

The background of the entire image is a dense, textured stack of papers, likely representing a large volume of business documents or a library. A hand in a dark suit jacket sleeve enters from the bottom left, pointing its index finger upwards. A green elastic band is visible on the left side, securing the stack of papers.

Родин И. О.

**Настольная
книга
издателя**

**ПРАКТИЧЕСКОЕ
РУКОВОДСТВО
ПО ВЕДЕНИЮ
БИЗНЕСА**

Игорь Олегович Родин

Настольная книга издателя

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=38564836

*Настольная книга издателя. Практическое руководство по ведению
бизнеса:*

ISBN 978-5-4458-3430-4

Аннотация

Как издать свою книгу? Из чего состоит издательский процесс? Чем измеряется успех на издательском рынке?

Данная книга содержит не только советы начинающим издателям о том, с чего начать свою деятельность, но и обобщает многолетний личный опыт автора в ведении издательского бизнеса. В ней указывается на основные ошибки, которые допускают в том числе «издатели со стажем» в процессе управления предприятием. Книга ценна в первую очередь тем, что это не теоретические выкладки кабинетного ученого, а рекомендации практика, снабженные большим количеством примеров, взятых непосредственно из российской бизнес-действительности.

Автор – издатель, писатель, драматург, переводчик, автор более 150 книг, выпущенных массовыми тиражами такими крупными российскими издательствами, как "АСТ", "Астрель", "Эксмо", "Вече", "Рипол", "1С", ""Педагогика-пресс",

"Стрекоза", "Мир и образование", "Равновесие", "Директ медиа",
"СиДиКом" и др.

Содержание

Вступление	6
Часть I	13
Глава 1	13
Глава 2	16
Глава 3	19
Глава 4	24
Глава 5	26
Конец ознакомительного фрагмента.	51

И. О. Родин

**Настльная книга издателя.
Практическое руководство
по ведению бизнеса**

© Родин И. О., 2013

© Электронное издательство «Директ-Медиа», 2013

*** * ***

Вступление

Пожалуй, очень немногие могут похвастаться тем, что в свое время их миновало увлечение литературным (и в особенности поэтическим) творчеством. Кто в порыве юношеской влюбленности не кропал по ночам стихов? Кто не страдал графоманией, от потоков которой сбегали даже самые стойкие слушатели (включая ближайших родственников и домашних животных)? Кто не мечтал, что каким-то непостижимым образом их творения станут известны широкой публике и на них обрушатся всеобщая любовь и громкая слава?

Так или иначе, через это прошло большинство из ныне живущих людей. Особенно у нас, в России, где, по выражению А. С. Пушкина («нашего всего») – «писательство есть третья болезнь после чумы и холеры».

Однако у большинства это увлечение, подобно ветрянке, проходит. И лишь немногие принимают решение связать свою будущую деятельность с литературой. Надо сказать, что в последнее время число таких охотников заметно растет – то ли благодаря удачному расположению звезд, то ли стремительно возрастающим гонорарам наших известных писателей и журналистов, входящих в первую двадцатку...

Причины, толкнувшие вас, дорогие читатели, на этот скользкий путь, могут быть разными – от желания стать известным и привлечь внимание как можно большего коли-

чества особой противоположного пола до стремления обесмертить свое имя и прорасти сквозь века собраниями сочинений не менее чем в пятидесяти томах. Вероятно также, что вы решили заняться книжным бизнесом, либо организовать свое собственное литературное агентство – другими словами, извлекать прибыль из деятельности, связанной с литературой. Замечательно. Никто не против. Речь идет не об этом, а совершенно о другом.

Предположим, вы уже решили, что ваш жизненный путь лежит в данном направлении. Что дальше? Как добиться желаемого и с помощью чего? Каковы должны быть первые шаги? Как сделать, чтобы КПД от ваших усилий с самого начала был достаточно высоким? То, о чем рассказывает данная книга – не теоретические выкладки кабинетного ученого или университетского преподавателя (при всей безусловной важности и нужности их работы). Все, что излагается ниже – исключительно плод практической деятельности, разрешения рабочих ситуаций и, соответственно, набивания шишек – и в издательском, и в писательском ремесле. Кроме того, на основе многолетнего опыта я позволил включить в книгу некоторые свои обобщения и аналитику.

Вообще-то, если говорить совсем конкретно, речь идет о двух книгах – объединенных одной темой и замыслом.

Первая книга («Настольная книга начинающего (и не только) издателя») – повествует о той системе координат, в которой действуют участники книжного рынка (хотя бы они

того или нет), о том, как организовать издательское дело и просто выпустить собственную книгу. Кроме того – как составить издательский договор, какие подводные камни существуют на книжном рынке, на что следует обращать внимание при создании продукта и т. д.

Поразительно, но факт – огромное количество начинающих авторов (равно как журналистов и издателей) очень слабо представляют себе, что именно нужно для успешной и плодотворной работы, с чем им придется столкнуться на практике, а не в своих благостных мечтах.

Часто происходит так. Собирается группа единомышленников, пишущих людей, горящих стремлением донести свои произведения до читателя.

– А давайте создадим журнал! – предлагает один.

– Нет, пусть это будет альманах! – возражает другой.

В результате долгих вечерних посиделок, споров, продолжающихся за полночь, немеряного количества выкуренных сигарет и выпитого кофе (а то и чего покрепче) рождается план – делать журнал (или альманах – без разницы). Группа энтузиастов тут же собирает материал, инициаторы придумывают название изданию – помудреннее и понеобычней. И вот через неделю заветный макет готов. После этого начинается сбор средств на производство тиража. В лучшем случае находится какой-нибудь сумасшедший меценат, балующийся на досуге литературой, в худшем – средства вносят сами авторы пропорционально занимаемому в издании месту. И

вот вожделенный журнал (или альманах), пахнувший свежей типографской краской привозят на квартиру какого-нибудь несчастного автора, где отныне вся эта продукция будет лежать до тех пор, пока не продается жаждущим ее прочесть от корки до корки потребителям.

Однако проходит пара недель – и первоначальная эйфория начинает стремительно рассеиваться. Подлые распространители наотрез отказываются торговать журналом (альманахом), друзья и знакомые, под нажимом жаждущих славы и признания авторов, уже приобрели по несколько экземпляров великого издания, попытки продавать журнал самостоятельно тоже не увенчались успехом, поскольку, во-первых, никто из участников проекта этого раньше не делал, а во-вторых, цена получилась слишком большой, и люди, не знакомые лично с авторами, категорически не желают выкладывать свои кровные за продукцию, которая им совершенно не нужна. А к печати тем временем уже готов второй номер журнала. Меценат смотрит на бесплодные усилия инициаторов проекта, терзаемый смутными сомнениями, авторы, не получившие ожидаемых гонораров, со страхом ждут, что их опять заставят платить за тираж, несчастный, у которого дома хранится 90 % первого издания, с ужасом думает, где ему разместить еще столько же...

Проходит месяц. Несмотря на неоднократное снижение цены (в результате чего она уже стала ниже себестоимости), горы не распакованных пачек вожделенного журнала покры-

ваются слоем пыли, энтузиазм вовсе улетучивается... Наконец, после долгих совещаний принимается решение преподнести тираж в дар библиотекам. Однако еще через неделю, к величайшему возмущению инициаторов проекта, выясняется, что и библиотеки не горят желанием даже бесплатно принять в свои фонды новый и, безусловно, интеллектуально и эстетически продвинутый журнал. Они даже отказываются выложить его у себя для бесплатной раздачи, мотивируя это тем, что у библиотекарей за их зарплату и так достаточно работы.

Придя к твердому убеждению, что косная публика не готова воспринимать гениальные творения своих одаренных современников, участники проекта (к тайной радости хозяина квартиры, выполнявшей роль склада) принимают решение сдать тираж во вторсырье... Но денег там дают столько, что оказывается проще выкинуть все на помойку.

Знакомая картина, не правда ли? Вот и я был свидетелем (да и что тут греха таить, участником) некоторого количества подобных безнадежных затей. Правда, было это давно. С тех пор я набрался опыта, получил второе высшее образование (МВА, по специальности «стратегический менеджмент»), выпустил порядка трехсот книг и, думается, навсегда покончил с подобного рода деятельностью.

Вторая книга («Настольная книга начинающего (и не только) писателя») представляет собой практическое руководство по написанию художественных произведений (в том

числе коммерческого характера). Помимо общей классификации в ней даются конкретные приемы, позволяющие сделать художественное произведение занимательным и рыночно ориентированным. Фактически это своего рода курс маркетинга в области литературного творчества.

Думается, такой курс вполне назрел. К сожалению, в большинстве профильных учебных заведений преподаются лишь стандартные курсы литературы, включающие сведения по истории литературы, литературной критике, даются основы литературоведческого анализа. Техника же создания произведений – собственно ремесло – часто остается за пределами таких курсов. Станным образом здесь предлагается полагаться на интуицию и вдохновение – не совсем надежные вещи, когда речь идет о создании рыночного продукта. Тем не менее, любое ремесло требует знания базы, владения определенным набором технологий. И только на их основе возможно творчество, вдохновение и прочие бесспорно прекрасные вещи. Ведь никто не удивляется, что будущий великий мастер и дизайнер эксклюзивных керамических изделий вначале учится таким прозаическим вещам, как составление раствора нужной консистенции, обращение с гончарным кругом, техника обжига. Нет ничего странного в том, что будущий знаменитый на весь мир кутюрье и владелец дома мод вначале осваивает технику кроя, учится метать петли и просто работать на швейной машинке.

На самом деле все очень просто. Следует для начала ре-

шить для себя очень важный вопрос. А именно – кто вы? Графоман, пытающийся всеми доступными и недоступными способами выплеснуть свое «я» на бумагу, или профессионал, который, соответственно, в качестве своей основной работы занимается литературным трудом и получает за это деньги. Если второе, то эта книга для вас. Если первое, то я вам, увы, помочь не в силах.

И. Родин

Часть I

Глава 1

Что такое литература и с чем ее едят?

– Странная постановка вопроса, – скажет знающий читатель. – Что такое литература! Еще бы поинтересовались, что такое «пареная репа»! Нам ли этого не знать! В детстве читали, в школе учили, даже в институте листали... Это же очевидно!

Самое странное, что это не так очевидно, как может показаться на первый взгляд. Для начала я задаю своему собеседнику несколько вопросов. Примерно таких.

- Достоевский – литература?
- Литература, – обычно уверенно отвечает собеседник.
- Толстой?
- Конечно.
- Агата Кристи? – продолжаю я.
- Да, – слышу я в ответ, – только детективная.
- Маринина?
- Литература, – немного замявшись, отвечает собеседник.
- Научный труд профессора Понькина о своеобразии семейства чашуйчатокрылых на Мадагаскаре?

– Ну, если широко смотреть...

– Дипломная работа твоего однокурсника Забубенного о нужности и важности изучения сопромата?

– Э-э-э-э...

– Дневник соседской девочки Маши, который она вела с 5 по 8 класс и который лежит в верхнем ящике ее стола?

– М-м-м-м...

– Твое школьное сочинение, написанное в десятом классе на тройку о духовных исканиях Андрея Болконского?

Собеседник выразительно молчит и лишь чешет пятерней затылок.

Следом за этими наводящими вопросами я начинаю выяснять, какие же основные признаки имеются у литературы... После долгих усилий мы приходим к некому общему мнению. Не буду утомлять читателя, приводя всю цепочку наших рассуждений. Дам лишь итог.

Литература – это любой самостоятельный, законченный текст, являющийся объектом рыночных отношений (т. е. товаром).

Как говорил Пушкин, «не продается вдохновенье, но можно рукопись продать». В тот самый момент, когда автор берет рукопись и несет ее в издательство, его произведение неизбежно (даже если излишне романтически настроенный автор этого не хочет) становится товаром и, соответственно, приобретает все его свойства. Творец превращается в продавца, а издатель – в покупателя. Со всеми вытекающими из

ЭТОГО ПОСЛЕДСТВИЯМИ.

Глава 2

Что такое рынок и где он находится?

Итак, попытаемся определить, что же такое рынок, в условиях которого (будь он неладен) всем нам приходится действовать.

Рынок – это система производства и реализации товаров и услуг, основанная на максимальном удовлетворении потребностей покупателя, свободе его выбора, а также равных условиях, как для покупателя, так и для продавца (конкуренция). Для покупателя целью рыночных отношений является максимальное удовлетворение своих потребностей при минимальных затратах (оптимальное соотношение цена/качество), для продавца – максимальное извлечение прибыли при минимальных издержках.

Так, а теперь по-русски. Действительно, все мы что-либо производим – товары или услуги. Все мы их предлагаем другим людям (или организациям) за определенную плату. Вместе с нами подобный же товар или услугу производит еще некоторое количество субъектов – наших ненавистных конкурентов. Ненавистных еще и потому, что наделены они по закону точно такими же, как мы, правами, и нам постоянно приходится из-за этого шевелиться, чтобы покупатель пришел к нам, а не к ним.

Цели наши (впрочем, как и у покупателей) весьма просты

и осязаемы. Продавец (то есть мы), естественно, стремится продать свой товар подороже, а покупатель приобрести его же подешевле. К тому же покупатель пошел нынче привередливый, хочет купить не абы что, а максимально качественный продукт за минимально возможную цену (а еще лучше – бесплатно). Такая вот у него, у покупателя, от природы паразитическая психология.

В таких условиях цена, которая устанавливается на товар, диктуется вовсе не нашим желанием получить за него как можно больше, или объемом наших затрат на его производство (а жаль!), но исключительно балансом спроса и предложения на рынке. Если спрос выше, чем предложение, цена идет вверх. Если спрос ниже, чем предложение, цена падает. И никак иначе.

Есть один замечательный анекдот на эту тему.

Стоит на рынке мужик, держит в руке большой металлический лом. К нему подходит другой.

– Сколько стоит? – спрашивает.

– Тысячу долларов.

Покупатель в шоке.

– Он что, у тебя золотой?

Мужик пожимает плечами.

– Нет, обычный. Просто деньги очень нужны.

Звучит забавно. Тем не менее, очень часто мы сталкиваемся с подобной же ситуацией в процессе работы. Товар не

продается, потому что цена завышена. Цена завышена, потому что в свое время переплатили за бумагу и картон, а также заказали не в той типографии, где хотели. Произошло же все из-за плохой организации работы. И теперь мы хотим, чтобы потребитель возместил нам потери, которые мы понесли из-за нашей плохой работы. А в остальном, как говорится, прекрасная маркиза, все хорошо, все хорошо.

Итак, получается, что рынок – это не какое-то неведомое место с молочными реками и кисельными берегами (о прелестях которого нам прожужжали все уши), а экономические условия, система координат современной общественной жизни. Поэтому, если мы производим что-то, намереваясь потом это продать (обменять, заложить, отдать в лизинг, выставить на всеобщее обозрение, а также впарить или втюхать), то мы должны изначально ориентироваться на потребности тех, кому мы это будем продавать (обменивать, закладывать – и далее по списку), а не на свои собственные представления о том, как это в принципе должно быть.

Глава 3

Просвещать народ или делать бизнес?

Очень часто люди берутся за дело (скажем, написание произведения или его выпуск в свет) не просто из желания заработать деньги, а из высших соображений. У таких людей есть своя концепция, некоторая сверхценная идея, которую они собираются с помощью литературы пропагандировать. Естественно, делается это исключительно в целях всеобщего блага, всемирного прогресса и воспитания в людях духовности.

Предположим, человек увлечен идеей сохранения популяции амурских тигров, или популяризации театра как искусства. Эти идеи занимают большое место в его жизни, и ему кажется правильным, чтобы и все остальные прониклись важностью данных проблем. Проецируя свой собственный интерес к этим бесспорно важным областям нашей жизни на других людей, он пребывает в полной уверенности, что люди только и ждут, чтобы им «раскрыли глаза», «бросили клич» и т. п. и, естественно, выстроятся в громадную очередь, едва книги, посвященные этим проблемам, появятся на прилавке. Опасное заблуждение. Не выстроятся. При этом вовсе не обязательно, что они не поддерживают идею сохра-

нения амурских тигров или не любят театр. Поддерживают и любят. Но книгу покупать не будут. Не захотят. Причем по совершенно простой причине. Люди не станут платить за то, чтобы приобрести книгу, в которой кто-то что-то от них требует. Они не желают читать о том, что надо кому-то (конкретному лицу, общественной организации, государству наконец), они желают читать о том, что нужно конкретно им самим. Васе Полутыкину надо сдать экзамен по химии хотя бы на тройку (при этом затратив минимум усилий и времени на изучение данной науки, поскольку он уже давно решил идти в институт физкультуры и химия ему ну ни каким боком не нужна), тетя Маша желает почитать любовный роман и получить те эмоции, которых ей так не хватает в жизни с мужем-алкоголиком, маленькой Наташе нужна красивая книжка с картинками, которые можно рассматривать и раскрашивать, бабе Вере просто необходима книга по кулинарии, чтобы готовить сыну и снохе, занятым на работе, более разнообразную пищу. И все они по-своему правы.

Поэтому, собираясь «просвещать народ», следует вначале как минимум поинтересоваться, в каком направлении он желает просвещаться. Ничего трудного здесь нет. Просвещаться он желает в рамках школьной программы, вузовских курсов и специальной литературы, необходимой для того, чтобы выучиться и начать зарабатывать больше денег для удовлетворения своих потребностей. И все. Количество энтузиастов, ищущих какую-либо сверхценную идею, чтобы ею

загореться, крайне мало и находится в пределах статистической погрешности. Подавляющее же большинство «общественных выдвиженцев» рассматривают свою деятельность исключительно как движение по карьерной лестнице и с гораздо большим желанием купят книгу о том, как именно эту карьеру делать.

Если вы все же решили следовать зову своего большого сердца, то с самого начала следует понять, что рассчитывать на прибыль в этом случае по меньшей мере глупо.

Пропагандистская составляющая в каком-либо деле находится в обратной зависимости с процессом зарабатывания денег.

Пропагандой занимаются общественные группы и организации (в том числе и государство), получающие от этого прибыль при помощи совершенно иных механизмов. Например, выпуская книгу о необходимости сохранения лесных богатств, политическая партия набирает у избирателей очки и затем получает большее число мест в парламенте (что дает серьезные финансовые возможности), центр какой-нибудь невероятно сильной магии или новоиспеченной религии, выпуская книги, пропагандирует свой центр, куда потом стекаются люди (и, соответственно, финансовые ресурсы). К этому же типу относятся и книги многочисленных религиозных направлений (сект), разнообразие которых в последнее

время поистине изумляет. Впрочем, нет ничего удивительного. По словам, приписываемым то ли преподобному Муну, то ли Рону Хаббарду, самый надежный способ разбогатеть – это создать свою собственную религию.

Как бы то ни было, и в предыдущих, и в последнем случае книга, по существу, – это рекламный буклет, средство привлечения клиентов, а вовсе не объект бизнеса.

Другой характерный пример – эзотерическая литература. Что пользуется у читателей наибольшим спросом? Естественно, то, что удовлетворяет их насущным потребностям – почитать «о себе» и своих тайных, пока нераскрытых талантах, узнать свою судьбу (желательно полную удач и всяческого успеха), встретить бродящую неизвестно где свою «вторую половину», сделать так, чтобы другие люди оценили все твои достоинства, которых, вне всякого сомнения, у тебя масса. Из этого делаем вывод – наибольшей популярностью будут пользоваться:

1. Сонники и гороскопы
2. Гадания и предсказания
3. Магия и гипноз

Что касается новых философских и космогонических концепций, – тут дело обстоит сложнее. И действительно, с какой стати человек должен читать что-то, придуманное лично ему не знакомым автором, до которого к тому же ему нет никакого дела? Выход один. А именно – сделать чтение занимательным, дать человеку то, что нужно ему. А уже туда

составной частью вмонтировать философию и прочую космогонию. И что же? Именно такая литература стремительно завоевала в последнее время довольно значительную нишу на рынке. Это, по меткому выражению кого-то из журналистов, так называемая «попса от эзотерики», к которой смело можно отнести книги Ричарда Баха, Паоло Коэльо, Карлоса Кастанеды и проч., написанные как занимательные сказки-притчи. Получается, что и рыночно ориентированная эзотерика вполне может приносить значительный доход.

Так что, начиная какое-либо дело (и в особенности издательское), четко определитесь, что именно вы собираетесь делать – строить бизнес, или же «просвещать народ».

Глава 4

Какие именно бывают рынки?

– Елки-моталки! – наверняка скажет читатель, прочтя заголовок данной главы. – Так долго нам про рынок втирали, а выходит, что он не один? Мало того, они все еще и разные! Это что же творится? Опять в первый раз в первый класс?

Поспешу успокоить читателя. Рынок один. Как система экономических отношений.

Однако общий рынок может делиться на более мелкие рынки по территориальному признаку, а также по отраслевому.

Например, книжный рынок Пермской области, или книжный рынок Москвы. Подобное деление нужно для того, чтобы понять особенности спроса в том и в другом регионе. А он разный. Хотя бы уже потому, что доходы жителей Москвы существенно выше, чем жителей Пермской области. Соответственно, и покупать в Москве книг дорогих будет больше. Разница в тематике тоже имеется. Выходит, везти туда книги для реализации нужно различные, дабы потом не возвращать не проданный товар назад и не терпеть убытков на транспортных расходах и потере времени, в течение которого книгу пытались продать там, где она никому не нужна.

Деление на отраслевые рынки нужно для того, чтобы иметь четкое представление о состоянии производства и по-

требления товаров одного типа. Это, в свою очередь, необходимо для того, чтобы установить оптимальный баланс между производством и потреблением, избежать как дефицита товаров, так и их перепроизводства (и, как следствие, резких скачков цен). Примеры: книжный рынок, рынок бытовой техники, рынок стройматериалов, рынок недвижимости и т. д.

В данной книге мы рассматриваем (самые догадливые читатели это, наверное, уже поняли) именно книжный рынок (хотя по доходности он явно уступает рынку недвижимости или стройматериалов).

Помимо перечисленного, каждый из этих рынков характеризуется определенными свойствами на каждый конкретный момент времени. Ничего сложного тут нет. Просто у рынка, как и у всего сущего на свете, есть свои этапы развития. Он точно так же рождается, растет, расцветает, стареет и умирает. На смену ему приходят другие рынки – новых товаров, в соответствии с требованиями новой эпохи. Самый банальный пример – это рынок тягловой силы (то бишь лошадей). Своего расцвета он достиг в 19 веке, но затем, с появлением автомобильного рынка (который, по существу, его заменил), постепенно утратил свое значение и уменьшился до нынешних размеров – рынка животных для спортивных состязаний и товаров престижа для особо обеспеченных граждан.

Глава 5

Циклы жизни рынка

Итак, у рынка есть свои жизненные циклы. И у каждого из этих циклов есть свои характерные особенности. Что же это за циклы?

Когда рынок только возникает, то это – новый рынок.

Когда рынок сложился, но спрос еще не удовлетворен, то это – растущий рынок.

Когда спрос удовлетворен и количество участников рынка более или менее устоялось, то это – насыщенный (высококонкурентный) рынок.

Когда спрос начинает падать – то это рынок сужающийся.

Следует отметить, что вышеупомянутые тенденции на рынке (или, по-научному, «тренды») строятся лишь на значительном временном промежутке (напр., несколько лет). На более коротких промежутках их строить не принято, поскольку возможны временные колебания спроса, вызванные, например, сезонными причинами. О летнем падении спроса на книги (и в особенности на учебную литературу) издателям хорошо известно и они учитывают его в своей работе.

Есть еще несколько особенностей, характеризующих рынок, но они относятся, скорее, не к жизненным циклам, а к

состояниям, которые могут наступить в любой момент времени. По существу, это некие нештатные ситуации, вызванные сбоями в работе рыночного механизма.

Первое – это стагнация. По сути – это ситуация некоего затишья, при которой не понятно, что будет далее происходить с рынком, куда он пойдет – вверх или вниз.

Второе – дефицит. Дефицит – это многократное превышения спроса над предложением.

Третье – монополия. При монополизме данный вид товара выпускает ограниченное количество производителей (иногда доходит до одного-двух).

Четвертое – перепроизводство. Это когда количество произведенного товара многократно превышает спрос на него.

Теперь попробуем изложить то же самое, но подробнее и человеческим языком.

Новые рынки

Новый рынок – это только что появившийся рынок, практически новорожденный. Например, возникло новое изобретение (крайне нужное людям) – и вот уже образовался рынок.

Существует масса легенд о том, как благодаря гениальным озарениям создавались рынки.

Например, всем уже набивший оскомину изобретатель

Windows, – не только создавший гигантский рынок этим изобретением, но и в результате сделавшийся самым богатым человеком планеты. Из той же области – Роберт Нойс, который придумал интегральную схему, ставшую впоследствии основой для создания компьютерного процессора, а также процветания фирмы «Intel».

Другой пример – рынок сотовых телефонов. Данное устройство буквально ворвалось в нашу жизнь и лет за 15 фактически завоевало весь мир. Объем производства и продаж измеряется миллиардами! Те же, кто вовремя вошли на этот рынок, сделали поистине гигантские состояния (среди отечественных бизнесменов достаточно назвать владельцев таких фирм, как «Евросеть», «Билайн», «МТС»). Но это высокие технологии. Однако бывает и так, что человек делает изобретение (а с ним создает и рынок) при помощи простой сообразительности.

Как-то жарким летом в Америке управляющий магазином бытовой техники додумался (чтобы посетителям было комфортнее и они больше времени проводили в магазине, выбирая покупки) открыть холодильник и поставить в него... вентилятор – чтобы холодный воздух поступал в помещение и охлаждал его. И что же в результате? Правильно. Был изобретен кондиционер.

А вот еще один очень яркий и поучительный пример. Когда человек создал рынок, сумев продать изначально совершенно никому не нужный продукт. Мало того – создать

гигантский рынок этого продукта! Имя этого человека было Чарлз Ревсон. Он был обычным коммивояжером, когда встретился с талантливым, но совершенно не приспособленным к жизни химиком, придумавшим цветные эмали, которые можно было добавлять в лак для ногтей. Надо пояснить, что в ту пору женщины не красили ногти цветным лаком, а лишь бесцветным, прозрачным. Это считалось общепринятой нормой. Изобретение было нелепым и не имело спроса. Однако Ревсон не опустил руки. Наняв известных актрис, моделей и манекенщиц, он сфотографировал их с данным «новшеством» и повел массивную рекламную компанию в прессе и на радио. Он выпускал буклеты и брошюры, внушающие женщинам мысль о том, что это красиво и модно. В результате спрос начал расти, а потом принял обвальный характер... Итог: сегодня мы имеем громадный рынок... и гигантскую корпорацию «Ревлон», основателем и главным совладельцем которой был Чарлз Ревсон, «человек-мотор», обладающий трудным, почти невыносимым характером, а также чрезвычайным упрямством в достижении цели...

«Н-да, – скажет читатель. – После таких примеров так и тянет что-нибудь изобрести, что-нибудь выдумать... Прославиться и заработать кучу денег».

Я с этим полностью согласен. Ведь все кажется таким простым и понятным. Надо только сесть, задуматься... А там – гребни деньги лопатой.

Но не тут-то было. Ведь если бы все обстояло настолько просто, никто бы не захотел заниматься больше ничем другим.

В чем же тут загвоздка?

А вот в чем.

Из приведенных примеров ясно, что новые рынки по большей части бывают связаны с инновациями (нововведениями, внедрением изобретений). Существует даже особый вид бизнеса, полностью основанный на разработке и внедрении всевозможных изобретений и «ноу-хау». Бизнес этот носит название «венчурного» и относится к одному из самых рискованных. Почему? По очень простой причине. Дело в том, что по статистике лишь одно из десяти изобретений «срабатывает». Причем рассчитанных при участии высочайших профессионалов – маркетологов, технологов, экономистов и еще бог знает кого. Как же так? Тут, боюсь, все лишь разведут руками. Данная область сложна для прогнозирования. Вернее – то, что легко прогнозируется, обязательно придет в голову многим. И все туда устремятся в поисках прибыли. Но когда толпа людей бросается на один пирог, каждому достаются лишь крохи. Соответственно, остается то, что трудно прогнозируется. Если мы, конечно, хотим заработать.

Несмотря на все риски, венчурная деятельность – это один из самых доходных видов бизнеса. Прибыль, получаемая от этого «сработавшего» изобретения не только покрыва-

ваает затраты на девять оставшихся неудачных проектов, но и приносит колоссальные дивиденды.

Итак, в чем же здесь главная задача? А вот в чем. Точнее, их две.

1. Правильно спрогнозировать возникновение потребности,
2. Изыскать технологии и ресурсы для ее удовлетворения.

В свое время Аристотель Онассис удачно спрогнозировал возникновение энергетического кризиса (начало 70-х гг. XX века). Решив, что единственной возможностью для растущих экономик Европы и Америки утолить свои потребности в энергоресурсах будет импорт нефти из района Персидского залива, он принялся скупать и фрахтовать суда большой грузоподъемности и... переоборудовать их в танкеры. К началу кризиса он обладал солидной флотилией, способной перевозить жидкое топливо на большие расстояния. О прибылях, извлеченных из данной ситуации семейством Онассис, думается, говорить не имеет смысла.

В конце XIX века некто Джордж Истмен решил, что фотографией, в принципе, хотел бы заняться любой человек. Однако в то время фотография была сложным, многоступенчатым технологическим процессом, осуществление которого было возможно лишь в специальных фотоателье. Потратив несколько лет жизни, он изобрел сухую фотопластину и на-

чал выпуск переносной камеры, рассчитанной на массового потребителя. Камеру он назвал «Кодак»...

Итак, сложность состоит в том, чтобы максимально точно спрогнозировать возникновение потребности общества в чем-либо. Ну и изыскать технологии и ресурсы на производство товара (убедить кредиторов, инвесторов и т. д.).

Но вернемся к книжному рынку.

Поскольку экономические законы универсальны, ситуация здесь мало чем отличается от ситуации в других областях. Те же трудности с прогнозом и изысканием ресурсов на осуществление проекта.

Например. Несколько лет назад в России был введен ЕГЭ (единый государственный экзамен) в школах. Само собой разумеется, сразу же оказались нужны учебники и пособия, адаптированные к условиям ЕГЭ. Этот прогноз – очевидный. В соответствии с ним, практически каждое издательство, выпускающее учебную литературу, начало печатать книги по ЕГЭ. Отсюда следует, что сверхприбылями тут и не пахнет.

А вот другой пример.

Лет пятнадцать назад на книжном рынке возник своего рода бум, связанный с книгами религиозно-эзотерического характера. Однако это была не научная литература, а некий ее беллетризованный вариант, что-то вроде романизованных притч. Среди авторов, которые внезапно стали очень популярны, можно назвать имена Карлоса Ка-

станеды, Ричарда Баха, Паоло Коэльо и т. д. (см. выше). Здесь можно долго рассуждать о кризисе религиозных учений, необходимости реформировать ортодоксальное христианство, потребности создать универсальную религию и т. п. Но оставим это богословам, философам и прочим «хранителям духовности». Нас в первую очередь интересует тенденция, «тренд» (выражаясь по-научному).

Забавный факт. «Алхимик» Паоло Коэльо (пожалуй, наиболее известное из его произведений) впервые появился в печати в конце 80-х, но остался практически незамеченным. И лишь спустя десяток лет вдруг возбудил к себе неслыханный интерес, в результате чего был переведен более чем на 50 языков и даже занесен в книгу рекордов Гиннеса в качестве самой издаваемой в мире книги бразильского автора.

Однако самым фантастическим, непрогнозируемым и удивительно ярким явлением за последние годы стало, конечно же, появление книг Дж. Роллинг о Гарри Поттере. Об истории написания этих книг и возникновении охватившей впоследствии весь мир «поттеромании» написаны горы литературы. О том, как несчастная, нищая домохозяйка, без гроша в кармане и с грудным ребенком на руках, в кафе, где ей давали бесплатную булочку и чашку кофе, писала первые главы «Гарри Поттера и философского камня», сложены мифы, легенды, баллады и душераздирающие романсы. Но мы сейчас не об этом. Мы о прогнозах. Так вот – 18 издательств (в том числе ВСЕ крупные английские издательства) отклю-

нили рукопись Роллинг как бесперспективную, повторяя банальную фразу о том, что «на детской литературе денег не зарабатываешь». И лишь одно издательство (да и то случайно) заинтересовалось произведением. Легенда гласит, что один из редакторов увидел (точнее – увидела) в корзине для бумаг необычную черную папку и захотела ее забрать. Вытряхивая ее содержимое, она бросила взгляд на первую страницу. Что-то привлекло ее внимание, она взяла несколько листков с собой на обеденный перерыв... остаток прихватила вечером домой... Через день она переговорила с главным редактором... В последующие несколько дней они убеждали владельца издательства – истинного джентльмена, увлекающегося скачками и гольфом, издать книгу. Тот что-то бурчал невнятное в ответ, но в течение недели все же удосужился прочесть третью часть романа. Изложив пожелание автору развить спортивную тематику и как можно подробнее описать игру в квиддич, он счел дело сделанным и принял решение о том, чтобы напечатать первый, пробный тираж... А через 9 лет (2008 год) экземпляр первого издания книги "Гарри Поттер и философский камень" с автографом автора был продан на аукционе Christie's за 19,7 тысяч фунтов стерлингов (40,3 тысячи долларов США). Невероятно, но факт. Четвертый роман о маленьком волшебнике был занесен в книгу рекордов Гиннеса, поскольку имел колоссальный, неслыханный тираж... 20 миллионов экземпляров. И это только на английском языке! Из продажи книги было устроено це-

лое шоу – поезд с названием «Хогвардс экспресс», груженный книгами, отправлялся с центрального вокзала Лондона и шел по Европе, отгружая партии драгоценного товара по пути. Затем, в назначенный день, ровно в 12 ночи, со всем подобающим антуражем – с толпами поклонников, одетых в «колдовские» наряды, вооруженных метлами и прочими атрибутами жизни волшебников – книжные магазины по всей Европе были открыты, и продажа очередной книги о приключениях юного волшебника началась...

Если говорить о более ранних временах, то можно вспомнить имена писателей, которые своими «ноу-хау» также открывали новые рынки. Это Жюль Верн – родоначальник жанра научной фантастики, Герберт Уэллс, который «открыл» миру жанр антиутопии, Конан Дойль с его Шерлоком Холмсом, породившим так называемый «классический детектив», по стопам которого шли и Агата Кристи с ее Пуаро и мисс Марпл, и Рекс Стаут с его Ниро Вульфом и многие, многие другие.

Но это все проекты заграничные, выросшие, так сказать, на «чуждой» нам почве. «Нет ли чего-нибудь на отечественную тематику?» – наверняка поинтересуется пытливый читатель. Могут смело ответить – есть. А чтобы далеко не ходить, изложу два случая из личной практики.

Случай первый – история появления на свет скандально известной книги «Все произведения школьной программы в кратком изложении», создателем и внедрителем коей на

нашей почве волей судеб оказался именно я. История занимательная и даже где-то поучительная, а оттого, думается, вполне заслуживает более или менее подробного изложения.

Итак, начнем по порядку.

В свое время я учился на филфаке. В целом учеба протекала нормально, но была одна особенность, которая, пожалуй, характерна для всех факультетов и учебных заведений гуманитарного направления – приходилось очень много читать. «Античная литература», «Литература Средних веков и Возрождения», «Древнерусская литература», «Литература Нового времени», «Литература XVIII века», «Литература XIX века» и еще бог знает сколько всего. Для того, чтобы сдать любой из этих предметов, требовалось прочесть от ста и более книг в полновесных 500, а то и все 800 страниц. В результате к экзамену в голове образовывалась невыразимая каша из имен, названий, сюжетов, биографических сведений и тому подобного. Перечитывать или хотя бы даже пересматривать всю гору литературы, чтобы привести в порядок этот хаос, было совершенно невозможно. Не помню уж не каком курсе, у загнанных в угол студентов возникла практика – распределять громадный список нуждающихся в прочтении книг на несколько человек, а потом друг другу их пересказывать. Надо параллельно заметить, что большинство академических учебников исключительно редко отличаются конкретностью. Если на десять страниц текста наберется полстраницы полезной информации – уже хорошо. Науко-

образии и словоблудии, за которыми обычно прячется отсутствие оригинальных мыслей, куча ненужных ссылок и сносок, нечеткость излагаемых тезисов – не такое уж редкое явление в учебной литературе. Видимо, хороший ученый и хороший популяризатор – это все-таки не одно и то же. Поэтому крупницы данных приходилось так же с переменным успехом «выуживать» и из учебников...

Вскоре в стране началась «перестройка», я занялся книжным бизнесом... и тут мне пришло в голову, а почему бы не выпустить книгу, которая бы максимально удовлетворяла потребностям учащихся и включала бы в себя все – и биографические сведения об авторах, и краткое изложение произведений, и конспекты критических статей, и анализ произведений – причем без наукообразия и словоблудия, а четко и внятно – по пунктам. Однако этому препятствовали два момента. Первый: никто раньше этого не делал. Второй: особое положение, на котором у нас находилась литература на протяжении чуть ли не двух веков – своего рода священной коровы, которой только можно поклоняться, а касаться – ни в коем случае.

В то время я работал с одной издательской фирмой, носящей таинственное название «Совьяж Бево». Что это означает, я не знаю до сих пор. Да, в принципе, это и неважно. В те годы, когда предпринимательство и бизнес только нарождались в России (начало 90-х годов), было модно называть фирмы понеобычней и повычурней. Тогда я как раз

учился в аспирантуре и параллельно переводил с английского книги П. Трэверс о Мэри Поппинс (которых было семь штук, а единственный существовавший перевод Бориса Заходера охватывал только половину первой и половину второй книги). Таинственная фирма решила выпустить книги в подарочном, иллюстрированном издании. Что и было сделано. После этого был опыт совместного издания серии русского исторического романа в 24 томах... Так что не было ничего удивительного в том, что с новым проектом я пришел именно в «Совьяж Бево». Новую концепцию было решено воплощать в виде маленьких книжек-брошюрок, представлявших собой, по существу, шпаргалки. Каждая книжка делалась по отдельному автору (Пушкин, Толстой, Некрасов и т. д.). Очень скоро продажи достигли весьма внушительных размеров. Но, как это часто бывает, на следующем этапе у меня с руководством фирмы возникли разногласия финансового характера, и сотрудничество прекратилось. Как раз в это время я начал работать с издательством, которое впоследствии стало самой большой издающей организацией России. Называлось оно «АСТ». Надо сказать, что «АСТ» тогда практически не занималось самостоятельным выпуском литературы. Бизнес строился просто и очень эффективно. Дело в том, что на пике книжного бума возникло громадное количество издательств, которые ставили своей задачей удовлетворить повышенный спрос на литературу разного характера. Однако лишь единицы из них имели необ-

ходимую инфраструктуру для реализации тиражей. Как это часто бывает, напечатав тиражи, они принимались их продавать, что называется, кустарным способом. В итоге большая часть тиражей зависала на складе, принося убытки, связанные с затратами на хранение и замораживанием оборотных средств. «АСТ» пошло от обратного. Они отстроили реализаторскую структуру. А продавали они те самые зависшие у других тиражи, скупая их у владельцев практически по себестоимости. Отстроив полновесную систему реализации, руководство «АСТ» в конце концов серьезно задумалось над тем, чтобы начать выпускать собственные книги. Именно в этот момент я и пришел к ним со своим проектом. Руководство было озадачено. Подобных вещей никто раньше не делал, и у них возникли серьезные сомнения относительно того, а нужна ли на рынке такая книга, а будет ли она продаваться и т. д. После месяца напряженных раздумий было принято решение – выпустить книгу «пробным» тиражом в 20 тыс. экз. (по тем временам тираж действительно небольшой). Результаты повергли всех в шок. Тираж попросту не попал на склад, поскольку был весь продан уже из типографии. Оптовики, узнав о том, что появилась такая книга, делали заказы заранее, осуществляли предоплату и забирали причитающееся им количество сразу же, как только книги выходили из-под печатного станка. Естественно, «АСТ» тут же запустило новый тираж – в 50 тыс., который разошелся менее чем за месяц. Следующий тираж был в 100 тыс. По-

том были дополнения к первому изданию, отдельные книги по классам...

Общественный резонанс на появление издания был неожиданно большим. Казалось бы – обычное учебное пособие... Но не было ни одной газеты, которая бы не напечатала статьи по этому поводу, где высказывала свое безусловное «фи» относительно такого обращения с великим наследием прошлого. Апофеозом явилась статья в «Аргументах и фактах» на разворот, которая, как сейчас помню, называлась «Александр Юрьевич Толстой, или Как приватизировали русскую литературу». После долгой и изощренной ругани в адрес книги, а также сетований на всеобщую бездуховность и упадок нравственности, в статье наряду с этим отмечалось, что «книга, тем не менее, написана очень хитро и в ней есть ответы на все вопросы, которые задают учителя», «произведения пересказаны в достаточном объеме, чтобы иметь представление обо всех их особенностях» и т. д. Когда мне (сопровождая это шуточками и смешками) в «АСТ» показали статью, я поначалу разозлился. Но потом наоборот – обрадовался. «Слушайте, так ведь это же великолепная реклама!» – сделал я вывод. «Конечно, – согласились со мной. – Мало того, у нашего директора... один из директоров другого крупного издательства настойчиво пытался выяснить, сколько он платил за эту статью, будучи твердо убежденным, что данный опус заказной и что материалов на разворот бесплатно вообще не печатают. Похоже, клятвенным заверениям, что

не было заплачено ни копейки, он так и не поверил...»

А потом началась самая настоящая вакханалия. Издательства все скопом ринулись на вновь открывшийся сверхдоходный рынок, начав выпуск разного рода «клонов» моей книги. При этом возник еще один фактор, о котором я и не подозревал, когда книгу создавал. Это – пиратство. Большинство издательств по неведомой мне причине не удосуживалось создать что-то свое, а просто примитивно «передирало» то, что было сделано мной. Печатали текст безо всяких изменений (просто отсканировав готовое издание), выпускали с минимальной редактурой, печатали сокращенные варианты и т. д. В кратчайшие сроки количество пиратских изданий перевалило за десяток. Пришлось принимать меры... Пиратствовать стали меньше, но совсем его прекратить не удалось до сегодняшнего дня. То, что структура книги подобного рода, придуманная мной, стала канонической – еще полбеды, но большинство «последователей» не утруждает себя даже работой с первоисточниками, считая, что сделать пересказ моей книги близко к тексту – означает создать новое произведение. Что делать – такова оборотная сторона успеха.

Второй случай, который я хочу здесь привести – противоположен. А именно, то, что представлялось крайне перспективным в теории, оказалось фактически не осуществимым на практике.

Дело в том, что книга представляет собой не только ис-

точник текстовой информации, но и является прекрасной рекламной площадкой. При этом использование рекламных возможностей книг, как правило, осуществляется всего процентов на 5-10 (в лучшем случае). Причины, по которым это происходит, следующие:

1. Рекламная деятельность не является для издательств профильной
2. Необходимость содержать соответствующее подразделение и связанные с этим издержки,
3. Необходимость дифференцировать потенциальных заказчиков.

Поясним. Например, издательство выпускает 200 книг в год. Потенциальный заказчик на рекламу – строительная фирма. Естественно, она захочет размещать рекламу в книге по строительству, либо в книге со смежной тематикой. Турфирма разместит свою рекламу в путеводителе, производитель детских игрушек – в книге, предназначенной для детей.

Например, из общего числа выпускаемых книг (200) книг по строительству – 5, путеводителей – 3. Но заказчиков по каждому из направлений надо «окучить» как минимум в 10 раз больше (чтобы набрать нужное количество рекламы). То есть трудозатрат много, а «выхлоп» в денежном выражении не так велик. Для того, чтобы увеличить количество книг каждого из направлений, следует брать книги разных изда-

тельств. Тогда получается уже разговор не о единичной рекламе в книге, а о рекламной компании в книгах разных издательств, но одной и той же направленности. Соответственно, речь идет о межиздательском центре, который будет реализовывать рекламные возможности совершенно различных издательств.

Нарисовав такую схему, я принялся за дело. Переговорив с руководством нескольких издательств и создав некоторый «пул», я взял на работу пару человек и дал им соответствующее задание.

Через месяц выяснилось, что данная схема не работает и работать не будет. Причины было две. И предвидеть их в момент подготовки проекта я никак не мог.

1. Оказалось, что большинство российских издательств не имеют четкого, «железно» утвержденного тематического плана. Решение о выпуске-невыпуске книги может быть принято в последний момент. Отменить выпуск могут даже тогда, когда имеется сверстаный и отредактированный макет. Брать на себя обязательства по размещению рекламы в столь неопределенной ситуации было бы по меньшей мере легкомысленно.

2. Рынок оказался не готов к покупке новой услуги. Работала инерция мышления. Люди привыкли размещать рекламу в прессе (газеты, журналы), книги для них были непривычны, и они не хотели ничего менять. Кроме того, в прессе (которая давно живет в основном на рекламные деньги) при-

думана целая система рейтингов и схем оценки эффективности рекламы (в большинстве эти схемы фиктивны и рассчитаны исключительно на то, чтобы выжать из рекламодателя деньги, но эти схемы есть и даже обладают некоторой убедительностью). Имеется и еще один фактор – в прессе реклама выходит в строго определенное время (регулируется периодичностью издания – раз в неделю, раз в месяц и т. д.), в книгах (несмотря на то, что реклама там, безусловно, более «долгоиграющая») такой строгой периодичности нет. От момента оплаты рекламы до ее выхода в свет может пройти до полугода.

Другими словами, пришлось бы «воспитывать» рынок, а это дело весьма затратное, как в аспекте времени, так и финансов. Выигрывает всегда тот, кто в такой ситуации приходит на рынок вторым: рынок уже «воспитан», потребитель ознакомлен с фактом существования услуги, даже имеются некоторые результаты, плюс ко всему возможностей роста огромное количество.

Осознав все эти неблагоприятные факторы и отметив, что успел потратить не слишком существенные средства, я счел за благо «прикрыть лавочку».

Растущие рынки

Растущим рынком является рынок, на котором потребности, подлежащие удовлетворению, уже определены, ясны

способы и методы работы, но спрос из года в год стабильно, прогнозируемо увеличивается. Как правило, подобному росту рынка способствуют объективные причины. Например, росту рынка научной фантастики в США (Кэмпбелл, Хайнлайн, Гаррисон, Шекли и т. д. – «золотой век» научной фантастики) способствовали государственные космические программы и первые полеты людей в космос.

Так после первооткрывателя детектива К. Дойля появились А. Кристи, Дж. Х. Чейз, Р. Стаут и проч. После Г. Уэллса возникли целые поколения фантастов, после Дж. Роллинг – Й. Кофлер, Д. Емец, сериалы вроде «Зачарованных», «Сабрины, маленькой ведьмы» и т. д.

Характерным примером является развитие компьютерной техники и, соответственно, растущий спрос на компьютерную литературу. В частности именно на волне роста этого рынка поднялось такое издательство, как «Питер».

У растущего рынка есть одна черта, на которую хотелось бы особенно обратить внимание. После появления «знаковых» произведений, которые открывают собой новый рынок, он неизбежно начинает заполняться. При этом заполнение его происходит по вполне определенным законам. Первая и самая существенная задача для такого рынка – собственно, заполниться. Чем – не имеет значения. Все участники стремятся максимально быстро занять образовавшуюся нишу. При этом неизбежно страдает качество продукции. Рынок заполняется, как правило, продукцией сомнительного

качества, сделанной «на скорую руку». И лишь тогда, когда все места под солнцем оказываются уже распределены, на первое место выходит фактор конкуренции. Участники рынка начинают повышать качество продукции, чтобы поднять продажи и выиграть конкурентную схватку.

Типичный пример. После входа книг Дж. Роллинг о Гарри Поттере открылся новый рынок, и туда ринулось огромное количество жаждущих прибыли издателей и писателей. На отечественной почве, это, в частности, книги Дм. Емецка о Тане Гроттер. При крайне сомнительном качестве и иске, предъявленном адвокатами Дж. Роллинг по факту плагиата, книги расходились огромными тиражами, а предприимчивый автор (а вместе с ним и издательство «Эксмо») радостно потирали руки. Как говорится, на растущем рынке и рак – рыба. При этом я вовсе ничего не хочу сказать плохого об издательстве «Эксмо». Напротив. Вовремя поняли ситуацию и грамотно ею воспользовались. К слову, с «Эксмо» я делал несколько совместных проектов и остался доволен. Очень грамотное издательство.

Кстати. Примечательно, что те же книги Дж. Роллинг о маленьком волшебнике сыграли злую шутку с другим издательством, которое, собственно, и выпускало ее произведения в русском переводе. Это издательство «Росмэн».

Мне довелось пересечься с ними дважды. В первый раз это было в конце 90-х годов. Я пришел к ним с проектом по учебной литературе. Однако в издательстве мне гордо за-

явили, что они специализированное издательство и занимаются выпуском только книг для детей. На мое недоумение, почему бы не делать то, что приносит прибыль (причем более существенную, чем выпуск детской литературы) мне ничего вразумительного не ответили, на чем, собственно, наше общение тогда и закончилось. Во второй раз мы общались позднее – тогда, когда они все же создали у себя отдел учебной литературы. Выпустив совместно с ними восемь брошюр по математике для начальной школы, я счел за благо сотрудничество прекратить. Невооруженным глазом было видно, что издательство нуждается в серьезной реструктуризации и реформе управления. Решения по пустяковым вопросам принимались месяцами, люди не понимали четко своих полномочий и меры ответственности за те или иные действия. На это накладывалась большая текучка среди менеджеров среднего звена со всеми вытекающими из этого последствиями. Неэффективность приводила к малой доходности, руководство начинало резать издержки, снижая заработную плату, что, в свою очередь, приводило к еще большей текучке. Отчасти это объяснялось тем, что как раз в то время два учредителя издательства, видимо, не сумев выработать единого мнения о дальнейшем развитии бизнеса, приняли решение расстаться. Один выкупил у другого его долю акций и стал единоличным владельцем предприятия. И вот тогда, когда следовало срочно производить структурные изменения и повышать эффективность производства, в

руки издательства неожиданно свалилось «богатство» – был заключен контракт с зарубежными партнерами о выпуске на русском языке книг Дж. Роллинг. Фактически, с издательством произошло то, что случилось с нашей страной в 70-е годы, когда вместо перестройки неэффективной экономики держава подседа на «нефтяную иглу». Внешнее благополучие при все более углубляющемся структурном кризисе. Но нефть рано или поздно заканчивается (или цены на нее падают в результате, например, использования альтернативных источников энергии), и необходимость в тех же телодвижениях возникает снова, но в еще более острой форме – структура продолжала разрушаться, а конкуренты не дремали и уходили все дальше... В результате издательство лишь проиграло, свалившись в общеиздательском рейтинге едва ли не на 10 пунктов...

Но вернемся к растущим рынкам.

Итак, качество (при его безусловной важности) на растущем рынке не является первоочередной задачей. Главным является количество и захват максимальной доли «пирога». На этом этапе важно поддерживать уровень качества на среднем уровне (не критичном для потребителя) и за счет снижения издержек проводить агрессивную политику на рынке. Другими словами, если хочешь избежать конкуренции (как в настоящем, так и в будущем), постарайся накрыть своей продукцией как можно большую часть рынка (а еще лучше – весь рынок). Ибо свято место пусто не бывает. К слову, на

нашем рынке образцом подобной стратегии является издательство «АСТ». По умению «выжимать» из рынка все, что только можно, больших специалистов трудно себе представить.

Правда, иногда в подобной политике случаются проколы. Например, так произошло с уже упоминавшейся книгой «Все произведения школьной программы в кратком изложении». Поняв, что ниша открылась весьма большая и, вероятно, желая сэкономить на издержках, «АСТ» решило заказать аналогичные издания не у меня, а у других авторов, соглашавшихся на существенно более низкие гонорары (тем более что концепция уже была мной разработана). Благо желающих оказалось больше, чем достаточно. Но очень скоро стало очевидным, что качество подготавливаемых подобным образом книг не выдерживает никакой критики. Ведь качество изначального продукта было заявлено достаточно высокое (без ложной скромности скажу, что до сих пор лучше не сделал никто, что, кстати, меня достаточно долгое время удивляло), и именно это является причиной не прекращающегося до сегодняшнего дня пиратства. Тиражи подготовленных «на скорую руку» изданий стремительно падали, в результате «АСТ» было вынуждено снова обратиться ко мне и смириться с размерами запрашиваемых гонораров...

Говоря о растущих рынках, следует также сказать, что такие рынки представляют собой идеальные условия для создания и продвижения новых брендов. Процесс этот про-

исходит параллельно с захватом пространства. Одновременно у потребителя воспитывается приверженность тому или иному бренду. Ведь если человек начал покупать серию каких-либо книг (например, фантастики или любовного романа) тогда, когда таких серий было на рынке ограниченное количество, то существует большая вероятность, что он будет продолжать покупать ее и после того, как количество серий возрастет вдвое, а то и втрое. Возможно, по инерции, возможно, из коллекционных соображений, а может, просто по той причине, что в других сериях окажутся те же романы (т. е. они в какой-то части будут пересекаться) и он, забыв, что читал уже эту книгу, купит ее еще раз (или, например, название романа другой переводчик переведет по-иному). В пределах же одной серии он, безусловно, от этой опасности застрахован.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.