

Умный бизнес: пострекламное переворужение



Сергей Мишин

Главная страница. Развилка

Читателю!

Прошу настроиться на серьезное чтение. Описываемые в книге знания нетривиальны. Предлагаемое перевооружение затронет основы бизнеса и требует ответственного подхода. Желательно, во время чтения книги отключиться от управленческой и производственной нагрузки. Понимаю – найти такое время будет непросто. Идя навстречу читателю, оптимизировал размер и формат книги. Материал разбит на короткие сюжеты. Текст насыщен внутренними гиперссылками. Оптимизированную книгу можно читать нетрадиционно. Можно перескакивать на любую страницу и отбирать разделы по интересу.

➕ Основные разделы книги

[Предисловие](#). Пострекламный мир и цифровой интеллект “на пальцах”. Последствия для бизнеса, опасности и потенциальный профит. Неизбежность перевооружения. Структура книги.

[Предложение читателю от автора](#). Для тех, кто хотел бы повысить погружение в тему, как в методологическом, так и в практическом плане. Чтение книги можно дополнить реальными, прямыми коммуникациями с автором и другими заинтересованными и вовлеченными персонами.

[Часть I. Практика. Проект «Новгород»](#). Компактное описание перевооружения бизнеса в терминологии проектного менеджмента. Цель проекта, ресурсы, график, иерархия задач, план проекта.

[Часть II. Методология](#). Философский взгляд на зарождающуюся бизнес парадигму. Новые бизнес сущности. Переосмысление существующих категорий. Бесплатная продукция, семантический рейтинг, авторский пул, многоэтажная аудитория вместо целевой.

[Дополнение. О книге и авторе](#).

[Дополнение. Лицензия](#)

[Оглавление](#)



Предисловие

 [главная](#)

Весь материал книги можно компактно изложить в следующем абзаце.

В течение ближайших 5 лет роль рекламы упадет. Роль искусственного интеллекта в коммуникациях вырастет. Искусственный интеллект станет посредником между бизнесом и покупателями. Изменения будут носить кардинальный характер, на уровне глубинной парадигмы управления бизнесом. Бизнесу придется ответить на вызов принятием нового вооружения.

Тектонический характер грядущего устройства бизнеса можно ощутить на элементарном примере из недалекого будущего. Пользователь делает в Яндексе поисковый запрос на товары или услуги. Яндекс в ответ загружает на компьютер пользователя красочную **витрину** с лучшим выбором товаров. Это аналог реальных витрин, которые мы любим разглядывать, попадая в новые города. Отличие реальных и виртуальных витрин состоит в способе отбора товаров. Для реальной витрины отбор производится продавцом, для цифровой витрины – цифровым интеллектом. К примеру, человек набирает запрос «дизайн проект», а в ответ мгновенно получает от цифрового интеллекта витрину с лучшими дизайн бюро плюс фото, рисунки, видео, статьи и ссылки.

Витрины технически вполне реализуемы и сейчас. Более того, Яндекс уже начал эксперименты с витринами. Есть лишь одна проблема: доверие потребителей к рекомендациям Яндекса. Сделаем совсем небольшое логическое насилие и представим невообразимую пока для нас ситуацию – мы, как клиенты полностью **доверяем** отбору на витрине Яндекса. Мы не рыскаем по множеству сайтов, мы просто покупаем товары и услуги по совету Яндекса.

Важен факт бесплатности и мгновенности витрин от Яндекса. Ведь и сейчас можно получить хорошую рекомендацию. Для этого, правда, придется нанять одну из лучших консалтинговых компаний и заплатить ей немалые деньги.

Дальнейший прогноз очевиден, без всяких отступлений от логики. Бизнес разделится на тех, кто на витрине, и на тех, кто не попал на витрину. Последствиями для последних будут печальны, им начертана роль вечных аутсайдеров. Первые места займут те компании, которые перевооружатся, и благодаря новому вооружению будут гарантированно попадать на витрину.

Пример с витриной позволяет прогнозировать судьбу рекламы, как базового инструмента бизнеса. Простая, привычная реклама не сможет соревноваться с витриной Яндекса и должна будет сохраниться лишь в маргинальных сегментах. Возникнет бизнес без рекламы, но с инструментами цифрового интеллекта. Грандиозный характер трансформации позволяет говорить о рождении новой, пострекламной эпохи в бизнесе.

Пострекламная волна будет неравномерно покрывать разные отрасли. В какие-то отрасли, скажем, в добычу угля, пострекламные изменения придут не скоро. Умный бизнес стал первым, где трансформация уже началась. Здесь «звонок уже прозвенел». Для справки: в рамках данной книги умным бизнесом считается основанная на интеллектуальном труде коммерческая деятельность.

На момент написания данной книги философия и практика новой эпохи представлена в литературе в стартовом состоянии. С неизбежностью многие утверждения еще не доказаны практикой и носят характер экспертных прогнозов. Часть предметов анализа приходится домысливать, как те же витрины Яндексa. Предлагаемая читателю книга является попыткой как систематизации знаний, имеющихся на момент написания книги, так и фильтрации прогнозов на основе здравого смысла. Автор преследовал следующие цели:

- ➔ в простой форме изложить нетривиальную философию пострекламной эпохи, естественно, в авторской трактовке;
- ➔ дать пользователю практические рекомендации по переносу бизнеса в пострекламный мир, с максимально возможной детализацией и конкретикой.



Оценить прибыль непросто

[↑ главная](#) [← Предисловие](#)

Сделаем важное уточнение.

 **Точная оценка прибыли после пострекламного перевооружения невозможна на текущий момент.**

В бизнес литературе считается хорошим тоном, если в книге присутствует числовая, измеримая оценка результатов использования авторских рекомендаций. Например, в книге по управлению проектами может быть такая оценка: благодаря использованию методологии проектного менеджмента можно говорить о росте NPV исполняемых проектов на 20-50%. Если речь идет о маркетинговых приемах, то разумны такие оценки «число покупателей вырастет в два раза, средний чек поднимется на 30%, выручка станет больше на 50%».

В сравнении с такими привычными оценками прогноз результатов перехода в пострекламный мир пока невозможен. Пострекламное перевооружение еще долгое время будет носить концептуальный характер. На простом человеческом уровне это похоже на вступление в брак – невозможно дать точный прогноз росту капитала новой семьи.

Хорошим бизнес аналогом является история с внедрением компьютеров в корпоративное управление. В 90-х годах в России началось массовое появление компьютеров в офисах компаний. Возникли первые внутрикорпоративные сети. Затраты на внедрение были немалыми. Многие бухгалтеры, привыкшие к калькуляторам, буквально выли от ненависти к неожиданно прогрессивной технике. К тому же, многие бухгалтерские программы были еще сырыми, часто подвисали, данные пропадали без возможности восстановления. Приходилось в слезах, вручную набивать данные повторно. В те первые годы могло показаться, что затраты на компьютерную революцию не окупятся. Тем не менее, оглядываясь назад, понятно, что перевооружение от калькуляторов на компьютеры было необходимым.

 **Тот, кто раньше вошел в компьютерную тему, тот и больше выиграл.**

Ровно также произойдет и с пострекламным перевооружением. Просто нужно найти в календаре правильную точку входа. Кто-то может подождать, кому-то звонок уже прозвенел.

Вместе с тем, отсутствие точных прогнозов не означает отсутствие контроля над перевооружением. В частности, в книге представлены разные **метрики** для измерения последствий перевооружения. 

Кому будет полезна эта книга

[↑ главная](#) [← Предисловие](#)

Может быть несколько точек зрения на целевую аудиторию книги.

- ⊕ Если исходить из **профессиональной специализации**, то это управленцы, работники службы продаж, маркетинга, PR, GR. Также это могут быть разработчики и инженеры и другие творческие специалисты.
- ⊕ Бесспорно, книга будет полезна **собственникам** бизнеса и профессиональным **инвесторам**. Особенно, венчурным инвесторам и бизнес ангелам для понимания трендов цифровой экономики.
- ⊕ Книга может оказаться совершенно необходимой и в крупной компании, и для самозанятых. Зависимость от **размера бизнеса** отсутствует.
- ⊕ При **отраслевом взгляде**, книга в первую очередь ориентирована на представителей умного бизнеса. Представители других отраслей могут использовать книгу в косвенных, не прямых целях, например, для коррекции системы управления персоналом.
- ⊕ Вероятно, книга окажется интересной всем, кто ищет и коллекционирует различные бизнес инновации, в частности, **как катализатор** собственных упражнений.

⊕ В первую очередь

По мнению автора и с точки зрения психологии, главной аудиторией книги являются люди с предпринимательской жилкой в своем сердце. Те, кто готов рисковать, не имея гарантий успеха и хорошо формализованного результата. Не обязательно быть собственником бизнеса, быть официальным предпринимателем, важна внутренняя готовность к предпринимательским поступкам, способность увлечь окружающих на неожиданные проекты. ✓

Структура книги

[↑ главная](#) [← Предисловие](#)

Объем текста книги распределен по основным разделам следующим образом:

Предисловие 5,5%;

Часть I. Практика 10.5%;

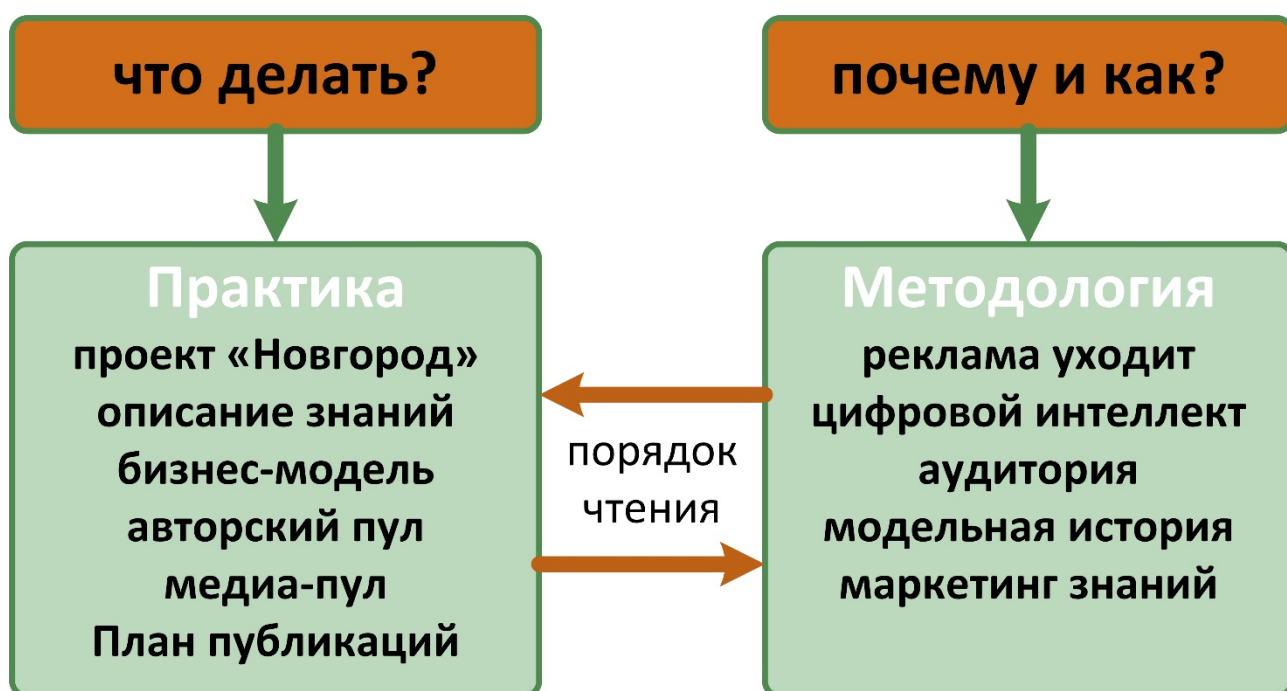
Часть II. Методология **80,0%**;

Предложение от автора 0,5%;

Сервисные разделы 3,5%.

Первые три раздела разделены на короткие сюжеты, вплоть до небольших текстов на одной странице. Между сюжетами нет линейной логической связи, как в классической литературе. Напомню, в типовом литературном произведении есть одна линия повествования, последовательно, как клубок из одной нитки, проходящая раздел за разделом. В данной книге сюжеты можно читать в любом порядке.

Важно: между сюжетами Части I и Части II есть **зеркальная симметрия**. Если что-то непонятно в практических советах можно быстро найти методическое обоснование.



В первой части, [Практика. Проект «Новгород»](#), описан проект «Новгород» по переносу бизнеса в пострекламный мир. Проект разбит на календарные задачи с понятными практическими рекомендациями. Первая часть размещена всего лишь на 20 страницах. По стилю этот раздел соответствует бизнес справочнику, в который удобно время от времени заглядывать для уточнения своих воспоминаний.

Вторая часть, [Методология](#) отвечает на вопрос, почему и как нужно что-то делать. По стилю, это авторский учебник. Предполагается, что читатель мало знаком с современными представлениями о цифровых коммуникациях. Прежде всего, это касается искусственного интеллекта. Автор, насколько смог, попытался дать максимально простое изложение темы не-человеческого разума, устранить мистику и сжать объяснения до простых, рациональных примеров. ✓

Глоссарий

[↑ главная](#) [← Предисловие](#)

Эта книга находится на самом передовом фронте развития бизнеса. В этом сегменте толкование слов применительно к пострекламному миру еще не утвердилось. Подтверждением этому является многозначность используемых в книге слов.

Дадим пару комментариев для уточнения смыслов.

📌 Перевооружение

Из названия книги следует необходимость взятия умным бизнесом на вооружение новых инструментов для оптимального входа в пострекламную эпоху. Совместно с термином «переворужение» в книге на равной основе применяются и иные слова:

реконструкция;
обновление;
переход в пострекламную эпоху;
трансфер знаний и другие.

📌 Глаголы ментального действия

Есть множество глаголов, отражающих умственную деятельность: понимать, полагать, сравнивать и т.д. До последнего времени мы связываем эти глаголы с человеком. Словосочетание «человек думает» кажется нам абсолютно естественной. Фраза «компьютер думает» вызывает внутреннее сопротивление – хочется ментальный глагол поставить в кавычки. К сожалению, для компьютеров не существует аналогов глаголов ментального действия. Приходится пользоваться человеческими.

👍 В данной книге для упрощения текста мы не используем кавычки для обозначения компьютерного процесса, даже при использовании глагола ментального действия.



Электронные форматы

 [главная](#)  [Предисловие](#)

Книга написана специально под чтение на электронных устройствах. Верстка выполнена под форматы PDF & EPUB.

Ради этих форматов пришлось пожертвовать удобными инструментами, привычными для оформления бизнес материалов. Например, исключены таблицы, не используются «плавающие» рисунки, у которых текст «течет» справа или слева от рисунка. Не предусмотрена высококачественная печать на бумаге.

Для справки. Форматы

Текст в формате **PDF** можно читать на компьютерах, планшетах и на электронных читалках (ридерах). Для чтения можно использовать большинство браузеров, или специальные программы типа Acrobat.

Формат **EPUB** известен как «электронная книга» и может читаться на всех планшетах, iOS & Android, плюс на ридерах. Электронные книги можно читать и на настольных компьютерах, в тех же браузерах.

Отличие формата PDF от формата EPUB состоит в распределении текста по страницам. В формате PDF текст жестко привязан к страницам. В противоположность этому в формате EPUB жёсткая привязка отсутствует. Читатель может менять размер шрифта, что автоматически изменяет число страниц.

К сожалению, многие ридеры не отображают цвета. Обыкновенно, эти устройства работают только в серой гамме. При желании читать книгу с **многоцветием** рекомендую использовать планшеты и компьютеры.

Актуальная версия в формате PDF выложена в журнале самоВод:

<https://samovod.ru/content/articles/58299/>.

Для справки. Как найти оглавление

Три способа.

Первый. Открыть главную страницу, там есть ссылка на оглавление.

Второй. В большинстве программ для чтения, если кликнуть по странице, то откроется вспомогательное меню. Нужно кликнуть по иконке из трех горизонтальных линеек (гамбургер).

Третий. Пролистать книгу до конца.

Оглавление состоит из гиперссылок, что делает простым читательский перескок.



Благодарности

[↑ главная](#) [← Предисловие](#)

Благодарю свою супругу Марину Мишину за терпение, поддержку и веру.

Большое спасибо моему другу Андрею Минкову за точные и меткие замечания плюс за сверхкреативные рекомендации.



Предложение читателю от автора

↑ [главная](#)

Предлагаю расширить погружение в тему пострекламного перевооружения и после завершения чтения этой книги перейти к прямым коммуникациям читатель-автор.

В понимании автора, человек, который прочитал эту книгу, заведомо занимает активную позицию по всем вопросам окружающей жизни. Полагаю, тема пострекламной эпохи на цифровом интеллекте вызовет у активного профессионала желание высказать собственную точку зрения.

Будет отлично, если читатель реализует свое желание и перейдет к дискуссии с автором. Особенно, в вопросе выбора инструментария для трансфера в новую эпоху. К примеру, неплохо обсудить особенности маркетинга знаний в бюджетных организациях или у фрилансеров.

Для общения и дискуссии предлагаю два канала. Во-первых, электронная почта, если читателю необходима закрытость общения. Открытые и публичные комментарии можно оставлять в публикации в журнале самоВод.

Пишите: izdatel@samovod.ru.

Комментируйте: <https://samovod.ru/content/articles/58299/>



Успехов в труде,

Сергей Мишин, май 2019

Часть I. ПРАКТИКА. Проект «Новгород»

 [главная](#)

Для управления переходом в пострекламную эру наиболее разумно применить технологию проектного менеджмента с его сущностями и ключевыми процессами. Другими словами, пострекламное перевооружение оптимально трактовать как проект организационного типа.

Для каждой компании проект перехода будет иметь свою индивидуальную конфигурацию. Вместе с тем, во всех проектах можно выделить общую конструкцию, своего рода **базовый проект**.

Именно базовый проект и описывается в данной книге. В конкретной компании базовый проект должен быть трансформирован в корпоративный проект.

Автор данной книги относит себя к любителям давать названия проектам. Предлагаю назвать базовый проект проектом «**Новгород**».

Ключевыми категориями проекта Новгород являются.

Концептуальное обоснование проекта. Текущая характеристика умного бизнеса. Прогноз развития.

Цель проекта. Качественно улучшить цифровой рейтинг.

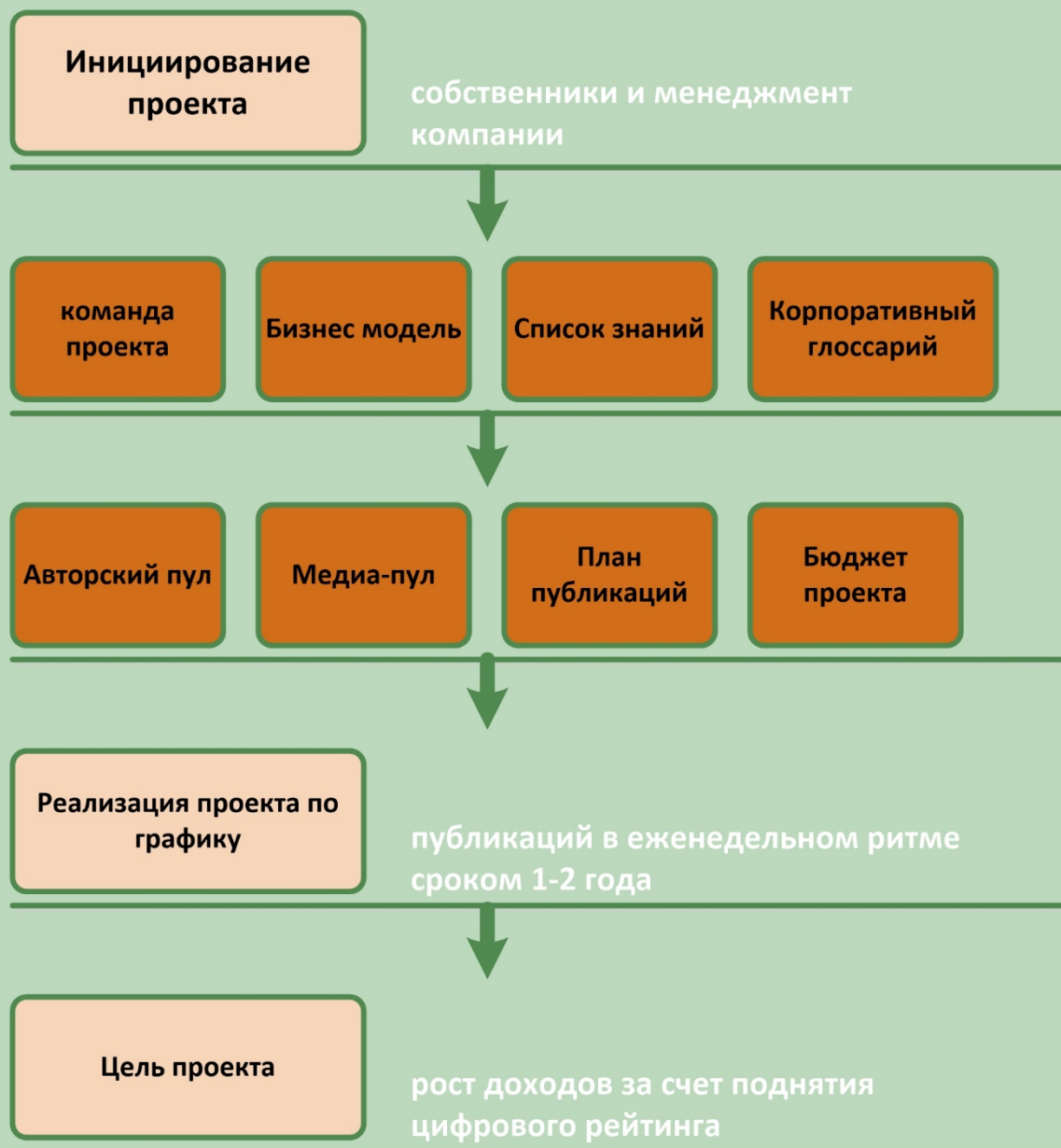
План проекта. Реализация проекта Новгород разбивается на 7 ключевых задач.

Сроки проекта. На реализацию проекта отводится 1-2 года.

Как уже отмечалось, все разделы проекта синхронизированы с почти одноименными разделами из части «Методология». 

Охватить проект одним взглядом можно на следующем рисунке.

Проект «Новгород» визуальная карта



Что такое умный бизнес

[↑ главная](#) [← Часть I. Практика](#)

Важно. Термин «умный» в данной книге не привязывается к людям бизнес. Данный термин привязан к процессам и результатам бизнеса.

История любой компании включает периоды, когда бизнес этой компании можно считать «умным». Во-первых, это запускающее событие, период стартапа. На этом отрезке времени происходит интенсивная, креативная отработка бизнес модели. Как правило, сходу выбрать модель не удастся и требуется несколько итераций для достижения устойчивой модели.

Помимо стартового этапа в жизни любой компании время от времени происходят поворотные события, где также требуется творческий, вариативный подход. Например, смена продукции, изменение схемы владения, трансформация корпоративного управления, реализация масштабных проектов, смена поколений.

Вместе с тем, подобные ключевые моменты суммарно занимают лишь малую долю всей жизни бизнеса. Поэтому называть такие компании «умными» не будем, по крайней мере, в рамках данной книги.

Умным бизнесом или точнее **интеллектуально ориентированным бизнесом** будем называть бизнес, у которого

 **большинство коммерческих результатов основаны на постоянном интеллектуальном, творческом, креативном труде работников.**

Вероятно, англоязычным аналогом термина «умный бизнес» будет «smart business».

На бухгалтерском языке продукт будет считаться продуктом умного бизнеса, если в себестоимости продукта большую часть составляет зарплата творческих работников: инженеров, разработчиков, гуманитариев, юристов, экономистов и т.д. При таком определении строительство пирамид в древности заведомо не относится к умной деятельности, так как требовало лишь физического труда необозримой массы рабов и лишь в малой степени труд проектировщика пирамиды. Уже в древности появились первые примеры умного бизнеса. Например, строительство кораблей для дальних морских походов. В наше время есть множество очевидных примеров умного бизнеса, например,

⊕ Инжиниринг, предоставление инженерных услуг на коммерческой основе. Скажем, проектный институт разрабатывает техническую документацию на строительство завода.

⊕ Услуги управленческого характера, скажем, управление проектом или предприятием.

- ➔ Дизайн в широком смысле. От разработки книжной обложки на заказ или шитья модельной одежды до художественных и функциональных решений крупных объектов. Здесь же разработка сайтов и программных интерфейсов.
- ➔ Проведение НИОКР и ТР (научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы).
- ➔ Инновационное производство, особенно, позаказное производство. Здесь инновации связаны с НИОКР/ТР, поэтому «умный» характер понятен.
- ➔ Производство программного обеспечения.
- ➔ Консультирование и юридические услуги, бухгалтерский аутсорсинг.
- ➔ Коммерческое образование.
- ➔ Современное производство кинофильмов и сериалов, которое к нашему времени значительно напоминает материальное производство. Даже шоу-бизнес можно считать умным бизнесом, несмотря на его своеобразие.
- ➔ К умному бизнесу можно отнести услуги и работы, требующие применения инновационного оборудования и его постоянного обновления. Например, геодезические услуги или предоставление спутниковой связи.

Существуют не очевидные примеры умного бизнеса.

Прежде всего, это **фрилансеры**, особенно, копирайтеры, веб-дизайнеры, программисты. В современной терминологии это самозанятые. С одной стороны, их деятельность явно творческая. С другой стороны, и по некоторой традиции деятельность фрилансеров мы не относим к бизнесу. Это как бы работник на подряде, на почти трудовых отношениях. На самом деле, у значительной части индивидуально занятых явно появляются прямые бизнес-компоненты. Во-первых, многие получают официальный статус ИП или самозанятого, а это уже предпринимательский статус. Далее, многие начинают применять какие-то маркетинговые приемы. Соответственно, некоторую часть фрилансеров вполне можно относить к умному бизнесу.

Более того, в наше цифровое время даже у классического работника, работающего на основании Трудового Кодекса, могут появиться элементы умного бизнеса. Сейчас многие пользуются социальными ресурсами Интернета: сети, мессенджеры, видеохостинги. Есть **блогеры**, доход которых от работы в сетях превышает их возможную «трудовую» зарплату. Здесь также есть причина задуматься, может надо строить долгосрочные планы не только на карьерной истории, но и на сетевом бизнесе.

Очевидно, что доля умного бизнеса растет и будет расти далее. Чем более развитой считается страна – США, Британия – тем большую долю умного бизнеса в ней можно обнаружить.

Более того, весь текущий трендовый, модный бизнес – блокчейн, цифровизация, Интернет вещей, уберизация – все это по очевидности умный бизнес.

Из «передового» характера умного бизнеса следует кардинальный, но, быть может, не очевидный сходу вывод.

 Умный бизнес испытает наибольшие трансформации в пострекламную эру.

Причина повышенной восприимчивости умного бизнеса связана с тем, как цифровой интеллект оценивает продукцию той или иной отрасли. Искусственному интеллекту сложно оценить продукцию угледобывающей промышленности. В горной отрасли мало публично открытых текстов, описывающих отраслевую продукцию. В сравнении со «старыми» отраслями в умном бизнесе может быть множество текстов, так ли иначе привязанных к «умной» продукции.

К примеру, разработка сайтов на заказ. Вот лишь несколько тем, по которым уже написаны тысячи статей и книг: графическая мода, гибкий, резиновый дизайн, использование скриптов, особенности HTML 5, быстроедействие, SEO, CMS, хостинг, размещение в облаке.

Воздействие на умный бизнес может быть позитивным или катастрофическим, в зависимости от позиций, взглядов и решений менеджмента. Об этом в следующем разделе.

Дополнительный, и в чем-то неожиданный взгляд на умный бизнес приведен в разделе [«Циничный взгляд на умников»](#). 

Пострекламная эра

[↑ главная](#) [← Часть I. Практика](#)

Утверждение о наступающей эре без рекламы является **ключевым постулатом** данной книги. Все последующие рекомендации получаются путем простых логических построений, подобно тому как школьная геометрия вытекает из постулатов Евклида. В сжатом виде утверждение о приходе пострекламной эры выражается на начало 2019 года следующими пятью пунктами.

- 1. Падение рекламных объемов** в финансовом выражении является объективным фактом. Традиционная реклама уходит из коммуникаций бизнес-клиент. У клиентов возникает привыкание к рекламе. Общественное сознание строит антирекламные барьеры. Подробности см. в разделе [Реклама уходит](#).
- 2. Произошла реструктуризация бизнес аудитории.** Выросла доля **активных** клиентов. Аудитория коммуникаций включает в себя наравне с целевой аудиторией, контактную и экспертные аудитории, см. раздел [Многоэтажная аудитория](#).
- 3. Поисковые технологии приобретают искусственный интеллект.** Поисковое ранжирование приобретает осмысленный характер. Поисковый сервис превращается в субъект коммуникаций, см. раздел [Цифровой интеллект](#).
- 4. Маркетинг знаний** становится инструментом управления коммуникациями между бизнесом и активными клиентами, см. раздел [Маркетинг знаний](#).
- 5. Сторификация** предлагается как инструмент управления коммуникациями с пассивными клиентами, см. раздел [Сторификация](#).

Помимо жестких, неизменяемых первых пяти пунктов, стоит обратить внимание на ряд дополнительных нюансов, связанных с темой пострекламного мира и необходимых для конструирования индивидуальных особенностей проекта Новгород.

⊕ Пострекламная эра не наступает синхронно

Очевидно, что переход в пострекламную эру будет сопровождаться революционными изменениями. Вместе с тем, переход не будет подобен политической революции, когда в один день меняется все: правительство, законы, тип собственности. В каких-то отраслях пострекламная эра уже наступила, в других отраслях новый мир наступит лет через 5-15. Внутри одной, гомогенной отрасли изменения могут растянуться на несколько лет.

⬇ Тип реформы зависит от самой реформы

В любой отрасли реформа коммуникаций не будет подобна простому одношаговому процессу. Сегодня объявили, обучили персонал и клиентов, а на следующий день живем в измененном мире. Во-первых, трансформация может растянуться на годы. Во-вторых, само содержание реформы может оказаться в зависимости от промежуточных результатов.

Есть хороший исторический аналог. В начале 16 века в Европе была объявлена Реформация католической религии. Совсем скоро Реформация поглотила все страны. Казалось, Римский Папа, как институт доживает последние дни. На удивление, католики нашли силы придумать Контрреформацию, учредить орден иезуитов и сохранить за собой половину Европы. Точно также, при переходе в пострекламный мир не исключено появление **рекламы 2.0**, как контрреакции лидеров рекламы. Быть может, будет изобретен новый метод рекламы, который потрясет своей эффективностью.

На языке проектного менеджмента необходимость корректировки планов в зависимости от промежуточных результатов описывается как многоэтапность проекта Новгород. Проект становится гибким: по завершении каждого этапа может происходить тотальная переконфигурация проекта.

⬇ Понимание пострекламного мира является динамическим

Мы строим представление о будущей конструкции пострекламного мира на основе текущих знаний. Вполне вероятно, что этих данных недостаточно для построения точного прогноза. После обновления знаний, скажем, через 1-3 года мы сможем обновить и прогноз, после которого наше предсказание будет отличаться от текущего понимания. Другими словами, возможно, через 1-3 года приведенные выше 5 пунктов будут сформулированы иначе. ✓

Последствия для бизнеса

[↑ главная](#) [← Часть I. Практика](#)

В пострекламном мире, лет через 5-15 бизнес будет устроен иначе, чем сейчас. Скорее всего, отличия будут носить кардинальный и революционный характер. Вместе с тем, для разных отраслей изменения будут идти с разной скоростью. Повезет тому бизнесу, где изменения будут происходить медленно. Скажем, как в производстве туалетной бумаги или добыче природного газа. В этих отраслях все компании успеют адаптироваться под новые условия.

В умном бизнесе будет по-другому. Как говорилось в предыдущем разделе, продукция умного бизнеса лучше всего подходит под машину семантического рейтинга. Учитывая сверхбыстрое развитие технологии семантического ранжирования:

 **в умном бизнесе технологические изменения будут опережать готовность компаний к адаптации.**

Как часто бывает, собственники и менеджмент будут самообманываться. Вдруг, все разговоры прекратятся сами по себе и ничего не нужно будет делать. Вдруг, изменения потребуются не сейчас, а лет через 5, тогда и займемся вплотную. Пусть другие набьют шишки, а мы пойдем проторенным путем.

Особо сложной ситуация будет в России

Пострекламное перевооружение бизнеса затрагивает фундамент бизнеса. Здесь и сидит особая опасность для России. У нас отсутствует привычка к генерации новых моделей. Большая часть нашего бизнеса построена на копировании западных моделей. Тот же проектный менеджмент на все 100% пришел с Запада. Пока модель не завоеует громкую славу на Западе, у этой модели почти нулевые шансы имплантации в РФ.

Модель развития через копирование чужого, но успешного опыта была вполне эффективна при реставрации капитализма. При переходе в пострекламную эру копирование потеряет смысл, так как задолго до копирования компания может затянуть в турбулентную ловушку. Возможно, компания чудом проскочит турбулентность, но когда она осмотрится, то увидит измененный мир и недостижимых конкурентов.

 **Настала пора русскому бизнесу включать собственные мозги.**

Автор книги предлагает следовать простой логике. Затраты на предлагаемый в этой книге маркетинг знаний заведомо укладываются в рамки бюджета коммуникаций (реклама, маркетинг, PR). В любом случае, эти затраты никак не скажутся на качественном состоянии бизнеса. Потратьте эти деньги сейчас, чтобы в будущем не тратить всё на спасение бизнеса.

⬇ Самое важное - накопление

В проекте Новгород есть важная черта – накопление результатов. Возможно, вектор движения придется поменять несколько раз. Тем не менее, все промежуточные результаты будут складываться со знаком плюс. Как в движении броуновской пылинки между электрическими полюсами. Скорость пылинки может принимать разные значения, но в конечном результате пылинка все равно перейдет на положительный полюс.

Накопление обусловлено очевидной характеристикой цифрового интеллекта. Этот **интеллект помнит все** и ценит длинную репутацию. Чем позже компания начнет движение к пострекламному полюсу, тем меньше будет ее накопленный семантический рейтинг.

Отсюда очевидный вывод. Начинайте, как можно скорее. Пусть Ваша компания набьет ошибки, зато именно трудности позволят локализовать индивидуальную позицию для своего бизнеса.

 **Тогда место лидера Вам обеспечено!**



Цель проекта Новгород

[↑ главная](#) [← Часть I. Практика](#)

Начнем с небольшой **справки** по проектному менеджменту. У многих бизнес проектов можно выделить финансовую и техническую цели проекта. Различие между обеими целями легко увидеть на примере создания компанией нового предприятия. Финансовая цель: выйти на выпуск новой продукции с выручкой 10 млн рублей в год. Техническая цель: построить завод мощностью 10 тыс килограммов продукции в год.

Финансовой целью проекта Новгород является рост доходов компании за счет качественного изменения цифрового рейтинга компании.

Качественное описание семантического рейтинга можно ввести за счет группировки позиций в рейтинге в три большие группы:

- (1) лидеры, компании занимающие в рейтинге позиции ТОП-3;
- (2) ведущие участники, ТОП-10;
- (3) участники, ТОП-30.

Соответственно, под качественным изменением рейтинга можно понимать переход из одной группы в другую. Выбор целевой группы индивидуален для каждой компании.

Для измерения рейтинга и коммерческой эффективности проекта Новгород предлагается применять одну из метрик, описанных в разделе [Метод №2. Реформация бизнес-модели](#).

Технической целью проекта Новгород является публикация корпоративных материалов в открытом пространстве Интернета с плановой регулярностью. Ритмичность публикаций удобно измерять в недельных циклах. В таких единицах технической целью могут, в частности, быть:

- (1) публикация 25 материалов с ритмом 1 материал в 2 недели;
- (2) публикация 50 материалов с ритмом 1 материал в неделю;
- (3) публикация 100 материалов с ритмом 2 материала в неделю;
- (4) публикация 100 материалов с ритмом 1 материал в неделю.

Первые три цели соответствуют сроку проекта 1 год. Четвертая цель эквивалентна сроку 2 года.

Начинать проект Новгород следует как раз с формулировки целей проекта. Вместе с тем, сами формулировки могут быть динамическими и меняться в зависимости от знаний компании о пострекламном тренде. Компания может как усиливать, так и ослаблять цели проекта.

Дополнительно, можно указать **косвенную (побочную) цель** проекта. После реализации проекта в компании, среди всего персонала должна возникнуть устойчивая привычка к ритмической публикации корпоративных материалов. Возможно, данный результат окажется не менее ценным, чем повышение семантического рейтинга компании. ✓

Команда проекта Новгород

[↑ главная](#) [← Часть I. Практика](#)

До начала реализации проекта следует сформировать широкую команду проекта из всех работников, хоть в какой-то степени вовлекаемых в трансфер корпоративных знаний.

В состав команды рекомендуется включать:

- ➔ куратора проекта из числа ведущих руководителей компании;
- ➔ менеджера проекта, ответственного за реализацию целей проекта;
- ➔ носителей знаний;
- ➔ работников служб коммуникаций (маркетинг, продажи, PR);
- ➔ работников ИТ служб;
- ➔ работников HR служб.

Скорее всего, потребуется разработать финансовые и не-финансовые **стимулы** для участников команды. ✓

Задача №1. План проекта. Знания

[↑ главная](#) [← Часть I. Практика](#)

 Методологические рассуждения по данному разделу даны далее, см. [Метод №1. Определение передаваемых знаний](#).

На выходе задачи №1 возникают два результата: (1) Публичный Глоссарий, (2) Таблица передаваемых знаний.

Глоссарий является таблицей с двумя основными полями:

1. ключевое слово;
2. толкование ключевого слова.

Важно помнить о множественности понятия «ключевое слово». Одно «ключевое слово» может включать в себя несколько слов. Например, «производительность труда» - это одно ключевое слово. Обыкновенно, в одно ключевое слово включается не более трех слов.

Таблица передаваемых знаний должна содержать следующие колонки:

1. Название области знаний.
2. Характеристика знаний.
3. Тип знаний: жесткие, мягкие.
4. Ключевые слова (в корреляции с глоссарием).
5. Основные носители знаний, 1-3 работника.
6. Границы секретности, какая информация точно не раскрывается.

При планировании и выполнении задачи необходимо учитывать высокую ментальную сложность задачи. Данную задачу нельзя поручать работникам традиционным для данной компании способом. С высокой вероятностью, традиционный способ вызовет ступор у работника.

К примеру, на предприятии по лесозаготовке любой мастер легко объяснит приемы использования бензопилы. В тоже время, у этого же мастера могут возникнуть затруднения, если поручить ему написание инструкции по использованию электропилы. Не стоит думать, что лишь лесорубы не способны мгновенно переключиться в режим литературной генерации. Большинство наших профессий не являются «письменными». Мы мало пишем отчетов, писем, сопроводительных записок и т.д. У нас нет регулярного «письменного» опыта. Для большинства из нас составление двух-трех страничного документа будет внутренним подвигом.

Кстати, по способности к письменной работе россияне сильно отстают от западного мира. Мы привыкли к статусу «самой читающей» нации, но в рейтинге «самых пишущих» мы далеко не первые.

Скорее всего, выполнение задачи потребует стимулирующих мероприятий для переключения участников команды в режим когнитивной генерации. Например, выездной мозговой штурм. ✓

Задача №2. План проекта. Бизнес-модель

[↑ главная](#) [← Часть I. Практика](#)

 Методологические рассуждения по данному разделу даны далее, см. [Метод №2. Реформация Бизнес модели](#)

Результатом выполнения задачи станут предложения по корректировке бизнес модели компании. Предложения готовятся командой проекта.

На момент написания данной книги в число предложений включаются следующие пункты:

1. Определение работ/услуг, выполняемых бесплатно.
2. Установление объема затрат на передачу и открытие знаний в бухгалтерских параметрах: трудозатраты, деньги. Фиксация допустимых затрат на трансфер знаний и на бесплатные работы/услуги.
3. Выбор метрики для измерения доходов, возникаемых благодаря маркетингу знаний плюс для измерения натуральных результатов маркетинга знаний, в том числе, для контроля цифрового рейтинга.
4. Реформа служб внешних связей.

Все идеи и предложения передаются руководству компании для принятия решений. Возможно, какие-то решения будут отложены на будущее. В любом случае, предложения должны быть сформулированы и рассмотрены. Это поможет избежать конфликтов при последующей реализации проекта. 

Задача №3. План проекта. Авторский пул

[↑ главная](#) [← Часть I. Практика](#)

 Методологические рассуждения по данному разделу даны далее, см. [Метод №3. Сбор авторского пула](#)

После выполнения задачи в проекте появятся два списка специалистов, связанных с творческой работой по созданию публикуемых материалов: список авторов и список активных читателей.

Список потенциальных авторов должен содержать поля

1. ФИО;
2. Предпочитаемая тематика (по списку знаний компании);
3. Трудовой статус: в штате, вне штата (подрядчик);
4. Способность к сторификации: (а) способен самостоятельно создавать материал, (б) способен создать базовый материал, (в) способен корректировать литературный стиль, (г) готовит отраслевой материал.

Список авторов должен покрывать список знаний: для каждой области знаний должен быть указан хотя бы один потенциальный автор. Для ключевых областей, желательно, указывать несколько авторов.

К активным читателям относятся работники компании, являющиеся активистами социальных ресурсов Интернета. В их задачу входит продвижение корпоративных материалов.

В качестве разделения авторского труда возможно привлечение **публикаторов**, непосредственно выполняющих публикацию материалов.

Список авторов готовит команда проекта. Вероятно, список авторов следует создавать параллельно с созданием таблицы корпоративных знаний. Одновременно с созданием списка необходимо объявить схему мотивации корпоративных авторов: добавка к зарплате, премия, отгулы и дополнительный отпуск.

При появлении проблем с поиском автором рекомендуется провести выявляющие мероприятия. Например, литературный конкурс «Почему мы любим свою компанию» с выплатой премий.

Важно подчеркнуть тот факт, что список авторов является именно списком реальных людей. Даже, если работа ведется через агентство, авторы должны быть реальными персонами, а не абстрактными представителями агентства. 

Задача №4. План проекта. Медиа-пул

[↑ главная](#) [← Часть I. Практика](#)

 Методологические рассуждения по данному разделу даны далее, см. [Метод №4. Выбор медиа-пула](#).

Данная задача реализует создание списка Интернет-ресурсов для публикации корпоративных знаний (медиа-пул). Дополнительно, корпоративный сайт получит функцию **информационного хаба**.

Формирование медиа-пула стоит проводить с учетом следующих рекомендаций:

1. В общем случае число ресурсов в медиа-пуле должно быть 3-6.
2. Следует выбирать ресурсы с отсутствием редакции и цензуры.
3. Ресурс должен допускать перепечатку материалов этим же авторским составом
4. Желательно брать те ресурсы, где допустимо вложение файлов с привычными корпоративными форматами, PDF, MS Office. В противном случае придется значительное время тратить на перевод одного формата в другой, что с непривычки может занять немало времени.
5. Ресурс должен допускать внедрение неограниченного числа гиперссылок на иные корпоративные материалы, на страницы в социальных сетях. Иногда появление ссылок возможно, но за плату.
6. Издания обязательно должны обладать возможностью прикрепления меток (тегов, ключевых слов) к публикуемому материалу.

Формирование медиа-пула ведет команда проекта с учетом мнения авторов, ИТ-службы и служб внешних связей. 

Задача №5. План проекта. План Публикаций

[↑ главная](#) [← Часть I. Практика](#)

 Методологические рассуждения по данному разделу даны далее, см. [Метод №5. Разработка Плана Публикаций](#).

Задача выполняется с целью подготовки Плана Публикаций.

Рекомендуется готовить План Публикаций как электронную таблицу в Excel. Колонками в таблице должны быть:

Автор. ФИО одного или нескольких авторов материала. Авторами должны быть персоны из авторского пула.

Название. Предварительное название материала. После создания материала название может измениться.

Область знаний. Название области берется из таблицы знаний компании.

Родительский материал/Цикл. Эта колонка предназначена для материалов, которые связаны общей идеей, но технически представляют разные материалы, либо материал разбит по нескольким авторам.

Ключевые слова. Слова из публичного глоссария компании.

Формат. Текстовая статья, DOCX/HTML/PDF/EPUB, видео, комбинация форматов.

Планируемая дата подготовки. Дату можно указывать номером недели в году;

Планируемая дата публикации. Две даты являются ключевыми параметрами управления. Между двумя датами должен быть разрыв в 2-4 недели. Благодаря разрыву можно легко демпфировать неизбежные сбои в реализации Плана.

Фактическая дата подготовки (дата сдачи в печать). Две колонки с фактическими датами необходимы для мониторинга исполнения Плана Публикаций.

Фактическая дата публикации.

Издание. Интернет ресурс из медиа-пула.

Публикатор. Работник, ответственный за размещение материала. Может совпадать с автором.

План Публикаций готовится командой проекта. Список публикаций должен быть выверен на полноту. Для каждого ключевого слова должна быть хотя бы одна

публикация в Плате. Для каждой области знаний также должна быть включена хотя бы одна публикация в Плате.

План Публикаций должен быть синхронизирован с производительностью Авторского пула. Например, если авторы совмещают создание материалов с основной трудовой деятельностью, то разумно принять производительность как 1 материал в 3 недели. ✓

Задача №6. Реализация проекта по графику

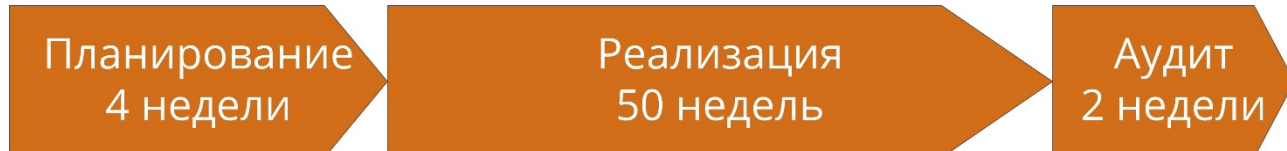
[↑ главная](#) [← Часть I. Практика](#)

Проект Новгород имеет естественное разделение на три этапа:

1. Этап планирования проекта. Соответствует задачам №1 - №5 по разработке Плана Проекта. Длительность примерно 4 недели. Задачи внутри этапа выполняются практически параллельно.
2. Реализация проекта. Состоит из одной задачи №6. Длительность этапа разумно установить как 50 недель, примерно 12 месяцев.
3. Аудит проекта. Задача №7. Длительность 1-3 недели.

Ключевым при выборе календарного темпа реализации проекта является жесткая **ритмичность**. Рекомендуется назначить **единый день** публикации корпоративных материалов. Например, среда каждой недели. Все материалы публикуются в единый день. Исключением являются пресс-релизы, требующие полной актуальности и привязки к фактическим событиям. Отказ от единого дня будет оправдан, если число публикаций в неделю превышает 10-15.

Как говорилось выше, побочным и весьма важным результатом проекта может быть привычка компании к постоянным публикациям. Лучше всего воспитывает привычку как раз ритмичность.



Задача №7. Аудит проекта

[↑ главная](#) [← Часть I. Практика](#)

Аудит проекта Новгород проводится для анализа результатов проекта, сравнения итогов с планом и принятия решения об открытии проекта **Новгород-2**.

Одновременно, в процессе аудита проекта необходимо заново дать оценку пониманию пострекламного мира. Принять к сведению вновь появившиеся идеи и предложения.

По результатам аудита могут быть приняты решения:

1. Признать проект Новгород выполненным. На 1-2 года не открывать новые проекты.
2. Выполнить проект Новгород-2 с дублированием Плана проекта.
3. Выполнить проект Новгород-2 с откорректированным Планом проекта.

Скорее всего, оптимальным будет опция №3 – реализация нового проекта Новгород-2. ✓

Часть II. МЕТОДОЛОГИЯ

 [главная](#)

В предыдущей части «Практика» была описана конкретика пострекламного вооружения. Другими словами, раздел «Практика» посвящен тому, **что** нужно сделать для перевода бизнеса в новую эпоху. Теперь поговорим о том, **почему** нужно выполнять именно рекомендуемые задачи, не какие-то иные. Материалы с ответом на вопросы «почему...?» и называются методологией.

В разделе «Методология» мы сменим стиль обсуждения. В разделе «Практика» рекомендации описаны предельно сухо и кратко. По сути, это справочник. Возможно, к этому разделу придется не раз повторно обращаться. Поэтому для ускорения поиска материал должен быть сжат. Другое дело, методология. Разделы с методологическими рассуждениями необходимы для единственной цели – для формирования у читателя собственного мнения. Поэтому в методологии допустимы эмоции, отступления от прямой линии изложения, вариативные точки зрения.

Если посмотреть на пострекламную методологию в целом, то можно вычленить 5 ключевых сущностных категорий, которые и будут обсуждены далее.

Новое понимание аудитории. Вместо привычной целевой аудитории на смену идет многоуровневая аудитория с сетевыми, распределенными коммуникациями.

Цифровой интеллект. Поисковый алгоритм в Интернете становится умным помощником и бизнесу, и клиентам.

Персонализация коммуникаций. В прежние времена и источник, и получатель публичной информации часто были анонимны. Пострекламная эра диктует максимальную локализацию и источника, и адресата.

Маркетинг знаний. Публичный трансфер знаний от бизнеса к клиентам требует специального набора методов и инструментов.

Сторификация. Использование в бизнесе успешных голливудских техник для трансфера мягких знаний.



Циничный взгляд на умников

[↑ главная](#) [← Методология](#)

Предупреждение. Это совершенно необязательный раздел. Вероятность того, что излагаемая здесь тема как-то связана с бизнесом читателя не превышает 3%. Автор вставил данный раздел в книгу скорее с целью демонстрации далеких границ умного бизнеса.

Говоря про умный бизнес в глобальном мире, трудно удержаться от упоминания маргинальных и циничных теорий про разделение человечества на умных и не-умных. Теории эти недоказуемы, в них неизбежно проявляются конспирологические компоненты. Автор не сторонник данных взглядов, но, думается, теории стоит знать и держать в уме.

⊕ Производительное население

В экономической теории производительным населением называют то население, которое прямо участвует в производстве материальных продуктов. Например, крестьянин дает продукты питания, токарь точит детали для машин. В сравнении с ними врач, учитель, ученый и военный не относятся к производительному населению, даже, если выполняют полезные для общества функции.

В любое историческое время существует макроэкономический коэффициент необходимого производительного населения. Коэффициент измеряется как отношение взрослого населения, производящего материальные блага, к числу взрослого населения, не производящего материальные блага.

Со времен египетских пирамид и до позднего Средневековья соотношение составляло примерно 10:1. То есть, каждые 10 крестьян производили продукты питания для себя и еще для одного человека: воина, феодала, королевского/царского бюрократа. Еще во времена Грозного зарплата региональным руководителям не выплачивалась, ввиду отсутствия свободных оборотных средств. Вместо зарплаты говорилось о «кормлении». Региональный босс со своей командой буквально садился на пропитание в регион. Доля ремесленников в эти периоды и в Европе, и в Азии была невелика.

К началу 20 века доля селян в развитых странах упала до 5-15%. Тем не менее, общее соотношение производительного населения при этом изменилось мало, примерно 8:2 или 4:1. Основную долю в производящем населении составили промышленные рабочие, производящие необходимую для цивилизационного существования продукцию. Вспомните как во времена первой и второй мировых войн приходилось привлекать женщин и детей на выполнение работ. Тогда производительного населения не хватало. Отсюда и успех теорий Маркса.

К 21 веку произошел кардинальный сдвиг. Соотношение достигло порогового значения 1:1 в развитых странах. Во многих странах в бухгалтерском исчислении доля услуг превысила долю материального производства. США спокойно переносят промышленное производство в Китай и страны молодой экономики. Отсюда поражающая россиян готовность Европы к приему гигантских потоков беженцев. Европа вполне способна их прокормить, обустроить и терпеть их бездеятельность без заметного понижения собственного уровня жизни. Все равно уже половина населения не производит материальные блага, а число эмигрантов на их фоне незначительно. Точно по этой же причине возникает так называемый гарантированный доход для населения, как своеобразная реставрация коммунизма.

По сравнению с началом 20 века к непроизводительному населению добавились: официально зарегистрированные безработные, различные сегменты населения, живущие на пособия. Вырос бюрократический аппарат. Резко выросла доля преподавателей, так как теперь большинство получает высшее образование, а не 1%-3%, как в начале 20 века. Многие получают второе образование, массово меняют профессии, что было невиданно ранее. Появились различные движения добровольцев, волонтеров. Самое главное, благодаря накопленному капиталу многие могут позволить себе **просто не работать** и находиться в творческом поиске: быть художником, пробовать себя в сочинительстве, играть в любительских театрах или снимать любительское кино без особых надежд на монетизацию и т.д.

Высокая доля непроизводительного населения по всей видимости составляет проблему №1 для современной экономики, как области знаний. На удивление многих соотечественников ключевая проблема экономики как науки состоит в

 **конструировании занятий для непроизводительного населения.**

Неожиданная проблема

По мнению некоторых экспертов, наука экономика на данный момент просто не знает рецепта использования высвобождающегося населения. Ссылки давать не буду, так как эти мнения высказываются кулуарно. Отсутствие прозрачных рецептов создает проблему. В свою очередь, замалчивание проблемы вызывает различные спекуляции.

Например, по некоторым версиям пропаганда ЛГБТ необходима развитым странам как раз для снижения рождаемости, так как население все равно уже нечем занять. Не посылать ведь всех в армию. Уже сейчас на военный бюджет США, вероятно, можно кормить всю Африку. Возникает циничный вопрос о необходимости школьного и высшего образования для большинства. Ведь с точки зрения макроэкономики образование необходимо для деятельного, производительного труда. Если люди ничего не будут производить, зачем им даже школьное образование.

Более того, появляются и жесткие футурологические теории о грядущей сегрегации людей на умников и балласт. Привычная социальная пирамида пропадет, так как потребность в балласте, в так называемых слугах в значительной степени пропадет.

Именно из-за остроты проблемы, из-за отсутствия внятных решений о ней мало пишут и мало публично говорят.

⬇ Осторожные прогнозы

Автор не относит себя к сторонникам маргинальных взглядов, хотя тоже не знает решения проблемы. По моему интуитивному мнению, природа найдет какое-то решение. Похожая проблема существовала в середине 20 века как проблема экологического тупика. Казалось, пройдет 10-20 лет и все реки, озера превратятся в жуткие, ядовитые болота из-за бытовых и промышленных стоков. Считалось, что загрязнения не исчезают, а только накапливаются. Рыба из-за этого исчезнет навсегда. Ученые не знали рациональных и сравнительно недорогих методов очистки. На удивление, природа нашла механизмы очистки. Возникло самоочищение водоемов. Да, и прямые технологии очистки качественно выросли.

Тем не менее, лучше знать эту проблему, чем выносить ее за горизонт ментального контроля. По крайней мере, в этом случае какие-то длинные тренды в бизнесе будут более понятными.

Один тренд просто наяву. Это появление в США мощных, интеллектуально ориентированных компаний. Те же Apple, Google, Microsoft знают все. Вместе с тем, большинство просто не знает о существовании супербольших инжиниринговых компаний, капитализация которых по данным Нью-Йоркской фондовой биржи сравнима с капитализацией Газпрома или Роснефти. Эти компании не имеют производства, никакого, только инженерный и творческий труд. Эти монстры втягивают «умный» персонал со всего мира. Внутреннее бизнес устройство этих компаний освежающе не похоже на уже привычный нам офисный мир.

В части управления интеллектуальными активами эти монстры действуют по жесточайшей схеме. Какими-то знаниями они делятся свободно. Какие-то держат под свирепой охраной (буквально). Знания последнего секрета постоянно обновляются. То, что было еще вчера секретом, сегодня может быть открытым, но только после появления секретной замены. Отсюда и ситуация вечной гонки для конкурентов.

Есть и очевидный вывод. Если говорить о длинной стратегии умного бизнеса в России, то

 **нужно выбирать сегмент, где конкуренция с западными умными монстрами будет заведомо минимальна.**



Предшественники

[↑ главная](#) [← Методология](#)

Данная книга выросла из двух других книг, опубликованных в 2018 году. Это «Сториномика» и «Семантический Ренессанс». В силу тесной тематической связи между книгами имеет смысл привести совсем небольшое сравнение обеих книг.

➡ Сториномика

«Сториномика» опубликована в США в марте 2018 года. В декабре этого же года вышел в продажу перевод на русский язык. Книга продается и в бумажном, и в электронном виде. Во всех известных онлайн-магазинах книга представлена в продаже. Соответственно, книга на английском языке в западных магазинах, перевод в русскоязычных магазинах.

У книги два автора, **Роберт Макки** и Том Джерас. Для любителей точности приведу полное название книги и написание авторов на английском языке: Storynomics, Story-Driven Marketing in the Post-Advertising World, Robert Mckee, Thomas Gerace. Ключевой технологический термин на английском языке Story-Driven Marketing переводится на русский язык как «основанный на историях маркетинг». Переводной вариант звучит немного неестественно, но иного русскоязычного аналога пока нет.

Роберт Макки давно стал легендой сценарного и писательского дела, <https://mckeestory.com/>. В 1984 году Макки открыл семинар Story, где он учит как превратить идею в историю, а историю в коммерчески успешный сценарий. За эти годы семинар прошли свыше 50 тысяч человек в двух десятках мировых столиц, в том числе, и в Москве. Результаты обучения феноменальны. Среди его учеников:

- ➡ 200 обладателей Премии «Эмми»;
- ➡ 60 обладателей Премии «Оскар».

Последние годы Макки обратился к теме сторителлинга для всех других сегментов бизнеса, не только для кино и телевидения. На своих семинарах он теперь учит, как писать истории для бизнеса.

Том Джерас обладает опытом 20-ти летнего участия в цифровом маркетинге. Он основатель и руководитель компании Skyword, <https://www.skyword.com/>. Вероятно, это одна из первых компаний в сегменте контент-маркетинга, как по времени создания, так и по объемам услуг. Клиентами компании являются множество фирм из топ-листа Нью-Йоркской фондовой биржи.

Для справки. Контент-маркетинг является той версией маркетинга, которая наиболее близка к тематике данной книги. В контент-маркетинге ключевым постулатом является доставка клиенту не рекламы, а насыщенных материалов (контента), которые полезны и интересны клиенту.

📌 Семантический Ренессанс

«Семантический Ренессанс» написан автором этой книги в 2018 году и опубликована в журнале самоВод, <https://samovod.ru/content/articles/57725/>. Распространяется бесплатно. В отличие от Джераса я не имею прямого опыта в маркетинге и в управлении бизнес коммуникациями. Какие-то эпизоды использования инструментов коммуникаций – реклама, PR, SEO, GR – в моем трудовом опыте имеются. Тем не менее, я не был постоянным и долговременным участником подобной деятельности. Скорее, меня можно отнести к специалистам классического инжиниринга и проектного менеджмента. По крайней мере, ряд материалов на по этой теме опубликовал:

<https://samovod.ru/content/informatsiya-ob-avtore/authors-publications.php?ID=165>.

Тот факт, что два из трех авторов пришли в коммуникации из не-маркетинговых сфер, думается, не случаен. Скорее всего, именно взгляд со стороны острее фиксирует точки разлома.

📌 Сравнение сюжетов

В обеих книгах имеются явно общие черты и точно также есть и совершенно явные различия.

Прежде всего, книги обладают общей направленностью. Две **книги посвящены коммуникациям** в бизнесе.

Обе книги фиксируют уход старых коммуникационных технологий. Особенно в «Сториномикс», где подробно, на цифрах и фактах демонстрируется падение рекламы.

Все авторы призывают базироваться на базовой бинарной структуризации клиентов, рациональные/эмоциональные, активные/пассивные. Дополнительно, в «Семантическом Ренессансе» вводится многоэтажная структура аудитории по типу коммуникаций.

Книги по-разному делают акценты на коммуникации в пострекламное время. В «Сториномикс» упор сделан на **сторификации** – превращению данных в истории. В «Семантическом Ренессансе» приоритет отдан **маркетингу знаний** – передаче информации от корпорации к новому субъекту, цифровому интеллекту.

По-видимому, различие носит временный характер. Понимание пострекламного мира только формируется. Уже в данной книге и сторификация, и маркетинг знаний включены как равноценные инструменты для трансфера корпоративных знаний. ✓

Реклама уходит

↑ [главная](#) ← [Методология](#)

Большая часть аргументов для этого раздела взяты из книги «Сториномика», см. раздел [Предшественники](#).

🕒 Небольшой исторический экскурс

В США реклама появилась впервые в самом начале 18 века. Эмигранты из Европы попадали в незнакомый мир и испытывали большую потребность в поиске необходимой хозяйственной и деловой информации. Как следствие, появились **платные объявления** в газетах. Видимо, реклама в США была одной из первых в мире, так как торговый обмен в Европе в тот момент происходил по давно устоявшимся схемам, пришедшим из медленного Средневековья.

Постепенно рекламные методы распространились по всему христианскому миру. Рекламные объявления превратились из простых черно-белых текстов в превосходно оформленные произведения. Вот пример дореволюционных объявлений, выполненных в стиле русского модерна.

Рекламный стиль дореволюционной России



Реклама рванула вверх с появлением новых технологий: радио и черно-белого телевидения. Главный прыжок произошел с переходом на цветное телевидение. Небольшой 30-ти секундный ролик мог произвести фурор в продажах. Реклама проникла даже в политику. Кеннеди в 1960 году был первым президентом, выигравшим не благодаря своей программе, а в первую очередь вследствие своего телеобраза. Политик в телевизоре казался молодым, энергичным, честным, способным мгновенно улучшить жизнь избирателей. Со времен Кеннеди телеобраз стал канонem в политике. Возьмите того же Макрона.

📌 Появление маркетинга

Современное понимание маркетинга, как набора знаний о продвижении и продаже продуктов и услуг как раз появилось параллельно с цветным телевидением. В середине 20 века в научных исследованиях был обнаружен биологический недостаток нашего подсознания.

 **многократное повторение образа перед глазами и ушами человека вызывает запоминание образа в подсознании.**

Важно то, что процесс запоминания образа происходит независимо от нашего сознательного решения. Образ нам может не нравиться, мы даже и не думаем помнить о нем, но наше подсознание коварно запоминает образ. Более того, в дальнейшем, в ситуациях выбора, скажем, когда нам нужно выбрать товар среди множества однотипных товаров на полке, наше подсознание предательски понуждает делать выбор в пользу запомнившегося образа. Мы даже не отдаем себе сознательный отчет о причинах выбора.

Именно это свойство нашего подсознания вызвало успех маркетинговых приемов. Более того, оказалось, что можно внедрить маркетинговый образ, который никак не будет связан с реальным производством. Классический пример, знакомый многим россиянам. Фирма с названием из немецкого языка рекламирует бытовую технику в премиум-сегменте. Рекламирует очень хорошо, профессионально. Образ великолепный. Правда, товар производится в самых грязных и низкокачественных мастерских Юго-Восточной Азии.

📌 Реклама упирается в стену

Перелом наметился где-то в 2000 году. Агрессивность рекламы и маркетинговых хитростей вызвала ответную реакцию человеческого подсознания по всему миру. Оказывается, наше подсознание не только впитывает всякую ерунду, но и может ставить **блокираторы**. Хорошо известный пример, известный каждому. Те, кто живет вдалеке от транспортных артерий, никак не могут понять тех, кто живет прямо рядом с дорогами. Стоит первым провести хоть одну ночь рядом с дорогой, и они вспоминают эту ночь с ужасом. На самом деле, если переночевать несколько ночей, то включаются блокираторы шума и человек перестает реагировать на дорожный шум.

Наверняка, многие замечали, как наше подсознание сейчас автоматически отключает рекламу. Попросите любого человека повторить только что демонстрированный рекламный ролик. Большинство не смогут пересказать суть ролика уже через несколько минут. Это работы блокираторов.

Кроме появления подсознательных блокираторов, потребитель начал осознанно признавать усталость от рекламы и потенциальный обман при создании образа. Клиент либо уходит от рекламы, либо заранее ставит метку «обман». Мы стараемся отключиться от телевизора, если по нему идет реклама. Наблюдая сайт из Интернета, мы отрезаем наш взгляд от рекламы.

Иногда дело доходит до парадоксов. Примерно, лет 10 назад в России появились микрофинансовые организации. До сих пор большинство населения, видя рекламу МФО, мгновенно записывают рекламоделателя в мошенники, типа, МММ. Как ни удивительно, нынешние МФО – это неплохая попытка ввести сегмент небольших займов в цивилизованное русло. По крайней мере, каждая МФО получает лицензию Центробанка, а у менеджмента МФО гораздо больше формальных поводов попасть под уголовное расследование, чем у прежних строителей пирамид.

⬇ Цифровые показатели

Смена отношения к рекламе вызвала неизбежное понижение эффективности рекламы. Там, где раньше требовалось лишь 5 повторов для проникновения в подсознание, теперь требуется 15-20, что влечет неизбежный рост издержек для бизнеса.

Снижение рекламной эффективности нашло очевидную реакцию в бизнесе. Вот несколько цифровых примеров из книги «Сториномикс». Примеры, естественно по американскому рынку, где традиция численных маркетинговых исследований гораздо сильнее, чем у нас.

За 5 лет, с 2009 по 2013 годы стоимость 30-секундного рекламного ролика на ТВ упала на 12,5%. Снижение расценок вынудило коммерческие каналы увеличивать долю рекламы в своих телепрограммах. Тут же появилась пугающая перспектива тупика для рекламной модели на ТВ. Если доля рекламы в общем времени показа достигнет критического размера, то зритель просто перестанет смотреть телевизор.

В период с 1985 по 2016 годы оплаченные тиражи ежедневных газет в США упали с 65 миллионов до 35 миллионов экземпляров. Только за 4 года, 2007-2010 расходы на газетную рекламу упали в два раза и с тех пор падают каждый год. В ответ газетам приходится затягивать пояса, жертвовать количеством и качеством контента.

К 2019 году телевизионная реклама повторяет график бумажной рекламы. Если газеты обнаружили падение рекламных доходов в 2007 году, то на ТВ снижение доходов от рекламы появилось в 2015 году. Падение было вызвано пониманием среди маркетологов, что люди меньше смотрят телевизор. Так, в возрастной группе 18-24 года за период 2010 – 2015 годы ТВ стали смотреть на 35% меньше.

⬇ Безрекламные бизнес модели

Рост технологий позволяет переходить на новые модели бизнеса. Ключевым параметром является полоса пропускания. Для большинства населения полоса известна сети 2G, 3G, 4G. Кабельные сети США первыми начали повышать полосу пропускания, что привело к кардинальным альтернативам рекламному миру. Прежде всего, кабельные сети ввели видео по запросу. За счет этого видео демонстрируется без рекламы.

Решительную смену бизнес модели предложил **Netflix** после появления широкополосного видео в Интернете. Компания в 2007 году предложила сервис потокового видео. Клиент мог из любой точки мира смотреть на своем ноутбуке выбранный по своему желанию фильм. Просмотр можно было вести в любое время, с хорошим качеством и без рекламы.

Netflix отличилась и другими новшествами, например, съемкой фильмов за свой счет, тот же «Карточный домик». Результат, на январь 2019 года компания имеет 140 миллионов подписчиков, а ее капитализация составляет 154 миллиарда долларов, годовая выручка 16 миллиардов долларов. Глядя на успех Netflix, многие голливудские монстры пытаются повторить ее достижения, <https://www.bbc.com/russian/features-46845589>. В некотором смысле Netflix вернулась к временам первых газет 18 века, живших по бизнес модели подписок.

⬇ А как в Интернете?

Не стоит думать, что переход в Интернет автоматически дает рекламе зеленую улицу. Уже в 2008 году был обнаружен эффект «**баннерной слепоты**». С помощью специального оборудования можно следить за тем, на какое место на экране смотрит глаз и сколько времени. Оказалось, что в большинстве случаев глаза буквально не видят баннеры. То есть, и в Интернете заработали все те же блокираторы.

Совсем скоро появился и специальный продукт для прямого отсечения рекламы – блокировщики рекламы. Учитывая, что Интернет забирает теперь большую часть рекламного бюджета, появление Интернет блокировщиков может оказаться последним гвоздем в гроб рекламы.

⬇ Важное добавление

Бесспорно, реклама уходит. Вместе с тем, нельзя исключать каких-то контрдоводов со стороны рекламных идеологов, после которых рекламный мир может повториться, правда совсем в ином качестве.

Европейский мир уже неоднократно переживал подобное. В начале 16 века Мартин Лютер объявил реформу католической религии. Возникла Реформация, охватившая все европейские страны. В какой-то момент казалось, что католическая религия исчезнет полностью, а череда римских пап завершится. Тем не менее, католики нашли силы и провозгласили Контрреформацию. Они отказались от вопиющих историй: индульгенций, продаж должностей, признали науку и поддержали светское образование. В 17 веке после череды религиозных войн католический мир устоялся и с тех пор не менялся.

Совсем недавно, всего лишь 50 лет назад эксперты были уверены в исчезновении массового кинопроизводства под давлением телевидения. В самый последний момент Голливуду удалось выстоять и сделать новый потрясающий рывок, в частности за счет изобретения модельной истории, см. раздел [Сторификация](#).

Возможно, и рекламный мир изобретет новые инструменты. ✓

Многоэтажная аудитория

[↑ главная](#) [← Методология](#)

В эпоху доминирования рекламы бизнес смотрел на клиента банально, просто и цинично. Клиент уравнивался по статусу с собакой Павлова. Также, как и собаку, клиента можно дрессировать. Можно прививать ему необходимую реакцию при виде товара. Например, желание скушать гамбургер. Говоря более научно и корректно, клиент – это управляемый субъект.

🕒 Парадигма целевой аудитории

Упрощенный взгляд на клиента вызывал и упрощенное понимание клиентской структуры. Любой клиент относился к одному из двух типов: «наш» и «не-наш». Например, при продажах женских сумок женщина является «нашим» клиентом, мужчина не является. Наоборот, при продажах бензопил мужчина становится «нашим» клиентом. Объединение всех «наших» клиентов составляет **целевую аудиторию**. Помимо деления женщина/мужчина можно градуировать целевую аудиторию и по иным параметрам. Например, география/локализация, возрастная группа, привычки и хобби, развлечения и спорт, профессиональный статус. В сегменте B2B также можно вводить понятие целевой аудитории и давать соответствующие параметры градуировки.

Как инструмент, целевая аудитория относится к ключевым понятиям рекламного дела, так как позволяет кардинально сократить затраты на рекламу и более четко определить задание на рекламный материал.

🕒 Пересмотр подходов

В пострекламную эру упрощенный взгляд, и на клиента, и на структуру коммуникаций уходит в прошлое.

Прежде всего, размывается понятие коммуникации. В рекламную эпоху коммуникации имели очень простую модель. С помощью рекламы бизнес доносит информацию до клиента. Часто эта информация является управляющей и зомбирующей, «купи этот товар». С приходом Интернета клиент получает и массу иной информации. Например, клиенту легко доступны отзывы покупателей. Клиент может услышать о скандале с топ-менеджером и поменять свое мнение о компании и ее продукции.

Неоднозначность коммуникаций заставляет вспомнить базовые принципы для описания клиентов. Любой человек, рассматриваемый как клиент, с психологической точки зрения может находиться в комбинации из двух статусов: (1) эмоциональный/пассивный, (2) рациональный/активный.



Это деление вечно, было в прошлом и будет в будущем. Другое дело, что для каждой бизнес эпохи существовали свои приоритеты.

В до-телевизионную эпоху клиент был рациональным. Сейчас не верится, но в середине 20 века любой американский мужчина мог самостоятельно собрать и разобрать автомашину. Большинство семей имело гараж, где мужчины проводили немало времени. Понятно, что мужчина выбирал автомобиль вполне рационально, хорошо понимая нюансы каждого устройства. Так что история компании Apple, начавшейся в гараже, не относится к исключениям. Привычка делать какую-то технику своими руками была масштабной и естественной чертой американского населения. Конечно, эмоциональность тоже присутствовала, но в естественном сегменте, например, при выборе одежды или типа обоев.

В послевоенные годы прошлого века многие советские и американские школьники могли самостоятельно собрать радио, отремонтировать телевизор, заменить радиолампу. В те годы одежду часто не покупали готовой, а шили сами или заказывали в ателье.

В период рекламного разгула рациональность стала забытым фактором и осталась лишь в формально узком сегменте B2B. Действовала аксиома полной управляемости клиентом. Считалось, что при достаточном рекламном бюджете можно продать что угодно.

📌 **Новый приход активного клиента**

В пострекламное время происходит **возрождение активного клиента**. Более того, наверное, впервые в человеческой истории активный клиент получает ключевые возможности для своего оперирования. Представьте себе клиента в 19 веке, когда только, только изобретены электрические лампы освещения и человеку нужно сделать выбор лампы. В те времена выбор можно сделать, но: требовалось порыться в библиотеке, в подшивках газет, переговорить со знакомыми и родственниками. Кстати, в те времена многие хранили у себя дома «подшивки» газет, когда газеты буквально сшивались в одну большую книгу.

Понятно, что поиск оптимального решения по таким ресурсам требовал немалого времени.

Еще 20 лет назад мы могли просто отказаться от поиска оптимального решения ввиду неприемлемых затрат времени. Теперь благодаря Интернету сбор информации занимает в сотни раз меньше времени. Часто нам бывает достаточно нескольких минут для сбора информации.

Хороший пример дает рынок недвижимости. Еще совсем недавно любая мысль о сделке по недвижимости приводила в трепет и требовала максимальной мобилизации. Сначала нужно было найти риелтора, маклера по-старому. Только от него мы могли получить необходимую информацию: цены, сроки, порядок оформления. В большинстве случаев решения откладывались, пока не находился адекватный помощник. Теперь, не задумываясь, мы открываем сайты недвижимости, получаем там всю необходимую информацию. Нередко и всю сделку проводим без привлечения посредников – просто идем в МФЦ и заполняем типовые документы.

Эта очевидная сейчас легкость при поиске информации заведомо повысила долю активных клиентов. В свою очередь, выход активного клиента на передний план сцены вызывает очевидные логические последствия, особенно, для умного бизнеса. В частности,

1. Активный клиент по определению не воспринимает рекламу. Если реклама агрессивно вторгается в поле зрения активного пользователя, то вызывает отторжение и раздражение.
2. В **умном** бизнесе уже доминирует активный клиент. Мелодрама, душещипательность, вызов страха или намеки на удовлетворение, скорее всего, будут здесь неуместны.
3. Активному клиенту может понадобиться не только прямая информация, но и всякая сопутствующая.

Конечно, эмоциональность также может использоваться для продвижения умного бизнеса. Детально об использовании эмоциональности в пострекламную эру поговорим в специальном разделе [Сторификация](#).

📌 **Полезность косвенной информации**

Необходимость в не-прямой информации оказывается важным фактором в бизнес коммуникациях. Многие годы рекламного торжества отшлифовали маркетинговый постулат: нужно рекламировать товар, нельзя рекламировать компанию или менеджмент компании.

Возможно, многие помнят первые рекламные попытки в России 90-х годов. В первые капиталистические годы часто реклама сообщала о гениальности генерального директора компании. Как будто из гениальности вытекает польза товара для клиента.

Постулат о запрете косвенной информации имеет простое объективное объяснение. Любой коммуникационный контакт в рекламе занимает 10-30 секунд. По телевидению это просто длительность рекламного ролика. При просмотре рекламы на бумаге, в газете наш взгляд тоже не задерживается на баннере более 10 секунд. За это короткое время реклама должна заложить в сознание клиента нужную установку. Лучше всего, если установка будет связана с конкретным товаром. Тогда в нужный момент, скажем, когда клиент находится рядом с полкой в магазине, подсознание вспомнит именно товар. При ориентации на пассивного клиента приходится выбирать что-то одно: товар или компания с директором.

Для активного клиента постулат о приоритетности товара уже не работает. Помимо прямого описания товара/услуги, технических и эксплуатационных характеристик клиенту может потребоваться и любая дополнительная информация: история компании, описание бизнес процессов и регламентов, новости и пресс-релизы, отзывы, аккаунты работников в социальных сетях. Возможно, клиенту нужно оценить ориентацию на клиента в компании и для этого очень пригодится фоторепортаж о корпоративном празднике. Или, клиент ищет высоко инновационный продукт и ему нужно «пощупать» интеллектуальный уровень работников, здесь здорово подошли бы резюме работников.

Идея о полезности косвенной информации уже стихийно проникает в бизнес, особенно, в умный бизнес. Зайдите на сайты дизайнеров интерьера. Естественно, там есть портфолио, то есть, образцы выполненных работ. Но теперь там полно дополнительной информации. К примеру, способы проектирования, описание материалов, виды оборудования, практические кейсы. Дизайнеры чувствуют потребность в такой информации, и, чтобы каждый раз не пересказывать её, просто выкладывают на сайт накопленный материал.

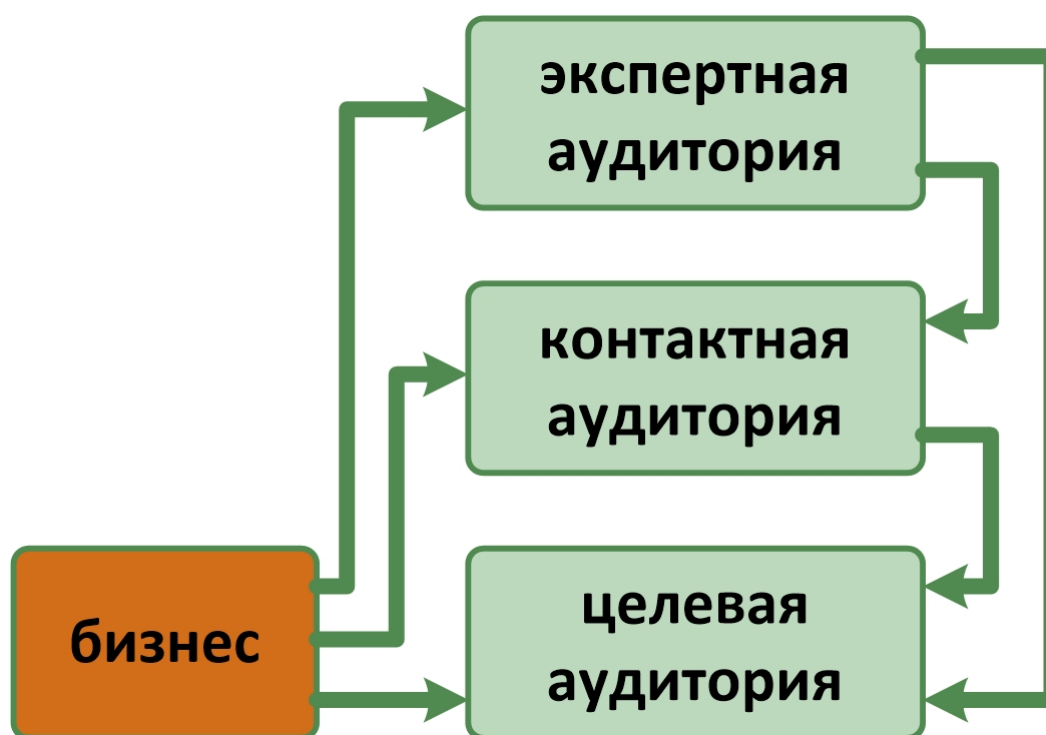
📌 Многослойные клиенты

Интернет не только возродил активного клиента, но и сломал привычную структуризацию аудитории. Одной целевой аудитории оказывается теперь явно недостаточно. В рекламную эпоху бизнес напрямую, без промежуточных звеньев передавал информацию клиенту. Телевизионный ролик должен был смотреть непосредственно «наш» клиент, так, как только в его подсознании должен был сохраниться навязываемый образ. В пострекламную эру появляются переносчики информации. Самый очевидный пример: блогеры, сетевые активисты, отраслевые критики/аналитики. В широком смысле подобных специалистов можно было бы назвать «**экспертами**». Понятно, что эксперты не просто выполняют роль почтальонов, но и вносят в информацию добавленную стоимость. Например, могут включить свою эмоциональную оценку, от восторга до ненависти. Могут провести неплохое техническое или аналитическое сравнение.

Всем известный, но все равно удивительный пример переносчика информации – это **контактный** переносчик. Сейчас всем привычны простые инструменты для мгновенного обмена информацией: электронная почта, кнопка «поделиться» в социальных сетях и мессенджерах. Например, мужчина может переслать информацию о женских сумках женщине, если ему показалось, что у адресата может быть какой-то интерес к этим сумкам. Точно также, женщина может переслать мужчине случайно попавшую к ней информацию о бензопилах, если перед этим был какой-то разговор о ремонтной технике. В обоих случаях контактный переносчик не сохраняет в своем подсознании пересылаемую информацию. Достаточно помнить, что кому-то может быть интересна данная информация, и это уже станет побуждающим мотивом к передаче информации. Часто даже не нужно иметь в виду конкретную персону – интересанта. Можно просто «делиться» приглянувшейся информацией в социальных сетях и через один-два шага информация может найти прямого интересанта.

Важнейшим переносчиком информации становится цифровой интеллект поисковых систем, об этом подробнее в разделе [Цифровой интеллект](#).

Наличие переносчиков информации делает структуру аудитории многоуровневой или сетевой. Примерный вид диаграммы аудитории показан на следующем рисунке.



Соответственно, возникают разные каналы для переноса информации от бизнеса к конечному клиенту. Говоря более узко, появляются разные каналы трафика на сайт компании. Сами каналы теперь перестают иметь однолинейный характер и приобретают сложный сетевой вид.



Цифровой интеллект

[↑ главная](#) [← Методология](#)

1. Задачей настоящего раздела является изложение темы искусственного интеллекта в максимально популярном стиле. Предполагается, что читатель ранее глубоко не погружался в детали работы цифрового разума.

К настоящему времени наука об искусственном интеллекте относится к самым сложным разделам современной математики. Для полноценного освоения механизмов работы интеллекта требуется длительное время. С другой стороны, для использования в бизнесе нет необходимости знать и понимать все детали. Достаточно сформировать ограниченное понимание о работе интеллектуальных алгоритмов.

2. Дополнительно с темой искусственного интеллекта можно ознакомиться в предшествующей книге «Семантический Ренессанс», см. раздел [Предшественники](#).

3. Искусственный интеллект прямо связан с технологией текстового поиска от компаний Яндекс и Гугл. Было бы правильно давать ссылки на обе компании, но так не получается. Автору пришлось ограничиться ссылками на Яндекс, так у Гугла мало русскоязычных материалов. Тем не менее, все сказанное в данном разделе в равной степени относится к обеим компаниям.

4. Все глаголы, связанные с интеллектуальным действием – думать, полагать, считать и им подобные – применяются без кавычек, если обозначают действие компьютера.

Яндекс в последние 1-2 года выступил с рядом кардинальных заявлений:

- ⊕ поисковая технология далеко ушла от простого текстового поиска;
- ⊕ текстовый поиск трансформирован в смысловое ранжирование с присвоением семантического рейтинга;
- ⊕ ранг (рейтинг) каждой веб-страницы измеряет цифровой интеллект.

Человеку, еще не знакомому с проявлениями искусственного интеллекта, наверное, как-то можно согласиться с первыми двумя заявлениями, но последнее заявление может показаться уже невероятном

Попробуем пошагово разобраться со способностями цифрового разума. После знакомства нам будет несложно сделать простые выводы о последствиях применения искусственного интеллекта. ✓

Человечество не понимает разум человека

[↑ главная](#) [← Методология](#) [← Цифровой интеллект](#)

Ⓢ Критический взгляд на общую теорию разума

Практическое применение науки об искусственном разуме упирается в серьезную ментальную проблему. Если взять применение в практике иных наук, то здесь ментальных проблем не возникает. Например, уже лет 50 в авиастроении применяется титан. Здесь все понятно. Титан является легким, прочным и жаростойким металлом. Поэтому этот материал и востребован при создании самолетов.

Большинство проблем **искусственного** разума вытекает из того, что мы до конца не понимаем работу нашего **человеческого** разума. На настоящий момент отсутствует удовлетворительная и сравнительно полная теория интеллекта. Есть масса исследований и разума, и умственной деятельности, но единая теория до сих пор не построена.

Во всех других областях движение идет от общей теории к частным применениям. Теория электричества и магнетизма возникла на рубеже 18-19 веков. Лишь через 50 лет Лодыгин и Эдиссон изобрели электролампы. В это же время возникли электромоторы. Органическая химия, химия соединений углерода и водорода была развита задолго до появления пластмасс в нашей повседневной жизни. Соответственно, есть специальности инженер-электрик, инженер-химик, но нет специальности «инженер по разуму».

Вопрос «что такое разум, как происходит деятельность человеческого мозга» возник одновременно с другими первичными научными вопросами. С самого начала появления письменности человек ставил себе подобные вопросы. Земля – это шар или плоскость? Почему Луна не падает на Землю, а вращается вокруг нее? С тех пор наука ушла далеко. Уже известно, что Земля имеет не просто форму шара, а форму особой фигуры – геоида. Мы понимаем движение планет, существование далеких от нас черных дыр. Наши ускорители залезли в тайны микромира. Тем не менее, полноценная теория мозга и умственной деятельности отсутствует. Наверное, мы неплохо знаем какие-то эпизоды, связанные с деятельностью мозга у человека и животных, но общая картина до сих пор ускользает от наших глаз.

У нас отсутствуют простые определения, начинающиеся со слов «мозг – это...» или «умственная деятельность – это...». Вероятно, все сводится к банальной формуле «человек обладает интеллектом». Нетрудно видеть, что эта формула лишь маскирует отсутствие определения. Уже на следующие вопросы – «почему человек обладает умом», «кто, кроме человека может обладать интеллектом» – общепризнанный, логически корректный ответ отсутствует.

Точно также сомнительны любые тесты по измерению уровня интеллекта, включая самый знаменитый IQ, intellect quality. Почему бы не договориться, если АйКью меньше 10, значит интеллекта нет. Если больше – интеллект присутствует. Все бы хорошо, но те же эксперименты показывают, что тесты дают правильный ответ не всегда. Есть немало примеров заведомо статусных, признанных ученых с низким IQ.

Можно было бы уйти от общих философских конструкций и попробовать ограничиться некоторой математической моделью мозга. Скажем, по аналогии со школьной геометрией, построенной на 5 аксиомах Евклида. Пусть школьная геометрия не охватывает всю реальность, но, по крайней мере, у нас есть одна, вполне понятная модель, причем с мощным практическим аппаратом. Именно на школьной геометрии построено все машиностроение и черчение. На удивление, на аксиоматическом пути вырастают свои проблемы, типа теорем Гёделя о неполноте арифметики.

📌 **Какие достижения все-таки существуют**

Конечно, нельзя впадать в другую крайность и говорить об отсутствии любых продвижений в исследованиях умственной деятельности. Бесспорно, таких достижений множество. Достаточно вспомнить нашего физиолога Павлова, лауреата Нобелевской премии за теорию рефлексов.

В наше время цифровой интеллект, Artificial Intelligence является значимым научным направлением. К примеру, на самом известном агрегаторе научной информации <https://arxiv.org>, есть раздел, посвященный только искусственному интеллекту, <https://arxiv.org/list/cs.AI/recent>. Агрегатор arxiv.org управляется Cornell University, USA и дает возможность быстрой публикации практически без рецензионного фильтра. Ученые со всего мира сначала публикуют статью в arxiv.org, чтобы «застолбить» свой приоритет, и лишь затем продвигают статью в статусные, но рецензируемые журналы. Как видим, на ресурсе arxiv.org тема искусственного интеллекта позиционируется наравне с самыми продвинутыми областями физики и математики. Интерес к теме демонстрируется и количеством статей. В среднем 100 статей в одну неделю от авторов со всего мира. Это весьма немало и сравнимо с такими разделами, как биофизика.

📌 **Искусственный интеллект и СМИ**

Любой вдумчивый читатель тут же спросит, почему же при отсутствии полноценной теории разума (и человеческого, и искусственного), массовая литература и СМИ заполнены упоминанием цифрового разума. Особенно, в последние несколько лет искусственный интеллект появился даже в тех разделах бытия, где непонятно, при чем тут-то искусственный интеллект.

Есть три причины упоминания в массовых СМИ искусственного интеллекта, как реально существующего аналога человеческого разума.

Первая причина связана со сложностью знаний о разуме. Часто, можно понять журналиста, у которого просто физически нет времени разобраться с точным позиционированием вопроса, о котором он пишет. Проще применить универсальную отсылку «это искусственный интеллект». Такой ссылкой журналист сразу выводит за скобки необходимость погружения в цифровые детали.

Вторая причина вызвана простыми коммерческими соображениями. Журналист может и понимать науку искусственного разума, но ему выгоднее представить тему в грандиозном стиле. Написал про цифровой интеллект, а у читателя начинается шевелиться пещерный страх или тело охватывает необъяснимый восторг и возникает неустрашимое желание прочитать весь текст.

Третья причина философски сложная: можно говорить об отсутствии общей теории и одновременно говорить о существовании верифицированных интеллектуальных компонент, другими словами, говорить об ограниченном подобии человеку. Детально говорим об этом в следующем разделе.

Вывод:

 **термин «искусственный разум» можно использовать как в общих теориях, так и в частных применениях, но, говоря о его применении на практике, стоит всегда помнить про отсутствие общей теории разума.**



Точное понимание – человекоподобие

[↑ главная](#) [← Методология](#) [← Цифровой интеллект](#)

Вероятно, вместо термина «искусственный интеллект» стоило бы использовать термин **«човекоподобие»**. Конечно, этот термин не дает хайпа, но зато отражает состояние знаний о разуме значительно точнее. В любом случае, если все же приходится пользоваться громким словом «искусственный интеллект», по крайней мере для себя стоит

 **подразумевать вместо искусственного интеллекта ограниченное человекоподобие.**

При таком подходе гораздо легче рассуждать о практических применениях.

Ограниченное человекоподобие можно описать следующим образом. Как говорилось в предыдущем разделе, человечество на текущем этапе не имеет общей теории разума. Попробуем поставить задачу с другого направления. Давайте вычленим отдельные компоненты умственной деятельности и уже для этих компонент будем строить непротиворечивые и верифицированные теории. Попробуем сравнить, насколько отдельные компоненты работы компьютера подобны процессам-аналогам в умственной деятельности человека. Оказывается, так можно делать, и именно этот путь стал кардинальным в современной науке об интеллекте.

Тьюринг

Впервые это понял Тьюринг, основатель современных направлений в науке по умственной деятельности и собственно компьютерной науки. В 1950 году он сконструировал легко реализуемую на практике ситуацию, в которой можно анализировать интеллектуальные способности компьютера, знаменитый **тест Тьюринга**.

Представьте три комнаты. В первой сидит простой человек, случайно отобранный. Во второй работает компьютер. В третьей действует эксперт, то есть тоже человек. Эксперт придумывает вопросы. Вопросы могут быть любыми, например, «у любого человека есть мать?» или «Лондон, это столица Англии?». Есть только одно ограничение, формулировка вопроса должна допускать строго один ответ из двух возможных, «Да» или «Нет». Эксперт набивает свои вопросы на компьютере. Вопросы тут же поступают в комнаты №1 и №2, естественно, по кабелям. Человек в первой комнате набивает свой ответ. Компьютер во второй комнате создает формулировку ответа в своей оперативной памяти. Оба ответа поступают обратно на компьютер эксперта. Каждый ответ помечен как «ответ из комнаты №1» или «ответ из комнаты №2».



Вся хитрость в том, что эксперт не знает в какой комнате сидит человек, а в какой комнате работает компьютер. Эксперту ставят ограничение на число вопросов, скажем не более 100. Когда вопросы завершаются, эксперт должен указать в какой комнате сидел человек, а в какой комнате работал компьютер.

Считается, что машина прошла тест Тьюринга, если эксперт **не** может указать, в какой комнате работает машина.

В реальности и в целях точности эксперимент повторяется много раз, с разными экспертами. Если большинство экспертов правильно указали комнату компьютера, то машина **не** прошла тест. Если по мнению экспертов ответы из двух комнат интеллектуально равноценны, то считается, что машина прошла тест.

Если тест пройден, то у машины появляется некое основание на признание у этой машины некоторой степени интеллекта. Зато обратное утверждение носит абсолютный характер, если машина не прошла тест, то у нее нет никакого интеллекта.

Тест Тьюринга поражает своей простотой, ориентированностью на реальность и на практическое использование в отличие от общетеоретических и общеполитических построений. Именно поэтому тест Тьюринга лежит в основе всей современной и науки, и практики об искусственном интеллекте.

📌 По Тьюрингу искусственный интеллект еще не создан

Понятно, что цель пройти тест Тьюринга мотивировала массу разработчиков. Хотя здесь очевидна необходимость в специальном процессоре, мощной памяти и особом программном обеспечении, но вряд ли для подобного проекта были бы ограничены ресурсы. Несмотря на столь мощный стимул, на 2019 год не было объявлено об успешном прохождении теста Тьюринга.

Так что, стоит повторить еще раз:

 **любые объявления о существовании искусственного интеллекта являются лишь маркетинговым приемом.**

Ни один компьютер пока не может пройти полный тест Тьюринга. То есть, все монстры, состоящие из тысяч сверхмощных процессоров, с чудовищным по человеческим меркам быстродействием не могут обмануть человека в тесте, придуманном 70 лет назад.

Более того, в момент, когда будет создан компьютер, который пройдет тест Тьюринга, этот факт не будет означать наличие полноценного интеллекта у машины. Это лишь первый шаг на длинном пути. Тут же появятся следующие тесты. Например, по проявлению эмоций, по способности сочинять музыку, по способности производить новые знания. В конце концов, по способности решать математические задачи.

⬇ **Машина может пройти ограниченный тест**

Нетрудно создать **ограниченный тест Тьюринга**, когда эксперт может создавать вопросы только из весьма ограниченной области человеческой деятельности. Например, можно сузить тему до «классическая музыка 19 века». В этом случае известны сообщения о верифицированном прохождении теста Тьюринга. Такой «региональный» чемпион неплохо будет отвечать про Моцарта и Чайковского, но слово «электромотор» введет его в тупик.

Ограниченный тест Тьюринга хорошо демонстрирует методологию ограниченного человекоподобия. Мы выделяем ограниченную область деятельности и для этой области строим машинный аналог.

Кстати, такие ограниченные аналоги появились уже давно. Человечество просто очень быстро привыкает к подобным достижениям.

⬇ **Машина складывает быстрее человека**

Долгое время, буквально тысячелетия такие простые операции, как сложение и вычитание арифметических чисел казались верхом интеллектуальной деятельности. Попробуйте научить обезьяну складывать числа – не получится. До 20 века представить, что некое устройство может выполнять такие действия казалось невозможным. Затем появились механические арифмометры, которые складывали два числа, за счет вращения рукоятки. Это было удобно, но не вызывало удивления, так как механизм арифмометра был виден нашими глазами, было понятно какая шестеренка двигает рычаги. В конце концов, арифмометр можно было просто разобрать и понять действие каждой детали.

Совсем невозможным казалось, что машина может складывать и вычитать в миллионы раз быстрее человека. В первые годы после появления компьютеров, в 1950-е годы печать была заполнена объявлениями о быстродействии машин. СМИ сообщали о каждом новом и невероятном рекорде быстродействия. Эта способность машины точно также шокировала публику, как и полет в космос.

Сейчас мы уже привыкли к быстройдействию компьютера, привыкли к калькуляторам. Мы даже забываем навыки быстрого устного счета.

🕒 Машина выигрывает у человека в шахматы

После победы компьютера в чемпионате на скорость сложения считалось, что компьютер может побеждать в простых операциях, но в сложной интеллектуальной работе человек не победим. Долгие века символом такой насыщенной интеллектом деятельности считалась игра в шахматы. Даже по способности играть в шахматы оценивали уровень интеллекта.

Понятно, что для компьютерных разработчиков шахматы стали следующей мишенью. Прежде всего, в силу формализуемости шахмат, все шахматные правила легко переводятся на язык формул математики и логики. Появилась цель объявить шахматный чемпионат «машина-человек» и выиграть у чемпиона мира. Это свершилось уже в далеком 1996 году, когда чемпион мира по шахматам Г. Каспаров впервые проиграл матч специально разработанному шахматному компьютеру Deep Blue. В наше время специальный компьютер уже не требуется. Программа в обычном смартфоне обыграет большинство людей.

🕒 Распознавание образов существует уже давно

Не стоит думать, что тема цифрового интеллекта, а точнее человекоподобных систем возникла лишь в последние годы. На самом деле, тема существует уже лет 60-70, правда, без громкого медийного сопровождения. Мощным стимулом было военное соревнование США – СССР. Скажем, «распознавание образов» впервые возникло как задача заблаговременного распознавания ядерной атаки. Атакуемая сторона имеет всего лишь 20 минут для принятия решения при появлении первичных сигналов об атаке. Это реальная атака, или ложное срабатывание. В силу ограничений по времени, лишь машина может получить какое-то решение. Человек может быть и является финальным контролером, но анализ всех сигналов может производить лишь машина. В те годы этой задачей занимались масса ученых и инженеров и в СССР, и в США. В наше время теория распознавания образов применяется в массе приложений. В частности, в практике распознавания лиц в системе уличного видеонаблюдения. С точки зрения технологии распознавание ракет или установление человеческих лиц вполне подобны.

🕒 Экспертные системы тоже возникли давно

Одновременно с распознаванием образов возникло немало так называемых **экспертных систем**. Чем выше цивилизационный уровень страны, тем выше ценность главного ресурса – экспертности. Настоящих экспертов начинает банально не хватать по мере роста собираемой информации.

Соответственно, еще 50 лет назад возникла задача замены экспертов цифровыми алгоритмами.

Простейший пример связан с анализом геологической разведки. Полезные ископаемые можно искать простейшим способом – пробурить через каждый километр скважину глубиной 5 км. Достать образцы грунта и провести их полный анализ. Способ хороший, но невозможный ввиду безумной дороговизны. Есть методы дешевле. Например, акустическая разведка. Делается малый взрыв на поверхности. Территория вокруг центра взрыва заполняется множеством датчиков, который записывают прохождение звука через землю. Аналогично можно проводить электроразведку. Здесь возникает задача восстановления подземной структуры по данным от датчиков. В какой-то степени такая разведка напоминает медицинский метод МРТ по сканированию внутренностей человека. МРТ диаграмму расшифровывает специальный врач. С данными геологической разведки сложнее. Тут нужно либо множество экспертов, либо специальные цифровые алгоритмы. Подобные экспертные системы давно созданы. В любой серьезной геологической компании могут показать 3D модель реального месторождения.

📌 Для последующего чтения и анализа

Сейчас в Интернете представлено громадное число материалов по искусственному интеллекту. Можно самостоятельно поискать и подобрать материалы с необходимым уровнем погружения в проблему.

В качестве следующего после этой книги шага автор мог бы порекомендовать весьма серьезное интервью, которое Ольга Ускова дала Владимиру Познеру, <https://youtu.be/sMd5idtt4TM>. Для справки: О. Ускова, известная российская предпринимательница. Еще в 1992 году она стала основателем фирмы Cognitive Technologies, <https://www.cognitive.ru/>. Нетрудно видеть близость названия компании к теме цифрового разума.

Вывод:

👍 **всякий раз, говоря о проявлении искусственного интеллекта, на самом деле мы имеем в виду какую-то ограниченную часть деятельности, где работа компьютера оказывается подобной работе человеческого мозга, где компьютер дает результат, подобный результату от человека.**



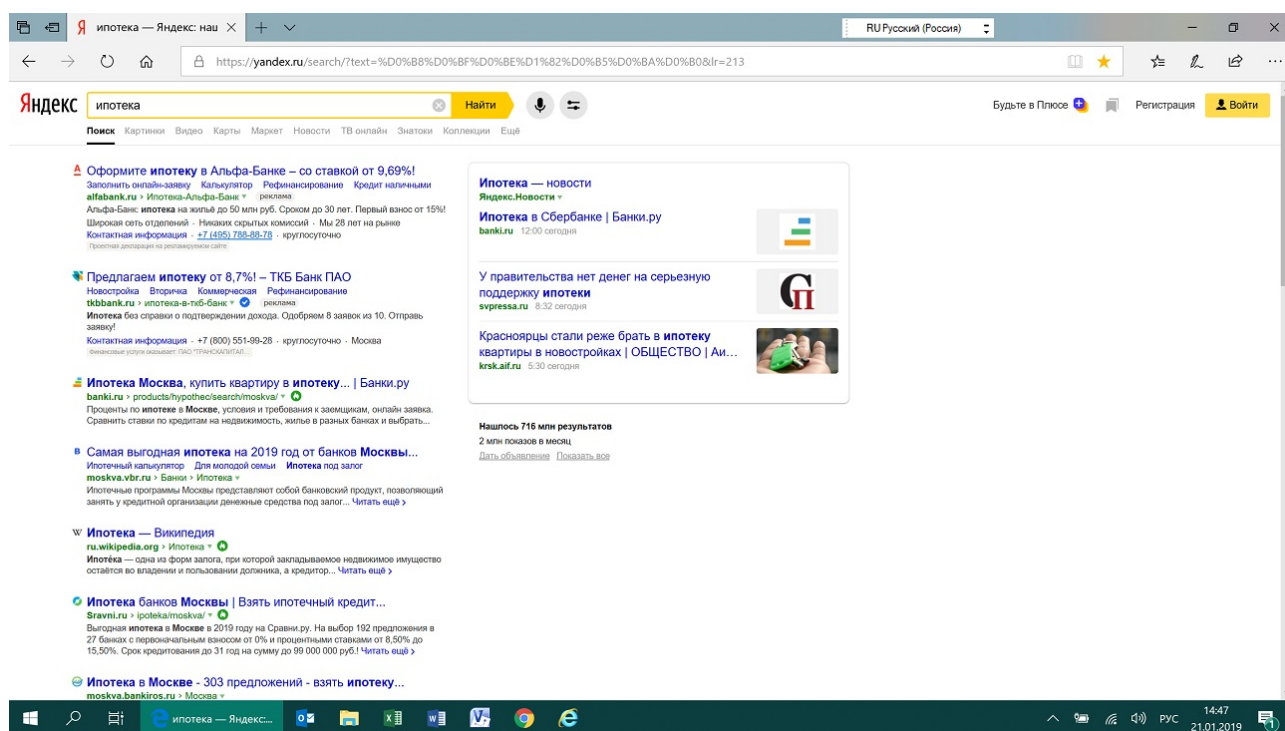
Поисковые технологии

↑ [главная](#) ← [Методология](#) ← [Цифровой интеллект](#)

Взглянем на работу поисковых компаний с учетом небольшого ликбеза про цифровой интеллект, а точнее про человекоподобные системы, представленный в предыдущих разделах. Понятно, что под поисковыми компаниями имеются в виду два основных монстра, Яндекс и Гугл.

Для начала отметим неудачность термина «поиск». Этот термин в равной степени относится и к простому текстовому поиску, и к работе сверхмощного поискового алгоритма, основанного на самой современной, высоко профессиональной математике. Приставка «поисковые» появилась у поисковых компаний и у поисковых технологий с самого первого дня их появления в мире. Вероятно, из-за кнопки «поиск» на странице создания текстового запроса. На тот момент приставка была адекватной. Теперь алгоритм поисковых компаний только в малой степени связан с поиском, тем не менее, названия остались и компании не хотят их менять в силу очевидных маркетинговых традиций.

Посмотрим на результат поиска компанией Яндекс в ответ на запрос «ипотека».



Мы сразу видим поражающий воображение факт. Более 700 миллионов веб-страниц содержат в своем тексте слово «ипотека» в той или иной словоформе. Примерно по 5 страниц на каждого жителя России, включая младенцев. Как будто мы все озабочены только ипотекой. Из этого безумного числа алгоритм Яндекса выбрал 10 страниц, что показаны на самых верхних позициях в поисковой выдаче. По мнению Яндекса – это самые важные страницы из ипотечной вакханалии. Самые полезные и информативные для пользователя

Каждый из читателей может легко повторить этот эксперимент и легко проанализировать каждую ссылку из первой десятки. Уверен, абсолютное большинство экспериментаторов сделают одинаковый вывод:

 **все 10 ссылок сильно привязаны к теме ипотеки.**

Задумаемся над результатом. Задача «найти страницы со словом ипотека» является логически простой. Пусть на выходе получается 700 миллионов страниц, но алгоритм вполне понятен. Читаем текст каждой страницы, если есть слово, включаем в список, нет слова – отбрасываем. Как из этого числа получить 10 самых лучших страниц. Существует ли простая формула, пусть длинная, но логически простая, в которую подставляешь слово «ипотека», а на выходе получаешь список из 10 страниц? Автору данной книги подобная формула неизвестна. Как я понимаю, здесь применяются сложные алгоритмы из самой современной математики.

Поскольку общую формулу обозреть невозможно, давайте немного иначе взглянем на работу поискового алгоритма. Попробуем увидеть аналогию с ограниченным тестом Тьюринга. Представим, что параллельно алгоритму Яндекса работает эксперт-человек. Забудем о невозможности прочитать 700 миллионов страниц, допустим, это возможно. После прочтения 700 миллионов страниц эксперт должен составить свою десятку веб-страниц, которые наиболее подходят в качестве отклика на поисковый запрос. Алгоритм отбора может быть попарным, как в кубковых соревнованиях. Эксперт сравнивает две страницы, и из двух страниц отбирает ту, где лучше отображена тема ипотеки. Из двух победителей снова отбирается лучшая, и так до тех пор, пока не останется 10 страниц. Понятно, что отбор будет отражать субъективное мнение эксперта, но сам алгоритм логически понятен и вполне корректен.

Задание можно повторить с большим числом экспертов. Лучшие десятки от всех экспертов можно объединить и сформировать единую лучшую десятку. По мнению автора данной книги, лучшая десятка от экспертов совпадет с десяткой Яндекса. По крайней мере, между ними будет сильная близость (корреляция).

Читатель может самостоятельно повторить данный анализ. Для этого придется потратить некоторое время и проверить страницы с номерами 10-100. Уверен, читатель убедится, что страницы из первой десятки лучше соответствует теме ипотеки, чем страницы из последующих десятков.

Получается, что ответ Яндекса неплохо совпадает с ответом эксперта, пусть и виртуального. Другими словами, алгоритм Яндекса проходит ограниченный тест Тьюринга в случае запроса на слово «ипотека», что означает:

 **ответ Яндекса становится человекоподобным! Если хочется, можно говорить о том, что ответ Яндекса приготовлен цифровым интеллектом.**

Можно также дать близкую формулировку: ответ Яндекса становится осмысленным. В ответ вложен **смысл**.

Следует отметить, что автор данной книги осознанно взял в качестве пример запрос на слово «ипотека». Можно привести запросы, где проявления интеллектуальности еще более эффектные, правда, и более спорные. Вместе с тем, все еще есть запросы, где первая десятка вызывает явные вопросы. Начинаешь думать, как эти страницы могли сюда пролезть. Ответ простой: пока технология Яндекса действует с неравномерной эффективностью. Похоже, важные слова, с высокой частотой использования, подвергаются более тщательному анализу.

Вывод:

 на 2019 год поисковый ответ становится человекоподобным и осмысленным, подобно тому, если бы ответ был подготовлен человеком.



Поиск в секрете

⬆ [главная](#) ⬅ [Методология](#) ➡ [Цифровой интеллект](#)

В предыдущем разделе демонстрация отклика Яндекса на ипотечный запрос могла вызвать сомнение у читателя. Зачем демонстрировать какой-то отклик, анализировать его свойства, самостоятельно искать некую формулу. Просто покажите официальную страницу Яндекса, на которой описан алгоритм, дана формула отклика.

Оказывается, узнать эту формулу невозможно: ни у Яндекса, ни у Гугла, ни у любого иного, менее статусного поисковика. Все компании хранят свои поисковые технологии примерно также, как Россия и США хранят ядерные секреты – максимально защищенно. Никакой свободой, никаким открытым кодом здесь и близко не пахнет.

Основная информация у нас, у пользователей возникает методом **обратного инжиниринга**. Обратным инжинирингом или реверс-инжинирингом называют набор приемов для анализа работы неизвестного устройства, если хотите, черного ящика. Экспериментатор подает на вход ящика сигналы и смотрит на реакцию ящика. Для вскрытия секретов поисковых технологий разработчики веб-страниц делают экспериментальную страницу и анализируют позицию страницы в поисковой выдаче. После серии подобных экспериментов можно получить усеченную копию алгоритма поисковой системы. Какой-то информацией специалисты по реверсу делятся с коллегами, какую-то, как и поисковики, скрывают.

⬇ Что есть у первоисточника

Какую-то обрывочную информацию все же можно получить из нечастых заявлений Яндекса и нескольких интервью топовых работников Яндекса. Среди этих материалов можно выделить пару важных ссылок.

В августе 2017 года Яндекс представил новую версию поискового алгоритма «**Королев**», <https://yandex.ru/korolev/>. В презентации прямым текстом подчеркнуто:

- ⊕ Яндекс сравнивает технологию «Королев» с полетом первого спутника в космос. Тем самым, Яндекс подчеркивает символический отрыв от прежних технологий.
- ⊕ Впервые Яндекс начинает искать не по словам, а по смыслу во всем тексте.
- ⊕ Яндекс неоднократно говорит о работе искусственного интеллекта.
- ⊕ Яндекс подчеркивает переход от простого поиска к ранжированию.

Яндекс не использует термин «пострекламная эра», но аналогия со спутником де-факто подчеркивает коренной перелом.

В ноябре 2018 года Яндекс объявил, что в алгоритм Королев внесено более 1000 изменений. Интересно, что Яндекс прервал многолетнюю традицию и перестал давать имена алгоритмам по названиям городов. Говорят, Яндекс перестал «играть в города». Теперь алгоритм имеет название «**Андромеда**». Яндекс как бы подчеркивает: полет в космос состоялся. Отныне названия будут иметь космическое происхождение <https://yandex.ru/blog/yatechnologies/yandeks-predstavil-obnovlennyy-poisk-andromeda>

📍 Краткий экскурс в историю поисковиков

Секретность поисковых компаний возникла не на пустом месте и имеет объективную причину. Поисковые системы возникли практически одновременно с появлением Интернета, разница лишь в несколько лет. Первоначально поисковики просто искали слова в тексте. Точно также, как можно искать слова в тексте данной книги. Затем возникла проблема словоформ, особо важная для языков со склонениями, как в русском языке. Простой поиск в тексте ищет абсолютно точное совпадение. Если в этом абзаце искать «слоформа», то точный поиск не найдет совпадений, а так называемый морфологический поиск найдет. Для русского языка Яндекс первым решил проблему, что обеспечило ему победу над другими русскоязычными поисковиками.

Затем возникла и продолжает постоянно существовать проблема **релевантности**. Веб-страниц становится безумно много. Надо как-то отбирать самые существенные, самые полезные или как принято говорить самые релевантные страницы.

Самый простой способ ранжирования страницы связан с использованием частотных словарей, ключевых слов и грамматической структуры текста.

Частота слова подсчитывается примерно так. Берем тысячу произвольных текстов и считаем сколько раз в этих текстах использовано данное слово. Число встреч делим на тысячу и получается частота слова. Лингвисты показали, что во всех языках действует закон примерного постоянства частот. Если мы возьмем другую тысячу текстов, то в ней слова получат примерно такие же частоты. Можно выбрать тысячу текстов с неким ограничением, скажем, на медицинскую тематику. Отраслевые частотные словари будут, естественно, отличаться от универсального частотного словаря, но для них также действует закон постоянства частот. Слова с самыми большими частотами становятся **ключевыми словами**. По их присутствию в тексте можно как-то измерять релевантность, в частности, фиксировать релевантность текста по отношению к профессиональной отрасли, к той же медицине или геологии.

Скажем, в предыдущем разделе рассматривался пример с ответом на поисковый запрос по слову «ипотека». Скорее всего, задающего такой запрос человека интересуют предложения банков по ипотечным кредитам, либо аналитика по банковским предложениям. С другой стороны, могут быть страницы со словом ипотека, но описывающие, скажем, способ отделки квартиры.

В текст таких страниц слово ипотека попадает случайно. Здесь как раз частотный словарь позволяет отсеять такие случайные страницы.

Помимо словарного анализа можно исследовать структуру всего текста. Если текст разбит заголовками, то по ним также можно как-то сузить позиционирование текста.

В любом случае сам текст, просто как набор некоторых текстовых символов, и что важно безотносительно смысла текста, давал возможность разработки специального инструмента, так называемой **метрики**. Метрика, как термин пришел из школьной геометрии. Там нас научили измерять расстояние между двумя точками, либо от точки до прямой.

В современной науке термин «метрика» используется повсеместно. Метрикой называют алгоритм, с помощью которого можно измерять близость объектов, причем, объекты могут быть любыми. Например, в социологии можно измерять близость различных социальных групп. В случае поисковых технологий с помощью метрики можно измерять условное «расстояние» от одного слова до другого, от одного текста до другого. Методологически метрика хороша как раз для измерения релевантности. Чем меньше условное «расстояние», тем выше релевантность.

Сравнительно скоро стало ясно, что метрика, основанная лишь на чисто текстовом анализе, не дает достойных результатов. Любая метрика имеет некоторую точность, а страниц становилось так много, что многие страницы получали одинаковое «расстояние» от запроса. Именно в этот момент Гугл совершил свою знаменитую революцию и мгновенно превзошел все существовавшие на тот момент англоязычные поисковики.

📌 Революция Гугла

Гугл предложил предельно простое решение: использовать перекрестные гиперссылки между страницами для уточнения метрики.

Такой метод очень прост технически. Не нужно изобретать сложные метрики. Кроме того, этот способ ранжирования по-человечески очень понятен, подобен тому, как сам человек ранжирует поступающую к нему информацию.

Мы всегда стараемся не погружаться в реальный, самостоятельный анализ, а воспользоваться чьей-то рекомендацией. Нам необходимо услышать от другого человека, что хорошо, что плохо. Более того, мы ранжируем и самих рекомендателей, одним мы верим больше, чем другим.

Соответственно этому, Гугл предложил каждой странице присвоить **перекрестный индекс**, который зависит от двух факторов. Во-первых, от числа страниц, на которых есть ссылка на данную страницу. Во-вторых, от индекса страницы, на которой есть ссылка. Чем больше индекс ссылающейся страницы, тем больший вклад она дает в измерение индекса, также, как в человеческой деятельности.

Первая партия страниц получила индекс «руками», через оценку экспертов. Вероятно, число таких страниц измерялось тысячами. Индекс для остальных страниц получался уже измерением.

Снова напомним, точная формула поискового алгоритма неизвестна. Даже для этой простой математической зависимости по перекрестным индексам. Известен, лишь качественный вид формулы. Чем больше ссылается страниц, тем выше вычисляемый индекс. Чем больше индекс у ссылающейся страницы, тем больше получается индекс у измеряемой страницы.

Вместе с тем, индекс для каждой страницы известен. Поисковые компании раскрывают значение индекса.

Индекс называется перекрестным, так как страницы влияют друг на друга своими индексами.

Яндекс сравнительно быстро перенял изобретение Гугла и ввел свой индекс. Сейчас индекс Яндекса называется ИКС – Индекс Качества Сайта.

📌 Самая большая информационная война

Появление перекрестного индекса перевернуло мир информационных технологий. Релевантность стала приобретать коммерческую осязаемость. Поиском можно было пользоваться. Практически одновременно и как раз вследствие релевантности возникла контекстная реклама, что позволило Гуглу прорваться в число самых богатых компаний мира, а Яндексу стать самой капитализированной ИТ компанией России.

Перекрестный индекс не только сделал поиск привлекательным, но и открыл **большую семантическую войну**. По своей силе, бескомпромиссности и длине эта война превзошла все хакерские сражения.

Интернет стал нести маркетинговые функции с самого начала своего возникновения. Первой появилась массовая реклама по аналогии с ТВ рекламой. В массовой рекламе рекламодатель размещает свои баннеры на чужих сайтах. Эффективность массовой баннерной рекламы невелика. Здесь нет жесткой увязки с целевой аудиторией.

Сравнительно быстро стал понятен главный маркетинговый эффект от Интернета, на порядки важнее банального баннера. Те компании, сайты которых попадали в первую десятку поисковой выдачи, получали грандиозные преимущества. Точно также на первую страницу можно было попасть и за счет контекстной рекламы, но пользователь понимал, что это оплаченное объявление. Если же пользователь видит компанию на первой странице, то неизбежно появление подсознательного доверия и такого же не контролируемого сознанием желания перейти на сайт из первой десятки.

В этот момент и возник конфликт. Оказалось, что поисковик можно обмануть и попасть в первую десятку за деньги, которые существенно меньше затрат на контекстную рекламу. После этого война была неизбежной.

Технологически обман стал возможен как раз в силу простоты перекрестного индекса. Поначалу обман был простейшим. Регистрируется 100 сайтов и на них размещаются пара страниц со ссылками на сайт компании.

Поисковые компании ощутили громадную угрозу и открыли ответные действия. Самый простой и очевидный способ противодействия – появление черных списков. Та самая сотня пустых сайтов мгновенно заносилась в черный список. В ответ появилась индустрия обмана. Называлась, правда, индустрия вполне прилично: SEO, Search Engine Optimization. Война шла примерно 15 лет. Флаг успеха попеременно переходил от одной стороны к другой. На данный момент война завершается победой поисковиков, так как затраты на обманную оптимизацию становятся сравнимыми с затратами на прямую рекламу.

📌 Семантическая война как генератор развития

Война с поисковыми компаниями, как и любая другая война вызвала тектонические изменения во всех аспектах, хоть как-то связанных с информационным вооружением.

 **Прежде всего, поисковые компании были вынуждены засекретить все детали поискового алгоритма.**

Точно также страны засекречивают детали своего оружия. В результате сейчас поисковые компании попали в ловушку. Как раз сейчас, после победы в войне поисковики могли бы привлечь к себе дополнительное внимание, если бы раскрыли тайны применяемого цифрового интеллекта, но не могут, традиция конфиденциальности не позволяет и, вероятно, долго не будет позволять.

Война стимулировала мощное развитие информационных технологий, причем с обеих сторон. Поисковые компании непрерывно искали новые механизмы. SEO компании заставляли делать достойные сайты.

 **Оптимизаторы стали санитарами Интернета, которые безжалостно вырезали больные организмы.**

Самое интересное и где-то смешное состоит в том, что сами оптимизаторы оказались виновны в своей смерти. Впервые цифровой интеллект был применен не для ранжирования, а как раз для распознавания обманок.

Война вынудила трансформироваться и самих оптимизаторов. Из банальных мошенников они были вынуждены преобразоваться в высоко профессиональные компании.

Вывод:

 **взаимодействие с интеллектом поисковых машин неизбежно будет сопровождаться некоторой неопределенностью, вызванной политикой секретности поисковых компаний.**



Второй фактор - BigData

[↑ главная](#) [← Методология](#) [← Цифровой интеллект](#)

Поисковики начали побеждать не только за счет черных списков. Важную роль стал играть масштаб поисковых компаний. Ресурс поисковых компаний становился намного больше ресурса оптимизаторов. Оптимизаторы искали дыры в защите, а поисковики могли давить своей мощью.

Особым образом масштабность поисковых компаний проявилась в технологии BigData. Под «большими данными» понимают возможность выявления новой информации посредством анализа больших объемов информации.

Простейший пример подобного анализа видели все посетители Интернет-магазинов, когда на сайте появляется объявление: «с этим товаром также покупают и вот эти товары...». Наверняка, многие видели, как стоит поинтересоваться одним товаром и потом реклама похожих товаров начинает тебя преследовать.

Есть более сложные связи. Например, покупатель книги X скорее всего проголосует за кандидата Y, что является основой для последующих политических манипуляций. Покупателю книги X начинают подсовывать кандидатов из класса Y. Именно с этим связаны скандалы Фейсбука и других, когда заказчикам продавались адреса потенциальных избирателей.

Мало кто знает, что у Яндекса, и у Гугла есть феноменальная возможность следить за всеми пользователями в Интернете. Этой возможности, вероятно, нет у секретных служб.

📌 Яндекс с Гуглом работают Большим Братом

Попробую пояснить как это происходит технологически. В русском Интернете, вероятно, несколько миллиардов страниц. Может быть, больше 20. В любом случае, это уже гигантское число. Ключевым фактом является прямая связь этих страниц с поисковыми компаниями.

 **Большинство страниц на значимых сайтах имеют невидимые пользователю вставки от Яндекса и от Гугла.**

Как только пользователь загружает себе на компьютер страницу из 20 миллиардов эти шпионские вставки посылают короткий отчет в Яндекс и в Гугл: «такая-то страница загружена на такой-то адрес в такое-то время». Когда пользователь закрывает страницу, шпионы также сообщают «пользователь закрыл страницу в такое-то время».

Первое, что получает поисковик – это информация о времени просмотра страницы. Пользователь может сразу покинуть страницу и этот факт называется отказом.

Именно по отказам легко вычислять обманные страницы от оптимизаторов – их никто не читает. Наоборот, страница, которую смотрят долго, может быть отнесена к интересным страницам.

Дальше начинается самое важное. В отчете, который получают Яндекс и Гугл, содержится и адрес пользователя, так называемый IP адрес, комбинация из 12 цифр. Все пользователи Интернета получают свой уникальный адрес при входе в Интернет. Даже если этот адрес по статусу является динамическим, фактически он остается постоянным в силу особенностей работы Интернет каналов.

Наличие адреса позволяет накапливать информацию о загрузках пользователя. Возникает потрясающая ситуация:

 **база данных поисковиков помнит все загрузки на каждом адресе!**

Это и есть настоящая BigData.

Имея в своем распоряжении такую базу, можно вычислять массу информации о пользователе. Точнее говоря о владельце IP адреса. Самое банальное, Яндекс и Гугл могут вычислить возраст и пол пользователя. Для этой цели выбирают, скажем, 10 тысяч самых популярных сайтов. Эксперты разделяют их по группам. Одна группа страниц нравится молодежи 19-20 лет, другая группа нравится женщинам и в той же логике дальше. У нас получаются «молодежные» сайты, «женские» или «мужские». Теперь берем список загрузок пользователя. Если пользователь читает «женские» сайты, значит он женщина, по крайней мере, он женщина с высокой вероятностью. Точно также и в отношении возраста.

Дальше действует обратная логика. После того, как определен тип пользователя, можно анализировать загружаемые страницы. Например, страницы, которые загружает пользователь-женщина, можно назвать женскими страницами. Страницы, которые загружает школьник старших классов, можно называть школьными.

Благодаря BigData поисковики получили возможность позиционировать страницы не только по наборам текстовых символов, не только по перекрестному индексу, но и по оценке, которую страницы получают от пользователей. Другими словами, семантическая метрика получила дополнительный компонент.

Следует уточнить понимание шпионского характера вставок от Яндекса и Гугла. Если Вы впервые узнали о шпионстве от Яндекса и Гугла, не стоит сразу возмущаться. На самом деле, называть поисковые вставки шпионами не совсем корректно. Вставки возникают абсолютно легально. Они, действительно, автоматически собирают и отправляют информацию в Яндекс и Гугл, но появляются вставки по доброй воле владельцев сайтов. Это добровольная хозяйственная сделка между владельцем сайта и Яндексом или Гуглом. Владелец соглашается на размещение вставок, а поисковики делятся с владельцем маркетинговой информацией о пользователях. То есть, это информационный бартер, никто никому ничего не платит, просто обмениваются информацией.

Владельцы Интернет магазинов получают от поисковиков массу информации о посетителях своего сайта: возрастной состав, деление на мужчин/женщин, география, ссылки и т.д. Какие страницы ссылаются на магазин. С каких страниц приходят посетители.

У компании Яндекс есть два ресурса, прямо участвующие в сборе данных пользователей:

Вебмастер <https://webmaster.yandex.ru/>

Яндекс-Метрика <https://metrika.yandex.ru/>

Большие данные имеют прямое отношение к работе цифрового интеллекта. Все пользователи работают бесплатными экспертами для поисковых компаний. Только два параметра – число загрузок страницы и время пребывания на странице – позволяют строить оценку странице.

Вывод:

 пользователи непроизвольно ставят оценки веб-страницам; эти оценки собираются в гигантскую базу данных поисковых компаний.



Интеллект растет на экспертном обучении

[↑ главная](#) [← Методология](#) [← Цифровой интеллект](#)

Вслед за BigData или даже одновременно поисковики начали применять искусственный интеллект. Еще одна причина обращения к цифровому разуму – это тесное технологическое соприкосновение Больших Данных и цифрового интеллекта.

Современная наука о цифровом интеллекте относится к числу сложнейших наук. Полагаю, передовые достижения этой области могут освоить лишь специалисты с уровнем образования не ниже, чем аспиранты лучших математических факультетов. Просто для общей информации приведу названия разделов в этой науке: машинное обучение; нейронные сети; глубокое обучение; обучение с учителем; предсказание категории; регрессия; кластеризация; выявление зависимости.

Вместе с тем, начальное взаимодействие с цифровым интеллектом очень похоже на воспитание ребенка. Вспомните как ребенка учат выбирать кубики по цвету, или собирать кольца в пирамиду. Ровно эта же процедура применяется в цифровом интеллекте. Машину обучают применять осмысленные решения.

Вот совсем элементарный пример, полностью для чайников, см. следующий рисунок. На вход компьютера поступают объекты в виде привычных нам букв (строка №2). Каждый объект пронумерован цифрами (строка №1). Компьютер должен отобрать те буквы, которые **нравятся**. Понятно, что категория «нравится» полностью субъективна. Одному нравится, другому нет. Именно по этой причине возникает **обучение** компьютера. На первых объектах, с номерами от 1 до 7 компьютер переводится в режим обучения. Оценки ставит специальный эксперт, который в цифровой науке имеет еще звание «учитель». Если буква нравится эксперту, он ставит плюс (см. строку №3). Если не нравится, ставит минус. Компьютер устроен так, что может анализировать действия учителя и выявлять причину, по которой одни объекты нравятся, другие нет. В данном случае, причина находится мгновенно, нравятся буквы зеленого цвета.

1	2	3	4	5	6	7	8
S	R	F	D	U	Y	Z	Q
+	+	-	+	-	-	+	?

После процесса обучения компьютер переводится в режим обработки входящих объектов и машина должна самостоятельно, без помощи учителя дать оценку.

Следующий пример также связан с обучением, но объекты немного сложнее. На вход компьютера поступают наборы из 5 символов. Например, так может выглядеть один из наборов:

А Б Н Ф В

Учитель из этого набора делает новый набор:

Б Н В Ф А

В процессе обучения учитель демонстрирует компьютеру несколько подобных примеров из объектов разной высоты. Здесь, как и в предыдущем примере, нетрудно догадаться, что учитель расставляет буквы по высоте шрифта. Сначала буква с самым высоким шрифтом, затем самая высокая из оставшихся и так далее. Современные компьютеры легко решают подобные «детские» задачи.

Следующий пример алгоритмически похож на приведенные «детские», но является абсолютно практическим. В каждом банке перед выдачей кредита надо оценить надежность заемщика, какова будет вероятность невозврата кредита. Кроме традиционных банковских методов, в наше время привлекаются и цифровой интеллект. Первым делом проводится обучение компьютера по реальной базе данных банка. В базе хранятся тысячи профилей заемщиков. В каждом профиле содержатся значения: возраст, образование, должность, уровень зарплаты, впечатление менеджера банка. То есть, профиль выступает объектом на входе интеллекта. В качестве «учителя» выступает сама жизнь, ведь, по каждому профилю имеется факт: возврат либо невозврат кредита. В задачу искусственного интеллекта входит классификация профиля на группы. В простейшем случае возможны лишь две группы: группа с высоким риском невозврата и группа с низким риском невозврата. Более сложные алгоритмы могут присваивать профилю уже численное значение вероятности невозврата.

Еще один известный многим пример цифрового интеллекта связан со спамом. Сейчас на многих почтовых серверах стоят анализаторы текста писем, которые лишь на основе текста писем определяют принадлежность письма к спаму. Особым зверством отличается gmail.com, иногда и нормальные письма попадают в папку со спамом.

📌 Обучение по веб-страницам

Поисковые алгоритмы анализируют веб-страницы идейно также, как и система защиты в банке или анти-спамовая блокировка. Различие состоит в масштабе и инструментарии. Поисковики должны работать с сотнями миллионов страниц. Соответственно, поисковые алгоритмы должны иметь на выходе не простую бинарную комбинацию, вернет/не-вернет кредит, а чрезвычайно сложную классификацию с миллионами градаций.

Именно эти алгоритмы и являются секретом поисковых компаний. Если машинному обучению (Machine Learning) сейчас учат во многих ВУЗах, а задачи, типа банковской защиты решаются на первых курсах, то поисковые алгоритмы доступны лишь самым высоким профессионалам.

Несмотря на секретность, часть информации о поисковых технологиях все же попадает в открытое пространство. Так известен способ, с помощью которого Яндекс обучил свой алгоритм делать миллионы градаций. Ведь по логике машинного обучения сначала кто-то должен обучить компьютер этому миллиону оценок. Теоретически это мог быть один человек, который знает миллионы градаций. Понятно, что такой человек отсутствует. Это мог бы быть миллион человек, но кажется невозможным найти громадное число людей, и, более того, как-то организовать их работу. Как ни удивительно, именно таким образом поступил Яндекс. Компания привлекла грандиозное число людей для обучения своего алгоритма. Вот данные из презентации алгоритма Королев, <https://yandex.ru/korolev/>.

📌 В компании постоянно работают свыше тысячи человек - экспертов, которые занимаются только подготовкой и проверкой правильных оценок. Профессия по штатному расписанию называется **асессор**. По функциональному содержанию – это учитель цифрового интеллекта. Нянька для цифрового интеллекта

📌 Помимо штатных работников Яндекс нанял через проект Яндекс.Толока **свыше миллиона** внештатных асессоров, <https://toloka.yandex.ru/>.

📌 В нейронную сеть Яндекса было передано **2 миллиарда оценок** для обучения нейронной сети.

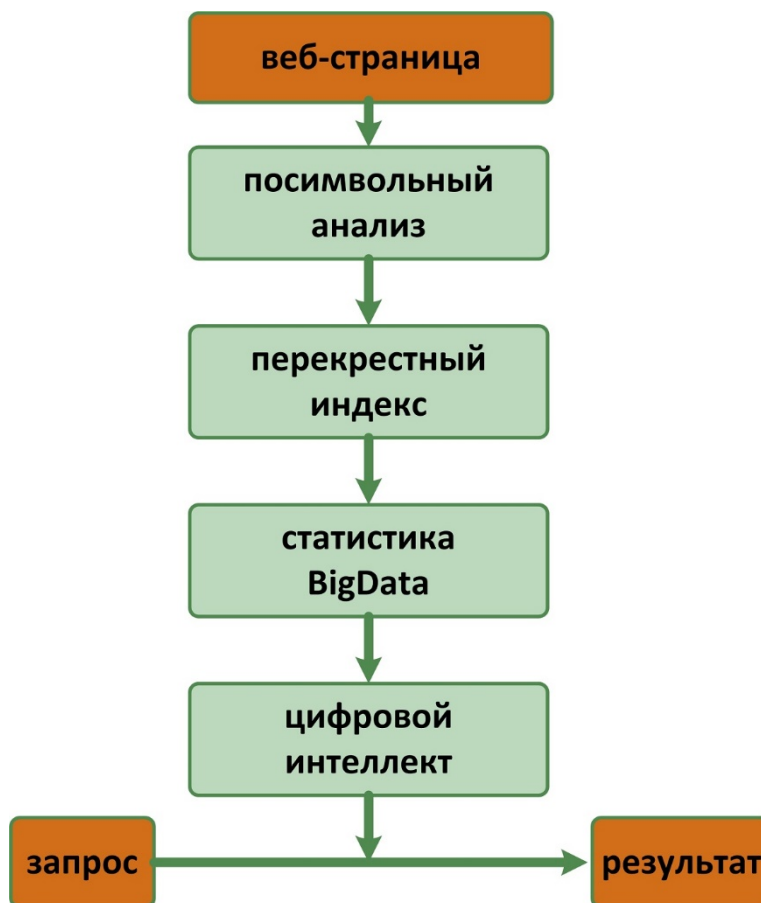
Призываю читателя еще раз ощутить – миллион участников проекта, два миллиарда оценок. Даже по своему звучанию это напоминает промышленные масштабы, миллионы тонн угля, нефти, миллиарды кубометров газа. Теперь и в поисковых технологиях те же числа.

Именно промышленный масштаб поисковых технологий обеспечил победу поисковиков в войне с оптимизаторами.

Главный результат от цифрового интеллекта связан с появлением осмысленности в поисковой выдаче.

Грандиозный, промышленного масштаба поисковый фильтр выдает результат, подобный результату, который мог бы получить человек. Если выражаться точнее, то человек уже не может получить такой результат без компьютера – невозможно прочитать, осмыслить и структурировать миллиарды страниц.

В заключение, приведем диаграмму четырех основных компонент поисковой технологии, четыре компоненты ранжирования.



Вывод:

👍 технология семантического ранжирования имеет уже промышленный характер.



Последствия для бизнеса трудно даже представить

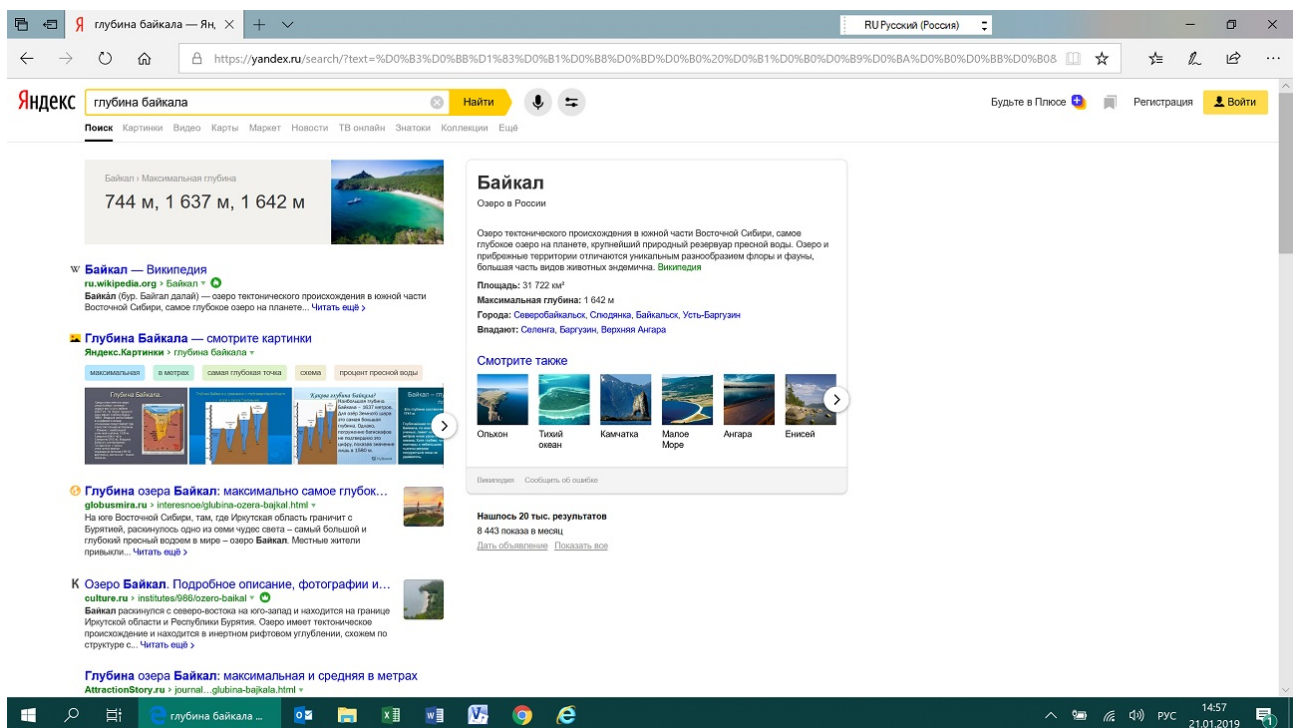
[↑ главная](#) [← Методология](#) [← Цифровой интеллект](#)

Посмотрите, как уже сейчас, на январь 2019 года Яндекс дает ответ на простые, но популярные вопросы «чемпионат России» и «глубина Байкала». Особо надо обратить внимание на новые форматы. По сути, Яндекс выводит **витрины для выбора**. Обратите внимание на индивидуальный подбор витрин. Вид витрины в обоих случаях различается. Сам выбор формата уже является следствием интеллектуальной обработки запроса. Более того, алгоритм предугадывает наши последующие вопросы плюс придумывает подсказки, что нам могло бы еще понадобиться. Все подсказки как раз и составляют витрину.

Скриншот страницы поиска Яндекса по запросу «чемпионат России» на 21.01.2019. Витрина включает:

- Расписание матчей:** Календарь игр с результатами (например, Ахмат 2 - 0 Арсенал (Тул.) завершили).
- Турнирная таблица:** Положение команд (Зенит, Краснодар, ЦСКА, Спартак, Локомотив) с количеством игр, мячей и очков.
- Новости:** Статьи о чемпионате России по футболу 2018/19, расписании матчей и победах «Локомотива».
- Другие турниры:** Ссылки на Кубок России, Лига чемпионов, Чемпионат Англии, LaLiga, Bundesliga, Serie A, Лига Европы, Чемпионат Франции.

Внизу страницы видны ссылки на официальный сайт РПЛ (premierliga.ru) и другие ресурсы.



🕒 Представим недалекое будущее

Теперь задумайтесь, как через энное число лет будет выглядеть ответ Яндекса на запрос «косметическое мыло». Что, если Яндекс также сразу сформирует **витрину для выбора** как на верхних картинках. На витрине будет несколько страниц с вариативным подбором мыла. Допустите также самое жуткое для производителей мыла: нас, пользователей, вполне удовлетворит эта витрина. Точно также, как сейчас мы верим подборке Яндекса по глубине Байкала, мы будем верить отбору продуктов на мыльную витрину.

Надо думать, что мыльная витрина все-таки предстанет перед публикой не скоро, если вообще появится. Быть может, для мыла будет придуман совершенно новый формат, который потрясет потребителей.

В тоже время, витрину для умного бизнеса, скажем, для студий веб-дизайна вполне можно себе представить. Яндекс может предложить такую витрину ненавязчиво. Уже сейчас есть строка для выбора типа поиска: картинки, видео, новости, знатоки и др. Вот в этом ряду и появится вкладка «витрина» или «рекомендация цифрового интеллекта». Хочешь, сам анализируй сотни сайтов. А хочешь сэкономить время, открывай витрину.

Автору кажется, что появление такой витрины будет подобно взрыву атомной бомбы. Возьмем, к примеру, один из популярных сегментов умного бизнеса, веб-дизайн. Рынок веб-дизайна разделится на белых и черных. Белые, это те, кто попал на витрину. В черные попадут все остальные. Возможно, такая витрина для умного бизнеса тоже появится не скоро. Даже если поисковики будут готовы технологически, они могут опасаться бизнес последствий, особенно для их собственного бизнеса.

В любом случае тренд очевиден.

📌 Поисковый алгоритм будет наращивать субъектность

Спектр субъектов, которые могут давать советы и рекомендации, давно известен – близкие, знакомые, соседи, коллеги, начальники, консультанты, юристы, врачи. Этот спектр на наших глазах пополняется принципиально новым субъектом – поисковым алгоритмом.

Часто поисковик будет опережать других консультантов в силу комфорта при общении. Берешь смартфон, несколько нажатий и совет представлен на экране. Плюс никаких обязательств перед советчиком за предоставление совета. Даже платить не надо!

📌 Забудьте об обманах

Что еще важно, придется забыть о той поре, когда можно было обманывать поисковик. Когда можно было не напрягать свои мозги, а просто нанять дешевого копирайтера. Даже сейчас все еще полно Интернет магазинов, все тексты на которых банально украдены с других сайтов методом копирования. Псевдоэксперт за 10 минут копировал чужой текст. Украденный текст с небольшими корректировками появлялся на сайте заказчика. Эти времена уходят. Более того, как раз в предстоящее время придется особо задуматься и о репутации компании, и о личной репутации каждого частного лица. **Компьютер все помнит.**

 **Ничто не мешает Яндекс и Гугл вести скрытые черные списки.**

Кстати, если кто не знает. И Яндекс, и Гугл уже вырастили страшную бюрократию, почище чем у худших чиновников. Попробуйте абстрактно обратиться в эти компании, и вы быстро вспомните все ругательства и начнете повторять добрые слова в адрес МФЦ. Так что, если компания или специалист попадут в черные поисковые списки, то выбраться оттуда будет невероятно сложно.

 **Выкладывая любые материалы в Интернете теперь всегда думайте о своей репутации. Не надейтесь скрыться за анонимными аккаунтами. Цифровой интеллект сравнительно легко вычислит вас.**

В завершение давайте выведем за скобки нюансы цифровых алгоритмов и ограничимся простой формулой: поисковик не просто выдает веб-страницы, поисковик – это высоко профессиональный и предельно быстрый консультант. Какие выводы можно сделать из того, что между клиентом и бизнесом возникает такой неординарный посредник?

Вывод очевиден. Посредник должен иметь о вашем бизнесе самое лучшее впечатление. Откуда новый посредник возьмет информацию о вашем бизнесе? Только от вас самих. Ни Яндекс, ни Гугл не будут шпионски лазить в корпоративные сети. Поисковики будут анализировать лишь ту информацию, которую сам бизнес разместил в открытом, публичном пространстве.

Получается, что старинная формула репутации должна быть откорректирована. Вместо «репутация определяется делами» теперь должно быть примерно так:

 **цифровая репутация определяется словами, которыми мы рассказываем о себе в публичном цифровом пространстве.**

Теперь легко понять место нового маркетинга. В пострекламную эру маркетинг знаний передает информацию от бизнеса цифровому посреднику. Об этом в подробно в следующем разделе.

Вывод:

 **между бизнесом и клиентом появляется цифровой посредник, который проводит конкурентное ранжирование на основе полученной от бизнеса информации.**



Персонализация коммуникаций

[↑ главная](#) [← Методология](#) [← Цифровой интеллект](#)

Во времена бумажных СМИ персонализация коммуникаций была односторонней или частично односторонней. Если статья в газете подписана журналистом, то это односторонняя коммуникация. С одного конца коммуникации, читатель статьи знает, кто написал материал. С другого конца, журналист не знает ФИО читателя. Журналист может знать некие общие характеристики читателя, скажем, примерный возраст, профессиональную принадлежность, но конкретного читателя журналист не знает.

Реклама является примером частичной персонализации. Читатель или зритель не знают, кто разработал рекламу, но знают какой компании реклама приносит пользу.

Первые годы Интернета были тожеством анонимных коммуникаций, причем с двух сторон. Сеть заполнили анонимные статьи от копирайтеров.

Ситуация стала меняться концептуально с появлением блогеров, социальных сетей и BigData. Важен не только уход анонимных публикаций. Впервые в истории персонализация становится двусторонней. Провайдер информации теперь знает получателя вплоть до ФИО и прочих деталей частной жизни.

📍 Персонализация адресата

Наверняка, персонализацию адресатов ежедневно наблюдают активные пользователи Интернета, которые зарегистрированы на поисковых сайтах Яндекс/Гугл плюс в социальных сетях. Для таких пользователей реклама показывается уже индивидуально и в зависимости от недавно проявленных интересов. Если пользователь проявил интерес к бензопилам, то ему будут долго демонстрировать разнообразные бензопилы. На отраслевом языке интернетчиков «серфинг юзера задает рекламу».

Скорее всего, вычисление рекламного профиля у пользователя лишь первый шаг. Нетрудно предсказать, что

 **поисковый алгоритм начнет вычислять профессиональный статус пользователя и сферу его профессиональных интересов.**

В этом случае, алгоритм сможет подбирать пользователю сайты не только на основе истории интересов, как происходит сейчас, но и дополнительно будет учитывать профессиональный статус пользователя. Например, если пользователь математик, то слово «фигура» в поисковом запросе, скорее всего, означает геометрическую фигуру, скажем, треугольник. Если же пользователь имеет иную профессию, то «фигура» будет означать скорее человеческую фигуру.

Для умного бизнеса это будет иметь большие последствия.

Например, инжиниринговая фирма производит проектную документацию для строительства заводов. Теперь Яндекс будет легко вычленять среди посетителей сайта компании профессиональных инженеров-проектировщиков.

📌 Знания требуют авторства

Поговорим о персонификации с другой стороны, об авторстве знаний. Как говорилось чуть выше, многие сайты все еще забиты обезличенными статьями, типа, «Как пользоваться бензопилой», «Как лечить грипп» или «Как самостоятельно построить дом».

Причина анонимности таких статей очевидна – в анонимном стиле гораздо легче написать текст. Большинство статей пишутся наемными копирайтерами за плату. При анонимной публикации с автора снимается ответственность за верификацию материала статьи. Можно не приводить аргументов, можно не давать ссылок. Можно не обосновывать причастность к обсуждаемой теме. Копирайтер, как правило, благодаря анонимности может писать на совершенно разнородные темы: и как делать чертежи, и как делать медицинские операции.

Надо сказать, что подобная анонимность расцвела именно в Интернете. В других сферах человеческой жизни анонимность знаний исключена полностью.

Для сравнения стоит указать науку и инженерное дело. В этой сфере знания всегда были, есть и будут персонифицированы. Можно вспомнить широко известные словосочетания: теорема Пифагора, аксиомы Евклида, законы Ньютона, Эйфелева башня в Париже, башня Шухова в Москве. Персонификация касается не только знаменитых достижений, но и любых работ в науке и инженерии. Любой научный результат оформляется в виде не анонимной статьи – все научные результаты имеют имена и фамилии. Любая инженерная, конструкторская, дизайнерская разработка имеет авторов. Каждый лист такой документации имеет не только ФИО авторов, но и их должности и физические подписи.

Также следует напомнить о существовании специальной отрасли права, о так называемом авторском праве или о законодательстве по защите интеллектуальной собственности. Существует даже знак авторского права: ©.

Связь автора и знаний в науке и инженерии обусловлена несколькими причинами.

Во-первых, связь автора и знаний дает автору возможность карьерного роста плюс возможность не прямой монетизации своего труда. Например, ученый может после научной карьеры перейти в промышленную компанию. Его новая должность в бизнесе будет прямо зависеть от его публикаций.

Во-вторых, авторство автоматически влечет ответственность за сообщаемые знания. Читатель, пользователь может не перепроверять сообщаемые знания, понимая, что автор рискует своей репутацией.

В-третьих, авторство работает как маркер доверия, если автор приобретает известность. Если читать статью от автора, чьи прежние работы уже неоднократно проверены, то статья может сходу получать высокий рейтинг в глазах пользователей.

Тема публичного авторства приобретает особый смысл на фоне цифрового интеллекта.

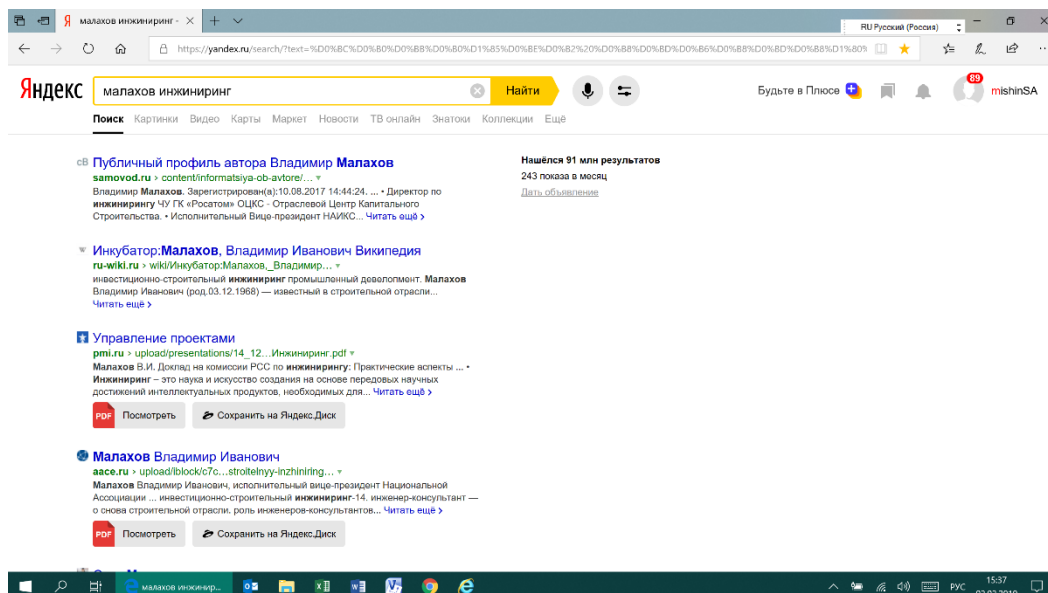
🕒 Цифровой интеллект будет поднимать рейтинг автора

Если говорить о цифровом интеллекте, то нетрудно обнаружить, что

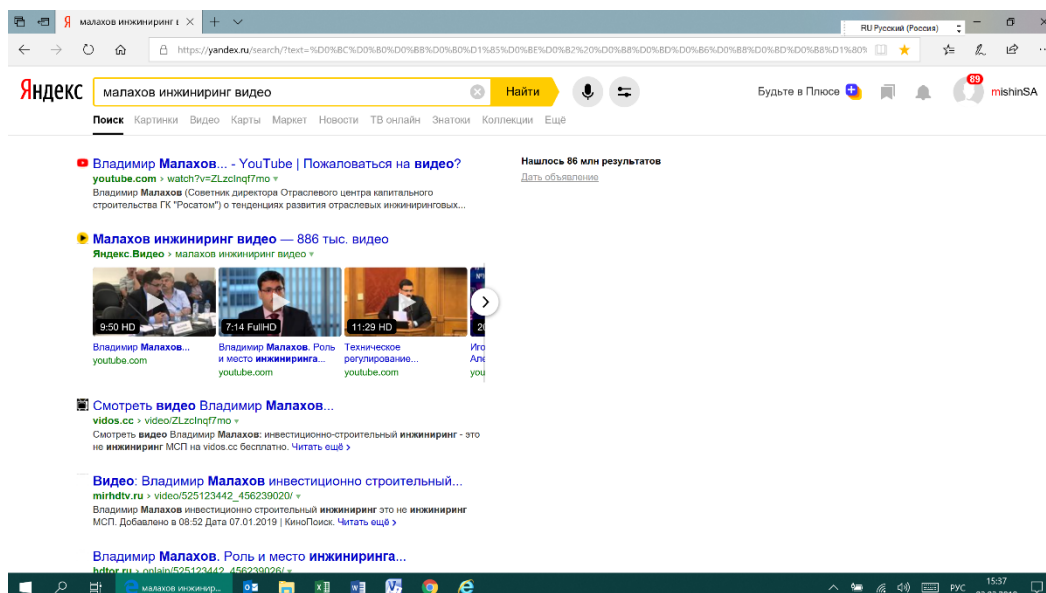
 **поисковый алгоритм уже может идентифицировать авторов.**

Вот простейший пример. Наберем в Яндексе поисковый запрос «малахов инжиниринг». Существует немало известных людей в России с фамилией «Малахов». В частности, есть медийно известные персоны, мелькающие на федеральном ТВ. В отличие от медийно раскрытых персон есть и другие достойные люди с одноименной фамилией. Так в мире инжиниринга, инвестиционно-строительных проектов Владимир Малахов хорошо известен и как инженер, и как управленец, и как консультант и преподаватель. Он автор свыше сотни публикаций. Яндекс отлично выделяет из сотни миллионов страниц нужного нам Малахова.

Более того, на первое место Яндекс дает ссылку на публичный профиль автора в журнале самоВод, <https://samovod.ru/content/informatsiya-ob-avtore/?ID=282>. С этой страницы можно получить доступ ко всем публикациям Владимира Малахова.



Если слегка уточнить запрос и искать видео от того же автора, то Яндекс на первое место выводит ссылки снова на **нашего** Владимира Малахова. В первом запросе эти ссылки тоже имеются, но не на первой странице.



Точно такой же результат будет, если мы запросим у Яндекса еще и ссылки на социальные сети, скажем на Фейсбук. Как видно по всем примерам, Яндекс прекрасно понимает кто такой Владимир Малахов. Яндекс четко фиксирует тот вполне понятный нам, людям факт, что статьи в журнале самоВод и видео на YouTube и посты в Фейсбуке имеют одного и того же автора.

Нам не известны нюансы поискового алгоритма, но совершенно очевидно, что «атрибут» автор имеет высокий вес в этом алгоритме. Из этого логически вытекает важное утверждение:

👍 также, как и для людей, статья от известного автора будет получать более высокий рейтинг от цифрового интеллекта.

Соответственно, авторские материалы будут получать более высокий вес, чем анонимные. Более того, автор данной книги прогнозирует, что во вполне обозримом будущем поисковый алгоритм будет просто блокировать анонимные материалы ввиду невозможности верификации.

📌 Личный бренд как участник трансфера знаний

С темой персонификации коммуникаций сильно пересекается тема **личного бренда**. Исторически носители персональных брендов были отличными трансляторами информации. Чем выше рейтинг бренда, тем больше люди доверяют информации, полученной от этого бренда. Спортсмену доверяют в случае информации о спортивной экипировке. Артисту со звездным именем могут доверять при любых высказываниях, например, о политике. Люди как бы априорно ставят здесь знак плюс. Подобная особенность носителей бренда давно используется в рекламе. Те же артисты неплохо рекламируют мыло и туалетную бумагу.

Здесь важно подчеркнуть, что

 роль личного бренда сохранится в пострекламную эру.

Возможно, роль даже и повысится как в силу персонификации знаний, так и в силу особенностей Интернет коммуникаций.

В эпоху до Интернета в силу технических возможностей личный, персональный бренд мог быть только у 100-200 людей по всей стране. Это политики, спортсмены, артисты, ученые и инженеры. Появление Интернета и особенно социальных сетей размыло границу между «известным» и «не-известным» человеком. Помимо политики, театра/кино и спорта появилось множество иных сегментов, где человек может стать брендом. Например, молодежный сегмент, женский, любовь к животным. Технически сам сегмент организовать теперь весьма просто. Можно создать группу (канал) в социальных сетях, мессенджерах и при стечении ряда факторов группа может получить громадную популярность, а человек – драйвер группы станет брендом.

Появилась новая социальная и деловая роль – **блогер**. Это человек, который регулярно размещает свои материалы в Интернете, причем эти материалы начинают нравиться публике. Блогеры (каналы) по масштабам передаваемой информации стали сравнимы со СМИ. Многие Интернет ресурсы придумали механизмы монетизации блогерской работы. Например, YouTube просто делится доходами от рекламы. Очевидна эквивалентность или близость категорий блогер и бренд.

Скорее всего, людей с брендом стоит **структурировать по типам**.

К **топовому** типу можно относить людей с топовой известностью. К ним относятся люди с федеральной популярностью. Известность этих брендов не зависит от социального статуса, возраста, профессии наблюдателя. Топовых брендов, вероятно, будет несколько сотен.

К **сегментарному** типу можно относить бренды известные в базовых сегментах, например, молодежь, спорт, СМИ, здоровье. Число сегментарных брендов можно оценить в несколько тысяч.

Для бизнеса в пострекламную эру, скорее всего, будут важны **отраслевые бренды**, то есть, личности, известные специалистам в данной отрасли. Число таких брендов, наверное, можно считать в десятках тысяч. Вместе с тем, в каждой отдельной отрасли число брендов будет исчисляться единицами.

В такой терминологии упомянутый выше Владимир Малахов заведомо становится носителем личного бренда. Помимо чисто профессиональной известности он имеет несколько тысяч друзей в социальных сетях, его публикации имеют хороший рейтинг у поисковых алгоритмов. Понятно, что его слово, его оценка будет иметь высокий вес в инжиниринговой отрасли.

📌 Корпоративная польза от сетевых активистов

На текущий момент у корпораций неоднозначное отношение к работникам с высоким статусом в социальных сетях.

Всегда есть подозрение, что работник вместо того, чтобы нормально трудиться, тратит время на «сидение» в сетях. В пострекламную эру отношение к сетевым активистам должно поменяться. Корпорации должны найти схему взаимодействия с активистами и превратить их в трансляторов корпоративных знаний.

Вывод:



(1) в пострекламную эру приоритет будет отдан персонифицированным источникам информации;

(2) трансфер знаний от бизнеса в публичное пространство должен производиться только по авторским материалам.



Маркетинг знаний

[↑ главная](#) [← Методология](#)

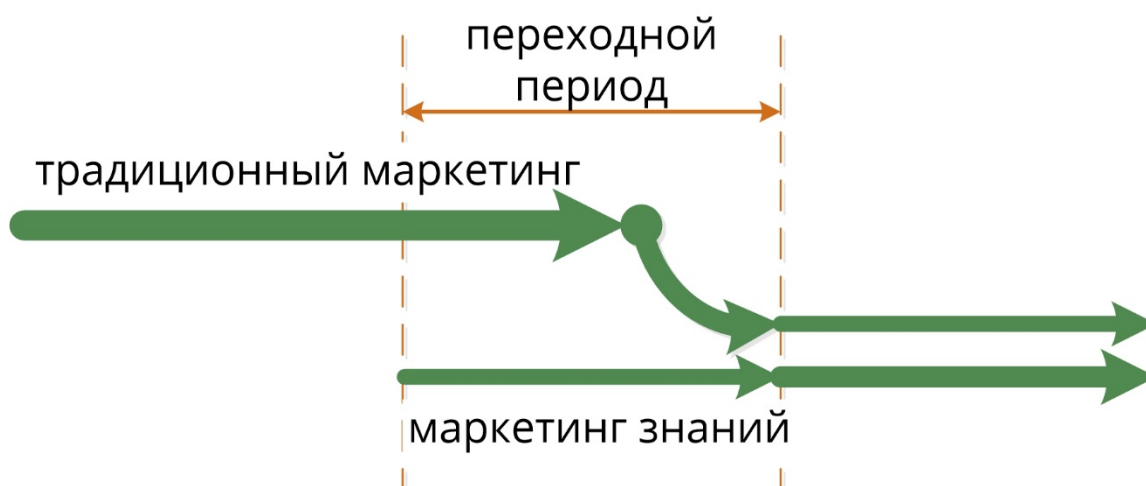
Как хорошо известно, маркетинг включает в себя различные направления, например, стимулирующий маркетинг, Интернет-маркетинг, контент-маркетинг. Обыкновенно, какое-то одно из направлений получает приоритет. Выбор лидера определяется характером бизнес эпохи. Маркетинг знаний – это направление, необходимое как раз в наступающую пострекламную эпоху.

Маркетинг знаний определяем так:

👍 управленческая технология трансфера корпоративных знаний в публичное пространство с целью достижения высоких позиций в семантическом ранжировании.

🕒 Переход к маркетингу знаний является проектом

Стоит сразу подчеркнуть: переход к маркетингу знаний не есть одномоментный акт. Маркетинг знаний не включается нажатием волшебной кнопки. Сегодня мы делали рекламу, продвигали бюджетный контент, а уже завтра про все эти методы забудем, работников уволим и начнем переносить знания в открытое пространство. Совершенно очевидно, что маркетинг знаний будет относительно долгое время сосуществовать с другими направлениями маркетинга. В течение этого **переходного периода** возникнет четкое понимание для данной конкретной компании: от каких инструментов следует отказаться, какие модифицировать, а какие новые инструменты, действительно, нужны данному бизнесу.



Если воспользоваться терминологией проектного менеджмента, переход к маркетингу знаний является проектом. Кстати, **для крупных компаний** лучше именно так и толковать переход, как специальный проект организационного типа. Использование проектной технологии позволяет не изобретать велосипед, а сходу использовать проектный инструментарий: план проекта, менеджер проекта, ресурсы, бюджет и график.

📌 **Воздействие маркетинга знаний накапливается**

Концептуальным отличием маркетинга знаний от предыдущих направлений в маркетинге является накопительный, долгосрочный характер. Мы все прекрасно знаем мгновенный характер действия рекламы. Если зацепило, клиент побежал за покупкой. Не зацепило, или прошло время – клиент стер из своей памяти. В отличие от эмоционального воздействия маркетинг знаний

 **ориентирован на активного клиента, действует на рациональном уровне, его воздействие проявляется не сразу, но сохраняется и накапливается длительное время.**

Кстати, долгосрочность рационального воздействия проявляется не только в общении с человеком, но и с цифровым интеллектом. Все мы знаем, как долго приходится зарабатывать репутацию. Точно также происходит и с машинами, несмотря на их известное быстрое действие. База данных Яндекса с индексами качества сайтов (ИКС) обновляется лишь раз в месяц. Поэтому и, как ни удивительно, цифровая репутация (семантический рейтинг) меняется сравнительно медленно. Иногда отклик поискового алгоритма может затянуться на 4-8 месяцев. Кроме того, у цифрового интеллекта есть мощное и неоспоримое преимущество – он все помнит.

 **Цифровой рейтинг невозможно изменить мгновенно, зато машина запоминает результат навсегда.**

Хорошим примером для аналогии является спорт. Как правило, мы узнаем спортсмена только в момент восхождения на пьедестал. Многие годы перед публичной известностью спортсмен должен был просто тренироваться, закалять свое тело и волю.

Если с необходимостью длительного тренировочного периода все согласны, то невозможность быстрого получения призового места в семантическом чемпионате кажется не привычным в бизнесе. Многие уже привыкли к системе KPI с годовым планированием. В начале года ставится задача, а к концу года задача должны быть выполнена. Скорее всего, совершить семантический рывок за несколько месяцев не получится.

 **Правильней было бы относиться к трансферу знаний как к долгосрочному проекту. Скажем, как к проекту строительства завода, когда требуется от одного до пяти лет для выхода на проектную мощность.**

📌 **Зачем нужен маркетинг знаний**

Если сравнивать маркетинг знаний с другими видами маркетинга, то маркетинг знаний может показаться банально простым. Может даже возникнуть вопрос, зачем вводить новое направление маркетинга, если технологически, инструментально маркетинг знаний может быть легко освоен.

Действительно, в первом приближении маркетинг знаний сводится к открытию в Интернете библиотеки с книгами и статьями про бизнес данной компании. Вроде, ничего концептуально сложного в этом нет. Для сравнения вспомним про использование НЛП (нейро-лингвистическое программирование) в рекламе, где необходимо долгое и тщательное обучение, долгая, многолетняя и насыщенная тренировка для достижения значимого результата. На фоне таких изощренных техник кажется, что можно было бы совсем не использовать специальный термин «маркетинг знаний», а говорить просто «передача знаний» или «трансфер корпоративных знаний в Интернет».

На самом деле, простого открытия доступа к корпоративным документам явно недостаточно для занятия высоких позиций в рейтинге от поискового алгоритма. Хотя бы по той очевидной причине, что многие компании захотят открыть свои библиотеки и встанет старый вопрос релевантности, чья библиотека лучше.

 **Ключевым фактором для маркетинга знаний является участие цифрового интеллекта.**

Нужно не просто разместить библиотеку, а разместить так, чтобы добиться высоких семантических рейтингов. Именно по этой причине перед данным разделом размещены другие методологические разделы, для обоснования предлагаемых методов.

На начало 2019 года маркетинг знаний можно структурировать на 5 методов. Каждому из методов посвящен свой подраздел. 

Метод №1. Определение передаваемых знаний

[↑ главная](#) [← Методология](#) [↩ Маркетинг знаний](#)

На выходе данного метода должен возникнуть **список корпоративных знаний**, которые будут передаваться в открытое, публичное пространство. Дополнительно, будет создан **корпоративный публичный глоссарий**.

⊕ «Знания» или информация

Ключевым отличием маркетинга знаний является характер получателя информации (знаний). В маркетинге знаний есть два равноправных получателя:

- клиент, находящийся в активном статусе;
- цифровой интеллект поискового алгоритма.

В конечном итоге, знания передаются клиенту, который самостоятельно ищет информацию и самостоятельно принимает решение.

Уже только из этого факта вытекает необходимость передачи в Интернет максимального объема знаний. Клиент самостоятельно выберет нужный ему источник информации из всех передаваемых знаний. Можно помогать клиенту делать выбор, делать выбор комфортным, но нельзя делать выбор за клиента.

При таком взгляде можно давать определение «знаниям» с небольшим отклонением от привычного понимания. В маркетинге знаний под знаниями понимается

 **любая информация, которая полезна клиенту при поиске и обработке информации в целях принятия решения.**

Очевидные знания – знания, получаемые **в школе и ВУЗах**. Эти технические и гуманитарные знания можно детализировать к потребностям данного бизнеса и включить их в трансфер знаний. Технические описания товаров или услуг, руководства по использованию, видео-лекции – также можно относить к традиционным знаниям.

Если дополнительно руководствоваться полезностью при клиентской оценке, то к знаниям можно относить и массу иной информации:

- ⊕ истории компании, владельцев и менеджмента,
- ⊕ истории работников, отзывы работников,
- ⊕ хорошо написанные пресс-релизы по корпоративным событиям,
- ⊕ финансовые отчеты,
- ⊕ описание организационной структуры,
- ⊕ характеристика бизнес-процессов,
- ⊕ корпоративные регламенты.

Человеку, привыкшему работать с рекламными техниками, может показаться удивительной демонстрация корпоративных регламентов – какая здесь может быть польза в продажах. Наверное, по всей стране найдется лишь несколько сотен методологов, технических писателей, которым будет интересно непосредственное содержание регламентов, их стиль, формат, нумерация, структура и объемность и т.д. Чем регламенты будут интересны клиенту?

Вся хитрость в ориентации на активного клиента. Представьте две компании, производящих одинаковый товар, скажем, косметику для омоложения. Обе компании примерно одинаково описывают свой товар, но одна компания дополнительно показывает свои регламенты по контролю качества продукции, контроль по технологической карте, фото работников, проводящих контрольные измерения, способы мотивации работников. Думается, очевиден ответ на вопрос «какая будет фирма предпочтительней у активного клиента?».

📌 Трансфер и коммерческие секреты

Отдельно стоит вопрос о **прямом раскрытии корпоративных секретов**. Для незнакомых с темой коммерческих тайн укажу три основных типа корпоративных секретов.

Прежде всего, это разработки, **НИОКР/ТР**. Во всех компаниях всё, что связано с разработками, по определению относится к секретам. Темы разработок, сами разработчики, оборудование, используемые материалы и ресурсы – все относится к секретам. После завершения разработки результат либо патентуется, либо переносится в ноу-хау. Патентование означает, что владелец раскрывает секрет перед всей публикой, но получает защиту государства от незаконного копирования. Это **первый тип** секретов, разработки, завершающиеся патентованием. После патентования секрет исчезает.

Вариант «ноу-хау» означает сохранение секрета и относится ко **второму типу** секретов. Например, рецепт изготовления чрезвычайно популярного блюда. В варианте ноу-хау бизнес лишается возможности предъявить легальный иск к похитителю секретов. Выбор между первым и вторым типом зависит от конкретной ситуации.

В **третий тип** корпоративных секретов включают нюансы управления бизнесом. Отсюда происходит франшиза. Сюда же относятся вопросы оперативной деятельности – назначения, закупки и т.п.

Вопрос конфиденциальности и предельно важный, и предельно индивидуальный. Для каждого бизнеса граница секретности уникальна. С одной стороны, понятно, что раскрытие секретов повышает **репутационный капитал** в глазах клиентов. Если клиент видит серьезное отношение к производству и разработкам, то это всегда будет вызывать доверие и, быть может, даже восхищение. С другой стороны, если раскрыть все секреты, то конкуренты очень быстро скопируют их, либо внедрят более передовые способы и изобретения, сэкономив при этом собственные ресурсы.

⬇ Секретность и инновационность

Граница раскрытия сильно зависит от инновационной политики компании. Есть компании, с замороженными технологиями, как производственными, так и управленческими. Для таких компаний технологии должны быть секретом. Такие компании условно можно назвать консервативными.

Есть компании с противоположной политикой. В этом случае технологии постоянно обновляются. Пока одна технология внедряется, готовится, разрабатывается следующая. При такой политике можно вполне раскрывать текущую технологию, но скрывать разработки.

⬇ Подключение носителей знаний

На удивление, фиксацию передаваемых знаний нельзя отнести к тривиальным задачам. Наверное, в любой компании первый список можно получить минут за 15-30. Это может быть список уже имеющихся файлов. Понятно, что в такой список не попадут еще не написанные материалы. В этом месте, как раз и возникает необходимость в подключении **носителей знаний**.

Носители знаний являются ключевым активом умного бизнеса. Обыкновенно, носители знаний не только сохраняют информацию, но и способны к генерации новых знаний.

Хорошо известно, что знания сохраняются не только на сервере компаний, не только на официальных бумажных документах, но и в головах носителей знаний. Также знания могут концентрироваться на рабочих компьютерах этих носителей знаний. В западных инжиниринговых компаниях ведется специальная политика по экстракции знаний из голов носителей. Вводится специальная мотивация для тех, кто делит свои знания с корпоративным сообществом, для тех, кто переносит свои личные знания в **корпоративный банк знаний**. В наших компаниях пока до такой изощренной политики далеко. Поэтому следует серьезно продумать вопрос по втягиванию носителей знаний в процесс создания списка передаваемых знаний.

Видимо, оптимальным было бы создание специальной команды, или комиссии для составления списка знаний и глоссария.

⬇ Начинаем с глоссария

Работу по фиксации корпоративных знаний необходимо начинать с составления **публичного корпоративного глоссария**. Глоссарий - это список терминов или коротких выражений совместно с трактовкой этих терминов. Публичность подразумевает размещение глоссария в Интернете. Помимо толкования иногда включают в Глоссарий и перевод термина на английский язык.

Термин в глоссарии может иметь и иные названия: тэг, метка, ключевое слово. В таком понимании глоссарий становится эквивалентом **облака тэгов**.

Глоссарий необходим ввиду неоднозначности применяемых в бизнесе слов. Вот, к примеру, слово «модератор». Под этим словом можно понимать, как человека, дающего рекомендации, так и человека, принимающего решения. Обыкновенно, внутри компании возникает неписаное правило, фиксирующее одно из значений. При выходе в публичное пространство это неписаное правило невозможно передать. В результате восприятие корпоративного термина будет происходить с отклонениями.

Глоссарий можно назвать **семантическим ядром** бизнеса, или семантическим базисом. Большинство языков мира содержат примерно несколько десятков тысяч слов. Эти слова описывают любые ситуации, жизненные, научные, производственные, наши эмоции и знания. Оказывается, набора из 50 слов достаточно, чтобы отделить одну сферу деятельности от другой, один бизнес от другого. Здесь возникает важный в информационных технологиях эффект сжатия. Можно читать длинный текст с описанием компании, а можно привести лишь 50 слов, для фиксации корпоративного статуса. Именно по этой причине, глоссарий обязательно публикуется на публичном корпоративном сайте. Для поисковиков глоссарий становится притягивающим центром, аттрактором, значительно облегчающим семантическое ранжирование всей компании.

Для составления семантического базиса можно воспользоваться сервисом от поисковых компаний. Например, от Яндекс, который выдает список с учетом частотного веса во всем Интернете, <https://wordstat.yandex.ru/>. Сервис частотной семантической статистики удобен возможностью поиска близких по смыслу слов. С его помощью можно структурировать облако тэгов в древовидную структуру. Выделить наиболее важные слова, тэги первого уровня. Затем выделить связанные слова, тэги второго уровня

Кстати, глоссарий можно дополнять фото, рисунками, видео и просто перекрестными ссылками.

В какой-то степени известная всем **Википедия** является технологическим примером глоссария. По её формату вполне можно составлять и корпоративный глоссарий.

➔ Структура знаний зависит от вариативности изложения

Существует еще одна полезная градуировка связанных с бизнесом знаний. Корпоративную информацию можно делить на **жесткие и мягкие знания**. К жестким знаниям можно относить знания из науки, математики, физики и др. Технические описания, руководства по использованию и эксплуатации, бухгалтерская информация, финансовая отчетность – все это также относится к жестким знаниям. К мягким знаниям разумно относить информацию, в которой допустима заметная доля вариативности. Например, биография, история жизни, история карьеры, история компании, рассказ о создании нового продукта, презентация нового продукта, новости, пресс-релизы.

Разделение на мягкие и жесткие знания будет полезно при выборе стиля передачи информации. В частности, сторификация применима как раз для мягких знаний, см. далее раздел [Сторификация](#).

📌 Выход метода №1. Определение передаваемых знаний

На выходе данного метода должны появиться два результата: (1) глоссарий и (2) список корпоративных знаний. Список знаний разумно составлять в виде таблицы со следующими колонками:

1. Название области знаний.
2. Характеристика знаний.
3. Тип знаний: жесткие, мягкие.
4. Ключевые слова (в корреляции с глоссарием).
5. Основные носители знаний, 1-3 работника.
6. Границы секретности, какая информация точно не раскрывается.

Полученный список обязательно необходимо проверить на полноту. Проверка на полноту ведется с помощью глоссария. Каждый термин из глоссария должен встречаться в списке знаний. ✔

Метод №2. Реформация бизнес-модели

[↑ главная](#) [← Методология](#) [← Маркетинг знаний](#)

На выходе метода возникнут предложения по коррекции управления коммуникациями в компании. При вдумчивом рассмотрении оказывается, что трансфер знаний лучше рассматривать в рамках трансформации бизнес модели умного бизнеса.

📌 Бесплатная продукция

Всем компаниям умного бизнеса придется смириться с императивом пострекламной эры:

👍 часть продукции компании – знания, товары, работы или услуги – будут бесплатны.

Для многих менеджеров с традиционным управленческим и финансовым образованием появление результатов деятельности без прямого дохода или без прямой капитализации будет представляться алогичным.

В качестве контрпримера напомним близкий аналог «бренд». Бренд также, как трансфер знаний не приносит прямого дохода. Вместе с тем, в западной системе финансовой оценки бренд можно вносить в капитал.

Для понимания приведем примеры бесплатной продукции.

Уже сейчас многие дизайнеры квартирному интерьеру в России предлагают начинать работу без заключения договора и получения аванса. Дизайнер готовит концептуальную проработку интерьера, эскизные, «от руки» варианты компоновки. Если клиент одобряет концепцию, то заключается договор и оплата концептуального этапа входит в цену договора де-факто. Если клиент не одобряет концепцию, то стороны расходятся, а работа по концепции становится бесплатной и формально относится на убытки дизайнера.

Понятно, что такой подход абсолютно выгоден клиенту. Здесь даже дело не в экономии денег. Ведь большинство клиентов совершенно не представляют нюансов работы дизайнеров, поэтому такой «бесплатный» этап позволяет заказчику осознать и формализовать свои требования, пожелания, и возможности.

👍 Как ни удивительно, «бесплатный» этап может оказаться выгодным и подрядчику.

Для подрядчика один из значимых рисков позаказной деятельности состоит в получении заказа от заказчика, который плохо понимает свои потребности и, как следствие, некорректно формулирует задание подрядчику. На старте переговоров заказчику кажется, что он неплохо понимает и формулирует свои потребности.

При погружении в заказ выясняется, что потребности нужно формулировать совсем иначе. К сожалению, часто это понимание возникает после выполнения исполнителем значительных объемов работ. Такой риск можно даже называть кошмаром подрядчика. Последствия возникновения риска могут быть печальны, например, разрыв контракта, возврат аванса, суды, прямые убытки, превышающие затраты на «бесплатный» период. Если учитывать такой риск, то бесплатные консультации становятся **методом митигации рисков**. Не исключено, что затраты на подобную митигацию окажутся на круг меньше, чем сумма всех потерь при риске.

Еще один пример, как рекомендация на будущее. Представим инжиниринговую компанию, разрабатывающую проектную документацию горнорудных предприятий. Если компания держит руку на пульсе своей отрасли, то в компании примерно известны сроки вновь открываемых проектов и их бюджеты. Компания может заблаговременно готовить под каждый проект рекомендации и отсылать документ всем владельцам проектов. Возможно, компания не выиграет итоговый тендер, но сформирует устойчивое впечатление о своем высоком профессионализме и ответственности. На такие затраты можно посмотреть и как на способ проникновения на закрытые рынки. Часто, дверь на закрытый рынок открывается через проблемные проекты. Традиционный подрядчик не справился с задачей и нужно срочно найти замену. В такой момент как раз и вспоминают тех, кто хотел бы зайти на рынок, и кто тем или иным образом продемонстрировал свое намерение.

Как нетрудно догадаться, включение бесплатной продукции в спектр всей продукции компании позволяет рассматривать трансфер знаний как один из вариантов бесплатной продукции. Если компания приняла для себя решение, скажем, 8% трудозатрат отдавать на бесплатную продукцию, то трансфер знаний заведомо уложится в это значение. Наоборот, если бесплатной продукции нет, то затраты на трансфер знаний при любом значении затрат будут представляться мало приемлемыми.

Для примера, упомянутые выше дизайнеры поступают весьма просто. Они аккумулируют вопросы клиентов, просьбы на пояснение аспектов профессиональной деятельности. На основе запросов составляются статьи или видео, которые выкладываются в Интернет. В данном случае, эти знания не только способствуют росту семантического ранга,

 **но и просто экономят время дизайнера, так как клиент может самостоятельно изучить материал.**

Бесплатность должна управляться. Метрики

Появление бесплатной продукции не означает отсутствие контроля за такой продукцией. Здесь и появляется проблема адекватной метрики.

Для оплачиваемой продукции всегда существует естественная метрика. Например, доход на единицу продукции или маржа на единицу продукции.

Для бесплатной продукции приходится придумывать (разрабатывать, копировать) не-финансовую метрику. Либо создавать метрику с непрямыми финансовыми показателями. Каким-то способом вычленять влияние трансфера знаний на выручку компании. В любом случае, приоритет должен отдаваться долгосрочной монетизации.

По-видимому, на переходной период движения в пострекламный мир полноценная и универсальная метрика будет отсутствовать.

Более или менее просто метрику можно разработать для Интернет-магазинов, где по самой бизнес-модели коммуникация происходит через перенос товара в корзину, а клиента можно идентифицировать по странице, с которой пришел клиент.

В большинстве компаний умного бизнеса первичная коммуникация идет или по электронной почте, или по телефону. Если прямо не опрашивать клиента, то найти причину обращения клиента сложно. Кроме того, надо учитывать долговременность отклика на трансфер знаний. Здесь есть отличие с рекламой, где отклик практически мгновенный. Соответственно, воздействие рекламы можно измерить по приросту обращений. При трансфере знаний отклик может растянуться на месяцы и годы.

К примеру, покупатель решил приобрести бензопилу к летнему сезону. Срочной надобности в покупке нет, и покупатель просто собирает полезную информацию. Если такой покупатель встретит интересную и конкретную статью, он просто отложит статью в архив. При наступлении лета покупатель актуализирует собранную информацию и сделает выбор.

Одна из рекомендаций для выделения обращений за счет маркетинга знаний состоит в создании специального электронного адреса. Каждый материал из передаваемых знаний должен сопровождаться **специальным электронным адресом**. Например, если общий контактный адрес компании выглядит так info@company.ru, то в материалах с корпоративными знаниями можно указывать service@company.ru.

⬇ Поисквая метрика

Если метрику с финансовыми показателями не удастся выстроить, то можно использовать промежуточные метрики. Самая распространенная – это место веб-страниц компании в поисковой выдаче. Важно понимать, что это не место главной страницы сайта компании, а некий обобщенный индекс по всем страницам сайта. При поиске товаров, услуг, знаний и информации поисковый алгоритм редко выдает ссылку на главную страницу. Алгоритм старается найти страницу с максимальной релевантностью.

Хорошую метрику по поисковой выдаче должен строить специалист, так как здесь используется относительно сложная арифметика.

Нужно составлять базис поисковых запросов, вычислять вес каждого запроса, и с помощью весов измерять среднее место компании. Чтобы построить верифицированную метрику требуется определенный опыт.

Если работник с таким опытом отсутствует, а нанимать кого-то на стороне не хочется, то для начала можно составить упрощенный вариант метрики.

Примерно так. Экспертным образом выбрать пять (или от 10 до 50) самых важных запросов. Позицию компании можно определить как среднее от позиций в каждом запросе. Скажем, в ответ на запросы страницы компании заняли следующие позиции: 3; 6; 15, 1, 11. Среднее место компании будет 7. если округлять до целых значений. Если выполнять эти запросы периодически, то можно построить определенную динамику семантического статуса компании.

Можно измерять упоминание компании в СМИ. Сейчас на рынке существуют агентства, предоставляющие услуги по упоминанию компании в СМИ. Это не прямой показатель, скажем, упоминание Интернет магазинов мало связано с объемом выручки. Тем не менее, про эту возможность не стоит забывать.

📌 Надежная метрика по фокусной группе

При построении любых метрик следует учитывать относительный характер цифрового рейтинга на переходной период. Как говорилось выше, в разделе [Цифровой интеллект](#), мы принимаем рейтинг от поискового алгоритма, доверяем как клиенты этому рейтингу, если этот рейтинг совпадает с рейтингом, составленным группой «живых» экспертов. Понятно, что всегда будет переходной период, когда цифровой рейтинг будет лишь частично совпадать с рейтингом от экспертов. Вероятно, это 1-5 лет.

На переходной период полезно проводить сравнение между рейтингом от цифрового интеллекта и рейтинга от экспертов. Уточненная оценка рейтинга позволит и более точно оценивать воздействие семантического статуса на доход компании.

Неплохим способом для контроля цифрового рейтинга может оказаться создание **фокусной группы экспертов**. Можно нанять консультанта по маркетингу, владеющего техникой фокусных групп.

Применяя фокусную технику, следует учитывать активный характер клиента умного бизнеса. Как следствие, техника может быть модифицирована следующим образом.

Выберем в фокусную группу экспертов, способных принимать решение о выборе компании в качестве подрядчика/поставщика. Например, анализ по фокусной группе нанимает компания по разработке дизайн-проектов. В фокусную группу включают экспертов, которые либо прямо идентичны заказчикам компании, либо могут отлично имитировать деятельность заказчиков компании. Другими словами, участник группы должен действовать точно также, как действует потенциальный клиент компании-нанимателя.

Участникам группы передается список из 10-20 компаний, профиль которых совпадает с профилем компании-нанимателя маркетингового анализа. Сама компания-наниматель также включается в список, но участникам группы не сообщают, какая компания заказала анализ. Каждый участник должен расставить оценки каждой компании из списка, **пользуясь только данными из Интернета**. Для гарантированной достоверности результатов можно ставить упрощенные оценки, от 1 до 5. Средняя оценка составит рейтинг компании.

📌 Простейшая метрика

Естественно, самый простейший вид метрики связан с контролем проектного графика. Если трансфер знаний конвертирован в проект с хорошо составленным графиком, то такая метрика может оказаться вполне эффективной.

 **На переходной этап можно временно вывести за скобки сложные метрики и ограничиться проектным графиком.**

Метрика с финансовыми показателями, естественно, все равно необходима, но её разработку можно немного отложить.

📌 Коммуникации следует упорядочить

При коррекции бизнес-модели стоит внимательно проанализировать статус подразделений внешних связей. К таким подразделениям относятся функции продаж, маркетинга, рекламы, PR&GR, поддержки корпоративного сайта, продвижения в социальных сетях, служба поддержки/сопровождения клиентов и даже сервисная служба. Еще сравнительно недавно все эти службы были разделены технологически и иерархически могли принадлежать разным веткам.

Примерно было так. Службы продаж искали клиентов и торговали с ними. Службы маркетинга вели мониторинг и анализ рынка. Служба рекламы готовила и размещала рекламу. Службы PR&GR отвечали за взаимодействие со СМИ и госорганами. В повседневной работе службы практически не пересекались, было мало общих контактов, общих площадок, документооборот был различным.

С появлением Интернета произошло **технологическое смещение**. Возникли новые, общие каналы коммуникаций. У клиентов начала появляться единая точка входа. Появилось неожиданное и в чем-то смешное следствие совмещения каналов, когда служба продвижения в социальных сетях вынуждена брать на себя функции сервисной службы. Как только у компании появляется корпоративная страница, туда тут же начинают сыпаться жалобы.

Точно также в PR и рекламе технологическая простота публикаций перемешала устоявшийся инструментарий. Сейчас трудно провести грань между пресс-релизом и рекламной статьей. Все публикации могут влиять на трафик к основному сайту. Все публикации влияют на ИКС (Яндекс) сайта. Посты работников компании в социальных сетях можно трактовать и как рекламу, и как PR.

Если лет 20 назад многие смотрели на сайт как на необходимую, но бесполезную игрушку, то теперь для большинства компаний сайт является главным инструментом и в маркетинге, и в продажах. Реклама используется не для продажи конкретного товара, а для создания трафика на сайт.

Если ко всем этим функциям добавляется трансфер знаний и бесплатная продукция, то неизбежен пересмотр функционала всех подразделений внешних связей. Напрашивается **объединение** всех подразделений в силу технологической общности.

Вместе с тем, для каждой компании возможно свое индивидуальное решение. Об этом не стоит забывать. Трансформация службы коммуникаций не место для революций.

⬇ **Выход метода №2. Реформация бизнес модели**

На начало 2019 года видятся следующие результаты метода.

1. Установление объема передаваемых и открываемых знаний в бухгалтерских параметрах: трудозатраты, деньги. Фиксация допустимых затрат на трансфер знаний.
2. Определение работ/услуг, выполняемых бесплатно.
3. Выбор метрики для измерения доходов, возникаемых благодаря маркетингу знаний либо для измерения натуральных результатов маркетинга знаний.
4. Реформа служб внешних связей.



Метод №3. Сбор авторского пула

[↑ главная](#) [← Методология](#) [← Маркетинг знаний](#)

На выходе этого метода появится список авторов корпоративных знаний.

Важное терминологическое уточнение. Здесь в разделе под автором понимается персона, обозначенная как «автор» в публичном материале.

⊕ Почему нужны авторы высокого уровня

Вплоть до настоящего времени корпоративные тексты для публичного пространства готовят в большинстве случаев наемные писатели – копирайтеры. Создание более сложных форматов, например, видео-лекция, также передается сторонним производителям. Существуют несколько причин, по которым эти уже традиционные способы создания Интернет-материалов не приемлемы в маркетинге знаний.

Первая причина порождается трендом на персонификацию информационных коммуникаций, см. раздел [Персонификация коммуникаций](#). Работы копирайтеров, как правило, используются анонимно. Например, на сайте компании появляется обезличенная статья «Как появилась первая бензопила». Анонимный формат уходит в прошлое и останется для строго официальной информации, например, «как связаться с компанией». Персонификация меняет стиль для создания материалов. Прежде всего, возникает естественный вопрос, почему данный человек написал данный материал. Он, что специалист в данной отрасли. Для читателя важно, чтобы даже простые тексты, типа, выбор косметического мыла были написаны специалистом в данном деле. Кроме того, в авторском материале автор должен пусть косвенно, пусть намеком, но обозначить свое участие, свое отношение к излагаемой теме. Например, в статье на тему выбора бензопилы автор может написать «мне лично нравится работать с пилой марки ***», тем самым подчеркивая не только свои предпочтения, но и факт личной работы с пилой. В анонимной статье эквивалентная фраза «Люди предпочитают работать с пилой марки ***» смотрится несколько не естественно.

Вторая причина связана с объемом передаваемых материалов. Хороший уровень информационного представительства в Интернете начинается со 100 публикаций. Это сравнительно большое число. Для создания такого объема потребуется немалое число человеко-часов сторонних копирайтеров. В свою очередь большие масштабы вызовут управленческие проблемы, как администрировать коллективом из слабосвязанных работников.

Третья и главная причина обусловлена самим характером семантического ранжирования – поисковый алгоритм ранжирует материалы **по их смыслу**. Отсюда вытекает необходимость создания материалов с высокой интеллектуальной емкостью, с высокой осмысленностью.

Если содержание статьи слабое, то алгоритм может присвоить статье ранг «информационный мусор». Более того, наличие низкорейтинговых материалов может вынудить алгоритм дать низкий рейтинг и всему пакету материалов.

 **Лучше вообще не писать статью, чем писать низкокачественный материал.**

Данный критерий не смогут пройти большинство современных копирайтеров. Даже если они уйдут от анонимности, то как они смогут создавать осмысленный материал в той сфере, в которой они никогда не работали. Скорее всего, мир копирайтеров ждет серьезная трансформация, специализация и разделение труда. Возможно, появится новая профессия, стоящая рядом с профессией «журналист»

Как итог появляется мысль о долговременном присутствии в компании нескольких авторов. Совместно, все авторы составляют **авторский пул**.

Где и как искать авторов

Проблема заключается в отсутствии в штате большинства компаний работников с **обозначенными** писательскими способностями. Естественно, есть эксперты и специалисты, но работников с записью в кадровом профиле «может писать статьи» практически нет. Эту категорию, эту функцию нужно создавать с нуля. Как ни покажется удивительным, эту функцию создать сравнительно легко. Есть несколько вариантов для этого.

В крупных компаниях можно брать в штат **профессиональных журналистов**. Достаточно, 1-2 человек. За 6-12 месяцев новым сотрудникам можно передать базовые отраслевые знания. Всех журналистов учат работать с темпом 1 материал в 1 день, поэтому совместно с другими корпоративными экспертами они смогут обеспечить поток с необходимой частотой.

Можно поискать **отраслевого бизнес-писателя**, как стороннего подрядчика. В некоторых отраслях такие профессии уже устоялись и стали неотъемлемой частью бизнеса, например, ресторанные гиды и гостиничные критики.

Лучшим способом создания писателей является поиск среди своего коллектива и соответствующая мотивация избранных. У писателей из своего коллектива есть неоспоримое преимущество – они заведомо эксперты в своем деле. Их материалы легко пройдут защиту поискового алгоритма. Другое дело, что все специалисты последний раз писали сочинения на свободные темы еще в школе. За долгие годы отсутствия практики у человека может возникнуть страх перед сочинительством. Как показывает опыт, долгое отсутствие практики сочинительства не является непреодолимым барьером. После 2-4 тестовых статей у людей неожиданно для них самих восстанавливается способность писать сочинения. Наше школьное образование все-таки неплохое. Дополнительно можно отправить отобранных работников на **курсы сторителлинга**. Сейчас таких курсов немало.

Компромиссным, но весьма работоспособным способом будет найм отраслевого и **литературного редактора**. Работники пишут первый вариант статей и передают редактору. Редактор устраняет ошибки и шлифует стиль. В некоторых случаях редактор может кардинально перестроить материал. Финальная версия согласовывается с экспертом на предмет смыслового содержания. Кстати, литературный редактор может работать на аутсорсинге.

На авторский пул можно посмотреть и в широком смысле, когда в пул включаются не только прямые авторы, но и **активные читатели**, комментаторы. Сейчас на многих ресурсах есть возможность комментировать материалы. Кроме того, активные читатели могут делиться своими впечатлениями в своих аккаунтах в социальных сетях и мессенджерах. Компания может договориться с рядом работников о выполнении ими функции комментирования и продвижения корпоративных материалов.

📌 Авторы-сторификаторы

Привлечение в авторы работников компании является неплохим вариантом, но в нем есть некоторая опасность. Наверняка все такие работники легко смогут писать чисто отраслевые материалы, например, руководства, описания продукции и т.д. Вместе с тем, для так называемых мягких знаний может потребоваться особый метод – сторификация, см. раздел [Сторификация](#). Например, история основателя компании должна быть написана увлекательно.

Не исключен вариант, когда среди работников не найдется человек с талантом сторификатора. Возможно, именно для таких ситуаций придется искать авторов на стороне. Здесь можно поступить комбинированно. Первую версию создает работник компании. Создание второй версии передается стороннему автору.

Кстати, у комбинированной статьи должны быть два автора!

📌 Сколько нужно авторов

Число необходимых авторов прямо зависит от планируемого темпа публикаций, типа публикаций, а также от категории авторов. Если автор пришел из профессиональной журналистики и в компании занимается только написанием материалов, то один человек вполне сможет обеспечить темп 1 статья каждый рабочий день.

Другая ситуация, если человек пришел в авторы из работников компании, а работа над составлением текстовых материалов является для него дополнительной функцией. Для надежности здесь следует опираться на минимальную производительность: 1 статья в 3 недели. Соответственно, при темпе 1 статья в неделю потребуется 3 автора. В реальности лучше иметь 3-5 авторов для компенсации сбоя.

Число активных читателей не ограничено. Главное, чтобы все активные читатели работали как единый оркестр.

⬇ **Выход метода №3. Сбор авторского пула**

На выходе метода появятся следующие результаты.

1. Список потенциальных авторов с указанием предпочитаемой тематики и используемого стиля. Кроме того, должно быть указаны способности автора к сторификации. Могут быть такие варианты:

- способен самостоятельно создавать материал,
- способен создать базовый материал,
- способен корректировать литературный стиль,
- готовит отраслевой материал.

2. Список активных читателей.



Метод №4. Выбор медиа-пула

[↑ главная](#) [← Методология](#) [← Маркетинг знаний](#)

На выходе метода возникнет список Интернет ресурсов для размещения корпоративных знаний.

📌 Перекрестные ссылки меняют политику публикаций

Последние 20 лет корпоративные материалы публикуются на корпоративном сайте. Можно даже говорить о возникновении определенной традиции – компания должна иметь сайт, где размещены основные публичные материалы. Кроме того, есть специальные сайты для размещения официальной финансовой отчетности. Иногда материалы в видео формате выкладываются на YouTube. В большинстве случаев видеохостинг используется по техническим причинам. Применение стороннего хостинга исключает настройку видео-хостинга на корпоративном сайте и не требует выделения значительного дискового пространства для хранения видео.

На сторонних ресурсах корпоративные знания если и выкладываются, то нерегулярно и несистемно.

 **В пострекламную эру эта политика неизбежно должна измениться.**

Главная причина является чисто прагматической. Семантический рейтинг материала зависит от нескольких факторов, см. раздел [Поиск в секрете](#). Первый фактор – это содержание, смысл материала. Второй фактор, наличие гиперссылок на данный материал, так называемые перекрестные ссылки. Чем больше ссылок, чем выше интеллектуальная насыщенность ссылающихся страниц, тем выше будет рейтинг материала при равном смысловом содержании.

Остановимся на этом моменте и подчеркнем тот факт, что поисковый алгоритм учитывает только так называемые **внешние ссылки**. Можно размещать на корпоративном сайте сколь угодно много страниц, с гигантским числом ссылок на другие страницы корпоративного сайта. Эти ссылки называются **внутренними** и никак не влияют на рейтинг материала.

Понятно, что подобная политика поисковых компаний вполне оправданна. Вместе с тем, применительно к знаниям такая политика уже не кажется разумной. Ссылки будут заведомо полезны для пользователей и было бы неплохо, если бы поисковики учитывали именно такие ссылки.

К сожалению, у нас нет возможности изменить политику поисковых компаний. Отсюда возникает естественное предложение:

 **крупный пакет корпоративных знаний разумно распределить по разным доменам, по разным ресурсам.**

В этом случае ссылки внутри пакета становятся внешними и, соответственно, и начинают работать на повышение рейтинга материала.

📌 Другие факторы

Существует еще ряд причин, при учете которых распределение материалов становится и естественным, и полезным для всех сторон, для компании, для клиентов и для авторов.

Во-первых, это появление авторского пула. Часто и в зависимости от тематики авторские материалы лучше размещать не на корпоративном сайте. Например, компания производит оборудование для сельского хозяйства. Работник компании может написать статью со своим видением поддержки государством сельхозпроизводителей, причем, дать статье сильный критический уклон. Мол, государство помогает слабо. В других странах государство дотирует закупку оборудования, у нас нет. Такая статья по очевидности относится к категории «частное оценочное суждение». Критическая в адрес государства статья может размещаться на корпоративном сайте лишь в строго единственном случае – если компания официально и публично разделяет подобную точку зрения. Вместе с тем, подобная статья может неплохо смотреться на специализированном ресурсе. Если же статья содержит ссылки на другие материалы корпоративного пакета, то и сама статья будет работать на поднятие рейтинга.

Возможен и такой вариант, когда автор еще до прихода в компанию начал писать в Интернет. Для публикации он выбрал некий ресурс. Его читатели привыкли к этому ресурсу. Поэтому после прихода в новую компанию, пожалуй, не стоит менять ресурс для публикаций.

Во-вторых, ряд материалов разумно размещать в специализированных изданиях. Прежде всего, это чисто профессиональные журналы. Кроме того, Интернет породил множество изданий, модель которых совмещает рамки профессионализма и широкую публичность.

Во-третьих, переход на сторонние ресурсы означает переход **в конкурентную среду**. Представьте, компания подготовила видео-материал «как завести бензопилу и не поранить руки». Можно это видео разместить на своем сайте и самим себя похвалить. Можно отправить материал на видео-хостинг и обнаружить десятки подобных видео на тему бензопилы, в сравнении с которыми свой материал может потускнеть. Слабый материал может вызвать даже обратный эффект, так как низкую оценку может дать и поисковый алгоритм, и пользователь.

Здесь хороша аналогия со спортом. Можно тренироваться самостоятельно и радоваться динамике изменений. Можно участвовать в соревнованиях и получать реальную оценку своей работе. Точно также и при конкуренции знаний:

👍 лучше совсем не тратить ресурсы на создание слабого материала, надо всегда стремиться к выигрышу в соревновании знаний.

В-четвертых, переход к Интернету разрушил границы этически допустимой **мультипликации** информации. На простом языке мультипликация означает размножение материалов. Мультипликацию нельзя путать с копированием и воровством. Причина очевидна, мультипликацию производит сам владелец интеллектуальной собственности.

Хороший и всем известный пример мультипликации дают современные товаропроизводители, в частности, производители смартфонов. Стало модой раз в год вводить новые версии телефонов. Как правило, новизна весьма относительна. Компания вполне могла бы подождать 2-4 года и выпустить действительно инновационную модель.

Множество примеров мультипликации встречаются в науке и в инженерном деле. Например, группа ученых провела большое социологическое исследование в трех городах Москве, Санкт-Петербурге и Краснодаре. По этому исследованию можно сделать одну публикацию, а можно и три. В каждом случае все публикации будут одинаково легальны.

Мультипликация осознанно применяется при патентовании, когда изобретение разбивается на максимальное число составляющих. Каждая составляющая патентуется независимо от остальных. Такое разбиение повышает эффективность управления интеллектуальными активами.

Также размножение материалов возможно при наличии авторской команды. Первичный материал готовится, разрабатывается совместно. При выходе в печать общий материал делится на несколько публикаций с разными авторами. Как следствие, авторский вес растет.

Формальных границ для манипуляции не существует. В прежние бумажные времена существовали некие этические границы, что дозволено, а что переходит допустимые границы. Обыкновенно, за соблюдением границ следили редакции в журналах и газетах. Кроме того, раньше практически всегда действовал запрет на перепечатку даже тем же автором.

С приходом Интернета естественные границы мультипликации размылись. Появилось масса ресурсов, разрешающие перепечатку. Можно вполне легально разместить одно видео на YouTube и на множестве иных ресурсов.

По-видимому, в наше время пределы мультипликации устанавливает сам автор. Он должен чувствовать тот предел, когда размножение начнет вызывать раздражение у читателя, а недовольство быстро вызовет снижение рейтинга автора.

Выбор медиа-пула

Нет смысла распределять корпоративные знания случайным образом. Нужна какая-то система и постоянство. Соответственно, множество отобранных ресурсов и составляют **медиа-пул**.

Скорее всего, структура медиа-пула сильно индивидуальна, зависит и от типа компании, и от отрасли. В одних отраслях уже может существовать устоявшийся пул изданий. В других отраслях пул нужно еще только формировать.

Можно дать рекомендации по выбору медиа-пула.

1. В общем случае число ресурсов в медиа-пуле должно быть 3-6. Вместе с тем, в отдельных случаях число ресурсов можно увеличивать до 20-30, особенно, при масштабном авторском пуле, когда авторы имеют индивидуальные предпочтения.
2. Следует выбирать ресурсы с отсутствием редакции и цензуры.
3. Ресурс должен допускать перепечатку материалов этим же авторским составом.
4. Желательно брать те ресурсы, где допустимо вложение файлов с привычными корпоративными форматами, PDF, MS Office. В противном случае придется тратить значительное время на перевод одного формата в другой, что с непривычки может занять немало времени.
5. Ресурс должен допускать внедрение неограниченного числа гиперссылок на иные корпоративные материалы, на страницы в социальных сетях. Иногда появление ссылок возможно, но за плату.
6. Издания обязательно должны обладать возможностью прикрепления меток (тегов, ключевых слов) к публикуемому материалу.

В этом месте автору данной книги невозможно удержаться от упоминания своего ресурса:

 **включайте в медиа-пул журнал самоВод, <https://samovod.ru>.**

⊕ Корпоративный сайт получает новую функцию

Появление медиа-пула меняет функционал корпоративного сайта. В добавление к существующим функциям появляется функция интегрирования распределенных материалов в единую структуру. Можно сказать так: корпоративный сайт должен выполнять функцию **информационного хаба**. Не только распределенные материалы должны содержать очевидную ссылку на корпоративный сайт, но и сам сайт должен иметь ссылки на все материалы. Другими словами, корпоративный сайт должен стать точкой переключения трафика.

На корпоративном сайте должен появиться новый раздел для сбора гиперссылок на все публикуемые материалы в медиа-пуле. Название раздела может быть: поддержка, знания, документы и т.д. Внутри раздела должны быть ссылки на все полезные материалы: инструкции, лекции, обучающие видео, новости, пресс-релизы, финансовые отчеты. Ряд ссылок будут неизбежно дублироваться с другими разделами. Зато у пользователя появится **единое окно** для перехода к новым страницам.

Если изначально пользователь попал на веб-страницу на каком-то ресурсе из медиа-пула, то правильной конверсией, правильным следующим шагом будет переход на корпоративный информационный хаб со списком всех нужных знаний. То есть, на распределенных по медиа-пулу материалах лучше делать ссылку не главную страницу корпоративного сайта, а на страницу информационного хаба.

Выход метода №4. Выбор медиа-пула

На выходе метода появится результат:

1. Список Интернет ресурсов для публикации корпоративных материалов.
2. Рекомендации по добавлению функции «информационный хаб» на корпоративный сайт.



Метод №5. Разработка Плана Публикаций

[↑ главная](#) [← Методология](#) [↔ Маркетинг знаний](#)

На выходе данного метода возникает План Публикаций.

⬇ Структура Плана

По своему формату План Публикаций может быть отнесен к простейшим документам, это просто таблица. Можно делать таблицу в текстовом редакторе, но желательно в Excel. Электронный характер таблицы позволит быстро проводить анализ Плана.

Колонками в таблице должны быть:

Автор. ФИО одного или нескольких авторов материала. Следует стремиться к тому, чтобы авторами были персоны из авторского пула.

Название. Предварительное название материала. В последующем, при появлении материала название, скорее всего, может измениться.

Область знаний. Название области берется из таблицы знаний компании.

Родительский материал/Цикл. Эта колонка предназначена для материалов, которые связаны общей идеей, но технически представляют разные материалы, либо материал разбит по нескольким авторам. Плюс здесь может быть использована разумная мультипликация материалов, когда два материала имеют незначительные отличия.

Ключевые слова. Слова из публичного глоссария компании.

Формат. Текстовая статья, DOCX/HTML/PDF/EPUB, видео, комбинация форматов: сначала DOCX, завершение PDF.

Планируемая дата подготовки. Дату можно указывать номером недели в году;

Планируемая дата публикации. Две даты являются ключевыми параметрами управления. Между двумя датами должен быть разрыв в 2-4 недели. Благодаря разрыву можно легко демпфировать неизбежные сбои в реализации Плана.

Фактическая дата подготовки (дата сдачи в печать). Две колонки с фактическими датами необходимы для мониторинга исполнения Плана Публикаций.

Фактическая дата публикации.

Издание. Интернет ресурс из медиа-пула.

Публикатор. Работник, ответственный за размещение материала. Может совпадать с автором.

Ⓢ Риск творческих сбоев повышает необходимость Плана

При первом знакомстве с Планом Публикаций может возникнуть впечатление о вторичности Плана. Мол, конечно, хорошо иметь прописанные планы на все случаи, но запланировать абсолютно все задачи все равно невозможно.

В какой-то степени с данным утверждением можно согласиться. Действительно, нельзя все сводить к «бумажным» наставлениям. Тем не менее, в проекте масштабного прорыва в открытое информационное пространство такой план просто необходим. Без него проект будет сорван. Примерно также при дальнейшем морском походе необходим заранее проложенный маршрут.

Есть две причины в необходимости Плана: (1) ритм, (2) риск творческих сбоев.

Для читающей публики крайне важна ритмичность, регулярность публикаций. Компания может ввести **постоянные дни** публикаций, например, четверг каждой недели. В этот день обязательно выходят 1-3 публикации. Кроме этого, в этот же день активные читатели из авторского пула размещают объявления и комментарии в своих социальных аккаунтах. Через 3-4 месяца читающая публика привыкает к предложенному ритму, начинает ожидать очередного выпуска.

Сбой ритма может произойти из-за творческого тупика. Появление тупика не предсказуемо, ступор может быть вызван массой причин, от объективных, типа болезни, до совершенно субъективных, мелочных и одновременно не объяснимых для окружающих.

Ⓢ Отступление. Пример из личной работы автора

У автора был такой печальный случай. Как-то решился на экспериментальный творческий проект. Писать бизнес книгу в онлайн режиме. Каждую неделю писать по одной главе и выкладывать сразу в Интернет, на Фейсбук. Поначалу проект представлялся привлекательным. Ведь, можно получать сразу ответы, замечания, плюс прямая реклама. Тема книги важная и актуальная всегда - сложные комплексные контракты в строительстве. По таким контрактам реализуются масштабные проекты с бюджетом в миллиарды долларов. Название книги «код ЕРС» как бы намекает на интригу и разгадку тайны в конце книги.

На старте все было отлично, но мне удалось сохранить темп только 17 недель. Дальше все, тупик, книга не пошла. Кроме творческого стопора возникла и чисто техническая проблема. Пока книга не опубликована, книгу можно многократно редактировать. Иногда приходится переписывать материал полностью. Если же глава опубликована, как в моем случае, то можно вносить небольшие коррективы, а серьезные переделки невозможны. Более-менее просто вносить коррективы в одну главу, но если нужно подправить десять глав, то может банально не хватить одной недели на работу.

Возникает внутренний конфликт. С одной стороны, есть неустранимое желание улучшить книгу, а, с другой стороны, понимаешь, что платой за улучшение будет срыв графика. Печальность ситуации была в том, что книгу было неудобно удалять из Интернета. Пришлось оставить книгу недописанной, в размере из 17 глав, как памятник неудачному проекту.

Вот адрес <https://samovod.ru/content/articles/13605/>. К моему удивлению, даже недописанная книга пользуется определенным вниманием.

⬇ **Продолжаем. Демпфирование творческих сбоев**

Для демпфирования творческих сбоев в Плане Публикаций используются две даты: (1) дата подготовки и (2) дата публикации. Между датами должен быть разрыв в 2-4 недели. Если у кого-то из авторов возникает сбой, то всегда можно передоговориться с другими авторами, чтобы они написали дополнительные материалы в компенсацию возникающего разрыва.

⬇ **Выход метода №5. Разработка Плана Публикаций**

На выходе метода появится результат:

1. План Публикаций.



Сторификация

[↑ главная](#) [← Методология](#)

По большому счету сторификация означает **технологию** трансформации бизнес информации в текстовый материал высокого литературного качества. В 19 веке любой процесс создания текстов считался непостижимым творческим процессом. Писатели казались небожителями, которым там на небесах пришел необыкновенный дар – писать увлекательные тексты.

В 21 веке рационализм ворвался и в эту сферу.

Даже и в наше время перевод творческого процесса в рациональный график может показаться удивительным. В связи с этим, будет полезным для начала обсудить возникновение неординарной ментальной технологии. ☑

Происхождение и толкования сторификации

[↑ главная](#) [← Методология](#) [← Сторификация](#)

⬇ Первоисточник

Скорее всего, впервые термин «сторификация» предложил Роберт Макки в своей книге «Сториномика». В книге представлены как причины появления сторификации, так и сопутствующие инструменты. Для иллюстрации Макки привел немало примеров из практики. Подробнее, см. раздел [Предшественники](#).

Здесь стоит напомнить читателю очень близкий термин **«сторителлинг»**, «storytelling». Сторителлинг означает набор инструментов, набор знаний, позволяющий создавать эффектные литературные произведения. Сторителлинг, вероятно, существует десятки, если не больше лет. Сторификация является следующей производной после сторителлинга. Если сторителлинг применяется к любому тексту, к любой Story, то сторификация оперирует только в бизнес пространстве.

Если использовать определение Макки более или менее дословно, то «сторификация – это перевод сухих информационных бизнес данных в формат истории». Самое сложное здесь и, пожалуй, непривычное для русскоязычного читателя в этом определении связано с термином «история». Весь дальнейший раздел посвящен как раз пониманию и толкованию «истории».

⬇ Дисклаймер

Естественно, читатель может самостоятельно ознакомиться с первоисточником и составить собственное мнение. В прямом, без посредников знакомстве есть определенный смысл. В той или иной степени, создание бизнес «историй» относится к литературному творчеству, а в силу этого содержит в себе не копируемую магию. Эта магия легко теряется при пересказе.

Автор данной книги не относит себя к профессиональным писателям или литературным специалистам. По этой причине я не берусь делать пересказ книги Макки. Вместе с тем, как мне показалось читателю может показаться интересным ознакомиться с комментариями к книге Макки с точки зрения инженерного и управляющего специалиста. Особенно, это будет важным для человека из русскоязычного культурного пространства.

⬇ Толкование слова «история»

Проблемы с пониманием сторификации и сторителлинга начинаются с неоднозначности русского слово «история». Наша «история» имеет два совершенно различных толкования. Первое толкование связывает слово «история» с наукой о прошлом, о прошедших событиях. Соответственно, историк – это ученый, описывающий прошлое, но историк – это не сочинитель рассказов.

Второе толкование сравнимо со словами рассказ, сочинение, повесть, то есть, некоторый литературный продукт.

В английском языке проще. Там двум значениям соответствуют два разных слова: Story плюс Hi**story**. Слово Story – это наш рассказ, а слово History – это наша наука. Когда Макки говорит о сторификации он, естественно, подразумевает первое значение, которое ближе к нашему слову рассказ.

Читатель удивится, но на этом сложности с толкованием термина «история» не заканчиваются, а только начинаются. Оказывается, даже используя английский язык Макки понимает под Story, под «историей» не любой рассказ, а только тот, который написан в соответствии со специально сконструированной моделью. Собственно, комбинация «**модель + рассказ**» и дает толкование «истории» по Макки.

Благодаря пониманию Макки число толкований слова «история» в русском языке вырастает до трех. Такое число заведомо вызывает путаницу. Необходимо как-то разграничить терминологию. Автор данной книги предлагает вместо комбинации «история по Макки» использовать комбинацию «**модельная история**».

Итак,

 **модельная история – это литературный продукт, созданный в соответствии с заранее заданной рациональной моделью**

Структурное описание модели отложим на следующий раздел. Поговорим об истории модели. По-видимому, модель для историй возникла в голливудском кинемире, к которому имеет прямое отношение Макки.

⊕ **Голливудские причины появления «истории»**

Как несложно реконструировать, где-то на рубеже 1970 года в Голливуде серьезно задумались о судьбе кинематографа. В тот период кинобизнес переживал **тяжелый кризис**. На телевидении появился цветной экран большого размера. Полным ходом возникали разнообразные телепередачи и телесериалы. Снятые по старым моделям кинофильмы не могли конкурировать по зрелищности с телевизором. Важным фактором было присутствие ТВ прямо в доме, не было необходимости куда-то ехать для просмотра. Более того, телевизионный просмотр легко совмещался с другими занятиями, работа на кухне, чтение книги. Казалось, что через 10-20 лет, к 1990 году кино умрет.

Мы живущие в 2019 году прекрасно знаем, что Голливуд не умер. Более того, он зажил новой прекрасной жизнью. Сейчас уже нетрудно догадаться, что выход из кризиса не был бессознательным движением рынка. Рывок возник благодаря строго рациональным решениям голливудских управляющих. Был проведен тотальный аудит всего кинопроизводства с целью выработки решений как реформировать кинопроизводство. Качество цвета, звука, объемность, стерео. Естественно, были оптимизированы затраты на создание фильмов.

В процессе аудита неизбежно была затронута тема сценариев. Очевидна особая роль сценариев в производственной цепочке кино. Можно как угодно улучшать технические параметры, цвет, звук, тренировать артистов, снижать затраты, повышать управляемость, втискивать процесс в бюджет и график, но при плохом сценарии получить хороший фильм невозможно.

Параллельно с аудитом кино-менеджмент поставил задачу разработать модель коммерчески успешного сценария. Модель должна была быть настолько рациональной, чтобы любой сценарий мог быть объективно оценен еще до производства фильма.

Такая модель возникла. Именно новая сценарная модель стала опорой для стремительного возрождения Голливуда, которое все зрители могли наблюдать в 80-90 годах прошлого века. На удивление, для обоснования модели голливудским разработчикам пришлось обратиться к генетике и эволюции человека.

📌 Генетическая подоснова модельных историй

Голливудские сценаристы и теоретики сделали предположение, которое, в случае полного доказательства, можно считать одним из сильнейших научных открытий 20 века. Они предположили, что модель хорошего сценария является компонентой подсознания любого человека! Другими словами, эта модель существует в двух формах. Первая форма, это банальное бумажное руководство для специалистов кино, «как писать сценарий». Вторая форма, это нечто в нашем подсознании, подобное объектам, которые впервые открыл и предложил Фрейд. Голливуд пошел дальше Фрейда и предположил, что модель, как компонента подсознания, **передается по наследству**.

Утверждение о передаче ментальной модели по наследству является чрезвычайно сильным. Все человечество, даже без высшего образования прекрасно знает визуальное проявление наследственных черт: цвет кожи, форма тела и лица, цвет глаз, предрасположенность к болезням. Все эти черты сугубо материальны. Если по наследству передается модель, то впервые идет речь о передаче нематериального объекта. Можно говорить о вторжении идеализма в материальную науку.

Возможно, передача модели не происходит буквально в процессе зачатия, как наследуются болезни. Не исключено, что процесс передачи растягивается во времени и включает в себя раннее воспитание, в первые 1-3 года.

На текущем уровне развития науки доказать или опровергнуть передачу литературных моделей по наследству невозможно. Невозможно даже как-то описать механизм передачи виртуального объекта. Прежде всего, не удастся на понятийном уровне совместить существующую науку о наследовании, генетику с виртуальной передачей. Генетика оперирует с вполне материальными генами и молекулами особых кислот, ДНК и РНК. Как в эти молекулы вставляется литературная модель пока не ясно.

📌 Околонаучные доказательства

На этом фоне будет удивительным узнать, что существуют простые, но косвенные факторы, подтверждающие передачу моделей. Первым доводом является восприятие детей. Дети в самом младшем, дошкольном возрасте легко воспринимают сказки, реагируют на них с сильными эмоциями. Одновременно, детям этого возраста невозможно объяснить сложение числа один с числом один. Приходится много лет обучать детей, прежде, чем они начинают понимать элементарные приемы арифметики. А вот со сказками ничего объяснять не надо. Как будто ребенку до этого уже рассказали множество сказок.

Второй довод более рационален. Скорее всего, при аудите кинопроизводства был сделан анализ фильмов с большим коммерческим успехом. Точно также как делается маркетинговый анализ любого рынка. Оказалось, если вывести за рамки анализа игру актеров, работу режиссеров, то успешные сценарии можно наложить на единую матрицу, на единую модель. Это очень сильный вывод.

 **Получается, что внутри нашей ментальной системы существуют заранее запрограммированная модель хорошего рассказа.**

Когда мы читаем книгу, смотрим видео, наш ментальный аппарат накладывает полученную информацию на уже существующую в нашем подсознании модель. Если увиденный, услышанный сюжет совпадает с моделью, то тут же из нашего подсознания всплывают мощные эмоции: радость, восторг, страх и т.п. Если совпадение с предустановленной моделью отсутствует, то ментальная система включает вторичный механизм через рациональный анализ. Чем сюжет может быть полезен, интересен для нас, сколько денег мы сможем заработать благодаря знакомству с материалом. Все эти факторы полезны, но действуют уже без эмоций.

📌 Реконструкция в первобытное время

По понятным причинам разработчики новых сценарных технологий не могли построить чисто научное обоснование передачи модели по наследству. Тем не менее, они представили вполне правдоподобный сценарий. Своего рода легенду о проникновении модельной истории в наследственный механизм.

Наука выделяет примерно несколько ключевых точек в длинной эволюции человека. В процессе отделения человека от предшественников. Если считать назад, то первой значимой точкой является появление графических образов. Приблизительно 5-10 тысяч лет назад появляются рисунки, буквы, письменный символы языка, а затем и сам письменный язык. После этого события знания и мифы отделяются от повседневной жизни. Возникает добыча металлов, кто-то изобретает колесо. В этот период человек внешне уже не никак отличается от современных людей.

Другое ключевое событие произошло 100-200 тысяч лет, когда по мнению ученых возник язык в современном виде, см. статью из Википедии, <https://ru.wikipedia.org/wiki/Язык>. Язык мы понимаем, как возможность передачи информации за счет произнесения звуков. Считается, что к обозначенному рубежу язык тех людей принципиально совпадал с современным. Были звуки для обозначения будущих букв, были слова. Слова составлялись в предложения. Конечно, устоявшихся слов было немного, но принципиально слова уже были. Примерно в это же время завершилось биологическое отделение современного человека от обезьяны и от других опций эволюции, в частности, от неандертальца. Появились первые орудия труда: снаряды и ножи из камня. Человек освоил использование огня.

Третья точка связана с **протоязыком**. По разным оценкам протоязык возник в диапазоне **1 миллиона лет назад**. Это уже гигантское число. Причины появления языка неизвестны. По одной теории язык возник исторически мгновенно. По другой версии язык постепенно вырос эволюционно из коммуникаций приматов. Тем не менее, никому, несмотря на все старания, не удалось в наше время зафиксировать рождение языковых элементов в коммуникациях животных.

Надо думать, первые рассказы появились ненамного позже появления простых языковых коммуникаций, также около миллиона лет назад. Получается, что в течение грандиозного по нашим меркам периода времени, где-то **сотни тысяч лет** рассказы передавались исключительно устно. От одного рассказчика к другому. Костер стал местом притяжения людей и первой театральной площадкой. Вероятно, наибольшие эмоции вызывали понятные первым людям рассказы об удачной охоте, о таинственных существах «за той горой» или о торжестве справедливости. Точно также как у современных детей.

Далее разработчики из Голливуда делают вполне разумное предположение. Период существования устного рассказа в 100 раз больше периода с письменным языком. Хорошая история пересказывалась тысячи раз и множество раз запоминалась. Надо подчеркнуть, что благодаря письменности у нас нет нужды запоминать все истории. Достаточно уметь читать. Сотни тысяч лет до этого люди были просто обязаны запоминать истории. Наиболее интересные и наиболее частные истории трансформировались в модель хорошей истории.

 **За такой длинный срок хорошие рассказы перешли в механизм наследования человека.**

Итог: ментальная запрограммированность

Независимо от степени строгой научной доказуемости передача моделей по наследству является хорошей рабочей гипотезой. С точки зрения применения в бизнесе не важно, когда в нашу ментальную систему имплантирована литературная модель. В момент рождения или в период детского воспитания и обучения.

В любом случае наша ментальная система к моменту достижения сознательного возраста в 10-20 лет имеет предустановленные, ментально запрограммированные литературные шаблоны.

Кратко работу нашего ментального аппарата можно описать так. Отклик на любую информацию может быть двух типов, подсознательный и рациональный. Сначала информация обрабатывается на подсознательном уровне, затем передается на рациональный уровень. В подсознательном анализе ментальный алгоритм сравнивает входящую информацию с имеющейся моделью. При совпадении с моделью возникает мощная эмоциональная волна.

Понимая механизм воздействия модельной истории, можно обсудить структуру самой модели. 

Рациональное представление модельной истории

[↑ главная](#) [← Методология](#) [← Сторификация](#)

Модель для хороших, правильных историй строится практически также, как и множество иных моделей для бизнеса. Например, модель проектного бизнеса по версии PMI, либо по версии IPMA, или в формате Agile. Или модель бизнес процессов в нотации BPMN.

📌 Ключевые сущности

Модельная история должна включать пять ключевых сущностей.

1. Главный Герой. Среди всех персонажей модельной истории обязательно должен быть выделен один персонаж, который присутствует во всех событиях истории, на всех этапах развития сюжета. Традиционно, в классических литературных произведениях главный герой является человеком. Забегая вперед, отмечаем, что в бизнес применениях главный герой может быть неодушевленным, например, главный герой как продукт, как организационная схема, документ, чертеж, разработка, идея. Далее в книге есть пример, когда главным героем является товар для продажи.

 **Сторификация может использовать главного героя с неодушевленным статусом.**

2. Биполярные ценности. В истории должна присутствовать пара противоположных ценностей. Например, любовь-ненависть, успех-неудача, богатство-бедность, новизна-отсталость, победа-поражение, интерес-скука. Биполярная пара может быть необозначенной прямо в тексте, но незримо она должна подразумеваться. В каждый отдельный момент историю можно «измерить» этой парой. Если сюжет больше склоняется к какому одному полюсу, то вся история приобретает знак, характер этого полюса. Это измерение можно назвать **напряжением** в истории, подобно напряжению электрического тока.

3. События=хронологичность. Макки подчеркивает, что модельная история не является простым нарративом. Нарратив развивается как летопись, как простой дневник. Например,

1. В понедельник пошел на работу.
2. Во вторник был на работе.
3. В среду обедали в ресторане.
4. В четверг **уволился** с работы.

Модельная история нанизывается на события, она проходит через события. Конкретное положение событий на календарной шкале особого значения не имеет. Важна лишь последовательность событий, какое событие следует после данного события. Не любое событие подходит для модельной истории. Все

события в модельной истории должны иметь характер **поворотных точек** в жизни главного героя. После них история начинает двигаться к другой биполярной ценности. Именно поэтому в дневниковых записях абзацем выше первые три дня не имеют «исторической» ценности. В эти дни не происходит поворота истории, на следующий день ситуация просто повторяется.

Среди событий выделяются: **инициирующее**, запускающее событие и **кульминационное** событие. Иницирующее событие возникает на первых этапах истории, это первый поворот, за которым начинается цепочка новых событий. Кульминационное событие завершает модельную историю. Для бизнес историй кульминационное событие должно иметь позитивный характер.

Часто в бизнес историях в качестве иницирующего события используется «**прыжок мечты**». Например, человек хочет открыть свой бизнес. Он еще не может предугадать всех последствий своего решения, поэтому решение и называется прыжком. Возможно, это в прямом смысле прыжок в неизвестность.

4. Конфликт. Модельная история не бывает бесконфликтной. Конфликт просто обязателен в достойной истории. Иницирующее событие пробуждает противодействующие силы, которые вступают в борьбу с главным героем. Часто в сюжет вводится антигерой – вспомните американские фильмы с шаблонным антигероем. Для примера с прыжком мечты, когда главный герой начинает свой бизнес, очевидным противником становятся конкуренты.

5. Эскалация графика. Напряжение в истории должно нарастать в промежутке от иницирующего события и до кульминационного события. Не должно быть ровного повествования. Модельная история должна зацепить и не отпускать.

⬇ График модельной истории

Согласно Макки график модельной истории должен проходить через восемь этапов. И короткий сюжет в видео на пару минут, и сценарий большого фильма. Для бизнеса все материалы короткие и, по мнению автора данной книги, можно сжать график до трех базовых этапов.

Этап 1 - Равновесие. Это вход в историю. На этом периоде биполярные ценности слегка варьируются, но в среднем уравнивают друг друга. В этом периоде определяются место и время истории, неявно позиционируется целевая аудитория.

Этап 2 - Конфликт. В начале этого этапа происходит запускающее событие, которое инициирует конфликт. На сцену выходят противодействующие силы и контрперсонажи.

Этап 3. – Битва. Конфликт перерастает в битву. В течение битвы могут происходить несколько поворотных событий. Главный герой может кардинально менять представление о происходящем и свое видение окончания истории. Напряжение в истории также может несколько раз переходить из плюса в минус

и обратно. Каждая смена сопровождается ростом напряжения, идет эскалация. Битва завершается кульминационным событием.



⬇ Определения

Теперь мы обладаем всем необходимым инструментарием, чтобы сформулировать полное определение модельной истории. Согласно Макки:

👍 модельная история – это эскалация движимых конфликтом событий, которые вызывают значимые изменения в жизни главного героя.

Необходимо также уточнить границы применимости модели. Если говорить математическим языком, то следование определению модельной истории является необходимым условием. Необходимость означает, что если рассказ не соответствует модели, то история не получит успеха. Обратное уже неверно. Можно написать историю в строгом соответствии с моделью, но история не получит успеха. На том же математическом языке применение модели не является достаточным условием.

В создании хорошей истории всегда останется элемент необъяснимой магии.

Гарантию успеха дает комбинация трех очевидных условий:

👍 модель + опыт + талант.



Истории в бизнесе

[↑ главная](#) [← Методология](#) [← Сторификация](#)

В завершение книги приведем четыре примера сторификации. Два примера из реальной жизни. Третий пример возник в далеком прошлом и превратился в историческую притчу. Четвертый пример полностью придуман.

Начнем с кажущегося противоречия. В течение всей книги мы говорим о переходе к рациональным знаниям, а в результате приходим к каким-то первобытным, ментально ориентированным схемам.

На самом деле противоречия здесь нет. По очевидности, сторификация применяется не ко всем знаниям, а только к так называемым мягким знаниям, см. раздел [Метод №1. Определение передаваемых знаний](#). Жесткие знания, официальные документы, научная информация, финансовая отчетность всегда излагаются в специально отработанном стиле без всяких намеков на эмоциональность.

В мягких знаниях, к примеру, для истории основателя компании или для истории самой компании всегда существуют широкие рамки изложения. Рассказ может допускать множество вариантов без нарушения заданных границ достоверности. Более того, здесь вполне допустимы эмоции. Вряд ли о руководстве по эксплуатации технического изделия можно сказать «прочитал с интересом, поставлю на полку, буду рекомендовать друзьям». Вместе с тем, эта же формулировка вполне применима к биографии предпринимателя.

 **Сторификация соединяет мягкие знания и модельную историю.**



Пример 1. Непрямая реклама от Dove

[↑ главная](#) [← Методология](#) [↩ Сторификация](#)

Этот пример **из реальной жизни** приводит сам Макки в своей книге. Возможно, в этом примере нет еще четкого соответствия между моделью и сюжетом. Вместе с тем, это уже однозначно не реклама, а эффект от этой истории оказался просто оглушительным.

Известная компания Dove, производитель косметики оплатила и организовала съемку 3-минутного видеоролика на тему, весьма отдаленно связанную с деятельностью компании.

За основу сюжета, за базовую идею ролика было взято социологическое исследование. Согласно работам социологов, большинство женщин оценивают себя, свою внешность заметно хуже и строже, чем окружающие. Практически всегда женщины не видят этой разности. Им кажется, что окружающие оценивают их точно также, как и они сами себя. Тем самым может возникнуть мощный эффект самоуничижения. Этот эффект инициирует мощный конфликт.

Компания решила обыграть этот конфликт и, главное, трансформировать его в небольшую модельную историю. По сценарию профессиональный судебный портретист рисует в кадре портреты женщин. Следуя идее конфликта, художник рисует, не видя напрямую самих женщин, только по словесному описанию. Для каждой женщины рисуется два портрета. Первый портрет рисуется по самоописанию женщины. Это одна сторона конфликта. Вторым портрет создается по описанию окружающих. Визуально конфликт проявляется в несовпадении двух портретов. Кульминация наступает, когда всем участвующим женщинам показывают по два портрета. Участники и зрители плачут. Эмоции зашкаливают.

Вот ссылка на оригинальный ролик в YouTube «Dove: Эскизы настоящей красоты», русская версия: <https://www.youtube.com/watch?v=6c3mEFGRFOs>. В ролике нет никакой рекламы. И, тем не менее, компания Dove подняла продажи мыла в 2 раза после публикации ролика. Ролик получил Гран-при фестиваля рекламы «Каннские львы», миллиард просмотров в мире, сотня тысяч просмотров русской версии. 

Пример 2. Притча о венецианском купце

[↑ главная](#) [← Методология](#) [→ Сторификация](#)

Эта история уходит своими корнями лет на **500 вглубь веков**, в блистательную Венецию средних веков. Скорее всего, в те годы представленный далее рассказ имел какой-то реальный прообраз. К нашему времени повествование трансформировалось в притчу. Данный кейс представим в трех частях: (1) пара слов с характеристикой Венеции; (2) сама притча; (3) реконструкция притчи в модельную историю.

Кстати, хотя притча имеет многовековую историю, сам сюжет является идеальным примером на все времена как создавать бизнес.

⬇ Немного о Венеции и зеркалах

Многие туристы воспринимают Венецию как один из итальянских городов. Падуя, Флоренция, Милан и в их ряду Венеция, с удивительными каналами и маскарадами масок.

На самом деле, Венеция сама по себе может служить уникальным историческим кейсом. Это единственный город в Европе, существовавший как независимое государство в течение 1300 лет. Ни одно государство в Европе не имеет столь длинной истории с преемственными переходами из года в год.

Потрясает политическая история города. Венеция представляет самую долгую демократию в мировой истории. На протяжении всей своей истории страной управляли выборные, сменяемые дожи. За эти годы ни разу не было передачи власти по наследству. Ни разу власть в Венеции не захватывали диктаторы. Самое удивительное, что этот малый островок демократии и просвещенности существовал в окружении тогда еще варварской Европы, когда ради религиозных догм сжигали тысячи людей на кострах. В Венеции издавна существует еврейский район, а после разгрома Константинополя в 1453 году возник и район греческих эмигрантов.

Экономически страна держалась на умении торговать в «стесненных» морских условиях и производить товары по уникальным технологиям. Применяя современную терминологию, можно говорить, что экономика Венеции строилась на инновационном бизнесе.

Многokrатно Венеция воевала. Лишь Наполеону удалось сокрушить Венецию, воспользовавшись «минутной» исторической слабостью. В период расцвета территория страны занимала север Италии и множество островов Средиземного моря, тот же Крит. В Падуе был основан университет, относящийся к старейшим университетам Европы. Венеция дала миру знаменитых гуманистов и художников, юристов, стала родиной дипломатии, продвинула бухгалтерию и банковское дело.

Одним из знаменитых венецианских товаров были зеркала. Зеркала делались по всему миру, но только венецианские славились идеальным качеством изображения. Венецианские зеркала отличались от прочих примерно, как в наше время экран дешевого смартфона отличается от экрана брендового 4K монитора. Не менее знаменитым был и секрет изготовления венецианских зеркал. Венецианские промышленники строго хранили технологии и никому их не раскрывали.

Вокруг этого секрета и строится сюжет притчи. Слова притчи немного осовременены, чтобы почувствовать современность истории.

📌 Притча

Два купца жили в Венеции. Они были друзьями с молодых лет, когда вместе воевали против морских пиратов, турецкого флота и армии германского императора. Повзрослев они занялись разными бизнесами. Один стал полноценным купцом и торговал восточными специями. Второй стал промышленником и производил зеркала, которые продавались по всей Европе.

Когда у первого купца вырос сын, отец решил диверсифицировать семейный бизнес как раз за счет развития зеркального производства. Он договорился с другом-промышленником и оплатил у него недешевый годовой курс ремесленного ученика.

По прошествии года сын пришел к отцу с заявлением: «Я все знаю, все познал, можно открывать свое производство». Отец приобрел помещение, оборудование, нанял рабочих. Сын изготовил зеркало, но его качество было просто отвратительным. Отец подумал, что сын тратил время не на учебу, а на развлечения. Производство было законсервировано, был оплачен повторный курс, и сын отправился учиться на второй год под жесткой угрозой отцовских санкций.

Прошел еще год. Теперь сын заявляет, что он забросил любые развлечения. Жил, ел и спал в мастерской. Ни на минуту не отходил от мастера. Следил за всеми его распоряжениями, за всеми движениями его рук. Освоил все инструменты, которые были в мастерской мастера. Работал за всех подсобных рабочих. Сам покупал сырье. Больше никаких секретов не должно остаться. Теперь должно получиться.

Производство расконсервируется, зеркало получается лучше, чем в первый раз, но все равно далеко от работы мастера. Сын в отчаянии. Потрачены деньги, ушло 2 года, а он не знает, как двигаться дальше. Где же лежит секрет и как его можно узнать, если за год, находясь в метре от мастера, ученик так и не увидел секрет. Более того, техническая проблема переходит в жизненный тупик. Придется дальше жить с ощущением неудачи и искать новый бизнес.

После мучительных раздумий отец идет к другу-промышленнику и предлагает ему сделку. Отец заплатит еще за 2 года обучения, а промышленник раскроет ему **последний секрет**.

Мастер, вспоминая молодые годы, совместные бои с пиратами, дает согласие. Он сообщает простое решение: «Да, твой сын неплохо учился. Он познал все секреты, кроме одного последнего и самого важного. Перед тем как наносить амальгаму, я подношу стеклянную заготовку ко рту и делаю короткий выдох на стекло. Стекло запотевает, и амальгама растекается по тончайшему слою пара абсолютно идеальной поверхностью».

📌 Чему учит притча

Как ни удивительно, со времен Средневековья бизнес модель «умного» бизнеса практически не изменилась.

 **Что-то можно раскрывать, что-то необходимо жестко охранять.**

Изменились лишь инструменты коммуникаций между бизнесом, контрагентами и клиентами. Раньше устное, «сарафанное радио», теперь электронные каналы.

📌 Реконструкция в модельную историю

Для сравнения притчи с другими форматами, эти же факты можно было бы изложить в формате простого нарратива, примерно следующим образом, в размере одного небольшого абзаца.

Во время правления дожа Гримальди купец Марко Дондоло вместе со своим сыном основали мастерскую по изготовлению зеркал. На создание мастерской они потратили 2 года, а секреты приготовления амальгамы купили у другого венецианского купца.

Факты изложены вполне точно, но по очевидности рассказ уже никак не впечатляет читателя, а сама притча не создает уроков для читателя.

Сделаем обратную реконструкцию притчи в модельную историю. Тем самым будет продемонстрировано технологичность успеха притчи.

Главный герой. Сам купец, родитель подрастающего молодого человека.

Биполярные ценности. Классический вариант: успех-неудача. Можно также использовать близкую в данном контексте пару новизна/отсталость.

События. Иницилирующее событие – взросление сына. Принимается решение создать ему новый зеркальный бизнес. Первоначально, никто не думает, что это простое жизненное решение может привести к тяжелому, трудноразрешимому конфликту. Кульминационное событие – переговоры отца с владельцем технологии о приобретении лицензии.

Конфликт. Сын не может вызвать и освоить технологию изготовления зеркал.

Эскалация. Тратятся все новые ресурсы, но успех растворяется сквозь пальцы и не видно способа решить проблему.

Сам график истории также четко раскладывается по заданным этапам. В период **равновесия**, после бурных и боевых молодых лет бизнес купца процветает и находится в устойчивом положении. Как всегда и бывает, **конфликт** возникает непредвиденно. Уйти от конфликта невозможно, конфликт затягивает. Напряжение растет, появляется явное нервное возбуждение. Конфликт переходит в **битву**. В тупиковой ситуации, когда провал кажется неизбежным, главный герой решается на неординарный шаг. Он просит владельца технологии продать секреты, хотя, контекст подразумевает, что секреты не продаются. Грамотно проведенные переговоры завершаются удачной для всех сделкой. История заканчивается успехом. 📌

Пример 3. Продвижение BIM продукта

[↑ главная](#) [← Методология](#) [↩ Сторификация](#)

Этот пример уже **полностью придуманный**. Нужно было создать ситуацию, когда главный герой модельной истории является неодушевленным коммерческим предметом. Пока таких историй еще мало, поэтому автору проще придумать ситуацию с нуля.

Вместе с тем, сам продукт, BIM, инициирующее события вполне реальны на февраль 2019 года.

⬇ Немного о многомерных моделях BIM

Дадим короткие пояснения для понимания терминов. Если кратко, то BIM (Building Information Modeling или Building Information Model) — это информационное моделирование здания или информационная модель здания. Под зданием можно понимать любой объект недвижимости, или объект капитального строительства – жилой дом, завод, морской порт и т.д.

Наверняка, сейчас многие слышали про 3D проектирование, про визуализацию дизайн-проектов. Видели трехмерные рисунки зданий. Некоторые даже видели так называемый виртуальный тур, когда можно идти внутри виртуального здания и видеть окружающие предметы. Как будто находишься внутри реального объекта. Лет 20 тому назад к этим трем измерениям начали добавлять и другие измерения, другие координаты. Первой добавилась координата времени. Можно создать виртуальную модель того, как строится здание. После этого нетрудно автоматически создать мультипликацию с процессом стройки. Как появляются подъездные пути, возникают башенные краны и т.д. Можно выбрать оптимальное положение кранов и для повышения скорости работ, и для безопасности.

После добавления координаты времени начали прикреплять снабженческую информацию: где, у кого, в каком ассортименте приобретать материалы и оборудование. К настоящему времени общее число координат может составлять более 10. Можно говорить не просто о строительных чертежах, а о модели жизненного цикла здания. Как меняется здание и его окружение во времени. Какие производились ремонты. Как происходила смена оборудования. Какие сделки по недвижимости совершались. Можно прикреплять фотографии здания разных лет и накладывать их на чертеж здания для визуального контроля изменений.

Всю эту полезную технологию и называли BIM. То есть, BIM это не просто пакет чертежей, а сложная динамическая развертка. Не погружаясь в детали, скажу, что рынок BIM уже не мал. Есть немало фирм, позиционирующих свои продукты в этом сегменте продуктов программного обеспечения.

📌 Конструкция сюжета

Представим себе такую **вымышленную фирму** АБВ, продающую застройщикам/заказчикам и подрядчикам BIM программу под названием **АБВ+**. Компания могла бы действовать традиционно и составлять маркетинговые тексты примерно следующим образом.

Компания АБВ предлагает клиентам BIM программу АБВ+. Программа соответствует самому современному мировому уровню. Все наши покупатели довольны продуктом. Компания предлагает чрезвычайно выгодное соотношение цены и функционала.

Если применять сторификацию в данном конкретном случае, то необходимо сконструировать модель. Вот как это можно было бы сделать.

Главный герой. Продукт АБВ+.

Биполярные ценности. Удовлетворенность клиента с тем или иным знаком.

События. Здесь самое интересное. Предлагается считать иницилирующим событием корректировку Федерального Закона №214-ФЗ «Об участии в долевом строительстве...». Изменения были приняты 01.07.2018, а вступают в силу 01.07.2019. То есть, это совершенно реальные события. В целях борьбы с мошенничеством теперь средства от дольщика поступают не застройщику, а на специальный эскроу-счет в уполномоченных банках. Дольщик не может забрать деньги со счета, но и застройщик получит деньги только после официальной передачи квартиры дольщику, причем квартира должна быть готова для проживания.

Конфликт. Корректировка закона кардинально меняет и схему сделки между застройщиком и дольщиком, и схему финансирования проекта. Теперь застройщик при строительстве не может рассчитывать на средства дольщиков. Как следствие, для застройщиков приоритетом №1 в течение ближайшего года будет налаживание схемы взаимодействия с дольщиками. Поэтому любые идеи по закупке нового программного обеспечения передвигаются на следующий год. Соответственно, компания АБВ рискует закончить текущий год с немалым убытком.

Кульминационное событие. Компания АБВ оперативно доработала программу АБВ+ и предлагает к использованию дополнительный модуль **АБВ-эскроу**. Теперь программа может вести учет дольщиков, банковскую отчетность по эскроу-счетам. Кроме того, и здесь главное, продукт учитывает индивидуальное проектирование перепланировок в квартирах. Благодаря этому застройщик может предложить новую услугу дольщикам: опережающее проектирование перепланировок с централизованным выполнением ремонтных работ по предельно низкой цене под финишную отделку.

Материал в формате модельной истории может выглядеть как статья, например, в журнале самоВод ☺.

[начинаем с названия статьи и автора]

VIM программа АБВ+ решает проблему эскроу-счетов

Иван Петров, ведущий конструктор компании АБВ

[далее этап «**равновесие**»]

За последние 4 года свыше 50 компаний-застройщиков внедрили у себя многофункциональный VIM продукт АБВ+. Более тысячи лицензий на рабочие места проектировщиков и менеджеров позволили на 15% сжать графики строительства. Встроенный в продукт механизм оптимизации технических решений дал прямую финансовую экономию в размере 7% от бюджета проекта. Все пользователи АБВ+ уверены: продукт позволяет компаниям зарабатывать дополнительную прибыль и повышать удовлетворенность клиентов.

[далее этап «**конфликт**»]

К сожалению, ближайший год может оказаться чрезвычайно тяжелым и для застройщиков, и для компании АБВ, как поставщика наиболее передового, но и финансово емкого продукта. В целях защиты дольщиков в стране приняты корректировки к Федеральному Закону №214-ФЗ «Об участии в долевом строительстве...». Меняется и схема сделки застройщик-дольщик, и дерево финансового потока. Скорее всего, застройщикам придется на год-два отложить развитие VIM систем, так как все ресурсы застройщиков, и людские, и финансовые будут сконцентрированы на притирку к новой схеме застройки.

Если будет реализован именно этот сценарий, то с большой вероятностью компании АБВ придется отказаться от развития и технической поддержки продукта АБВ+. В результате застройщики через 1-2 года будут вынуждены практически с нуля снова поднимать у себя VIM продукты.

[теперь «**кульминация**»]

Мы нашли выход! В наших традициях всегда учитывать пожелания клиентов, пытаться помочь в решении их проблем. В сотрудничестве со старейшими клиентами наши конструкторы максимально оперативно разработали дополнительный модуль АБВ-эскроу. Для владельцев лицензий стоимость модуля на одну лицензию (на одно рабочее место) всего лишь 10 тысяч рублей. Для новых покупателей цена модуля 50 тысяч рублей на одну лицензию. Установка модуля для «старых» клиентов проводится нашими специалистами бесплатно, за 2 часа удаленной работы.

Модуль АБВ-эскроу обладает прямо революционными возможностями:

- ведется полноценный учет контрактных условий по дольщикам;*
- фиксируется финансовая и банковская отчетность;*

- каждый дольщик получает в распоряжение личный кабинет, в котором он видит чертежи своей квартиры, может совершить виртуальный 3D тур по квартире;

- также через личный кабинет можно наблюдать за ходом строительства, как через постоянно включенные веб-камеры, так и по регулярно размещаемым фотоотчетам;

- для всех дольщиков действует форум, где они могут обмениваться впечатлениями и идеями;

- здесь же начинает действовать специальная платформа для создания будущего ТСЖ;

- **(главное)** дольщик получает возможность непосредственно в общей модели сделать проект перепланировки.

Благодаря модулю АБВ-эскроу теперь застройщик может предложить кардинально новую услугу для дольщиков: опережающее индивидуальное проектирование, централизованное проведение ремонтных работ по предельно низкой цене.

Пишите, наши контакты: ****.

Вот примерно так можно было бы привязаться к некоторому отраслевому событию. Вполне допустимо, что компания АБВ давно готовила свой новый модуль и новый закон никак не повлиял на темп разработки. Тем не менее, если в истории и имеется некоторое отклонение от фактов, то это то самое отклонение во благо клиентов. ✓

Пример 4. Авторская самореклама как послесловие

[↑ главная](#) [← Методология](#) [← Сторификация](#)

Весь представленный далее текст связан с **реальной** коммерческой деятельностью. Автор данной книги, воспользовавшись очевидной возможностью, рекламирует свои услуги независимого консультанта в маркетинге знаний. Одновременно текст рекламы работает послесловием к книге. Автор посчитал полезным сплести в одну модельную историю и коммерческое предложение, и главные книжные выводы.

В этом примере не буду делать реконструкцию в модельную историю. Надеюсь, после трех предыдущих примеров ясно как сторифицировать бизнес материалы.

⬇️ **Послесловие от автора**

Книга рассчитана на людей, полностью или частично связанных с умным бизнесом в России. В абсолютном большинстве это люди с неплохим образованием, немалым жизненным и профессиональным опытом, добившиеся предпринимательского или карьерного успеха. По определению, люди с подобными характеристиками имеют собственное и устоявшееся мнение как о жизненных делах, так и о бизнесе.

Несмотря на все внутреннее сопротивление, автору книги необходимо напоследок обсудить неизбежный конфликт между изложенным в книге материалом и представлением читателя о способах ведения умного бизнеса.

У кого-то знакомство с книгой может вызвать полное отторжение. Специалист может, имея на то основания, заявить: «я много лет в этом бизнесе, добился успеха, чувствую рынок уже спинным мозгом, никаких таких трендов не вижу в упор».

Другой читатель может не видеть явного конфликта, но ощутить определенный диссонанс. Какие-то идеи из книги не попадут в представление читателя об умном бизнесе. Также, как могут не совпасть шестерни в коробке передач. Наряду с этим, читатель увидит и явно полезные соображения.

Третий читатель может сказать так: «вот когда у меня заболит, когда я увижу реальную и болезненную проблему, тогда начну решать».

Конечно, автору книги, как и любым другим авторам хочется надеяться на позитивное восприятие читателем, но здесь надо быть объективным. Конфликт будет заложен в любой книге про умный бизнес.

Существуют две ценности, между которыми может развиваться у читателя отношение к материалу после того, как будет «перевернута последняя страница книги», – игнорирование и принятие. В любом случае читатель сделает выбор, и сделает его самостоятельно и осознанно.

Если читатель делает выбор в пользу принятия, то очевидно, что принятие не означает восторженного отношения к книге. Читатель поставит себе цель сформировать свое собственное, рациональное мнение. Скорее всего, читатель сможет использовать для этого доступную только ему информацию и совместить её с идеями из книги.

Прежде всего, потребуется учесть индивидуальные особенности умного бизнеса читателя. В чем конкретно будет выражаться переход в пострекламную эру, как притереть маркетинг знаний к своей компании.

Нельзя исключать того, что анализ потребует серьезного мозгового штурма. Как часто бывает в подобных ситуациях, значимую помощь может оказать сторонний участник или консультант.

 **При возникновении у читателя потребности в помощи предлагаю воспользоваться моими услугами, как независимого консультанта.**

Сразу подчеркну гибкую ценовую политику при консультировании по маркетингу знаний и сторификации. В любом случае, **бесплатна** вся стартовая работа, что включает в себя:

- ➔ общение по почте;
- ➔ общение в разумных пределах по скайпу;
- ➔ подготовка разовых заключений по высланным материалам.

А также, для публикующих материалы в журнале самоВод, <https://samovod.ru>:

Большие преференции

Вот примеры кейсов, где моя поддержка могла бы принести пользу Вашему делу.

➔ В Вашем бизнесе уже есть понимание, как ворваться в пострекламный мир. Вы сами пришли к осознанию вызова еще до прочтения книги. Имеется план, понятно откуда брать ресурсы, подобрана команда, есть опыт. Перед стартом Вы бы хотели услышать мнение человека со стороны, чтобы сделать **тюнинг проекта**. Просто вышлите мне свои материалы, плюс мы могли бы пообщаться по скайпу. Имею давний опыт хранения секретов заказчика, так что о **конфиденциальности** можно не беспокоиться.

➔ Вы совсем недавно прикоснулись к теме контент-маркетинга, узнали про сторификацию и маркетинг знаний. Вам необходимо сформировать **концепцию** для реконструкции бизнеса, причем максимально приближенно к реальной практике. Соберите материалы о Вашем бизнесе, быть может есть медиа-кит или презентацию для контрагентов. Высылайте пакет мне и предлагайте канал для взаимодействия.

- ⊕ У Вас уже накоплены публикации в Интернете. Вместе с тем, есть некое внутреннее сомнение в качестве материалов и требуется **аудит** материалов. Высылайте ссылки.
- ⊕ Обдумав проблему пострекламного мира, Вы пришли к выводу, что в силу специфики бизнеса единственным выходом будет приобщение уже работающих специалистов к теме трансфера корпоративных знаний. Тут же возникают вопросы: как сформулировать новые **требования к персоналу**, как должна выглядеть мотивация и нужно ли корректировать трудовые договора.
- ⊕ Вы представляете большую, адекватно регламентированную компанию с давно налаженными бизнес процессами. Сейчас Вы приходите к мысли, что ранее успешные подразделения, ответственные за коммуникации, могут не справиться с новыми вызовами. Назрела необходимость **организационных изменений**. Готов дать рекомендации самостоятельно или **в партнерстве** с консалтинговой компанией.
- ⊕ Вы действуете в статусе **копирайтер & фрилансер**. Долгое время Вам удавалось успешно обрабатывать поступающие заказы. Сейчас Вы понимаете, что необходимо подниматься на новый уровень, включать какие-то новые бизнес компоненты, например, специализироваться в одной отрасли или создавать **коллаборации**. Пишите, здесь может появиться масса отличных, креативных идей.
- ⊕ Вам все понятно. Есть известные в Вашем мире люди, которые уже неплохо пишут. Но, есть препона в виде действующей бизнес-модели, в продуктовой линейке, способах продаж и контрактования. Дело не простое, и Вам хотелось бы обсудить со сторонним экспертом **реинжиниринг бизнес модели**.

Успехов в труде,

Сергей Мишин,

пишите:

✉ izdatel@samovod.ru ✉

Дополнение. О книге и авторе

 [главная](#)

1. Книга

Название: Умный бизнес: пострекламное перевооружение

Версия: май 2019 года

Аннотация: Умный бизнес первым входит в пострекламный мир. Цифровой интеллект в новой эпохе станет посредником в коммуникациях между бизнесом и клиентами. Маркетинг знаний повысит семантический рейтинг. Сторификация превратит бизнес информацию в привлекательный рассказ. Перевооружившиеся компании и фрилансеры добьются успеха.

Применяемые форматы: электронная книга в форматах PDF, EPUB

Дата первичной публикации в Интернете: 29 марта 2019

Постоянный адрес актуального файла:

<https://samovod.ru/content/articles/58299/>

Приобретение: бесплатное скачивание

© **Авторские права & Использование:** в соответствии с лицензией, см. следующий раздел

2. Автор (Лицензиар)

ФИО: Сергей Алексеевич Мишин

ключевой проект: Интернет-журнал самоВод, <https://samovod.ru>

страница в Facebook: www.facebook.com/mishinsa

персональный сайт: www.mishin-s.ru

Дополнение. Лицензия

 [главная](#)

Данный раздел имеет название «Лицензия» и предназначен для регулирования вопросов интеллектуальной собственности в связи с настоящим документом. Краткое изложение настоящей лицензии может быть представлено формулировкой:

 **разрешены и бесплатны все не коммерческие действия с материалом книги, выполняемые в соответствии с правилами легального цитирования.**

Вместе с тем, данная формулировка не может считаться юридически совершенной. Точные лицензионные условия представлены текстом, начинающимся следующим абзацем и вплоть до конца раздела. Этот текст является лицензионным договором присоединения, применяемым в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации (часть четвертая). Данный лицензионный договор устанавливает права и обязанности относительно/вокруг настоящего документа, в том числе и само понимание «настоящего документа».

1. Термины и определения

Скачиваемый Файл – Файл который загружается на компьютер пользователя и демонстрируется на мониторе пользователя. Соответственно, файлы с одинаковым содержанием, но загруженные на разные компьютеры, понимаются в рамках настоящего лицензионного договора как разные файлы. Также под термином «Скачиваемый файл» может пониматься пакет файлов, объединенных логическими связями, загружаемых из одного источника на компьютер пользователя.

Документ – Творческое произведение, состоящее из текста, рисунков, программных управляющих элементов и представленное в электронном виде в Скачиваемом Файле. В свою очередь, Скачиваемый Файл можно трактовать как совокупность Документа и материального носителя информации. Материальность здесь понимается буквально, как занятие физического места на носителе (диске) компьютера.

Автор Документа – Лицо, творческим трудом которого создан Документ. Юридический статус автора определяется в соответствии с нормами российского права. Также под термином «Автор» может пониматься группа соавторов, совместно создавших Документ.

Оригинальный Файл – Электронный файл (или пакет файлов), в котором Документ был создан изначально Автором.

Копия Оригинального Файла – Электронная Копия Оригинального Файла.

Лицензиар – Лицо, обладающее исключительным имущественным правом на Документ.

Лицензиат – лицо, получившее от Лицензиара какие-то права на использование Документа в виде Электронной Копии Оригинального Файла.

Распространитель – сам Лицензиар, либо лицо, которому Лицензиар поручил первичное распространение Копий Оригинального Файла.

Законная Первичная Передача – передача Копии Оригинального Файла от Распространителя в соответствии с предусмотренной настоящим договором процедурой.

Владелец Копии Оригинального Файла – лицо, получившее Копию Оригинального Файла посредством Законной Первичной Передачи.

Вторичная Передача – производство и передача от Владельца Копии Оригинального Файла к третьим лицами Копий Оригинального Файла.

Легально допустимое цитирование – использование цитат из Документа в порядке и на условиях действующей юридической практики в РФ.

Документ-наследник – творческое произведение, основанное на настоящем Документе, либо основанное на настоящем Документе плюс на иных документах, в том числе и перевод Документа или его частей на другой язык. В рамках настоящей лицензии к понятию Документ-наследник относится и производные Документа, и составные документы, частью которых является настоящий Документ. В рамках настоящей лицензии к понятию Документ-наследник не относится творческое произведение, содержащее цитаты из настоящего Документа, выполненные на принципах Легально допустимого цитирования.

2. Персонализация

2.1. Автор Документа: С.А. Мишин.

2.2. Лицензиар: С.А. Мишин.

2.3. Распространители: (1) издатель интернет-журнала самоВод, <https://samovod.ru> (2) Интернет-магазин ЛитРес, <https://www.litres.ru/>.

2.4. Законная Первичная Передача – скачивание Копии Оригинального Файла из файлового хранилища Распространителей.

2.5. Владелец Копии Оригинального Файла: лицо, скачавшее Копию Оригинального Файла на свой компьютер посредством Законной Первичной Передачи.

2.6. Лицензиат: совпадает с «Владелец Копии Документа».

3. Основные условия лицензии

3.1. Настоящий договор является лицензионным договором присоединения в соответствии с Гражданским Кодексом РФ, часть четвертая.

3.2. Лицо, принявшее Копию Оригинального Файла в процессе Легальной Первичной Передачи, считается заключившим настоящий договор. Одновременно такое лицо становится Владелльцем Копии Оригинального Файла, а также принимает статус Лицензиата.

3.2. Первичная передача Документа производится на безвозмездной основе.

3.3. Владелльцем Копии Оригинального Файла может быть как физическое лицо, так и юридическое лицо.

3.4. В рамках настоящей лицензии Лицензиат вправе:

- читать Документ;
- безвозмездно использовать Документ в своей работе;
- применять Легально допустимое цитирование;
- выполнять Вторичную Передачу Копии Документа на безвозмездной основе.
- готовить и распространять Документы-наследники при условиях: (а) упоминания настоящего Документа как источника, (б) упоминания того, что Документ-наследник является авторской, творческой переработкой настоящего Документа, (в) распространения Документа-наследника на безвозмездной основе.

3.5. Возможные действия Лицензиата в отношении полученной им Копии Оригинального Файла ограничены следующими условиями (Лицензиат не вправе):

- изменять Документ и распространять его под прежними атрибутами, при этом, Лицензиат вправе составлять и распространять Документ-наследник;
- выполнять Вторичную Передачу Копии Документа на возмездной основе без согласия Лицензиара.

4. Дополнительные условия

4.1. Настоящая лицензия действует в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации (часть четвертая).

4.2. Действие настоящей лицензии является бессрочным, если иное не предусмотрено действующим законодательством.

4.3. Если Лицензиат находится вне территории действия юрисдикции Российской Федерации, то независимо от этого факта, Лицензиат действует в соответствии с законодательством Российской Федерации.

4.4. Лицензиат несет ответственность перед Лицензиаром на неисполнение настоящей лицензии, в то числе, на причинение ущерба вследствие действий Лицензиата.

4.5. При выполнении Вторичной Передачи Лицензиат несет ответственность за действия лиц, которым он передал Копию Оригинального Файла так, как если бы эти действия произвел сам Владелец.

Оглавление

Главная страница. Развилка	2
Предисловие	3
Оценить прибыль непросто.....	5
Кому будет полезна эта книга.....	6
Структура книги.....	7
Глоссарий.....	9
Электронные форматы	10
Благодарности	11
Предложение читателю от автора	12
Часть I. ПРАКТИКА. Проект «Новгород»	13
Что такое умный бизнес.....	15
Пострекламная эра	18
Последствия для бизнеса	20
Цель проекта Новгород.....	22
Команда проекта Новгород.....	24
Задача №1. План проекта. Знания.....	25
Задача №2. План проекта. Бизнес-модель	27
Задача №3. План проекта. Авторский пул	28
Задача №4. План проекта. Медиа-пул	29
Задача №5. План проекта. План Публикаций.....	30
Задача №6. Реализация проекта по графику	32
Задача №7. Аудит проекта	33
Часть II. МЕТОДОЛОГИЯ	34
Циничный взгляд на умников	35
Предшественники.....	38
Реклама уходит	40
Многоэтажная аудитория	44
Цифровой интеллект.....	49
Человечество не понимает разум человека.....	50
Точное понимание – человекоподобие.....	53
Поисковые технологии.....	58
Поиск в секрете.....	61

Второй фактор - BigData	66
Интеллект растет на экспертном обучении	69
Последствия для бизнеса трудно даже представить	73
Персонафикация коммуникаций.....	77
Маркетинг знаний	83
Метод №1. Определение передаваемых знаний.....	86
Метод №2. Реформация бизнес-модели	91
Метод №3. Сбор авторского пула.....	97
Метод №4. Выбор медиа-пула.....	101
Метод №5. Разработка Плана Публикаций	106
Сторификация.....	109
Происхождение и толкования сторификации.....	110
Рациональное представление модельной истории.....	116
Истории в бизнесе	119
Пример 1. Непрямая реклама от Dove	120
Пример 2. Притча о венецианском купце	121
Пример 3. Продвижение BIM продукта	125
Пример 4. Авторская самореклама как послесловие	129
Дополнение. О книге и авторе.....	132
Дополнение. Лицензия	133
Оглавление.....	137