**Стратегия есть простота**

Джек Траут

Сложные стратегии, как и сложные планы сражений, обычно обречены на провал. В них слишком много возможностей для "неудачного поворота событий". Главное достоинство — простота. Но вот беда: большинство людей восхищаются сложностью и не доверяют простым вещам и решениям. Простое неспособно поразить воображение. Этой теме я вместе с соавтором уделил большое внимание в книге "Сила простоты".

**В поисках очевидного.**

Настоящее лекарство от боязни простых идей — здравый смысл. К сожалению, многие из нас опираются на него только при поисках места на парковке по приезде на работу.

Как отметил Генри Минцберг, профессор университета Макгилла: "Менеджмент представляет собой весьма любопытное явление. Он щедро оплачивается, несет в себе огромное влияние и практически лишен здравого смысла".

Здравый смысл — мудрость, разделяемая всеми людьми. Нечто, воспринимаемое обществом как очевидная истина. Простые идеи в большинстве своем представляются очевидными, потому что их окружает ореол истины. Но люди почему-то не доверяют своим инстинктам. Им кажется, что где-то должен быть скрытый, более сложный ответ. Неправильно. То, что очевидно для вас, очевидно для многих. Вот почему очевидные решения оказываются на рынке наиболее правильными.

Если попытаться найти определение здравого смысла в толковом словаре, то обнаружится, что это врожденная способность принимать разумные решения, свободная от эмоциональной предвзятости или интеллектуальной утонченности. Не зависит она и от специальных технических знаний.

Другими словами, опираясь на здравый смысл, вы видите вещи такими, какие они есть на самом деле. Вы следуете велению беспристрастной логики, ваше решение не зависит ни от чувств, ни от своекорыстия. Проще некуда.

**Из наблюдений за проезжающими машинами.**

Рассмотрим такой сценарий. Если десяти случайным американцам задать вопрос, как будет продаваться Cadillac, который выглядит, как Chevrolet, все они как один ответят: "Не очень хорошо". В своем суждении эти люди не руководствуются ни чем, кроме здравого смысла. За их выводом не стоят ни сведения о новых конструкторских разработках, ни результаты исследований рынка. У них нет ни технических знаний, ни интеллектуальной остроты ума. Для них Cadillac — это "большой и дорогой автомобиль, a Chevrolet должен быть меньшим по размерам и существенно более дешевым. Они видят вещи такими, какие они есть на самом деле.

Однако руководство General Motors предпочитает воспринимать мир не таким, какой он есть, а таким, каким они хотят его сделать. Здравый смысл игнорируется — и появляется модель Cimarron. Неудивительно, что продавалась она не очень хорошо. (И это еще мягко сказано.)

Пошел ли урок впрок? Похоже, что нет. Корпорация GM начала продвигать новую модель, Catera, еще один Cadillac, который выглядел, как Chevrolet. Как и предыдущая, новая модель продавалась "из рук вон плохо", поскольку не имела никакого смысла. Вы это знаете, я это тоже знаю. Менеджмент GM этого знать не хочет.

Великий Леонардо да Винчи рассматривал человеческое сознание как лабораторию, в которой поступающая от глаз, ушей и других органов чувств информация обрабатывается "органом" под названием "здравый смысл". Иначе говоря, здравый смысл представляет собой сверхчувство, объединяющее все остальные человеческие чувства. Сверхчувство, которому многие бизнесмены отказываются верить.

Любой, кто хотя бы немного вращался в маркетинговом мире, понимает, что люди порой ведут себя весьма нелогично. Например, сейчас на наших скоростных шоссе мы наблюдаем засилье полноприводных автомобилей, предназначенных для езды вне дорог. Кто-нибудь когда-нибудь с дороги съезжает? Относительно регулярно это делают менее 10% американских водителей. Нужны ли людям внедорожники? В общем, нет. Почему же они их покупают? Потому что их приобретают все. Ну как, разумно?

**Теперь несколько слов об интеллектуальной утонченности.**

Если компания позволяет себе идти на поводу у утонченных исследований и аргументов относительно того, куда направляется мир, ее менеджмент допускает ошибку. (Этого не знает никто, но многие думают, что знают.) Такие взгляды очень искусно формулируются и обычно преподносятся вместе с "гарниром" из принимаемых за реальные факты ложных предположений.

Способность исследований вводить в заблуждение.

Вы случайно никогда не задавались вопросом: "Верю ли я в исследования?"

Правильным ответом может быть и "да", и "нет".

Я верю в определенные типы исследований. Я также верю, что цифры способны оказывать на нас гипнотическое влияние и что если чему-то вообще и стоит доверять, так это собственным инстинктам. Чтобы помочь нам разобраться во всех этих "верю"/"не верю", вернемся к аналогиям, которые использовались в нашей книге "Маркетинговые войны". Параллелям между боевыми действиями и маркетингом несть числа.

В бизнесе полем боя является рынок, врагом — конкуренты, целью войны — сознание потребителей, оружием — средства информации.

**Исследование — это "разведка".**

А сбор разведданных известен как "исследование". Опытные военачальники всегда осторожно относятся к отчетам своей разведки. (И правильно делают.) Аналогичным образом поступают и многие маркетологи. Знаменитый военный историк Карл фон Клаузевиц говорил об этом так: "Значительная часть собранной во время войны информации противоречива, еще большая часть является ложной, а наибольшая носит двойственный характер".

**Без информации плохо, а с ней — еще хуже.**

Но, несмотря на присущую разведке способность вводить в заблуждение, подобная деятельность приобретает все большие масштабы. Такие компании, как GM, Kodak и Motorola, уже имеют формальные разведывательные отделения. В других фирмах "бизнес-разведка" и "анализ конкурентов" — одни из важнейших элементов стратегического планирования.

Расходы 50 ведущих исследовательских организаций США составляют около $4 млрд в год, причем 38% этой суммы поступают из-за рубежа.

Разведывательная активность растет прямо пропорционально усилению конкуренции.

**Основной парадокс.**

Возможно, "корень" данных процессов — основной парадокс человеческого поведения. Чем более непредсказуемым становится мир, тем больше мы строим прогнозов и полагаемся на них, стремясь определить, что нам следует делать. (Эта мысль прозвучала в эпохальной статье "Менеджмент и магия" ("Management & Magic"), опубликованной в журнале "California Management Review".)

Прошло то время, когда компании разрабатывали свои стратегии так, будто у них нет конкурентов. Канули в Лету специалисты по стратегическому планированию, игравшие цифрами и молившиеся на количественные модели, но игнорировавшие тех, кто был готов утащить "кусок хлеба" прямо у них из-под носа. (Когда в начале 1990-х гг. прекратился рост многих рынков и произошла эскалация конкурентной борьбы, все грандиозные стратегии того времени перестали стоить и бумаги, на которой они были напечатаны.) Что должна делать фирма? Как лучше всего воспользоваться данными разведки и принять разумные стратегические решения?

Вот несколько советов.

Не поддавайтесь гипнозу данных.

В нашем обществе с его переизбытком коммуникаций проблема обычно заключается не в отсутствии информации, а в слишком большом количестве сырых, не окончательных данных. В таких условиях силен не тот, кто владеет информацией. Сила в простоте. Информация, которой вы располагаете, превращается во власть лишь в том случае, если вы в состоянии выделить из миллиардов окружающих вас кусочков информации самые важные. Простота — это искусство понимать сложное.

Один из недостатков многомиллиардной индустрии маркетинговых исследований состоит в том, что исследователям платят не за простоту, а, похоже, наоборот — за вес отчетов.

Переизбыток данных требует тщательной их фильтрации и фокусировки внимания лишь на наиболее важных. Как правило, таковых набирается не более 5% от общего объема информации. Этот тезис подтверждает следующая история.

Место действия: офис бренд-менеджера в компании Procter & Gamble. Передо мной стояла задача принять решение, что делать с одной из ее крупнейших марок. Я задал простой вопрос о возможности доступа к результатам исследований и был весьма удивлен ответом: "Результаты исследований? Да наши компьютеры "забиты" ими. Вам их в каком виде? Знаете, их у нас столько, что мы просто не знаем, что с ними делать".

Ни в коем случае не позволяйте потоку данных сбить вас с толку, изменить ваше собственное ощущение рынка.

И помните, что "сырые" данные способствуют разгу лу фантазии. Согласно одной из оценок рынка 1980 г., через пять лет 5% всех домохозяйств США будут подключены к сети Videotext. Но Videotext был всем фан тазиям фантазией: на создание этой службы было потрачено $60 млн, но она так и не заработала и в конечном итоге развалилась. (Победителем неожиданно оказалась сеть Интернет, которая и впрямь "подключила" всех нас к чтению текстовых сообщений).

**Не поддавайтесь гипнозу данных фокус-групп.**

Фокус-группы — один из самых популярных исследовательских инструментов, но ученые слишком уж часто злоупотребляют данными, полученными с его помощью. Безумием было бы позволить группе совершенно незнакомых болтунов повлиять на маркетинговую стратегию компании.

Во-первых, фокус-группы проводятся неправильно. Вас никогда не интересовало, откуда взялось в их на звании слово "фокус"? Этот метод начал применяться в 1960-х гг. с целью "фокусировки", уточнения направления дальнейших исследований. Правильно, это был всего-навсего первый этап процесса.

Но сегодня многие компании так никогда и не доходят до количественных исследований, основанных на реальных выборках из целевых аудиторий, а действуют на основании мнений, высказанных небольшими группками людей.

Во-вторых, при проведении фокус-групп совершенно посторонние люди рассматриваются как маркетинговые эксперты.

Средний человек не задумывается достаточно глубоко ни о чем, кроме денег, секса, слухов и собственного веса. Средний человек за всю свою жизнь не думал о зубной пасте более 10 минут, что гораздо меньше двухчасовой фокус-группы по тому же предмету. И в то же время вы просите людей высказать свое мнение так, как они никогда не сделали бы в своей обычной жизни.

Вы превращаете их в "маркетологов на час". Они будут только рады сказать вам, как следует вести бизнес. Вопрос в том, стоит ли позволять им это делать?

**Фокус-группы — это пороховая бочка.**

Взрыв этой бочки, а он весьма вероятен, как правило, уносит вас в неверном направлении.

Спросите участвующую в группе женщину о косметике, и вы убедитесь: она полностью отрицает какие-либо эмоциональные подтексты своего выбора. Вместо этого она будет говорить вам то, что вы хотите услышать. То же справедливо в отношении мужчин и автомобилей.

Попросите людей покритиковать вашу стратегию или рекламу, и они начнут преувеличивать свои мотивы, потребности, знания.

Фокус-группы — плохие барометры человеческого поведения. Когда одна крупная компания планировала выпустить на рынок детский концентрированный сок, упакованный в тубы наподобие шприцев, для оценки предполагаемой реакции потребителей был проведен ряд фокус-групп. Участвующие в них дети аккуратно выжимали сок в чашки. Но дома редкий маленький негодник смог удержаться от соблазна разукрасить разноцветной жидкостью пол и стены. На компанию посыпались жалобы от родителей, и продукт был отозван.

**Не поддавайтесь влиянию пробного маркетинга.**

В пробном маркетинге работает принцип "уловки 22". Он предназначен для составления прогноза продаж товара, но на его результаты могут повлиять всевозможные возникающие на рынке непредвиденные обстоятельства. Так, на разработку смешанного фруктового сока под названием "Juiceworks" компания Campbell Soup Company потратила 18 месяцев. К тому моменту, когда сок вышел на рынок, на прилавках его уже ждали сразу три конкурирующие марки. Campbell отказалась от продукта.

Проведение тест-маркетинга напитка "Crystal Pepsi" (прозрачной колы) показало, что он быстро занял 4% рынка, и специализированная пресса предрекала ему новые успехи. Напрасно предрекала. Через несколько месяцев после начала массового производства доля рынка "Crystal Pepsi" сократилась до 1%. Маркетологи не учли фактор любопытства. Людям было инте ресно попробовать прозрачную колу, но потом они решили, что темная все-таки лучше (еще бы).

**Не верьте всему, что говорят.**

Исследователи могут пообещать вам, что раскроют установки потребителей в отношении товара, но установки просто не могут рассматриваться как надежный прогноз их поведения. Все мы часто говорим одно, а делаем другое. Как сказал Марк Твен: "Я думаю, мы никогда по-настоящему не станем самими собой, пока не умрем, и даже пока не будем мертвы в течение многих-многих лет. Если бы люди приходили в этот мир мертвыми, правда восторжествовала бы намного раньше".

Сорок лет назад компания DuPont "разорилась" на исследование, в котором интервьюеры опросили 5000 направлявшихся в супермаркет женщин на предмет того, что они намереваются приобрести.

Прежде чем вы познакомитесь с его результатами, присядьте, ибо весьма велика вероятность того, что у вас подкосятся ноги.

Почему? Потому что была проведена и проверка реальных покупок респондентов на выходе из магазина. Только 3 из 10 участниц исследования приобрели товары именно тех марок, которые, по их утверждениям, они намеревались купить. Семь из 10 выбрали что-то другое.

Другой классический пример — исследование, проведенное перед тем, как Xerox выпустила на рынок свой копировальный аппарат. По его результатам был сделан вывод, что никто из потенциальных потребителей не будет платить по 5 центов за "ксерокопию", когда копия на "Термофаксе" стоит 1,5 цента.

Xerox проигнорировала результаты исследования, ну а остальное вы и сами знаете.

**Сделайте несколько "снимков" сознания.**

Что делать? Мы посоветовали бы обратиться к "моментальным снимкам" восприятия товара потребителями. Не их глубоких мыслей, не предложений, а восприятия.

Вы должны выяснить, как целевые потребители воспринимают сильные и слабые стороны ваших товаров и продукции конкурентов.

Мы предпочитаем использовать для этого следующий метод: выбираем основные относящиеся к категории характеристики, или атрибуты, товара, а затем просим людей оценить их по шкале от 1 до 10. И так для каждого конкурента. Цель состоит в том, чтобы узнать, кому из производителей товаров данной категории принадлежат те или иные идеи и концепции.

В качестве примера рассмотрим зубную пасту. Мы выделяем шесть основных характеристик этого товара: предотвращение кариеса, вкус, отбеливающие свойства, освежение дыхания, наличие натуральных ингредиентов и использование передовых технологий.

Торговая марка марка “Crest” построена на защите от кариеса, “Aim” – на вкусе, “UltraBrite” - на отбеливании, “Close-Up” на свежем дыхании. Недавно "натуральные ингредиенты" захватила паста марки “Tom’s of Maine”, “Mentadent” благодаря технологии использования пищевой соды и перекиси превратилась в одного из наиболее сильных конкурентов в этом секторе рынка.

**У каждой марки своя характеристика.**

Хитрость в том, чтобы заранее решить, какой атрибут должен ассоциироваться с вами в сознании потребителей. Исследования служат картой для проникновения в сознание и для выяснения восприятия товаров-конкурентов. (Я уже поднимал эту тему в главе 3.)

**Владение словом в сознании покупателя.**

В книге "22 непреложных закона маркетинга" я писал о законе концентрации. Компания может добиться огромного успеха, если в сознании потенциального покупателя она будет ассоциироваться с каким-либо словом – сумеет завладеть им. Это должно быть не сложное и не придуманное слово. Лучше всего для этой роли подходят простые слова, взятые прямо из словаря.

В этом и состоит закон концентрации. Вы пробиваете себе дорогу в сознание, концентрируясь па одном-единственном слове или концепции, фокусируя на нем все свои усилия. И это величайшая маркетинговая жертва.

Компания Federal Express сумела закрепить в сознании своих клиентов слово "срочная" благодаря тому, что пожертвовала широтой товарной линии и сконцентрировалась исключительно на срочной доставке корреспонденции.

Для того чтобы подобрать подходящее слово, не надо быть лингвистом. Компания-производитель соуса для спагетти “Prego” бросила вызов лидеру рынка, “Ragu”, и захватила 16% рынка благодаря идее, заимствованной у “Heinz”. Слово "prego" — "густой".

Наиболее эффективны простые и указывающие на выгоды слова. Каким бы сложным ни был товар, какими бы изощренными ни были потребности рынка, всегда лучше сконцентрироваться на одном слове или выгоде, чем на двух, трех или четырех. Сеть пиццерий Papa John's Pizza использовала два слова: "ингредиенты лучше".

Кроме того, существует еще так называемый "эффект нимба". Если вы прочно закрепите за собой какую-то одну выгоду, потребители, скорее всего, "припишут" вам и другие. Так, "густой" соус для спагетти ассоциируется с качеством, питательными ингредиентами, ценностью и т. д. "Безопасный" автомобиль — это автомобиль с продуманной конструкцией кузова и современной технической "начинкой".

Большинство преуспевающих компаний (или торговых марок) добились успеха — в результате целенаправленных усилий или случайно — именно благодаря владению словом в сознании потенциального покупателя. Вот несколько примеров:

Crest: кариес.

Mercedes: инжиниринг.

BMW: управляемость.

Volvo: безопасность.

Domino's: доставка на дом.

Pepsi-Cola: молодость.

Nordstrom: сервис.

Слова бывают разными. Они могут указывать на вы годы (предотвращение кариеса), на сервис (доставка на дом), на целевую аудиторию (молодежь), на торго вую сферу (предпочтительная марка). Но, помимо этого, слова должны быть простыми. Ну вот, мы подошли к самой больной теме.

**Сложный язык затуманивает сознание людей.**

М. Твен в письме к молодому другу советовал: "Я заметил, что ты используешь ясный, простой язык, короткие слова и сжатые предложения. Именно так следует писать по-английски. Это современный и лучший способ. Придерживайся его".

Увы, современные бизнесмены, по всей видимости, плохо знакомы с творчеством этого писателя.

У. Шекспир, великий драматург, мог использовать в своих пьесах примерно 20 тыс. английских слов. Во времена президента США А. Линкольна английский "словарь" расширился до 114 тыс. слов. В современном словаре Вебстера содержится свыше 600 тыс. слов. Наверное, в своем последнем тысячестраничном романе Том Клэнси использовал их все.

Язык становится все более сложным. А в результате людям приходится бороться с привычкой употребления новых и редко используемых слов.

Что, если бы известные афоризмы состояли не из легких, а более замысловатых слов? Вот образцы нескольких простых идей, которые средствами языка превращаются в сложные.

- Миловидность обладает свойствами исключитель но внешнего характера. (Внешность обманчива.)

- Попытки индивида познакомить престарелого меньшого брата с инновационными маневрами неэффективны. (Старого пса не научишь новым трюкам.)

- Исходящие от углеродосодержащих материалов видимые пары свидетельствуют о приближении момента их воспламенения. (Нет дыма без огня.)

- Проникновение жидкости под неподвижную массу каменного конгломерата невозможно (Под лежачий камень вода не течет.)

Улавливаете смысл? Хороший текст и речь должны быть ясными и понятными для подавляющего большинства читателей и слушателей. И чем короче они будут, тем лучше.

**В бизнесе говорят на особом языке.**

Однако бизнесменам кажется, что им не хватает слов, и они начинают изобретать новые. Вот прямая цитата из одного футуролога (он же — гуру менеджмента):

"Менеджеры пришли к пониманию нескольких типов возможных перемен. Один представляет собой то, что я называю "развитие парадигм", и связан с тотальным качеством, непрерывными улучшениями и тому подобными методами. Другой — радикальные перемены, или изменение парадигм, не похож ни на какой другой тип перемен, с которыми мы сталкиваемся".

Журнал Fortune (статья "Jargon Watch", от 3 февраля 1997 г.) сообщал, что фирма Setter Communications (Лексингтон, штат Массачусетс), занимающаяся обучением работников навыкам письма, составила сборник так называемых "записок из ада" (подборку разговорных фраз менеджеров компаний, входящих в список "Fortune 500").

- Ton-менеджмент возвысил видение. (Боссы смотрят в будущее дальше, чем на неделю.)

- Добавленная стоимость является краеугольным камнем экспоненциального роста кривых прибыли. (Давайте увеличивать продажи и прибыли, предлагая покупателям больше товаров.)

Необходимо определить рамки управленческих инициатив. (Давайте составим план.)

Мы применили концепцию межфункционального обмена опытом. (Состоялась беседа сотрудников из разных отделов.)

Необходимо воспрепятствовать внешнему влиянию на программы стимулирования труда работников. (Не следует проявлять излишнее любопытство к чужим заработкам.)

На данный момент ваше рабочее место определено как "защищенное". (Вас пока не уволили.)

Почему деловые люди столь загадочно говорят о таких вещах, как основные компетенции (что мы делаем лучше всего), наделение властью (делегирование) или парадигмы (как мы работаем)? Все настолько плохо, что в книге под названием "Причуды советов директоров" ("Fad Surfing the Boardroom") автор — Эйлен Шапиро — вынуждена была ввести словарь новых бизнес-терминов, а газета "The Wall Street Journal" (от 8 июня 1998 г.) открыла новый вид спорта под названием "словобинго". Работники набирают очки, подсчитывая, сколько жаргонных слов и выражений выдают их начальники. (Засчитываются такие слова, как "дебюрократизация", "амальгамация" и "недокапитализация".)

Нам кажется, что употребляющие столь помпезные выражения бизнесмены хотят выглядеть как можно умнее, утонченнее и значительнее. Но все, чего они добиваются, — неразборчивость. Как же менеджер должен бороться со сложностью? В этом ему могут помочь.

Доктор Рудольф Флеш предпринял одиночный "крестовый поход" против напыщенности и непонятности письма. Его перу, в частности, принадлежит книга "Искусство говорить просто" ("The Art of Plain Talk"), в которой высказывается мысль о том, что бизнесмены, которые пишут, как говорят, пишут лучше.

По Р. Флешу, ответ на письмо должен выглядеть примерно так: "Спасибо за предложение, Джек. Я обдумаю его и при первой возможности свяжусь с Вами". Противоположный подход выглядел бы следующим образом: "На сегодняшний день Ваше предложение получено, и после надлежащего и тщательного обсуждения мы сообщим Вам результаты".

Старайтесь использовать простой, прямой язык. Откажитесь от модных деловых словечек не только в письме, но и в устной речи.

**Простота и слуховое восприятие.**

Более того, простота есть лучший способ не только слушать, но и слышать других людей. Весьма трудная задача в эпоху беспрестанной болтовни. В соответствии с результатами психологических исследований люди способны вспомнить лишь 20% того, что они услышали за последние несколько дней.

В статье от 10 июля 1997 г. "The Wall Street Journal" писала, что мы стали страной не умеющих слушать друг друга трепачей. Наше молчание — лишь ожидание возможности заговорить.

Кроме того, отмечал автор статьи, против внимательного слушания "выступает" и биология. Большинство людей говорят со скоростью 120-150 слов в минуту, хотя за это же время человеческий мозг легко может обработать 500 слов. Поэтому у нас остается масса времени для умственного беспокойства. Если собеседник говорит сложными и запутанными фразами, внимание к его речи требует героических усилий. Проще притвориться, что слушаешь.

Устраиваемые по поводу и без оного совещания и презентации, на которых произносятся запутанные речи, являются пустой тратой времени и денег. В них мало что сообщается слушателям, поскольку последние про сто "отключаются" (что может дорого обойтись компании).

**Невымышленная история.**

Однажды, много лет назад, мой коллега и я уходили с презентации, на которой дизайнерская фирма представляла свои рекомендации по логотипу одного из товаров (стоимость проекта — миллионы дол ларов). Как обычно, выступающие использовали такие слова, как "модальность" и "парадигмы", и вдавались в пространные рассуждения о "цветовых предпочтениях". Нам представили неопределенные и запутанные концепции. Автор этой книги, находившийся тогда на одной из первых ступенек организационной иерархии, признался коллеге, что не понял большую часть того, что было сказано, и попросил его объяснить основные детали. Неожиданно тот улыбнулся, и на лице его отразилось облегчение. Он признался, что не понял из выступлений дизайнеров ни слова, но боялся признаться в этом, чтобы не показаться простаком.

Компания потратила миллионы долларов на смену прекрасного логотипа, потому что никто из присутствующих на презентации не набрался мужества по просить ораторов объяснить их предложения простым, понятным языком. Если бы они это сделали, и дизайнеров, и новые логотипы тут же подняли бы на смех.

Мораль истории такова: никогда не оставляйте непонятное слово или идею без вопроса. В противном случае вы рискуете допустить весьма дорогостоящие ошибки. Попросите выступающих переводить сложные фразы на простой язык. Никогда не бойтесь сказать: "Я не понял". Будьте нетерпимы к интеллектуальной заносчивости.

Не сомневайтесь в своих первых эмоциях. Первые впечатления на поверку оказываются самыми точными.

Не бойтесь показаться глупым. Иногда самые наивные вопросы могут оказаться самыми мудрыми.

И еще несколько слов о простом языке из уст Питера Друкера, точнее, из его книги "Эффективный руководитель" ("The Effective Executive"):

Одной из наиболее дегенеративных тенденций последних сорока лет является убеждение в том, что если вас можно понять, значит, вы не более чем заурядность. А ведь не так уж давно экономисты, врачи, психологи — лидеры в любой дисциплине — воспринимали понятную речь как нечто само собой разумеющееся. А. Эйнштейн и трое его сотрудников потратили годы на то, чтобы сделать теорию относительности понятной для непрофессионалов. Даже Джон Мейнард Кейнс старался сделать свои экономические тезисы доступными широкой публике.

А на днях я узнал, что один серьезный ученый "завернул" работу младшего коллеги только потому, что ее поняли более пяти человек. Буквально.

Итог.

Великие стратегические идеи почти всегда описываются короткими словами.