира, что проигнорировал появление и персональных компьютеров, и открытой архитектуры, и процессоров с сокращенным набором команд (*RISC*-процессоров). Другими словами, Кен не обратил внимания на три величайших изобретения в компьютерной категории. (Тенденция подобна течению — бороться с ней бесполезно.) О бесславной кончине *DEC* рассказывается в гл. 4.

Чем крупнее компания, тем выше вероятность, что большинство ее сотрудников не знают директора в лицо. Возможно, это единственный значимый аргумент «против» расширения корпораций. Все остальные факторы говорят в пользу больших размеров. Маркетинг есть война, первый принцип которой — принцип силы. Преимущество на стороне самой крупной армии, самой крупной компании. Но вне зависимости от размеров организации в отсутствие концентрации на происходящей

в сознании покупателя маркетинговой битве она утрачивает былой перевес.

Данный момент иллюстрирует перепалка в совете директоров *General Motors* между Роджером Смитом и Россом Перо. Когда Р. Перо входил в состав совета директоров *GM*, он по выходным посещал автомобильные салоны и покупал автомобили. И критиковал Р. Смита за то, что коллега игнорирует необходимость периодических «вылазок на передовую».

«Мы взорвем систему *GM*», — говорил Р. Перо, утверждая о необходимости «разбомбить» отапливаемые гаражи, лимузины с шоферами и столовые для начальства.

Малые компании мысленно ближе к покупателю, чем крупные. Не исключено, что это одна из причин их бурного роста в последние десятилетия. Их еще не испортил успех.

Ошибка «быть всем для всех»

Те, кто пытаются быть сразу всем и для всех, неизбежно попадают в беду. Один менеджер сказал: «Лучше я буду сильным кое в чем, чем слабым во всем». Вряд ли можно дать лучший совет.

Мышление, в основе которого лежит принцип «быть всем для всех», ведет к тому, что называется «линейным расширением».

В узком смысле линейное расширение означает, что под популярной торговой маркой (такой, как «A. I. Steak Sauce») выпускают новый продукт (такой, как «A. I. Poultry Sauce»).

Логика здесь, безусловно, присутствует: «Мы выпускаем «A. I.», прекрасный соус, лидирующий в категории соусов для мяса. Однако потребители переключаются с мяса на птицу, поэтому давайте создадим соус для блюд из курицы. Лучшего имени, чем «A. I.», не найти. Так люди будут знать, что соус для птицы выпускает создатель отличного соуса для мяса «A. I.»».

Но маркетинг — битва восприятий, а не товаров. В сознании потребителей «A. I.» — это не торговая марка, а сам соус. «Подайте, пожалуйста, «A. I.»», — говорят за столом. И никто не спрашивает: «Какой «A. I.»?» Стоит ли говорить, что соус для птицы «A. I.» потерпел полное фиаско?

Как «избавиться» от своего отличия

Когда у вас есть ясная, хорошо сформулированная отличительная идея товара, выпуск новых версий только испортит ее.

Когда-то *Chevrolet* был самым популярным в США семейным автомобилем, № 1 по объему продаж. Бесконечный поток новых версий превратил его в дешевый дорогой седан, спортивный автомобиль, грузовик и фургон: все для всех. Сегодня по количеству продаваемых автомобилей марка занимает только четвертое место.

Многие компании воспринимают линейное расширение как простейший выход из сложного положения. Для создания новой марки нужны не только деньги, но и новая идея или концепция. Чтобы новая марка добилась успеха, она должна быть первой в новой товарной категории. Или позиционироваться как альтернатива лидеру. Если большая компания медлит с выходом рынок, ожидая, пока тот достаточно разовьется, первые две позиции обязательно займет кто-то другой. И тогда гигант выбирает путь старого доброго линейного расширения. И как правило, сам находит проблемы на свою голову. (Подробнее об этой ошибке мы поговорим в гл. 10.)

Ошибка «зависимость от показателей»

Крупные компании зажаты в тиски. С одной стороны на них давит Уолл-стрит, спрашивая: «На сколько процентов ваши продажи и прибыли вырастут в следующем месяце, в следующем квартале, на следующий год?» С другой стороны давят конкуренты, как бы говоря: «Мы сделаем все, что в наших силах, чтобы притормозить ваш рост».

И что происходит в результате? Глава компании лжет аналитикам с Уолл-стрит, а потом обращается к своим маркетологам и сообщает им, каких показателей прибыли и роста от них ожидают. Те, в свою очередь, бросаются в офисы и пытаются придумать, как именно выполнить задания.

Дерзкие прогнозы относительно роста доходов чаще всего оборачиваются так и не достигнутыми целями, «покосивши-

мися» курсами акций или «творческими подходами к бухгалтерскому учету». Но что еще хуже, они заставляют принимать неверные решения.

Когда паника стихает, высшее руководство попадает в ловушку линейного расширения, т. е. пытается быть всем для всех (лишь бы выполнить показатели). Вместо того чтобы сконцентрировать усилия на сохранении сильной позиции кое в чем, они выбирают слабости во всем. Их единственная надежда — уйти на повышение, прежде чем начнется головомойка. Как рассказывается в гл. 2, по этому сценарию и развивались события в *General Motors*.

Лучшая цель

Рост — побочный продукт правильного подхода к делу. Но сам по себе рост не является целью. Можно сказать, что рост — преступление, совершаемое ради недостижимых целей.

Главы компаний стремятся к росту, чтобы продлить срок пребывания в должности и увеличить свой чистый заработок. Брокеры с Уолл-стрит стремятся к росту, чтобы повысить свою репутацию и чистые заработки.

Более простая и результативная цель — стремление к увеличению не прибыли, а доли рынка. Когда появляется новый рынок, приоритетной целью компании должно быть завоевание доминирующих позиций на нем. Но очень многие компании стремятся получить прибыль прежде, чем толком укрепят свои рыночные позиции.

Сильной компанию делает не товар или услуга. Сильной ее делают позиции, которые удалось завоевать компании в сознании потребителей. Сила компании *Hertz* в ее позиции лидера, а не в качестве услуг по прокату автомобилей. Удержаться на вершине проще, чем взойти на нее.

Большинство финансовых магнатов придерживаются математического подхода к маркетингу. Чем больше у них компаний, тем быстрее должен расти бизнес. Так что вы скажете всем этим аналитикам, если, собрав волю в кулак, решите не отдавать свой бизнес на растерзание Уолл-стрит?

Вам нужно будет встать и произнести речь на тему, которую я называю «больше не значит лучше».

Больше не значит лучше

Когда изучаешь товарные категории достаточно долго, начинаешь понимать, что стремление к большему отнюдь не способствует росту. История показывает, насколько трудно компаниям добиться заветной цели — увеличения доходов на 15% (15 — любимое число руководства). Однако недостатка в руководителях, уверенных в том, что они смогут ее достичь, не наблюдается.

Когда пивоваренная компания *Miller* находилась в самом расцвете (1980-е гг.), у нее было две марки: «High Life» и «Lite». Объемы продаж достигали 35 млн баррелей пива в год. Потом появилась третья марка, «Genuine Draft», и к 1990 г. продажи снизились до 32 млн баррелей. Уверенная в своей правоте компания *Miller* продолжала выпускать все новые и новые марки. Продажи полетели вниз, а популярность конкурента, *Budweiser*, пошла вверх.

Наконец, через 20 лет погони за «больше», в дело вмешалась родительская компания, *Philip Morris*. Высшему менеджменту *Miller* было указано на дверь. (И что они тянули?)

Теперь-то *Philip Morris* должна с легкостью распознать проблему «больше не значит лучше». Подобное случилось с ее маркой-флагманом «Marlboro».

Стремясь сохранить прежние темпы роста, компания добавила к «Стране Мальборо» марку «Marlboro Lights». Затем «Marlboro Mediums», потом «Marlboro Menthol» и даже «Marlboro Ultralights». Неожиданно популярность марки впервые пошла на убыль.

Причина проблемы очевидна: настоящие ковбои не курят ни ультралегкие сигареты, ни сигареты с ментолом.

В *Philip Morris* работают не дураки. Они вернули «Стране Marlboro» первозданную красно-белую упаковку. О ментоловых или легких сигаретах в рекламе сегодня не говорится ни слова.