

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Майкл Сильверштайн
Нил Фиске

НОВАЯ
РОСКОШЬ
ДЛЯ
среднего
класса



**Зачем
платить
больше**



TRADING UP

The New American Luxury

Michael J. Silverstein
and
Neil Fiske

PORTFOLIO

ЗАЧЕМ ПЛАТИТЬ БОЛЬШЕ?

Новая роскошь для среднего класса

**Майкл Дж. Сильверстайн
И
Нил Фиск**

2-е издание



Москва
2007

УДК 658.62.018.2:339.138
ББК 65.422.5
С36

Перевод Елены Китаевой
Научный редактор Ирина Лазукова

Сильверстайн Майкл Дж.

С36 Зачем платить больше? Новая роскошь для среднего класса / Майкл Дж. Сильверстайн, Нил Фиск / Пер. с англ.э— 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс : АСТ, 2007. — 364 с.
ISBN 5-9614-0043-3

Почему люди с радостью платят по 50 000 и более долларов за BMW вместо того, чтобы купить недорогую качественную, но менее престижную марку автомобиля? Почему женщины предпочитают заплатить вдвое больше, но приобрести белье известной марки?

Все эти покупки отражают важную глобальную тенденцию. Потребители сегодня готовы платить за дорогие товары и услуги, которые обладают для них эмоциональной значимостью и обеспечивают очевидную выгоду в качестве, функциональности и чувстве морального удовлетворения.

Какие экономические и эмоциональные стимулы и социальные факторы приводят к подобному выбору товаров? Какие преимущества делают дорогой товар или услугу приемлемыми для массового потребителя? Как сложившемуся производителю создать успешную престижную марку?

В книге «Зачем платить больше?» команда авторов, состоящая из консультантов и исследователей мирового класса, изучает эти вопросы и демонстрирует, как компании создавали дорогие торговые марки, сохраняющие привлекательность для массового потребителя. Книга полна практических идей, которые могут быть реализованы разработчиками новых товаров, бизнес-стратегами и специалистами по маркетингу, а помещенная в конце ее «Русская» глава делает настоящее издание поистине бесценным для российского читателя.

УДК 658.62.018.2:339.138
ББК 65.422.5

Все права защищены. Любая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

© The Boston Consulting Group, Inc.,
2003. All rights reserved.
Впервые издано Portfolio, a member
of Penguin Group (USA) Inc.
© Издание на русском языке, перевод,
оформление. ООО «Альпина Бизнес
Букс», 2004

ISBN 5-9614-0043-3 (рус.)
ISBN 1-59184-013-9 (англ.)

Содержание

Предисловие к русскому изданию	7
Введение.....	13
Предисловие	17

Часть первая

ПОГОНЯ ЗА «НОВОЙ РОСКОШЬЮ» 19

<i>Глава 1.</i> В погоне за «новой роскошью»: общие соображения	21
<i>Глава 2.</i> Те, кто платит, и их потребности	43
<i>Глава 3.</i> Те, кто создает, и их товары	69
<i>Глава 4.</i> Где встречаются товары и эмоции	95

Часть вторая

ЛИДЕРЫ 121

<i>Глава 5.</i> Мир полон секса	123
<i>Глава 6.</i> Прием пищи с точки зрения эмоций.....	139
<i>Глава 7.</i> Членам семьи — только самое лучшее	163
<i>Глава 8.</i> Внутри «нового американского дома»	177
<i>Глава 9.</i> Пробуждение у американского потребителя вкуса к хорошему вину	209
<i>Глава 10.</i> Старый Свет в бутылках «новой роскоши»	233
<i>Глава 11.</i> Очевидное превосходство и приятные отличия	251
<i>Глава 12.</i> Рассказ-предостережение о брэнде «старой роскоши»	269

Часть третья**ВСЕ ВЫШЕ! 289***Глава 13. Возможность 291**Глава 14. Рабочий план 301**Глава 15. Призыв к действию 317***Часть четвертая****ЗА РАМКАМИ КНИГИ 323**

Роскошь: философский и исторический контекст 325

О наших источниках информации 331

«Русская» глава:**НОВАЯ РОСКОШЬ В РОССИИ 347**

Предисловие к русскому изданию

«Зачем платить больше?» — это история о новой роскоши, которая скоро придет и в Россию.

Книга Майкла Сильверстайна и Нила Фиска написана о *новой роскоши* в американском обществе. Это понятие было введено авторами для обозначения совершенно нового типа товаров и услуг.

Потребление товаров *традиционной роскоши* основано в первую очередь на статусе, роскошные вещи и предметы давали человеку возможность продемонстрировать миру свою значимость, благополучие, богатство. Обладание роскошными атрибутами было определенным социальным знаком для окружающих: оно сигнализировало о высоком материальном и социальном положении их владельца.

Новая роскошь — понятие решительно иное. Люди, стремящиеся к обладанию товарами новой роскоши, в первую очередь хотят эмоционально поддержать себя. Приобретая товары новой роскоши, они в первую очередь доставляют удовольствие себе, а не демонстрируют свою «крутизну» окружающим. Безусловно, внешние атрибуты также важны для этих людей, — но желание получить удовлетворение от демонстрации собственного, индивидуального стиля является всего лишь одной из четырех основных психологических установок, которые оказывают действие на потребителя товаров новой роскоши. Забота о себе, стремление к общению и поиск новых ощущений, вкусов и миров наряду с выражением собственной индивидуальности — эти четыре установки лежат в основе феномена новой роскоши.

Явление новой роскоши вызвано совокупностью ряда факторов: экономических, социальных, психологических и технологических. Сложившаяся в США ситуация уникальна в своем роде. Производство достигло высокого уровня и отчасти близко к перепроизводству, а потребители уже давно удовлетворили все свои базовые потребности, и в их распоряжении находятся большие финансовые ресурсы. При этом они испытывают постоянное психологическое давление разной природы и озабочены поиском путей его ликвидации или хотя бы снижения. Один из путей стрессотерапии заключается в изменении модели потребления, что и привело к возникновению феномена новой роскоши.

Ситуация в России не похожа на текущее положение в США. Разница очевидна во многих, если не во всех, сферах социальной, экономической и политической жизни двух обществ. И возникает закономерный вопрос: каким образом книга о новой роскоши в Соединенных Штатах может оказаться полезной в России, для российских производителей и потребителей? Возможно, я смогу дать ответ на этот вопрос.

Краткий курс истории. Советская эра: жажда роскоши

В советском обществе официально осуждалось стремление к роскоши, богатству и накопительству. Считалось, что роскошь — это буржуазное излишество, поэтому она допускалась только в виде памятников архитектуры — дворцов, музеев и т.д. — и произведений искусства. Роскошными товарами могла в основном пользоваться только новая советская элита — знаменитые актеры, режиссеры, архитекторы, писатели, партийные функционеры, военные высокого ранга и др. Рядовому советскому гражданину предлагались товары в первую очередь функциональные — то есть те, которые по замыслу их создателей должны были выполнять сугубо утилитарные функции, безо всяких излишеств и «красивостей». Подобные ограничения в потреблении всячески поддерживались официальной пропагандой. Строитель «светлого будущего» должен был ставить «общественные интересы выше личных» и понимать, что отдельные трудности в настоящий момент носят временный характер и очень скоро настанет эпоха всеобщего процветания, изобилия и благополучия.

Формально провозглашалось, что все члены общества были равны между собой. Равенство выражалось, в том числе, и в одинаковых товарах, которые были доступны рядовому гражданину. В условиях ограниченности предложения не было необходимости создавать брэнды.

Официально ни роскоши, ни брэндовым товарам не было места в советском обществе — зато было место дефициту и «блату».

Однако существовала и другая, частная, жизнь. Людям свойственна тяга к прекрасному, и они пытались реализовать ее всеми доступными им способами, в том числе и через обладание определенными товарами, их использование и демонстрацию.

Возникала особая, советская, иерархия ценностей в потреблении. В период дефицита товаров (в отличие от последующего за ним дефицита денег) создавалось свое, особое видение и понимание роскоши.

В первую очередь, все импортные товары приобрели особый статус. Обладать и пользоваться ими было престижно. Брэнды как таковые практически не были известны, своеобразным эталоном качества и престижа — можно сказать, брэндом, — была страна происхождения. Французские духи (среди них были известны марки Christian Dior, Lancome и некоторые другие), итальянская обувь, чешский хрусталь, венгерские консервы, югославская мебель, американские джинсы (почти недостижимый предмет мечтаний). Престижными

являлись товары из Прибалтики. Несмотря на то что Латвия, Литва и Эстония входили в состав Советского Союза, производимые в них товары были более престижны, чем товары из других республик. Особенно это касалось косметики Dzintars, рижского бальзама, прибалтийской керамики и текстиля.

Из зарубежных фильмов было известно о существовании таких марок, как Marlboro, Chanel или Mercedes, однако обычному потребителю они были доступны примерно так же, как полет на Луну.

В результате формирования подобной иерархии ценностей, например, женщины, носившие итальянские сапоги, в глазах общества — и в своих собственных — поднимались, по крайней мере, на одну социальную ступеньку выше, чем те, кто мог позволить себе обувь лишь отечественного производства. И, несмотря на то что стоимость пары импортных сапог приблизительно равнялась средней месячной зарплате, женская половина населения была готова не только экономить на других вещах ради ее приобретения, но и выстаивать безумные очереди в магазинах, если проходил слух, что в каком-то магазине «выкинут сапоги».

Отсутствие брэндов частично компенсировали торговые центры сграничными товарами: «Власта», «Ядран», «Лейпциг» и, конечно, «Березка». Фирменный пакет с матрешками из магазина «Березка» указывал на принадлежность к более высокому социальному слою и потому бережно хранился. На человека же с фирменным пакетом из магазина duty free смотрели, как на инопланетянина. В целом в обстановке тотального дефицита для удовлетворения нормального человеческого желания хорошо выглядеть и получать от этого эмоциональное удовлетворение большинству женщин приходилось вязать и шить, пользуясь выкройками из журнала Burda, «достать» который, равно как и симпатичный отрез и фурнитуру, опять-таки удавалось лишь немногим счастливицам.

Падение «железного» занавеса

С разрушением советского строя изменилась и торговая система. Масса импортных товаров хлынула на пустой советский, а впоследствии и российский рынок. Значительное количество товаров, в том числе и под известными брэндами, стали доступны практически в каждом сегменте ТНП. Как правило, известные западные брэнды заняли лидирующие позиции на постсоветском рынке, чему в немалой степени способствовал «голод» потребителей на качественные и разнообразные товары. Многие российские производители сумели быстро перестроиться и, уловив тенденцию, начали активно создавать собственные брэнды. Одни из них пошли по пути имитации западных производств, создавая псевдоимпортные торговые марки (например, обувная марка Salita). Другие создавали брэнды для уже существовавших российских продуктов (например, «Шармэль» как брэнд для зефира в шоколаде).

Постепенно потребление перестает сдерживаться недостаточным предложением, особенно в сегменте товаров средней ценовой категории. Однако низ-

кие доходы подавляющей части населения представляют собой серьезный барьер для потребления, особенно премиальных товаров и товаров класса «люкс».

В настоящее время в России складывается ситуация «товарного изобилия» при отсутствии у большей части населения достаточных денежных средств, особенно для приобретения товаров класса «премиум» или «люкс».

Уровень доходов в России и потребление премиальных товаров

Рассматривая данную книгу с точки зрения американского общества, о котором и для которого она и написана, феномен «готовности платить больше» применим к большинству слоев населения и практически не зависит от получаемого ими дохода. Основной тезис данной книги заключается в том, что люди даже с очень скромными, по американским меркам, доходами начинают выборочно потреблять дорогие товары, чтобы удовлетворить свои эмоциональные потребности.

В России данный феномен применим в большей мере к наиболее состоятельным слоям общества — семьям, в которых доход составляет около 800 у.е. в месяц. Вполне обоснованным будет предположение, что большинство из этих потребителей скорее будут покупать пиво «Тинькофф» по 36 рублей за бутылку 0,33 мл, нежели то, что стоит 16 рублей, женское белье в «Дикой орхидее» за 200 евро, а не комплект попроще за 300 рублей. Они скорее предпочтут коробку конфет «А.Коркунов» за 150 рублей, а не просто набор шоколадных конфет за 75 рублей.

Разный подход объясняется тем фактом, что российской семье с небольшим доходом едва хватает семейного бюджета на то, чтобы удовлетворить свои базовые потребности, в то время как в США наиболее бедная часть населения (20%) может позволить себе и роскошные товары: их среднемесячный доход составляет 1500 у.е., что считается весьма высоким доходом в России.

Ключевыми вопросами для компаний, анализирующих премиум- и суперпремиум-сегменты российского рынка или уже действующих в них, являются: «Сколько семей с высоким доходом являются потенциальными потребителями в моем сегменте?», «Где они и как их найти?».

По оценкам различных источников, использующих разные методологии и оперирующих различными определениями, к высокообеспеченным могут быть отнесены от 2 до 20% российских домохозяйств. Однако существуют ясные тенденции роста этих домохозяйств. Согласно оценкам The Boston Consulting Group (BCG), в 2003 году около 12% российских домохозяйств имели доход свыше \$800, в то время как в 2002 году их число составляло всего 9%. Данный показатель будет расти и к 2012 году может составить 35–40%.

Ответ на вопрос, где именно находятся эти домохозяйства, прост и ясен. BCG полагает, что около 1,8 миллиона, т.е. около 30%, домохозяйств с высокими доходами приходится на Москву и ближайшее Подмосковье. Около 40% московских домохозяйств находятся в верхней части шкалы доходов, в то время как в целом по стране этот показатель составляет 9%. Это объясняется

как более высокими доходами в целом по Москве, так и неравномерностью распределения доходов в столице в сторону более высоких. В Москве на долю наиболее высокообеспеченных 20% населения приходится 64% от всех доходов, при том что в целом по стране этот показатель составляет 46%.

С другой стороны, отечественные производители начинают осознавать тенденцию и соответственно выстраивать свою бизнес-стратегию, и в 2003 году можно было наблюдать существенный рост продаж товаров класса «премиум». Например, есть данные о росте потребления дорогих сортов водки, дорогого пива под импортным брэндом, производимого по лицензии в России, кофе, шоколада и других товаров.

Однако помимо статистики, рассказывающей о доходах населения, ключевой задачей для российских производителей должно стать выявление тех эмоциональных факторов, которые будут стимулировать россиян к потреблению дорогих и роскошных товаров.

Новая роскошь по-русски

Как было показано выше, в России есть предпосылки для развития феномена «готовности платить больше» за товары новой роскоши. С одной стороны, есть потенциальный платежеспособный спрос со стороны россиян, имеющих высокий, выше среднего и средний доход.

Но уровень получаемого дохода не является решающим фактором в готовности потребителей платить больше за тот или иной товар.

Потребитель товаров новой роскоши является особым потребителем. В России уже выросло новое молодое поколение, имеющее другие ценности и установки, в том числе и в потреблении.

Возможно, этот потребитель — выходец из среднего класса. Но так как исследователи и социологи не пришли к единому мнению относительно характеристик, по которым россиянин может быть отнесен к среднему классу, то мы не будем пользоваться данным термином, а попробуем нарисовать профиль данного потребителя.

Скорее всего, ему не более 50 лет, и по профессии он, очевидно, предприниматель, менеджер среднего звена или специалист, хотя может оказаться и квалифицированным рабочим, техническим служащим или даже работающим студентом.

Благодаря высокому доходу этот человек уже не борется за выживание, все базовые потребности удовлетворены: он живет в собственной недвижимости (квартире или частном доме), в его распоряжении полный набор современной бытовой техники, а также автомобиль. Он пользуется разнообразными платными услугами, в том числе мобильной связью, заботится о своем здоровье (посещает фитнес-центры и пользуется платными медицинскими и оздоровительными услугами). Он склонен к поиску нового и разнообразию досуга (много путешествует, посещает развлекательные мероприятия, часто ходит в рестораны, бары и кафе). У него более высокие

интеллектуальные запросы (занимается самообразованием, получает дополнительное образование или посещает разнообразные курсы).

Благодаря хорошему образованию и опыту работы у него есть уверенность в завтрашнем дне. Теперь этот россиянин имеет возможность самореализации, выбора собственного стиля и выражения собственной индивидуальности.

Но, несмотря на внешнее благополучие, эти люди находятся в постоянном стрессе. Как правило, они очень много работают, и это является источником повышенных нагрузок, особенно моральных. Они опасаются утраты нажитого имущества и приобретенного статуса в результате, например, экономического кризиса, нового передела собственности или изменения государственной политики в отношении бизнеса. Им приходится рассчитывать только на себя и на свои силы.

Именно такие люди и составляют потенциальную аудиторию потребления новых брэндов — товаров новой роскоши. Они знают цену качеству и готовы за него платить.

Эти люди ждут того, чтобы о них позаботились и помогли им снять стресс или предоставили им товары, подтверждающие их статус. Они с благодарностью воспримут появление товаров, способствующих их стремлению к новому, неожиданному и интересному.

С ростом экономики доходы людей будут расти, соответственно, будет расти потребление дорогих и роскошных товаров. Сегмент потребителей, которые в настоящее время являются потенциальными покупателями товаров новой роскоши, станет определять потребительское поведение в недалеком будущем.

В России уже сейчас есть предприниматели, уловившие тенденцию и поставившие на дорогое. Истории некоторых из них приведены в данной книге. Мы определили их бизнес как «новую роскошь по-русски». Она отличается от новой роскоши по-американски, но в ее основе лежат те же эмоциональные, экономические и другие факторы. И можно с уверенностью сделать вывод, что российский рынок пойдет в том же направлении, — вопрос заключается в том, кто именно из российских предпринимателей сможет первым воспользоваться преимуществами, предоставляемыми новыми возможностями.

И производитель, который вовремя угадает желания потребителей и почувствует эту тенденцию, сможет существенно улучшить свою результативность. Но действовать надо уже сейчас: у российских предпринимателей новой роскоши уже появляются конкуренты, и наибольшего успеха добьется тот, кто сделает «первый ход».

*Олег Тиньков,
председатель совета директоров
компании «Тинькофф»*

Введение

Когда мы вносили в текст этой книги последние правки, Америка объявила войну Ираку, и доверие потребителей упало до самого низкого за последнее десятилетие уровня. Многие партнеры в The Boston Consulting Group (BCG), хотя и поддерживали наше исследование, опасались, что размышления о роскоши и о том, как потребители заново определяют ее понимание, будут восприняты как не соответствующие духу времени. Некоторых из них, вероятно, волновало и то, будут ли наши идеи соответствовать стандарту таких известных разработок BCG, как *experience curve* («кривая опыта», иллюстрирующая снижение издержек по мере накопления опыта), матрица BCG и *time-based competition* (конкурентоспособность, основанная на временных преимуществах). Описывали ли мы фундаментальные изменения в бизнесе или временное явление?

Часть проблемы заключалась в самом слове «роскошь». Для некоторых оно казалось малозначительным: речь идет не о необходимости, ведь экономику двигают пушки и масло. По большому счету, люди не нуждаются в роскоши. Они нуждаются в «необходимом». Поэтому мы на время прекратили использовать это слово и стали описывать то, что явно испытывают потребители, — «готовность платить больше». Мы говорили о том, как 25 миллионов семей в Соединенных Штатах, с покупательской способностью, исчисляемой миллиардами долларов свободных средств, еще больше усиливают эффект от этих денег, сконцентрировав внимание на новом типе товаров и услуг, которые стоят дороже традиционных товаров (иногда намного дороже), но кажутся потребителям более выгодными, в частности в эмоциональном плане.

Эта история заинтересовала наших партнеров, особенно в условиях, когда потеря возможности устанавливать свои цены и трудность достижения роста были постоянной темой обсуждения деловых изданий. Но

они по-прежнему не были убеждены в том, что эмоциональные преимущества — дух приключения, ощущение безопасности, самовыражение и чувство контакта, которые давали покупателям эти товары, — были реальным и долговременным явлением экономики. Затем мы получили показатели по итогам первого квартала от некоторых из компаний, описанных в книге, и они подтвердили то, в чем мы были уверены: происходит выработка новой важной стратегии, которая способна преобразовывать и поляризовать целые рынки. Доказательства высокой эффективности работы компаний трудно было игнорировать, даже в не совсем подходящее время.

Наши партнеры заинтересовались и тем, как конкурируют с другими компаниями новые игроки на рынке. Если воспользоваться преобладающей идеей BCG, они «нарушали компромиссы», то есть нарушали многие традиционные правила маркетинга, ценообразования, разработки и продвижения товара на рынке — правила, которые давно уже стоило нарушить.

Главный герой этой книги — американский потребитель товаров средней ценовой категории. Это тот самый потребитель, которого обожают исследователи-демографы, поскольку он чрезвычайно предсказуем и прост в определении, и на которого всегда могут рассчитывать компании, потому что его не сложно удовлетворить. Но такой потребитель стремительно исчезает. Все чаще потребитель среднего рынка выборочно приобретает новые и лучшие товары и услуги, экономит в других областях, чтобы позволить себе заплатить за дорогие покупки, обеспечивая рост находящегося в состоянии застоя («застрявшего» на жаргоне BCG) рынка.

Это прекрасная история, если только вы не относитесь к категории снобов и не воспринимаете с недоверием сам факт того, что ваш «не имеющий никакого вкуса» зять может обнаружить в продаже хорошее вино (конечно, не на вашем уровне цен, но не исключено, что лучшего качества!). Или если вы верите в элитарность и считаете, что в кризисы должны отправляться только богатые люди. Или если вы считаете, что «корм для собак» должен быть просто кормом для собак. Но даже такие «сомневающиеся» не смогут не признать простой истины, которую открыла нам одна женщина: «Одна дорогая шоколадка стоит двадцати двух батончиков Hershey's».

Да, многие критики утверждают, что «притягательность дорогого» оказывает негативное влияние, и многих потребителей волнует, так это или нет. Признавая реальность их опасений, мы, тем не менее, уверены, что эта тенденция связана все-таки в первую очередь не с растущими долгами, па-

тологическим расточительством и бездумным подражательством. Потребители и производители «новой роскоши» любят свои товары, но не отрицают заложенных в них ограничений.

На самом деле, возникновение нового понимания «роскоши» — типично американская история, потому что она рассказывает о сопротивлении людей стратификации и сегментации, навязываемым им обществом. Поскольку движение к рынку «новой роскоши» впервые (и очень стремительно) возникло в США, стимулируемое огромной покупательской способностью семей с годовым доходом свыше 50 000 долларов, оно в состоянии дать Соединенным Штатам конкурентное преимущество перед другими странами. Но не надолго.

Новая роскошь — это и всемирная история. *The New York Times* рассказывает о росте числа разводов в Японии, особенно среди женщин старшего поколения. И оказалось, что многие из этих женщин предпринимают необычные шаги, например, снова начинают встречаться с мужчинами, чтобы опять стать социально активной частью общества. Они готовы тратить деньги на себя, чтобы заново построить свою жизнь. В полном традиционных условностей обществе эти женщины с радостью принимают новые концепции, такие как индивидуализм, материализм и личное счастье. Они переступают через старые традиции коллективного блага, гармонии и, в первую очередь, самоотречения. Подобное поведение мы наблюдали в различных обществах по всему миру. Явление «новой роскоши» имеет глобальные масштабы, оно никуда не денется, так же как и могучие экономические и социальные факторы, которые вызвали его появление.

В последней главе этой книги мы позволили себе некоторые нападки на руководителей, занимающихся продвижением на рынок товаров крупных американских компаний. У нас есть немало друзей среди них, и наша цель заключалась не в том, чтобы критиковать их, а в том, чтобы придать им смелость проложить другой курс и отказаться от пути мелких усовершенствований, которые редко ведут к получению конкурентного преимущества. Мы предложили им помечтать вместе со своими потребителями и постараться понять их поведение и те стимулы, которые ими управляют. Пришло время действовать лидерам бизнеса, причем это относится не только к торговле и отраслям потребительских товаров, но и к сферам финансовых услуг, здравоохранения, образования, туризма и др., в противном случае они будут вынуждены уступить значительную долю рынка новым игрокам, которые готовы сделать необходимые инвестиции ради привлечения все более влиятельного и разборчивого американского потребителя.

Конечно, хотелось бы, чтобы в тот момент, когда эта книга увидит свет, на земле царил мир, а рынок был на подъеме. Но какой бы ни была ситуация, мы по-прежнему будем нуждаться в новой роскоши, в новых радостях жизни, о чем мы и постарались написать.

*Нил Фиск,
Майкл Дж. Сильверстайн,
31 марта 2003 года*

Предисловие

Во-первых, позвольте мне сразу же заявить, что я верю всему, что написано в этой книге. В той или иной форме я практиковал те методы, которые описывают Майкл и Нил, с того самого момента, как открыл первый магазин Limited в Коламбусе, штат Огайо, в 1963 году. Я по себе знаю, что эти идеи работают. И я верю, что они представляют собой «рецепт успеха» практически каждой крупной торговой марки — и той, что существует сегодня, и той, что будет существовать в предсказуемом будущем.

Прежде чем я поясню, почему так полон энтузиазма по поводу этих идей, позвольте мне вспомнить историю моего знакомства с Майклом, Нилом и The Boston Consulting Group.

Несколько лет тому назад я увидел, что бизнес-модель, которую мы так успешно использовали в течение двадцати с лишним лет, основанная на быстрой смене моды, значительных инвестициях в продвижение товара и выгодном расположении торговых точек, не сможет быть нам опорой в дальнейшем. Будущее было за брэндами.

До этого момента я никогда не обращался к бизнес-консультантам. Я был классическим предпринимателем, опирающимся на свою интуицию и на то, что принесло мне успех в прошлом.

Решив для себя, что фундаментальные изменения необходимы, я назначил встречи с несколькими ведущими консультантами по бизнесу. Мне требовался объективный взгляд со стороны. Компания BCG прислала Майкла Сильверстайна, и он сразу же мне понравился. Майкл очень мудрый и прагматичный человек, обладающий при этом прекрасным чувством юмора. Он сразу же переходит к сути вопроса и высказывает здравые, деловые суждения. Майкл затем привел Нила, и они вместе с другими умными и энергичными сотрудниками BCG стали моими надежными партнерами по стратегическому планированию. И остаются ими до сих пор.

Наш бизнес совершил переход к эпохе брэндов, и недавно журнал *Fortune* назвал нас «специализированным розничным продавцом, вызывающим наибольшее восхищение во всем мире». Созданная нами бизнес-модель работает, и я очень доволен тем, как продолжает развиваться компания.

Итак, вернемся к началу. Майкл и Нил совершенно правы: потребитель сегодня стал искушенным как никогда. Но я всегда основывался на том, что вкус у покупателя не хуже, чем у меня. Меня чрезвычайно раздражает, когда при обсуждении торговой сделки я слышу, как какой-нибудь закупщик говорит: «Мне это нравится, а покупателю понравится вряд ли». Ерунда. Я закупал товар по всему миру на протяжении сорока лет и ни разу не перестарался. Покупатель останется с вами, если вы сделаете ему приятное, признав за ним право на хороший вкус. Конечно, цена тоже имеет значение, это не подвергается сомнению. Но покупатели сохраняют вам «верность» практически в любом виде товаров, если вы создадите спрос.

Очевидно, что Victoria's Secret (хороший тому пример) — известнейшая во всем мире, прекрасно продающаяся и самая прибыльная марка дамского белья. Но аналитики считали, что мы сошли с ума, когда купили эту компанию. Как и большинство людей, они видели только, что американские женщины покупают белье в универмагах, а, следовательно, будут поступать так всегда.

Но я видел другое. Я видел, как женщины в Париже, Лондоне, Вене и Милане покупают дамское белье в чудесных маленьких бутиках. Они относились к нему, как к модному товару. И я был уверен, что так же отнесутся к нему и американки. Я был намерен создать и сделать популярным фирменный бутик дамского белья, который будет лучше всех в мире. За последние двадцать лет, я надеюсь, мы добились именно этого. А по мере того как рос и развивался бизнес, мы продолжали увеличивать прибыль, постоянно поставляя на рынок новое белье, а также модные аксессуары и духи. Мы создавали спрос.

Я рад, что Майкл и Нил решили рассказать о Victoria's Secret в этой книге. И мне приятно видеть, что многие истории в ней подтверждают мою правоту. И я ловлю себя на том, что думаю, не сидел ли Говард Шульц из Starbucks в том же итальянском кафе, что и я, размышляя про себя: «Это здорово. Там, в Америке, людям это понравится». Только он думал это применительно к кофе, а я — к дамскому белью и модным товарам.

Но оба мы были правы. И, очевидно, мы сумели донести до покупателя суть «притягательности дорогого». Сегодня эта тенденция стала еще заметнее, чем когда-либо. И «притягательность дорогого» проявляется практически во всех видах товаров. Повсюду мы видим ее доказательства, и Майклу и Нилу прекрасно удалось изложить идею происходящего в этой важнейшей книге.

*Лесли Г. Векснер,
председатель правления и главный исполнительный директор
Limited Brands*

Часть первая

Погоня за «новой роскошью»

В погоне за «новой роскошью»: общие соображения

Средний американский покупатель готов платить больше.

Он не просто готов согласиться с более высокими ценами, он хочет платить больше за то, что называется «новой роскошью»: продукты и услуги, обладающие более высоким качеством, более изысканные и более привлекательные, чем другие товары той же категории, но не настолько дорогие, чтобы оказаться недоступными. В настоящее время число средних американцев, которые желают больше платить за товары «новой роскоши» и могут себе это позволить, столь велико, что опровергает старую торговую истину: «Чем выше цена — тем меньше объем продаж». Товары «новой роскоши» продаются по значительно более высокой цене, чем рядовые, и в значительно большем количестве, чем те, что традиционно называются «предметами роскоши», и в результате по соотношению цены и объема они проникли в неизведанное пространство высоко над привычной кривой спроса. То тут, то там среди товаров и услуг появляются победители, соответствующие критериям «новой роскоши», прежние лидеры теряют позиции, а само представление об этом виде товаров претерпевает серьезные изменения. Данное явление заставляет нас задуматься о новых взаимосвязях между потребительскими запросами и потребительскими товарами. Эти новые взаимосвязи открывают лидерам бизнеса уникальную возможность реализовать свои устремления, добиться роста и обеспечить увеличение прибыли предприятия. Америка жаждет дорогих товаров, и это хорошо как для бизнеса, так и для общества.

Феномен «готовности платить больше» характерен для огромного множества самых разных товаров и услуг ценою от нескольких долларов до десятков тысяч. Ему подвластны как покупатели с годовым доходом в 50 тыс. долларов, так и те, кто получает больше 200 тыс. Тратят все: матери-одиночки, супруги-пенсионеры, работающие холостяки и многодетные

родители. Мы опросили сотни потребителей среднего класса, проследили за поведением еще сотен в быту и на рабочем месте и провели полномасштабное исследование, охватывающее 2300 человек с годовым доходом от 50 тыс. долларов. В 96% случаев люди говорили, что готовы заплатить повышенную цену по крайней мере за одну разновидность товаров. Если учесть, что в Соединенных Штатах сейчас 47 млн. семей имеют доход не менее 50 тыс. долларов, а размер средней семьи составляет 2,6 человека, то получим 122 млн. человек, обладающих и желанием, и возможностями тратить деньги на более дорогие товары.

Кто же эти покупатели и что они покупают? Абсолютно разные люди ежедневно расходуют деньги на самые разные виды товаров, при этом их выбор порой бывает весьма неожиданным и даже нелогичным. Из тех, кто «готов платить больше», с кем мы имели дело, больше всего поражает группа покупателей, восторгающаяся таким товаром, о котором большинство предпочло бы благополучно позабыть. Например, стиральная машина с сушкой компании Whirlpool под названием Duet. Этот «Дуэт» стоит более 2 тыс. долларов, в то время как цена на обычные стиральные машины с сушкой колеблется в районе 600 долларов. Хотите — верьте, хотите — нет, но покупатели очень эмоционально высказывались об этих стиральных машинах, сделанных в европейском стиле: «Я ее обожаю», «Она — часть моей семьи», «Это наша маленькая механическая подружка. У нее свой характер». Ей-богу, мы не выдумываем, а опрошенные нами люди — не нанятые компанией рекламные представители. Самые разные мужчины и женщины снова и снова утверждали, что благодаря Duet они чувствуют себя счастливее, лучше, чем они есть в действительности, испытывают меньше стрессов, больше гордятся своими детьми, ощущают себя более любимыми, ценимыми и просто — достойными людьми. За 50 лет работы, в течение которых нам приходилось опрашивать потребителей, нам не довелось слышать такой эмоциональной оценки товара, который даже работники этой отрасли считают весьма обыденным и не стоящим особого внимания. Пять лет назад бренд-менеджерам Whirlpool не могло и присниться, что по указанной выше цене можно продать такое количество стирально-сушильных аппаратов. Даже сегодня они не могут до конца поверить в свой успех и стараются изо всех сил, чтобы произвести достаточно машин и сохранить существующий уровень спроса.

Другой замечательный пример «готовности платить больше» — Джейк, тридцатичетырехлетний строитель с доходом около 50 тыс. долларов в год. Его единственная страсть в жизни — гольф. Джейку понадобился целый год, чтобы накопить деньги на полный комплект клюшек компании

Callaway — превосходных драйверов¹, паттеров² и веджей³ с титановым покрытием стоимостью 3 тыс. долларов, хотя вполне приличный набор клюшек от другого производителя он мог бы приобрести менее чем за тысячу. Все восемь месяцев, пока в Чикаго продолжается сезон гольфа, Джейк работает в утреннюю смену, с шести утра, чтобы к двум часам дня уже оказаться на поле. Он играет полный раунд (18 лунок) каждый рабочий день и (опять-таки, хотите — верьте, хотите — нет) два раунда в субботу и еще два в воскресенье. Его достижения выражаются трехзначным числом, а это значит, что по мастерству он попадает в один процент лучших игроков среди непрофессионалов. Мы сыграли с ним раунд на общественном поле для гольфа, и во время игры он детально описывал технические отличия и игровые преимущества своих замечательных «Больших Берт»⁴. «Но истинная причина, по которой я купил их, — сказал Джейк в заключение, — в том, что они дают мне почувствовать себя богачом. Будь вы руководителем крупнейшей компании и одним из самых богатых людей мира, вы не сможете купить клюшки, которые были бы лучше этих». Затем, посмотрев на нас с усмешкой, Джейк добавил: «Оттого, что на поле мне удалось разбить вас в пух и прах, я получил удовольствие. Я чувствовал себя равным. Может, я и зарабатываю намного меньше, но живу, по-моему, не хуже». После раунда (во время которого, он, кстати, действительно, «разбил нас в пух и прах») Джейк аккуратно поместил клюшки в багажник своего пикапа и сказал: «Спасибо вам, мистер Кэллавей, за еще один прекрасный день». В 1989 году компания Callaway Golf не входила в первую десятку производителей снаряжения для гольфа. В 1990 году на рынке появился драйвер Big Bertha, и через три года компания буквально взлетела на первое место в мире.

Далеко не все, кто «готов платить больше», движимы ощущениями счастья и личных достижений. Многие делают это, чтобы забыть о стрессах и неприятностях. Франсез, по профессии арт-директор, разведена и зарабатывает более 100 тыс. долларов в год. В течение трех лет она встречалась с мужчиной. В канун пятидесятилетия Франсез он сказал, что должен расстаться с ней, чтобы создать семью с тридцатилетней. «Это было, словно в

¹ Драйвер — клюшка для самого дальнего удара с наименьшим углом наклона головки и наиболее длинной ручкой. — *Здесь и далее прим. пер.*

² Паттер — единственная клюшка, после удара которой мяч не взлетает в воздух. Эта клюшка предназначена для патта — закатывания мяча в лунку.

³ Питчинг-ведж — клюшка, предназначенная для коротких навесных ударов, сэнд-ведж — для выбивания мяча из песка.

⁴ Big Bertha — первоначально: драйвер с большим объемом головки, запущенный на рынок в 1990 году Эли Кэллавеем. Затем компанией Callaway были разработаны и другие клюшки, основанные на тех же конструктивных идеях.

плохих романах, — рассказывала Франсез. — Я была так несчастна. В этот период я купила безумное количество ювелирных украшений, не просто потому, что они были красивы и нравились мне, но и потому, что знала: нет никого, кто мог бы их мне подарить». Она осознавала, что делает, и не переходила черту, способную поставить под угрозу ее финансовое положение. «В то тяжелое время, — сказала она, — я просто чувствовала, что нуждаюсь в небольшой инъекции счастья». Сегодня в Соединенных Штатах одновременно с ростом числа работающих женщин увеличивается и число разводов; люди позднее женятся, увеличивается число «сознательных» холостяков, а это значит, что существует множество покупателей, и мужчин, и женщин, которые находят для себя эмоциональную поддержку в приобретении предметов «новой роскоши».

«Готовность платить больше» направлена на столь разнообразные виды товаров и охватывает настолько различные слои покупателей, что товары «новой роскоши» превратились в значительный и постоянно растущий сегмент экономики. В 23 категориях потребительских товаров и услуг, годовой объем продаж которых составляет 1,8 трлн. долларов, товары «новой роскоши» уже составляют 19%, или 350 млрд. долларов в год, и эта цифра ежегодно увеличивается на 10-15%. Спрос на такие товары эластичен, он может возникнуть по отношению к тем категориям, где ранее не существовало премиум-товаров. Кроме того, даже отрасль, уже претерпевшая изменения в связи с появлением в ней товаров «новой роскоши», остается открытой для новых категорий товаров, за которые потребитель «готов платить больше».

Характеристики «новой роскоши»

На основании анализа свыше 30 различных видов наиболее успешных товаров «новой роскоши» мы установили три основных их типа.

«Доступный суперпремиум» — товары, чья цена приближается или равна самой высокой в своей категории и значительно превышает цену рядовых товаров. При этом они остаются доступными для покупателей среднего класса, потому что сами по себе принадлежат к числу относительно недорогих. Например, водка Belvedere продается по цене приблизительно 28 долларов за бутылку, на 88% дороже, чем Absolut, стоящий 16 долларов. Корм для животных компании Nutro продается по цене 71 цент за фунт, на 58% дороже, чем корм Alpo, фунт которого стоит только 45 центов. Тем не менее практически каждый может позволить себе купить бутылку Belvedere или пакет Nutro, если это важно для него по каким-либо эмоциональным причинам.

Адаптированные бренды «традиционной роскоши» представляют собой удешевленные варианты товаров, созданных компаниями, чья торговая марка традиционно считалась доступной только для богачей — семей с годовым доходом от 200 тыс. долларов. Например, компания Mercedes-Benz за последние десять лет коренным образом изменила ассортимент, постоянно понижая цену базовой модели купе класса С (сейчас она составляет около 26 тыс. долларов) и получая возрастающий оборот продаж этих машин. Однако Mercedes-Benz постаралась сохранить и элитарность своей марки за счет одновременного создания моделей класса «люкс». Стоимость автомобиля Maybach составляет 300 тыс. долларов, т. е. в десять с лишним раз больше. Подобные традиционно престижные марки выработали хитроумную стратегию, что сделало их одновременно и более доступными, и более желанными для потребителя.

«Масстижные» товары (неологизм от «массовый престиж») не относятся к числу самых дорогостоящих в своей категории и не связаны с повторениями известных брендов. Они занимают «тепленькое местечко» на рынке «между массами и классом»: по цене значительно превосходят рядовые товары, при этом не менее значительно уступают товарам, занимающим верхние строчки ценовой таблицы или относящимся к «старой» роскоши. Например, лосьон для тела компании Bath and Body Works продается по цене 9 долларов за 8 унций (1,13 доллара за унцию), что на 275% больше, чем аналогичный товар Vaseline Intensive Care (3,29 доллара за 11 унций, то есть всего 30 центов за унцию). Но в ценовой таблице он находится намного ниже, чем самый дорогой товар этой категории — Creme de Corps компании Kiehl's, один из самых дорогих кремов для кожи, стоящий 24 доллара за 8 унций, на 167% дороже, чем лосьон Bath and Body Works. Существуют также и другие марки, чья цена еще выше.

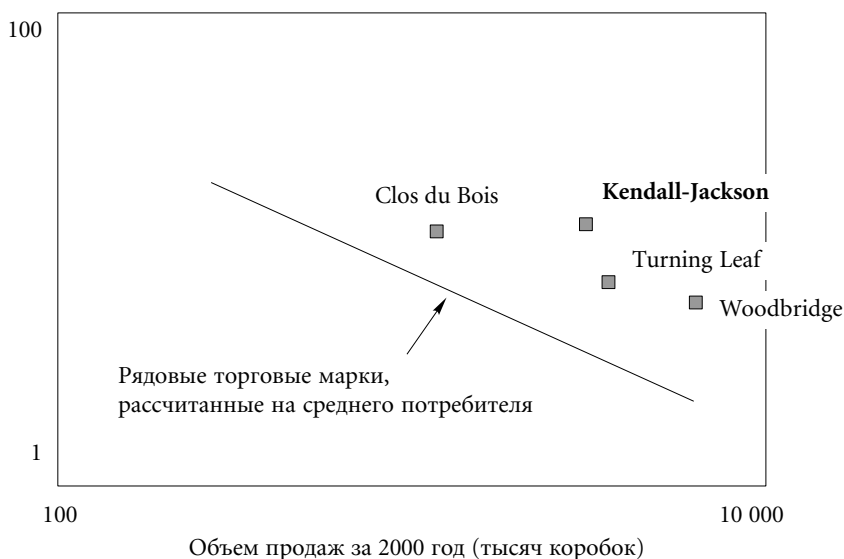
Товары «новой роскоши», несмотря на широкий спектр цен и разнообразие категорий, имеют некоторые общие характеристики, отличающие их как от супердорогих товаров или «старой роскоши», так и от рядовых, средних по цене товаров, нацеленных на потребителя со средним уровнем доходов. Важнее всего то, что предметы «новой роскоши» всегда имеют эмоциональную окраску и потребители ощущают эмоциональную привязанность к ним значительно чаще, чем к другим разновидностям товаров. Даже относительно доступные продукты, такие как дорогой сорт водки, обладают для покупателя вполне определенной эмоциональной привлекательностью, а в случае с более ценными приобретениями, такими как бытовые приборы и автомобили, это проявляется еще более ярко. Водители BMW, к примеру, эмоционально чрезвычайно привязаны к своей машине. Доктор Майкл Гейнал, член совета директоров компании BMW, рассказал нам, что хозяева этих

автомобилей моют машину чаще, чем владельцы других марок. Припарковавшись и отойдя на несколько шагов, они оглядываются на нее с любовью. Многие владельцы говорят, что, увидав свой BMW на стоянке аэропорта, они понимают, что на самом деле вернулись домой. В отличие от этого, привлекательность очень дорогих товаров «старой роскоши», таких как сумочки от Chanel и автомобили Rolls-Royce, основывается прежде всего на статусе, классе и эксклюзивности, а не на искренней личной привязанности владельца. Привлекательность же рядовых товаров среднего сегмента рынка основана на цене, функциональности и удобстве: редко встретишь водителя Taurus, нежно оглядывающегося на свою припаркованную машину.

Эмоциональная зависимость является необходимым, но недостаточным условием для того, чтобы товар мог быть назван предметом «новой роскоши». Он должен удовлетворять покупателя по всем трем «ступеням преимущества». Во-первых, обладать техническими отличиями — совершенным дизайном, усовершенствованными параметрами или и тем и другим одновременно. К этой «технической» составляющей относятся и принятые обязательства по высокому качеству товара: гарантия того, что он не содержит внутренних дефектов и сможет предоставить ожидаемые результаты. Во-вторых, технические отличия должны способствовать более высокой функциональности товара. Недостаточно внести в товар «улучшения», которые на самом деле ничего не улучшают, а предназначены только для того, чтобы товар выглядел немного иначе или казался более современным. (Американские автомобилестроители играют в эти игры уже много лет.) И, наконец, в-третьих, технические и функциональные преимущества в сочетании с другими факторами, такими как ценность брэнда или дух компании-производителя, должны привести к появлению у покупателя эмоциональной привязанности к данному товару. В основном покупатель имеет один доминирующий эмоциональный стимул для покупки, но, как правило, в процесс бывают вовлечены и другие, менее значимые причины.

Когда предметы «новой роскоши» определенной торговой марки уверенно стоят на всех трех «ступенях преимущества», брэнд может, что называется, раскрутиться, то есть проникнуть в сознание покупателей, стремительно изменить всю иерархию товаров данной категории и занять лидирующее положение на рынке (как это произошло с торговыми марками Starbucks, Kendall-Jackson и Victoria's Secret) и полностью видоизменить кривую потребительского спроса. Как только это происходит, в отрасли появляется тенденция к поляризации. Покупатели начинают подходить к приобретению товаров дифференцированно. Они готовы платить повышенную цену за «новую роскошь», если данный вид товаров для них важен. Если же нет, то они переходят на дешевые товары или на «частные

Цены 2000 года (долларов за бутылку 0,75 л)



Вина компании Kendall-Jackson находятся вне основанной на соотношении цены к объему кривой спроса, продаваясь по более высокой цене и в большем объеме, чем рядовые вина и конкурирующие дорогие сорта.

марки» (private label), а то и вообще обходятся без них. Они всячески экономят, урезая свои расходы, чтобы иметь возможность потратиться на покупки, относящиеся к разряду «новой роскоши». Семейный бюджет поляризуется. Практически каждой американской семье знакомо понятие «пустить во все тяжкие», то есть потратить совершенно непропорциональную часть бюджета на товары, обладающие повышенной эмоциональной значимостью. Такая система экономии и трат приводит к «дисгармонии потребления», иными словами, стратегия покупок данного потребителя или потребительницы не всегда соответствует уровню их доходов. Она может, например, совершать повседневные покупки в дешевых магазинах, но ездить на «Мерседесе», или покупать жидкость для мытья посуды у уличного торговца, но пить дорогое пиво San Adams.

Чем более дифференцированно подходит к приобретению товаров потребитель, на что-то тратясь, а на чем-то экономя, тем меньше его интересуют рядовые, средние по цене товары, не обеспечивающие всех вышеперечисленных преимуществ. Кому нужны товары, которые не сулят ни преимуществ по цене, ни выгоды — функциональной или эмоциональной? Компании, их выпускающие, рискуют оказаться «между двух стульев» экономики: их товары не в состоянии соревноваться по цене с дешевыми и не способны вызвать той эмоциональной зависимости, которой обладают

предметы «новой роскоши». Таким компаниям грозит потеря объемов продаж, доходности, доли рынка и потребительского интереса. Чтобы выжить, им придется понизить цену, обновить ассортимент и по-новому позиционировать свои товары — или покинуть рынок.

Причины, вызвавшие явление «новой роскоши»

Что вызвало интерес к «новой роскоши» и какие причины его подогревают? Мы считаем, что феномен «готовности платить больше» является следствием совокупности социальных и экономических причин. Подобного соответствия между желаниями и запросами потребителя, с одной стороны, и возможностями и тенденциям экономики, с другой, Америка не знала с послевоенной поры. В то время происходило массовое переселение в пригороды и резко возрос уровень продаж товаров категории «не первой необходимости» — товаров, «облегчающих жизнь». В то время значительно увеличилась потребность в промышленных товарах, при этом она была обеспечена возросшими возможностями производства. После моральных и физических лишений военного времени американцы бросились покупать автомобили, холодильники и хозяйственные товары в немислимых количествах. Благодаря недавно приобретенным производственным мощностям и технологиям, разработанным и усовершенствованным при выполнении срочных оборонных заказов, в том числе на изготовление самолетов, оружия, военной формы и фасованных продуктов питания, американская промышленность оказалась способна и готова удовлетворить появившийся спрос. Американцы хотели поскорее забыть вызванную войной боль и «поиграть мускулами» своего новообретенного мирового господства. Что-то подобное происходит и сегодня: американского потребителя характеризует повышенная потребность в эмоциональности, и, как нам кажется, американский бизнес обладает новыми умениями и возможностями для ее удовлетворения. Как и более ранний бум в области промышленных товаров, популярность товаров «новой роскоши» — не просто преходящее увлечение: она вызвана фундаментальными, долговременными процессами как со стороны спроса, так и со стороны предложения, процессами, которые гарантируют ее сохранение по крайней мере в ближайшие годы.

Со стороны спроса «готовность платить больше» вызвана совокупностью демографических и культурных изменений, происходивших на протяжении десятилетий.

Самое главное — американские семьи просто-напросто имеют более высокие, чем когда-либо ранее, дискреционные доходы (то есть те, кото-

рые могут быть потрачены по собственному усмотрению после совершения всех необходимых трат и обязательных выплат), которые и идут на приобретение товаров премиум-класса и оплату более дорогих услуг. За последние тридцать лет реальные доходы выросли у всех американских семей, причем более заметно у тех, чей доход изначально был наиболее высок. Так, для семей, имеющих доход от 82 тыс. долларов в год (таких примерно 20–25%, или около 21 млн.), реальные доходы возросли почти на 70%. В результате на долю этих состоятельных семей приходится практически 60% дискреционной покупательной способности нации. Владение недвижимостью также внесло свой вклад в возрастание доходов потребителей. Американский домовладелец в среднем располагает недвижимостью на сумму 50 тыс. долларов, а общая стоимость частных жилых домов в США составляет 7 трлн. долларов. Другим, менее очевидным, вкладом в повышение покупательной способности населения стала экономия, которую обеспечивают крупные розничные дискаунтеры. За прошедшие годы розничная торговля настолько сократила издержки и урезала собственную прибыль, что это вызвало реальное снижение затрат на жизнь для покупателей среднего класса. По нашей оценке, в 2001 году только за счет этого было высвобождено порядка 100 млрд. долларов, которые теперь могут быть потрачены на приобретение товаров «новой роскоши».

Почти столь же значительную роль, что и возросшее благосостояние американцев, играет новое доминирующее положение женщин, которые выступают и как самостоятельные потребители, и как фактор, оказывающий значительное влияние на потребление в целом. Процентное содержание женщин в трудовых ресурсах Америки в течение последних четырех десятилетий постоянно и стремительно увеличивалась, удвоилось число семей, в которых жены работают наравне с мужьями. Но женщины не просто работают, они еще и получают более высокие зарплаты, чем когда-либо в прошлом: около четверти всех замужних женщин получают больше, чем их мужья. Женщины чувствуют, что вправе потратить что-то и на самих себя. Снова и снова они говорят: «Я заработала эти деньги и могу потратить их так, как хочу. В том числе — на себя».

Отчасти вследствие этих демографических изменений традиционная американская семья теряет свое лидирующее положение в обществе — всего 24% американских семей представляют собой живущих под одной крышей мужа, жену и их детей. И мужчины, и женщины склонны заключать браки в более позднем возрасте, и детей в таких браках появляется гораздо меньше. В результате растет число холостяков и незамужних женщин, которые располагают большими средствами и могут тратить их по собственному усмотрению. Хотя браки и заключаются позже, они не становятся от

этого более успешными. Половина первых браков заканчивается разводом, треть семейных пар распадается в течение десятилетия. После разрыва отношений потребительские привычки обеих сторон резко меняются, новопеченные одиночки тратят куда больше денег на приобретение товаров для себя. С одной стороны, это является попыткой самоутверждения и новым способом заявить о себе окружающим, а с другой — это «бальзам» для снятия стресса. Разведенные женщины, несмотря на то что их объективная покупательная способность, как правило, ниже, чем была в браке, чаще «пускаются во все тяжкие». Они сами признаются, что непомерно много тратят на самые разнообразные товары, которые, как им кажется, сделают их более привлекательными и помогут облегчить боль от расставания с супругом.

Также продолжает меняться сам профиль американского потребителя. Сегодняшний средний потребитель лучше образован, более искушен, чаще путешествует и более требователен, чем когда-либо прежде. Сегодня больше половины американцев в возрасте старше 25 лет имеют высшее образование, а образованный потребитель стремится больше узнать о товаре, который он использует, о возможностях, которые предоставляют товары этой категории. В 1970 году в Европе побывали три млн. американцев, в 2000 — 11 млн. Путешествие познакомило их со стилем и вкусами других стран, европейскими особенностями. Открытые за рубежом новые вкусы и стили потребитель-путешественник ищет в товарах, которыми он сможет пользоваться дома.

И, наконец, потребитель среднего класса сегодня уделяет больше внимания своему эмоциональному состоянию и с большей готовностью признает свои потребности, рассуждает о них и пытается их удовлетворить. Каждый день (в особенности с экранов телевизоров, из уст ведущих и популярных общественных деятелей) мы слышим бесчисленные призывы: бороться за свои мечты, удовлетворять свои эмоциональные потребности, получать удовольствие от жизни, стремиться к самореализации, заботиться о себе, чувствовать удовлетворение от того, кем ты являешься. Более того, эти призывы часто тесно переплетены или напрямую связаны с товарами «новой роскоши». Опра Уинфри рекомендует товары, Марта Стюарт продает их, а Сара Джессика Паркер с подругами демонстрируют их в сериале «Секс в большом городе».

Все эти факторы изменили образ «среднего» американского покупателя, превратив его из непритязательного и неискушенного человека скромного достатка и ограниченного влияния в сведущего и проницательного потребителя с большими запросами, солидной покупательной способностью и существенным влиянием на экономику.

Причины, воздействовавшие на поставщиков товаров массового потребления, оказали не меньшее влияние на появление феномена «новой роскоши». Возможно, самой важной причиной стало возрастание и общественное признание роли «аутсайдера», предпринимателя или изобретателя, который черпает идеи и вдохновение из источников за пределами данной отрасли, отвергает традиционный опыт ее лидеров и работает вне привычной системы. (По крайней мере, первоначально. Часто «путь аутсайдера» со временем сам становится общепринятой системой.) Как и покупатели их товаров, новаторы в основном обладают большими познаниями и искушенностью, подвластны эмоциональному порыву и не согласны довольствоваться созданием рядовых товаров, подобно тем, кто уже занимает прочное положение в этой отрасли. Плезант Роулэнд, например, создала своих кукол серии American Girl, потому что собиралась купить подарок племяннице и обнаружила, что ей совершенно не нравятся пупсы и другие куклы из супермаркета. В результате компания Плезант Роулэнд выросла в трехсотмиллионный бизнес, продавая придуманных ею кукол, которые обладают собственной индивидуальностью, снабжены костюмами и аксессуарами высокого уровня качества и с безукоризненной исторической точностью воспроизводят стиль определенной эпохи. Стоят такие куклы 84 доллара за штуку.

Изменения в розничной торговле также внесли свой вклад в появление феномена «притягательности дорогого», сделав предметы «новой роскоши» доступными для покупателя через торговые точки по всей Америке. Широкое распространение торговых моллов способствовало быстрому росту розничных сетей премиум-товаров, таких как Williams-Sonoma и Victoria's Secret. Массовая торговля также сыграла значительную роль в распространении предметов «новой роскоши», предлагая потребителю все больше и больше премиум-товаров. Costco, к примеру, сегодня продает дорогие вина в большем объеме, чем другие торговые компании. В магазинах Costco представлен более широкий ассортимент вин премиум-класса, чем у других розничных продавцов. Costco продает больше вин первого урожая из французской провинции Бордо, включая специализированные сети по продаже вин. По мере того как в торговле происходит все большая поляризация, привычные универсальные магазины обнаруживают, что они застряли где-то посередине. Они предлагают практически одинаковый ассортимент, одинаково оформляют витрины и не дают покупателю особой возможности для получения эмоционального удовлетворения или душевного подъема от процесса покупки. В результате традиционные универсальные магазины переживают сейчас серьезный спад.

Создатели товаров «новой роскоши» значительно выиграли и от процесса глобализации торговли и бизнеса. Ослабление международных торго-

вых ограничений, улучшение управления цепочками поставок в мировом масштабе, снижение стоимости международных перевозок позволило компаниям практически любого размера использовать преимущества иностранных трудовых ресурсов и управлять разветвленной мировой сетью по приобретению сырья, производству, сборке и дистрибуции своих товаров.

Все эти факторы, действующие со стороны предложения, помогли компаниям, специализирующимся на товарах «новой роскоши», привлекать инвестиции для создания своих товаров, разрабатывать продукцию быстрее, снижать ее себестоимость и стремительно наращивать объемы производства в ответ на повышение спроса.

Образование системы

Существует интересный тест (разработал его д-р Отфрид Сприн — он не создатель товаров «новой роскоши», а довольно известный психолог из Университета Виктории в Британской Колумбии), который используется для изучения динамики человеческого восприятия, обучаемости и креативности. Участникам эксперимента показывают белый лист бумаги с разбросанными по нему черными пятнами. Кажется, что пятна расположены без всякой системы и никак не связаны между собой. Участников просят посмотреть внимательно и постараться угадать, фрагмент какого изображения они видят. Кто-то пытается догадаться, другие поставлены в тупик. Затем психолог показывает второй лист бумаги, на котором черных пятен, элементов целостного рисунка, уже больше — их расположение мгновенно складывается в образ: на рисунке изображен сидящий на лошади ковбой. Теперь, когда участники имеют представление о рисунке и могут использовать его в качестве ключа, психолог снова показывает первый лист. Новая информация полностью меняет восприятие участников: они начинают видеть систему, которая присутствовала в расположении пятен с самого начала. «Это ковбой на лошади», — без тени сомнения говорят они и о первом рисунке. На основании опыта психологи делают вывод о том, что наше восприятие основывается на сложившихся у нас в прошлом представлениях — точке отсчета или системе координат, — даже если эта система координат не соответствует новой реальности и не может дать ей полного объяснения. Творческие идеи и новаторские достижения случаются, когда человек находит для себя новую систему координат, новое представление, объясняющее постоянно изменяющуюся реальность.

Пытаясь понять феномен «готовности платить больше» и дать объяснение явлению «новой роскоши», мы в чем-то похожи на участников опи-

санного эксперимента, вот только у нас нет под рукой второго листа, на котором была бы видна целостная система. Нам пришлось самим создавать второй рисунок, и фактически это — книга, которую вы читаете. Мы начали изучать феномен «готовности платить больше» почти 10 лет тому назад, в результате работы в качестве консультантов с компаниями — производителями потребительских товаров. Еще в самом начале исследования мы определили часть крупных пятен, входящих в рисунок: например, изменение кривой спроса и трансформацию отдельных категорий, но мы не могли сразу угадать, каким образом они между собой связаны. Тем не менее мы почувствовали, что за этим кроется новое и неожиданное представление о потребительских товарах. Мы обнаружили, что подобные соображения возникли и у других людей, рассматривающих те же самые пятна, и что они уже начали давать проявляющейся понемногу системе свои названия. Представители мира моды говорили, что целостная картина является собой «крах цикла моды». Люди, занимающиеся розничной торговлей, предполагали, что это — «упадок универсальных магазинов». Производители рассуждали о «глобализации цепочек поставок». Некоторые бизнес-обозреватели описывали ее как «демократизацию вкуса» или «новый консьюмеризм» (стимулирование потребительского интереса). Компания Callaway Golf видела свою миссию в «демократизации гольфа». Нам же показалось, что общая картина шире, серьезнее и значительней, чем во всех этих интерпретациях. Около двух лет назад мы решили по-настоящему глубоко погрузиться в тему (которой мы дали рабочее название «демократизация роскоши»). В первую очередь, мы ставили себе задачу лучше изучить ситуацию, дабы иметь возможность предложить полученные сведения компаниям, которым мы помогали. Однако материал, с которым нам пришлось столкнуться в процессе исследования, оказался настолько интересным, что мы сочли его не только полезным в работе бизнес-консультантов, но и достойным того, чтобы на его основе написать книгу. Издательский мир воспринял предложение с интересом, мы удвоили свои старания и с помощью команды коллег и экспертов из The Boston Consulting Group еще основательнее погрузились в исследования. Мы проанализировали более 30 категорий потребительских товаров и услуг и провели исчерпывающее изучение экономической статистики и данных о потребителях. Мы встречались и беседовали со многими лидерами рынка «новой роскоши», задавали вопросы множеству покупателей по всей стране, вместе с Harris-Interactive провели опрос 2300 потребителей для выявления их покупательских привычек и предпочтений, а также — выясняя их отношение к потреблению товаров «новой роскоши» — мы провели «полевые» исследования и наблюдали за поведением людей на улице и в магазинах.

Мы составили обзор более 800 книг, статей и других материалов по этой теме и создали базу данных, позволяющую оперативно обращаться к источникам. Наибольший результат принесли дискуссии нашей рабочей группы о том, какие детали являются более важными и как они укладываются в единую картину.

Наше, частично уже представленное выше, заключение, которое мы постараемся полнее обосновать и проиллюстрировать на следующих страницах этой книги, состоит в том, что определяющими, главными частями картины являются фундаментальные общественные изменения, складывающиеся в мощную, долговременную и гибкую социально-экономическую систему, которую мы решили назвать так — «феномен готовности платить больше». Теперь нам хотелось бы познакомить с этой системой людей, занимающихся бизнесом (как, впрочем, и потребителей), потому что мы верим, что она содержит новую точку зрения на окружающий мир и открывает новые пути для инноваций, повышения прибыльности и роста предприятия.

Этот феномен затрагивает, или затронет в скором будущем, множество самых разных предпринимателей и бизнесменов, работающих практически во всех «частнопотребительских» отраслях, включая производство товаров повседневного спроса, длительного пользования, а также услуг. «Новая роскошь» представляет собой стратегию бизнеса, которая должна разрабатываться и проводиться в жизнь как высшим руководством (СЕО, руководители направлений и т. п.) в крупных компаниях, так и отдельными предпринимателями и рационализаторами на небольших предприятиях. В основе «новой роскоши» находится товар, поэтому она оказывает влияние и на разработчиков новых товаров, и на менеджеров, управляющих цепочкой поставок. Она также требует тонкого понимания мотивов поведения потребителей, а, следовательно, представляет немалый интерес для ученых-экономистов и специалистов по маркетингу.

Феномен «готовности платить больше» одновременно является неотвратимой опасностью и предоставляет непосредственный шанс на победу, в зависимости от обстоятельств и точки зрения. Опасность ощущают (или должны были бы ощущать) в основном компании, предлагающие рядовые, средние по цене товары, нацеленные на среднего же покупателя, ведь появление в их отрасли конкурента, производящего товары «новой роскоши», может вызвать настолько быструю ее поляризацию, что таким компаниям будет крайне непросто избежать гибели, оказавшись в мертвой средней зоне. Возможности открываются в первую очередь для предпринимателей или компаний, обладающих интуицией и достаточными ресурсами, чтобы ворваться в отрасль, которая находится

в застое и может быть полностью трансформирована появлением товаров «новой роскоши». Создатели таких товаров могут очень быстро — иногда всего лишь за год или около того — перейти от первоначальной идеи к созданию прототипа будущего товара, а затем с минимальными капиталовложениями произвести его пробную, совсем небольшую партию. Очень часто бывает так, что всего лет за пять им удается вырасти в солидное дело. И если они решат продать это дело, покупатель всегда найдется.

Мы обнаружили, что в случае с товарами «новой роскоши» ни новые предприниматели, ни солидные компании не могут использовать традиционные способы разработки и продвижения продукции на рынок. Однако нам удалось выявить восемь методов достижения лидерства в «новой роскоши». Эти методы применялись компаниями, работающими в разных отраслях, с различной организационной структурой. Об этих методах мы будем говорить на протяжении данной книги.

1. Они *никогда не недооценивают своего потребителя*. Они верят, что у покупателя есть желание, интерес, ум и возможности для того, чтобы платить больше, даже если у самого предпринимателя нет ни данных, чтобы доказать свою точку зрения, ни бизнес-модели, которой он мог бы следовать.
2. Они *полностью разрушают кривую спроса (цена/объем продаж)*. Они не согласны на частичные улучшения и незначительное повышение цен. Они предпочитают сделать решительный шаг. С самого начала они замахиваются на высокие цены и большие объемы продукции, получая в результате казалось бы совершенно непропорциональную прибыль.
3. Они *обеспечивают своему товару лестницу реальных преимуществ*. Они не стараются одурачить своих потребителей бессмысленными нововведениями и не пытаются продавать свой продукт только за счет имиджа брэнда. Они вносят в него реальные технические улучшения, создающие функциональную выгоду от покупки товара, что, в свою очередь, приводит к возникновению эмоциональной связи с покупателем. Они не пытаются делать вид, что улучшенный дизайн представляет собой реальное обновление.
4. Они *ускоряют внедрение новаторских идей, повышают качество и поставляют потребителю безупречный товар*. Рынок «новой роскоши» богат возможностями, но также очень нестабилен. Это объясняется тем, что технические и функциональные преимущества товара сохраняются

весьма недолго по причине выхода на рынок все новых конкурентов, что ведет к нарастанию потока технических идей, затрагивающих все товары — от самого дорогого до самого дешевого. То, что сегодня считается престижным и выдающимся, уже завтра становится обыденным для простой торговой марки. Почти 80% автомобилей снабжены сейчас такими стандартными устройствами, как антиблокировочная тормозная система и электронная система запираания дверей, которые всего несколько лет назад считались признаком роскоши. Даже самый авторитетный брэнд не сможет долго сохранять свое эмоциональное воздействие на потребителя, если технические и функциональные выгоды от его товара становятся обыденными.

5. *Они увеличивают диапазон цен и расширяют позиционирование брэнда.* Многие брэндсы сознательно расширяют ассортимент как в сторону дорогих товаров, чтобы сделать свою марку более значимой в глазах покупателей, так и в сторону дешевых, чтобы сделать ее доступнее, конкурентоспособнее и повысить спрос. У обычной фирмы цена самого дорогого товара превосходит цену самого дешевого в три-четыре раза, игроки на рынке «новой роскоши» часто решаются на пяти- или даже десятикратную разницу между высшей и низшей ценовыми позициями. Однако при этом они тщательно разрабатывают каждый отдельный продукт на каждом ценовом уровне, не забывая и о том, чтобы четко выразить сущность своего брэнда, общую для всех производимых товаров.
6. *Они так составляют цепочки стоимости товара, чтобы он твердо стоял на всех ступенях лестницы преимуществ.* Они делают упор на контроль над этой цепочкой в целом, а не на то, чтобы стать хозяевами всех ее составляющих, и достигают истинного мастерства в ее организации. Джим Кох, основатель The Boston Beer Company, в деталях разработал процесс изготовления пива Samuel Adams Boston Lager (объединивший технологию пивоварения XIX века с современными методами контроля качества), занимался отбором ингредиентов и дистрибуцией продукции, но не стал выращивать собственный хмель или создавать огромные производственные мощности.
7. *Они используют силу маркетинга и закладывают основы успеха с помощью приверженцев своей марки.* В торговле товарами «новой роскоши» основную прибыль приносит сравнительно небольшой процент покупателей. В отраслях, где характерны частые повторные покупки (например, дамское белье или алкогольные напитки), 10% потребителей,

как правило, обеспечивают почти 50% продаж и прибыли. В стремлении понять, кто является ключевыми покупателями, лидеры рынка «новой роскоши» не полагаются исключительно на результаты традиционных методов исследования поведения потребителей, таких как опросы и фокус-группы. Они проводят более вдумчивую работу для того, чтобы определить основную целевую аудиторию, и тратят больше времени на общение с людьми, часто непосредственное. Чтобы оказать влияние на целевых потребителей, требуется осуществлять запуск продуктов, который включает тщательно подготовленные первичные продажи, нацеленные на конкретные группы населения и проводимые в специально выбранных местах, постоянную обратную связь с первыми покупателями и словесные рекомендации.

8. Они *постоянно атакуют свою отрасль с позиции аутсайдера*. Они мыслят как аутсайдеры, действуют как сторонние наблюдатели, говорят как борцы со стереотипами и стараются никогда не думать о себе как о части этой отрасли, даже после того, как становятся ее признанными лидерами.

Обзор последующих глав

Эта книга состоит из четырех частей. Часть первая описывает феномен «готовности платить больше» и причины его появления и развития. Часть вторая содержит истории потребителей и товаров отдельных категорий. Третья часть расскажет о методах и, надеемся, поощрит вас к тому, чтобы использовать возможности, открывающиеся на рынке товаров «новой роскоши». Последняя, четвертая, часть, посвящена всестороннему рассмотрению контекста предложенной темы и сопутствующей информации.

Часть первая. Погоня за «новой роскошью»

Глава 2

Те, кто платит, и их потребности. Глубокий анализ свидетельствует, что феномену «готовности платить больше» дали жизнь основные причины, воздействующие со стороны спроса. Они включают увеличение реальных доходов и собственного капитала; неожиданный доход, «подаренный» массовой розничной торговлей; меняющуюся роль женщины и изменение

состава семьи; увеличение количества разводов; возросшую искушенность и житейскую мудрость американского потребителя, а также усиление его внимания к своим эмоциям и изменившееся общественное мнение, заставляющее людей тратить больше. В этой главе также дается определение четырем эмоциональным установкам, которые руководят потребителем в момент покупки: «забота о себе», «поиск», «стремление к общению» и «индивидуальный стиль».

Глава 3

Те, кто создает, и их товары. Исследования причин и факторов со стороны предложения показывают, что и они внесли свой вклад в рост популярности «новой роскоши»; также описывается роль предпринимателя-аутсайдера, изменения в динамике розничной торговли, большая распространенность гибких цепочек поставок и доступность мировых ресурсов. Также здесь полнее раскрываются восемь ключевых методов лидеров рынка «новой роскоши».

Глава 4

Где встречаются товары и эмоции. Обзор наиболее важных видов товаров «новой роскоши» и описание первичной и вторичной эмоционально-побудительных причин для совершения покупки каждой из них. Эта глава в значительной степени основана на суммарных результатах нашего опроса 2300 американских потребителей.

Часть вторая. Лидеры

Глава 5

Мир полон секса. Эта история рассказывает о том, как Лесли Векснер превратил Victoria's Secret в «масстиджную» торговую марку и лидера в своей отрасли, раскрыв побудительные причины совершения покупок, руководящие молодыми женщинами. В нашем разговоре с Векснером он описывает, как построил торговую империю стоимостью в 10 млрд. долларов, первоначально вложив всего пять тысяч, и как он продолжает придумывать, «прикидывать», инвестировать и строить новые предприятия.

Глава 6

Прием пищи с точки зрения эмоций. Компании Panera Bread, The Cheesecake Factory и Trader Joe' помогли изменить представление о том, как, где и когда едят американцы, за счет понимания того, что прием пищи не только удовлетворяет базовую потребность утоления голода, но также важен для общения, поиска новых ощущений и впечатлений.

Рональд Шейх, CEO Panera Bread, рассказал нам, как выстроил свое предприятие, учитывая эмоциональное отношение человека к хлебу.

Глава 7

Членам семьи — только самое лучшее. Хотя количество традиционных семей сократилось и сами семьи стали меньше, американские потребители по-прежнему высоко ценят и стараются поддержать и упрочить связь с членами своих семей или — если они одиноки — с домашними животными. Мы расскажем о бизнесе по изготовлению исторических кукол и проанализируем новый статус собак и кошек (а также грызунов и змей) как членов семьи, которые тоже заслуживают только самого лучшего.

Глава 8

Внутри «нового американского дома». Дом является первейшей категорией, в которой проявляется феномен «готовности платить больше», самой большой ценностью для большинства потребителей — как с финансовой, так и с эмоциональной точки зрения. Это рассказ о том, как такие компании, как Zero, Viking и Whirlpool (самое поразительное!), превратили жилище среднего американца из скромного гнездышка в витрину «индивидуального стиля».

Глава 9

Пробуждение у американского потребителя вкуса к хорошему вину. Джекссон и другие виноделы основывались на убежденности в том, что американский потребитель способен оценить лучшие вина. Джекссон отвез нас на вертолете на свои виноградники и пригласил пообедать с ним и выпить бутылку вина на вершине холма рядом с его усадьбой.

Глава 10

Старый Свет в бутылках «новой роскоши». И водка Belvedere, и пиво Samuel Adams Boston Lager компании The Boston Beer представляют собой адаптацию традиционных европейских напитков. Процесс их создания основан на традиционных рецептах, усовершенствованных при помощи новых технологий. Результатом стал напиток, не утративший своеобразие, но производимый в больших объемах с неизменно высоким уровнем качества. Эдвард Филлипс, глава Millennium Import LLC, рассказывает о польских традициях, сыгравших важную роль в появлении водки Belvedere.

Глава 11

Очевидное превосходство и приятные отличия. Эли Кэллавей — прекрасный образец предпринимателя, работающего на рынке «новой роскоши». Он способствовал реорганизации винодельческой отрасли, создав компанию Callaway Vineyard & Winery, и произвел революцию в мире гольфа, начав продажи драйверов Big Bertha. Мы посетили Карлсбад в Кали-

форнии вскоре после смерти Эли и выяснили, что мышление с позиций аутсайдера по-прежнему живо в его компании.

Глава 12: Рассказ-предостережение о брэнде «старой роскоши». История упадка компании Cadillac показывает, что может случиться, когда кумир «старой роскоши» делает ставку на одну лишь торговую марку, считая, что этого достаточно для пробуждения в потребителях эмоциональной зависимости от товара, и не прикладывает усилий для того, чтобы снабдить его другими преимуществами. Когда на рынке появляются новые конкуренты, особенно такие, как Lexus, Mercedes-Benz и BMW, эмоционально пустой брэнд уже не может ничего изменить. Ярким контрастом предстает рассказ руководителей американского филиала BMW о том, как компания превратилась в самого прибыльного производителя автомобилей в мире.

Часть третья. Все выше!

Глава 13

Возможность. В этой главе мы предлагаем свои соображения относительно потенциала рынка и категорий, предоставляющих наибольшие возможности.

Глава 14

Рабочий план. Здесь обсуждаются конкретные шаги, которые следует предпринимать для запуска бизнеса «новой роскоши» и управления им по мере прохождения трех фаз: «провидения», «перехода» и «воплощения». Мы рассуждаем о том, как предприниматели или предприимчивые руководители могут обнаружить возможность, создать свое видение, разработать товар и вывести его на рынок.

Глава 15

Призыв к действию. Здесь мы стараемся вдохновить лидеров и новаторов и дать им импульс для создания новых продуктов и достижения лидерства.

Часть четвертая. За рамками книги

Роскошь: философский и исторический контекст. В этой главе мы суммировали наиболее важные идеи, которые повлияли на наши размышления о том, что считать роскошью, а что — необходимостью.

О наших источниках. Здесь описаны наиболее важные источники, из которых мы черпали информацию.

Признательность. Мы выражаем глубокую благодарность многим людям, которые оказали нам помощь в написании книги.

«Готовность платить больше» полезна для экономики и общества

Американцы все еще готовы платить больше. Остается огромный потенциал для трансформации различных видов товаров, появления новых лидеров и падения старых, разрушения и создания огромных ценностей, а также роста и возрождения традиционных отраслей.

В целом «новая роскошь» полезна для Америки, поскольку она приносит выгоду ее создателям и потребителям. Она представляет собой новую возможность и призыв к действию для предприятий, поскольку товары «новой роскоши» делают то, что долго считалось невозможным: они дают гораздо больше прибыли, чем рядовые товары, рассчитанные на среднего потребителя, при этом их объемы продаж существенно больше, чем у товаров категории «суперпремиум». Более того, они предоставляют предпринимателю и новатору возможность участвовать в бизнесе, имеющем эмоциональную значимость для него лично и дающем ему точку соприкосновения с теми покупателями, чья система ценностей совпадает с его собственной.

Для потребителя же «новая роскошь» является чем-то большим, чем просто товар, обладающий рядом ценных преимуществ: она дает ему беспрецедентную власть и влияние. Америка всегда развивалась за счет двух великих движущих сил — производства и потребления. Производству испокон веков уделялась львиная доля внимания и приписывалась основная заслуга в прогрессе Америки, который описывался как достижения в технологии, производительности труда, качестве и уровне обслуживания. Потребителю же отводилась роль пассивного партнера, который должен потреблять все больше, чтобы обеспечить непрерывную работу производства. Но потребителей «новой роскоши» отличает такая осведомленность, избирательность, обеспеченность и разборчивость, что производители вынуждены прислушиваться к ним и реагировать на их запросы как никогда прежде. Основные потребители «новой роскоши» относительно богаты — их доход составляет от 50 тыс. долларов в год и выше, однако эффект «готовности платить больше» действует на людей, имеющих самые разные доходы. Поляризуя рынок, товары «новой роскоши» не вытесняют дешевые аналоги, напротив, они способствуют еще большей их доступности. А давление со стороны наиболее богатых покупателей стимулирует

процесс технического усовершенствования в области товаров «суперпремиум», который затем (опять-таки быстрее, чем когда-либо прежде) охватывает и область массовой продукции, делая новаторские технологии широко доступными, в том числе и по цене.

Таким образом, «новая роскошь» может принести пользу всем нам. Потребителям она предлагает новый тип эмоционального удовлетворения от товара и возможность серьезно влиять на сферу бизнеса. Лидерам, обладающим воображением, она предлагает новую точку зрения на возможности роста предприятия, его прибыльность и искусство исполнять мечты.

Те, кто платит, и их потребности

Кто же такие потребители «новой роскоши»?

Они представляют собой на удивление пеструю картину: это мужчины и женщины всех возрастов, одинокие и семейные, имеющие самые разные профессии. Из бесед с ними нам стало ясно, что не существует типичного покупателя предметов «новой роскоши», как не существует и типичного американца.

И все же в их поведении есть нечто общее. Как показывает наш опрос, практически все (96,2%) готовы «заплатить больше» по крайней мере за один вид товара, который обладает для них особым значением, и почти 70% назвали до 10 видов товаров, на которые они могут потратить непропорционально большую, в сравнении с другими расходами, часть своего дохода. Тем не менее только половина опрошенных (48,4%) была готова потратить на товары какого-то определенного вида «столько, сколько сможет», и только половина из них назвала три категории, ради которых способна «пуститься во все тяжкие».

Эти результаты подтверждают наше любопытное заключение: покупатели предметов «новой роскоши» крайне избирательны в своем потребительском поведении. Они обдуманно и осознанно платят лишние деньги за товары определенных категорий и одновременно экономят на многих или даже большинстве других товаров. (Существуют также виды товаров, которые им не интересны или не важны.) Критерии выбора могут быть как рациональными (основывающимися на технических и функциональных характеристиках товара), так и эмоциональными.

Феномен «готовности платить больше» представляет собой важное явление современной экономики, потому что миллионы потребителей вовлечены в процесс избирательных покупок в весьма широком диапазоне товаров. Хотя это явление охватывает самые разные категории потребителей, есть люди, для которых вероятность стать покупателем товаров «но-

вой роскоши» несколько выше. Многие из них — это не состоящие в браке работающие люди в возрасте до тридцати лет. Кэти, например, 22 года, она не замужем, живет в Чикаго в отдельной квартире. Она — сотрудница коммерческой компании и зарабатывает 60 тыс. долларов в год. «Сейчас, — сказала она нам, — мне особо не за что платить, разве что за жилье, коммунальные услуги и телефон. У меня очень много свободных денег». Она покупает сумочки фирмы Coach, дорогие вина и обедает в Panera Bread. Кэти «обожает покупать продукты» и поэтому посещает фирменные продуктовые магазины и лавочки для гурманов. Но что касается шампуня, она «пользуется самым обычным, какой есть в любом киоске». Точно так же она не тратит лишних денег на одежду, потому что «мода приходит и уходит, и я могу легко сэкономить на этом».

Важными потребителями «новой роскоши» также являются бездетные семейные пары, вдовы и вдовцы с приличным доходом, родители, чьи дети выросли и живут отдельно. Чарльзу и Джудит около пятидесяти пяти, их семейный доход составляет 200 тыс. долларов, у них четверо детей от предыдущих браков, ни один из которых не живет вместе с ними. Как и многие подобные пары, Чарльз и Джудит тратят больше всего на путешествия, дом и машины. У него — BMW 3-й серии и Jaguar. Когда супруги перестраивали кухню, Джудит купила шестиконфорочную плиту Thermador и другие дорогостоящие кухонные приборы. Но они не любят переплачивать и не видят смысла в покупках, подтверждающих общественный статус. Чарльз с презрением относится к идее приобретения дорогих часов. «Мы не принимаем важных финансовых решений, не обдумав их хорошенько, — сказал он нам. — Мы готовы потратить много денег на определенную вещь, если считаем, что она действительно того стоит, мы хотим ее купить и можем себе это позволить».

Разведенные женщины «готовы платить больше» чаще других. По результатам нашего опроса, разведенные женщины готовы переплачивать за гораздо большее число товаров (до 30 различных видов), чем какая-либо другая категория потребителей. Валери пятьдесят один год, в разводе она уже двадцать пять лет, вырастила двоих детей. Она работает шахтером, добывает уголь, ее доход 60 тыс. долларов в год. (Да-да, даже шахтеры готовы платить больше.) «Деньги для меня не проблема, если мне действительно что-то нравится, — говорит она. — Я готова работать сверхурочно, чтобы получить желаемое. А хочу я то, что мне больше всего нравится». Женщины, расставшиеся с мужьями или порвавшие с любимыми, также склонны к непропорционально большим тратам на определенные виды товаров. Эмили тридцать один год, ее супругу, Полу, тридцать два, оба государственных адвокаты с семейным бюджетом бо-

лее 100 тыс. долларов. Они поссорились, и муж переехал в отдельную квартиру. За то время, пока они жили отдельно, Эмили полностью обновила гардероб. «Никогда в жизни я не занималась шоппинг-терапией», — сказала она. Но ей хотелось, «чтобы каждый раз, как он меня увидит, я хорошо выглядела. Эти покупки были моей мстью».

Работающие супруги, не имеющие детей, и работающие супруги с детьми тоже относятся к числу покупателей товаров «новой роскоши». Поскольку оба супруга зарабатывают, у них достаточно свободных денег, чтобы тратить их на дорогие товары. Поскольку у них мало времени, они испытывают необходимость покупать те вещи, которые делают их жизнь легче и помогают снять стресс. Паула, пятидесяти восьми лет, вспоминает, какво было воспитывать троих детей: «Я работала сорок часов в неделю, да еще училась. Мне приходилось расписывать все по минутам. Такое впечатление, что я двигалась по бегущей дорожке, которая никогда не останавливалась». Наденке двадцать четыре года, ее мужу, Джейку, тридцать три, оба работают, их семейный бюджет составляет более 120 тыс. долларов, детей у них нет. Она говорит: «Я много работаю, поэтому в выходные хочу побаловать себя чем-то особенным. Если после работы не делать что-то “для себя”, это будет уж слишком».

Шахтеры и бизнесмены, одинокие и семейные, родители и бездетные, в возрасте от двадцати двух до шестидесяти двух, с доходом от 45 до 200 тыс. долларов в год — тех, кто готов платить больше, невозможно определить или сегментировать с помощью традиционных социально-демографических характеристик. Но помимо избирательности в приобретении товаров они имеют немало важных общих характеристик.

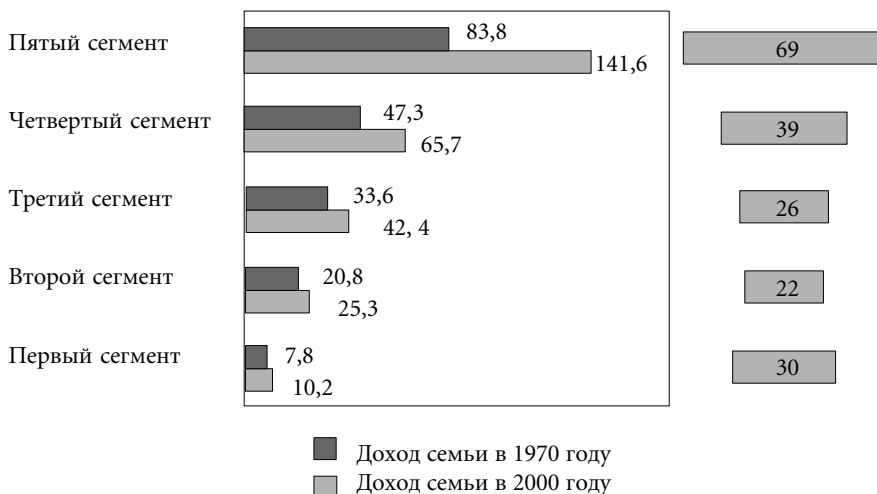
Рост доходов и свободные деньги

У американских семей сегодня больше свободных денег, которые можно потратить на дорогие товары, чем когда-либо прежде. В первую очередь это связано с повышением доходов (с 1970 по 2000 год реальный доход семьи вырос более чем на 50%). В настоящее время в Америке около 112 млн. семей, почти 27 млн. из них имеют годовой доход 75 тыс. долларов и выше, годовой доход 15 млн. семей превышает 100 тыс. долларов.

Богатство все интенсивнее концентрируется в верхней части шкалы доходов. Если поделить население на пять равных частей, то на верхний сегмент — 20%, в которые попадают люди с доходом от 82 тыс. долларов в год, — приходится почти 50% совокупного дохода. К тому же доходы этой группы населения повышаются значительно быстрее, чем у других групп:

Средний доход семьи
(в ценах 2000 года)

Рост среднего дохода
семьи с 1970 по
2000 год (%)



Доход наиболее обеспеченных семей в последние тридцать лет рос особенно быстро, и разрыв между верхней частью доходной шкалы и ее средней частью увеличился.

с 1970 по 2000 год они увеличились в реальных цифрах почти на 70%. На два верхних сегмента (40%) приходится практически 73% совокупного дохода. Именно эти два верхних сегмента составляют наиболее важную часть потребителей товаров «новой роскоши».

В последние десять лет произошло и резкое повышение совокупной стоимости всех вложений, включая акции. Даже несмотря на падение цен на фондовой бирже в период с 2001 по 2003 год американцы все равно обладают огромными накоплениями. Верхний сегмент контролирует около 63% этого совокупного собственного капитала, два верхних сегмента — почти 80%.

Рост ценности дома и увеличение капитала, вложенного в недвижимость

Сегодня больше американцев, чем когда-либо ранее, владеют собственными домами (в 2002 году в Соединенных Штатах насчитывалось 73 млн. домов, находящихся в частной собственности. Для сравнения: в 1970 году —

около 41 млн.). Это стало возможно благодаря уменьшению первоначальных взносов и процентов по кредитам на приобретение недвижимости, а также различным схемам кредитования и правительственным программам поддержки. Многие владельцы домов придерживаются мнения, что дом является наименее рискованным долгосрочным вложением денег, и очень большая часть затрат на предметы «новой роскоши» связана с обустройством жилья.

За эти годы дома американцев значительно увеличились в размерах. В 1950 году типичный новый дом имел площадь около 1000 кв. футов, в нем было две спальни, одна ванная комната, и не было ни гаража, ни кондиционера, ни камина. В 2000 году средний новый дом имел площадь уже около 2265 кв. футов, в нем было три спальни, 2,5 ванные комнаты, гараж на две машины, централизованная система кондиционирования воздуха и по крайней мере один камин.

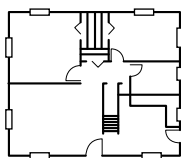
Дома выросли, а участки земли, на которых они располагаются, — наоборот уменьшились. В 1985 году средний размер участка составлял 17 610 кв. футов (около 0,4 акра), в 2000 году он уменьшился до 12 910 кв. футов (около 0,28 акра). А значит, большая часть владений собственника находится внутри дома, что делает внутреннюю отделку и оборудование помещений еще более важным.

Продажа строящихся и уже существующих домов постоянно росла, как впрочем, и их стоимость — и активнее всего был спрос на дорогие здания, ценой от 250 тыс. долларов. В результате сегодня капитал, вложенный в недвижимость, составляет гигантскую цифру около 7 трлн. долларов. Средний домовладелец имеет нереализованный доход в виде своего дома стоимостью около 50 тыс. долларов, и владельцы домов без особых сомнений запускают руку в этот капитал: почти половина из них берет ипотечный кредит, кредитную линию или вторую закладную. Из тех, кто получал средства таким образом, 22% брали часть суммы наличными. Владение недвижимостью стало солидным источником средств для покупки предметов «новой роскоши», большая часть которых предназначена для обустройства дома.

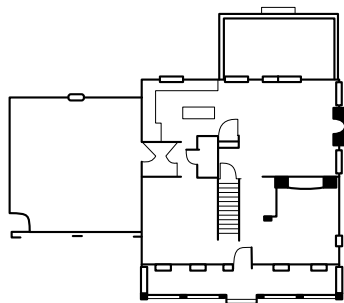
Поскольку дома стали больше и их ценность выше, чем в прошлом, неудивительно, что значительная часть денег, взятая из их стоимости, тут же вкладывается обратно в виде дополнительных усовершенствований, оборудования и бытовых приборов. Кроме того, дом представляет собой наиболее эмоционально значимую собственность для большинства потребителей, и в том числе по этой причине деньги, вложенные в него, не считаются потраченными впустую. В 2001 году американцы израсходовали на товары и услуги, связанные с жильем, около 160 млрд. долларов, в сравне-



1000 кв. футов



2265 кв. футов



Новые американские дома стали значительно больше по размеру, увеличившись по сравнению с 1950 годом более чем в два раза. В них также предусмотрено гораздо больше удобств. Однако участки, на которых они построены, уменьшились. Иллюстрации воспроизводятся с разрешения Национальной ассоциации домостроительства.

нии с 67 млрд. в 1970 году. (Объем продаж сети магазинов Home Depot вырос с 1,6 млрд. долларов в 1985 году до 54 млрд. в 2001-м, что составляет практически треть суммарных расходов американцев на оборудование дома.)

Большая часть этих денег «осела на кухне». В 65% случаев переобустройства домов в 2000 году была усовершенствована именно кухня. В процессе переобустройства кухни устанавливались столешницы из полированного гранита, настилались новые полы, монтировалась новая система освещения, производилось оснащение бытовой техникой высочайшего класса, устанавливались посудомоечные машины с сушкой и встроенные холодильники. Ванные комнаты занимают второе место: 51% всех переобустройств включали переоборудование ванной комнаты, в том числе установку душа со сменными насадками или системой парообразования, туалетных столиков, обогревательной системы «теплый пол». Два этих помещения (ванная и кухня), а также спальня представляют собой наиболее эмоционально значимые области внутри каждого дома. Кухня — центральное место для общения членов семьи, ванная — важнейшее место, предназначенное для индивидуального обновления и восстановления сил.

Выросло число семей, имеющих в собственности два дома. В 1980 году таких вторых домов было 1,7 млн., сегодня их более 4 млн. Второй дом часто имеет не меньшее значение, чем основное жилище. Люди, часто меняющие свое место жительства и работу, так же как и семьи, улучшающие свои жилищные условия (когда позволяет доход и процентные ставки), зачастую питают более глубокую и длительную привязанность именно к своему загородному дому. Для такого особого дома вполне естественно покупать особые вещи. Поэтому даже небольшие домики у озера или в горах нередко могут похвастаться гранитными столешницами, мраморными ванными, мебелью от Pottery Barn, махровыми халатами от Restoration Hardware для гостей и обеденными сервизами от Crate and Barrel. Такой второй дом — это место для восстановления сил и отдыха, и каждая проведенная в нем ночь вспоминается как особенное, драгоценное время. А чем лучше окружающие вас вещи, тем приятнее воспоминания.

Снижение стоимости жизни и повышение дискреционного дохода

Другим важным вкладом в повышение благосостояния потребителей являются сбережения, «подаренные» дисконтными сетями и дискаунтерами. За несколько лет такие лидеры розничной торговли, как Wal-Mart, Costco, Home Depot, Lowe's, Kohl's, Circuit City и другие, снизили издержки и уменьшили торговую наценку настолько, что покупатели могут теперь наслаждаться «ежедневно низкими ценами» на широкий спектр товаров, а соответственно, снижается и стоимость жизни. По нашим оценкам, в 2001 году таким путем было высвобождено как минимум 100 млрд. долларов, которые могут быть потрачены на покупку товаров «новой роскоши», и эта тенденция, скорее всего, продолжится и в последующие годы.

Повышение реальных доходов, увеличение суммарного капитала, в том числе вложенного в собственные дома, и снижение стоимости жизни привели к повышению дискреционного дохода — денег, остающихся после покупки всего необходимого, — всех слоев населения. Однако не существует ни общепринятого точного определения «дискреционного дохода», ни способов его измерения, поскольку не существует четкой границы между «необходимым» и «необязательным», или «роскошью».

Большинство американцев, даже те, кто имеет самый низкий доход, могут позволить себе приобрести все необходимое для физического выживания: пищу, одежду и крышу над головой, и даже после этого у них остаются деньги на удовлетворение других потребностей и желаний. По нашим

оценкам, за последние тридцать лет был создан дискреционный доход как минимум в 3 трлн. долларов.

Многие желания представляют собой «усовершенствования» все тех же основных потребностей. К примеру, можно утолить жажду стаканом воды из-под крана, а можно — бокалом Chardonnay от Kendall-Jackson, продающегося по цене 12,95 доллара за бутылку. В холода можно надеть вязаный свитер, купленный в универсаме Sears за 19,99 доллара, а можно — кашемировый пуловер за 99 долларов из салона Bloomingdale's. Это вопрос личного предпочтения и стиля. Другие потребности и желания не связаны напрямую или косвенно с выживанием, но имеют столь же большое значение для потребителя — это товары, которые приносят ему социальное, интеллектуальное, эмоциональное или духовное удовлетворение. Такие потребности могут быть очень разными — от косметической инъекции Botox¹ до кухонной плиты фирмы Viking. И тут уже общество в значительной мере определяет, что является необходимостью, а что — роскошью. В Америке XXI века унитаз с легкостью определяется как необходимость, хотя в XIX веке он являлся скорее роскошью. Для потребителя, по доходам относящегося к самым нижним 20%, это может быть унитаз American Standard за 56 долларов, а покупатель, увлеченный товарами «новой роскоши», может выбрать и модель Fables & Flowers от фирмы Kohler за 1134 доллара.

Потребности и желания, а также дискреционный доход, относительно гибкие и эластичные по своей сути, занимают центральное место в «готовности платить больше». У каждого покупателя имеется свое, отличное от других мнение о том, что является «необходимым» для его выживания в его собственном мире и какую сумму он готов на это потратить. Как сказал нам один из опрашиваемых: «Необходимое — это одно из тех относительных понятий, которые зависят от того, кто ты и какое место занимаешь в жизни. Когда какие-то вещи становятся важны для человека, они превращаются в необходимые».

Женщины как потребители «новой роскоши»

Женщины занимают лидирующее место среди потребителей предметов «новой роскоши», но они чрезвычайно отличаются от «потребителей-домохозяек» 1950-х годов.

¹ Botox (торговая марка) — нейротоксин, клинически используется в небольших количествах для лечения косоглазия, лицевого спазма и других неврологических расстройств, связанных с болезненным сокращением мышц, а также в косметических процедурах для временного разглаживания морщин.

Сегодня большинство американских женщин активно участвуют в трудовой деятельности, 60% американок в возрасте от 16 до 64 лет работают полный день или хотя бы на неполную ставку, в возрастной группе от 25 до 54 лет (период получения наибольшего заработка) работают 76% женщин. Но женщины не просто трудятся, они еще и получают более высокие, чем когда-либо прежде, зарплаты. Средний реальный доход женщин (в ценах 2001 года), работающих полный день, увеличился с 21 477 долларов в 1970 году до 30 240 в 2001-м, то есть на 41%.

Более того, выросла продолжительность рабочего времени женщин: 20% работающих женщин заняты 40 часов в неделю (в 1976 году это было характерно всего лишь для 13%), женщин, которые работают не менее 49 часов в неделю, сегодня в два раза больше, чем в 1970 году, а 7% работающих женщин находятся на работе от 49 до 59 часов в неделю. И несмотря на то что почти четверть всех работающих женщин трудится неполный рабочий день, средняя продолжительность рабочей недели также увеличилась — с 16,2 часа в 1969 году до 26,6 часа в 1998-м. Увеличение продолжительности рабочего дня имеет важное значение, потому что в результате растет нагрузка на работающих женщин, имеющих семью, им хронически не хватает времени, чтобы успеть сделать все необходимое.

Гораздо больше стало одиноких женщин. Современные женщины реже выходят замуж, а если выходят, то делают это в более позднем возрасте. Процент незамужних женщин в возрасте от 25 до 29 лет за последние 30 лет более чем утроился: с 11% в 1970 до 39% в 2000 году. Эта категория женщин оказывает чрезвычайно большое влияние на рынок товаров «новой роскоши» — и как потребители, и как те, кто определяет его вкусы.

Результатом таких социальных изменений стало то, что большое число одиноких работающих женщин получает огромный совокупный доход — более 374 млрд. долларов. У них нет никаких серьезных финансовых обязательств, кроме оплаты жилья и, в некоторых случаях, обучения. У них нет семей, для которых требовалось бы покупать определенные товары, и они, как правило, еще слишком молоды, чтобы копить на старость или на образование своих еще не рожденных детей. Если женщина живет с мужчиной вне брака (а количество таких пар выросло с 439 тыс. в 1960 году до 4,736 млн. в 2000-м), то, как правило, он также зарабатывает и имеет доход. Поэтому женщины чувствуют себя вправе покупать то, что им хочется, и являются первыми кандидатами на приобретение определенных видов товаров и услуг «новой роскоши», в том числе модной одежды, продуктов и напитков, автомобилей, мебели, кормов для животных и т. д.

(Интересно отметить, что влияние одиноких молодых женщин на экономику не является особенностью исключительно американского общества. В Японии сегодня около 5 млн. молодых незамужних работающих женщин проживают вместе с родителями. Они тратят до 10% ежегодного дохода на покупку модных товаров и представляют собой ту часть японского общества, которая имеет наибольшие расходы. В результате они превратились в мощную силу, определяющую вкусы японских покупателей. Например, они способствовали превращению торговой марки Louis Vuitton в самую популярную марку одежды класса «люкс» в Японии, настолько популярную, что компания LVMH, которая владеет этой маркой, опасается, что покупатели всего мира станут приписывать компании японское, а вовсе не французское происхождение.)

И, наконец, главная причина, по которой женщины так важны для феномена «новой роскоши». Большинство наблюдателей отмечают, что женщины всегда обладали исключительной способностью оценивать товары (в первую очередь те, которые составляют основу розничной торговли) и отличались тонким пониманием сложных эмоциональных смыслов и социальных посланий, которые заключены в этих товарах. В ходе бесед с потребителями мы обнаружили, что покупатели-женщины тонко чувствуют сигналы, скрытые в брэнде, цвете и мельчайших деталях дизайна, в качестве и упаковке, — причем с самого раннего возраста.

Их потрясающая проницательность и «понимание» товаров, вместе с растущей покупательной способностью и влиянием, означает, что женщины представляют собой наиболее важных потребителей товаров «новой роскоши». У них есть средства, мотивы и возможности для покупки этих товаров — особенно тех, которые удовлетворяют их важные эмоциональные потребности.

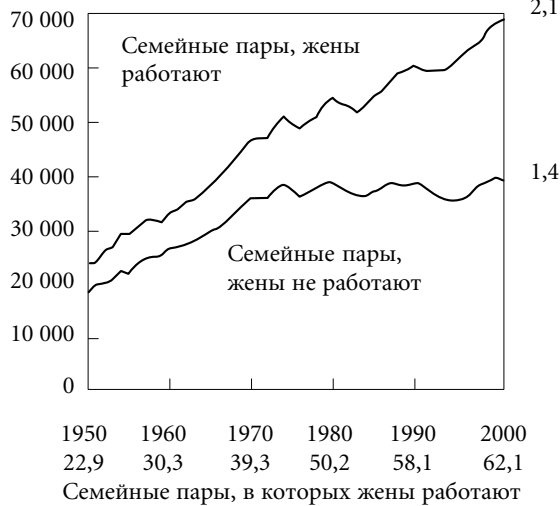
Изменение структуры семьи

Точно так же, как не существует типичного потребителя предметов «новой роскоши», не существует и типичной «американской семьи». Традиционному образу семьи, состоящей из матери, отца и детей, живущих под одной крышей, соответствует лишь 24% американских семей, но даже они в реальности отличаются от традиционных представлений: родители стали старше, детей стало меньше, и в большинстве случаев оба родителя работают.

Мужчины так же, как и женщины, сочетаются узами брака значительно позже, чем в прежние времена. В 1970 году средний возраст людей, всту-

Средний реальный доход
семьи (в ценах 2000 года)

Годовой прирост, в
сложных процентах
с 1950 по 2000 год —
2,1

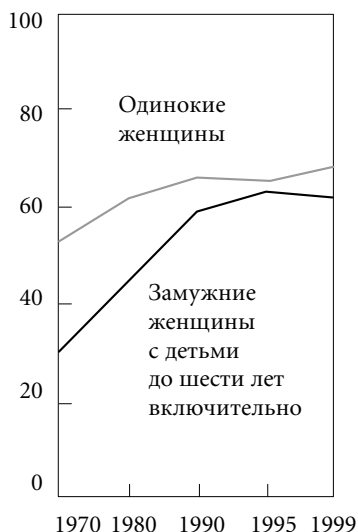


Рост доходов семейных пар в значительной степени определяется заработком жен.

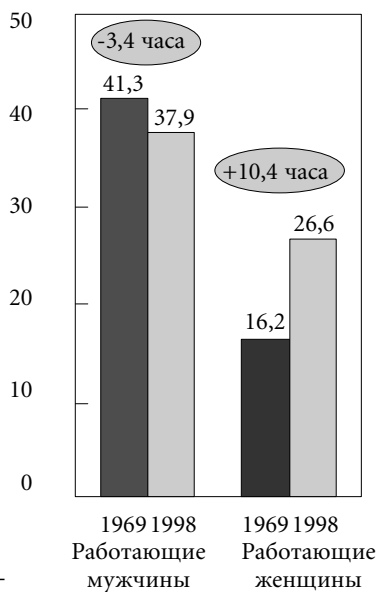
пающих в первый брак, составлял 20,8 лет, а в 2001 году — 25,1 лет. Отчасти в результате позднего замужества женщины рожают первого ребенка в более старшем возрасте. За последние три десятилетия средний возраст матери при рождении первого ребенка увеличился с 22,5 до 26,5 лет, а доля женщин, рожающих первого ребенка только после тридцати, увеличилась с 18 до 38%. Позднее появление детей означает рост числа бездетных семей, где доход обеспечивается двумя людьми, и эти пары вносят существенный вклад в развитие рынка товаров «новой роскоши», потому что у них есть свободные деньги и сравнительно немного обязательств, помимо собственных потребностей и желаний.

Женщины не только позже рожают первого ребенка, они вообще заводят меньше детей. С 1970 по 2000 год показатель рождаемости упал с 87,9 до 67,5 на каждую тысячу женщин детородного возраста. Сокращение рождаемости вызвало как уменьшение среднего размера семьи (с 3,11 члена в 1970 году до 2,60 в 2000-м), так и снижение числа семей с детьми моложе восемнадцати лет. В результате реальный доход на душу населения значительно увеличился. Часть дохода, приходящаяся на каждого члена семьи, в 1970 году составляла 12 400 долларов в год, в 2000 году она выросла до 22 000 долларов, т. е. более чем на 75%. Это означает, что в средней семье остается больше незадействованных денежных средств для совершения значительных покупок.

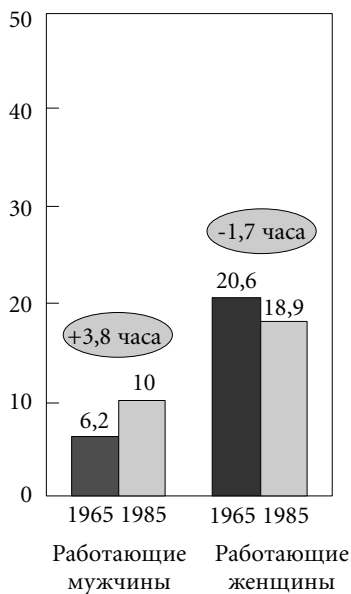
Участие в трудовой деятельности (%)



Количество рабочих часов (в неделю)



Количество часов, затрачиваемых на ведение домашнего хозяйства (в неделю)



Увеличилось число работающих американских женщин, растет продолжительность рабочей недели женщин, и они по-прежнему несут на себе значительную часть домашних забот. Они ощущают эмоциональную перегрузку и постоянную нехватку времени на то, чтобы делать все необходимое.

Даже если женщины рожают детей, они чаще всего не бросают работу. В 1960 году работающие женщины, состоящие в браке и имеющие детей до шести лет, представляли собой меньшинство, чуть более 18% трудовых ресурсов страны. В 2000 году этот процент увеличился на 41 пункт и достиг практически 63%. Резко возрос и процент работающих замужних женщин с детьми в возрасте от шести до восемнадцати лет (с 39% в 1960-м до 77% в 2000 году).

И все же работающие женщины по-прежнему несут на себе почти все заботы, связанные с воспитанием детей, и выполняют большую часть работы по дому, в том числе занимаются стиркой, приготовлением еды, покупкой продуктов, заботятся о заболевших членах семьи. Замужние работающие женщины, имеющие детей, фактически работают в две смены. Они чувствуют себя перегруженными и честно признаются, что нуждаются в помощи при выполнении своих обязанностей, а также в минутах отдыха. Поскольку у них есть деньги, которые они могут потратить, они готовы дорого платить за товары «новой роскоши», которые способны облегчить им жизнь и порадовать душу. Вот что говорит об этом Николь, двадцативосьмилетняя женщина-адвокат: «Женщины сегодня с большей готовностью тратят деньги на себя. Нам кажется, что нашим матерям не удавалось потратиться на себя, потому что они не зарабатывали самостоятельно, а мы зарабатываем и можем себе это позволить. Финансовая независимость порождает следующее отношение: я могу купить все что угодно, если мне этого хочется».

Более продолжительный период ухаживания и высокий процент разводов

Поскольку браки стали заключаться позднее, молодые люди тратят больше времени и денег на процесс ухаживания, создание своего имиджа и познание мира. Многие из них решают вообще не вступать в брак, и по мере того, как растут их доходы, у них появляется все больше свободных денег для приобретения тех товаров, которые приносят им удовольствие. Многие из тех, кто все же женится или выходит замуж, вступают в первый брак, обладая солидными суммами дискреционных доходов и накоплений, которые могут быть потрачены на приобретение товаров для дома и семьи.

Хотя люди стали вступать в брак в значительно более позднем возрасте (и, предположительно, делают это более осознанно), процент разводов остается весьма высоким. С 1973 по 1995 год вероятность того, что брак за-

кончится разводом в течение первых десяти лет, возросла с 20 до 33%. Более 50% первых браков и 58% вторых заканчивается разводом.

Хотя чаще всего после развода женщина имеет меньше средств, чем в браке, наше исследование показало, что разведенные женщины относятся к числу самых активных покупательниц. И мужчины, и женщины, состоящие в разводе, чаще ужинают вне дома, покупают автомобили и одежду, ремонтируют и обустраивают свои дома, отправляются в захватывающие путешествия и приобретают одежду и украшения — и все для того, чтобы сгладить (хотя бы отчасти) переход к новой жизни. Они представляют собой важную часть рынка потребления с определенной системой ценностей и интересов и особым отношением к брендам.

Образование, искушенность и жизненный опыт

Феномен «готовности платить больше» не проявился бы так ярко (даже при возросшем благосостоянии населения и влиянии женщин), если бы не изменился сам американский потребитель. Сегодняшний потребитель имеет более высокий уровень образования и больший жизненный опыт и поэтому, как правило, более требователен к качеству приобретаемых товаров.

Число людей, получивших высшее образование, сегодня больше, чем когда-либо прежде. И все же они составляют меньший процент, чем можно было бы ожидать: лишь немногим более 50% населения в возрасте от 25 лет окончили колледж. Традиционно дипломами колледжей могут похвастаться чаще мужчины, чем женщины, но эта тенденция начала меняться в 1990-х годах. К 2000 году дипломы колледжей получили 13% женщин в возрасте от 20 до 24 лет и всего 8,6% мужчин того же возраста. Тем не менее и в отношении мужчин, и в отношении женщин справедливо, что более высокий уровень образования, как правило, соответствует более высокому уровню доходов. Поэтому среди людей, относящихся к верхнему сегменту шкалы доходов, получили высшее образование 58,1%, в сравнении с 27% в среднем по Америке.

Наличие высшего образования не только сказывается на способности потребителя зарабатывать деньги, оно также повышает для них ценность приобретения знаний на протяжении всей дальнейшей жизни. Потребители говорят о получении нового знания как о ключевом факторе привлекательности определенных типов товаров, им необходимо знать историю торговой марки и разбираться в заинтересовавшей их категории товаров.

Потребители товаров «новой роскоши» хотят иметь возможность получить информацию о конкретном товаре и компании, его производящей. Именно поэтому столь многие брэнды «новой роскоши» имеют свою «легенду». К каждой кукле серии American Doll прилагается хорошо изданная полноцветная книжечка с описанием ее жизни, которое включает в себя в том числе и освещение конкретной исторической эпохи. Рассказ о том, как у основательницы производства замороженной пиццы American Flatbread родилась ее идея, помещен прямо на обороте коробки.

Американцы превратились в заядлых путешественников. Появление в 1958 году межконтинентального самолета Boeing 707 сделало мир значительно доступнее, чем прежде, для большего числа американцев. Однако цена билета по-прежнему оставалась высокой (около 2500 долларов в ценах 2002 года за перелет Нью-Йорк — Париж и обратно эконом-классом) и была недоступна представителям среднего класса. Вслед за дерегулированием деятельности авиакомпаний в 1978 году цены на билеты начали падать. К 1998 году перелет Нью-Йорк — Париж и обратно стоил уже 687 долларов (в ценах 2002 года), а в 2002 году билеты можно было купить всего за 332 доллара. Как только снизилась цена на билеты, число путешествующих в Европу резко увеличилось. В 1970 году Европу посетили 3 млн. американцев, в 2000-м — 11 млн. Все больше растет и популярность путешествий в азиатские страны. Число посещающих их американцев с 1990 по 2000 год увеличилось на 93%. Самой популярной азиатской страной сегодня является Япония, однако быстрее всего увеличивается количество желающих посетить Китай.

«Путешествия расширяют кругозор» — известная истина. Посещение других стран определенно способствовало увеличению познаний американцев в области европейской культуры и знакомству с различными товарами, в том числе автомобилями, бытовыми приборами, кожаными изделиями, косметикой и парфюмерией, модной одеждой и аксессуарами, пищей, водой, винами и кофе. Это привело к появлению американских продуктов, которые следуют европейскому стилю, но не копируют его (например, Ховард Шульц, основатель компании Starbucks, говорит о переносе эмоциональной атмосферы итальянского кафе на американскую почву). Это также способствовало увеличению импорта европейских товаров — от наиболее дешевых, таких как минеральная вода в бутылках, до весьма дорогостоящих, например автомобилей.

В последние годы американских путешественников уже не удовлетворяют стандартные туры по Европе. Путешествие все чаще рассматривают как познавательное мероприятие, а не просто отдых. Люди хотят пережить необычное, особенное приключение и готовы за это платить. Любители по-

есть отправляются в гастрономические туры в Париж. Охотники за приключениями посещают деревни племени самбуру в Кении. Для много работающих и испытывающих чрезмерные стрессы американцев путешествие становится возможностью познакомиться с культурами, для которых характерны достаточно медленный темп жизни и больший упор на получение удовольствий, в которых больше времени проводят с друзьями и семьей, — то есть испытывают более глубокое чувство личного удовлетворения.

Путешественники возвращаются, полные новых впечатлений, и им хочется привнести все это в свою жизнь дома, на родине. Привлекательность многих товаров «новой роскоши» состоит в том, что они содержат в себе экзотику или напоминают потребителям о каком-то моменте или переживании, которое они испытали во время путешествия. Бетси, двадцатидвухлетняя работающая женщина, так объясняет, почему она покупает продукты в специализированных магазинах: «Процесс покупки доставляет большее удовольствие, ты чувствуешь, что приобретаешь продукты именно в том месте, где ценят таких покупателей, как ты. Это больше похоже на итальянский рынок».

Пристрастие к межконтинентальным путешествиям (и во все более экзотические места) будет и в дальнейшем возбуждать у американцев интерес к импортным товарам и способствовать повышению спроса на те товары и услуги, которые напоминают о зарубежных поездках.

Глубокое осознание эмоциональных потребностей и изменение отношения к потреблению

Чтобы породить управляемого эмоциональным порывом потребителя товаров «новой роскоши», недостаточно было роста благосостояния, увеличившегося влияния женщин и большей искушенности покупателей, ибо сохранялся мощный тормозящий фактор: чувство вины. Американцы всегда ценили трудолюбие и неодобрительно относились к чрезмерному потреблению. Однако в 1960-х годах на них буквально посыпались утверждения популярных ведущих о том, что американцам следует стремиться к достижению мечты, удовлетворению эмоциональных потребностей, максимальному раскрытию личности, получению удовольствия от жизни, самореализации. Но не только — предлагалось еще позаботиться о себе, помнить о том, кто важнее всего, вознаграждать себя за успехи и повышать самооценку.

С этими утверждениями были, как правило, связаны упоминания об определенных товарах или услугах, и американцам постепенно станови-

лось ясно, что им дается разрешение на несколько более агрессивное потребление, чем то, которое было характерно для них в прошлом, *в том случае, если потребление служит высшему благу, а именно самоусовершенствованию или развитию отношений между людьми*. Лидеры мнений не только позволяли американцам «пуститьсь во все тяжкие», но и активно призывали их к этому. И в качестве последнего «акта помощи» они демонстрировали своим аудиториям, какому стилю жизни им следует подражать, и рекламировали товары, которые, по их мнению, стоило приобрести.

Опра Уинфри — вдохновитель мирового класса, и ее призывы обращены в первую очередь к женщинам. Она управляет влиятельной империей, выстроенной вокруг телевизионной программы *Оprah*, которую в Соединенных Штатах смотрят около 22 млн. потенциальных потребителей. Журнал Опры Уинфри «О», впервые вышедший в 2000 году, стал самым удачным новым проектом в этой индустрии. В течение года его тираж вырос настолько, что сумел превзойти прежнего лидера среди женских глянцевого журналов *Martha Stewart Living*. Средний доход 2,6 млн. постоянных подписчиков журнала «О» составляет 63 тыс. долларов в год, и они горят желанием потреблять товары «новой роскоши», такие как *Coach*, *Lexus* и *Donna Karan*. Главное сообщение Опры, которое она адресует своим зрителям во время своих «живых» выступлений, очень простое: «Живите лучшей жизнью! Открыв для себя неожиданные возможности, вы сделаете свою жизнь ярче, значительнее и интереснее».

Свою миссию Опра формулирует достаточно претенциозно: «Использовать телевидение для изменения жизней людей, для того, чтобы заставить зрителей взглянуть на себя по-новому и принести счастье и чувство удовлетворенности в каждый дом». Источником доверия к ней, необходимого для осуществления этой высокой цели, служат ее личные (и в то же время весьма публичные) триумфы и падения. Аудитории известны все детали ее прошлого: скромное происхождение — она родилась в сельском районе штата Миссисипи, сексуальные домогательства, которым она подвергалась в детстве, и продолжительная борьба с лишним весом и низкой самооценкой. Ее эмоциональный и духовный путь к самоутверждению, самопознанию и принятию себя также стал достоянием публики, и Опра приглашает аудиторию, телезрителей и читателей журнала последовать за ней по этому пути. Чтобы обрести мудрость и вдохновение, которые могут дополнить ее жизненный опыт, она общается со специалистами и гуру, вызывает знаменитостей на разговор о том, «Что я знаю наверняка», и побуждает героев дня рассказать о «Том самом моменте», который позволил им достичь успеха.

Мантра Опры — «Живите лучшей жизнью» — отвечает стремлениям многих американских женщин. В этой мантре заключена самая сущность

Опры, и она пронизывает все аспекты брэнда «Опра Уинфри»: начиная с советов в отношении здоровья, общения и секса; товаров, которые она отбирает для представления в своем «Списке О»; тем ее трансамериканских турне и семинаров; содержания книг, о которых она рассказывает. Но какие бы высокие стремления ни пронизывали ее жизнь и слова, сама Опра по-прежнему понятна и доступна. Жанна, сорокапятилетняя одинокая женщина из Калифорнии, и ее мать были двумя из 8500 людей, заплативших по 185 долларов за билет, чтобы увидеть Опру во время ее турне по Америке «Живите лучшей жизнью» 2001 года. «Это — одна из наиболее ярких личностей, которых я когда-либо встречала, — сказала нам Жанна. — Она на самом деле сошла со сцены, пошла в зал, разговаривала с пришедшими увидеть ее людьми, задавала им вопросы. У нее такие потрясающие взгляды на жизнь и такая щедрая душа, что, мне кажется, каждый должен иметь возможность познакомиться с ней лично. Я очень ее уважаю». И слова Опры, и ее способ общения находят отклик у американцев.

Журнал «О» углубляет связь Опры с американскими женщинами, определяя конкретные темы, вокруг которых аккумулируется традиционная для Опры смесь советов, информации и призывов. Каждый номер журнала сфокусирован на одной «миссии», и эти миссии в точности соответствуют четырем эмоциональным установкам, которые были получены в результате проведенного нами исследования потребителей. Среди «миссий» были: «Снятие стресса», «Здоровье», «Уют» (забота о себе); «Интим», «Семья», «Дружба», «Любовь», «Секс» и «Свидание» (стремление к общению); «Приключение», «Путешествие», «Изобретая заново» (поиск); «Успех», «Вы избраны» и «Мечтайте по-крупному» (индивидуальный стиль). В номере «О» за октябрь 2002 года, темой которого было «Снятие стресса», Опра предлагает читателям следующее: «Мысль о том, что, заботясь о себе, вы можете лучше заботиться об окружающих, по-прежнему с трудом воспринимается многими из женщин, с которыми мне приходилось беседовать... Это теория “кислородной маски”: если вы не наденете маску первой, вы не сможете спасти никого другого. Остановитесь. Ни о чем не думайте. Дышите. Отпустите себя на волю. И напомним себе: это мгновение — единственное, о котором вы наверняка можете сказать, что оно у вас есть».

Способность Опры общаться с американскими женщинами на эмоциональном уровне привела к тому, что она приобрела очень большое влияние на их поведение и умы. Когда Опра обратилась к американкам с призывом «Начни двигаться» и предложила вместе с ней заняться фитнесом во время кампании «Весенний тренинг» 1995 года, тысячи женщин откликнулись на ее призыв. «Вы не можете быть “слишком заняты” для того, чтобы сделать несколько упражнений, — объяснила нам одна из женщин. —

Я поняла это, смотря программу Опры. Она — самая занятая женщина в мире, поэтому если она может найти для этого время, то это может и любая из нас». Каждая книга, отобранная Опррой для своего «Книжного клуба» начиная с 1996 года (а на момент написания нашей собственной такой было уже сорок шесть), становилась бестселлером. В 1999 году Американский национальный книжный фонд признал заслуги Опры, наградив ее Национальной книжной премией за вклад в пропаганду чтения и обновление издательского дела.

Как и рекомендуемые ею книги, товары, отбираемые Опррой для своего ежегодного предрождественского списка «наиболее понравившихся вещей», моментально становятся популярными. Компания Origins, производящая косметику, сообщила, что товаром, лучше всего распродававшимся во время рождественского сезона, был интенсивно увлажняющий крем для тела White Tea серии A Perfect World (30 долларов за семь унций), рекомендованный Опррой в ее предрождественском списке 2002 года. Chico's, сеть фирменных магазинов, специализирующаяся на продаже одежды и аксессуаров для женщин и продающая, в частности, часы за 38 долларов, показанные в том же шоу Опры, сообщила журналу *Women's Wear Daily*, что сразу же по окончании передачи на их магазины и телефонные центры обрушился шквал обращений потребителей. 75% запросов были от клиентов, впервые обратившихся в эти магазины. Влияние Опры принесло немалые деньги и ей самой. По оценкам специалистов, ее собственный капитал составляет около 1 млрд. долларов, а в 2001 году доходы от ее шоу и журнала составили 300 и 140 млн. долларов соответственно.

Предприятие Марты Стюарт — Martha Stewart Living Omnimedia — развивалось в обратном порядке. Оно началось с журнала *Martha Stewart Living* («Жизнь по Марте Стюарт»), а уж потом проникло на телевидение. Журнал, имеющий 2,4 млн. подписчиков, по-прежнему конкурирует с «О» за первое место в списке популярности, а телевизионные шоу «Жизнь по Марте Стюарт» и «На кухне с Мартой» смотрят миллионы семей. Марта сосредоточивает внимание на восьми темах — «Дом», «Приготовление пищи и развлечения», «Садоводство», «Рукоделие», «Уход за домом», «Праздники», «Свадьбы» и «Дети» — и называет себя так: «Пользующийся самым большим доверием американцев проводник в мир стильной жизни». Даже в трудный для нее период в 2002 году, когда она попала под суд за инсайдерскую торговлю акциями, ее популярность (в отличие от акций ее компании) ничуть не упала. Как сказала нам одна женщина: «Марта в числе первых сказала нам, что твой дом — это важно. Она понимает значение семьи. Для нас она большое утешение».

Товары и услуги играют важную роль в деятельности обеих женщин. Призыв Опри обращен в первую очередь к личности, она говорит о самосовершенствовании и самореализации, заботе о себе и о том, как «быть достойной этого». Опра в меньшей степени, чем Марта, связана с товарами, она побуждает своих последователей задуматься о «Духе и личности», «Взаимоотношениях», «Питании и доме», «Душе и теле» и не думать только о том, сколько это может стоить. Марта в большей степени выполняет функции социального наставника, который помогает людям полнее выразить себя и установить лучшие отношения с семьей и друзьями. Она продвигает на рынке товары под своим собственным брэндом и открыто и без стеснения пропагандирует своих многочисленных деловых партнеров и спонсоров. Эти две женщины сыграли ключевую роль в возникновении феномена «готовности платить больше». Опра говорит потребителям, что покупать предметы «новой роскоши» позволительно, а Марта рассказывает, как именно это следует делать.

Товары и услуги приобретают еще большее эмоциональное значение, когда они связаны с вымышленными персонажами, обладающими большой привлекательностью. Около 12 млн. телезрителей смотрят весьма успешный сериал телекомпании НВО о четырех ищущих любовь женщинах, живущих в Нью-Йорке, — «Секс в большом городе», в котором актриса Сара Джессика Паркер играет роль Керри Бредшоу, журналистки, ведущей в газете рубрику о стиле жизни.

Герои сериала пользуются реально существующими товарами, и зачастую действие происходит в реальных местах (ресторанах и магазинах). В результате в сознании потребителя страхи и мечты героев ассоциируются с вещами, которыми те владеют или пользуются. Поскольку очень много людей идентифицируют себя с героями сериала «Секс в большом городе», этот фильм приобрел значительное влияние на выбор потребителей, особенно в том, что касается алкогольных напитков, ресторанов, одежды, украшений, аксессуаров и обуви. Когда героини сериала начали потягивать коктейль «Космополитэн» (четыре части цитрусовой водки, одна часть ликера «Куантро», сок лайма, клюквенный сок, мартини), это спровоцировало бурный спрос на мартини, который буквально пронесся по стране, порождая бесчисленные вариации коктейля, заодно увеличилась и продажа клюквенного сока. После того как герои поужинали в Sushi Samba, ресторане с японской и латиноамериканской кухней, заведение стало настолько популярным у потребителей, что смогло расшириться и проникнуть на рынки Чикаго и Майами.

Однако самое большое влияние сериал оказал на женскую моду. Модный журнал *Women's Wear Daily* писал: «Эксперты в данной отрасли про-

мышленности подтверждают, что «Секс в большом городе» оказывает большее влияние на то, что хотят носить (и покупать) молодые женщины, чем какая-либо другая телевизионная программа, тем более — другие современные фильмы». И в первую очередь сериал сделал популярными босоножки, лодочки и сабо от Маноло Блаником, создателя дорогой женской обуви. «Она наш чудесный “сотрудник”, — говорит Бланик о Саре Паркер. — Люди приходят к нам и спрашивают: “А у вас есть туфли, которые носит Сара?”» Большая часть женщин, с которыми мы беседовали в процессе подготовки книги, по крайней мере слышали и о сериале «Секс в большом городе», и о его влиянии на моду и стиль жизни американок. Керри Бредшоу (героиня Сары Джессики Паркер) сделала для мартини и босоножек то же самое, что в 1960-х Джеймс Бонд — для джина и сигарет.

«Секс в большом городе» представляет собой только один пример практики Product placement (размещение торговой марки и/или самого товара или услуги в художественных произведениях), весьма распространенной в наше время. В 1955 году Джеймс Дин прославил расчески фирмы As в фильме «Бунтовщик без идеи». В 1982 году продажа конфет Reese's Pieces стремительно возросла после того, как мальчик в фильме «Инопланетянин» подманил ими пришельца из космоса. Сегодня термин Product placement не отражает того потока брэндов и товаров, обрушившегося буквально на все каналы коммуникаций и массового искусства. Одним из этапов запуска на рынок новой модели BMW MINI Cooper было ее использование в клипах рэп-групп. Компания Nike сняла документальный фильм «Дорога в Париж». Revlon запустила серию косметики «007» и выбрала Халли Берри (снимавшуюся в фильме «Умри, но не сейчас») лицом компании. Как сказал нам один из потребителей: «Сейчас дошло уже до того, что покажется странным, если реальные торговые марки и реальные товары *не станут* играть важной роли в кино и на телевидении. Они представляют собой неотъемлемую часть нашей повседневной жизни. Почему же они не должны быть частью массовой культуры?»

И, наконец, огромная армия известных личностей — образцов для подражания дает американским потребителям наглядный пример того, как вести активную и насыщенную событиями жизнь. Мы видим их не только в кино и на телевидении. Популярные повара — Вольфганг Пак и Эмерил Лагасс; популярные бизнесмены, включая Джека Уэлча и Ричарда Бренсона; популярные писатели, такие как Стивен Кинг и Дж. К. Роулинг; популярные спортсмены — Тайгер Вудс и Майкл Джордан.

Благодаря постоянному вниманию прессы мы знаем, как живут эти звезды, чем они занимаются, какими товарами пользуются и какие товары рекомендуют. Мы знаем, что не сможем стать такими же, как они, да на

самом деле и не хотим. Но мы берем с них пример, и в том числе порой покупаем товары, которые они находят достойными. Если мы пользуемся теми же клюшками, что и они, или носим такую же одежду, нам кажется, что мы становимся хоть чем-то похожими на них.

Четыре эмоциональные установки

В результате изменений, произошедших в обществе, возросла покупательская способность, расширились знания о товарах и спектр самих товаров, доступных американскому потребителю. Американцы взбудоражены открывшимися перед ними возможностями и хотят взять от жизни все или, во всяком случае, столько, сколько смогут. Они стремятся к хорошей жизни и чувству удовлетворения, здоровью и благополучию для себя и своих близких.

Но эти общественные изменения также стали причиной дополнительных трудностей и нагрузок. Американцы больше времени проводят на рабочем месте, и работа ощутимее сказывается на их личной жизни. Все труднее становится поддерживать отношения с родственниками и близкими людьми, растет число разводов, в том числе из-за увеличения нагрузки на работе и чересчур высокого темпа жизни. Работники боятся потерять работу, а работодатели не могут рассчитывать на их лояльность. Выбор настолько богат, что люди ощущают себя сбитыми с толку. Они чувствуют необходимость конкурировать друг с другом за наиболее выгодные должности и привлекательных партнеров. Человек боится не оправдать возложенных на него надежд, не достичь успеха, заболеть, выставить себя перед коллегами в глупом свете, попасть в беду и все потерять.

Мелисса, двадцати восьми лет, работающая менеджером по обучению персонала, сказала нам: «Если я не могу пользоваться плодами своей работы, то какой в ней смысл? Почему я не могу получать удовольствие от жизни? У множества живших до нас людей не возникало даже мысли о наслаждении жизнью. В их менталитете было заложено: мы живем, чтобы работать, а не работаем, чтобы жить. Я знаю, что таков сложившийся стереотип, но мне кажется, что люди моего поколения уже вышли за рамки этого стереотипа».

Бетси, двадцати двух лет, которая рассказывала нам, что любит покупать продукты в фирменных магазинах, говорит: «Ты проходишь через весь этот стресс, чтобы иметь возможность окружить себя удобными, хорошими, чудесными, роскошными вещами. Если вы не позволяете себе ничего подобного, вы можете просто “перегореть” и забыть, для чего вы, собственно, трудитесь. Но это приводит меня к следующему вопросу: а стоит ли игра свеч?»

Помимо стрессов, испытываемых отдельными людьми, все наше общество в целом переживает сейчас нелегкие времена — о чем говорят хотя бы замедление роста экономики и повышение уровня безработицы. Да и в мире дела обстоят не лучше: постоянная угроза терроризма, вспыхивающие повсюду войны и беспорядки. И многие американцы видят свой гражданский и патриотический долг в том, чтобы продолжать тратить деньги. Ким, двадцати шести лет, живущая со своим другом и имеющая совместно с ним доход в 80 тыс. долларов в год, говорит: «Мне кажется, мы живем в сложное время, и в финансовом смысле, и в смысле того, что происходит в мире. Но я считаю, нам нельзя просто прекратить тратить деньги, ситуация от этого только ухудшится. Я хочу, чтобы окружающие меня люди имели работу. И, с моей точки зрения, мы должны делать все, чтобы поддерживать бизнес. Мне кажется, это будет всем только на пользу».

Потребитель всегда искал товары, которые могли бы удовлетворить его запросы, но в наши дни его требования еще более возросли. Ему нужны товары, которые способствуют его самоутверждению и как сложившейся личности, и как той личности, которой человек хочет стать; товары, которые помогут справиться с нагрузками и стрессами повседневной жизни. Нынешний потребитель достаточно умен, чтобы понять: владение неодушевленными предметами не в состоянии разрешить эмоциональных проблем, но он достаточно честен с самим собой, чтобы признать: вещи все-таки способны реально улучшить его жизнь.

В процессе нашего исследования мы опросили около 2300 потребителей, провели глубинные интервью с сотнями людей, а также групповые обсуждения конкретных видов товаров, в которых приняли участие еще 500 потребителей. В результате мы выявили четыре важнейшие «эмоциональные установки», влияющие на покупательную активность потребителя и тесно связанные с приобретением товаров «новой роскоши». (Более подробно результаты этого исследования обсуждаются в главе 4.)

Забота о себе. Большинство работающих американцев (и в особенности американок, имеющих семью) ощущают чрезмерную нагрузку и нехватку времени. И они ищут способы хоть на минутку остаться наедине с самими собой, вознаградить себя за тяжелый трудовой день, восстановить потраченные силы, успокоить издерганные нервы и вернуть душевное равновесие. Они не видят смысла в тяжелой работе даже за большие деньги, если их нельзя потратить на себя. Одна из опрошенных объяснила это так: «Женщины сегодня с большей готовностью тратят деньги на себя. Им кажется, что их матерям не удавалось потратиться на себя, потому что они не зарабатывали сами, а мы зарабатываем и можем себе это позволить». Такие покупательницы говорят, что бутылочка шампуня Aveda за 9 долларов

с натуральными, экологически безопасными компонентами и успокаивающим ароматом заставляет их почувствовать себя свежими и обновленными, они даже начинают больше ценить себя. Всего этого, разумеется, не мог бы дать обычный шампунь по 2 доллара за бутылку. Предметы личной гигиены, косметика для лица и тела, отдых на курорте, ресторанные блюда с доставкой на дом, постельное белье и бытовая электроника — вот категории товаров, позволяющие проявить «заботу о себе».

Стремление к общению. Этой установке мы следуем, когда обретаем, строим, поддерживаем и углубляем отношения с важными для нас людьми. Стремление к общению можно условно разделить на три вида: привлечение партнера, совместное времяпровождение с друзьями, забота о членах семьи.

Стремление к общению представляет собой одну из наиболее значительных эмоциональных составляющих человеческой жизни и чрезвычайно важное пространство для сбыта товаров «новой роскоши». Чтобы стать привлекательнее для возможных партнеров, люди покупают одежду, нижнее белье, украшения и аксессуары. Для подобных же целей — выглядеть лучше, моложе — используются различные косметические процедуры. Чтобы установить дружеские отношения или почувствовать себя частью группы, люди пьют дорогие вина и другие алкогольные напитки, ужинают в ресторане, покупают автомобили и спортивные принадлежности, отправляются в путешествия. Заботясь о семье, они покупают сберегающие время бытовые приборы, домашние кинотеатры, вкусную пищу и морские круизы.

Знаменитости играют большую роль, убеждая нас, что достижение близости с другим человеком — не такое уж простое дело. «Концерты Билли Джоэла собирают целые стадионы, он выступает в новом бродвейском шоу и является обладателем 16 платиновых альбомов, — читаем мы в заголовке *New York Times Magazine*, но все, что нужно Билли Джоэлу, — это любимая женщина».

Поиск. Эта установка касается исследования мира, получения новых впечатлений, опыта и расширения возможностей. В нее входят приключения, учеба, овладение новыми навыками и развлечения, а по возможности — все это вместе взятое. Соответственно, потребители «новой роскоши» ищут впечатлений, которые заставляют их действовать, могут многому научить и (что также неслучайно) помогают им определить, кем они являются в представлении других людей. Комбинация из неизведанного и возможности чему-то научиться в глазах потребителей «новой роскоши» вполне может стоить весьма дорого. Путешествия, курорты, автомобили, спортивные принадлежности, ужин вне дома, компьютеры и вина — все они относятся к товарам и услугам, приобретение которых подразумевает эта уста-

новка. Поиск включает реальные события и впечатления, но к нему же можно отнести фантазии и мечты.

Индивидуальный стиль. Этой установкой мы руководствуемся, когда выражаем собственное мнение и вкус, стараемся отличаться от других и стремимся продемонстрировать окружающим свои изысканность и успех. Часто эта установка бывает связана со «стремлением к контакту», поскольку люди используют товары в качестве сигналов своим потенциальным партнерам, давая понять, кто они и кого надеются найти. Однако индивидуальный стиль подразумевает, что его обладатель является «знатоком», выглядит «стильно» и чувствует себя «кем-то особенным». Одежда, нижнее белье, модные аксессуары, часы, автомобили, напитки, рестораны и путешествия — вот те товары и услуги, которые позволяют потребителю выразить свой стиль, познания, вкус и жизненные ценности.

Наиболее привлекательные товары «новой роскоши», те, что способны в течение продолжительного времени пользоваться успехом и приносить прибыль, задействуют, как правило, сразу несколько этих эмоциональных потребностей. Для многих потребителей такие виды товаров, как одежда, пища и автомобиль, затрагивают все четыре аспекта. Автомобиль, например, в качестве предмета «новой роскоши» может предоставить вам возможность побыть в одиночестве (*Забота о себе*), будет служить видимым выражением ваших достоинств и ценностей (*Стремление к общению*) и откроет дорогу к увлекательному путешествию (*Поиск*).

Доктор Майкл Гэнал из компании BMW рассказал нам, что водители BMW считают те час-два, что они проводят за рулем своей машины, самыми приятными за день. Машина для них является комфортной средой обитания. Им удобно сидеть на мягких сиденьях. Им нравится вести машину. Иногда они даже отказываются от короткого пути к месту работы, чтобы продлить наслаждение. В машине у них есть все — от аудиосистемы до телефона. Они ощущают полное спокойствие и в то же время приятное возбуждение от процесса езды.

Существуют еще два элемента, которые играют значительную роль в сфере эмоций: это мораль и жизненные ценности. Мы не являемся полными эгоистами. Мы ощущаем ответственность за других людей, за свою родину и обстановку в мире. Как говорит Эмили, юрист: «Мы признаем, что нам нравятся хорошие вещи и у нас чудесный стиль жизни. Мы стараемся не чувствовать из-за этого вины, но и не забывать, что мы — часть более широкого общества и сообщества, именно поэтому мы даем деньги на благотворительные цели».

Для потребителей предметов «новой роскоши» очень важно, чтобы товары, которые они покупают, подтверждали их благие намерения по отно-

шению к окружающему миру. Джудит, например, так объясняет покупку дорогих импортных продуктов питания: «В европейских странах существуют более строгие законы против использования генетически модифицированных продуктов. Они применяют меньше пестицидов и гербицидов и меньше антибиотиков и гормонов при выращивании скота». Теми же соображениями руководствуется друг Мелиссы: «Он настаивает на том, что мы должны помогать обществу, и поэтому ходит только в местный продуктовый кооператив. Я поддерживаю это, но когда ты покупаешь выращенную исключительно на органических удобрениях клубнику по 8 долларов за фунт, поневоле подумаешь: “О Боже! Мы тратим 130 долларов на продукты, которые в любом другом месте стоили бы от силы 60”. Но его это не волнует, потому что он делает сознательный выбор в пользу экологической безопасности и здоровья».

Итак, потребители «новой роскоши» — довольно сложные создания. Они имеют деньги и довольно требовательны. Они идут на поводу у своих страхов, но движимы и высокими стремлениями. Они хотят всего, но часто устают от своих попыток все получить. Они с легкостью тратят деньги на себя, но верят, что должны принести пользу миру. Они «пускаются во все тяжкие», безбожно переплачивают и скрупулезно экономят. Они следуют моде и в то же время относятся к ней с презрением. Они покупают товары, чтобы выразить свой индивидуальный стиль и повысить статус. Они находятся под сильным влиянием друзей и общественных деятелей, но у них есть и собственные вкусы. Они готовы попробовать все, но отдают сердце лишь немногому. Они не любят залезать в долги, но не постоят за деньгами, чтобы купить то, что им хочется. Они любят свои вещи, но не одобряют чрезмерное расточительство.

Потребители «новой роскоши» нуждаются в понимании. Зато когда они его получают, они не просто ценят это, они готовы открыть свои кошельки и заплатить самую высокую цену. И они представляют собой все возрастающую часть потребителей, с которой необходимо считаться.

Те, кто создает, и их товары

Кто создает предметы «новой роскоши»?

Очень часто это делает новый лидер, пришедший из другой отрасли. Перед тем как заняться винодельческим бизнесом, Эли Кэллавей 30 лет проработал в текстильной промышленности, а затем, в возрасте 63 лет, создал компанию Callaway Golf. Плезант Роулэнд, прежде чем придумать куклу American Girl, была учительницей. Фред Карл-младший занимался строительством домов, пока жена не потребовала, чтобы он придумал «приличную» кухонную плиту, известную теперь как Viking. Ну а Джим Кох, перед тем как сделаться производителем пива Samuel Adams Boston Lager, был консультантом по управлению (в компании The Boston Consulting Group).

Однако товары «новой роскоши» могут быть созданы и признанным лидером отрасли или, во всяком случае, человеком, работающим в ней, но сохранившим редкую способность *мыслить* как аутсайдер. Лесли Векснер уже имел богатый опыт производства и продажи одежды, когда купил небольшой магазинчик дамского белья и превратил его в компанию Victoria's Secret. Джо Коуломбе десять лет занимался продажей продуктов питания в качестве основателя и руководителя сети круглосуточных магазинчиков Pronto Market, прежде чем преобразовал ее в магазины Trader Joe's. Рональд Шейх был руководителем Au Bon Pain, но сумел увидеть, что его последнее приобретение, компания Saint Louis Bread Company, обладает бóльшим потенциалом, чем существующий брэнд. Джо Фостер, старший вице-президент корпорации Whirlpool, весьма известного производителя стиральных машин, решился на риск, запустив на американский рынок стиральную машину, выполненную в европейском стиле (машина с фронтальной загрузкой и сушкой). Ей предрекался провал на американском рынке, но вопреки этому она добилась потрясающего успеха.

Мыслить с позиции аутайдера чрезвычайно важно, потому что это позволяет предпринимателю избавиться от мешающего ему предвзятого

отношения, сложившегося внутри отрасли, — традиционного представления о соотношении цены и объема продаж, или кривой спроса. Находясь «внутри», человек привыкает к стандартной формуле: «столько-то единиц товара» может быть продано «по такой-то цене», и ему становится трудно представить, что дорогой товар может выйти за пределы кривой спроса и продаваться в существенно большем объеме и приносить значительно большую прибыль. Мышление аутсайдера также позволяет предпринимателю привносить в деятельность своей компании идеи и практические приемы из других отраслей и культур и применять их в любом из элементов стратегии, в том числе при разработке товара, в ценообразовании, при определении целевых потребителей товара, в организационном процессе и при проведении маркетинга.

Помимо умения мыслить как аутсайдеры лидеры на рынке «новой роскоши» обладают еще одним навыком — «моделирования». Они — тонкие наблюдатели, способные увидеть, какие именно элементы работают в отрасли, а каких не хватает. Они связывают эти элементы так, как не додумался сделать никто до них, а затем создают новую систему координат для себя и своей отрасли. Векснер сказал нам: «Мне просто нужно кое-что увидеть, после чего я делаю выводы. Если я увидел довольно много, накопил достаточно информации, я могу почувствовать существующие тенденции и соединить всю эту информацию в единое целое самым необычным способом». Моделирование — та подсознательная деятельность, которой интересующие нас предприниматели занимаются постоянно. Вот что рассказывает Векснер: «Однажды жена задала мне вопрос: “Как тебе кажется, много людей просыпается поутру со словами *я думал*”? Я спросил: “Ты имеешь в виду меня?” И она ответила: “Разумеется. Сколько раз, проснувшись, ты говорил именно эти слова: *я думал*”. Поразмыслив, я понял, что, видимо, подсознательно обрабатываю информацию, даже когда сплю».

«Странные» идеи, появляющиеся у таких лидеров, часто отвергаются и даже высмеиваются теми, кто живет «внутри» отрасли, их коллегами и друзьями. Роберт Мондави рассказывает в автобиографии, что, когда он объявил о своем намерении построить в долине Напа первое за последние 30 лет новое винодельное предприятие, вся долина сотрясалась от хохота: «Все думали, что я сошел с ума». Также и Векснеру пришлось привыкать к скептическим взглядам друзей и коллег. «Кажется, меня почти до пятидесятилетнего возраста считали кем-то вроде “сумасшедшего ученого”, — признался он. — Друзья решили, что я просто чокнулся».

Но разница между сумасшедшим (или просто чокнутым) ученым и предпринимателем-провидцем состоит в том, что для последнего «просто идеи» недостаточно, предприниматель стремится сделать идею осязаемой,

воплотить ее в реальность. Векснер сказал, что ему многие прочили будущность великого архитектора. «Но я бы сошел с ума, если бы был просто архитектором-теоретиком, — пояснил он, — если бы мне пришлось только рисовать чертежи. Мне нужно видеть их реализованными. Если я на самом деле уверен в чем-то, мне нужно довести проект до конца, доказать его осуществимость или убедиться в обратном».

Это могли бы сказать и многие другие ведущие предприниматели, но что выделяет и определяет лидера «новой роскоши» — так это осознание им собственной миссии и эмоциональная связь со своим делом. Дэвид Нилмен, основатель JetBlue, в 1993 году продал свою чартерную авиалинию компании Southwest Airlines, а сам стал одним из членов руководящего звена Southwest, подписав контракт без права перехода в другую компанию в течение пяти лет. Но вскоре он выяснил, что, несмотря на восхищение самой авиалинией, ему совершенно не нравилось на нее работать, и он настолько откровенно выражал свое недовольство, что его выгнали всего через пять месяцев после поступления на работу. Журнал *Forbes* рассказывает, что увольнение пробудило в Нилмане «прежнее ощущение неадекватности», возникшее еще в школьные годы. В ожидании срока истечения контракта, по условиям которого он не мог искать другую работу, он начал мечтать о новой авиалинии, которую тогда называл просто New Air¹. В 1997 году он уже был готов приступить к созданию JetBlue, которая и была основана в 2000-м. В запале он решил, что «всем им еще покажет», — и показал. (Компания JetBlue, так же как и Trader Joe's, кажется аномалией на рынке «новой роскоши» из-за проводимой ею политики скидок, тем не менее она приносит большую прибыль, имея огромный объем продаж и обеспечивая клиентам множество реальных преимуществ, особенно в том, что касается эмоциональной сферы.)

У доктора Джордана Буша, одного из основателей престижного медицинского центра Personal Physicians HealthCare в городе Честнат-Хилл, штат Массачусетс, идея нового предприятия родилась, когда у его отца обнаружили рак. На протяжении всего курса лечения доктор Буш ухаживал за отцом, а когда все было кончено (его отец умер в 1999 году), он спросил себя: «Почему я не могу заботиться обо всех своих больных так, как если бы они были друзьями или членами семьи?» Услуги центра Personal Physicians HealthCare стоят дорого, в частности потому, что один врач здесь наблюдает триста пациентов вместо обычных трех тысяч. «Мы начали с очень простой вещи, — говорит доктор Буш. — Мы сказали себе: давайте придумаем идеальный медицинский центр».

¹ Новая авиация.

Таким образом, лидеры рынка «новой роскоши», как правило, болеют за свое дело и являются активными руководителями, принимающими личное участие в разработке товаров и продвижении их на рынок. В отличие от профессионального менеджера, который утверждает, что мог бы управлять любым предприятием, такие лидеры хотят заниматься только тем делом, которое интересует их по-настоящему. Они на самом деле влюблены в свои вина и мячики для гольфа, плиты и кукол, булочки и белье. Эдвард Филлипс, создавший престижные водочные марки — Belvedere и Chopin, — два года изучал различные сорта водки, чтобы создать настоящий брэнд в отрасли, в которой до этого его просто не было. В результате он стал знатоком и энтузиастом не только собственных брэндов, но и водочного производства в целом. Он изучил все детали дистилляции, упаковки и рекламы. Он даже уговорил свою мать, известную журналистку, имеющую множество полезных связей, разрешить ему использовать ее контакты для того, чтобы пригласить влиятельных людей выступить в роли дегустаторов. Каждый выходные, играя в гольф, Эли Кэллавей рекламировал свой новый продукт и одновременно наблюдал, кто какими клюшками пользуется. Дэвид Нилман из JetBlue регулярно летает рейсами своей авиакомпании, интересуется мнением пассажиров и иногда даже помогает разгружать багаж.

Такая глубокая эмоциональная связь со своим бизнесом и отличает лидера от тех руководителей, чьи решения основываются на более традиционных оценках: что выгоднее для их карьеры, что скорее будет одобрено советом директоров, что проще, поскольку «так делалось всегда», что понравится СМИ и что быстрее даст практические результаты. Лидеры рынка «новой роскоши» — удивительные люди, руководствующиеся эмоциями не меньше, чем бизнес-планом. Они не всегда могут объяснить, как собираются достигнуть цели, но зато четко представляют себе, чего хотят достичь и что является самым важным для их предприятия. Джесс Джексон, Рональд Шейх, Лесли Векснер, Джим Кох и другие — люди, смотрящие на жизнь сквозь призму собственного дела, видящие систему там, где ее не видят другие, и полные решимости превратить свое видение в реальность.

Особый тип товаров

Термин «новая роскошь» описывает класс товаров, обладающих очень четкими характеристиками.

«Старая роскошь» подразумевает эксклюзивность. Тот, кто покупает Rolls-Royce, не хотел бы увидеть десятки таких же машин на парковке у универсама Wal-Mart. Товары «новой роскоши» гораздо более доступны,

	Новая роскошь	Рядовой товар	Старая роскошь
<i>Восприятие</i>	С интересом	Без эмоций	С осторожностью
<i>Доступность</i>	Доступен	Распространен повсеместно	Эксклюзивен
<i>Цена</i>	Повышенная	Низкая	Очень высокая
<i>Качество</i>	Массовое ручное производство	Массовая продукция	Ручная работа
<i>Основополагающий принцип</i>	Определяется ценностью	«Как все»	Элитарный

но и их доступность все же ограничена, в отличие от рядовых товаров, устраивающих обычного покупателя. В 2001 году компания BMW продала в Соединенных Штатах около 213 тыс. автомобилей, а General Motors, основной поставщик автомобилей для среднего класса, — 4,2 млн. Еще пример: Роберт Мондави продал более 6600 коробок различных вин своего брэнда Woolbridge по 6–10 долларов за бутылку, в сравнении с 1290 коробками его же вин Robert Mondavi Coastal по 10–15 долларов за бутылку.

Наиболее сложной задачей для создателей «новой роскоши» является определение оптимального объема выпускаемых товаров. Если товары станут слишком доступны, они перестанут восприниматься как нечто исключительное и не смогут удержаться на высоком ценовом уровне. Это случилось с одеждой от Abercrombie & Fitch. То, что задумывалось как брэнд «новой роскоши», с высоким качеством и ограниченной доступностью, быстро заполонило рынок и во многом потеряло свою привлекательность, особенно для предполагаемых покупателей — модной молодежи. Когда они увидели логотип A&F на свитерах и джинсах тинэйджеров, A&F потеряла с ними эмоциональную связь. Цены на товары «старой роскоши» устанавливаются таким образом, чтобы их могли позволить себе только 1-2% потребителей с самыми высокими доходами и чтобы разница между себестоимостью и ценой, даже при очень низком объеме продаж, обеспечивала прибыль для их создателей. Цена на товары «новой роскоши» всегда выше, чем на рядовые товары, рассчитанные на среднего покупателя (нередко в 10 и более раз), но тем не менее они находятся в пределах финансовой досягаемости для 40% американских семей и не совсем запредельными — для 60%, зарабатывающих от 33 тыс. долларов в год.

Некоторые исследователи считали «новую роскошь» продолжением революции в качестве товаров, начавшейся в 1980-х годах. Уровень качества товаров «новой роскоши» действительно выше, чем у рядовых товаров сред-

него сегмента рынка, а нередко даже выше, чем у товаров «старой роскоши». Основная характеристика качества — «отсутствие дефектов» — считается обязательной и для товаров «новой роскоши». Те, кто готов платить завышенную цену, ожидают, что товар не будет иметь производственных дефектов, а его функции будут в точности соответствовать тому, что обещает изготовитель. Если же в товаре все-таки обнаружится дефект или какое-либо функциональное несоответствие, потребитель ожидает, что такой товар будет исправлен, починен или заменен бесплатно или за небольшую плату и без лишних трудностей и волокиты. Однако большинство производителей рядовых товаров также достигли высокого уровня качества, поэтому одного отсутствия дефектов недостаточно для позиционирования товара как «новой роскоши» в потоке его массовых конкурентов.

Характерно, что товары «старой роскоши» не всегда отличались высочайшим качеством, во всяком случае по американским стандартам; они скорее пропагандировались как «сделанные вручную», часто «мастерами Старого Света», даже если этим «мастерам» в значительной степени помогали автоматика и новые технологии. Автомобили Rolls-Royce в основном собираются вручную. Одежда «от кутюр» шьется вручную. Самые дорогие вина производятся вручную. Ручная работа ограничивает объем производства товара. Она, кроме того, обуславливает отличия между отдельными экземплярами, которые и являются доказательством решающего участия человека в процессе производства. Ограниченные объемы и неповторимость каждого экземпляра служат основанием для высокой цены.

Многие товары «новой роскоши» также включают элементы ручного труда, хотя они и не полностью произведены или собраны вручную, и, таким образом, их можно называть «ремесленными» изделиями: на определенном этапе производства становится необходимо непосредственное участие человека, либо сам процесс смоделирован с использованием методов традиционного ремесла. Оливки компании Olivier укладываются в банки вручную, а не засыпаются машинами и стоят на 50% дороже. Mercedes-Benz утверждает, что отделка салона седана класса С включает элементы из «вручную отполированного лаврового дерева». Водка Belvedere изготовлена по «старинным рецептам», то есть в соответствии с пятисотлетней традицией фильтруется четыре раза, и бутылка закрывается натуральной пробкой, а не закручивающимся колпачком. Буханки хлеба в булочной Panera Bread пекутся прямо в магазине мастерами-булочниками. Это ремесленное качество допускает внешние и внутренние вариации в производимом товаре. Рисунок волокон на деревянных элементах отделки салона Mercedes-Benz в каждой машине индивидуален. Буханки хлеба в Panera Bread чуть-чуть различаются по цвету и форме.

Таким образом, ремесленная природа товаров «новой роскоши» позволяет руководствующимся эмоциями покупателям лучше выразить свой индивидуальный стиль и вкус.

И все же это «массовое ремесло», потому что в основе своей процесс производства остается неизменным. Сэндвичи в Panera Bread, как и сам хлеб для них, приготавливаются вручную, однако это делается по стандартному и неизменному рецепту. (И персонал, делающий сэндвичи, работает в перчатках, чтобы избавить конечный продукт от возможных негативных последствий ручной работы.) Деревянные панели в салонах Mercedes-Benz точно входят в подготовленные для них пазы абсолютно одинакового размера. В итоге потребитель получает предсказуемый результат, которого он ожидает от производителей массовой продукции, и в то же время его эмоциональная реакция на ручную работу, использованную в процессе создания товара, подобна реакции на товары «старой роскоши».

Помимо эксклюзивности товары «старой роскоши» имеют элитарный характер: они предназначены только для определенного класса покупателей. Товары «новой роскоши», в отличие от них, избегают классовой ориентации, и их реклама не строится на понятии «элитарности». Они, как правило, апеллируют к определенным конкретным ценностям, которые могут быть общими для людей различного уровня доходов и образа жизни. Покупатель шампуня Aveda, к примеру, ценит его за натуральные ингредиенты и простой, даже строгий дизайн бутылки. Именно такой, основанный на конкретных ценностях, характер товаров «новой роскоши» провоцирует его потребителей на солидные траты; даже когда покупатель с низким уровнем дохода пользуется сумкой от компании Coach или ест в кондитерской Panera Bread, он не чувствует себя переступившим границы своего класса. В отличие от товаров «новой роскоши», в рядовых товарах среднего рынка подчеркиваются только самые очевидные общие преимущества: удобство и цена.

Зная указанные отличия, невозможно спутать с товарами «новой роскоши» Rolls-Royce, усадьбу площадью в 15 тыс. квадратных футов или часы за 12 тыс. долларов, и наиболее успешные компании — именно те, которые открыто заявляют об этом различии. Руководитель отдела маркетинга компании Daimler-Chrysler говорит, что Mercedes-Benz одно время развивала имидж «старой роскоши», брэнд, который был «подобен традиционному английскому помещичьему клубу, заповеднику консервативной элиты». Этого больше нет. Сегодня «мы хотим сделать его похожим на престижный спортивный клуб: туда все еще трудно попасть, но он несравнимо современнее и доступнее», то есть ограниченное количество не сопровождается эксклюзивностью. Цена повышенная, но не запредельная. Выражение общих ценностей, а не заведение для избранных.

Факторы, действующие со стороны предложения и подкрепляющие «новую роскошь»

Появлению товаров «новой роскоши» способствовал ряд существенных бизнес-факторов.

Изменения в динамике розничной торговли

Возможно, наиболее важным из этих изменений является повышение числа специализированных розничных магазинов (Crate and Barrel, Williams-Sonoma, Restoration Hardware, Victoria's Secret и другие), которые сделали товары «новой роскоши» доступными потребителям по всей стране. Они достигли удивительного успеха, предлагая ограниченный выбор товаров сравнительно небольшого числа видов по достаточно высоким ценам. Оборот компании Williams-Sonoma, начиная с 1991 года, ежегодно рос на 21%. Компания Bed Bath and Beyond имела ежегодный рост оборота в 29%. Эти компании являются производителями товаров «новой роскоши», а также дистрибьюторами аналогичных товаров других производителей. До 60% представленных в этих магазинах товаров имеют брэнд производителя — владельца магазина. Фирменные магазины играют огромную роль и потому, что определяют стиль жизни, соответствующий идее «новой роскоши»: потребителям хорошо знакомы и «облик от Pottery Barn», и «кухня от Williams-Sonoma».

Рост числа специализированных розничных магазинов произвел такой же поляризующий эффект на розничную торговлю, как и сами успешные товары «новой роскоши». Потребители осаждают фирменные магазины и платят большие деньги за товары, представляющие для них особую ценность, но за другими видами товаров все больше обращаются к дешевым ритейлерам — торговым центрам, гипермаркетам и др., таким как Wal-Mart и Costco, и ориентированным на снижение цен акулам этой отрасли — Kohl's, Lowe's и Circuit City. Традиционные универмаги Dillard's, Mays, Sears и Federated Department Stores поняли, что рискуют погибнуть в мертвой средней зоне: не имея возможности снизить цены до уровня, предлагаемого ритейлерами, они в то же время не могли оказывать эмоциональное воздействие, как поставщики товаров «новой роскоши».

Самое удивительное, что крупные дискаунтеры также вошли в число ведущих продавцов товаров «новой роскоши», тех их видов, которые могут продаваться в значительных объемах. Компания Costco, например, сегодня предлагает самый большой выбор дорогих вин и продает их больше, чем другие ритейлеры. На полках магазина Costco на Норт-Клайберн-аве-

ню в Чикаго мы обнаружили более 30 различных видов товаров «новой роскоши» (включая вина, одежду, модные аксессуары, часы и ювелирные изделия, шоколад и товары для дома), и продаются они там по более низким ценам, чем в других магазинах. Costco предлагает представителям среднего класса практически неотразимую комбинацию: наивысшее качество по самой низкой цене.

Влияние Costco на рынок «новой роскоши» еще не исчерпало себя. В 2002 налоговом году компания достигла объема продаж в 38 млрд. долларов. При том что компания имеет 412 торговых точек по всей стране, средний объем продаж в каждой точке составил 92 млн. долларов. Costco обслуживает более 19 млн. клиентов, которые в среднем тратят по 2 тыс. долларов в год. Компания работает с отрицательными чистыми запасами: кредиторская задолженность превышает запасы с оборачиваемостью более 12 раз в год. Выручка Costco удвоилась с 1996 года, а валовая прибыль составила в среднем 10% (меньше, чем у какого-либо из ведущих торговых предприятий мира), что является прекрасным примером эффективности этой торговой сети. Компания постоянно осваивает новые виды товаров: она стала ведущим поставщиком свежих цветов и предлагает местные виды растений по ценам на 50–150% ниже, чем у региональных крупных и мелких торговцев. Следующим пунктом в повестке дня Costco стоят товары для дома. Компания планирует использовать новые торговые площади в 100 тыс. квадратных футов, где покупатели смогут приобрести высококачественную мебель, отделочные материалы и разнообразные мелочи для дома. Проникновение Costco на рынок товаров для дома неизбежно приведет к поляризации и эту отрасль торговли.

Рост числа торговых моллов в Америке продолжается, пусть и не так интенсивно, как в период их наибольшего расцвета в 1970-х годах. Появилась тенденция к увеличению их размеров, использованию элементов развлечения покупателей, включая аттракционы, тематические праздники, гигантские телеэкраны, театрализованные представления и концерты. Увеличение числа специализированных магазинов и моллов, а также все большая искушенность американского покупателя означают, что спрос на товары «новой роскоши», которым предстоит заполнить полки всех 45 тыс. торговых моллов Америки, постоянно растет.

Доступность начального капитала

Несмотря на резкое уменьшение инвестиций в венчурные фонды в период между 2000 и 2002 годами, в Америке не ощущается недостатка в доступ-

ном для инвестирования капитала, и мы не слышали жалоб на то, что «достать деньги было трудно», от предпринимателей, занимающихся производством товаров «новой роскоши», с которыми беседовали при подготовке книги. Дэвид Нилман из JetBlue, например, получил 130 млн. долларов начальных вложений от пяти инвесторов. «Никто нам не отказал», — пояснил он (в том числе Джордж Сорос, инвестировавший в создание авиалинии Нилмана 54 млн. долларов).

Первоначальное финансирование новых компаний на рынке «новой роскоши» частично осуществляется самими владельцами. С 1970 года рост доходов и благосостояния сопровождается увеличением личных капиталов, доступных для первоначального инвестирования. Эли Кэллавей стал одним из трех первых инвесторов своей компании и вложил в нее 400 тыс. долларов собственных денег. Джим Кох, основатель The Boston Beer Company, инвестировал в нее 100 тыс. долларов. Дэвид Нилман отдал 5 млн. личного капитала на организацию компании JetBlue.

Однако, как правило, проекты, связанные с товарами «новой роскоши», требуют и внешних вложений, а потому немало выиграли от увеличения венчурной активности в конце 1980-х — 1990-х годах. Именно в этот период были созданы или расширили свою деятельность многие брэнды и компании «новой роскоши», в том числе Coach, Belvedere и Viking Range. В 1990 году венчурный капитал, полученный 1317 компаниями, составил всего немногим более 3 млрд. долларов. В 2000 году венчурные средства получили уже 4608 компаний, а общая сумма инвестиций составила более 104 миллиардов.

После того как в 2001–2002 годах лопнул мыльный пузырь е-бизнеса, сократилось число соответствующих проектов, под которые давали инвестиции, но это не означало, что источник полностью иссяк. К концу 2002 года на рынке имелось 90 млрд. долларов свободного капитала, владельцы которого занимались рассмотрением вариантов его инвестирования. Они избегали высокотехнологичных отраслей: программного обеспечения, биотехнологий, сетевых технологий и телекоммуникаций. Инвесторы отдали предпочтение более «ощутимым» и традиционным видам товаров, которые и составляют категорию «новой роскоши», в том числе бытовым приборам, одежде, продуктам питания и напиткам.

Многие предприниматели на рынке «новой роскоши», создавая свое дело, не планируют выпуск акций в свободное обращение или продажу компании. Напротив, они надеются, действуя самостоятельно, долго и успешно управлять своим бизнесом и нередко сохраняют компании в частном владении в течение многих лет. Основанная в 1982 году, Kendall-Jackson до сих пор остается частной компанией. То же самое можно сказать и о

компаниях Bose (1964), Patagonia (1976), Crate and Barrel (1962), Pret A Manger (1986), Sub-Zero (1945), Trek (1976) и Viking Range (1984).

Однако многие другие игроки на рынке «новой роскоши» становятся публичными компаниями, и последние 15 лет прошлого столетия стали в том числе и золотым веком IPO — первоначального публичного размещение акций компаний. В 1990 году 109 компаний через IPO смогли привлечь в общей сумме 4,5 млрд. долларов. В 2000 году 380 компаний получили в результате IPO 75,8 млрд. долларов, среди них такие компании «новой роскоши», как Tiffani (в 1987 году), Callaway Golf (1992), Starbucks (1992), The Boston Beer Company (1995), Martha Stewart Living Omnimedia (1999), Coach (возникшая на основе компании Sara Lee в 2001 году) и JetBlue (2002).

Доступ к гибким сетям цепочек поставок и мировым ресурсам

Ослабление международных торговых ограничений и появление предпринимательских структур, занимающихся организацией цепочек поставок на международном уровне, позволило компаниям практически любой величины использовать преимущества иностранных трудовых ресурсов и создать разветвленную мировую сеть по приобретению сырья, изготовлению, сборке и дистрибуции товаров.

Основным стимулом для производства за рубежом (не в США) уже давно является дешевизна трудовых ресурсов, но с этим связаны и определенные риски: низкий уровень производительности труда и качества произведенной продукции и высокие цены на перевозку готовых товаров. Однако мировые производители шли на риск и добивались повышения уровня производительности и качества без существенного увеличения затрат на рабочую силу. Особенно это касается Китая, который опередил своих традиционных конкурентов (в первую очередь, новые индустриализированные страны Восточной Азии, включая Тайвань, Южную Корею и Сингапур), предложив западным производителям наилучшее качество при низких ценах. Его успех хорошо заметен по значительному росту объема продукции средне- и высокотехнологичных отраслей, выпущенной в Китае и экспортирующейся по всему миру.

Кроме того, сегодня небольшим компаниям нет необходимости содержать постоянные филиалы в странах, где производятся отдельные составляющие их товаров, благодаря уменьшению стоимости международных путешествий и доступности глобальных информационной и коммуникационной сетей. Реальная цена международного пассажирского перелета с 1978 по 2001 год снизилась более чем на 50%. Низкие цены на билеты сде-

лали гораздо более доступными поездки американского персонала для организации производственного процесса и наблюдения за ним. Для ритейлеров, таких как Crate and Barrel, это означает, что сотрудники могут совершить большее число поездок в поисках новых идей и товаров. В прошлом они посылали два-три человека в год в Европу для изучения возможностей и заключения сделок. Сейчас целые команды путешествуют в Европу и Азию семь-десять раз в году. Расходы на перевозку и дистрибуцию товаров из зарубежных стран в Соединенные Штаты также сократились. Реальная стоимость морских грузовых перевозок из Азии в Соединенные Штаты с 1993 по 2001 год упала на 28%, перевозки из США в Азию подешевели еще заметнее — на 54%. Таким образом, стало возможным оптимизировать цены за счет поставок сырья, отдельных деталей и готовых товаров со всего мира.

Однако изменением, оказавшим наибольшее воздействие на способность небольших и развивающихся предприятий производить товары за рубежом, стало появление компаний, занимающихся исключительно организацией для клиентов оптимальных цепочек поставок. Эту возможность охотнее всего используют торговцы модными товарами, в том числе Limited Brands, Bed Bath and Beyond и компания Gymboree, торгующая детской одеждой и игрушками.

Самой крупной и наиболее успешной из компаний, занимающихся оптимизацией цепочек поставок, является гонконгская Li & Fung, которая в 2000 году имела около 700 различных клиентов и суммарный доход более 4 млрд. долларов. Li & Fung организует наиболее эффективные цепочки поставок, которые могут включать поставщиков из разных стран. По утверждению Виктора Фунга, внука основателя компании, цепочка формируется таким образом, чтобы достичь наивысшей производительности, оптимальных цен и графика поставок. Этот метод, который компания Li & Fung называет «рассредоточенным производством», вызвал настоящую революцию в Азии и оказался выгоден как транснациональным корпорациям, так и небольшим компаниям, базирующимся в США.

«Модель “производства без границ” получила широкое распространение в нашем регионе, — заявил господин Фунг в интервью *Harvard Business Review*. — Современная Азия состоит из множества сетей рассредоточенного производства, высокодоходных фирм, которые осуществляют сложное планирование производственной деятельности региона. Бангкок работает с полуостровом Индокитай, Тайвань — с Филиппинами, Сеул — с Северным Китаем. Именно рассредоточенное производство, компании, занимающиеся передвижениями сырья и комплектующих внутри региона, обеспечили подъем торговли и рост инвестиций в Азии в 1990-х годах.

Однако наша промышленность по-прежнему очень сильно зависит от источников внешнего спроса, находящихся в Северной Америке и Европе. С них начинается весь жизненный цикл нашей экономики».

Модель компании Li & Fung позволила торговцам модными изделиями стать дизайнерами, а не просто продавцами готовой продукции. «Торговые компании могут теперь участвовать в процессе проектирования изделия, — говорит Фунг. — Через нас они имеют возможность управлять поставщиками и даже дотянуться до поставщиков своих поставщиков. В конечном итоге это приводит к улучшению ассортимента продаваемых изделий и уменьшению процента товаров, на которые приходится снижать цену».

Метод рассредоточенного производства позволяет компаниям — производителям «новой роскоши», относящимся к самым разным отраслям, использовать все преимущества, доступные при работе с азиатскими поставками, ускорить закупочный цикл и уменьшить затраты. Pleasant Company, изготовитель кукол American Girl, например, покупает свои знаменитые «спящие глазки» на одной китайской фабрике, потому что, по словам президента компании Эллен Бразерс, именно эта фабрика выпускает самые лучшие кукольные глаза в мире: «Все дело в тщательности работы, в том, какой материал используется. Например, ресницы изготавливаются из натуральных волос. Такой глаз выглядит более естественно». Технические отличия приводят к эмоциональному преимуществу: кукла становится больше похожей на живое существо, которое может стать другом.

Ускорение темпов и сокращение периода внедрения новых идей

Другим важным фактором в распространении «новой роскоши» (тесно связанным с изменениями в торговле) стало ускорение распространения новых идей. Товары «новой роскоши» активнее реагируют на изменения моды, чем рядовые товары, и развиваются под влиянием более быстрого потока нововведений. Таким образом, требуется гораздо меньше времени на то, чтобы новые стиль, дизайн, функции, технологии или материалы проникли из сферы производства дорогих товаров, где, как правило, начинают путь нынешние инновации, в производство товаров среднего ценового уровня. Эта тенденция коснулась всех видов товаров. В автомобилестроении, например, раньше должна была произойти смена нескольких модельных рядов, чтобы новая технология начала применяться в производстве не толь-

ко дорогих машин, но и автомобилей для среднего класса. Система электронного запираания дверей, например, впервые была применена в автомобиле Packard в 1956 году. К 1970 году эта система предусматривалась только в 6% всех производимых в США моделей автомобилей, и лишь к 1990 году этот показатель достиг отметки 80%: почти двадцать лет потребовалось на то, чтобы привлекательная для потребителя и относительно недорогая функция стала использоваться в большинстве моделей среднего класса. Основную роль в ускорении этого процесса сыграли потребители с высоким уровнем благосостояния (особенно верхние 5% шкалы доходов), так как они склонны поднимать планку — как по цене, так и по степени новизны — для того вида товара, который им интересен. В автомобилестроении, например, наиболее состоятельные покупатели заставили компании Mercedes-Benz и BMW расширить диапазон цен на свои модели за пределы выше 150 тыс. долларов, породив, таким образом, идеи и технологии, которые со временем (сроки при этом все время сокращаются) будут доступны и потребителям со средним уровнем доходов.

Процесс проникновения новых идей легче всего проследить на примере мира моды, где знаменитые кутюрье демонстрируют только что созданные образцы одежды на европейских подиумах, а производители, ориентированные на потребителей среднего класса, интерпретируют подмеченные тенденции в модели, более доступные по цене и подходящие для повседневного ношения. В прежние времена путь от изделия индивидуального пошива ценой в 2 тыс. долларов до магазинной модели стоимостью сто долларов мог занять несколько лет. Теперь это происходит за несколько месяцев, а то и недель. Например, Prada в сентябре 1999 года представила на европейском показе новый материал — страусовую кожу — и включила юбку из нее стоимостью 2800 долларов в весеннюю коллекцию «от кутюр» 2000 года. Однако потребителю со средним доходом не пришлось ждать два года, чтобы включиться во всеобщее увлечение страусовой кожей. Дизайнер Bebe к весне 2000 года уже имел наготове сумочку из страусовой кожи за 78 долларов, а осенью магазины Victoria's Secret представили тисненую «под страуса» кожаную юбку.

Ключевое влияние на сокращение периода распространения моды исходило от немногочисленных крупных торговых фирм, пытавшихся сократить традиционный цикл моды и избежать того, что является кошмаром для любого продавца, — залежей товара на складах. Торговая компания Zara, базирующаяся в Испании и имеющая более 500 магазинов одежды в разных странах, добилась особого успеха в изменении правил игры, традиционно существовавших в мире моды. Стандартный период разработки (время от создания эскиза новой модели одежды до ее появления в

витринах или на прилавках магазинов) составляет в отрасли около девяти месяцев. У компании Zara процесс может занять всего три недели.

Компания Zara не руководствуется исключительно тем, что происходит на подиумах высокой моды, и не подчиняет всю свою деятельность традиционным «сезонам» мира моды (осень-зима, весна-лето). Напротив, компания стремится оставаться ближе к рынку, наблюдая за тем, что лучше всего раскупается и какие новые тенденции возникают, с тем чтобы как можно быстрее реагировать на все изменения рынка. Это обеспечивается за счет тесной связи между руководителями магазинов и командой из более двухсот дизайнеров, работающих в штаб-квартире компании в городе Ла-Коруна в Испании. Когда управляющая магазином замечает, что тот или иной образец раскупается особенно активно, она может заказать больше экземпляров этой модели с помощью специально изготовленного портативного электронного устройства. Заказ немедленно обрабатывается и пересылается на одну из фабрик компании, большинство из которых расположено в Испании. Доставка товара с фабрики в магазины происходит дважды в неделю, что означает более 11 оборотов товарных запасов в год, в 2-3 раза больше, чем в среднем по отрасли. Любой руководитель магазина также имеет право внести предложение о модификации существующего образца вплоть до того, чтобы рекомендовать совершенно новую модель или решение. Дизайнеры в штаб-квартире собирают и оценивают предложения по мере их поступления, создают на компьютерах модели и посылают разработки по внутренней сети компании на фабрику. В результате компания Zara создает и производит до десяти тысяч новых моделей ежегодно. Хотя производственные расходы и превышают расходы конкурентов приблизительно на 20%, зато ей крайне редко приходится списывать не пользующийся спросом товар. Прибыль компании Inditex, являющейся учредителем Zara, в 2001 году увеличилась на 31%. А основатель компании Zara, Амансио Ортега, — самый богатый человек Испании.

Пример компании Zara вынуждает меняться и другие торговые фирмы. ASDA, гигантская торговая сеть, раскинувшаяся по Великобритании и принадлежащая компании Wal-Mart, последовала примеру Zara, создав то, что здесь называют «быстрой модой». Новый стиль может проникнуть в магазины сети всего за семь недель, и каждый месяц эта компания выводит на рынок новые модели. Корпорация Wal-Mart в Соединенных Штатах также приняла идею быстро меняющихся товаров «новой роскоши». Громадная торговая сеть ежегодно продает одежду и аксессуары на сумму около 25 млрд. долларов и давно уже продвинулась гораздо дальше обычных джинсов, женского белья и детской одежды, составлявших прежде ее основной ассортимент. В 2002 году ведущая раздела моды *New York Times*

Кэти Хорайн написала о том, что предпочитает покупать одежду и обувь в магазинах Wal-Mart. В статье она рассказывает, что надела купленные в Wal-Mart босоножки на показ коллекции модного дома «Баленсиага» в Париже. На показе она столкнулась с Алленом Квестромом, в то время главным администратором торговой фирмы Barney's в Нью-Йорке, который заметил босоножки и спросил: «От Gucci?» «Нет, — ответила Кэти Хорайн, — от Wal-Mart».

Мы наблюдали ускорение распространения инноваций по всем видам товаров «новой роскоши»: постоянный приток новых стилей, новых идей, новых функций и новых материалов. Компания Starbucks, например, постоянно представляет новые напитки и новые сорта натурального кофе. Panera Bread предлагает в своих кафе «блюдо дня», обеды, включающие сезонные ингредиенты, и десятки разновидностей свежеспеченного хлеба, от простого дрожжевого до хлеба с томатом и базиликом, самых различных форм: багеты, булочки и колобки.

Гибкость и высокие темпы производства

«Новая роскошь» часто ставит сложные задачи производству. Одно дело производить высококачественное вино в количестве нескольких сотен коробок в год, другое дело — производить то же вино в объеме в сотни раз большем, при том что вкус, цвет и аромат должны оставаться на том же уровне и соответствовать повышенной цене.

Компании — создатели «новой роскоши», как правило, начинают производить товары в небольшом объеме и планируют медленный и постепенный рост производства. Однако успех может прийти гораздо скорее, чем ожидалось, соответственно, быстрее нужно будет увеличивать темпы производства и отыскивать способы сохранения высокого качества продукции при значительном увеличении объема. Именно это случилось с Джимом Кохом из The Boston Beer Company. Он надеялся, что через пять лет после создания компании сможет продавать хотя бы 8 тыс. баррелей в год. Но намеченная цифра продаж была достигнута уже в течение первых четырех месяцев производства, и компания продолжала расти на 30% ежегодно. Кох не мог произвести такого количества пива в своей маленькой пивоварне, где оно варилось вручную. Найденное решение заключалось в том, чтобы контролировать отбор ингредиентов, точно определять всю последовательность технологического процесса (который включает элементы традиционного пивоварения, восходящие к XIX веку, и современные методы контроля за качеством), потом найти субподрядчиков на эти рабо-

ты и, наконец, организовать дистрибуцию. Избрав путь контроля над ключевыми элементами процесса вместо постройки собственных новых пивоваренных заводов, The Boston Beer Company смогла к 2001 году нарастить объем продаж до 1,2 млн. баррелей и сохранить репутацию своего пива как ремесленного товара (включающего элементы ручного труда), но доступного в гораздо больших объемах, чем микропартии продукта, изготавливавшегося полностью вручную.

Многие товары «новой роскоши» включают важные технологические элементы, которые отличают их от конкурирующих товаров и требуют сложного и дорогостоящего процесса производства. Например, компания Callaway Golf использует в своих клюшках различные типы металлов, в том числе титан, нержавеющую сталь, углеродистую сталь, вольфрам, а также графит, наряду со специфическими клеящими составами, красками и растворителями. Умение работать с металлами, а также с их комбинациями в соответствии с исключительно трудной спецификой производства — основа технического отличия клюшек компании Callaway. Компания перепоручает производство определенных компонентов, таких, например, как титановые головки, мастерским, специализирующимся на процессе так называемого литья по выплавляемым моделям. Этот способ литья характеризуется большой гибкостью и высокой рентабельностью, в то же время полученные детали поддаются точному контролю размеров, необходимому для соблюдения жестких допусков, указанных компанией Callaway. Сама компания производит окончательную сборку произведенных подрядчиками компонентов — головки, ручки и рукоятки — на своем производственном комплексе в Карлсбаде, штат Калифорния, занимающем площадь в 80 тыс. кв. футов. Там же производится окончательная подгонка длины ручки и угла наклона головки для создания 17 тыс. вариантов клюшек, предназначенных для различных игроков с разным типом свинга (еще один пример массового ремесленного производства).

«Новая роскошь» — больше, чем маркетинг

Товары «новой роскоши» невозможно придумать, разработать, произвести и распространить или вывести на рынок, следуя традиционным принципам и практике рынка среднеценовых товаров, хотя многим компаниям и кажется, что это реально.

Компании «новой роскоши», такие как Coach, BMW, Panera Bread, Millennium Import, Callaway Golf и Kendall-Jackson, тщательно следят за тем, чтобы их брэнд был тесно связан с товаром и эмоциональными потребно-

стями их покупателей. Хотя брэнд и обладает огромной важностью, он крайне редко продвигается сам по себе, без связи с конкретной продукцией, или ее характерных особенностей, или истории ее создателя и фирмы. В отличие от такой политики производителей «новой роскоши», водочный брэнд Absolut был создан в результате знаменитой рекламной кампании, в которой была блестяще обыграна форма бутылки. Однако Absolut не имеет сейчас никаких рыночных преимуществ, кроме известного брэнда, сама водка стала стандартным, продающимся в розлив во всех барах алкогольным напитком. В отличие от нее, самые известные марки водок премиум-класса — Belvedere и Grey Goose — тесно связаны с особыми характеристиками их вкуса, технологией дистилляции, страной происхождения, наградами и новым дизайном бутылок.

Некоторые компании надеются создать товар «новой роскоши», слегка улучшив уже существующий, добавив новые функции, изменив дизайн или по-новому позиционировав его с помощью рекламы. Этим подходом нередко руководствовались американские автомобилестроители при создании моделей «люкс»: берем за основу модель среднего класса, ставим на нее самый мощный из имеющихся моторов, устанавливаем кожаные сиденья, улучшаем отделку салона и предлагаем «специальные» цвета кузова. Печально знаменитым примером такого подхода является выпущенный в 1982 году Cadillac Cimarron, который представлял собой практически тот же Chevy Cavalier, только в более нарядной «упаковке». Пример далеко не единственный: были и другие, в том числе «роскошные» варианты автомобилей Oldsmobile, Buick и Mercury. Потребителей «новой роскоши» не обманешь этими новыми и улучшенными с виду товарами. Они ищут реальные выгоды и истинные отличия.

Иногда компании предполагают, что потребителей «новой роскоши» можно соблазнить сознательно завышенной ценой, однако покупатели «новой роскоши» не считают, что если товар самый дорогой, то он автоматически становится самым лучшим. Они достаточно разбираются в интересующей их товарной категории, чтобы оценить технические и функциональные преимущества конкретного товара и доверять своей эмоциональной реакции. Мы постоянно слышали от опрашиваемых нами потребителей, что самый дорогой товар вовсе не обязательно лучший. Как сказал один из опрошенных: «Иногда роскошная вещь означает лучшее качество и более долгий срок службы, но иногда она оказывается непрочной дешевой».

«Новая роскошь» — это не просто упражнение в маркетинге товара, хотя маркетинг, безусловно, является одним из ключевых этапов процесса развития «новой роскоши». Однако эти товары невозможно создать при

помощи одного лишь удачного маркетинга. При их создании значение имеют все этапы, причем как раз методы маркетинга здесь зачастую довольно своеобразны, как мы увидим в разделе, посвященном историям конкретных брендов.

Инструкции от лидеров рынка «новой роскоши»

Лидеры «новой роскоши» и их компании придерживаются ряда правил, которые отличаются от применяемых создателями рядовых товаров и товаров «старой роскоши». Воспользовавшись ими, компании «новой роскоши» разрушили традиционные представления практически обо всех аспектах создания и распространения товара, в том числе — о потолке и диапазоне цен, «растяжимости» бренда, искушенности потребителя, стабильности рынка и ускорении внедрения новых идей.

1. *Никогда не недооценивайте потребителя.* Потребители всех категорий товаров «новой роскоши» стали обеспеченней, образованней и искушенней, чем в прежние времена. Более того, в отношении тех видов товаров, которые представляют для них особый интерес, они считают себя знатоками и даже экспертами. Эти потребители ценят традиционное качество, технологическую новизну и эмоциональную искренность. Они интересуются историей бренда и ситуацией в данной области в целом.

Как мы увидим в главе 9, Роберт Мондави и Джесс Джексон поставили под вопрос укоренившееся мнение о простоте и неприхотливости американского потребителя. Они поверили в то, что американцы способны оценить сложные оттенки вкуса и тонкий аромат дорогого вина, и построили солидные предприятия на фундаменте своей уверенности. Они обнаружили, что американцы обладают настолько сильными сложившимися убеждениями в области вкусов, что их предпочтения способны повлиять на качество и особенности вина во всем мире.

Такие знания, вкус и тонкое восприятие охватывают многие виды товаров «новой роскоши». Маленькие девочки замечают мельчайшие детали в куклах American Girl, например волосы («как настоящие», а не пучками) или особый упаковочный материал. Минеральная вода в бутылках стала предметом такого интереса и обсуждения, что отель Ritz-Carlton на Бэттери-парк в Нью-Йорке учредил специальную должность сомелье, дающего рекомендации относительно выбора воды, лучше всего подходящей к заказываемому блюду. (Например, вода San-Peegrino, богатая кальцием, — отличный выбор для беременной женщины и идеально подходит к свежим фруктам.)

У каждого потребителя есть своего рода «внутренний калькулятор», способный оценить товар и подсчитать, насколько он соответствует назначенной цене и как эта цена укладывается в систему эмоциональных потребностей и покупательной способности. Он совершит покупку по цене, которую этот «калькулятор» посчитает высокой, только в том случае, если товар предоставляет весьма солидные рациональные и эмоциональные преимущества. Он также совершит покупку, если «калькулятор» посчитает назначенную цену очень низкой, что может дать выгоду по деньгам.

2. *Разрушайте традиционную кривую спроса (цена/объем).* «Масстижный» сегмент, например, занимает от 20 до 40% во многих категориях товаров, связанных с заботой о себе, и цены в этом сегменте растут вдвое быстрее, чем в среднем по отрасли. Компания Sub-Zero разрушила традиционное представление о том, что за пределами цены в 1 тыс. долларов не существует сколько-нибудь солидного рынка бытовых приборов. BMW является наиболее прибыльной автомобильной компанией в мире, и объем продаж ее моделей «новой роскоши» в десять раз выше, чем машин категории «суперлюкс».

Компании «новой роскоши» умудряются поддерживать свое положение за пределами традиционной кривой спроса даже после того, как достигают значительного уровня роста. Оборот и прибыль компании Williams-Sonoma в 2002 году значительно возросли по сравнению с предыдущим годом. BMW продолжает увеличивать объемы продаж без снижения цен, так же, как и Panera Bread и Victoria's Secret. Джесс Джексон нарисовал новую кривую спроса в производстве вина. Он сумел увидеть потенциальную возможность создать новый сегмент рынка, в котором повышенные цены и большие объемы способны принести значительно более высокую прибыль.

3. *Создайте лестницу реальных преимуществ.* Товар «новой роскоши» должен обладать несколькими ступенями реальных преимуществ: технических, функциональных и эмоциональных. Возможно, это является наиболее важным условием его создания.

Первоначально товар должен иметь реальные технические/технологические конкурентные преимущества — это касается материала, производства или технологии. Например, в состав сэндвича от Panera Bread, который стоит 6 долларов, входит испеченная прямо здесь же булка, выращенный местными производителями салат и приправы, в результате сэндвич действительно отличается по вкусу и значительно свежее, чем булочки масового производства и безликие замороженные продукты, используемые обычными ресторанами быстрого обслуживания. Головка первой появившейся на рынке клюшки для гольфа Big Bertha от компании Callaway Golf



Дорогая водка обеспечивает всю лестницу преимуществ

была на 50% больше, при этом сама клюшка не отличалась по весу от обычной.

Следующей ступенью лестницы преимуществ является функциональность. Технические особенности товара должны приводить к реальному изменению его функциональных характеристик. Увеличение головки драйвера Big Bertha позволило игроку бить на большее расстояние. Традиционный рецепт приготовления и четырехкратная дистилляция делают водку Belvedere напитком, обладающим, по определению самой компании, «особенной сливочной мягкостью, тонким ароматом и сладковатым длительным послевкусием». И это не пустое рекламное обещание: потребители данной водки утверждают, что ценят ее за отличия во вкусе и за то, как она пьется. Вот что сказал нам один любитель водки: «Absolut «тяжелее» по консистенции, и ею куда быстрее напиваешься. У Belvedere же более мягкий вкус, и она не валит с ног после пары рюмок, как Smirnoff или Stol. А после Gray Goose во рту остается странный привкус».

Последней ступенькой лестницы преимуществ является эмоциональная составляющая. Потребитель, управляемый эмоциями и психологически готовый потратить деньги, прежде всего заинтересован в том, чтобы товар максимально соответствовал его потребностям. Для того чтобы правильно позиционировать товар, творцы «новой роскоши» должны хорошо понимать поведение, потребности и невысказанные (зачастую даже неосознанные) желания покупателя. Они должны предлагать свой товар как обладающий ярко выраженными функциональными преимуществами, обращенными к конкретным эмоциям потребителя, и при этом обеспечить техническую основу, придающую достоверность рекламным заявлениям о функциональных особенностях товара.

Если товар обеспечивает всю лестницу преимуществ, потребители обязательно увидят связь между техническими и функциональными отличиями товара, и у них появится эмоциональная привязанность к данному бренду. Любители домашних животных, скажем, покупают корм «для гурманов», например Nutro, потому что он отличается технически, то есть содержит дополнительные питательные добавки и органические ингредиенты. Они считают, что технические отличия сказываются и на функциональном воздействии корма: как и было обещано, мех их любимцев становится более блестящим, а характер — спокойным. Потребители считают эти функциональные отличия эмоционально значимыми, потому что им кажется, что данный товар позволяет лучше проявить любовь и заботу. Продажа дорогих и очень дорогих кормов показывает комплексные темпы роста в 9% против 1-2%, характерных для обычных товаров, а их доля рынка питания для животных сегодня достигает практически одной трети.

Однако традиционные исследования рынка часто упускают из виду эмоциональную составляющую успеха товаров «новой роскоши», а тестирование рядовых продуктов может поставить под сомнение связь между эмоциональными, функциональными и техническими составляющими. Чтобы проникнуть в суть и сформировать понимание ситуации, лидеры «новой роскоши» обычно тратят больше времени на наблюдение за рынком и лично беседуют с ключевыми покупателями — в магазинах, дома, в местах работы и отдыха.

4. *Ускорьте внедрение новаторских идей, повышайте качество, обеспечивайте безупречное впечатление.* Рынок «новой роскоши» богат возможностями, но также очень нестабилен. Это связано с тем, что технические и функциональные преимущества товара сохраняются весьма недолго: они обесцениваются с приходом на рынок новых конкурентов и новых идей. То, что считается сегодня престижным и выдающимся, уже завтра становится стандартным. Даже устоявшийся бренд не сможет долго сохранять

свое эмоциональное воздействие на потребителей, если технические и функциональные преимущества его товара не видоизменяются и не развиваются.

Победители на рынках «новой роскоши» агрессивно и последовательно повышают планку новизны и качества и сами отправляют в небытие свои устаревшие товары до того, как конкуренты сделают это за них (или с ними). Они стремятся к сокращению периода разработки товара, инвестируют в развитие производства и не идут на поводу у традиционного правила, согласно которому средства на исследования и развитие должны составлять 5% (или любой другой фиксированный процент) от объема продаж предприятия.

5. *Увеличивайте диапазон цен на товары и расширяйте позиционирование брэнда.* Многие брэнды, связанные с предметами «новой роскоши», сознательно расширяют ассортимент в сторону дорогих товаров, чтобы сделаться более значимыми в глазах покупателей, и в сторону дешевых, чтобы стать более доступными, конкурентоспособными и повысить спрос. У фирмы, производящей обычные товары, цена самого дорогого превосходит цену самого дешевого раза в три-четыре, игроки на рынке «новой роскоши» часто решаются на пяти- и даже десятикратную разницу между высшей и низшей позицией. Однако при этом они тщательно разрабатывают, устанавливают и поддерживают определенный характер и значение каждого отдельного продукта на каждом ценовом уровне, не забывая и о том, чтобы четко выразить сущность брэнда, общую для всех производимых товаров. Диапазон цен компании Mercedes-Benz, к примеру, простирается от 26 тыс. долларов (пользующаяся большой популярностью спортивная модель C230 купе) до 350 тыс. долларов (Maybach 62), то есть включает цены, отличающиеся более чем в 13 раз. Любая модель Mercedes-Benz обладает общими для этого брэнда чертами: это передовая технология, качественное исполнение, безукоризненное функционирование всех систем, солидность и безопасность, повышенная комфортность, специфический для «Мерседесов» внешний дизайн и фирменные шильдики. Однако в каждой модели все эти черты интерпретируются по-своему.

6. *Подгоняйте цепочки начисления стоимости самостоятельно, таким образом, чтобы товар твердо стоял на всех ступенях лестницы преимуществ.* Создатели «новой роскоши» нередко работают в обход традиционных цепочек начисления стоимости, чтобы избежать структурных барьеров, стоящих на пути мелкого производителя. Они делают упор на контроле над этой цепочкой в целом, а не на том, чтобы стать хозяевами всех ее составляющих, и достигают истинного мастерства в ее организации. Компания Panega Bread готовит тесто для своего знаменитого дрожжевого хлеба централи-

зованно, чтобы вкус и качество оставались неизменными. Компания Callaway Golf производит сборку произведенных подрядчиками составляющих на своем заводе, чтобы все клюшки имели правильный «замах». Джесс Джексон создал непропорционально большой отдел продаж, который следит за тем, чтобы торговые фирмы, привыкшие покупать стандартные торговые марки у крупных оптовиков, знали историю «бойцовского сорта» Кендалла-Джексона.

7. Используйте силу маркетинга и закладывайте основы успеха с помощью приверженцев своего брэнда. В торговле предметами «новой роскоши» основную прибыль в каждой категории товаров приносит сравнительно небольшая часть потребителей. В тех категориях товаров, для которых характерны частые повторные обращения покупателей (например, дамское белье или алкогольные напитки), 10% покупателей обеспечивают, как правило, почти 50% продаж и прибыли. Чтобы привлечь внимание «своих» потребителей, требуется совершенно иной способ вывода товаров на рынок, который включает тщательно подготовленные первичные продажи, нацеленные на конкретные группы населения и проводимые в специально подобранных местах, постоянную обратную связь с первыми покупателями и словесные рекомендации. Водка Belvedere, например, вышла на рынок при помощи проведения специальных дегустаций для барменов. Кроме того, ряду влиятельных культурных деятелей были разосланы подарочные бутылки водки Belvedere. На потребителей «новой роскоши» большое влияние оказывает пропаганда товара известными людьми, вызывающими у них восхищение. Джесс Джексон заручился поддержкой известных людей, чтобы о его винах заговорили. Представляя на рынке Big Bertha, Эли Кэллавей понимал, что для непрофессиональных игроков в гольф (многие из которых принадлежат к миру бизнеса) важно будет увидеть, кто пользуется его новыми и необычными клюшками. Он уговорил Джека Уэлча, самого известного в то время топ-менеджера, играющего в гольф, не только воспользоваться клюшками, но и вложить деньги в их производство, а Билла Гейтса — принять участие в рекламной кампании. Red Bull, дорогой «энергетический» напиток, превратился в стомиллионный бизнес за счет нацеленности на «среду обитания» основных потребителей (фитнес-клубы, бары и другие модные места).

Интенсивная и продолжительная ориентация на ключевых покупателей способна заранее подать сигнал об изменении рынка и подсказать идеи для следующего поколения моделей, усовершенствований или товаров.

8. Постоянно атакуйте свою отрасль с позиции аутсайдера. Создатели «новой роскоши» не ограничиваются пределами своей отрасли в поисках тенденций и системы, которая способна породить новый прорыв. Источ-

никами вдохновения могут стать товары или услуги «старой роскоши», новаторские идеи, родившиеся в Европе и Азии, новое решение могут подсказать другие категории товаров, советы экспертов и профессионалов. Эдвард Филлипс обнаружил водку, ставшую прототипом брэнда Belvedere, во время поездки по Европе. Когда производители пиццы Freschetta искали способ превзойти DiGiorno компании Kraft Foods на рынке замороженной пиццы, они собрали группу из пяти знаменитых поваров лучших ресторанов Соединенных Штатов. Повара по очереди работали с несколькими лучшими кулинарными школами в Италии, чтобы разработать превосходный соус и добиться «настоящей» хрустящей корочки.

Персонал компаний «новой роскоши» мыслит иначе, чем сотрудники обычных производственных организаций, и часто это связано с первоначальным «взглядом аутсайдера», который был присущ основателю компании. Эллен Бразерс, президент Pleasant Company, производителя кукол American Girl, говорит, что мышление ее основательницы, Плезант Роуленд, по-прежнему пронизывает компанию. «Если вы спросите любого из 1200 сотрудников, каким бизнесом мы занимаемся, — говорит Бразерс, — ни один не ответит: “Игрушками”, — каждый скажет: “Мы заняты в бизнесе для девочек”».

Трудность для создателя «новой роскоши» заключается в том, что его «мышление аутсайдера» становится новой общепринятой нормой, как только он добивается успеха, и конкуренты наводняют рынок, надеясь извлечь выгоду из чужой идеи. В долине Напа появилось множество небольших виноделен, надеющихся повторить успех Роберта Мондави и Джесса Джексона, но не обладающих их даром предвидения будущего, самоотдачей и пониманием сути «новой роскоши». В результате создателям «новой роскоши» приходится заставлять себя снова мыслить как аутсайдер. Это суровый образ жизни, настолько, что такие лидеры, как говорит Лесли Векснер из Limited Brands, «очень одиноки».

Где встречаются товары и эмоции

Что управляет потребителем «новой роскоши»?

Людьми, которые «готовы платить больше», движут несколько мощных эмоциональных установок, как позитивных, так и негативных. Они одиноки, испытывают стресс и стремятся обрести покой, но в то же время полны надежд, оптимистичны и горят желанием попробовать что-то новое. Хотя спектр покупаемых ими товаров «новой роскоши» достаточно широк, наиболее активные траты сконцентрированы на сравнительно небольшом количестве видов, обладающих высокой эмоциональной значимостью.

Результаты нашего опроса, который охватил 2300 американских потребителей с доходом от 50 тыс. долларов в год и выше, относящихся к различным демографическим группам, показали, что люди полны надежд и *одновременно* испытывают стресс, чувство изолированности и тревогу. Большинство респондентов «согласны» или «полностью согласны» с утверждениями «Я счастлив в своей теперешней жизни» (62%) и «Я умиротворен» (55%). Однако истинность этих общих утверждений о счастье была поставлена под сомнение ответами на вопросы о более конкретных аспектах жизни. Только 39% согласны или полностью согласны с утверждением «Я считаю, что в моей жизни все разумно сбалансировано», 37% — с утверждением «Я чувствую себя частью сообщества», и 35% — с утверждением «У меня много близких друзей». Утверждением, которое получило положительный ответ от наибольшего числа респондентов (64%), стало «Мой дом — моя крепость», а 59% подтвердили, что они «наиболее счастливы дома». Эти ответы рисуют образ человека, которому хочется считать себя счастливым и являться частью сообщества, но который, однако, в стенах собственного дома чувствует себя более уютно, чем в окружающем мире.

Процент людей, ответивших «согласен» или «полностью согласен» на следующие утверждения:

Мне постоянно не хватает времени	54,8
Я постоянно не высыпаюсь	53,8
Я провожу мало времени с друзьями	51,5
Я беспокоюсь о своем здоровье	40,1
Я слишком много работаю	39,0
Я часто нахожусь в состоянии стресса	36,6
Я не чувствую, что меня ценят за то, что я делаю	36,5
Я доволен своей внешностью	30,5
Я счастлив в любви	17,8

Опросив 2300 потребителей, мы узнали, что многие американцы чувствуют себя перегруженными работой, изолированными от мира, одинокими, встревоженными и несчастными.

Эти мрачноватые оттенки становятся куда более выраженными, когда потребители говорят о конкретных аспектах своей жизни: 55% подтверждают, что им «постоянно не хватает времени», а 54% «постоянно не высыпаются». Почти 40% сказали, что они «работают слишком много», 37% пожаловались на стресс. Многие респонденты указали, что не проводят достаточно времени с друзьями (51%) или семьей (35%), что беспокоятся о своем здоровье (40%) и о будущем (40%). Картина становится все яснее: мы видим потребителя, который утверждает, что в целом он счастлив (возможно, потому что сам хочет в это верить), но в то же время чувствует постоянную нехватку времени, чрезмерную рабочую нагрузку и недостаток общения с важными для него людьми.

Респонденты сказали нам, что существует взаимосвязь между их эмоциональными проблемами и поведением как покупателей и потребителей. Более трети (36%) согласились, что любят «делать покупки», а 29% воспринимают хождение по магазинам как «средство для снятия стресса». Вопросы, касающиеся потребления некоторых видов товаров и услуг, вызывали большой энтузиазм у отвечающих: 75% наших респондентов признались, что «любят путешествовать», а 64% «любят пробовать новую еду». 65% утверждают, что «если я плачу больше за высокое качество, то в этом я разбираюсь досконально». Таким образом, становится очевидной сложная и иногда противоречивая натура потребителя «новой роскоши»: большинство опрошенных утверждают, что лучше всего чувствуют себя дома, но

затем они же говорят, что любят путешествовать. Только треть согласилась, что действительно любит делать покупки, но две трети заявили, что являются экспертами в наиболее интересных для них видах товаров.

Поведение покупателей определенных категорий товаров согласовано с их эмоциональной заинтересованностью в этих товарах. Мы попросили респондентов рассмотреть список из 20 видов товаров и указать позиции, по которым они «готовы заплатить больше, чтобы получить самый лучший товар». Лидерами покупательского рейтинга стали дома или квартиры, в первую десятку попали и многие товары для дома, включая мебель, домашние кинотеатры, персональные компьютеры, постельное белье, кухонные приборы, стиральные машины, а рестораны, как и следовало ожидать от потребителей, чувствующих себя счастливыми преимущественно дома и считающих дом своей крепостью, заняли второе место. Автомобили, обувь и одежда также относятся к категориям товаров, за которые, по утверждению потребителей, они готовы платить больше.

Потребители склонны приобретать дорогие товары независимо от своего уровня дохода. 96% респондентов ответили, что есть по крайней мере один вид товаров, за который они готовы заплатить повышенную цену, 51% признают, что как минимум на один вид товаров они «тратят больше, чем должны бы». Покупатели продолжают тратить деньги даже в период замедления экономического роста. 50% утверждают: «Даже если экономика будет переживать упадок, я не перестану приобретать доступные мне предметы роскоши». Именно поэтому компании «новой роскоши», такие как BMW, Coach, Panera Bread, Starbucks и Williams-Sonoma, показали на удивление хорошие результаты в 2002 году, даже в неудачный предпраздничный сезон, когда уровень продаж рядовой продукции не только не повышался, но даже порой снижался. Потребители с более низким доходом (50–100 тыс. долларов) охотно тратят деньги на те же виды товаров, что и имеющие более высокий доход (от 100 тыс. долларов), просто они вынуждены ограничиться небольшим числом наименований.

Хотя наиболее состоятельные потребители могут позволить себе приобретать дорогие товары всех категорий, в действительности они этого не делают, а наоборот, часто и по многим видам товаров предпочитают экономить. Ричард, например, относится к 1% американцев, имеющих самые высокие доходы. Он владелец компании, обеспечивающей безопасность популярных музыкантов во время гастролей, и зарабатывает, по его собственным словам, «не так уж и много» — около 2,5 млн. в год. Он разделяет мнение о том, что нужно тратить деньги на важные для себя вещи, но в то же время любит «жить скромно» в своем доме в Техасе, с женой и двумя детьми. Он подумывает о покупке автомобиля Hummer для себя и спортив-

ной машины для жены, но не считает, что имеет смысл тратить на дорогую одежду для детей. «Мы покупаем им одежду в магазинах Wal-Mart и Target, ну, может, еще в JC Penny и Sears. У нас по соседству есть несколько магазинов одежды, где можно приобрести товар более известных марок, но стоит ли, если дети все равно будут повсюду бегать и возиться в грязи?»

Наиболее интригующие открытия, которые мы сделали в результате опроса, касаются того, что чувствует потребитель, покупая определенный товар. Мы составили список из 44 определений и попросили респондентов выбрать те из них, которые, по их мнению, наиболее точно описывают чувства, которые они испытывают при покупке дорогостоящего, но психологически важного для них товара. Эти определения разделились на шесть групп, которые мы затем разбили на четыре «эмоциональные установки»: «забота о себе», «стремление к общению», «поиск» и «индивидуальный стиль». Каждому виду товаров соответствует одна доминирующая эмоциональная установка: например, предметы личной гигиены и косметика относятся в первую очередь к «заботе о себе», однако при покупке некоторых видов товаров, например дома, важное значение имеют все четыре.

Забота о себе: время для себя, удобство, обновление и вознаграждение

Эта эмоциональная установка — самая личная и требующая срочной реакции, а для многих американцев — и самая важная. Она касается тех товаров, которые покупаются для того, чтобы почувствовать себя как можно лучше, причем как можно быстрее. Она связана с физическим восстановлением сил, эмоциональным подъемом, снятием стресса, желанием себя побаловать, комфортом, отдыхом и вообще со временем, потраченным на самого себя. Ее реализация связана с такими товарами и услугами, как косметика и средства личной гигиены, отдых на курортах, мороженое, шоколад, кофе, домашние кинотеатры, бытовая техника, мебель и постельное белье.

Поскольку действие этой установки касается только самого человека, зачастую потребление соответствующих товаров кажется эгоизмом, потаканием себе и запретным удовольствием. Работающие женщины, и в особенности работающие матери, чувствуют наибольшую потребность в мелких радостях и наибольшую вину, когда поддаются искушению, особенно если это связано с сокращением времени, проводимого с семьей, или отказом от каких-то необходимых для семьи дел. Но нагрузка настолько велика, а общественное мнение сегодня настолько явно стоит на их стороне, что они охотно покупают товары всех перечисленных категорий.

Забота о себе	Стремление к общению	Поиск	Индивидуальный стиль
Время для себя	Привлечение внимания	Приключение	Самовыражение
Удобство	Забота	Обучение	Создание имиджа
Обновление и награда	Принадлежность к группе	Игра	Социальные сигналы

Время, потраченное на себя

Работающие женщины, и в особенности те из них, кто имеет семью, страдают от недостатка личного времени. Они счастливы, если в течение дня им удастся выкроить несколько мгновений, когда от них никто ничего не требует, и найти место, где можно спокойно насладиться этими мгновениями, где им не помешают детские просьбы, вопросы супруга, деловые звонки или домашнее животное. В жизни 58-летней Паулы было немало трудностей, включая два развода и проблемы со здоровьем (операция на сердце и борьба с раком груди). Все это она пережила, одновременно воспитывая двоих детей и работая полный день в университетской библиотеке. Эта работа приносит ей 40 тыс. долларов ежегодно. «Мне потребовались многие годы, чтобы понять: быть матерью — не значит работать до глубокой ночи, делая все за других, — сказала нам Паула. — Я пошла к психологу, и она спросила, что на этой неделе я сделала для себя самой. А я подумала: что за дурацкий вопрос? Ведь тогда я еще и представить себе не могла, что буду способна сделать что-то лично для себя».

Когда женщина находит несколько минут для себя, она старается использовать их по максимуму. Иногда она принимает ванну или устраивает себе сеанс гидромассажа, получая возможность почувствовать себя в безопасности, уюте, тепле, расслабиться и быть достаточно уверенной в том, что ее не побеспокоят. Скорее всего, она возьмет с собой один или несколько товаров «новой роскоши». Возможно, она погрузится в теплую ванну с пеной Aveda Southing Aqua Therapy по 34 доллара за баночку в 16 унций, и «благоуханная комбинация солей Мертвого моря, увлажняющих веществ растительного происхождения, витамина Е и полезных экстрактов превращает принятие ванны в наслаждение». Ароматизированная свеча от Yankee Candle (19,99 доллара) будет мерцать на краешке ванны. А еще она может потягивать бокал вина Grand Reserve Chardonnay от Kendall-Jackson (20 долларов за бутылку 0,75 л) или наслаждаться шоко-

ладными конфетами Ganache от фирмы Godiva. (Для Паулы съесть шоколадку — излюбленная форма проведения «времени для себя». «Одна дорогая шоколадка стоит двадцати двух батончиков Hershey's», — говорит она.) Даже в моменты удовольствия не прекращается воздействие моральных и социальных факторов. Мелисса покупает средства личной гигиены фирмы Aveda и объясняет это так: «Они безопасны для окружающей среды. Пусть даже я потрачу больше, но если компания выступает за экологическую безопасность, я готова это сделать, и у меня не возникает разногласий с мужем, когда я иду в Aveda и покупаю дорогие товары. Бутылку шампуня Suave можно купить за 2 доллара. А шампунь, который я покупаю у Aveda, стоит девять».

Мужчины тоже нуждаются в минутах уединения, но они скорее уединятся в комнате, где стоит персональный компьютер, дорогая аудиосистема или домашний кинотеатр. Анна, 33 лет, купила своему мужу Рою систему «домашний кинотеатр» компании Sony в качестве рождественского подарка, чтобы у него «была в доме комната, которая станет его личным местом и убежищем». При семейном доходе около 63 тыс. она потратила 3 тыс. долларов на Sony Dream System с шестью динамиками, но даже это не казалось ей пределом. На самом деле она хотела приобрести систему Bose, но та оказалась для нее «все же немного дороговата».

Удобство

Товары, предназначенные для «заботы о себе», также могут помогать экономить время. Такие товары и услуги включают, например, ужины в ресторане, готовые продукты питания и стиральные машины, облегчающие стирку и требующие минимального участия человека. Успех стиральной машины с сушкой Duet от Whirlpool (см. главу 8) кроется в технических и функциональных отличиях (она экономнее расходует электроэнергию и бережнее обходится с одеждой), но в еще большей степени ее популярность объясняется эмоциональным откликом потребителей. Duet в два раза вместительнее, чем другие машины, а значит, тому, кто занимается стиркой (обычно это женщина), приходится делать меньше «ходов», чтобы загрузить белье в машину и выгрузить его оттуда. Эта особенность, наряду с простотой фронтальной загрузки, сделала машину чрезвычайно удобной для ее владельцев. Они напрямую связывают функциональное превосходство машины и время, которое им уже не приходится затрачивать на стирку. Освободившееся время они могут потратить на «заботу о себе» или общение с членами семьи.

Обновление

Напряженная работа американцев, особенно тех, кто занят на высокооплачиваемых должностях, может привести к физическому истощению, болезни и т.п. Жизнь Эмили и ее супруга Пола, государственных адвокатов, не лишена волнений. «Мы оба заняты важным и ответственным делом, поэтому испытываем множество стрессов, — говорит Эмили. — В случае с Полом речь идет о жизни людей. Это гигантская нагрузка. Если он не справится со своей задачей, кто-то может быть незаслуженно осужден и отправлен в тюрьму. Или даже хуже. Что касается меня, то я постоянно нервничаю, что могу ошибиться и моя ошибка приведет к тому, что мой начальник скажет что-то не так, а если это появится в прессе... О Боже!» Для этой пары одним из способов снятия стресса стала хорошая еда. Несколько раз в месяц супруги ужинают в ресторане, часто тратя на ужин на двоих 50 долларов или даже больше. И так справляются со стрессом не только они. За прошедшее десятилетие ежегодное количество посещений ресторанов на душу населения увеличилось со 153 в 1991 году, до 178 в 2001-м. Общая сумма денег, которая тратится за один визит в ресторан, также растет, в 2000 году она поднялась на 4% по сравнению с предыдущим годом.

Потребители стали больше тратить и на ингредиенты, которые, по их мнению, сделают домашние ужины более полезными для здоровья и приятными как для них самих, так и для тех, с кем они делят трапезу. Ким, 26 лет, живет со своим другом уже три года, их совместный доход довольно высок — 80 тыс. долларов, при сравнительно небольших обязательных тратах. Ужиная дома, они стремятся восстановить силы и достичь большей близости друг с другом. Оба регулярно смотрят *Food Channel* («Канал здорового питания»), и Ким любит покупать продукты для новых блюд, такие, например, как овощи, выращенные исключительно на органических удобрениях, в фирменном магазине рядом с их квартирой в Санкт-Петербурге, штат Флорида. «Я готовлю сама, наверно, пять дней в неделю, — говорит Ким. — Обожаю это занятие. Нам повезло, что мы можем себе позволить покупать продукты в этом магазине».

Но не все расходы на продукты питания касаются экологически чистых овощей и экзотических ингредиентов. Многие американцы считают, что мороженое лучше всего восстанавливает силы и душевное равновесие, и предпочитают его более «здоровым» альтернативам: замороженному йогурту, фруктовому льду или тофу. Они хотят почувствовать ярко выраженный вкус Edy's Dreamery, Starbucks и Haagen-Daz, потому что они, по их мнению, вызывают душевный подъем и прилив энергии. Ben & Jerry's предлагает почти 50 видов мороженого, предоставляя большой выбор, что-

бы покупатель мог максимально полно проявить свою индивидуальность. В результате средняя цена за пинту мороженого с 1997 года выросла на 26%. Чтобы «уменьшить» количество калорий в мороженом, потребители покупают дорогое мороженое в упаковках меньшего объема. Спрос на упаковки объемом в одну пинту или кварту растет быстрее, чем на более крупные порции. Вышеперечисленные дорогие сорта мороженого составляют непропорционально большую часть от всей прибыли отрасли. По нашим оценкам, пинта мороженого от Ben & Jerry's дает прибыль около 0,92 доллара против 0,14 доллара от продажи рядового сорта, произведенного компанией Dean Foods, владельцем таких брэндов, как Dean's, Oak Farms и Mayfield Dairy Farms.

Стремление человека к восстановлению сил лежит в основе популярности курортов и баз отдыха, таких как Canyon Ranch. Мел Цукерман, который вместе со своей женой Энид основал Canyon Ranch, формулирует их миссию следующим образом: «Наша миссия — не просто “продажа” отдыха, а пропаганда прямой эмоциональной связи между тем, что люди хотели бы делать, и тем, что они ежедневно делают в действительности». Их цель состояла в том, чтобы создать место, которое давало бы людям «ощущение безопасности, покоя, удовольствия и теплоты». Canyon Ranch дает возможность соединить чисто физическое восстановление сил, что позволяет сделать любая передышка в работе, с «познанием самого себя, привитием вкуса к здоровому образу жизни и раскрытием внутренних возможностей». Это «пересечение» нескольких эмоциональных установок оказывает на посетителей сильное воздействие.

Мел и Энид Цукерманы открыли свой курорт отчасти под воздействием собственного стремления к «заботе о себе». Отец Цукермана умер в возрасте семидесяти шести лет от рака легких. Мелу было тогда сорок девять, он владел строительной фирмой, имел избыточный вес и был завален работой. Помимо скорби из-за смерти отца он чувствовал беспокойство и относительно собственного здоровья и благосостояния. Вместе с женой они решили, что нуждаются в перемене образа жизни. Они купили ранчо неподалеку от Таксона, штат Аризона, и построили на его территории несколько «каситас» (отдельно стоящих домиков на одного-двух человек), а также помещения для занятий фитнесом и спортивный зал. Курорт Canyon Ranch Health Resort открылся в 1979 году. На первом этапе ранчо привлекало в основном женщин среднего возраста с избыточным весом. Однако в 1980-х годах начался рост популярности курортов вообще, чему способствовали их клиенты, известные деятели искусства, политики и бизнеса. В 1989 году Цукерманы открыли филиал Canyon Ranch в Беркшире неподалеку от городка Ленокс в Массачусетсе, всего в двух часах езды от

Манхэттена, куда легко могли приехать состоятельные жители штатов Нью-Йорк и Новая Англия. Популярность курорта продолжала расти.

Курорты Canyon Ranch оборудованы таким образом, что у посетителей остается ощущение заботы и улучшения физического, эмоционального и духовного состояния. Как правило, гости начинают день с трехмильной прогулки спокойным шагом по красивым окрестностям, затем их ждет полезный для здоровья завтрак, который обычно включает фрукты, кофе без кофеина, блинчики из цельной пшеницы и половинку поджаренного рогалика, также из цельной пшеницы. Затем следует разминка, которая должна подготовить тело к дальнейшим тренировкам, после чего — несколько часов более серьезных физических нагрузок, таких как занятия на силовых тренажерах, кик-боксинг или аэробика. Особой популярностью пользуются вечерние занятия йогой — это последняя серия упражнений перед ужином, и гости часто настолько расслабляются, что даже засыпают. Помимо физических упражнений гости занимаются лепкой, рисуют акварелью или постигают тонкости кулинарного искусства.

За недельный курс гости обычно теряют от трех до четырех фунтов благодаря низкокалорийной диете, в которой много фруктов и овощей, и чувствуют себя обновленными и полными жизни. Перед отъездом они получают советы о том, как «взять Canyon Ranch с собой». Возникающая эмоциональная привязанность настолько велика, что посетители Canyon Ranch становятся его пропагандистами. Они рассказывают друзьям, соседям и коллегам об «изменении жизни» и часто рассуждают о том, какими они были «до ранчо» и как изменились в лучшую сторону «после ранчо».

Цукерман рассказал нам, что сначала не представлял всего потенциала своей концепции. Он начинал дело для себя. Ему хотелось избавиться от перегрузок, связанных с работой на изменчивом рынке, и улучшить здоровье. Ему также хотелось организовать такое дело, в котором они с женой могли бы работать вместе, чтобы помогать людям и оказывать положительное влияние на их жизнь.

Проявив «заботу о себе», изменив собственную жизнь, Цукерман создал исключительно успешное дело. Если 350 гостей платят по 6 тыс. долларов за неделю, то операционную прибыль от каждого ранчо можно оценить в 20%. Продажа вспомогательных материалов, включая видеокассеты, кулинарные книги, оборудование, одежду и косметику, добавляет к валовому доходу предприятия еще 5%. Сегодня Цукерманы делают то же, что и другие создатели «новой роскоши», — ищут возможности для развития концепции, заложенной в основу ранчо, чтобы охватить и другие группы потребителей: семьи, одиноких людей, подростков и гостей, приезжающих ненадолго. Они постоянно разрабатывают и предлагают новые про-

дукты (витамины, пищевые добавки и продукцию для ухода за кожей) и новые виды физической активности: гольф и катание на лыжах, а также образовательные программы, например тантрический семинар по сексуальному здоровью.

Хотя первоначально по своим характеристикам курорт Canyon Ranch граничил со «старой роскошью», успех превратил этот вид услуг из малой отрасли в значительное общественное явление и способствовал большей доступности курортов вообще. В 2001 году в Соединенных Штатах насчитывалось около 9700 курортов: 7200 дневных пансионатов, 1200 баз отдыха или пансионатов гостиничного типа, 700 клубных курортов, 300 курортов на минеральных источниках, 200 лечебных санаториев и 70 общеоздоровительных курортов. Статья расходов на курортный отдых, которой до 1970 года практически не существовало, сегодня составляет по стране почти 11 млрд. долларов. Быстрее всего растет популярность дневных пансионатов, предоставляющих гостям один день отдыха и «заботы о себе». В 2001 году на их долю пришлось почти 70% всех посещений курортов и оборот в 7 млрд. долларов.

Вознаграждение

Под определение «забота о себе» попадают и желание себя побаловать, потому что «я этого достоин», и вознаграждение за особенно тяжелый день. Как говорит двадцативосьмилетняя Мелисса: «Для меня роскошь — это забота о себе». Таким образом, многие потребители, особенно женщины, воспринимают покупку дорогих вещей уже не как вызывающее чувство вины потакание своим слабостям, а как свое право и даже обязанность позаботиться о том, чтобы чувствовать себя наилучшим образом. Как объясняет Паула: «Мне кажется, что женщинам нужно больше делать для того, чтобы хорошо себя чувствовать. Нас воспитали таким образом, чтобы мы испытывали вину, если не уделяем детям достаточно внимания. Или мы должны чувствовать вину из-за того, что не ходим постоянно голыми, дабы удовлетворить фантазии супругов. Женщине нужно взглянуть на себя в зеркало и спросить: а что *мне самой* хочется делать?»

Товары «новой роскоши» способны приносить некоторое утешение в мир, который бывает жестоким и непредсказуемым. Американцы стали гораздо острее чувствовать окружающие нас опасности: мы живем в эпоху повышенного страха перед терроризмом, войной и другими конфликтами в собственной стране и за рубежом. Мы живем в постоянном напряжении из-за ситуации в национальной и мировой экономике. Оправится ли фон-

довый рынок от падения, и если оправится, останется ли таким же, каким был? Не наступит ли день, когда у министерства социального обеспечения закончатся деньги? Из нашего опроса мы узнали, что 40% респондентов «тревожатся о том, что ждет их в будущем».

Но даже несмотря на ощущение неопределенности (а может быть, именно под его воздействием), американцы не хотят тратить деньги на безликие, не вызывающие эмоций товары. Они хотят приобретать то, что дает чувство эмоционального удовлетворения, — от алкогольных напитков до красивых простыней. Почему бы и нет? Вот как это объясняет Франсез: «Часть меня как будто говорит: потратить немного денег, получи хоть немного удовольствия! Возможно, завтра ты умрешь».

Стремление к общению: «привлечение внимания», «забота» и «принадлежность к группе»

«Стремление к общению» не менее важно для американских потребителей, чем «забота о себе». Товары «новой роскоши» помогают устанавливать взаимоотношения и поддерживать их.

Привлечение внимания

«Теория и практика» ухаживания резко изменились за последние 20 лет, и сегодня для многих одиноких людей знакомство превращается в настоящее упражнение в саморекламе, требующее самого серьезного подхода. В поисках партнера люди используют любое преимущество, которое им может дать разумное применение каких-либо товаров.

Появились новые обычаи, и устанавливают и поддерживают их в основном женщины. Но это не означает, что процесс знакомства никогда не вызывает у них чувства смущения или разочарования. Женщины изменяют традиции в первую очередь потому, что в целом они больше заинтересованы в браке, чем мужчины. Хотя и те и другие сегодня стремятся к более позднему вступлению в брак, мужчины оттягивают этот момент гораздо дольше. Национальный проект по исследованию вопросов брака, основанный на базе университета Рутджерс (государственный университет Нью-Джерси), обнаружил многочисленные доказательства популярного утверждения, что «мужчины не хотят жениться». Согласно исследованию, опубликованному в 2002 году, существует две основные причины, по которым они не хотят вступить в брак. Первая — «Я могу заниматься любовью и без

брака» и вторая — «Я могу получить все преимущества семейной жизни, просто живя с женщиной, но не вступая с ней в брак».

Эти совершенно не удивительные открытия приобретают большое значение, если рассматривать их в свете общего изменения сексуального поведения. Наибольшая сексуальная активность женщин приходится на возраст от восемнадцати до двадцати девяти лет, и большинство из них впервые вступают в интимную близость еще в старших классах школы. Таким образом, получается, что, во-первых, женщины (как и мужчины) вступают в возраст активного знакомства, имея за плечами ранний сексуальный опыт, а во-вторых, и те и другие оттягивают момент вступления в брак. Как результат среднее время между первым сексуальным контактом и браком резко увеличилось: с 1,3 года до 8,1 лет. Это означает, что период ухаживания стал намного продолжительнее, чем в прошлом.

Несмотря на то что «окно» для установления отношений увеличилось, темпы «игры» отнюдь не снизились, а процесс поиска того, кто мог бы стать супругом, ничуть не упростился. Частично это связано с большей искушенностью участников данного процесса: люди ищут лучшего возможного спутника жизни, а благодаря современным средствам связи перед ними, хотя бы виртуально, открывается гораздо более широкий выбор. Причина также и в том, что всем постоянно не хватает времени: люди больше работают, больше заняты делами, стараются «втиснуть» в свою жизнь побольше всего.

Соответственно, и сам процесс поиска подвергся модернизации и осуществляется при помощи ряда новых методов, в том числе службы знакомств и знакомства по Интернету. Жанна, 45 лет, живет в Голливуде, занимается продажей недвижимости и имеет доход около 80 тыс. долларов в год. Она никогда не была замужем. «Я совсем не противница брака, — говорит она. — Просто у меня этого так и не получилось. Я три раза была обручена, но в какой-то момент понимала: не тот. Теперь подхожу более избирательно. Уж лучше отыскать одного-единственного, чем тратить себя на многих “не тех”». Она воспользовалась двумя интернет-сайтами знакомств, на которых встретила множество «идиотов», но и достаточно «действительно классных мужчин». Жанна с иронией называет себя хронической однодневкой, но не торопится вступить с кем-то в продолжительные отношения. «Я считаю, что для того, чтобы найти хорошего человека, стоит сначала пробраться через толпу идиотов», — утверждает она.

Поскольку времени у потенциальных партнеров становится все меньше, появился новый метод, получивший название «быстрого свидания». Это платные вечеринки, где участники могут за один вечер познакомиться сразу с несколькими представителями противоположного пола. Паре да-

ется на разговор три минуты, и за это время мужчина и женщина пытаются определить, есть ли смысл продолжить общение в дальнейшем. По окончании встречи участники обмениваются контактными телефонами или адресами с теми, кто их заинтересовал.

Сьюзи, двадцатитрехлетняя сотрудница нашей научной группы, вызвалась (более или менее по собственной инициативе) провести для нас исследование данного явления. На вечере, в котором она приняла участие, ее представили 30 мужчинам, преимущественно 30-40 лет, сравнительно успешным в профессиональном отношении и имеющим высшее образование. Большинство из них признались, что пользуются «быстрыми свиданиями» не в первый раз, в то время как женщины сказали, что пришли, чтобы «просто посмотреть, что это такое». Значительная часть представителей обоего пола ушла с чувством разочарования. Многие говорили, что постесняются признаться друзьям, что были здесь. Да и сама Сьюзи сказала, что ни за что больше туда не пойдет. «Даже три минуты могут показаться вечностью с тем, кто вам заведомо неинтересен», — заявила она. Главным результатом «разведки» стало понимание того, насколько серьезным для многих является вопрос поиска, оценки и выбора будущего партнера. Поэтому неудивительно, что люди ищут возможность сделать процесс более эффективным. Один из способов — использовать товары, чтобы дать понять потенциальному партнеру, кем являетесь вы сами и чего ожидаете от него.

Однако «подать знак» сегодня — это не просто продемонстрировать уровень дохода, как это было в прошлом. Национальный проект по исследованию вопросов брака сообщает, что женщины, чрезмерно озабоченные материальным благосостоянием партнера, производят на мужчин отталкивающее впечатление: «Мужчины не хотят, чтобы их оценивали по размеру бумажника, собственности и социальному статусу». Тем не менее многие не прочь намекнуть на уровень своей обеспеченности, но — более тонким способом. Альваро, двадцатипятилетний помощник администратора, зарабатывающий 35 тыс. в год, говорит, что заказать в ресторане водку Ketel One — это «все равно что достать пачку долларов и обмахиваться ею вместо веера».

Но гораздо чаще язык вещей используется, чтобы продемонстрировать более личные качества: вкус и знания, достижения и ценности. Именно эти качества лежат в самой основе потребляемых товаров «новой роскоши»: напитков, которые мы заказываем, белья и верхней одежды, которые носим, украшений и аксессуаров, которые предпочитаем. И это не только визуальный контакт, но и вербальный: мы описываем достоинства любимого вина и рассказываем о предпринятом путешествии. Крайне малове-

роятно, что в таких беседах мы вдруг начнем ссылаться на рядовые товары. Заявление: «Я люблю выпить бокальчик Gallo» или «Я купил брюки в универмаге Sears», возможно, многое сказали бы о человеке, но вряд ли произвели бы на кого-то большое впечатление.

Часто одной демонстрации товаров бывает недостаточно. Люди боятся, что процесс знакомства и поиска партнера стал слишком сложным, в нем участвует слишком много соперников, с которыми они не смогут конкурировать, потому что обладают определенными недостатками: некрасивы, имеют какой-то дефект, или слишком полные, или выглядят старше, чем им хотелось бы. Результатом стал солидный рост потребления товаров и услуг, повышающих физическую привлекательность. В 2001 году за почти 8,5 млн. различных косметических процедур американцы заплатили около 9 млрд. долларов. С 1997 эта индустрия выросла на 42%.

Рост числа косметических процедур был вызван появлением ряда новых, более доступных и щадящих методов, с помощью которых можно разгладить морщины, улучшить внешний вид кожи и удалить нежелательные волосы. Такие процедуры включают инъекции препарата Botox, химический пилинг, инъекции коллагена, микродермабразию и лазерную эпиляцию. В отличие от операций традиционной косметической хирургии (требующих применения скальпеля), новые процедуры свободны от сдерживающих факторов, воздействовавших на людей в прошлом (деньги, страх и стыд). Средняя нехирургическая процедура стоит 500 долларов в сравнении с 3300 долларов за такую операцию, как липосакция (удаление жира), пластическая коррекция лица или исправление формы груди. Она связана с меньшим вмешательством, менее рискованна, и, соответственно, ее меньше боятся. Кроме того, она стала вполне приемлема с точки зрения общественного мнения: телезвезды постоянно перекраивают свое лицо и фигуру, и журналы дают массу советов относительно подобных процедур.

Другое важное изменение заключается в том, что к косметическим процедурам стали прибегать гораздо более молодые люди. Женщины и мужчины в возрасте от 35 до 50 лет стараются предотвратить процесс старения, пока еще выглядят относительно молодо, желая избежать более радикальной операции в дальнейшем. Они не хотят слышать при своем появлении коллективное «Ах!», когда им стукнет семьдесят и всем будет понятно, что и где они урезали или подтянули. Люди до 35 лет выбирают процедуры, цель которых — не омолодиться, а изменить свою внешность, «улучшить» ее. Они хотят изменить форму носа, подбородка или груди.

Глория, 48 лет, рассказала нам о трудном выборе, перед которым стояла: новая машина или новое лицо. Ей хотелось и того, и другого, но, учитывая, что машина стоила 20 тыс., а подтяжка лица — 18 тыс. долларов,

позволить себе она могла только что-то одно. Она выбрала лицо. «К тому моменту я встретила уже два десятка женщин, сделавших пластику, — сказала она нам. — И создавалось впечатление, что практически каждая моя знакомая что-то себе поправляла. Немножко коллагена, чтобы избавиться от морщин, и тому подобное. В первую очередь мне хотелось сделать что-нибудь с шеей. Предлагалась бесплатная консультация, и я пошла поговорить с врачом. Хирург сказал, что они могут сделать то, что я хочу, и что эффект будет сохраняться пятнадцать лет. Он предложил мне скидку — 4 тыс. долларов от обычной цены, поэтому я сделала все — веки, лицо и шею». На протяжении двух месяцев после операции Глории не нравились полученные результаты, но сейчас она чувствует себя более свободной, здоровой и моложе выглядит. «Мужу нравится. Женщины считают, что я моложе, чем на самом деле. Я рада, что все-таки решилась. Теперь я подумываю сделать постоянный макияж глаз».

Менее радикальные процедуры — отбеливание зубов (отбеливающие полоски, зубная паста и лазерное отбеливание) и лечение от облысения. Отбеливание зубов сегодня превратилось в многомиллиардный бизнес, а 50 млн. американских мужчин потратили 1,5 млрд. долларов на попытки сохранить редющие волосы. Все большую популярность приобретают самые различные экзотические процедуры: от увеличения размера соска до изменения формы пупка.

Товары «новой роскоши» и усовершенствование внешности являются средством повышения привлекательности как для молодых людей, только начавших искать партнера, так и для тех, кто по разным причинам лишился «второй половины». Как сказала главная героиня «Секса в большом городе» Керри Брэдшоу: «Разрывы — горе для сердца и радость для экономики». Сегодня вероятность разрывов велика как никогда. Многие пары говорят, что они не останутся вместе надолго, если взаимоотношения окажутся не «настоящими» и не приведут их к алтарю. Для пар, уже состоящих в браке, вероятность развода в течение первых десяти лет совместной жизни повысилась с 20% в 1973 году до 33% в 2000-м. В 1996 году вероятность того, что двадцатипятилетнему в тот момент человеку придется хоть раз в жизни пережить развод, составляла 52%.

Новоиспеченные холостяки и незамужние, вне зависимости от того, расстались они, были брошены, пережили развод или просто меняют партнеров, могут стать очень активными покупателями. Если им кажется, что с ними поступили несправедливо, они могут начать тратить деньги, чтобы взять реванш. Женщины в основном тратятся на одежду, украшения, косметику, алкоголь и ужины в ресторанах. Мужчины — на электронику и машины. Но иногда после развода потребительские привычки меняются

кардинально. «Когда я была ребенком, — говорит Мелисса, — мы обычно покупали то, чего можно было взять побольше, а не получше. Сейчас, после развода родителей, мама очень изменилась во взглядах на роскошь и на то, что ей хочется купить. Она, безусловно, тратит на себя гораздо больше, чем когда-либо прежде». Когда люди испытывают боль, особенно такую сильную, как после разрыва любовных отношений, покупки могут подарить утешение, успокоение, помочь оправиться от удара по самолюбию и хотя бы в какой-то мере сохранить чувство собственного достоинства.

Забота

Использование товаров и услуг согласно установке на «стремление к общению» продолжается и после заключения брака и практикуется всеми членами семьи, включая детей. Основной причиной является время.

Как правило, члены семьи могут проводить вместе совсем немного времени, и стремятся к тому, чтобы впечатления от этих моментов были как можно ярче и приятнее. Николь, двадцативосьмилетняя женщина-юрист, рассказала нам о совместных ужинах с мужем, врачом по специальности: «Мы любим ужинать в ресторанах. Если кухня понравилась, узнаем имя шеф-повара, и, когда он меняет место работы, следуем за ним. Мы пользуемся автомашиной Honda Civic, у нас никогда не будет BMW, зато нам нравятся наши развлечения, а это главное. И мы любим путешествовать. В конце концов, все дело в воспоминаниях».

Если членам семьи не удастся провести намеченное время вместе, товары дадут им утешение и даже заменят потерянные минуты близости. Это могут быть чашечка кофе Starbucks, заказанная на дом еда из ресторана, домашний кинотеатр Sony или музыка, прослушанная по радиоприемнику Bose Wave. Дороти, 45 лет, никогда не была замужем, у нее нет своих детей, но она очень дружна с восьмилетней племянницей. Они много времени проводят вместе, читают и посещают различные культурные мероприятия. Но, кроме того, Дороти любит покупать племяннице всякие приятные вещи, например одежду, и угощать девочку обедом в кафе. На следующий год они планируют поехать в Чикаго, в торговый центр American Girls Place, и купить куклу со всеми полагающимися ей принадлежностями. «Поскольку у меня нет детей и это моя единственная племянница и единственный близкий мне человек, я готова потратить деньги на что-нибудь особенное для нее, — говорит Дороти, которая работает библиотекарем и получает 55 тыс. долларов в год. — Мне кажется, у каждой маленькой девочки должно быть такое событие хотя бы раз в жизни. Для этого и существуют тети».

Принадлежность к группе

Товары «новой роскоши» также дают потребителям возможность почувствовать себя частью группы людей, чьи ценности и интересы они разделяют, — это то же самое, что вступить в клуб. «Когда я просто покупаю что-то для себя, — говорит Джек, супервайзер, получающий 70 тыс. долларов в год, — я при необходимости спокойно могу экономить. Для меня на самом деле не принципиально, чтобы пицца была непременно DiGiorno. Я могу обойтись и чем-нибудь попроще. Но если я иду обедать с кем-то, а не один, я не могу сказать: давайте не пойдем в Panera Bread, потому что там дорого, а отправимся лучше в Subway. Мне сложно избавиться от этой привычки». Чарльз, пятидесятипятилетний застройщик, согласен с Джеком: «Одна из причин, по которой я покупаю вино по 80 долларов за бутылку (а мы его время от времени покупаем, в подвале у меня наберется около сотни таких бутылок), состоит в том, что у меня есть несколько друзей, которые смотрят и оценивают, что мы подаем к ужину».

Стремление «принадлежать к группе» иногда пересекается с желанием выразить «индивидуальный стиль». Мигель, 31 год, работает в некоммерческой организации в Колорадо и получает 70 тыс. долларов в год. Он живет один в собственном доме и уже накопил более 100 тыс. долларов. У него нет задолженности по кредитной карте. «Мои родители выросли в очень бедных и больших семьях, состоящих из разных поколений, — сказал он нам. — И они хотели, чтобы у их детей была другая жизнь. Им было хорошо известно, как плохо жить без образования, с какими трудностями можно столкнуться». Мигель родился в Мексике, но его родители переехали в Соединенные Штаты. Окружение, в котором выросли Мигель, его братья и сестры, было по преимуществу не латиноамериканским и относилось к среднему классу. Родителям приходилось много трудиться, чтобы покупать Мигелю одежду и вещи, способные помочь ему вписаться в новое окружение. «Если я хотел джинсы модного покроя или футболку популярной марки Guess, я мог получить их без всяких проблем. На каникулы мы ездили отдыхать, и у моего отца всегда была очень приличная машина. Это очень много значило и для родителей, и для нас, детей. Благодаря им и я, и мои братья и сестры не чувствовали себя чужаками и могли быть частью компании, такими же, как все наши ровесники-соседи». Проблема принадлежности к группе по-прежнему волнует Мигеля, он и сегодня предпочитает покупать дорогие товары, в том числе одежду, одеколон, часы и другие личные вещи в магазинах Dillard's, Neiman Marcus и Saks Fifth Avenue, подчеркивая таким образом, что принадлежит к числу успешных деловых людей и имеет хороший вкус.

Потребность в принадлежности к определенному «клубу» (из кого бы он ни состоял и каким бы образом ни был оформлен) и успехе — одна из причин, по которой люди, и в первую очередь мужчины, решаются на то, чтобы сделать пластическую операцию. Хотя женщины гораздо чаще прибегают к различным косметическим процедурам (88% всех случаев), мужчины также начинают ими пользоваться, особенно те из них, кому не чужды амбиции, кто хочет всегда быть на высоте и мечтает стать членом какой-нибудь успешной группы. Журнал *Wall Street Journal* сообщает: «Все больше предпринимателей и юристов, банкиров и брокеров замораживают выражение лица при помощи Botox». В чем дело? А дело в том, что Botox не только сглаживает морщины, он действительно лишает подвижности мышцы лица, и это дает высокопоставленным профессионалам возможность не бояться, что мимика выдаст их в самый неподходящий момент: во время заключения важной сделки или слушания по ответственному делу. В этой же статье рассказывается, как один банковский служащий, специалист по инвестициям, после увольнения долго не мог найти новую работу. Наконец кто-то из менеджеров по персоналу объяснил ему, почему собеседования проходят неудачно: морщины на лице придавали соискателю неизменно сердитый вид. Никто не хотел, чтобы такой человек стал частью их коллектива. Пара инъекций Botox — и через две недели банкир снова был «при деле».

Поиск: «приключение», «обучение» и «игра»

Эмоциональная установка «поиск» начала особенно сильно проявляться в последние несколько лет. Она касается тех доступных нам товаров и услуг, которые могут как-то улучшить наш быт, стать источником свежих впечатлений, удовлетворить любопытство, физически и эмоционально взбудоражить, создать атмосферу приключения, вызвать восторг и добавить в жизнь новизны и экзотики.

Ключевым видом услуг, обеспечивающих реализацию этой установки, является туризм. В то же время для многих людей одной из форм «поиска» является, например, питание. Они постоянно пробуют новые блюда и посещают новые рестораны. Некоторые любители хорошего вина смотрят на свое хобби тоже как на своего рода «поиск». Так же полагают и некоторые автомобилисты. Роберт, 61 год, живет в Техасе, он технический писатель, доход семьи составляет около 105 тыс. долларов. У него и у его жены Карлы, как они сами говорят, есть хобби — вино. «Нам нравится находить новые сорта, — говорит Роберт, — узнавать новый вкус и наблюдать, как меняется из

года в год вино, производимое на одной и той же винодельне. Мы любим посещать винодельни и знакомиться с их хозяевами. С некоторыми из виноделов здесь, в Техасе, у нас установились дружеские отношения».

«Поиск» подразумевает выход навстречу опасностям окружающего мира, познание нового и расширение личных горизонтов — вот почему так популярны стали путешествия. 72% респондентов, участвовавших в нашем опросе, сказали, что «любят путешествовать», и, как мы уже видели, американцы путешествуют сегодня больше, чем когда-либо, в первую очередь — в Европу и Азию. Но установка на «поиск» означает, что сама природа путешествий претерпела изменения: потребители «новой роскоши» хотят участвовать в поездках, которые дадут им больше, чем просто отдых и смену обстановки. 70% респондентов добавили также, что «самая большая роскошь — это знания». Они хотят соединить путешествие с получением новых сведений, навыков и запоминающихся впечатлений.

Это привело к росту числа туристических поездок, помогающих ощутить «романтику приключений» и обзавестись новым жизненным опытом. Как иначе объяснить популярность того, что журнал *Newsweek* называет «аутентичными каникулами»? Представьте, к примеру, жизнь в палатках на западном побережье Южной Африки, в гостях у местного племени, где ужин представляет собой разложенное на тыквенных листьях тушеное мясо с местной разновидностью клецек, а в качестве развлечения предлагается послушать легенды и мифы этого племени. Несмотря на то что наибольшую популярность пока все-таки сохраняют «пляжные» отпуска, Всемирная организация по туризму предсказывает, что быстрее всего будет расти количество поездок в новые и малоизвестные места, ориентированных на спорт и знакомство с природой. В целом во всем мире в период между 1995 и 2020 годом планируется трехкратное увеличение туристических поездок, причем наибольший рост придется на долю Восточной Азии, Африки, Ближнего Востока и Южной Азии.

В наших беседах с потребителями тема путешествий достаточно часто и живо обсуждалась. Барбара и ее супруг Джеймс, чей семейный доход превышает 200 тыс. долларов в год, часто и подолгу путешествуют вдали от дома, который находится в пригороде Сан-Франциско. «Мне нравится ездить в страны с абсолютно незнакомым и новым стилем жизни, — говорит Барбара. — В Белизе мы отправились в дождевые леса и спускались на пять миль по подземной реке, через множество пещер. Мы плавали вместе с ламантинами, с акулами и со скатами и пережили еще массу приключений». Мигель регулярно ездит по делам. «Это разожгло во мне желание путешествовать и просто ради удовольствия, — говорит он. — Мне кажется, что в путешествиях есть нечто особенное, своего рода привилегия. Ведь

далеко не каждый человек может себе это позволить. Поездка дает более широкое видение мира. Чувствуешь себя отдохнувшим, а сам факт поездки — как почетная лента, которую можно надеть через плечо по возвращении. Когда выходишь на работу, все вокруг только и говорят, что о твоём путешествии, и хотят узнать, как это было и чем ты там занимался». Крейг, 35 лет, зарабатывающий около 40 тыс. в год, рассказывал о своей поездке в Таиланд. Жанна уже побывала на всех континентах и готовилась к путешествию в Бутан.

Установка на «поиск» значительно изменила даже круизы — традиционный вид туризма «старой роскоши». Сегодня круизы стали доступны и для потребителей среднего класса. В 2001 году в круиз отправились почти 7 млн. американцев по сравнению с немногим более трех миллионов в 1998-м. Половина нынешних участников круизов имела семейный доход в 65 тыс. долларов или ниже. В 1990-х годах круизный бизнес рос в два раза быстрее, чем другие виды туризма, достигнув с 1998 года ежегодного прироста в сложных процентах в 6,2%. Популярность круизов возросла, потому что туроператоры, занимающиеся их организацией (такие как Carnival Cruise Lines), добились успеха в снижении средней стоимости круизного дня почти на 30% и добавляют ежегодно почти 7% к общей вместимости круизных судов. Они также начали предлагать более короткие круизы, что привело к дальнейшему снижению фактической стоимости вояжа.

Но самое главное — туроператоры круизов стремятся удовлетворить эмоциональные потребности клиентов. Они предусмотрели услуги и развлечения, которые связаны с установкой на «заботу о себе». Компания Orient Lines, например, открыла на борту теплоходов SPA-центры, придавая особое значение снятию напряжения и полному расслаблению клиентов, которым предлагаются различные процедуры, такие как паровые обертывания, шведский массаж и шиацу, талассотерапия и массаж стоп. Суда Royal Caribbean International предлагают участникам круизов великолепно оборудованный фитнес-клуб. На борту судна путешественники могут воспользоваться силовыми тренажерами, гантелями и штангами, велосипедными тренажерами, бегущими лесенками и дорожками, сауной, джакузи, парной и солярием.

Вот что рассказал нам Джек: «Идея круиза до последнего времени не казалась мне привлекательной. Но я увидел рекламу такой круизной линии, где вы не просто сидите, ничего не делая. Там можно было заниматься чем угодно: и альпинизмом, и катанием на роликах. Когда я понял, что все это реально, мысль о круизе показалась мне гораздо интереснее».

Круизы также имеют отношение и к «стремлению к общению». На борту корабля Conquest, самого большого из «развлекательных судов» компании

Carnival Cruise Lines, для путешественников открыты 22 бара и ресторана, дающие массу возможностей для встреч и выбора потенциального спутника жизни или партнера для развлечений. Учитывая, что на борту находятся три тысячи пассажиров, все это напоминает гигантское четырехдневное «быстрое свидание» с выбором в полторы тысячи кандидатов.

Традиционно круизы были связаны с питанием в духе «старой роскоши»: обильным, не очень полезным для здоровья, с оттенком чревоугодия. В действительности еда представляла собой практически единственное развлечение. И хотя прием пищи по-прежнему остался в центре внимания организаторов круизов, акцент сместился на экзотические, изысканные и полезные блюда, иными словами — на «заботу о себе», «стремление к общению» и «поиск». Ресторан Nautica Spa на борту круизного судна Conquest гарантирует «здоровую пищу с пониженным содержанием жиров». Seabourn Cruise Line предлагает меню, созданные «знаменитыми поварами», такими как Чарли Палмер, шеф-повар ресторана Aureole в Нью-Йорке.

Морские путешествия также не избежали влияния установки на «поиск». Carnival Cruise Lines организует круизы «открытий и приключений», которые включают возможности для «ныряния с аквалангом на потрясающих коралловых отмелях Арубы, катания на горных велосипедах по прекрасным девственным паркам на склонах Кюрасао и спортивной рыбалки в Мацатлане». На борту судов Royal Caribbean оборудованы катки и альпинистские стенки.

Рост популярности туризма выступил в качестве катализатора развития бесчисленного множества сопутствующих услуг «новой роскоши». Например, существует такая услуга, как SkyMeals: изготовление по вашему заказу изысканных блюд с доставкой на дом или в офис прямо перед полетом. Вы берете на борт самолета оранжево-голубой пакет от SkyMeals, открываете обернутый фольгой контейнер и наслаждаетесь запеченным тунцом с полентой и сыром горгонцоло за 32,50 доллара или мясным ассорти за 36,75 доллара. Компания SkyMeals утверждает, что ее блюда не только вкуснее, чем предлагаемая авиакомпаниями пища, но и помогают разрешить многие проблемы, возникающие при авиаперелете. «Согласно результатам медицинских исследований, время приема пищи может стать ключевым фактором снижения отрицательного эффекта от смены часовых поясов, стресса и даже, возможно, “воздушного сумасшествия”, — сообщается на сайте компании в Интернете. — Исключительно важно соблюдать установленные промежутки времени между приемами пищи. И если вы взяли с собой обед или завтрак, значит, вы можете продолжать питаться по собственному расписанию, а не по расписанию авиакомпании». Путешественник, решивший захватить на борт самолета вкусную еду, указывает этим на свою

приверженность стилю и хорошему вкусу, а также как бы намекает, что ему известно о недостатках авиационного меню.

Когда потребители «новой роскоши» отправляются в путешествие, они постоянно ищут то, с чем не сталкиваются дома, и приобретение интересных и эмоционально значимых товаров для них чрезвычайно важно. Вот как говорит об этом Николь: «Что на самом деле прельщает меня, да и моего мужа, так это то, что с каждой такой вещью связана целая история. Например, смотри, вот эту вещицу нам удалось раздобыть, когда мы путешествовали там-то, а вот эту мы купили на ночном рынке Гонконга. Мы любим такие штучки, потому что это очень стильно».

Подобный приток «импорта в ручной клади» вместе с историями, поведенными друзьям, и рассуждениями о товарах, увиденных и попробованных за рубежом, оказывает огромное влияние на рынок. Люди начинают интересоваться товарами, отражающими дух далеких экзотических стран, особенно тех, в которых они побывали. Барбара, например, любит использовать свой зарубежный опыт в процессе приготовления пищи: «Когда мы путешествуем, то везде покупаем соусы и приправы. Я собираюсь воспользоваться купленным в Белизе соусом для приготовления ужина, на который придут мои друзья, обожающие острые блюда. Это будет такой же ужин, как в Белизе, с вяленным мясом и теми же гарнирами на второе».

Индивидуальный стиль: «самовыражение», «создание имиджа» и «социальные сигналы»

Покупатели «новой роскоши» не стремятся во что бы то ни стало продемонстрировать определенный статус или слепую приверженность брэнду. В то же время для них очень важно, что товары и брэнды сообщают окружающим об их «индивидуальном стиле». «Роскошь — это прекрасно, — говорит Ребекка, — она позволяет полнее раскрыть себя». Потребители знают, что могут немало сказать о себе другим людям, выбирая определенные брэнды и типы товаров. Вот как объясняет это Дэннис: «Товары высококлассных брэндов отличаются тем, что их потребители (если не все, то, во всяком случае, значительная их часть) готовы приложить усилия, чтобы понять, что лежит в основе этих брэндов и что они предлагают». Таким образом, потребители «новой роскоши» покупают товар не из-за известности брэнда, а совсем наоборот: они покупают определенные качества самого товара, а уже оценив их, начинают испытывать привязанность к брэнду.

В некоторых видах товаров, например в автомобилях, брэнд является прекрасной возможностью продемонстрировать «индивидуальный

стиль». Отчасти это происходит из-за того, что сообщения, выражающие сущность каждого брэнда, четко сформулированы и миллионы раз повторяются в рекламных кампаниях. Пусть сами мы не склонны слепо верить всему, о чем говорится в рекламе, но нам известно содержание этих сообщений, и мы знаем, что оно известно и другим людям. Если рекламное сообщение точно отражает реальность и потребитель на собственном опыте убедился в данных брэндом обещаниях, то приверженность брэнду может стать исключительно сильной. BMW, например, позиционирует свою продукцию как «идеальные машины для тех, кто водит». Данное позиционирование кажется довольно безобидным до тех пор, пока не начинаешь сравнивать его с позиционированием конкурирующих марок автомобилей. Процесс вождения — сущность брэнда BMW, а управление автомобилем — род деятельности, ассоциирующийся с мастерством и приключениями, а не с роскошью и комфортом. Активное использование в рекламных обращениях слова «машина» подчеркивает превосходство двигателей BMW, которые стали духом этого брэнда с момента зарождения компании. (Дополнительную информацию о BMW см. в главе 12.)

Брэнды играют важную роль в создании «индивидуального стиля», рассказывающего о вас самым разным людям, включая потенциальных работодателей, коллег, друзей, любимых и членов семьи, и, в сущности, напрямую связанного со «стремлением к общению». Брэнды представляют собой довольно надежный, эффективный и последовательный метод подачи социального сигнала, сообщающего о том, кто вы есть и кем хотели бы быть. Эти сигналы особенно ощутимы в «мобильных» брэндах, которые носят на себе или с собой: это относится к обуви, одежде, спиртным напиткам, модным аксессуарам и часам.

Создание имиджа за счет ассоциации с определенными брэндами — дело непростое, ведь мода меняется очень быстро. Сообщения, посылаемые брэндом, меняются настолько быстро, что могут изменить саму его суть. Вот что, например, сказала нам Кэти: «Меня не так волнует брэнд в одежде, как в косметике или аксессуарах. В аксессуарах я его ценю очень высоко. Но мода приходит и уходит, и я могу с легкостью сократить расходы в этой области и покупать преимущественно те вещи, которые мне нравятся, а не самые дорогие».

Потребители «новой роскоши» стараются соответствовать брэндам, к которым они испытывают истинную привязанность и которые наилучшим образом сочетаются с их «индивидуальным стилем». Джейк взглянул на наш набор клюшек Callaway Golf и, понаблюдав за нашими первыми ударами, заметил: «Эти клюшки слишком хороши для вас». Поскольку потребители

бывают настоящими экспертами в расшифровке смысла, заключенного в брэндах, тот, кто строит «индивидуальный стиль» на не подходящей ему марке или покупает марку, о которой мало что знает, рискует показаться неосведомленным или глупым.

Однако если покупатель приобретает товары именно тех марок, которые имеют для него особое значение и соответствуют его интересам и жизненным ценностям, эффект может быть очень сильным. Мартин, ученый, зарабатывающий более 100 тыс. долларов в год, увлекается пешими и лыжными походами и другими путешествиями, связанными с приключениями и опасностями. Он носит дорогую походную одежду от компании Patagonia не только в походы, но и на работу и на светские мероприятия. Тем, кто знает Мартина, его приверженность к походной одежде не кажется глупой: это скорее выглядит как пропаганда брэнда близким ему по духу приверженцем. Такая одежда является неотъемлемой частью его «индивидуального стиля».

«Статусные покупки» часто совершаются для дома, который очень важен для проявления «индивидуального стиля». Родители Наденки, общий семейный доход которых составляет 80 тыс. долларов, — поклонники Sony. «На какие-то покупки мама расходует деньги очень экономно, — говорит Наденка, — но она не остановилась перед тем, чтобы потратить 3 тыс. долларов на широкоэкранный телевизор Sony. В ее представлении Sony является синонимом качества и единственным брэндом электроники, который стоит покупать. Какой бы другой фирме вы ни отдали предпочтение, она посмотрит на ваш выбор свысока. Возможно, это в значительной степени объясняется влиянием ее друзей. Покупая Sony, вы демонстрируете, что ваши жизненные стандарты выросли и вы можете позволить себе потратить приличную сумму. У нее телевизор Sony, DVD-плеер Sony, еще один маленький телевизор Sony на втором этаже и видеомагнитофон, тоже Sony. Такое впечатление, что от Sony у нее все что только можно».

На кухне приверженцев «новой роскоши» часто стоят шестиконфорочная плита с набором посуды, тройная духовка, двухдверный или встроенный холодильник, отдельный холодильник для вина и многое другое от компаний Viking, Sub-Zero, Gaggenau, Jenn-Air и других, которые потребители ценят за внешний вид, дополнительные преимущества и надежность. Все они представляют собой средства не только для облегчения жизни, но и для выражения «индивидуального стиля». Приблизительно в 75% случаев плиты от фирмы Viking после установки так ни разу и не были использованы в полном объеме, но владельцы гордятся ими и считают их свидетельством своей готовности к «поиску», а также хорошим вложением средств.

Товары «новой роскоши» как язык социального диалога

Любая «схематизация» эмоциональных потребностей человека является упрощением, наша же предназначена для того, чтобы помочь потребителям и создателям «новой роскоши» понять основные импульсы, повлекшие за собой большинство покупок.

Эмоциональные установки тесно взаимосвязаны, и границы между ними довольно расплывчаты. Женщина, релаксирующая в ванне, не только «заботится о себе», она может одновременно готовиться к будущему «общению», приводя себя в порядок, чтобы хорошо выглядеть и хорошо себя чувствовать во время ужина с друзьями или свидания.

Иногда эмоциональные установки могут конфликтовать друг с другом. Бывает, что кто-то из родителей, потративший непропорционально большую часть семейного бюджета на новую машину, удовлетворяя потребности в «поиске» и «заботе о себе», ощущает чувство вины. Возможно, ему следовало бы сэкономить и побольше израсходовать на «стремление к общению» с семьей.

Товары «новой роскоши» — больше, чем просто объекты потребления. Они превратились в своеобразный язык, невербальный способ самовыражения и социального диалога. Этот язык позволяет потребителю сказать: «Я умен и проницателен» многими различными и чисто индивидуальными способами. Неудивительно, что в такой большой стране, как Соединенные Штаты, для которой характерны значительные региональные отличия и где проживают представители различных культур и языковых групп, мы ищем взаимопонимание при помощи общего для всех языка — «языка товаров». Товары «новой роскоши» более сложны, эмоциональны, разнообразны и утонченны, чем обычные товары (обычная стиральная машина, бутылка пива Budweiser) или даже товары «старой роскоши», которые часто привлекают больше внимания к себе самим, чем к своему хозяину (например, сумочка от Gucci). Искушенным и умеющим выбирать покупателям, готовым платить деньги, товары «новой роскоши» предоставляют превосходную возможность рассказать о себе, не произнося ни слова.

Часть вторая

Лидеры

Мир полон секса

Стремление выглядеть и чувствовать себя сексуально привлекательным является важной психологической установкой «новой роскоши». Сексуальная революция, которая, как всем известно, началась в 1960-х годах и была ускорена антивоенным движением и появлением противозачаточных таблеток, продолжается и сорок лет спустя. Американцы стали позже заводить семьи: средний возраст людей, впервые вступающих в брак, увеличился с 21 года в 1960-м до 25 лет в 2000 году. А вот заниматься сексом люди начинают в более раннем возрасте: две трети женщин вступают в сексуальные отношения еще до 18 лет. Поздние браки при раннем сексуальном опыте означают, что «период ухаживания» (то есть время, когда происходит поиск «второй половины» — знакомства, свидания и т.п.) значительно увеличился. В 1960 году он составлял в среднем 1,3 года, к 1997-му вырос до 8,1 года. Сегодня американцы, как мужчины, так и женщины, в среднем имеют до брака около десяти сексуальных партнеров (для сравнения: в 1970-е годы эта цифра была в два раза меньше), они стали куда более требовательными и откровенными в том, что касается их сексуального поведения, привычек и ожиданий. И вся наша поп-культура пронизана сексуальностью.

Новые сексуальные привычки, как и можно было ожидать, ярче всего проявляются в молодежной среде. Согласно одному из докладов о сексуальном поведении, «среди молодежи в возрасте от 20 до 29 лет восемь из десяти согласны с утверждением, что люди их возрастной группы часто занимаются сексом просто для удовольствия, не строя никаких планов на совместную жизнь. Эта точка зрения наиболее распространена среди людей с высоким уровнем образования». В одном из исследований 46% опрошенных женщин в возрасте от 18 до 35 лет признались, что у них есть «скорая сексуальная помощь» (партнер, с которым они занимаются сексом вре-

мя от времени). Писательница Эрика Джонг, чья книга «Страх перед полетом» была опубликована в 1973 году, говорит: «Я смотрю на дочь и ее двадцатилетних друзей и поражаюсь, насколько они искренни и откровенны в своей сексуальности. Я сказала дочери: ваше поколение делает то, о чем мое только говорило».

Естественно, что сексуальная революция в обществе распространилась и на «товары обольщения». Огромную роль в этот сыграл Лесли Векснер, «провидец» от торговли, внесший в интимный мир женского белья изысканность, доступную многим.

Рожденный для торговли

Лесли Векснер родился в 1937 году в семье Беллы и Гарри Векснеров и провел детство за прилавком магазина одежды. Его отец, иммигрант из России, руководил магазином при небольшом предприятии по пошиву одежды, а мать работала менеджером по закупкам в универсаме F&R Lazarus, являющемся теперь частью сети Federated Department Stores. В 1951 году Векснеры открыли собственный магазин женской одежды. Юный Лесли мечтал о том, чтобы стать архитектором, но под влиянием отца поступил в Университет штата Огайо изучать бизнес и право. Векснер поклялся никогда не участвовать в семейном деле, и все же в 1961 году бросил университет и стал работать в магазине вместе с родителями.

Однако это продлилось недолго. Векснер считал, что рост семейного бизнеса можно обеспечить за счет идущей нарасхват женской спортивной одежды вместо плохо раскупаемых и на дающих прибыли платьев и пальто. Такие планы не вызвали у родителей никакого энтузиазма. «Мне казалось, что дела пойдут лучше, если мы будем продавать только спортивную одежду, на мой взгляд, это было единственным способом сделать магазин прибыльным. Идея состояла в том, чтобы заниматься специализированной продажей, а не разбрасываться по всему ассортименту. Мир гораздо больше ценит специализацию, чем универсальность. Мне хотелось иметь четкую, хорошо сформулированную позицию и твердо отстаивать то, в чем я убежден». Подобно Роберту Мондави, покинувшему семейную винодельню Charles Krug Winery, Векснер стал действовать самостоятельно, движимый самолюбием и уверенностью в том, что сможет придумать нечто лучшее, чем та модель, по которой действовало предприятие его семьи. Он одолжил у своей тетки 5 тыс. долларов и занялся организацией собственного дела.

В 1963 году в Колумбусе, штат Огайо, Векснер открыл магазин The Limited, название которого в точности отражало его ограниченный ассор-

тимент: все торговые площади магазина (2500 кв. футов) были отданы женской спортивной одежде. Новый магазин предлагал одежду спортивного стиля для повседневного ношения по средним ценам. Векснер не страдал чрезмерной амбициозностью. «Моей первоочередной задачей было не разориться, потому что надо было вернуть долг тете Иде. Я хотел иметь возможность менять машину хотя бы раз в три года и когда-нибудь достигнуть уровня прибыли в 15 тыс. долларов в год».

У Векснера были четкие взгляды на мир женской моды: «Они по большей части основывались на моих вкусах — вкусах молодого мужчины — и мнении тех женщин, с которыми я встречался. Я ясно представлял себе их желания. Женщины хотят того, чего никогда прежде не видели. И чем бы это ни оказалось, женщины уверены, что это безумно привлекательно. Когда женщины — неважно по какой причине — носят широкие ливайсы с рубашками свободного покроя, это выглядит сексапильно. По этой же причине они носят узкие джинсы и облегающие футболки. Одежда может многое сделать для сексуальной привлекательности и мужчин, и женщин. Мир вообще полон секса. Такова природа».

Векснер сконцентрировался на торговле ультрамодными спортивными товарами. В первый же год The Limited достиг уровня продаж в 160 тыс. долларов, приблизительно на 60% больше, чем ожидал его хозяин. Через год он открыл второй магазин, а к 1970 году являлся уже владельцем одиннадцати торговых точек. Его родители вскоре ликвидировали свой бизнес и присоединились к сыну, заняв место в совете директоров его компании. В увеличении числа торговых центров на территории страны Векснер увидел потенциальную возможность для распространения идеи специализации по всей Америке. «Именно тогда, в 1960–1970-е годы, деловые районы в центре города начали терять популярность. Люди устремились в пригороды. Соответственно, там стали появляться торговые центры. И я увидел в этом большие возможности».

На начальном этапе компания The Limited занялась «игрой на опережение». Тогда считалось, что европейская мода на два-три года опережает американскую, а внутренние районы страны отстают от модных течений, появившихся в Нью-Йорке, Лос-Анджелесе и Сан-Франциско, еще года на два. При этом широко распространилось убеждение, что потребители среднего класса хуже разбираются в вопросах моды и в силу самой своей природы медленнее воспринимают новые веяния. Векснер придерживался иного взгляда. Он верил, что потребители среднего класса обладают возможностями и желанием одеваться так же модно, как европейцы и «искушенные» жители Нью-Йорка. Проблема заключалась в недоступности товара, а не в отсутствии вкуса. Он сумел выстроить свой бизнес на том, что «дос-

тавлял» европейскую моду в Америку быстрее, чем другие торговые предприятия.

В 1969 году Векснер выпустил акции. The Limited стала публичной компанией, что позволило привлечь средства для расширения бизнеса. К 1979 году The Limited управляла 318 магазинами, и Векснер начал подумывать о создании дополнительных брэндов.

В 1982 году он приобрел небольшую торговую компанию, носящую название Victoria's Secret, то есть «Секрет Виктории». Идея, заложенная в этой компании, обеспечивала рост его торговой империи на протяжении последующих двух десятилетий. Начиная с 1985 года объемы продаж Victoria's Secret ежегодно увеличивались на 25%, а количество магазинов — на 16%. Валовая прибыль Victoria's Secret на квадратный фут торговой площади (один из лучших способов оценить эффективность работы магазина) намного превышает существующие нормы для фирменных и специализированных магазинов, а операционная прибыль намного выше, чем у большинства розничных торговых компаний. Сегодня Victoria's Secret является одной из наиболее успешных специализированных торговых сетей в мире, этот 3,5-миллиардный многопрофильный брэнд создан на основе эмоциональной связи, существующей между женщинами и их нижним бельем.

История Victoria's Secret представляет собой типичную историю товара «новой роскоши». Она показывает важность проницательного, активного лидера; демонстрирует, как построение «собственной системы координат» может помочь в разработке проекта нового дела, что даст возможность надолго опередить конкурентов; подчеркивает необходимость постоянного, последовательного новаторства, даже когда брэнд уже достиг успеха. И свидетельствует о тех результатах, которых можно достичь, если успех брэнда основывается на всех трех составляющих ступенях преимуществ, то есть высокий технический и функциональный уровень товара способен поддержать его сильную эмоционально-психологическую позицию.

Истоки брэнда Victoria's Secret

В начале 1980-х, во время посещения одной из торговых точек The Limited в Сан-Франциско, Векснер неожиданно заметил неподалеку маленький магазинчик под названием Victoria's Secret. То, что он обнаружил внутри, сильно отличалось от того, чем предстояло стать компании Victoria's Secret в будущем. «Магазин торговал эротичным дамским бельем, но преподно-

сил его чересчур вульгарно, — рассказал нам Уэкснер. — Это был бизнес, рассчитанный на стриптизерок». Таких магазинчиков оказалось четыре, все они были расположены в Сан-Франциско и принадлежали компании, которая помимо этого занималась торговлей по каталогу. В целом продажи составляли около 4 млн. долларов в год. Владелец компании был Рой Реймонд — человек эксцентричный, несколько одержимый и настолько пренебрегающий стандартами и нормами, что компания находилась на грани банкротства.

Однако Векснер был заинтригован. Несмотря на почти «сомнительную репутацию» магазинчиков и скверное финансовое положение компании, у Векснера было ощущение, что дамское белье — очень важный товар с огромным потенциалом. Самым важным было то, что колоссальный эмоциональный смысл, которым обладает женское белье, не был реализован в бизнесе. В 1982 году Векснер выкупил компанию за 1 млн. долларов. Первые несколько лет он практически ничего не менял в своем новом приобретении: позволив магазинам продолжать работу, он пристально наблюдал за ними и изучал эту отрасль торговли. Два других бизнеса — The Limited и Express — росли и поглощали большую часть его энергии.

Хотя на выработку собственного видения новой марки требовалось время, Векснер практически сразу же понял, в чем заключалась ошибка Victoria's Secret. Прежний владелец считал, что кружевное белье женщинам покупают в основном мужчины, и декорировал магазины в расчете на мужской вкус, с обилием кожаной отделки и с использованием темных тонов. Еще более важным моментом было то, что мужчины покупали белье, которое они считали сексуальным, но женщинам оно обычно представлялось непривлекательным и некомфортным. В результате женщины редко посещали магазины Victoria's Secret. Векснер решил изменить направленность торговли, превратив магазинчики в место, рассчитанное в первую очередь на женщин, и предложить товар, обладающий лучшим качеством и большей эмоциональной привлекательностью именно для женщин.

Создание роскошного дамского белья в европейском стиле

Векснер занялся изучением рынка и полностью погрузился в заинтересовавшую его тему, совмещая исследования на местах со сбором всевозможных данных. Аутсайдеру в отрасли дамского белья, ему ничто не мешало изобрести свой, новый подход к этому товару. Он посещал американские универмаги и европейские бутики, изучал европейский рынок и европейских потребителей. Беседуя о дамском белье с женщинами, с которыми встре-

чался (тогда он был еще холостяком), Векснер постепенно проникся убеждением, что может создать брэнд с объемом продаж не менее миллиарда долларов и операционной прибылью 10%. Его представление о том, чем может стать Victoria's Secret, было основано на четырех наблюдениях.

Наблюдение 1. Отношение европейских женщин к нижнему белью было не таким, как у американок. В результате изучения торговых компаний, брендов и потребителей Европы Векснер понял, что европейские женщины склонны носить кружевное белье каждый день, в то время как американки предпочитают для повседневного ношения что-нибудь более практичное. Однако Векснер придерживался того мнения, что если бы американки имели доступ к дамскому белью того же качества, столь же изысканного и привлекательного, что и европейки, — причем продаваемого в магазине с соответствующей, женственной и утонченной, атмосферой, — то они тоже захотели бы носить его не только по особым поводам. «Женщинам необходим трикотаж, но мечтают они о кружевах, — сказал он себе. — Я предпочитаю быть продавцом мечты. Она дает больше прибыли, чем необходимость».

Наблюдение 2. На американском рынке существовал «зазор» между роскошными и массовыми брэндами. Векснер увидел возможность стать и тем и другим одновременно. В середине 1980-х на рынке дамского белья существовали три основные ценовые позиции: эксклюзивное сверхдорогое белье (бюстгальтеры ценой в 75 долларов и выше), торговые марки универмагов, такие как Warner's (бюстгальтеры за 10–15 долларов) и массовые торговые марки (бюстгальтеры от 3 до 10 долларов). На тот момент на рынке не было ни одного серьезного игрока, претендовавшего на «масстижную» позицию — между товаром, продаваемым в универмагах, и эксклюзивными сверхдорогими марками. Векснера очаровало качество, вкус и изысканность известного во всем мире итальянского суперпремиум-брэнда La Perla. Он увидел потенциал, позволяющий создать «La Perla для массового потребителя» и опровергнуть обратную зависимость между престижностью и доступностью товара. Он верил, что, получив возможность выбора, американские женщины с радостью сменят трикотаж на красивое и качественное белье, продающееся по более высокой, но все же доступной цене.

Наблюдение 3. Дамское белье в Соединенных Штатах было некрасивым и несексуальным. Когда Векснер начинал исследование, дамское белье было однообразным и неинтересным. Оно не пользовалось успехом, объем продаж рос медленно, чаще всего это достигалось за счет распродаж и требовало сильной рекламной поддержки. В 1990 году половина всех проданных бюстгальтеров была реализована именно во время распродаж. Считалось, что в области цен от 20 долларов за штуку и выше нельзя рассчитывать на сколько-нибудь солидный покупательский потенциал. Рынок был поделен

на два типа белья: функциональное нижнее белье, такое как бюстгалтеры Playtex 18-Hour, предназначенное для повседневной носки, и белье для особых случаев, которое женщины покупали, чтобы надеть на праздничные, часто романтические, встречи. Ассортимент обоих типов был довольно скуден и не отличался новизной. Однако даже в этой ситуации потребители сохраняли верность любимым маркам. Стоило женщине найти хорошо подходящий по размеру и удобный бюстгалтер, и она снова и снова покупала товар той же марки, часто выжидая до распродажи, чтобы сразу купить с запасом. В результате ведущие брэнды нижнего белья, в том числе Warner's и Olga, линии торговой компании Warnaco Group, из года в год сохраняли свои стабильные позиции на рынке.

Наблюдение 4. Покупка нижнего белья была страшным испытанием. Долгое время дамское белье, особенно то, что подороже, продавалось в основном в универмагах. И хотя отдел дамского белья нужен и важен для женской части покупателей, он обычно помещался где-нибудь в дальнем, плохо освещенном углу последнего этажа, и белье было вывешено единой плотной массой на стандартных вешалках. Продавцы плохо разбирались в предлагаемом им товаре и практически ничего не делали, чтобы заинтересовать покупательниц. Векснер был уверен, что создание в магазине доброжелательной, интимной и женственной обстановки, воплощающей мечты о блеске и роскоши еще на стадии продажи, может поднять престиж данного вида товаров и превратить посещение магазина в приятное времяпрепровождение.

Белье для самых красивых женщин мира

На основе этих наблюдений Векснер выработал свою концепцию. Он решил создать прекрасные товары в европейском стиле из лучшего материала и с применением прогрессивных идей в конструировании одежды и предложить их по ценам, доступным большинству женщин; использовать яркие цвета и изысканный дизайн и связать свои новаторские модели нижнего белья с самыми модными течениями в других видах одежды; создать романтическую и интимную обстановку магазина и гораздо более привлекательный метод демонстрации товара, затрагивающий эмоции покупательниц. Векснер целился очень высоко: ему хотелось создать магазин, в котором будут покупать белье самые красивые женщины мира. И когда это произойдет, каждая американка захочет стать членом такого «клуба».

Чтобы реализовать свою концепцию, Векснер создал миф о Виктории, основательнице брэнда. Согласно легенде, Виктория была очаровательной

и любящей жизнь моделью англо-французского происхождения, отличалась изысканностью и отменным вкусом и в то же время стремилась дать свободу сексуальности. Она открыла магазин в Мекке английской моды — на Слоун-стрит в Лондоне, чтобы предложить покупательницам лучшее белье в европейском стиле. Векснер использовал историю и характер Виктории, ее жизненные ценности и утонченность для создания духа брэнда и корректировки его особенностей. Сотрудники ссылались на Викторию при принятии решений абсолютно по всем вопросам: от разработки моделей до маркетинга и убранства магазина. «Это было как в кино или детской сказке, — говорит Векснер. — Идешь по комнате и спрашиваешь: всем ли понятно, что основная тема Victoria's Secret — сексуальность? И вокруг раздается: "Всем!" Да, но о какого рода сексуальности идет речь? Какую сексуальность вы себе представляете — в духе Бритни Спирс? Или, может быть, в духе Шэрон Стоун? И разгораются бесконечные дебаты о сущности сексуальности в связи с брэндом Victoria's Secret. История получилась настолько достоверная и привлекательная, что не только сотрудники отдела маркетинга и отдела продаж, но и дизайнеры, оформлявшие магазин, включились в эту игру и в конце концов поверили в нее».

Виктория выступала в качестве третейского судьи, который помогал определиться с такими понятиями, как сексуальность, хороший вкус, европейское наследие, изысканность и женственность. «Игра в Викторию» помогла Векснеру и его коллегам разработать четкую концепцию брэнда и уточнять ее по мере того, как изменялись время и мода. «Заниматься модой — значит постоянно меняться, — говорит Векснер. — Так какого рода сексуальность мы имеем в виду сегодня?»

Управление брэндом

Сформулировать яркую и ясную концепцию для брэнда — одна задача. Реализовать ее посредством огромной организации и добиться четкого и детального исполнения — совсем другая. В начале 1990-х годов Векснер начал глубже задумываться о сущности лидерства брэнда. Его заинтриговал тот факт, что некоторые торговые марки оказывались успешнее компании, которая их породила. Успешные брэнды сильны не только своей продуманной стратегией, но и тем, что всегда воплощают ее в жизнь и выполняют данные потребителям обещания. Векснер понял, что его собственным брэндам не хватало последовательности и точности воплощения. Чтобы повысить качество и полноту реализации концепции, он разработал новый процесс управления брэндом и первым делом применил свою идею

к Victoria's Secret. Цель, по его словам, состояла в том, чтобы «поднять свой брэнд на следующую ступень».

Хотя и не так последовательно, как об этом мечталось Векснеру, Victoria's Secret постепенно превратилась в успешный брэнд, занявший прочную позицию на рынке. В 1995 году объем продаж достиг 1,9 млрд. долларов (почти треть этой суммы была получена за счет продаж по каталогу), компании принадлежали 670 магазинов. Брэнд обладал устойчивой эмоциональной позицией, уникальной концепцией магазинов и выпустил на рынок несколько успешных товаров, в том числе Miracle Bra и линию Second Skin Satin. Но хотя белье от Victoria's Secret имело репутацию «модного», Векснер и его команда не уделили достаточного внимания технической и функциональной сторонам своего товара. В результате брэнду пока еще не удалось достичь цели Векснера — разрушения границы между бельем повседневным и для особых случаев. Продукцию Victoria's Secret пока еще нельзя было охарактеризовать как «сексапильное, высокомодное повседневное белье». Для большинства покупательниц брэнд все еще относился к разряду «два из семи», то есть женщина носила такое белье от силы два дня в неделю, обычно в уик-энд, и оно составляло только четвертую часть содержимого ее ящика с нижним бельем. Так что задача оставалась прежней: сделать белье от Victoria's Secret, с одной стороны, достаточно удобным и функциональным, чтобы женщинам хотелось носить его каждый день, а с другой — сексапильным и привлекательным, чтобы они не утратили желания платить за него повышенную цену и надевать его по особым случаям.

Векснер решил сконцентрировать внимание на бюстгальтерах — как «ударном» товаре Victoria's Secret. «Деталь женского туалета, производителю которой женщина, как правило, “хранит верность”, — бюстгальтер, — сказал он. — Они “верны” бюстгальтеру даже в большей степени, чем марке своей косметики».

Он верил, что, если Victoria's Secret станет продавать модные бюстгальтеры, которые, помимо прочего, будут отличаться отличным качеством и хорошо сидеть, компания приобретет множество верных покупательниц, которых затем можно будет привлечь и к покупке других сопутствующих товаров: трусиков, чулок, ночных сорочек и духов. «Мы не сможем стать первыми в области нижнего белья, если покупательницы не будут доверять нашим бюстгальтерам», — заявил Векснер.

С этой целью в 1997 году компания Victoria's Secret выпустила на рынок два новых бюстгальтера — English Lace и Dream Angels. English Lace был представлен как «возможно, самый красивый бюстгальтер в мире». Шум, вызванный появлением на рынке нового товара, привлек покупательниц в магазины, но хотя бюстгальтеры и выглядели красиво, они по-

прежнему не обладали удобством, необходимым для повседневного белья. Линия Dream Angels получила высокую оценку за люминесцентные цвета и выбор ткани, однако на ощупь бюстгалтеры были слишком жесткие, да и сидели не очень хорошо. Хотя оба эти товара помогли привлечь внимание к Victoria's Secret как к производителю бюстгалтеров, их эмоциональная привлекательность не подкреплялась техническими и функциональными преимуществами. Обе линии были со временем закрыты.

В 1998 году компания предприняла вторую попытку. Angels 2000 были представлены на рынке как высокотехнологичная линия белья со смелым девизом: «Будущее дамского белья — здесь и сейчас». Они потерпели полное фиаско. Не только сам товар оказался неудачен, но и реклама не была выдержана в духе истории об «основательнице» брэнда. В роликах облаченные в серебристое белье супермодели появлялись из космического корабля, объявляя о начале новой эры бюстгалтеров. Это был совершенно иной тип сексуальности и моды, чем тот, который воплощала Виктория со Слоун-стрит. Реклама вызывала улыбку, а не пробуждала мечты, и недаром ее часто высмеивали пресса и выступающие в ночных программах пародисты.

Несмотря на то что выпуск на рынок линии Angels 2000 провалился, а ее производство было со временем прекращено, она знаменовала собой важный поворотный момент в истории брэнда. Векснер осознал, что необходимо переориентировать команду на фундаментальном уровне, особенно в том, что касалось дизайна и конструирования моделей. Он нацелил дизайнеров и отдел продаж на создание кардинально улучшенного товара, обладающего техническими и функциональными преимуществами. Чтобы упрочить эмоциональное позиционирование, Векснер приказал руководителю отдела маркетинга Эду Разеку и сотрудникам, занимающимся подготовкой каталогов, заняться улучшением качества материалов по продвижению брэнда и товаров, придать им вкус и изысканность. Он также поручил команде, занимавшейся проблемами магазинов, задачу дальнейшего усовершенствования их оформления и выкладки товаров, с тем чтобы превратить магазины в еще более интимные по духу и привлекательные для потребителей.

Прорыв произошел в марте 1999 года, когда Victoria's Secret вывела на рынок товарную линию Body By Victoria. Товары этой линии были разработаны на основе исследования конкурентов и поведения потребителей, которое показало, что на рынке существует серьезное смещение интереса в сторону бесшовных бюстгалтеров. В отличие от традиционного бюстгалтера с проходящим по центру чашечки швом, в бесшовных бюстгалтерах используется эластичный материал, который принимает необходимую

форму. Они придают фигуре более ровные, естественные очертания, особенно когда их надевают под облегающую одежду, которая тогда как раз входила в моду. Но бюстгалтеры Body By Victoria не просто были сделаны по бесшовной технологии, материалы из которых они изготавливались, были лучше, чем у конкурирующих марок. Стоили они 34 доллара, то есть в два с лишним раза дороже среднего бюстгалтера, продающегося в универмагах.

Товары линии Body By Victoria имели потрясающий успех. За первые четыре недели таких бюстгалтеров было продано в 2,5 раза больше, чем бюстгалтеров других моделей Victoria's Secret. Они настолько понравились покупательницам, что те завалили компанию восторженными отзывами. «Я купила один, но стоило мне надеть его, как я вернулась и приобрела еще шесть штук», — говорила одна покупательница. «Единственный брэнд, с каким я могу сравнить эти бюстгалтеры, — La Perla. Но тот гораздо дороже», — комментировала вторая. «Это лучший бюстгалтер, который мне когда-либо удавалось купить», — заявляла третья. Наконец-то потребитель на самом деле почувствовал то, что Векснер предвидел с самого начала: Victoria's Secret представляет собой дорогое, соответствующее европейскому стилю, эмоционально привлекательное повседневное дамское белье для покупательниц среднего класса.

Линия Body By Victoria соответствовала всем трем ступеням преимуществ. С технической точки зрения, бюстгалтеры были мягкими, гладкими на ощупь и не имели шва. С точки зрения функциональности, они прекрасно сидели, были очень комфортны в ношении и обеспечивали женщинам привлекательный силуэт, поскольку были менее заметны под верхней одеждой. Эмоционально они давали женщинам чувство уверенности в себе и удовлетворения от собственной фигуры. Body By Victoria привнесли в белье для повседневного ношения ощущение сексуальной привлекательности, и это смогла совершить только компания Victoria's Secret. Через шесть недель после выхода на рынок товар новой линии был раскуплен практически полностью.

Тридцатисекундная лестница

Помимо прорыва к новому уровню качества самого товара огромное значение имел и произошедший одновременно прорыв в области маркетинга. Руководитель отдела маркетинга Victoria's Secret Эд Разек сделал ставку на более высокое качество продукции, ее изысканность и вкус. Он также создал исключительную телевизионную рекламу — «тридцатисекундную

лестницу преимуществ». Профессионалы знают, что в тридцатисекундном телевизионном ролике трудно полностью передать даже одно основное преимущество товара, но Разеку удалось это сделать. Реклама сообщала женщинам о том, что бюстгалтеры Body By Victoria не имеют шва (техническая составляющая), а также о том, какое функциональное преимущество дает им это техническое новшество: мягкий контур и приятную округлость груди. Но самое главное, был представлен определенный тип сексуальной привлекательности — комбинация женственности и уверенности в себе.

Ролики показывали супермоделей в бюстгалтерах Body By Victoria, позирующих на фоне минимально отвлекающего современно-абстрактного заднего плана. Некоторые были одеты в классические белые сорочки, расстегнутые, чтобы продемонстрировать нижнее белье. Закадровый текст, прочитанный женским голосом, был чрезвычайно простым и очень конкретным: «Body By Victoria от Victoria's Secret. Поразительная коллекция дамского белья. Никаких швов — только сексуальность. Наденьте Body By Victoria, и все увидят вашу женственность».

Бюстгалтеры Body By Victoria сделали то же, что и любой другой товар «новой роскоши», соответствующий всем трем ступеням лестницы преимуществ: они вдребезги разбили традиционную кривую спроса своей отрасли. По цене, вдвое превышающей цену среднего бюстгалтера, они продаются в большем количестве, чем какие-либо другие бюстгалтеры в Соединенных Штатах. Успех этой линии указал дорогу брэнду в целом и послужил доказательством основополагающей идеи Векснера о превосходстве стратегии «притягательности дорогого». В годовом отчете за 1999 год он написал, что разработанный им новый процесс управления начал приносить дивиденды: «Недавний выпуск на рынок товарной линии Body By Victoria представляет собой первый комплексный выпуск продукции, в котором этот процесс применялся от начала и до конца».

Victoria's Secret продолжала поднимать планку в производстве нижнего белья. В 2001 году компания выпустила следующую линию дамского белья под названием Very Sexy. Новая линия также соответствовала всем трем ступеням лестницы преимуществ, хотя и выражала несколько иной оттенок «сексуальности по Victoria's Secret». Это был еще один большой успех. Разек продолжал громить конкурентов в области маркетинга, нанимая лучших в мире фотографов для изготовления печатной рекламы и режиссеров с мировым именем для разработки телевизионных кампаний. Даже самые элитные марки мира моды не вкладывали в рекламу больше средств, чем Victoria's Secret. Разек продолжал последовательно связывать представление о брэнде с образами самых красивых женщин мира. Показы коллекций компании перемес-

тились на лучшее эфирное время и привлекли внимание более 12 млн. телезрителей. Грейс Николс, глава торговой сети компании, сохраняла конкурентные позиции компании, проводя политику неуклонного следования сущности брэнда и постоянного обновления продукции.

Всего за три года Векснеру удалось кардинально изменить позицию брэнда Victoria's Secret на рынке дамского белья. Он стал ассоциироваться с более изысканным, высококачественным и привлекательным товаром. Цены увеличивались, но вместе с ними рос и объем продаж. Теперь уже вся продуктовая линейка брэнда, подобно бюстгальтерам Body By Victoria, вышла далеко за пределы существующей в данной области кривой спроса.

«В 1995 году компания Victoria's Secret практически не занималась рекламой, за исключением рекламных образов в каталоге и надписей “Распродажа” в витринах магазинов, — говорит Векснер. — Прибыль составляла почти 35%, а бюстгальтер стоил около 14,98 доллара. В то время компания как бы состояла из отдельных предприятий: ни стиль, ни маркетинговые усилия не были скоординированы. Фактически предприятия не связывало ничего, кроме общего названия. Подумать только, нам казалось, что этого достаточно! Теперь средний бюстгальтер продается более чем за 30 долларов, прибыль перевалила за 45%, а наша стратегия состоит в том, чтобы Victoria's Secret, и внутри, и снаружи, представляла собой единый брэнд мирового класса».

Усиление брэнда за счет репозиционирования позволила компании Victoria's Secret, как и предполагал Векснер с самого начала, проникнуть в связанные отрасли, например парфюмерию. Компании Estee Lauder понадобилось почти десять лет, чтобы превратить самый популярный из производимых ею ароматов, Beautiful, в наиболее престижные духи в Со-

	1997	2002
Средняя цена реализации единицы товара	\$15	\$26
Повышение цены в сравнении с товаром универмагов	5%	75%
Относительный индекс объема продаж	100	160

Повышенное внимание к сущности брэнда Victoria's Secret привело к значительному повышению эффективности работы компании.

единенных Штатах. Всего за два года бренд Victoria's Secret сумел сместить его с этой позиции, выпустив на рынок духи Dream Angels Heavenly. Косметика от Victoria's Secret Beauty представляет сегодня отдельный бизнес, стоимостью 600 млн. долларов, и в течение пяти лет это отделение компании планирует преодолеть отметку в миллиард долларов. Косметическая продукция занимает торговую площадь в 3200 кв. футов в главном магазине компании на углу Тридцать четвертой улицы и Бродвея в Нью-Йорке, и покупатели этого отдела обслуживают двадцать визажистов.

В основе роста и успеха компании Victoria's Secret лежит стремление ее лидера к качеству и новизне товара и его готовность к неизбежным переменам. В стремлении к гибкости производства Векснер видит влияние одного из своих учителей, Артура Кульмана, преподавателя маркетинга в Университете штата Огайо: «Кульман утверждал, что способность меняться — это привычка, и в ней следует упражняться. Если не делать этого, то вы обнаружите, что утратили навык, точно так же, как бывает в спорте при отсутствии тренировок. Нужно держать мыслительный аппарат в хорошей форме, а значит, нужно постоянно тренироваться». Именно благодаря такой способности меняться вместе с модой, сохраняя при этом привлекательность для потребителей, бренд Victoria's Secret давно превзошел первоначальные предсказания Векснера о заложенном в нем потенциале и по объему продаж, и по прибыли.

Подобно другим лидерам «новой роскоши», Векснер постоянно обдумывает новые идеи и революционные проекты. «Мне нравится взять идею и поиграть с ней, подумать о ней, покрутить ее в голове и так и сяк. И при этом меня не смущают масштабы проекта или его разительное отличие от общепринятых истин».

Уроки «новой роскоши» на рынке дамского белья

1. *Никогда не недооценивайте потребителя.* Векснер верил, что американские женщины захотят ежедневно носить сексапильное белье и будут готовы заплатить за него более высокую цену, если им будет предоставлена такая возможность. За последние двадцать лет его бренд вызвал рост запросов потребителей: они стали проявлять больше вкуса в оценке привлекательности товара многих категорий. Он увел покупателей от невыразительных прилавков универмагов и предложил им взамен более модные заведения. А затем Векснер дал им второй урок «притягательности дорогого», предложив за 34 доллара более функциональный и эмоционально привлекательный бюстгальтер, который побил все рекорды продаж.

2. *Разрушайте традиционную кривую спроса (цена/объем).* Вся первая десятка наиболее раскупаемых бюстгалтеров в Америке выпущена компанией Victoria's Secret. Даже те бюстгалтеры, которые, с точки зрения этой компании, «плохо идут», демонстрируют более высокие объемы продаж, чем самые популярные марки в универмагах. Средняя цена за один бюстгалтер от Victoria's Secret превышает цены в универмагах приблизительно на 10 долларов. Таким образом, Victoria's Secret функционирует по иным законам, нежели компании традиционного рынка, достигая значительно большего объема продаж при значительно более высоких ценах.

3. *Создайте лестницу реальных преимуществ.* Торговые марки могут вызвать эмоциональный отклик в душе потребителя только в том случае, если предлагаемые ими товары соответствуют определенному уровню качества. Бюстгалтер Body By Victoria предложил потребителям убедительную лестницу преимуществ, составляющие которой были тесно связаны между собой, и достиг потрясающего успеха, кардинально повысив влияние всего брэнда. Однако на это ушло время, и успеху предшествовало несколько неудачных попыток.

4. *Ускоряйте внедрение новаторских идей, повышайте качество, добивайтесь прекрасного впечатления от вашего товара.* «Постоянный поиск и внедрение новых идей представляет собой то общее, что связывает воедино все наши марки и приводит к успеху, — говорит Векснер. — Тот, кто рассчитывает выжить на современном рынке, должен иметь брэнд, отличающийся быстротой, гибкостью и подвижностью, брэнд, способный сохранять свое влияние в условиях, когда потребителя ежесекундно атакуют новые идеи. Для брэнда мира моды жизнь — это перемены. Необходимо постоянно развиваться и переосмысливать свою деятельность». Векснер продолжает прогнозировать развитие тенденций на рынке, минимум четыре раза в год совершая поездки в Европу, чтобы посетить местные магазины и получить представление о происходящем в европейской моде. Он использовал новый подход к управлению брэндом, чтобы поднять его на вершину успеха и добиться точного соблюдения его характерных признаков во всех составляющих. Его никогда не удовлетворял результат «немного выше среднего».

5. *Увеличивайте диапазон цен на товары и расширяйте позиционирование брэнда.* Сегодня стартовый уровень цен на бюстгалтер от Victoria's Secret составляет 22 доллара, а самые дорогие бюстгалтеры в магазинах Манхэттена продаются за 600 долларов — почти в 30 раз дороже. Постепенно повышая верхний уровень цен на производимые товары, брэнд Victoria's Secret за пять лет увеличил среднюю розничную цену бюстгалтеров почти на

200%. Помимо широкого диапазона цен компания Victoria's Secret использует точно позиционированные дочерние брэнды, чтобы расширить охват потребителей, не нарушая при этом принципов, заложенных в характере основного брэнда.

6. *Определяйте цепочки начисления стоимости самостоятельно, таким образом, чтобы товар твердо стоял на всех ступенях лестницы преимуществ.* С самого начала Векснер понимал, что наличие собственных магазинов дает его товарам огромное конкурентное преимущество. Используя оформление магазинов и наглядную демонстрацию товаров, он не только усилил восприятие покупательниц при знакомстве с новым товаром, но и создал совершенно иную атмосферу покупки, более личную, женственную и привлекательную, что приводит к возникновению длительной эмоциональной привязанности к товару. Такой собственный канал распространения товара позволил ему выпускать новые товары на рынок быстрее и в большем количестве, чем кому-либо из его конкурентов.

7. *Используйте силу маркетинга и закладывайте основы успеха с помощью приверженцев своего брэнда.* Наиболее важную часть поклонниц брэнда Victoria's Secret составляют супермодели. Покупая высококачественное дамское белье, пропагандируя его, они создают у потребительниц стремление стать такими же, как «самые красивые женщины мира».

8. *Постоянно атакуйте свою отрасль с позиции аутсайдера.* Несмотря на то что никто из конкурентов не может всерьез поспорить с Victoria's Secret на рынке дамского белья, брэнд постоянно стремится превзойти самое себя. Новые, более современные бюстгалтеры сменяют более ранние образцы. Новые, более дорогие духи вытесняют с рынка предшествующее поколение ароматов. Постоянно прогнозируя потребности покупательниц и расширяя определение сексапильности, брэнд Victoria's Secret раз за разом изобретает себя заново.

Сегодня американские женщины уверены, что Victoria's Secret практически безраздельно владеет секретом, как «ощущать себя сексапильной» и «выглядеть» таковой.

Прием пищи с точки зрения эмоций

Американцы любят и всегда любили поесть, но привычки и предпочтения среднего класса в вопросах питания претерпевают серьезные изменения. Люди склонны выбирать более дорогую пищу, отказываясь от традиционных предприятий быстрого обслуживания, таких как Burger King, где стоимость бутерброда не превышает трех долларов, в пользу новой категории кафе «простой быстрой кухни», таких как Panera Bread и Chipotle, где бутерброд стоит уже 6 долларов, а то и больше. В случае же, если они хотят пойти в ресторан (с официантами и средней стоимостью блюд не менее 15 долларов), они нередко отправляются туда, где предлагается нетрадиционный «импортный» ассортимент в соответствующей обстановке, как, например, в ресторанах The Cheesecake Factory и P.F. Chang's. А покупая продукты для домашнего питания, американцы все чаще посещают фирменные продуктовые магазины, такие как Trader Joe's, чтобы приобрести экзотические ингредиенты, которые не продаются в обычном супермаркете.

Но где бы они ни питались, потребители среднего класса воспринимают прием пищи как нечто большее, чем просто утоление голода или набивание желудка. 55% респондентов во время нашего опроса признались, что готовы потратить деньги на понравившиеся блюда: заплатить более высокую цену за ту пищу, которая вкуснее, аппетитнее на вид, подается в приятной обстановке и привлекает их эмоционально. Эти потребители ищут нечто особенное на прилавках фирменных продуктовых магазинов. Они специально едут в особое для них заведение, чтобы выпить чашечку кофе с молоком. Они готовы час простоять в очереди, чтобы вместе с друзьями насладиться креветками с кокосом и лаймом в любимом ресторане «фьюжн». Они не просто хотят есть, а изголодались по впечатлениям, и если заведение в состоянии предоставить им желаемое, то цена для них не является проблемой.

Все чаще потребители среднего класса предпочитают питаться вне дома. У большинства американцев сегодня остается все меньше времени для еже-

дневных покупок, а поскольку они постоянно знакомятся с лучшими и более разнообразными блюдами во время путешествий и через средства массовой информации, будь то реклама или кино, их собственные кулинарные возможности кажутся им уже недостаточными. В результате за последние 30 лет расходы на питание вне дома значительно возросли: с 37% от всех затрат на питание в 1972 году до более чем 50% в 2002 году. Согласно результатам нашего опроса, обед или ужин в ресторане является вторым по популярности видом услуг, в котором потребители особенно подвержены «притягательности дорогого».

Одиноких людей становится все больше, а это мощный стимул для увеличения числа питающихся вне дома: им, как правило, не хочется готовить для себя одного. 40% американских семей представляют собой либо родителей-одиночек (мать или отца, живущих с детьми), либо людей, которые живут одни. «Почему я должна готовить для себя одной? — спрашивает Филлис, шестидесятивосьмилетняя вдова. — Время тоже имеет ценность. Если сложить время на покупку продуктов, готовку и мытье посуды, чем можно оправдать такую огромную трату? Когда муж был жив, он готовил, ему это нравилось, а я никогда этим не занималась. Тем более какой смысл готовить, если в радиусе пяти миль от моего дома двадцать пять мест, где можно перекусить? Они предлагают большее разнообразие блюд, лучшее качество, а главное, отнимают намного меньше времени, чем если бы я стала готовить сама».

Питание вне дома затрагивает все четыре эмоциональные установки. Наш опрос показал, что в первую очередь еда является «заботой о себе». Она дает людям возможность «побаловать себя», почувствовать себя «счастливее», служит «утешением», средством «для снятия стресса» и «поднятия настроения». Питание затрагивает и вопрос «индивидуального стиля»: респонденты сообщили нам, что поход в ресторан заставляет их чувствовать себя более «значительными» людьми, обладающими «стилем и вкусом». Во время опроса многие упоминали о питании как о форме «поиска»: «Мне нравятся открывать для себя новые вкусовые ощущения и новые сочетания», — говорили они. И, разумеется, прием пищи имеет отношение к нашему «стремлению к общению» с важными для нас людьми. Многие потребители сообщили, что большую часть своих свободных денег тратят на походы в рестораны и кафе с друзьями, членами семьи, коллегами и партнерами. Еда вне дома дает возможность встретиться и поговорить, не отвлекаясь на заботы о приготовлении пищи или беспокойство о том, как оценят гости ваши кулинарные способности. Для родителей такой поход становится отдыхом от повседневности, в которой приготовление еды превратилось в скучную обязанность. Дети могут выбирать из различных блюд,

и, если им что-то не понравится, вернуть это блюдо на кухню. Дома же отказ от приготовленной мамой еды может обернуться супом «из пакетика» и тарелкой лапши быстрого приготовления.

Чем чаще американцы питаются вне дома, тем взыскательнее становятся их вкусы в еде. Они ищут замену привычным закусочным и мечтают о новых вкусовых «приключениях». Рестораны откликаются на эту потребность приготовлением более сложных блюд, частым обновлением ассортимента, регулярно меняющимися фирменными блюдами и более развернутым описанием в меню самого блюда и его происхождения: морской окунь — из Чили, говядина — из Японии (Кобэ), сыр — трехгодичный Parmigiano-Reggiano из Пармы (Италия).

Разумеется, американцы по-прежнему питаются и дома, но они не тратят на это много времени или усилий. Средняя семья собирается вместе за столом лишь один раз в неделю. И даже в этом случае люди полагают, что готовить для совместного обеда или ужина нужно то, что «побыстрее и попроще» (около 40% респондентов сообщили, что тратят на приготовление пищи менее десяти минут!). Они редко используют более восьми ингредиентов и подают меньше гарниров и салатов, чем всего пять лет тому назад, и все чаще готовят вообще одно комплексное блюдо, типа чили или жаркого. Зато они стали смелее экспериментировать в домашней кулинарии и наряду с более привычными мексиканскими, китайскими и итальянскими блюдами готовят блюда кубинской, аргентинской, индонезийской, малазийской, индийской и тайландской кухни.

Триумф ресторанов «простой быстрой кухни»

Хотя в последние 30 лет мы наблюдали значительное увеличение числа «питающихся вне дома», эта тенденция возникла сразу после Второй мировой войны. С того времени и приблизительно до 1990-х годов большая часть расходов на еду вне дома оставалась в так называемых «предприятиях быстрого обслуживания»: кафе, где подавали гамбургеры и чипсы, пиццериях, китайских и мексиканских закусочных. Очень рано лидерство в этой области захватила компания McDonald's, которая и определила стандарты: гарантированно быстрое приготовление пищи, неизменный уровень качества и низкие цены. Когда Рей Крок, в прошлом продавец в компании Mixmaster, приобрел торговую сеть у братьев Макдоналд, ему удалось добиться ее невиданного роста, причем в самые короткие сроки. Сегодня компания McDonald's имеет 12 500 торговых точек в Соединенных Штатах, и объем продаж составляет в среднем 1,6 млн. долларов с каждого заведения. Эта сеть и по сей

день занимает львиную долю рынка предприятий быстрого обслуживания, и любое кафе McDonald's на целых 50% опережает по объему продаж конкурентов из компании Burger King. Картофель-фри от McDonald's, который готовится из выращенного в Айдахо сорта Russet Burbanks и обжаривается ровно 3 мин. 30 сек. в смеси горячего масла, сахара и соли, — лучший в отрасли.

Однако в последние годы в развитии предприятий быстрого обслуживания наблюдается некоторый застой. Рост сетей-гигантов, таких как McDonald's, Burger King, Pizza Hut и Taco Bell, замедлился. Рынок оказался близок к насыщению, так как открыть точку «быстрого питания» и управлять ею относительно просто и недорого. При этом спрос не увеличивается, и конкуренты целиком поглощены ценовыми войнами. Американцы по-прежнему посещают предприятия быстрого обслуживания более 50 млн. раз в день, но вся подаваемая в них еда уже наскучила потребителям, и они теряют лояльность к этим заведениям.

Подтверждением стало исследование, проведенное нами для одной из сетей ресторанов. Во время этого исследования мы использовали так называемое «включенное наблюдение». Мы в буквальном смысле следовали за семьями, то есть воскресным вечером садились вместе с ними в машину и отправлялись на поиски того места, где им захотелось бы поужинать. Мы обнаружили, что принятие решения определяется совершенно случайными факторами, такими как: ситуация на дорогах, впечатления от предыдущих посещений, количество наличных в кармане, остаток денег на кредитной карточке, время до следующей зарплаты и (очень часто) мнение того из членов семьи, кто выражает его громче и настойчивее других.

Но даже несмотря на это, семья зачастую проезжала мимо вывесок Taco Bell и Burger King и выбирала ресторанчики «простой быстрой кухни», где ужин стоимостью до 15 долларов на человека можно заказать, получить и съесть менее чем за 45 минут. В отличие от стандартной продукции сетей быстрого обслуживания, рестораны «простой быстрой кухни» предлагают на заказ закуски и блюда, приготовленные из свежей, иногда сезонной и даже выращенной местными производителями сельхозпродукции более высокого качества. Они также уделяют больше внимания внешней стороне, в том числе оформлению зала, освещению, комфортности сидений и удобству подъездных путей, желая, чтобы уютная и приятная обстановка соответствовала отличным вкусовым качествам подаваемой пищи.

Две компании, Panera Bread и Chipotle, захватили сегодня лидирующую позицию в этой области. Однако есть и многие другие, в том числе Atlanta Bread Company и Pret A Manger¹, число покупателей и объемы продаж в

¹ «Готовое к употреблению», по аналогии с Pret a porter.

которых постоянно растут. В этом сегменте рынка постоянно появляются новые имена, однако и конкуренция очень сильна, и число предприятий, терпящих неудачу, очень велико. Потребители готовы познакомиться с новыми ресторанами, но привязываются только к тем, которые обеспечивают им всю лестницу преимуществ.

Рестораны «простой быстрой кухни» оказываются наиболее привлекательными для четырех групп населения: состоятельных одиноких людей, состоятельных пожилых пар без детей или с детьми, живущими отдельно, работающих супругов без детей, а также работающих супругов, имеющих детей. Из всех этих групп чаще всего посещают заведения «простой быстрой кухни» семьи, в которых жена работает и не имеет времени на то, чтобы покупать продукты, готовить и убирать после еды. Такие женщины встают в пять утра, чтобы проводить домашних на работу или учебу, сами работают целый день и, когда наступает время ужина, часто выбирают «более удобный выход» — ресторан, который не только сэкономит время, но и предложит членам семьи более вкусную и разнообразную пищу, чем та, которую они смогли бы приготовить сами. Еще одно исследование было проведено нами для крупного поставщика продуктов питания, который хотел найти способы стимулирования потребителей к приготовлению пищи дома. Согласно результатам исследования, к четырем часам вечера обычного рабочего дня только 10% работающих женщин, имеющих детей, знали, что собираются приготовить на ужин. И вряд ли у них оставалось достаточно времени, чтобы продумать меню, купить продукты и заняться готовкой.

«После рабочего дня, особенно если я не вынула что-нибудь из морозилки еще с утра, чтобы приготовить на ужин, мне хочется одного — найти альтернативу обычным гамбургерам и пиццам, не менее быструю и более полезную, — говорит Кэти, тридцатидвухлетняя мать двоих детей. — Дело не в том, чтобы меня обслуживал официант. Все упирается во время. Каждый вечер у меня остается всего полтора часа, которые я могу провести с детьми, и уж лучше я помогу им готовить уроки или просто вместе погуляем, чем я проведу это время у плиты. Кроме того, мне хочется, чтобы пища, которую они получают, была лучше, чем та, на приготовление которой у меня хватит сил. И я хочу, чтобы они знакомились с новыми вкусами и новыми блюдами».

В дополнение к изменениям со стороны спроса (таким как увеличение числа работающих женщин, рост занятости населения, выросшие доходы домохозяйств и потребность в удовлетворении эмоциональных запросов) развитие ресторанов «простой быстрой кухни» было связано с важными факторами, действующими со стороны предложения. Система

поставок продуктов питания в последние 20 лет усовершенствовалась настолько, что стал вполне доступным широкий ассортимент качественных ингредиентов со всего мира. Развитие новых технологий приготовления пищи сделало возможным создание более сложных блюд, с тонкими оттенками вкуса, при этом качество их неизменно высоко, а для их приготовления не требуется высококвалифицированный персонал. Сети «простой быстрой кухни» — самые выгодные клиенты строительных и девелоперских компаний: ведь амбициозная развивающаяся сеть может открывать до сотни новых торговых точек в год. В результате сегмент рынка, занимаемый заведениями «простой быстрой кухни», растет на 15% в год, в то время как сегмент предприятий быстрого обслуживания (с оборотом в 111 млрд. долларов в год) и сегмент ресторанов, предлагающих обслуживание по высшему разряду (\$140 млрд. долларов в год), практически не растут.

Panera Bread: новый вкус хлеба

Как и в случае с любым предприятием «новой роскоши», появление успешного ресторана «простой быстрой кухни» невозможно без предпринимателя, обладающего провидением, творческим подходом, опытом, вкусом и навыками, необходимыми для создания бизнеса, способного изменить правила во всей отрасли, и Рональд Шейх, глава Panera Bread, представляет собой именно такой тип бизнесмена. Panera — комбинация пекарни и кафе, главной идеей которой является свежеспекоенный хлеб. Ее торговые точки предлагают широкий ассортимент бутербродов из различных сортов хлеба, подаваемых в хорошо оформленной и доброжелательной обстановке.

Кафе Panera Bread на Честнат-Ридж-роуд в городке Вудклифф-Лейк, штат Нью-Джерси, расположенное внутри торгового пассажа, рядом с магазинами Pottery Barn, Victoria's Secret, Banana Republic и компьютерным магазином фирмы Apple, типично для этой сети. Теплым августовским днем в 12.30 оно гудит от голосов посетителей — в основном двадцати- и тридцатилетних офисных служащих и тех, кто приехал из пригорода за покупками. Хотя кафе и кажется переполненным, очередь продвигается довольно быстро, по мере того как покупатели заказывают свои сэндвичи, салаты, супы, кофе и десерты. Все столики заняты, и обедающие увлеченно беседуют о чем-то своем. Большинство из них доедают все до последней крошки и потом еще немного задерживаются, чтобы просто поболтать и отдохнуть. Несколько покупателей с полными подносами в руках нетерпе-

ливо ожидают, когда освободятся столики. Как только какая-нибудь компания удаляется, работники кафе быстро протирают столешницы и ставят стулья на место. Помещение наполнено приятными запахами свежеспеченного хлеба и свежесваренного кофе.

Своей атмосферой Panera Bread обязана Saint Louis Bread Company, кафе-пекарне, открытой в 1987 году и завоевавшей солидную репутацию и множество поклонников в Сент-Луисе, где к началу 1990-х годов компания владела 19 торговыми точками. Прославил Saint Louis Bread Company ее фирменный дрожжевой хлеб, пекийшийся по рецепту, привезенному из Сан-Франциско на восточное побережье основателем компании Кеном Розенталем. В 1993 году Розенталь продал компанию корпорации Au Bon Pain за 24 млн. долларов.

Глава Au Bon Pain Рональд Шейх внимательно присматривался к оказавшимся под его руководством двум заведениям. Он знал, что брэнд Au Bon Pain занимает прочные позиции на рынке города. Все кафе были открыты в местах наибольшего скопления людей и устроены таким образом, чтобы обеспечить быстрое обслуживание покупателей. Однако само обслуживание было безликим, а обстановка — невыразительной. Потребители посещали Au Bon Pain, чтобы перекусить на скорую руку, и часто брали еду «на вынос».

В кафе Saint Louis Bread Company Шейх обнаружил совсем другую картину. Кафе славилось теплым и уважительным отношением к покупателям, стремящимся найти хорошую еду и приятную обстановку. Потребители



Рональд Шейх, один из учредителей, председатель совета директоров и президент Panera Bread. Фотография предоставлена AP/Wide World Photos.

оценили это настолько высоко, что кафетериям удалось расширить число своих посетителей: к традиционным «завтракающим» и «обедающим» добавились новые категории, которые Шейх окрестил «отдыхающими» и «беседующими». В один из визитов в такое кафе Шейх заметил в углу зала группу бизнесменов из расположенной неподалеку компании. «У нас в офисе негде толком побеседовать», — объяснили они ему. За другим столиком сидел учитель, попивая кофе и набрасывая в блокноте план урока. За третьим — рабочий, погрузившийся в спортивный раздел газеты и одновременно слушавший плеер. «Мне просто нужно было немного передохнуть, — сказал он Шейху, — не хотелось ни идти домой, ни возвращаться на работу».

Шейх пришел к заключению, что Saint Louis Bread Company дает ему возможность (по его собственным словам) «дотянуться до пригородов», поскольку многими из посетителей кафе являлись люди, которые только работали в городе, и это, в частности, могло способствовать быстрому росту торговой сети. Он верил, что Saint Louis Bread Company имеет больше шансов добиться успеха, чем Au Bon Pain, и со временем сможет занять лидирующее положение среди ресторанов «простой быстрой кухни» по всей стране.

Шейх знал, что для успешной реализации его идеи потребуются сконцентрироваться на управлении и привлечь значительные ресурсы, как финансовые, так и трудовые. В 1998 году он предложил совету директоров переименовать компанию в Panera Bread, продать все торговые точки Au Bon Pain и приложить все усилия к тому, чтобы новое предприятие добились общенационального успеха. В тот момент это означало открытие ста торговых точек по всей стране. Этим решением он ставил все на одну карту, и совету директоров потребовалось семь месяцев напряженных дебатов, до мая 1999 года, чтобы принять точку зрения Шейха. Рискованная ставка дала больше, чем предполагалось. К концу 2002 года Panera Bread выросла до 505 магазинов в тридцати двух штатах, с суммарным объемом продаж в 750 млн. долларов и рыночной капитализацией более 1 млрд. К концу 2003 года компания намеревалась превзойти миллиардный рубеж и по объему розничных продаж.

Как и в Saint Louis Bread Company, хлеб остается центральной идеей в концепции Panera Bread, девиз компании прост и незатейлив: «Свежий хлеб рождает дружеские отношения». Согласно Шейху, хлеб «помогает нам укорениться в сознании потребителя». В компании трудится «пекарных дел мастер», в круг обязанностей которого входят наблюдение за строгим следованием стандартам ремесла и качества продукта, исследование и разработка новой хлебной продукции, а также обучение персонала. Дрожжевое

тесто для фирменного хлеба изготавливается централизованно, чтобы обеспечить постоянное качество, и ежедневно доставляется в пекарни в свежем, а не замороженном виде. На местах хлеб выпекается в специально разработанных печах с каменным основанием, которые дают и тепло, и пар, в результате снаружи получается хрустящая корочка, а внутри хлеб остается мягким. Продукция, которую не успевают продать в часы работы, идет на благотворительные цели. Ингредиенты всегда свежие и наилучшего качества. Предлагаемые супы меняются ежедневно и часто включают сезонные добавки — убедительное доказательство их свежести. Надпись «без консервантов» установлена на видном месте в каждом кафе. В настоящее время компания запустила программу, которая должна увеличить ассортимент различных сортов хлеба «домашней выпечки», доступного в каждой торговой точке. Panera Bread мечтает предложить покупателю лучший в стране хлеб и сделать его доступным в большом количестве. Верный признак «новой роскоши» — ремесленное качество в количестве, характерном для продукции массового рынка.

Организация компании Panera Bread нацелена на выполнение главной миссии компании, все основывается на важности хлеба, а не на темпах производства, пропускной способности торговой точки или удобстве персонала. По сути дела, у Panera Bread больше общего с полноценными ресторанами, такими как The Cheesecake Factory или Olive Garden, чем с предприятиями быстрого обслуживания. Сотрудники предприятия быстрого обслуживания, как правило, подчиняются руководителю торговой точки, которого неизбежно больше интересует производительность, чем качество обслуживания покупателя. В Panera Bread пекари подотчетны только главному пекарю компании, который отвечает исключительно за процесс выпекания хлеба и ни за что другое.

Компания Panera Bread достигла успеха, так как обеспечила потребителю всю лестницу преимуществ. Технических отличий — великое множество. Меню включает пятнадцать разновидностей сэндвичей, среди них — три вида панино¹, выпекаемых в гриле, и семь фирменных бутербродов с начинками быстрого приготовления, в том числе запеченный в духовке бутерброд с жареной говядиной, копченым чеддером, салатом, помидорами, салатным луком и сливочным соусом с редькой, приготовленный на сыром мини-багете Asiago. Ежедневно потребителю также предлагается пять различных супов и шесть салатов. Тосканский сэндвич с курицей в Panera Bread обычно состоит из горячего белого куриного мяса, двух лом-

¹ Панино (*итал.*) — итальянский бутерброд, обычно включающий овощи, сыр и жаренное на гриле или вяленое мясо.

тиков помидора, свежего базилика, расплавленного сыра-«моццарелла»¹ и нежного майонеза с чипотле², но посетители могут сделать и индивидуальный заказ. Сэндвич подается на свежих, поджаренных на гриле кусочках фокаччио³ с луком и розмарином. Технические отличия — в ингредиентах, возможных комбинациях и свободе выбора — приводят к функциональным преимуществам: бутерброды имеют более свежий вкус, они сложнее по составу и в то же время полезнее для здоровья по сравнению с тем, что предлагается предприятиями быстрого обслуживания и даже другими ресторанами «простой быстрой кухни».

Panera Bread предоставляет потребителям эмоциональные преимущества в соответствии со всеми четырьмя установками. Это место, где покупатели могут «позаботиться о себе»: небольшая награда себе самому в виде вкусного бутерброда. «Когда я прихожу в Panera, — говорит двадцативосьмилетняя Мери, референт из Нью-Джерси, — мне кажется, что я на двадцать пять минут оказалась в Италии. Мне подают свежие блюда, приготовленные именно так, как мне хочется. И каждый раз я могу заказать что-нибудь новое». Приятная, расслабляющая обстановка в кафе добавляет к процессу приема пищи возможность «общения». «Среди людей, которые сюда приходят, много таких, с кем я с удовольствием бы поговорила, — добавляет Мери. — У всех нас есть что-то общее». Для многих Panera представляет собой возможность выразить свой «индивидуальный стиль». Джулия, двадцати восьми лет, работающая в университете специалистом по информационным технологиям, говорит: «Когда я впервые пришла в Panera, я подумала: вот наконец-то достойное меня местечко». А другим эти кафе дают возможность предаться «поиску» — испробовать новые вкусы. «Хлеб у них просто невероятный, — заявляет Тони, шестидесятипятилетний пенсионер, в прошлом администратор. — Я забегаю сюда каждое утро ради их выпечки и кофе». Такие комментарии вряд ли услышишь от посетителей Burger King.

В результате у Panera Bread появляются настоящие приверженцы. Джулия, например, готова потратить на обед 7 долларов: «Это того стоит. Конечно, иногда я думаю: да, он обошелся мне отнюдь не в четыре доллара. Но потом напоминаю себе, что еда, которую мне подали, и стоит не четыре

¹ Моццарелла (*итал.*) — мягкий итальянский рассольный сыр, готовится из коровьего молока и, как правило, используется в плавленом виде.

² Чипотле (*исп., индейск.*) — сушеные и растертые стручки очень острого зеленого или красного перца халапеньо, растущего в Мексике и на юго-западе Соединенных Штатов.

³ Фокаччио (*итал.*) — плоский итальянский хлеб, напоминающий корж для пиццы без начинки с добавлением оливкового масла и соли, а также часто лука и пряных трав.

доллара!» Чтобы получить поддержку своих приверженцев, Panera Bread, как, впрочем, и всякий производитель «новой роскоши» в любой из отраслей, продумала детальную историю для потребителей и работников торговых точек. Сотрудники могут рассказать, в чем именно состоит особенность и уникальность компании, поведать, зачем она была создана и в чем, помимо принесения прибыли, заключается ее задача, а также о том, на что в особенности обращает внимание заведующий (которого называют «владельцем») каждого отдельного кафе. Иногда история включает и позиционирование от противного — чем явно *не* является Panera Bread и почему. Все успешные сети «простой быстрой кухни» создали своего рода «кирпичики» для такой истории в виде печатных материалов, интернет-сайтов, рекламных акций и торжественных мероприятий. Из этих кирпичиков можно построить различные комбинации, но все они служат одному: последовательно доносят до потребителя сущность и дух компании.

Торговые точки Panera Bread дают хорошую прибыль, и компания переживает сейчас период интенсивного роста. Средний счет в кафе — 6,19 доллара, в результате прибыль до выплаты дивидендов и уплаты налогов (ЕБИТ) составляет 11–14%. У предприятия быстрого обслуживания средний оплаченный чек достигает 4,34 доллара, показатель ЕБИТ — 7%. Продукты, используемые Panera Bread, стоят дороже, а потому себестоимость блюд на 20% выше, чем у предприятия быстрого обслуживания. Однако оборот в итоге выше на 40%. Объем продаж средней торговой точки Panera Bread составляет 1,75 млн. долларов (причем половину этой суммы дают обеды) — почти на 10% выше, чем в среднем у MacDonald's, и практически в три раза выше, чем в среднем у кафе Starbucks. Постройка типичного помещения Panera Bread (4500 кв. футов, рассчитанные на 110 посетителей) стоит 800 тыс. долларов — меньше, чем постройка торговой точки Burger King, которая способна обеспечить вполнину меньший объем продаж. В результате компания Panera имеет сейчас свыше 400 торговых точек и в течение ближайших пяти лет намерена увеличить их число до 1500. Компания занимает верхнюю строчку в рейтинге 600 наиболее успешных компаний *Standard & Poor's*¹ среди компаний с малой капитализацией.

Как и в других отраслях, успех Panera Bread в изменении характера своего сегмента рынка вызвал массовое появление конкурентов. Например, McDonald's приобрел две сети «простой быстрой кухни» — Pret A Manger и Chipotle — и направил свои усилия на диверсификацию базовых услуг этих

¹ *Standard & Poor's* — отделение корпорации McGraw-Hill Companies, ведущая компания мира, специализирующаяся на независимых кредитных рейтингах, индексах, оценке риска, исследованиях капиталовложений и т.п.

сетей, чтобы сформировать более привлекательное предложение и усилить свое положение на рынке.

Брэнд Pret A Manger, родившийся в Великобритании, предлагает высококачественные сэндвичи 30-40 различных видов, упакованные и выставленные в холодильниках. Его рестораны ориентированы на быстроту обслуживания (в среднем около 90 сек. на одного покупателя) и свежесть продуктов. Меню постоянно обновляется: если какой-то вид бутербродов не продается, его тут же снимают с продажи и больше не выставляют. Из Лондона, где она имеет густую сеть торговых точек, компания проникла также в Нью-Йорк и Гонконг.

Другое приобретение корпорации McDonald's в области «простой быстрой кухни» было основано Стивом Эллсом, который, подобно Рональду Шейху, хотел создать простую и свежую альтернативу заведениям быстрого обслуживания. Он обучался в американском Институте кулинарии и затем решил использовать свои познания для создания нового стиля мексиканской народной кухни. Эллс взял за основу ассортимент и оформление традиционных мексиканских «таккерий» в районе Миссии в Сан-Франциско. «Таккерия» является следующей ступенькой после уличной торговли готовой едой: это небольшое кафе с очень ограниченным набором блюд, обслуживаемое хозяином-барменом, который изготавливает на заказ тортильи¹ прямо за стойкой. Эллс так формулирует свою концепцию: «Блюдо для гурманов всего за пятнадцать минут».

Первая торговая точка Chipotle Mexican Grill представляла собой ресторан площадью 800 кв. футов неподалеку от кампуса Денверского университета и достигла объема продаж в 1 млн. долларов в первый же год существования. Сегодня Chipotle славится огромными буррито² и тортильями, начиненными на выбор черными бобами, жареным перцем или луком, рисом, сальсой³, сыром, сметаной, говядиной, свиной или курицей. Простое однотипное меню позволяет компании добиться совершенства в приготовлении и использовании ингредиентов исключительно высшего качества, например: свежего лайма, зелени кориандра, жареных чили и свежего авокадо. С 1998 года, когда корпорация MacDonald's поглотила компанию, последняя ежегодно увеличивала объем продаж практически вдвое.

¹ Тортилья (*исп.*) — тонкая пресная лепешка из маисовой или пшеничной муки, выпекаемая на горячей поверхности.

² Буррито (*исп.*) — тортилья с разнообразной начинкой, свернутая в трубочку; тако — тортилья с начинкой, свернутая фунтиком.

³ Сальса (*исп.*) — пикантный соус из свежих мелко порубленных овощей или фруктов, чаще всего помидоров, лука и перца чили, подается как приправа.

«Философия Chipotle выражена в ее названии: “чипотле” — это перец халапеньо, копченый, а потом высушенный. Таким образом, из вполне обычной вещи получилось нечто особенное, — говорит Матс Ледерхаузен, президент группы развития корпорации McDonald’s, отдела, отвечающего за Chipotle и Pret A Manger. — То же самое рестораны Chipotle сделали с нашим представлением о быстрой мексиканской кухне. Они используют только лучшие ингредиенты, такие как мясо свиней, выращенных на пастбищах Niman Ranch, а также высокие кулинарные технологии, поэтому буррито и тако у них не просто свежие, они обладают *подлинным* вкусом».

Торговая сеть Chipotle имеет 230 ресторанов в 23 городах США, и руководство McDonald’s уверено, что она может вырасти до 2 тыс. ресторанов только в Соединенных Штатах. Наибольшей привлекательностью Chipotle обладает для людей от 25 до 45 лет с высоким доходом, обедающих в одиночестве, с друзьями или коллегами.

«Большие порции, атмосфера кафе и грамотно сделанная реклама способствуют появлению настоящих фанатов Chipotle, больше половины посетителей ужинают там четыре раза в неделю или даже чаще. В прошлом году на Хеллоуин, День всех святых, 16 тыс. покупателей по всей стране с радостью оделись в костюмы «буррито», чтобы бесплатно получить любимые ими блюда. В одной из последних серий фильма «Осборны» на MTV было продемонстрировано недельное меню Оззи, состоящее из одних только буррито от Chipotle», — говорит Ледерхаузен.

Pret A Manger — сеть в совсем другом стиле. Эти кафе делают ставку на скорость, фактически время обслуживания ограничивается минутами, в течение которых покупатель делает выбор, но при этом предлагаемая продукция намного привлекательнее, натуральнее и свежее, чем в традиционных «бутербродных». «В Pret приготовление сэндвичей превратилось в искусство. Покупатель найдет там, к примеру, сэндвичи с дальневосточным тунцом, лангустом и морской горчицей, с гумусом¹ и красным перцем, а также большой выбор суши, разных сортов кофе и настоящие декадентские десерты, — рассказывает Ледерхаузен. — Pret произвел настоящую революцию на рынке бутербродов в Великобритании, где сейчас открыто 124 кафе. Мы верим, что компания обладает большим потенциалом для распространения по всему миру. Сейчас у Pret существует 13 торговых точек в Нью-Йорке, пять — в Гонконге и еще пять — в Японии. Лозунг компании — «страсти по еде», и шеф-повары стараются приблизить ассорти

¹ Гумус (араб.) — однородная густая смесь из молотого турецкого гороха, кунжутной пасты, растительного масла, лимонного сока и чеснока, служащая соусом к лепешкам.

тимент к специфическим вкусам разных стран, при этом сокращая использование искусственных красителей, ароматизаторов, добавок и консервантов».

Ледерхаузен убежден, что и Chipotle, и Pret A Manger обладают большим потенциалом и способны помочь росту и увеличению прибылей основной компании McDonald's.

The Cheesecake Factory: вокруг света во время обеда

Следующая ценовая категория заведений общественного питания — и наш решивший поужинать вне дома и тянущийся к дорогому потребитель оказывается в одном из быстро растущих ресторанов, чья популярность построена на какой-нибудь занятой идее, например неожиданной смеси кулинарных традиций различных стран, особом декоре или уникальной философии питания. Такой непритязательный ресторан, со стоимостью ужина от 15 долларов и выше, являет собой излюбленное место питания представителей верхушки среднего класса Америки, в том числе состоятельных одиноких людей или семейных пар, чьи дети уже не живут с ними, и бездетных работающих супругов. Последние, как правило, имеют достаточно денег, но из-за напряженного рабочего графика у них очень мало времени; у них нет детей, которые требовали бы их заботы и денежных затрат, зато есть тяга к знаниям, путешествиям и приключениям.

The Cheesecake Factory¹ — одно из наиболее быстро растущих бизнесов «ресторанов с идеей». Эта сеть ресторанов с оборотом в 500 млн. долларов, с 1996 по 2001 каждый год росла на 27%. Помимо этой сети есть и другие «рестораны с идеей»: P. F. Chang's, Outback Steakhouse и Carrabba's Italian Grill. Компания The Cheesecake Factory добилась успеха, отказавшись от сложившегося в отрасли мнения, согласно которому ресторан должен стремиться к упрощению работы за счет ограничения числа предлагаемых блюд и экономить на закупке продуктов, используя возможно меньшее число ингредиентов. Вместо этого обычное меню The Cheesecake Factory включает около 200 различных наименований, в том числе 40 видов сырных и творожных тортов.

Дэвид Овертон, глава компании, — типичный предприниматель рынка «новой роскоши», он просто обожает все, что связано с продукцией The Cheesecake Factory. «Дело процветает, потому что я постоянно нахожусь в поиске новых блюд. Моя цель — преподнести клиентам весь мир». Покупатели же, похоже, с радостью сопровождают его в этом путешествии

¹ Фабрика по производству творожных тортов.

вокруг света. «Я прихожу сюда раз в неделю с подругами, — говорит Мадлен, тридцатидвухлетняя незамужняя жительница Чикаго. — Здесь здорово. Очень весело. Мы заказываем три-четыре вида закусок, три-четыре вторых блюда и по паре кусочков творожного торта. Можно начать ужин в Таиланде, оказаться на Карибах во время второго и в Висконсине — когда принесут десерт. И при этом не приходится грабить банк».

Компания была основана в 1949 году, причем начиналось все чрезвычайно скромно: мать Дэвида Овертона, Эвелин, испекла творожный торт для начальника мужа, который ему настолько понравился, что он попросил ее испечь еще, чтобы угостить своих друзей, и вскоре она открыла маленький бизнес в подвальном этаже собственного дома. Так продолжалось в течение 20 лет. В 1978 году Дэвид, в прошлом музыкант, игравший на ударных инструментах в составе различных групп, в том числе выступавший с Джимми Хендриком, присоединился к родителям, и они открыли первое собственное кафе в Лос-Анджелесе. Меню было довольно простым, порции — большими, а фирменным блюдом Овертонов стала, разумеется, творожный торт. В 1983 году семья открыла второй ресторан, а к 1991-му имела уже пять. В 1992 году компания стала публичной, что привело к ускорению роста торговой сети, новые рестораны открылись в Чикаго, Хьюстоне, Бостоне и Бока-Ратон, штат Флорида. В 1999 году компания открыла Grand Lux Cafe, круглосуточный ресторан в казино-отеле Venetian Resort в Лас-Вегасе, который в первый же год добился ошеломляющего объема продаж — 18 млн. долларов.

Овертон лично участвует в возглавляемом им бизнесе и страстно любит свою компанию. «Я люблю поесть, и это заметно, — говорит он и хлопывает себя по объемистому животу. — Любой из моих ресторанов отражает прежде всего мои собственные вкусы». Он присутствует на открытии каждого нового ресторана и руководит тотальным обновлением меню, которое в компании происходит каждые полгода. Отбирая блюда для нового меню и решая, чего именно захочется его клиентам, он доверяет своей интуиции. «Ни одно блюдо не попадает в меню, пока я не решу, что оно действительно может заставить покупателя прийти к нам еще раз», — говорит Овертон. А вот мнение Джеральда Дейчла, главного финансового администратора The Cheesecake Factory: «Иногда невозможно объяснить все цифрами. Цифры — это еще не бизнес, они являются только символами бизнеса».

Ресторан The Cheesecake Factory — это событие, приключение, и, как ни странно, важной частью этого приключения является ожидание. Покупатели, стоящие в очереди у входа в ресторан Cheesecake на Мичиган-авеню в Чикаго, с энтузиазмом рассуждают о технических и функциональ-

ных преимуществах этого брэнда: широком выборе, чудесном вкусе, постоянном качестве и большом размере порций. Например, мясной бутерброд «в милю высотой» за 9,5 доллара включает мясо, картошку, колечки лука, и, хотя, разумеется, до мили ему далеко, он все же возвышается над тарелкой на добрые десять дюймов. На аппетит посетители The Cheesecake Factory не жалуются. Компания из трех человек способна съесть двойную порцию гамбургеров под названием «обвал на дороге», на закуску — рулетики из лосося, на второе — латиноамериканско-китайского цыпленка, картофельную запеканку с мясом и креветок по-ямайски с черным перцем, утратив это все для верности кусочком «черно-белого» сырного торта со сливками и двумя кусочками тирамису¹.

В среднем торговая точка The Cheesecake Factory приносит огромный объем продаж — 11 млн., или 1 тыс. долларов с каждого квадратного фута. Это более чем в три раза превышает средний объем продаж среди подобных предприятий и является самым высоким показателем в ресторанном бизнесе в целом. Стоимость заказанного обеда на одного посетителя составляет в среднем 15,7 доллара, то есть на 50% больше, чем в среднем по отрасли. Сравним экономическую сторону работы The Cheesecake Factory с результатами другой торговой сети той же категории — Applebee's. The Cheesecake Factory лидирует по всем показателям: стоимость заказа выше на 34%, прибыль до уплаты дивидендов, вычета амортизационных отчислений и налогов (EBIDTA) с каждого заказа — на 98%, посетителей на одну торговую точку больше на 350%, а EBIDTA каждой торговой точки выше в 7 раз.

Для приверженцев этого брэнда, а их отнюдь не мало, визит в ресторан The Cheesecake Factory в основном подпадает под эмоциональные установки «поиска» и «стремления к общению». Последовательно проводимая The Cheesecake Factory политика обновления — полное изменение меню каждые полгода — постоянно предлагает посетителям новые пути к знакомству с национальной кухней различных стран мира в привычной атмосфере американского города.

Trader Joe's: «поиск» на полках супермаркета

Хотя в Америке господствует тенденция питаться вне дома, существует и другая, последователи которой — небольшая, но быстро растущая часть

¹ Тирамису — итальянский торт, состоящий из пропитанных кофе бисквитных коржей, перемежающихся слоями творога и сливок, и посыпанный сверху тертым шоколадом.

покупателей среднего класса, чей подход к «поиску» пищи совершенно иной. Эти потребители утверждают, что их любимое времяпрепровождение — поход за продуктами в специализированный магазин, торгующий товарами для гурманов или экологически чистыми продуктами. Совершая покупки в этих магазинах, они ощущают себя «просвещенными», «разумными», «предприимчивыми», «любопытными» и «готовыми к приключениям».

Джо Коулombe не мог воспользоваться результатами исследования, подобного проведенному нами, когда открывал первый магазин Trader Joe's («У торговца Джо») в Пасадене, штат Калифорния, в 1967 году. Он видел свою задачу в том, чтобы сделать доступными американскому потребителю экзотические и редкие ингредиенты, которые было довольно трудно отыскать в обычных магазинах. «Я основал Trader Joe's, полагая, что число образованных людей будет расти. Так и произошло, — рассказывает Джо. — Мне хотелось, чтобы мой магазин привлекал хорошо образованных людей и тех, кто много путешествовал. Никто до меня о них не позаботился». А по мере того, как будет расти число таких покупателей, рассуждал Джо, то же самое произойдет и с его бизнесом.

Сегодня компания Trader Joe's руководит 177 торговыми точками, дающими оборот около 2 млрд. долларов. Это империя особенной пищи, построенная без использования рекламы в средствах массовой информации (ну разве что изредка на радио), здесь постоянно предлагают низкие цены (зато крайне редко приходится устраивать распродажи). По оценкам специалистов и конкурентов, производительность магазинов составляет 1 тыс. долларов на кв. фут — в два, а то и в три раза больше, чем в среднем по отрасли. Хотя Коулombe продал компанию семейству Альбрехт в 1979 году за 86 млн. долларов, а в 1989 году сложил с себя и полномочия управляющего, The Trader Joe's по-прежнему следует его принципам ведения бизнеса.

Коулombe четко представлял себе своих целевых потребителей: хорошо образованных, много путешествующих, но при этом не самых высокооплачиваемых. Это были практикующие специалисты: педагоги, инженеры, врачи — люди с тонким вкусом, но ограниченным бюджетом, а также, по выражению одного из телеведущих, «безработные ученые». В расчете на такого покупателя Коулombe и начал выстраивать свою революционную концепцию. Чтобы придать магазину привлекательную для покупателя атмосферу «романтики путешествий», он остановился на названии Trader Joe's, отчасти заимствованном из книги «Торговец Хорн», в которой описаны приключения Альфреда Алоизиуса, «торговца» Хорна, занимавшегося продажей слоновой кости в Центральной Африке XIX столетия. Коулombe тоже

начал с путешествия по миру в поисках эксклюзивных вин, к которым затем добавил и блюда для гурманов, поскольку верил, что люди должны пробовать и оценивать вина не сами по себе, а вместе с пищей. Зная, что его покупатели высоко оценят возможность получить новые знания (будут читать этикетки и разыскивать информацию о выбранных ими продуктах), он придумал хитроумные и неожиданные названия для товаров, которые продавались под его личной торговой маркой, например «Прелюдия к запеканке». Он также основал *Fearless Flyer*¹, газету, призванную стать «союзом между журналами *Consumer Reports*² и *MAD*³», содержание которой, разумеется, не поместилось бы в тридцатисекундный телевизионный ролик. *Fearless Flyer* печатает истории о происхождении новых и традиционных фирменных товаров и об их отличиях от других продуктов, а также информацию о том, что позволило продавать их по относительно низкой цене, и все это обильно сдобрено викторианскими иллюстрациями и шутками, которые часто включают французские, итальянские, латинские или китайские выражения. (Пример: один тюлень говорит другому: «И я сказал себе: *Crabe Diem*!⁴ Скорее хватай этих свежемороженых крабов!»)

Компания Trader Joe's по-своему нехарактерна для рынка «новой роскоши», так как предлагает покупателю низкие цены, в то время как стоимость большинства товаров «новой роскоши» намного выше в сравнении с их традиционными аналогами. Тем не менее основными конкурентами Trader Joe's являются не крупные супермаркеты, такие как Wegmans и Kroger, а скорее продуктовые магазины для родителей, для гурманов и магазины экологически чистых продуктов. Разумеется, супермаркеты Trader Joe's, раскинувшиеся на тысяче квадратных футов, значительно больше, чем конкурирующие торговые точки, и, соответственно, дают гораздо больший объем продаж.

Помимо этого Trader Joe's торгует в основном товарами под собственным брэндом (около 85%), многие из которых уникальны, не имея аналогов в масштабах страны. Поэтому цены Trader Joe's очень трудно сравнивать с ценами, предлагаемыми другими фирменными магазинами или обычными супермаркетами. Отнести эту торговую сеть к рынку «новой

¹ Игра слов. По-английски *Fearless Flyer* означает «бесстрашный летчик», но в то же время *flyer* — плакат, объявление.

² *Consumer Reports* — журнал, посвященный товарам и потребителям, содержащий большое количество обзоров, рейтингов и советов о том, что следует купить.

³ *MAD Magazine* — чисто развлекательный журнал, содержащий сплетни о знаменитостях.

⁴ Игра слов: в оригинале латинское выражение «*Cape diem*» означает «Лови момент» и принадлежит Горацию.

роскоши» позволяют бо́льшая, чем в среднем по отрасли, прибыль и бо́льший, чем у ее конкурентов, объем продаж. Пример Trader Joe's доказывает, что «новая роскошь» совсем не обязательно должна стоить дороже, чем обычные товары. Иногда она представляет собой просто проявление более высокого качества и вкуса, более интересные товары, попавшие, наконец, и на рынок среднего класса.

Компания Trader Joe's поддерживает высокий уровень прибыли за счет тщательного управления издержками. Ее магазины располагаются за пределами центральных торговых районов, там, где стоимость аренды значительно ниже. Типичный магазин предлагает тщательно отобранный ассортимент приблизительно из двух тысяч наименований, по примерным прикидкам — всего 5% от ассортимента обычного продуктового магазина. Производителей товаров определяют закупщики, путешествующие по миру в поисках «интересных продуктов по приемлемым ценам». Когда обнаруживается подобный товар, Trader Joe's закупает его напрямую у производителя, избавляясь таким образом от наценок посредников. Компания принимает участие в разработке упаковки товаров, позволяющей сократить расходы и пространство для их хранения. Продукты закупаются в бо́льших объемах, зато по минимальной цене и всегда оплачиваются наличными, что сокращает издержки. Компания не стремится предложить покупателю большого разнообразия фасовки и видов одного и того же или похожих товаров, вместо этого закупаются только наиболее популярные виды. Не желая отдавать драгоценное место на полках вышедшим из моды прежним лидерам, компания постоянно избавляется от товаров, которые недостаточно хорошо продаются. Когда меняются издержки, меняется и цена. Таким образом Trader Joe's удается сохранить размер получаемой прибыли.

И, наконец, Коулombe настаивал, что компания должна быть «выдающейся» — это касается всего, чем она торгует: если кто-то другой может продать какой-либо товар лучше или дешевле, в магазинах Trader Joe's он предлагаться не будет. В результате в торговой сети, например, не продаются сигареты, на полках можно найти лишь несколько популярных во всей стране марок, а руководитель магазина имеет право планировать свой ассортимент в соответствии со вкусами местного рынка, поскольку он не связан единым корпоративным планом.

Для покупателей сети очень важно то, что на решения о продвижении того или иного товара в ассортименте магазинов серьезное воздействие оказывают общепринятые ценности. Продающиеся там замороженные цыплята были выращены «на воле» (не в клетках), без использования антибиотиков и гормонов. С 1987 года Trader Joe's продает только рыбу и мо-

репродукты, которые не подвергались обработке триполифосфатом натрия или сульфитами, химикатами, используемыми для удаления воды перед заморозкой. Когда потребители в 2001 году начали борьбу против генетически измененных продуктов питания, компания откликнулась обещанием, что все ее новые продукты гарантированно не будут содержать генетически модифицированных ингредиентов, и поставила себе цель изменить состав уже выпущенных на рынок товаров в течение года. (Решить задачу оказалось намного сложнее.)

Внутреннее пространство магазинов тщательно спланировано, чтобы поддержать и усилить дух приключения, заключающийся в экзотических продуктах. Одетые в гавайские рубашки «члены команды» хорошо заметны в толпе, дружелюбны и прекрасно разбираются в продаваемых ими товарах. Воскресным вечером мы посетили магазин Trader Joe's в Гленвью, Иллинойс, и увидели там работника, поджаривающего гамбургеры на пробу посетителям, и лотки, где предлагали глоточек San Pelegrino Limonata — искрящегося напитка из Италии, или кусочек бискотти (двухслойного шоколада с миндалем и лесным орехом), а также экологически чистые белые кукурузные чипсы, носящие марку самого магазина. «Мы проводим дегустации семь дней в неделю, чтобы дать людям возможность попробовать продукт, почувствовать его вкус, — объяснил нам заведующий магазином. — Люди в этих краях менее охотно пробуют новые продукты, чем в Калифорнии, откуда я родом, но мы мало-помалу меняем ситуацию — таковы наши ближайшие цели».

Стратегия оказалась вполне успешной. Двадцатидевятилетняя сотрудница библиотеки, впервые оказавшаяся в магазине в Гленвью, комментирует: «Сначала все это немного сбивало с толку, но мне было интересно. Я была просто поражена, увидев цены. У них тут полно продуктов, которые мне хотелось бы попробовать хотя бы разок, по цене, которая только усилила это желание. Я накупила массу вещей, которые никогда прежде не пробовала: злаки для каши, натуральное арахисовое масло, замороженную рубленую свинину для барбекю, вино, равиоли с артишоками, мороженую рыбу и даже мороженые персики».

Trader Joe's обеспечивает все три ступени лестницы преимуществ. В том, что касается технической стороны, — компания предлагает уникальные, полезные для здоровья и интересные для покупателя продукты. С точки зрения функциональности, магазин дает посетителям возможность купить товар по выгодной цене и получить приятное и необычное впечатление от самого процесса покупки. Но самое главное, что покупатели описывают поход в магазин как приключение, открытие и удовольствие. «Все удивительно и всегда немножко непредсказуемо, — замечает Линда, сорокаче-

тырехлетняя работница социальной сферы, которая последние три года в среднем раз в месяц посещает магазин в Вэйне, Нью-Джерси. — Ты идешь туда и не знаешь, что найдешь на полках. Там ведь бывают самые неожиданные вещи. Смотришь по сторонам и обнаруживаешь сюрпризы».

Бизнес-модель, воплощенная в компании Trader Joe's, доказала свою эффективность: накладные расходы компании составляют всего 2% от объема продаж, что почти на 50% меньше, чем в типичной продуктовой сети. Хотя компания хранит секреты и не раскрывает информацию о доходах, бывший руководитель Trader Joe's, Джон Шилдз, однажды заметил, что произошедшее в 1996 году расширение компании на восток страны не потребовало никаких внешних вложений, потому что магазины Trader Joe's на Западном побережье оказались настоящей дойной коровой, и добавил, что возникшие в результате расширения 50 магазинов также «весьма прибыльны». В ситуации, когда прибыль продавца продуктов питания, как правило, составляет всего 1–2%, компания Trader Joe's изобрела свой, новый способ получить выгоду от стремления американцев к более высокому уровню качества и вкуса.

Обеспечивающие успех методы поставщиков продуктов питания «новой роскоши»

1. *Никогда не недооценивайте потребителя.* Согласно общепринятому мнению как в продаже продуктов, так и в системе быстрого обслуживания, потребители слишком загружены, слишком ленивы или не заинтересованы, чтобы выискивать нужные им продукты и ехать на другой конец города ради какой-нибудь особо вкусной еды. Опыт Trader Joe's и Panera Bread доказал, что потребитель, если предложить ему более высококачественную и эмоционально притягательную альтернативу, не только поедет за ней куда угодно, но и будет готов заплатить более высокую цену.

2. *Разрушайте традиционную кривую спроса (цена/объем).* Как показывает рост доли рынка, принадлежащей сетям ресторанов «с идеей», можно добиться значительного роста объемов продаж и при высокой цене, если предложение устойчиво стоит на всех ступенях преимуществ. Хотя пока еще рано говорить о полном пересмотре кривой спроса в отрасли общественного питания, но пример Panera Bread, чей товар по крайней мере вдвое дороже того, что предлагают предприятия быстрого обслуживания, постепенно лишает смысла традиционное соотношение цены и объема продаж.

3. *Создайте лестницу реальных преимуществ.* В сравнении с другими подобными предприятиями The Cheesecake Factory выигрывает за счет луч-

шего вкуса, разнообразия меню и размеров порции. Эти функциональные преимущества происходят от реальных отличий на техническом уровне: блюда полностью готовятся в самом ресторане (из высококачественных и свежих продуктов), а не поставляются извне, меню целиком обновляется дважды в год, а помещения отличаются эффектным современным дизайном. Эти преимущества подкрепляют эмоциональную составляющую, то потрясенное «Вау!», ради которого и туристы, и постоянные посетители готовы томиться в очереди по часу, а то и по два.

4. *Ускоряйте внедрение новаторских идей, повышайте качество, обеспечивайте безупречное впечатление от вашего товара.* Компания Panera Bread содержит своего «пекарских дел мастера», чтобы обеспечить постоянное качество хлеба и разрабатывать новые предложения. В ней также есть должность «старшего вице-президента по впечатлениям покупателей». Усилиями таких сотрудников Panera Bread смогла привнести в обычную закуску для ланча новые вкусовые особенности (хлеб «домашней выпечки», майонез песто¹, шампиньоны, жаренные с чесноком), новые формы (панини) и различные импортные составляющие. Panera Bread предлагает покупателям новые продукты, которые станут для них «приключением на несколько минут». Более того, это происходит в атмосфере, способствующей душевному комфорту: звучит классическая музыка, зал освещается естественным светом, стулья обиты натуральной кожей, а столы сервируются настоящим фарфором и серебряными столовыми приборами. И 6 долларов за бутерброд уже кажутся удачной сделкой.

5. *Увеличивайте диапазон цен на товары и расширяйте позиционирование бренда.* The Cheesecake Factory не почила на лаврах, а занялась расширением рынка, в том числе открыв Grand Lux Cafe, ресторан полного обслуживания, диапазон цен в котором шире, чем в ресторанах, носящих название The Cheesecake Factory. (Закуски стоят от 4,95 до 10,95 доллара в сравнении с \$3,75–\$9,95 в The Cheesecake, вторые блюда — \$6,50–\$28,95 в сравнении с \$6,50–\$24,95, десерты — \$4,95–\$6,95 в сравнении с \$3,95–\$6,95.) Первая подобная торговая точка, круглосуточный ресторан в Venetian Resort Hotel Casino в Лас-Вегасе, дебютировала в 1999 году и быстро превратилась в самый крупный ресторан компании. Объем продаж Grand Lux Cafe за первый год превысил 18 млн. долларов. Это в два раза больше, чем и без того внушительный средний объем продаж, характерный для ресторанчиков, принадлежащих The Cheesecake Factory. Второе подобное заведение открылось в 2001 году в Беверли-Хиллз, а третье — в 2002 году в Чикаго.

¹ Pesto (*итал.*) — соус, состоящий из базилика (обычно свежего, не сушеного), чеснока, кедровых орешков, оливкового масла и тертого сыра.

6. *Определяйте цепочки начисления стоимости самостоятельно, таким образом, чтобы товар твердо стоял на всех ступенях лестницы преимуществ.* Джо Коуломбе создавал бизнес в таком порядке: сначала он определил функциональные и эмоциональные потребности своих клиентов. Затем разработал концепцию, которая сможет их удовлетворить. И, наконец, придумал уникальную цепочку начисления стоимости, которая позволяла ему соблюдать основные правила, необходимые для того, чтобы предоставить покупателям всю лестницу преимуществ. Он отказался от традиционной для торговли продуктами питания практики и создал экономичное, прибыльное предприятие, чья деятельность противоречит большинству постулатов, общепринятых в данной отрасли.

7. *Используйте силу маркетинга и закладывайте основы успеха при посредничестве приверженцев своего бренда.* «Я рассказываю о Panera Bread всем и каждому, — сообщил нам Тони, шестидесятипятилетний пенсионер, в прошлом администратор. — Теперь мой сын и его жена тоже превратились в приверженцев этой компании». Кэрол, референт, утверждает, что ей нравится приводить людей в Panera Bread в первый раз. Рекомендации постоянных покупателей позволили компании Trader Joe's построить двухмиллиардную торговую сеть, несмотря на удаленное от центра города местоположение магазинов и отсутствие рекламы в средствах массовой информации.

8. *Постоянно атакуйте свою отрасль с позиции аутсайдера.* Как и Роберт Мондави в области виноделия, руководитель Panera Bread Рональд Шейх не являлся аутсайдером в той отрасли, которую ему удалось трансформировать: он был одним из соучредителей компании Au Bon Pain в 1981 году и возглавлял приобретение этой компанией Saint Louis Bread Company в 1993-м. Но именно знание отрасли изнутри дало ему понимание возможностей, которые таились в недостатках существующего положения. Он увидел в Panera Bread ту «чистую страницу», которая позволит ему целиком посвятить себя воплощению в жизнь своего представления об эмоционально привлекательном для потребителя бренде, предлагающем свою «отличность от других» по повышенной цене. Он преодолел искушение сохранить Au Bon Pain, вполне успешное дело, не обладавшее, однако, по мнению Шейха, достаточно хорошей концепцией, способной привести к значительному росту компании.

Меню на будущее

Аппетит к «новой роскоши» в пище еще далеко не утолен. Потребность в новых, хорошо организованных предприятиях общественного питания со

средними ценами, где можно быстро поужинать по пути с работы, будет увеличиваться и в дальнейшем. Выиграют те предприятия, которые смогут заслужить доверие и будут признаны лучшими в подборе ингредиентов, приготовлении пищи, обслуживании и доставке. Но даже те, кто является лидером сегодня, не застрахованы от падения в будущем, потому что еда — это бизнес, во многом зависящий от моды: вкусы переменчивы, а у прихотей недолгая жизнь.

Отрасль продажи продуктов питания также вполне созрела для трансформации под действием «новой роскоши», и ждет предпринимателя, который разрушит современные представления о соотношениях между разнообразием ассортимента и ценой, обычным и необычным. Те, кто склонен к «новой роскоши» в продуктах питания, говорили нам, что обычно делят свое внимание между несколькими категориями магазинов: молоко, хлеб и яйца покупают в традиционной розничной торговле, а за овощами, фруктами, мясом и фирменными товарами обращаются в магазины, подобные Trader Joe's, или на рынки. Традиционные компании экспериментируют с новыми формами, дабы не упустить возможности, которые дает возросшая притягательность дорогих товаров (возьмем, например, European Style Central Market, центральный рынок в европейском стиле компании НЕВ). Однако нам еще только предстоит увидеть, кто первым разгадает великую тайну: как удовлетворить установки клиента на «заботу о себе», «поиск» и «стремление к общению» и выразить его «индивидуальный стиль» при покупке пакета молока или упаковки подгузников.

Членам семьи — только самое лучшее

Американская семья образца 1950-х годов, состоящая из матери, отца и двух ребятишек, сейчас почти исключение (только 24% взрослых американцев состоят в браке и живут вместе со своими детьми), но это не значит, что потребители не заботятся о семье и не хотят укрепить связи между ее членами. Просто в настоящий момент формируется новое понимание того, что такое семья и каким образом нужно устанавливать и поддерживать «общение».

Как мы уже имели возможность заметить, в современных семьях стало меньше детей, а у родителей — меньше времени на то, чтобы побыть с ними, поэтому порой родители используют дорогие товары, чтобы «обогащить» проведенное с детьми время, сделав его воистину незабываемым. 20% респондентов во время нашего опроса ответили, что тратят деньги на товары, которые «дают возможность почувствовать себя хорошими родителями». Во многих семьях, которые состоят всего из одного человека, а таких в Америке 35 млн., место детей заняли домашние животные. В домах американцев проживает 136 млн. собак и кошек (по сравнению с 48 млн. детей в возрасте до двенадцати лет), и хозяева животных, как одинокие, так и имеющие семью, окружают их заботой и дорогими вещами, будто они и вправду дети.

Дети и домашние животные представляют собой важный стимул для расходования средств на «новую роскошь». Роль детей особенно интересна, поскольку они и сами по себе весьма разборчивые потребители. Они подвергаются (зачастую в большей степени, чем их родители) воздействию маркетинговых сообщений и рекламы, заполнивших все средства массовой информации. Дети в возрасте от 10 до 12 лет и подростки в возрасте от 13 до 17 лет особенно восприимчивы к рекламе и значению определенных видов товаров. В переходный период от детства к становлению полноценными членами взрослого общества их начинает волновать проблема создания соб-

ственного имиджа, у них появляется потребность подражать известным, популярным людям, а, следовательно, покупать вещи, которыми те владеют и которые кажутся подросткам «крутыми».

Как и у взрослых, у американских детей сегодня больше свободных денег. И они тратят их куда охотнее, чем родители или бабушки с дедушками. В особенности подростки младшего возраста готовы потратить бóльшую часть наличности, если не всю, на товары, которые, по их мнению, способны улучшить их внешность и повысить статус при общении с другими детьми. Как сформулировал один восемнадцатилетний юноша: «Десяти- и десятиклассники — вот у кого денег куры не клюют».

Представление современных детей о материальных потребностях отличается от того, которое имели прежние поколения. Многочисленные занятия «перегруженного» американского ребенка зачастую требуют приобретения специальных товаров, и дети (нередко в большей степени, чем родители) стремятся получить более высокий статус за счет того, чем владеют. Школьная одежда, спортивный инвентарь, стереосистемы, CD-плееры, телевизоры, компьютеры, телефоны, мебель, путешествия, оздоровительные процедуры, лекарства, изысканные блюда, пищевые добавки, услуги дантиста и косметическая хирургия — дети составляют крупную долю потребителей многих видов товаров «новой роскоши». В Америке нет ничего необычного в том, что юный потребитель может иметь собственный сотовый телефон, аудио- и видеотехнику и дорогой спортивный инвентарь или уже успел много поехать по миру во время школьных каникул.

Американские дети оказывают также большое влияние и на покупки, совершаемые другими членами семьи: от одежды, которую носит папа, до машины, которую собирается приобрести мама, от еды, которую подают на стол, и до места проведения следующего семейного отпуска. В некоторых случаях именно дети провоцируют родителей на большие траты. Им куда приятнее зайти с родителями в Panera Bread или Chipotle, чем в Burger King. В главе 14 мы более подробно поговорим о следующем поколении потребителей, представители которого превратятся в еще более разборчивых и требовательных покупателей «новой роскоши» и обязательно будут стремиться к еще более дорогим товарам.

Бизнес для девочек

Мы уже знаем, что женщины составляют важную часть потребителей «новой роскоши», то же самое можно сказать и о девочках. Особую группу образуют девочки семи — двенадцати лет. Они уже достаточно «взрослые»,

чтобы читать и узнавать мир, но в то же время еще очень юны и находятся под сильным влиянием семьи и ровесников. Они уже достаточно образованы, чтобы интересоваться историей и общественной жизнью, но еще не вышли из того возраста, когда играют в куклы. При этом, в отличие от прежних поколений, современных девочек со всех сторон окружают призывы, побуждающие стать сильными молодыми женщинами и добиваться успеха в любом начинании. Помимо этого популярная культура бомбардирует их сознание картинками того, как здорово быть стильной, встречаться с мальчиками, конкурировать со сверстницами и побеждать во всем. Мировой бестселлер, кукла Barbie, отражает именно эту тенденцию, она учит девочек тому, что важно красиво одеваться, ходить на свидания и считаться «классной».

Однако Плезант Роулэнд, создательница кукол American Girl, верила, что существует множество девочек, которые не торопятся повзрослеть и влиться в конкурентную борьбу, и множество отцов и матерей, которые тоже не торопят своих детей. Таких девочек, верила Роулэнд, по-прежнему больше интересуют куклы, чем мальчишки, и им хотелось бы иметь кукол, которые выглядели бы, как они, — девочками.

Результатом подобных убеждений Роулэнд стало появление American Girl, 370-миллионного брэнда дорогостоящих кукол, под которым с 1986 года было продано уже 7 млн. кукол и 82 млн. книг (ни в одной из которых нет сюжета о первой любви), кроме того, по свидетельству самой компании, ее журнал имеет 650 тыс. подписчиков. Куклы стоят 84 доллара за штуку, что на 60 долларов дороже, чем типичная Barbie. И хотя большинство других подростковых брэндов развивается за счет быстрой смены направлений и тенденций моды, American Girl с 1986 года добавила к своей коллекции всего пять новых кукол.

Более того, свыше 80% продаж компании было осуществлено непосредственно потребителям, а это означает, что, несмотря на большие накладные расходы, связанные с повышенным качеством и оригинальностью содержания, American Girl может получить большую прибыль, чем ее конкуренты, торгующие через обычные розничные торговые каналы.

Многие из наших историй о предприятиях «новой роскоши» начинаются с гениального провидения их основателя, и случай с Плезант Роулэнд может служить наиболее ярким примером. Осенью 1984 года Роулэнд, которой на тот момент исполнилось 44 года, поехала вместе с мужем в «Колониальный Уильямсбург»¹, как казалось сначала, просто в отпуск. «А в

¹ Колониальный Уильямсбург — исторический район города Уильямсбурга, штат Виргиния, бывшей столицы первой британской колонии на берегах Америки, музей под открытым небом.

результате, — рассказала Роуленд в интервью журналу *FSB*, — поездка оказалась одним из наиболее важных впечатлений моей жизни». Увлеченной историей страны учительнице понравилось в Уильямсбурге буквально все: ощущение прошлого, одежда, дома и различные колоритные мелочи. В интервью она рассказывает, что подумала: «До чего же плохо преподается история в школах, как жаль, что большая часть детей не может посетить этот потрясающий класс под открытым небом, где страницы истории оживают. Нет ли какого-нибудь способа сделать для них то же, что Уильямсбург совершил для меня, и оживить порой скучноватые для детей лекции по истории?»

Идея такого способа полностью сформировалась на следующее Рождество, когда она отправилась покупать подарки двум племянницам, которым в то время было 8 и 10 лет. В тот год были популярны большеголовые и курносые *Cabbage Patch Kids* («Ребятки с капустной грядки»), которые показались Роуленд уродливыми, не лучшее впечатление произвели на нее и *Barbie*. «Мы считали себя, — сказала она в интервью *FSB*, — поколением женщин, борющихся за изменение своей роли в обществе, а наши дочери по-прежнему играли в куклы, навязывающие образ подростковой королевы красоты или мамочки. Я знала, что наверняка не являюсь единственной женщиной в Америке, которую не устроил выбор рождественских подарков». Затем идея «прямо-таки вспыхнула в голове». Вот как она это себе представила: «Серия книжек о девятилетних девочках, живущих в различные исторические эпохи, и кукол, изображающих каждую из героинь, одетых в исторически точную одежду и снабженных соответствующими эпохе аксессуарами, с помощью которых девочки могли бы разыгрывать только что прочитанные истории».

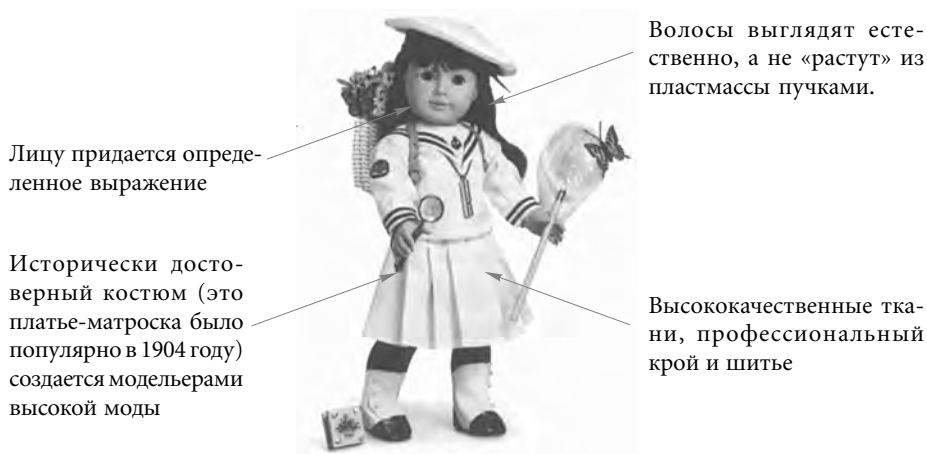
Подобно многим другим основателям брэндов «новой роскоши», в том числе Эли Кэллавею, Джиму Коху и Джессу Джексону, Плезант Роуленд финансировала осуществление своей идеи в значительной степени из собственных средств. Она сумела скопить сумму примерно в 1,2 млн. долларов из гонораров в основном за написанные учебники и решила рискнуть миллионом ради воплощения этого проекта.

Всего за одни выходные она придумала первые три персонажа: Кирстен, Саманту и Молли, их костюмы и истории, которые с ними происходят. Куклы должны были обладать живыми и интересными характерами, жить в разные исторические эпохи, и каждой из них полагалась своя собственная биография. Саманта Паркингтон, одна из первых кукол, по-прежнему является наиболее популярной. Она представляет собой, как сообщается на ее сайте, «умную и сострадательную девочку, живущую в 1904 году вместе со своей богатой бабушкой. Это важный период, связанный для Аме-

рики с историческими переменами. Мир Саманты — мир мишуры и пышности, праздников и игры. Но она видит, что не для всех жизнь складывается так же удачно. Именно поэтому она старается изменить и облегчить положение своей подружки Нелли, девочки-служанки, чья жизнь совсем не похожа на жизнь самой Саманты».

Роулэнд не разбиралась в процессе производства кукол, но ей хотелось создать товар, отличающийся от обычных кукол из штампованной пластмассы, которые в то время (как, впрочем, и сейчас) заполнили весь рынок. Ей хотелось создать высококачественные фигурки, обладающие собственным характером, с выразительными лицами, одетые в красивые платья, с которыми дети будут играть не один год, — Роулэнд не предназначала их для хранения на полке или за стеклянной дверцей шкафа. В Германии она отыскала кукольного мастера, который мог воплотить ее мечты в реальность, и (подобно многим другим лидерам «новой роскоши») доверила этому подрядчику всю производственную сторону процесса изготовления. Детали и аксессуары были заказаны в Китае.

Затем Роулэнд стала искать способ продвижения товара. Она знала, что Саманта не сможет конкурировать с Барби на полках игрушечных магазинов массового потребления, таких как Toys'R'Us. Офис American Girl находился недалеко от компании Lands' End, занимающейся продажей одежды по методу прямого маркетинга, и Роулэнд решила применить ту же стра-



Куклы American Girl обладают реальными отличиями в дизайне и технологии изготовления, которые обеспечивают их долговечность и эмоциональную привязанность, которая переходит из поколения в поколение. Фотография Саманты любезно предоставлена Pleasant Company.

тегию к своему товару, попытавшись дотянуться до девочек путем прямой рассылки. Осенью 1986 года она разослала 500 тыс. каталогов, гораздо больше, чем рекомендовала ей компания, осуществлявшая рассылку. С 1 сентября по 31 декабря 1986 года компания продала кукол American Girl на 1,7 млн. долларов, причем первый миллион пришелся на первые три месяца работы компании. За четыре года объем продаж American Girl вырос до 77 млн. долларов, а в последующие пять лет — до 300 миллионов.

В 1998 году в Чикаго открылся торгово-развлекательный центр American Girl Place, в котором шло оригинальное музыкальное ревю, кафе, магазины (в том числе книжный), а также проводящий разовые мероприятия и программы, которые должны сделать кукол более живыми в сознании посетителей. Сегодня он превратился в самое прибыльное предприятие на Мичиган-авеню, главной торговой артерии Чикаго, с оборотом в 40 млн. долларов ежегодно.

Девочки ходят в American Girl Place «развлечься и пообедать с шиком». Нередко в этом кафе проводятся дни рождения, гостям предлагается обед из трех блюд, к примеру «Аппетитные тосты на шпажках», пицца «Крестик-нолики», «Омлетный» пирог и шоколадный пудинг «Цветочный горшок». Помимо обеда гостей ждет мюзикл «Круг друзей», в котором действуют героини American Girl. А еще там бывают чаепития после уроков, занятия кулинарией, ведется продажа книг «с автографами» кукол и работает фотостудия, которая поместит фотографию любого ребенка на обложку сувенирного экземпляра журнала *American Girl*.

Торговый центр превратился в настоящую Мекку для маленьких девочек, привлекающую более миллиона посетителей ежегодно. Девочки умоляют родителей свозить их в чикагский магазин, так же, как другие дети просят о посещении Walt Disney World. Мы сходили в American Girl Place вместе с восьмилетней дочерью нашего друга, и во время визита она рассказала нам о своей любимой кукле, Саманте Паркингтон. «Я люблю Саманту, — сказала Элисон, — она моя подруга. Я знаю, где она росла и что в жизни ей пришлось столкнуться с трудностями. Мне нравится одевать ее и заботиться о ней. У меня даже есть такой же костюм, как у нее, так что мы можем одеться одинаково». К концу визита мы потратили 300 долларов: на куклу, на два дополнительных костюма для нее, один аналогичный костюм для Элисон, две книжки про Саманту и фотографию Элисон на обложке журнала *American Girl*.

В 1998 году, реализовав свою мечту, Плезант Роулэнд продала компанию корпорации Mattel, производителю кукол Barbie, которые послужили одним из катализаторов рождения ее идеи. Многие обозреватели увидели в подобном поступке определенную иронию, но Роулэнд чувствовала «ис-

тинную общность с Джил Барад» (которая была тогда руководителем корпорации), «женщиной, которая создала Barbie». Она видела в Барад человека, подобного ей самой: «смесь страсти, стремления к совершенству и терпения с настоящей деловой хваткой. За те же 13 лет, за которые я вырастила American Girl с нуля до 300 млн. долларов, Джил вырастила Barbie с 200 млн. до 2 млрд.». Эллен Бразерс, нынешний президент компании Pleasant Company, производящей кукол American Girl, продолжает «бизнес для девочек», созданный Роулэнд. «Мы продаем не товар, — сказала нам Бразерс. — Мы продаем истории. Они обладают потрясающей силой воздействия. Дочери стремятся походить на наших кукол, а матери это только приветствуют».

Куклы добились успеха за счет того, что стояли на трех ступенях преимуществ. Во-первых, они обладали реальными техническими отличиями в дизайне, тщательной проработке всех деталей и методах производства. Мать Элисон быстренько перечислила нам все отличия куклы American Girl: «У них прекрасные волосы, а на одежде простроченные швы и настоящие пуговицы. Их ботиночки завязываются шнурками, костюмы соответствуют исторической эпохе, а тела отличаются анатомической точностью и реалистичностью».

Волосы — одна из особенно важных характеристик кукол American Girl. «Большинство кукол в мире сегодня изготавливается с волосами, торчащими пучками, — сказала нам Эллен Бразерс. — Такие волосы прошиваются на специальной швейной машине, и на фабриках всего мира эта операция стоит совсем недорого. Если взять такую куклу и отвести волосы назад, вы увидите маленькие отверстия — следы швейной машины. С самого начала Плезант сказала: “У нас волосы будут сделаны “париком”. Производство таких волос гораздо дороже, но зато по сравнению с обычными куклами — это день и ночь».

Книги American Girl создаются с не меньшей тщательностью, чем сами куклы. Эти роскошные полноцветные издания с многочисленными иллюстрациями, фотографиями и дополнительными вкладышами производятся в Китае. Книга «Приключение Саманты на океанском лайнере», например, рассказывает историю путешествия Саманты в Европу на борту парохода Londonia и включает изображение многих вещей, с которыми Саманта могла столкнуться во время путешествия, таких как обеденное меню для пассажиров первого класса, бальная карточка, настольная игра и багажная квитанция. Очаровательная история содержит массу полезной информации.

Сочетание красивых кукол и богато изданных книжек вносит функциональные отличия в то, как девочки играют с куклами. Кларисса, семнад-

цати лет, вспоминает, как играла в куклы, когда ей было около девяти. «Мы с подругой придумывали сюжеты историй, отражавшие характер каждой из кукол, чаще мы переносили их в современность, хотя порой они путешествовали во времени в гости друг к другу. Я сейчас с удовольствием припоминаю, что как-то мы начали историю в комнате моей подруги, а закончили в дальнем углу двора. Костюмы и прочие принадлежности перемещались вместе с нами, мы же не могли позволить, чтобы Саманта встречалась вечером с друзьями в *утреннем* платье».

Элисон обнаружила еще одно важное функциональное отличие в куклах American Girl, когда ее брат выбросил Саманту из окна и это привело к «ампутации» руки. Мать Элисон позвонила в компанию, и ей сказали, что необходимо доставить куклу в их «больницу», где она получит «лечение» у «докторов» компании American Girl. Саманта вернулась домой прямо как новенькая, с идентификационным браслетом пациента на руке. Увидев ее, Элисон заплакала. «Мы можем предложить нашим покупателям стопроцентную гарантию на своих кукол», — говорит Эллен Бразерс. Журнал *American Girl* дает возможность узнать, с какими проблемами сталкиваются девочки в жизни. Например, одна пишет: «Мои родители недавно сказали нам, что разводятся. Я очень боюсь и ничего не могу с этим поделать». Другая добавляет: «Обе мои лучшие подруги переезжают в другое место. Никогда прежде никто из моих подруг не уезжал, и я не знаю, сумею ли справиться с этой бедой. Только подумаю об этом — и сразу плачу! Что мне делать?» «Спасибо вам за прекрасный журнал. Я читаю его с большим удовольствием. Когда я вырасту, я хочу сделать так, чтобы мечты американских девочек исполнились. И это то, что вы сейчас делаете для меня», — пишет еще одна юная читательница. А девочка постарше добавляет: «Вы на самом деле прославили девочек прошлого и настоящего. Вы изменили мои отношения с мамой. Каждый раз, как приходит новый номер, связь между нами, как между мамой и дочкой, становится еще крепче». Но самое главное (как и в случае с другими товарами «новой роскоши») — это сильная эмоциональная привязанность, которая возникает между девочками (а также их мамами) и куклами. «Наши маркетинговые исследования говорят о том, что в этих персонажах заключено такое большое эмоциональное содержание, — сказала нам Бразерс, — что мамы хотят лично вручить куклу дочерям. Их не ставят на полку. Как только у меня родится дочка, я хочу, чтобы у нее была такая кукла. В этом отличие от психологии коллекционеров. Те даже не распаковывают коробку с куклой, потому что потом на аукционе eBay кукла в “родной” коробке будет стоить в десять раз дороже. Такое происходит с Barbie. А вот с American Girl этого не случается никогда».

Большая часть эмоциональной привлекательности, особенно для родителей, бабушек и дедушек, связана с тем, что эти куклы выражают определенные культурные ценности. Куклы American Girl воспитывают деликатность, щедрость, заботу, уважение к различиям между людьми и стремление к лучшему. Джозефина, героиня испанского происхождения, живущая в Нью-Мексико приблизительно в 1824 году, надеется стать целительницей. Эдди, негритянская девочка, бежит из рабства в 1864 году и познает истинный смысл свободы. Кайя, индианка из племени нец-перке 1764 года, рассказывает сказки слепой сестренке и надеется в один прекрасный день стать вождем своего народа. Возможно, образы кукол отражают самые что ни на есть классические темы, но при этом их нельзя назвать стереотипными. Бразерс утверждает, что компания верит в необходимость «точного воспроизведения всех исторических деталей». Например, на мокасинах Кайи сзади есть маленький клапан, в точности как на традиционных мокасинах племени нец-перке. Один из членов племени сказал: «Ух ты! Как вы узнали, что он должен тут быть?»

Куклы American Girl затрагивают три эмоциональные установки потребительниц. Если девочка играет в одиночестве, они являются для нее своего рода «заботой о себе», моментом спокойной игры и полета воображения. Они также представляют собой ключевой момент в «стремлении к общению», что подтверждает рассказанное Клариссой. Куклы позволяют девочкам установить контакт друг с другом через истории и их персонажей, они также способствуют общению с родителями, особенно с матерями. И, наконец, в большой степени куклы помогают в «поиске», благодаря им девочки узнают о различных исторических эпохах и далеких местах и сами придумывают сценки и истории, в которых уже сами являются действующими персонажами.

Мама Элисон сказала нам: «Я узнала об American Girl от мамы другой девочки. Теперь я сама рассказываю всем друзьям, что есть такая кукла, в придачу к которой полагается захватывающий урок истории. Если вы хотите, чтобы ваша дочка читала, если вы хотите, чтобы она представляла свое место и роль в этом мире, купите ей куклу American Girl и прилагающиеся к ней книги». Это продвижение товара самим потребителем, в данном случае — «от мамы к маме».

Идея American Girl вполне ясна: предложить девочкам полезный и приятный способ обучения через фантастические истории о почти реальных людях, дать им образец для подражания в лице героинь, выживающих и добивающихся успеха, но сохранивших доброту, уважение и внимание к другим людям. Брэнд American Girl расходуется по высокой цене и пользуется исключительной верностью со стороны потребителей. Он предлагает

покупателям непрерывный поток новых, а также дополнительных товаров, связанных с первоначальной идеей.

«Мы занимаемся развлечением и образованием, — говорит Бразерс. — Речь идет о придании сил, стремлении стать лучше, чем ты есть. У каждой героини есть что-то, к чему она питает особое пристрастие. В любой истории всегда есть мораль. С этими куклами связано очень много эмоций, и они передаются по наследству».

Несмотря на то что формально компания стала частью корпорации Mattel, мышление аутсайдера, унаследованное от ее основательницы Плезант Роулэнд, сохраняется. «Если вы спросите любого из 1200 сотрудников, каким делом мы занимаемся, — говорит Бразерс, — ни один не ответит: игрушками. Каждый скажет, что занят в бизнесе для девочек».

Животные и их хозяева

Если матери потакают дочерям, то владельцы домашних животных не в меньшей степени потакают своим любимцам. Мона, двадцатисемилетняя работающая женщина, уже несколько лет подумывала о том, чтобы завести кошку. Она живет одна в городской квартире, и хотя у нее есть постоянный друг, но работает он в другом городе, поэтому чаще, чем хотелось бы, она остается по ночам в одиночестве. Но Мона не была уверена, что готова взять на себя ответственность и заботу о другом живом существе, и к тому же считала, что оставлять кошку одну в доме на весь рабочий день не очень-то честно.

Однако после 11 сентября она сделала решительный шаг и завела Хлою, пятилетнюю кошку черепахового окраса, по словам хозяйки, «самую прекрасную кошечку в мире». Мона приводит две причины, по которым Хлоя вошла в ее жизнь: «Я знаю, это прозвучит мелодраматично, но если здесь у нас произойдет катастрофа, как та, что случилась в Нью-Йорке, мне не хотелось бы умирать в одиночестве. Мне кажется, что мне будет легче, если со мной будет Хлоя. Кроме того, после сентябрьских событий я на самом деле больше нуждаюсь в компании. Междугородние переговоры с любимым приносят лишь незначительное облегчение. А встречи с коллегами в течение дня и друзьями по вечерам — совсем не то же самое, что иметь вот такое пушистое маленькое существо, живущее с тобой, прижимающееся к тебе и смотрящее с тобой телевизор перед сном».

Вскоре Хлоя превратилась для Моны не только в постоянного спутника жизни, но и в основную статью расходов. «Она не ест ничего, кроме дорогого корма Iams, — говорит Мона. — А еще я часто покупаю ей специ-

альные деликатесы для кошек в соседнем магазине Three Dogs Bakery. И я купила для нее контейнер за 120 долларов, чтобы, когда мы отправляемся к ветеринару, ей не пришлось ютиться в крошечной тесной корзинке. Конечно, я ее балую».

Американцы любят домашних животных: 62% из 105 млн. семей в Америке содержат дома какого-нибудь зверька. Помимо 136 млн. собак и кошек, живущих рядом с нами, есть еще множество других домашних питомцев, в том числе таких экзотических, как рыбки, птички, черепахи, лягушки, гекконы, кролики, игуаны, шиншиллы, хомяки, тушканчики, крысы, белки, опоссумы, змеи, луговые собачки и все более популярная разновидность ящериц, известная как сцинк.

Хотя популяция домашних животных за последние десятилетия практически не менялась, увеличиваясь на 1-2% в год, расходы на домашних любимцев росли гораздо быстрее: среднегодовой темп роста в сложных процентах составил приблизительно 8%. Почти половина всех расходов приходится на различные корма, и неудивительно, что дорогие и сверхдорогие брэнды, в том числе Diamond Pet Foods, Eagle Pack и Bil-Jac Foods, показывают более высокие темпы роста (10% в год), чем крупные производители обычных кормов, которые в среднем растут в год только на 1-2%. Другая половина расходов на домашних животных приходится на широкий диапазон различных средств и услуг, многие из которых на удивление напоминают человеческие, в том числе: оздоровительные процедуры, салоны красоты, курорты, пекарни, страховка, няни, уроки плавания, психотерапия, путешествия и отели, постельные принадлежности.

Причина роста расходов заключается в том, что американцы уже не воспринимают домашних питомцев как животных, они видят в них членов семьи и друзей. Опрос, проведенный Американской ассоциацией домашних животных, показывает, что люди берут к себе в дом собак и кошек, «чтобы было с кем поиграть» или «для компании». 30% опрошенных сказали, что они привязаны к своей собаке, как к лучшему другу, 14% заявили, что привязаны к собаке, как к собственным детям, а 10% — как к супругу или супруге.

Несмотря на то что после террористического акта 11 сентября стало больше людей, заводящих домашних животных, фундаментальными стимулами для расходов на домашних любимцев служит то, о чем мы уже говорили на страницах этой книги: люди ищут способ проявить заботу о себе и стремятся к контакту с людьми или даже с животными. Все больше американских семей представляют собой одиноких людей или пары, не имеющие ребенка, и им нужно, чтобы кто-то жил с ними рядом. Молодые семейные пары, состоящие в браке или живущие вне брака, смотрят на воз-

возможность завести животное в определенном смысле как на проверку готовности завести детей. Пары, чьи дети уже «вылетели из гнезда», видят в домашнем любимце частичную замену выросшим детям. Молодые одинокие или разведенные женщины заводят домашнее животное в качестве защиты, друга и утешения (45% разведенных, расставшихся с партнером или овдовевших женщин в возрасте от тридцати пяти до сорока пяти лет являются владелицами домашнего животного). Животные обеспечивают пожилым людям не только компанию, но и дело, которое может занять время и придать смысл их жизни.

Итак, в американском обществе животные очеловечиваются и в результате становятся доступны для тех же преимуществ «новой роскоши», что и люди. Состоятельные и искушенные потребители стремятся заполучить для собак и кошек самый лучший товар, который максимально бы соответствовал существующей между ними и их домашними любимцами эмоциональной связи. Существование такой эмоциональной потребности привело к повышению спроса на товары «новой роскоши» для животных и росту компаний, которые их производят.

Начало перемен в этой отрасли приходится на середину 1990-х годов, когда между различными производителями корма для животных существовала очень небольшая разница. Потребители были вынуждены покупать эти среднестатистические товары из необходимости, отчаявшись найти что-то лучшее. Но они испытывали постоянно растущее недовольство собой, не имея возможности позаботиться о своих любимцах так хорошо, как им хотелось бы. Все чаще владельцы воспринимали себя заботливыми приемными родителями своего животного. Согласно исследованию Американской ассоциации ветеринаров, около 83% владельцев называют себя «мамочкой» или «папочкой» в разговоре с животным (в 1995 году — 55%), и практически две трети владельцев празднуют день рождения своего любимца. Однако доступные в прошлом товары не соответствовали подобной модели поведения.

Тогда несколько небольших компаний начали осуществлять технические изменения выпускаемой продукции, повышая полезность корма и улучшая его вкус и запах. Подробное описание нового продукта они сообщали самым доверенным советчикам любого хозяина: ветеринарам. Компании наладили выпуск кормов, соответствующих потребностям диеты различных пород животных. Они разработали диеты «для определенного возраста», рассчитанные на наилучшее удовлетворение потребностей животных определенной возрастной группы, а также предложили большое разнообразие форм и консистенций корма, например влажный, сухой, в виде галет, печенья, пиццы и т.п. Была разработана пища для

животных с особыми потребностями и для владельцев с особыми запросами: корм, улучшающий состояние кожи и шерсти; корм для собак с чувствительным желудком; корм, препятствующий образованию «колтунов». Создатели этих кормов начали использовать более высококачественные ингредиенты, в том числе настоящее мясо, экологически чистые овощи, сыр и чеснок, а также специальные добавки, улучшающие вкус или полезные для здоровья, такие, например, как глюкозамин, способствующий лучшей работе суставов. Кроме того, они вывели на рынок продукцию, которая соответствовала религиозным, моральным или социальным ценностям покупателя, например кошерный корм или корм с «холистическим» составом, а также «проверенный и одобренный министерством сельского хозяйства США».

Подобные технические отличия привели к появлению функциональных изменений. Владельцы животных уверовали, что их собаки стали более здоровыми, лучше выглядят, меньше привередничают в еде и дольше живут (или, по крайней мере, должны прожить). Но самое главное, владельцы животных, покупающие своим любимцам дорогие корма или специальные деликатесы, таким образом устанавливают с ними более близкие отношения. Они чувствуют удовлетворение оттого, что хорошо заботятся о другом живом существе, и в то же время проявляют заботу о самих себе. Многие владельцы также получают удовлетворение от своего рода «поиска», они учатся профессиональному уходу за животным, предоставляя ему все преимущества от кормов, которые разработаны, используются или рекламируются известными заводчиками, тренерами и другими специалистами по животным.

Благодаря всем этим преимуществам бренды кормов для домашних животных «новой роскоши», могут позволить себе установить достаточно высокие цены. Одобренный ветеринарами собачий корм для пожилых собак Eukanuba Advanced Stage Veterinary Diet-Canine продается по 29 долларов за пакет в 16,5 фунта (1,75 доллара за фунт). Сравните это со стоимостью корма Iams Chunks — 17 долларов за 20 фунтов (0,85 доллара за фунт) или Purina Kibbles and Chunks — 11,49 доллара за 20 фунтов (0,57 доллара за фунт). Производители кормов «новой роскоши», хотя, разумеется, и несут большие издержки при производстве товара (себестоимость, стоимость маркетинга и сбыта), в состоянии достичь более высокой прибыли. По нашим оценкам, операционная прибыль типичной компании по производству сортов эконом-класса составляет 16%, в то время как прибыль от реализации специализированных дорогих кормов может составлять до 31%. Дорогие сорта составляют 20% объема продаж в отрасли кормов для животных, но получают до 55% всех доходов в этой отрасли. В результате корм

для животных превратился в важный вид товаров «новой роскоши», с объемом ежегодных продаж около 12 млрд. долларов и темпом роста по отрасли в среднем в 4% ежегодно.

Успех небольших компаний «новой роскоши» в производстве кормов спровоцировал изменения в стратегии маркетинга и распространения товаров многих предприятий данной отрасли. Предприятия массовой торговли ввели в ассортимент больше дорогих товаров и начали предлагать товары под собственными торговыми марками. Одновременно с тенденцией к повышению цен существует и противоположная — к их снижению. Корм Ol'Roy, который продается универмагами Wal-Mart, представляет собой продукцию для самого прижимистого покупателя, а его продажа возросла до почти 1 млрд. долларов. А тем временем продолжают расти специализирующиеся на животных крупные торговые центры, настоящие акулы этой отрасли, которые предлагают широкий ассортимент кормов и непищевых товаров и услуг (в том числе ветеринарное обслуживание и обучение животных). В центрах компании Petco 90% всех продаж составляют дорогие продукты и брэнды. В проигрыше оказываются такие привычные каналы распространения товаров, как супермаркеты, которые по-прежнему продают преимущественно традиционные товары по средним ценам.

По нашим прогнозам, в отраслях, связанных с заботой о животных, продолжится рост продаж и прибылей в темпе, опережающем рост самой популяции домашних животных. На рынке будут появляться все новые игроки, несущие перемены в неохваченные до сих пор сегменты этой отрасли. По мере увеличения числа бездетных семей и людей, живущих в одиночестве, владельцы животных, вероятно, будут тратить еще больше средств на своих домашних любимцев, и животные будут все в большей степени приобретать статус настоящего члена семьи.

Вот что рассказала нам Мона: «Прадедушка Хлои прислал ей в этом году открытку на день рождения. Ее тетя подарила новую миску, а крестная мама привезла из Орегона экологически чистую кошачью мяту. Хлоя не просто часть моей семьи, она все больше становится той осью, вокруг которой вращается моя семейная жизнь».

Внутри «нового американского дома»

Меняющийся характер американского жилища является одним из наиболее четких индикаторов, указывающих на глубинные изменения в американском обществе. Дом отражает не только наше ощущение экономической стабильности, но и присущие нам стиль и вкус, а также отношение к жизни, созданию семьи, социальным взаимоотношениям и успеху. В числе 30 рассматриваемых нами видов товаров дом занимает первое место в списке потенциальных трат, причем со значительным отрывом: американцы скорее готовы потратить свободные деньги на дом, чем на любой другой вид товара. «Американская мечта» не только продолжает жить и здравствовать в устремлениях людей, она превратилась в символ нашей индивидуальности, физическое воплощение нашего духа.

И дома, и система домовладения за последние 50 лет претерпели серьезные изменения. В 1950 году среднестатистический американский дом имел площадь в 983 кв. фута, и только 55% семей являлись владельцами своих домов. Два десятилетия спустя площадь среднего дома выросла до 1500 кв. футов, а владельцами домов стали уже 63% семей. К 2000 году площадь среднего американского дома составляла более 2200 кв. футов, увеличившись за 1990-е годы более чем на 10%. Благодаря сохранявшимся в течение нескольких лет низким процентам по кредитам и большей доступностью ипотечного кредитования к 2001 году более 68% семей имели дома в собственности. Во вновь строящихся домах удобства «новой роскоши» превратились почти в стандартное условие. С 1970 по 2000 год доля новых домов, в которых имеется не менее 2,5 ванных комнат, увеличилась с 16 до 56%, домов с гаражом на две машины — с 39 до 83%, а с центральной системой кондиционирования воздуха — с 34 до 85%.

Не менее серьезными были перемены в планировке дома и отдельных помещений. Сегодняшний дом более открыт и не так строго функциональ-



Фото © Х. Армстронг Робертс /Corbis.



Средняя кухня 1950-х годов (вверху) стоила около 9 тыс. долларов (в реальных ценах 2002 года), сегодня она стоит более 57 тыс. долларов. Фото © Брауни Харрис /Corbis.

но разграничен, как прежде, деление на комнаты сменилось стремлением к мягкому перетеканию одного помещения в другое. Традиционные столовые уступают место более свободным и открытым кухням с местом для семейного завтрака, а гостиные — большим многофункциональным «общим» комнатам, центром которых становится уже не традиционный камин, а аудио- и видеосалон или домашний кинотеатр. Потолки стали выше, вестибюли и лестницы — роскошнее и просторнее. Спальня хозяев превратилась в своего рода номер люкс, с большой ванной, SPA, большим количеством мебели. Более просторный дом занимает, соответственно, и большую часть участка. С 1985 до 2000 года соотношение средней площади участка и дома сократилось с 10:1 до 5,8:1. Происходит нечто обратное традиционному представлению о скромном домике, окруженном большой лужайкой и открытым пространством, — сегодняшний дом занимает большую часть участка, зато пространство открывается внутри него.

Сюзанна, мать-домохозяйка с двумя детьми (двух и четырех лет) и семейным доходом в 75 тыс. долларов в год, хорошо характеризует эту тенденцию. «Я обожаю наш дом, — говорит она. — Мы с мужем построили его буквально с чистого листа. Нам хотелось иметь очень, очень открытую планировку. Так легче следить за детьми. Нам нравится готовить и принимать гостей, и наш дом в состоянии вместить много людей одновременно. Мы отказались от традиционных гостиной и столовой, вместо них у нас одно большое пространство. В нем находятся как бы два острова, один предназначен для приготовления пищи, другой — для отдыха. Мы с мужем оба любим готовить. Все приборы у нас на кухне из нержавеющей стали, различных брэндов, в первую очередь Thermador и Sub-Zero. Мы чувствуем, что качество наших бытовых приборов говорит что-то и о нас самих».

Развитию явления «притягательности дорогого» в оборудовании дома способствуют мощные экономические, социальные и эмоциональные стимулы. Снижение процентов по кредитам сделало приобретение дома более доступным, привлекло на этот рынок новых покупателей и побудило уже существующих сменить жилье на более дорогостоящее. Коэффициент доступности жилья, который характеризует способность семьи со средним доходом оплатить покупку дома по средней цене, с 1980 года повысился более чем на 50%, с 80 до 130 (коэффициент 100 соответствует равенству дохода и цены). Рост стоимости недвижимости, купленной в кредит, создал эффект роста благосостояния, позволивший потребителям увеличить свои расходы и инвестиции. Средний владелец дома обладает сегодня около 50 000 долларов «нереализованных доходов» от своего дома. Семьи, покупавшие дома стоимостью 75 000 долларов, могут за них получить около

100 000 долларов при их продаже. Это напоминает возможность расплатиться с долгами для среднестатистического Джо. Те, кто внес в 1995 году первоначальный взнос за дом в размере 10% его стоимости, к 2001-му получили рентабельность средств, внесенных в виде первоначального взноса, превышающую 200 процентов, а для тех, кто был более консервативен и вложил традиционные 20%, рентабельность превысила 100-процентный рубеж. Практически 70% этого капитала, изымаемого посредством займов под залог недвижимости, инвестируется обратно в дом.

Повторное инвестирование на рынке жилья в Соединенных Штатах оказалось на удивление устойчивым явлением. Даже в условиях упадка рынка в 2001 году продажа новых домов и жилищное строительство практически оставались на рекордном уровне. Возможно, будущее еще внесет свои коррективы, рынок может остыть и перестать расти. Нижняя доля рынка (большинство из тех, кто покупает дом впервые) очень зависит от колебаний в экономике. Однако не следует путать любое предстоящее в будущем циклическое изменение в экономике с долгосрочными тенденциями. Фундаментальные основы рынка недвижимости должны сохраниться в предсказуемом будущем, потому что связаны не только с экономикой, но и с эмоциональными потребностями. Затраты на жилье приносят двойную пользу, даря эмоциональное удовлетворение сегодня и окупаясь финансово завтра.

Американцы испытывают по отношению к своему жилищу сильное, глубокое и неоднозначное чувство, затрагивающее все основные эмоциональные установки. Дом представляет собой немаловажное выражение имиджа живущего в нем человека: его стиля, вкуса, опыта, жизненных ценностей и приоритетов. Владелец дома склонен очеловечивать жилище, говоря о его сердце, душе, разуме, привычках, внешности и привлекательности, почти как если бы они составляли продолжение его собственных качеств. Дом — это также средство для того, чтобы (воспользуемся фразой Опры Уинфри) «жить лучшей жизнью». Он связан со «стремлением к общению» с семьей и друзьями, с чуткостью и воспоминаниями, с безопасностью и надежностью, а также с «заботой о себе». Затрагивает дом и эмоциональную установку «поиска»: создавая и улучшая свои жилища, потребители столкнутся и с приключениями, и с потребностью в новых знаниях, и с возможностью самосовершенствования.

В нашем исследовании поведения потребителей дом оказался наиболее эмоционально окрашенной категорией, в которой большая часть потребителей была готова платить больше. Более 55% респондентов продемонстрировали ярко выраженную склонность к повышенным тратам на товары, связанные с домом.

События 11 сентября также внесли вклад в эту формировавшуюся годами тенденцию. Все больше людей в душе ищут комфорт, тепло, взаимосвязанность и надежность.

Богатство и неоднозначность этого эмоционального отклика отражается в отношении потребителей к различным помещениям нового американского дома.

Возьмем, например, кухню. Прежде изолированная от основного течения жизни в доме, новая американская кухня превратилась сегодня в ее центр. За последние пять лет переустройство кухни возглавило список возможных усовершенствований внутри дома, в 2000 году почти 65% всех проектов домашнего строительства включали реконструкцию кухни. Новая кухня пред-

<i>«Готовность платить больше» за самые лучшие товары для дома позволяет вам почувствовать себя...</i>	<i>Респонденты, ответившие «согласен» или «полностью согласен» (%)</i>
счастливым	78
в безопасности	72
успешным	61
заботящимся о себе	60
ориентированным на семейные ценности	58
уверенным	57
развивающимся	52
лучше относящимся к себе	52
культурным и образованным	50
живущим полной жизнью	48
умным	46
обладающим собственными стилем и вкусом	42

ставляет собой место для «общения» членов семьи, штаб-квартиру семейных взаимоотношений и принятия общих решений. Для многих кухня превратилась также в ключевое пространство для приема гостей и светской беседы с друзьями. Вот что сказал один из опрошенных: «Когда устраиваешь вечеринку, рано или поздно все оказываются на кухне. Именно там проходит больше всего времени, готовите вы, едите или просто сидите и болтаете». Это помогает понять, почему так быстро возросла популярность кухонного оборудования профессионального уровня, такого как холодильник Sub-Zero, посудомоечная машина Miele и плита Viking (а также появившихся вслед за ними вариантов от фирм Whirlpool, General Electric и Jenn-Air). Они передают определенные сигналы в помещении, предназначенном не только для утилитарного использования, но и для «общения». Даже тот, кто не умеет или не любит готовить, испытывает потребность в ауры искушенности, успеха, определенного культурного уровня и достоверности, придаваемой этими устройствами. Рассел Мораш, создатель телевизионной программы *This Old House* («Этот старый дом») говорит об этом так: «От скромных, прячущихся от посторонних глаз бытовых приборов мы пришли к кухне-театру, заявляющей о себе в полный голос каждому входящему».

Следующей в списке реконструируемых помещений стоит новая американская ванная, особенно ванная комната хозяев дома. Это помещение связано уже не со «стремлением к общению», а скорее с «заботой о себе»: мое личное время, личное пространство, личное убежище, место отрешенности от проблем, обновления, блаженства и покоя. Ее основная привлекательность (в особенности для работающих женщин) связана с сильной потребностью в снятии стресса, в желании провести хоть пару мгновений вдаль от всех и вся. Современное оборудование ванной включает отдельные туалетные столики для него и для нее, теплый пол, джакузи, дорогую керамику, мрамор и камень, подогрев полотенец, сантехнику в европейском стиле и разнообразные варианты душа. В ответ на растущий спрос на «ванную как место уединения» поставщики модернизировали производственные линии и расширили как ассортимент предлагаемых товаров, так и диапазон цен. В магазинах компании Sears Great Indoors, например, покупатель обнаруживает стенд (интерактивный: нажатие на кнопку активирует работу душа), на котором демонстрируется свыше сотни различных насадок по цене от 13 до более чем 450 долларов, разница в ценах — в 34 раза. Аналогично отличаются и цены на унитазы в магазинах Lowe's: от 44 до 731 доллара (самая дорогая модель компании Kohler), верхняя граница диапазона цен превышает нижнюю в 16 раз.

Далее следует общая комната (или «центр всего происходящего»). Как и кухня, это место посвящено «общению», а также «поиску»: отвлечению

от повседневных проблем, приключениям и учебе. Прошлые поколения делали упор на удобство и стиль, отсюда центральное положение, занимаемое камином. Сегодня главное — это новые впечатления, касается ли это посещения «на дому» кинотеатра или виртуального кругосветного путешествия по Интернету. По сведениям производителей, продажа отдельных компонентов и систем «домашнего кинотеатра» возросла с 8,2 млрд. долларов в 1996 году до 12,5 млрд. в 2001-м, что соответствует ежегодному темпу роста 11%. В 2001 году домашние кинотеатры проникли в быт 25% американских семей, а персональные компьютеры можно было обнаружить более чем в 67% жилищ американцев.

Для обоих видов товара характерна высокая степень заинтересованности потребителей и эмоциональная окраска этой заинтересованности. В ее основе лежит потребность в приключениях, получении новых знаний и впечатлений (подобная тому эмоциональному стимулу, что способствует быстрому росту туризма). Соединение этой потребности с новыми техническими возможностями ведет к слиянию развлекательной и компьютерной индустрии. Джон Скалли, бывший руководитель Apple Computer, утверждает, что компьютеры серии iMac позволили «демократизировать кинопроизводство». Воспользуйся цифровой видеокамерой, чтобы запечатлеть памятные моменты и события, отредактируй полученный материал на своем компьютере, наложи поверх стильную музыку, запиши свой собственный DVD, собери семью и друзей, и вот — ты сам себе режиссер, оператор, ведущий и развлекательный центр в одном лице. Или сохрани всю коллекцию музыки на домашнем компьютере, создай списки воспроизведения для различных случаев и настроений и подключись к аудиосистеме. Раз, два — и ты свой собственный диск-жокей. Развитие технологий все быстрее делает эту демократическую форму «новой роскоши» доступной для среднего потребителя, и все больше потребителей стремятся привнести в свою жизнь оттенок приключения и неординарные впечатления. Цены на новые продукты технологии развлечений нередко падают на 30–70% в течение первых года-двух с момента их появления на рынке. В 1997 году средняя стоимость проигрывателя DVD составляла около 400 долларов, сегодня его можно приобрести менее чем за 100 долларов.

Победители и проигравшие

Три группы лидеров в области нового домоустройства появились благодаря готовности и желанию американцев платить больше. «Дающие возможность», подобно Home Depot и Lowe's, способствовали зарождению

и стимулируют развитие деятельности американцев по переустройству домов. «Демократические законодатели вкуса» помогли потребителям подняться до более изысканного выражения своего «я». «Новаторы бытовой техники» дали им возможность заявить об уровне достигнутого мастерства, учиться и исследовать, а еще тратить меньше времени на скучные домашние заботы и больше — на интересные и эмоционально привлекательные занятия. Среди проигравших оказались в основном магазины «старой розничной торговли», которые застряли в области не дающих развития средних цен, так и не сумев понять могучего стимула «платить больше». Традиционные магазины строительных товаров, к примеру, были основаны на представлении о том, что американцы ремонтируют дома неохотно и только в силу необходимости. Подобная позиция не дала им возможности стать частью, а тем более вдохновителем новых, более смелых устремлений потребителя, которые способствовали быстрому росту магазинов ангарного типа и специализированных, таких как Restoration Hardware. Большинство универмагов, когда-то с успехом торговавших товарами для дома, также топтались на месте, в то время как те, кто ставил на специализацию, захватывали один за другим различные виды товаров, демонстрируя потребителю бóльшую изысканность и компетентность и предлагая куда более приятный и увлекательный процесс покупки.

Битва титанов: Home Depot и Lowe's

В 1990-е годы компания Home Depot продемонстрировала необычайно высокие темпы роста. В начале десятилетия объем продаж этой торговой компании составлял 3,8 млрд. долларов. В 2000 году продажи превысили отметку 50 млрд., а рыночная стоимость составила 120 млрд. долларов. Низкие цены и огромный выбор товаров превратили магазины Home Depot в то место, где покупатель может одновременно сэкономить и потратить большую сумму. Одна женщина сказала нам: «Я прихожу в Home Depot просто помечтать. Мы с мужем посещаем этот магазин дважды в месяц. Иногда что-то покупаем, но чаще просто мечтаем, строим планы на будущее. У нас есть целая серия проектов, которые мы планируем осуществить за следующие пять лет».

Компания Lowe's — один из самых агрессивных конкурентов Home Depot. Хотя Lowe's также представляет собой магазин складского типа, ориентированный на максимальную выгодность, покупатели утверждают, что он чище, логичнее организован и, в отличие от Home Depot, в большей

степени учитывает интересы женской части покупателей. Товары в его витринах представлены более наглядно, а ценовой диапазон значительно шире. Компании Lowe's удалось достичь «эффекта Costco» в области товаров для дома, то есть привлечь в торговые залы широкие слои населения и продавать со скидкой даже дорогостоящие товары. В годовом отчете за 2001 год руководитель компании Роберт Тиллман описывает свою версию рыночной стратегии, основанной на «готовности платить больше»:

«Другой важной инициативой в области торговли и руководства магазинами стала наша стратегия “Вверх по континууму”. Сегодня потребители-домовладельцы тратят больше и времени, и денег на свое самое ценное достояние... свой дом. И в основном они воспринимают такие траты, как капиталовложения, способные принести им и сиюминутное удовольствие, и финансовую выгоду.

В стратегии “Вверх по континууму” отражен происходящий сейчас процесс, как мы его понимаем, — интерес покупателей смещается в сторону более качественных товаров, которые рассматриваются при этом как инвестиции в собственный дом. Покупатели сообщают нам, что нуждаются в качественных, фирменных товарах и готовы за них платить. Эти товары должны быть единственными в своем роде, соответствовать их вкусу и стилю жизни, служить дольше, а функционировать лучше. Мы избавляем наш ассортимент от исторической зависимости: от товаров начального ценового уровня переходим к более сбалансированной номенклатуре, попадающей в среднюю и верхнюю часть ценового диапазона. Мы отнюдь не отказываемся от продукции начального уровня, просто направляем большую часть ресурсов (площади торгового зала, вложений капитала в товарные запасы и затрат на рекламу) с “хорошего” на “улучшенный, лучший и дорогой” товар».

За 1990-е годы объем продаж компании Lowe's вырос с 2,8 млрд. почти до 20 млрд. долларов, в результате чего ее рыночная стоимость поднялась до 35 млрд. долларов. После выработки более точного позиционирования и концепции компании она приобрела еще большее ускорение. С 1997 по 2001 год ежегодный рост объема продаж составлял 18%. В условиях рыночного спада 2001 и 2002 года продажи в сопоставимых торговых точках (своеобразный барометр силы торговой компании) поднялись на целых 6%, при этом суммарный объем продаж подскочил на 20%, а доходы — на 43%. Показатель объема продаж с одного квадратного фута торговой площади у Lowe's такой же, как и у Home Depot, зато валовая прибыль на один

квадратный фут (лучший способ оценки продуктивности магазина) и операционная прибыль выше. Похоже, что Lowe's побеждает в конкурентной борьбе.

Властители вкуса и арбитры изысканности

Строительство или ремонт представляют собой только начальную точку в стремлении потребителя к дорогим товарам для дома. Ведь для того, чтобы жилище стало на самом деле домом, оно нуждается в теплоте, характере, элегантности, индивидуальности и единстве стиля. Оно должно отражать жизненные ценности, художественный вкус и стиль жизни хозяина. Благодаря предприятиям «новой роскоши», выделенным нами в подгруппу «демократических законодателей вкуса», покупатели среднего класса имеют сегодня более широкий, чем когда-либо прежде, выбор изысканной и высококачественной посуды, мебели и декоративных элементов для дома. Один дизайнер окрестил эту тенденцию «массизыском». Новаторами области выступили Гордон Сегал (Crate and Barrel), Чак Уильямс (Williams-Sonoma), Марта Стюарт (Martha Stewart Living Omnimedia), а также дизайнеры товаров «новой роскоши», такие как Филипп Старк и Майкл Грейвз.

Гордон Сегал — настоящий пионер в области товаров «новой роскоши» для дома. Свой первый магазин Crate and Barrel он открыл еще в 1962 году, а к 1990 году его компания выросла до 135 млн. долларов. В 2002 году объем продаж превысил 850 млн. долларов, в результате того, что на протяжении большей части 1990-х компания постоянно показывала темпы ежегодного роста не менее 18%. Прекрасным образцом игрока на «масстижной» доли рынка можно назвать компанию Crate and Barrel, которая специализируется на торговле высококачественной посудой и декоративными предметами в европейском стиле, что чрезвычайно выгодно даже при доступных ценах. К примеру, компания предлагает семьдесят пять различных стилей бокалов и рюмок по цене от 2,5 до 11,95 доллара за предмет, что намного дороже наиболее экономичных торговых марок, но все же дешевле предметов «старой роскоши». Дизайн товаров выполнен по европейским образцам и отличается характерной чистотой линий, современностью и художественностью и в результате удовлетворяет людей с различными вкусами и подходит для самых разнообразных случаев жизни. Магазины компании привлекают покупателей как внешним видом, так и теплотой обслуживания, а ее цель сформулирована предельно четко: «Дарить людям возможность взглянуть на свой дом по-новому».

Как и многие другие предприятия «новой роскоши», дело Гордона Сегала родилось по воле случая и прозрения: на этот раз толчком послужили

жизненные обстоятельства, заграничные поездки и культурное влияние других стран. «Магазин Crate and Barrel появился под воздействием впечатлений, полученных мною и Кэрол во время подготовки к свадьбе, — сообщил нам Сегал. — Мы пошли выбирать свадебный подарок, и меня страшно расстроило то, что мы увидели. Тогда выбирать приходилось между страшно дорогими образцами, например хрусталем Vassarat, и дешевой посудой, к которой практически неприменимы понятия стиля и качества. Во время медового месяца на Виргинских островах мы обнаружили маленький магазинчик, продающий прекрасные скандинавские столешницы и посуду. Цены были на удивление доступными. Нас поразило сочетание качества и стоимости, и мы заговорили с хозяином, чтобы выяснить, как это ему удастся. Он объяснил, что работает напрямую с датскими поставщиками».

Не меньшее впечатление произвели на Сегала и два месяца, проведенные в Европе после окончания колледжа. Он не только столкнулся с другим образом жизни, но и увидел воочию мир совершенно иных товаров: красивые стаканы и бокалы, столешницы и другие декоративные элементы, созданные местными производителями и предлагаемые по разумным ценам. И он сказал своей жене Кэрол: «Вот такой жизнью я хочу жить». Провидение Сегала состояло в том, чтобы донести качество, стиль и вкус, которые он увидел в Европе, до среднего американского потребителя. Он называет это «демократизацией стиля и вкуса». По его мнению, стиль Crate and Barrel крайне отличается от «старой роскоши», которую он находит «почти расточительной». Вот как он это объясняет: «Мы продаем стиль жизни, способ жизни. Это подобно бутылке вина. Не из тех, которые продают по 300 долларов за штуку, а скорее долларов за 20–30. Чудесный вкус и качество, но все же это могут позволить себе многие».

Сегал построил бизнес на пяти основополагающих принципах:

Принцип 1. Откажись от цепочки начисления стоимости «оптовик — импортер — продавец». Сегал увидел возможность работы напрямую с ремесленниками и небольшими производствами и таким образом избежал наценок импортеров и оптовых торговцев, которые в то время считались в порядке вещей. Работая напрямую с дизайнерами и фабриками, он получил возможность вкладывать больше средств в качество продукции и поставлять высококачественный продукт по ценам, которые многие покупатели могли себе позволить. Он также сумел вывести на рынок широкий ассортимент более интересных, уникальных по дизайну товаров, отличающихся от товара конкурентов и в достаточной степени особенных, чтобы люди могли использовать их для выражения индивидуального стиля. Все это позволило Сегалу продавать товар почти на 50% дешевле, чем в уни-

вермагах, и при этом поставлять по низким ценам продукцию высочайшего класса.

Принцип 2. По максимуму используйте преимущества зарубежного производства и дизайна. С самого начала поиск товаров за рубежом составлял основное конкурентное преимущество Crate and Barrel. И в последующие годы Сегал продолжал расширять на весь мир кругозор и возможности своей компании. «В 1970-х мы предпринимали две крупные поездки по Европе в год с крошечной закупочной командой. Но стоимость ведения бизнеса на международном уровне резко упала, и это позволило нам расширить охват. Факсы и Интернет значительно облегчили международные деловые контакты. Теперь команды закупщиков и дизайнеров отправляются в Европу каждые несколько месяцев и находятся в постоянном контакте с нашими партнерами. Нам хочется посещать все более экзотические места и находить все более интересные образцы товаров. Центром по-прежнему является Европа, но теперь мы ведем дела и по всему миру. Мы очень тщательно работаем с командами американских и европейских дизайнеров ради уверенности, что производимый товар будет соответствовать высоким стандартам внешнего вида и качества. А когда мы получаем или находим что-то, что нас устраивает, то покупаем в больших количествах. Мы готовы рискнуть».

Принцип 3. Проявляй неослабное внимание к качеству и стилю. Гордон Сегал — перфекционист по призванию. С самого начала он строил свой брэнд на том, что обеспечивал покупателю превосходное качество и уникальный дизайн по «потрясающе выгодной цене». «Нужно чрезвычайно тщательно работать с поставщиками, — рассказывает он. — Необходимо знать свою продукцию, то, как она изготавливается, тот особый способ, которым выдувается стекло, уровень его качества. Товар должен быть действительно лучше других. Мы крайне требовательно относимся к производителям нашего товара, но с другой стороны, мы для них — надежные партнеры». Он сумел привить свою систему ценностей всем работникам компании: «Мы очень самокритичны, очень непредвзяты в своем мнении и всегда стремимся к совершенству. Мы установили для себя чрезвычайно высокий стандарт».

Принцип 4. Создайте магическое, чарующее впечатление от посещения магазина. Среди крупных торговых компаний нет равных Crate and Barrel в создании особенного, восхитительного и эмоционально затрагивающего впечатления от процесса покупки. Визуальная презентация товара включает ослепительную игру цвета, света и отражений. Стекланные изделия выставляются на изобретательно сконструированных открытых стендах. Планировка магазина отличается простотой и удобством для передвижения покупателя. Продукция представлена в виде «аранжировок», подбо-

рок различных товаров, которые выгодно дополняют друг друга и, по мнению покупателя, логично смотрятся рядом. Визуальное представление товара, считает руководство, — это не только искусство, но ключевой потенциал и конкурентное преимущество компании. Дизайнеры интерьеров проектируют каждый магазин с учетом специфических особенностей и нюансов расположения. Чистота внутри и снаружи — правило номер один: «Мы патологически чистоплотны. У нас говорят, что заведующему требуется три года: за это время он настолько заикнется на чистоте и порядке, что сможет успешно руководить магазином». Стекланные предметы и столешницы тщательно протираются перед выставлением на стенды и еще раз — у кассы, перед тем, как их упакуют для покупателя. Работники магазина постоянно смахивают пыль и «освежают» стенды. Заведующие и правда проходят интенсивное обучение.

Принцип 5. Заслужи лояльность, построй свой бренд. Кто-то может сказать, что темпы расширения сети магазинов Crate and Barrel оставляют незадействованной слишком большую часть потенциального рынка. В некоторых крупных регионах до сих пор нет ни одного магазина Crate and Barrel, и существуют конкуренты, которые расширяются гораздо быстрее. Но Гордон Сегал считает, что слишком быстрое расширение компании чревато риском снижения слаженности ее работы и потерей контроля над брендом, необходимых для поддержания стандартов Crate and Barrel. «Для нас важнее наша вера и цели, чем рост», — говорит он. Свою задачу он видит в том, чтобы добиться приверженности потребителя своему бренду, и с этой целью бескомпромиссно поддерживает его основы и допускает только те темпы роста компании, которые не нарушают этого равновесия. Руководствуясь подобной моделью, он не видит нужды в рекламе через средства массовой информации: основными двигателями в построении бренда являются для него рекомендации покупателей, залы магазинов, каталоги компании и Интернет.

Сегал ясно различает тенденции, связанные с «готовностью платить больше»: «Люди больше путешествуют, знакомятся с миром, подвергаются разнообразнейшим воздействиям других вкусов и культур. Представители среднего класса, особенно его верхушки, становятся все требовательнее к качеству, их искушенность растет, а вкус становится более зрелым. Они больше читают и расширяют кругозор. Во всем — в калифорнийских винах, лучших ресторанах, путешествиях в Лондон или Париж — вкус становится более тонким. Особенно это заметно среди молодежи. Молодые повара путешествуют по миру. Они учатся у самых лучших наставников, а потом приносят свой вкус и опыт обратно в Америку. Я помню Бостон 1970-х. Тогда я, случалось, жаловался: мол, чтобы пойти в действительно

высококласный ресторан, нужно слетать в Нью-Йорк. Теперь в Бостоне находится шесть-восемь ведущих ресторанов мира». Больше всего выигрывает от этого, по мнению Сегала, американский потребитель: «Сегодняшним потребителям просто повезло. Изысканность и вкус теперь в пределах досягаемости среднего класса».

Истории компании Williams-Sonoma и Crate and Barrel совершенно различны. Однако каждая из них представляет собой вариацию на тему «готовности платить больше». В 1947 году Чак Уильямс переехал в Соному, Калифорния, мечтая заняться строительством домов. Но, увлекшись кулинарией, в 1952 году он съездил в Париж, где впервые столкнулся с классическими французскими технологиями приготовления пищи и удивительными кухонными принадлежностями. Это стало для него откровением: «Магазины кулинарных товаров, такие как E. Dehillerin и посудная секция Bazar de l'Hotel de Ville в Париже, отличались от всего, что когда-либо видели американцы. Я был совершенно очарован не только огромным выбором кухонных инструментов и приспособлений, но и тем, каким образом они были выставлены. Кастрюли и сковородки всевозможных форм и размеров можно было взять в руки и рассматривать сколько хочешь». Вернувшись из Европы, он решил, что стоит немного скорректировать свои планы. В 1954 году Уильямс приобрел магазин строительных товаров в центре Сономы и за два года превратил его в специализированный магазин по продаже французской кухонной утвари. При этом он уделял внимание не только товару, но и созданию у покупателя общего впечатления от посещения магазина, что достигалось при помощи деталей оформления, подчеркивающих подлинность продаваемого товара, а также длинных и захватывающих историй о продаваемом товаре. Подобно Гордону Сегалу, Уильямс разработал новаторские технологии наглядного представления товара, он спроектировал и изготовил приспособления и системы полок, чтобы продемонстрировать каждую кухонную принадлежность и отдельно, и в качестве части общего набора. Уильямс вспоминает: «Кухонная утварь, принадлежности и тому подобное раньше никак не выставлялись. Они были просто составлены стопкой и выглядели отнюдь не привлекательно».

На протяжении 1960-х Уильямс продолжал руководить одним-единственным магазином, оттачивая и доводя до совершенства свой бизнес. Он начал выпуск каталогов Williams-Sonoma и в 1972 году превратил компанию в акционерное общество. Вскоре после этого он открыл второй магазин на Родео-драйв в Беверли-Хиллз, а еще через год — магазины в Пало-Альто и Коста-Меса. В 1978 году предприниматель по имени Ховард Лестер посетил магазин Williams-Sonoma в Беверли-Хиллз и увидел, что компания имеет го-

раздо больший потенциал роста. Он убедил Чака Уильямса продать ему компанию, а самому остаться в ней в качестве «торгового провидца» и лидера во всем, что касается стиля. Они составили могучий тандем: Уильямс полностью сосредоточился на создании гармоничного и неординарного представления собственного стиля и вкуса компании, а Лестер взял на себя задачу выработки более широкой торговой концепции. В 1986 году Уильямс опубликовал «Кулинарную книгу Williams-Sonoma с руководством по кухонной утвари». Эта книга стала первой из серии, посвященной кулинарии и приему гостей, 1990-х годов. Эта серия быстро превратилась в наиболее успешную, она включала более сотни наименований, а затем привела к возникновению журнала *Taste* («Вкус»), выпуск которого начался в 2000 году. Лестер же целиком и полностью посвятил себя росту корпорации и практической стороне торговли. В 1980-х годах он распространил присущие компании стиль и изысканный вкус на другие разновидности товаров для дома, начав с брэнда *Gardeners Eden* в 1982 году (позднее ликвидирован), за которым последовали *Hold Everything* в 1983-м и приобретение в 1986 году уже существовавшего брэнда *Pottery Barn*, а в 1989 году — каталога товаров для дома *The Chambers*. К 2001 году объем продаж компании Williams-Sonoma превысил 2,1 млрд. долларов (в сравнении с 287 млн. долларов в 1990 году), а ее рыночная стоимость достигла почти 2,4 млрд. Магазины компании обладают высокой продуктивностью (более 600 долларов на квадратный фут) и дают высокую операционную прибыль.

Уильямс и Лестер добились успеха, сосредоточив внимание на качестве, вкусе и квалификации, в то же время они сумели организовать процесс продажи таким образом, чтобы у посетителя оставалось незабываемое впечатление от пережитого им маленького приключения. Все созданные ими брэнды апеллировали к эмоциональной установке на «индивидуальный стиль» и давали потребителям средства как для самовыражения, так и для демонстрации окружающим своего вкуса, изысканности и разборчивости. С помощью историй, романтизирующих его товары, Уильямс удовлетворял и потребность покупателя в «поиске», новых впечатлениях и продолжении самообразования. Практически каждый товар подается в контексте определенного географического происхождения, истории, культуры, а также отмечен привлекательной для покупателя приключенческой ноткой. Вот отрывки из каталога Williams-Sonoma, которые помещают рекламу товаров для дома в подобный контекст и окутывают их романтическим флером.

Согласно легенде, фондю изобрел один пастухов в Швейцарских Альпах, по наитию решивший подогреть в котелке на костре вчерашний

ужин из вина и сыра. Наш медный горшочек для фондю Ruffoni Copper Fondue Pot, созданный мастерами фабрики Ruffoni, расположенной в Итальянских Альпах, идеально подходит для приготовления классического сырного фондю, а также шоколадного и мясного вариантов этого блюда.

Сервировочная ваза Deruta Serving Bowl. Эта восхитительная ваза для фруктов расписана вручную в Деруте, ремесленном центре Италии, славящемся керамикой еще с XVI века. Используя ту же технологию, что и столетия назад, местные ремесленники создают свои творения вручную и украшают каждую вазу традиционными для Деруты классическими завитками и растительным орнаментом.

Оливковое масло первого отжима Alziari Extra-Virgin Olive Oil и горчица Fallot Dijon Mustard. Политая легким салатным соусом, свежая зелень превращается в аппетитную закуску или десерт. Для классического соуса смешайте оливковое масло первого отжима и дижонскую горчицу с уксусом по вашему вкусу. Масло, идеально подходящее как для заправки салатов, так и для жарки, произведено на Moulin Alziari — этот последний действующий оливковый пресс Ниццы, на юге Франции, имеет 134-летнюю историю. Moulin Alziari отбирает лучшие спелые оливки и затем, не позднее чем через двенадцать часов после сбора, производит холодный отжим масла, обеспечивая таким образом низкий уровень кислотности полученного продукта. Горчица изготовлена на фабрике неподалеку от Дижона в Бургундии, где для измельчения горчичных семян используются традиционные мельничные жернова.

В одном из почти двухсот кулинарных магазинов Williams-Sonoma Grand Cuisine эти истории оживают в обстановке, где торговля воспринимается как своего рода театральное представление. Потребитель обнаруживает широкий выбор связанных с кулинарией товаров по высоким, но отнюдь не недоступным ценам, и эти товары представлены в изобретательной и романтической манере. В центре магазина находится полностью оборудованная, открытая для взоров кухни, предназначенная для презентации различной кухонной утвари и дегустации пищи. Посещение магазина переносит заинтересованного покупателя в атмосферу мировой культуры, изысканности и кулинарного наслаждения.

Те же принципы Уильямс и Лестер применили по отношению к другим своим брэндам, и эксперимент принес прекрасные плоды. Когда в 1983 году они приобрели Pottery Barn у компании Gap, этот магазин не обладал чет-

ким позиционированием и не имел уникального торгового предложения. Уильямсу и Лестеру удалось превратить его в брэнд домашнего декора с миллиардным объемом продаж за счет ярко выраженного стиля, оригинального дизайна, лучшего качества и большей ценности товара, а также создания у потребителей запоминающегося, яркого впечатления от посещения магазина. Они взяли американскую в основе своей концепцию и дополнили ее элементами европейского и американского стиля. Они позиционировали торговую марку в «масстижной» доле рынка — дорогой, но в принципе доступной — и наполнили его эмоциональным содержанием. Цитируя каталог Pottery Barn: «Каждый [товар] обладает своей собственной историей. Вот всего лишь несколько особенно любимых».

Манхэттенское кресло (Manhattan Chair). Источником вдохновения при создании многих из наиболее популярных предметов обстановки, которые мы продаем, послужили классические европейские образцы. Родословную манхэттенского клубного кресла, к примеру, можно проследить до нью-йоркских клубов, от которых оно и получило свое название, и далее — еще глубже в прошлое, до парижских ночных клубов 1930-х годов. Мы обнаружили такое кресло несколько лет назад на одном из парижских блошиных рынков. Наши мастера слегка обновили дизайн и текстуру, дополнив его обивкой из грубой кожи, увеличив высоту спинки и глубину сиденья, но все же кресло остается данью другой эпохе.

Одеяло Шарлотты (Charlotte Quilt). Часто мы ищем вдохновения в богатых традициях американского дизайна, и хорошим примером может служить классическое лоскутное одеяло. Каждый год мы представляем коллекцию эксклюзивных дизайнов, основанных на американских мотивах, таких как «Бревенчатая хижина» или «Одинокая звезда». Центральное место в этих подборках занимает ежегодное «Коллекционное одеяло», состоящее из десятков аппликаций с рождественскими сюжетами, собранных вручную и украшенных ручной же вышивкой.

Наполеоновский стул (Napoleon Chair). Итальянские мастера изготавливают наполеоновские стулья из цельной березовой древесины, шлифуя и полируя каждую деталь вручную, чтобы выявить своеобразный рисунок волокон. Разумеется, стул можно сделать другими способами, проще и быстрее, но люди предпочитают товары Pottery Barn в том числе и потому, что ценят внимание к деталям, характерное для каждого предлагаемого нами изделия.

Марта Стюарт олицетворяет собой одну из главных сил, способствующих формированию феномена «готовности платить больше». В разгар ее популярности в 2001 году она ежемесячно оказывала влияние на 88 млн. потребителей при помощи своих журналов, телевизионных программ, каталога, торговой компании и сайта в Интернете. В основе успеха ее личного брэнда лежит весьма привлекательная исходная установка: «Я хочу продемонстрировать широту взглядов, быть всесторонней и всеобъемлющей. Мне хочется представлять не брэнд, а тему. И я взяла за основу тему “Жизнь”. Ее влияние на рынок среднего потребителя невозможно переоценить: она заставила миллионы американцев стремиться к более богатому, отмеченному вкусом и искусственностью стилю жизни. Ее называли «наставницей масс», фигурой не менее влиятельной, чем Опра Уинфри. Сама Марта выражала это так: «Опра проповедует, я учу». Ей присуща твердая уверенность в том, что средний класс обладает и желанием, и скрытым потенциалом для того, чтобы подняться до более дорогих товаров.

Исходная установка брэнда Марты Стюарт позволила ей создать компанию, где представлены самые различные виды товаров и широкий диапазон цен (повседневные товары Martha Stewart Everyday в универсамах Kmart и те, что рекламируются в дорогих каталогах Martha By Mail, различаются по цене в десять, а то и больше раз). При этом состоятельных покупателей товаров с ее брэндом вроде бы совершенно не раздражал выпуск линии товаров, рассчитанных на массовую торговлю. Обе линии росли и развивались в параллельных мирах различного стиля. В глазах потребителей ее брэнд означал наивысший уровень качества и стиля, возможный при данной цене, независимо от того, к какой доле рынка она относится. В универсамах Kmart, к примеру, продукция линии Martha Stewart Everyday дороже других товаров на 30-200%, но при этом способна обеспечить потребителю значительно более высокое качество и повышенную ценность покупки. При создании линии Марта неотступно, страстно и напористо отстаивала интересы потребителей. Она требовала все более высокого качества, и благодаря ее заинтересованному, личному отношению к управлению компанией был создан целый класс товаров, которые до того момента не существовали на рынке. Она научила покупателей Kmart разбираться в плотности переплетения нитей в полотне для простыней и в разных сортах хлопка, используемых для изготовления полотенец. Она привнесла на рынок среднего класса свое изысканное представление об эстетике, цветовой гамме и дизайне. Деление рынка на условные сегменты, которым грешили лишенные воображения производители, для нее, аутсайдера в этой области, не имело никакого значения. Она устанавливала собственные границы и, например, создала в рамках тор-

говой компании Kmart бизнес, который всего за три года вырос с нуля до 1,5 млрд. долларов. Эта линия продолжала расти и в 2002 году, после того как на Марту обрушились ее личные проблемы. Даже в разгар противостояния она оставалась единственным светлым пятном в переживающей кризис торговой компании.

Если и было какое-то существенное упущение в том, как Марта превтворяла свое провидение в жизнь, то оно заключалось в недостаточности познаний в области розничной торговли. Она подписала эксклюзивное соглашение о распространении товаров с худшим из возможных торговых партнеров. Она недооценила важность для потребителя самого процесса покупки и получаемых при этом впечатлений. Ее товары были сделаны красиво и со вкусом, а выставлены, как во время распродажи: никакой элегантности, никакой тонкости, ничего поражающего воображение. Марта Стюарт, сама признававшаяся в патологическом желании контролировать все до мельчайших деталей, выпустила из рук ключевой элемент контроля над своим брэндом. Более того, согласно этому соглашению, она получала очень невысокий процент от создаваемой ее товарами прибыли. Заключи она договор, к примеру, с компанией Target, и брэнд Martha Stewart Everyday мог бы вырасти вдвое больше своих сегодняшних пределов, при этом процесс продажи подчеркивал бы его особые достоинства, а не ставил их под угрозу.

По мере того как товары «новой роскоши» захватывали рынок среднего класса, к этому движению присоединялось все больше дизайнеров, прежде направлявших усилия на создание суперпремиум-товаров. Демократичность может обладать не меньшей привлекательностью для таланта, чем эксклюзивность, и зачастую ставит перед ним более сложные творческие задачи. Филипп Старк, которого называли «человеком, устанавливающим планку класса», стал одним из лидеров нового поколения разрушителей стереотипов. У Старка серьезный послужной список в области «высокого дизайна»: интерьеры отелей Paramount, Royalton и Hudson в Нью-Йорке, отеля Delano в Майами, знаменитого Cafe Costes в Париже, частных апартаментов в Елисейском дворце¹, а также серия изысканных, эксклюзивных элементов обстановки, таких как ванны, бюро и различные домашние приспособления.

Однако самую большую радость, самое большое удовлетворение приносит Старку создание проектов, которые делают качество и стиль доступ-

¹ Елисейский дворец — резиденция президента Франции, расположенная в Париже, недалеко от Елисейских полей. Там же происходят заседания Совета министров Франции.

ными обычным людям. В 2002 году он запустил в продажу в универмагах Target линию продукции Philippe Starck, представляющую собой широкий ассортимент товаров для дома, офиса, кухни, ванной, а также товаров для новорожденных. «Совместная работа с компанией Target позволила мне осуществить мечту всей моей жизни, — рассказывает он. — Моя цель в этой деятельности по демократизации дизайна заключается в том, чтобы подарить приятные и удивительные вещи и впечатления максимальному числу покупателей. Сегодня мир нуждается не в эксклюзивном дизайне и личных амбициях, нам необходимо, чтобы у каждого в жизни было чуть больше счастья и волшебства. Я хочу, чтобы каждый мог получить самое лучшее... Новая современная элегантность заслуживает распространения. Это значит, что если вам посчастливилось наткнуться на хорошую идею, то вы обязаны быть щедрым и постараться поделиться этой идеей с наибольшим числом людей». Старк берет, казалось бы, совсем обычные вещи, зубную щетку или бутылочку для детского питания, и придает им блеск и уникальность: «Я хочу наградить эти вещи разумом и чувством юмора. Любимая вещь должна прожить долгую и честную жизнь». Помимо этого он «награждает» вещи высоким качеством и делает их выгодными для покупателя, постоянно стараясь сократить все лишние расходы. Он упрощает производство за счет более простого дизайна и возможно более эффективного использования ресурсов. Например, на сегодня ему удалось сократить стоимость производства своего знаменитого стула Cafe Costes с первоначальных 550 до 29 долларов.

Новаторы бытовой техники: Sub-Zero, Viking и Whirlpool

И последней группой победителей в области товаров для дома стали производители дорогих бытовых приборов. Это дорогостоящее оборудование заняло центральное место в проектах по переустройству дома, и рост его продаж постоянно опережал любые прогнозы. Сочетание новаторских технологий и заинтересованности покупателей в новой технике потребовало изменения привычного деления отрасли бытовых приборов и отказа от традиционных представлений о потолке цен и взаимосвязи между ценой и объемом продаж. Даже в период упадка, царившего на рынке США в 2001–2002 годах, сегмент товаров премиум-класса продолжал расти — увеличивался и объем продаж, и доля на рынке бытовой техники. В производстве холодильников, например, доля дорогих и сверхдорогих товаров (более 1 тыс. долларов за штуку) возросла с 18% от всех устройств, проданных этой отраслью, в 2000 году, до 26% — в 2002-м, а ежегодные темпы роста

составили 15%. Новаторские идеи, вызвавшие к жизни феномен «готовности платить больше» в области бытовых приборов, исходили в основном от аутсайдеров, бросавших вызов существующему рынку, создавая приборы с явными техническими преимуществами, или от игроков, уже занимавших на рынке прочное положение, однако вынужденных реагировать на нововведения аутсайдеров.

Компания Sub-Zero произвела настоящую революцию в ценах на холодильники, полностью пересмотрев концепцию этого бытового устройства и места, занимаемого им на домашней кухне. Фактически в области бытовых холодильников компания являлась аутсайдером, так как начинала свою деятельность в 1945 году как мастерская по производству промышленных холодильных установок и в первую очередь обслуживала лаборатории Университета Висконсина и государственные предприятия по заготовке овощей. В середине 1950-х годов компания впервые создала бытовой холодильник по заказу состоятельного семейства из Милуоки, которому хотелось, чтобы холодильник вписывался в общий дизайн кухни. Количество подобных продаж медленно, но верно увеличивалось на протяжении 1960-х, 1970-х и начала 1980-х годов, как правило, благодаря рекомендациям известных поваров и дизайнеров по интерьеру. К середине 1980-х годов бренд Sub-Zero стал уже широко известен, что привело к резкому увеличению объема продаж: оптовые продажи предприятия возросли с 50 млн. долларов в 1985-м до более чем 250 млн. — в 2001 году.

Первоначальная ориентация на промышленное использование позволила компании Sub-Zero привнести в производство бытовых холодильников немало технических улучшений, включая отдельные компрессоры для холодильной и морозильной камер, особо точную систему контроля за температурой, более плотный вакуумный прижим дверей, энергосберегающие технологии, консольное крепление полок, исключающее протекание. Вот что сказал архитектор Джеймс Крули: «Даже сам звук закрываемой дверцы холодильника Sub-Zero совершенно иной. Такое же ощущение возникает, когда захлопываешь дверцу “Мерседеса”». Но, возможно, самый большой вклад в стремительный рост Sub-Zero внес новаторский дизайн и возможность полностью вписать холодильник в эстетическую концепцию кухни. Имея глубину в 24 дюйма, как и большинство кухонных шкафов (традиционные «старые» холодильники имели глубину 28 дюймов), холодильники Sub-Zero выглядели частью кухонной мебели или могли быть полностью замаскированы под участок стены. При стоимости в 3500 долларов и выше они представляли собой новый шаг в данной отрасли, с точки зрения вкуса и продуманности конструкции. Со временем (хотя на удивление поздно) производители массового рынка сделали попытку сократить раз-

рыв и начали разрабатывать собственные улучшенные модели для дорогого и суперпремиум-сегментов рынка. Продукция, подобная GE Profile Artica и Whirlpool Conquest, привела к дальнейшему быстрому росту доли дорогих товаров.

Подобная история произошла и в области кухонных плит и варочных панелей. На этот раз в роли новатора выступил Фред Карл-младший, проектировщик и строитель домов в четвертом поколении из Гринвуда, штат Миссисипи. В середине 1970-х ему пришлось оставить учебу в Архитектурной школе Университета штата Миссисипи, чтобы помогать отцу в строительном деле и кормить свою семью. Когда Фред Карл и его жена начали самостоятельно обустраивать свое первое жилище, им захотелось установить на кухне плиту ресторанного типа. Однако оказалось, что на рынке подобных плит просто нет, отчасти из-за того, что крупные производители не видели в них серьезного потенциала, и отчасти из-за того, что не было найдено технического решения, позволяющего совместить высокую теплоотдачу плиты с нормами безопасности, необходимыми для использования ее в бытовых условиях. «Мне показалось невероятным, что ничего подобного не существовало и никто даже не осознал, что имеется потребность в такой плите, — признался Карл. — Я знал, что создание этого продукта необходимо». В свободное от работы время он создал проект «плиты своей мечты» и стал носить его от производителя к производителю. Но все говорили, что не могут этого сделать. В 1986 году ему наконец удалось найти подрядчика, который смог изготовить первые двадцать устройств по его проекту. К 1989 году он уже построил собственную фабрику и приступил к созданию абсолютно нового сегмента рынка бытовых приборов. С 1990 по 2000 год компания выросла практически с нуля до более чем 200 млн. долларов в оптовых продажах, или приблизительно 400 млн. долларов в розничной торговле. Карл, как и многие предприниматели на рынке «новой роскоши», действовал отчасти под влиянием воспоминаний о прежних неудачах, в его случае это была необходимость бросить учебу в Архитектурной школе: «Отказ от мечты об окончании архитектурной школы в университете штата был большим ударом. Но именно он наполнил меня решимостью не позволить новой мечте опять ускользнуть. Я постоянно помнил об этой опасности, пока бился над созданием Viking Range Corporation. Потеря одной мечты помогла мне не упустить другую». Сегодня корпорация Viking Range предлагает широкий диапазон бытовых устройств промышленного типа, в том числе посудомоечные машины, морозильники, холодильники для вин и посуду для готовки в доме и на открытом воздухе.

Как и Sub-Zero в производимых ею холодильниках, во всем, чем бы он ни занимался, Карл уделял особо пристальное внимание соответствию про-

изводимого продукта ожиданиям потребителей, вложенной в него квалификации и техническому превосходству. Созданная им плита, в отличие от традиционных дорогостоящих плит, имеет четыре-шесть мощных горелок, дающих около 15 тыс. БТЕ¹ (практически вдвое больше жара, чем другие плиты), для обжаривания и тушения пищи «как в ресторане», решетки для гриля и инфракрасную духовку с температурой 1500 °F для запекания мяса. Помимо этого, плита обладает улучшенной теплоизоляцией и другими встроенными мерами безопасности и выглядит, действительно, как промышленное ресторанное оборудование.

Для выстраивания бренда Карл использовал рекомендации и поддержку шеф-поваров ресторанов, знатоков поварского искусства и некоторых известных общественных деятелей и фактически создал рынок там, где прежде его и не было. Он открыл центр кулинарного искусства Viking Culinary Arts Center (в настоящее время их существует уже одиннадцать), сотрудничал с известными шеф-поварами при создании новых рецептов и советов по приготовлению пищи, установил тесные отношения с сообществом дизайнеров, учредил награды от Viking Range за лучшую кулинарную телепрограмму и рекламировал продукцию исключительно в журналах, ориентированных на верхнюю долю рынка, таких как *Architectural Digest*. Такого рода маркетинг создал его продукции известность и сделал ее привлекательной для гораздо более широких слоев населения, чем те, что были в числе первых покупателей. По мере того как его примеру последовали и традиционные производители кухонных плит, увеличение числа приборов «новой роскоши» привело к значительному росту сегмента дорогих товаров и в этой отрасли.

Компании Sub-Zero и Viking способствовали появлению и развитию представления о «кухне как театральном пространстве» в области товаров для дома, однако действующим на рынке производителям потребовалось довольно много времени, чтобы осознать тенденцию и увидеть ее потенциал в собственных отраслях. Исключение составила компания Whirlpool. Она продемонстрировала, что и традиционные лидеры рынка могут извлечь выгоду из явления «готовности платить больше», с огромным успехом запустив в 2001 году в производство комбинацию Duet, состоящую из стиральной машины по цене 1299 долларов и идущей с ней в комплекте сушилки за 799 долларов (суммарная стоимость двух устройств превышает стоимость других подобных комбинаций от компании Whirlpool более

¹ Британская тепловая единица (БТЕ) [British Thermal Unit (BTU)] — количество тепла, необходимое для повышения температуры 1 фунта (453,59 грамма) воды на 1°F, соответствует 1,05505585262 кДж.

чем в четыре раза). Потребители быстро осознали, что стиральная машина и сушилка Duet — лучшие из имеющихся на рынке, произведенная продукция была раскуплена почти мгновенно, и с тех самых пор компания Whirlpool прикладывает все усилия, чтобы не отстать от постоянно растущего спроса.

Чтобы добиться подобного успеха, руководителям Whirlpool пришлось поступить вопреки общепринятым в отрасли убеждениям, проигнорировать собственные исследования рынка и отказаться от привычных представлений и практики. «Пользуясь результатами изучения рынка, мы убедили сами себя, что приобретение бытовых приборов лишено эмоциональной основы, — сказал нам Джо Фостер, директор по маркетингу Whirlpool Brand Fabric Care. — У потребителя есть немало возможностей для того, чтобы потратить свободные средства, и этот список включает немало других, более эмоционально окрашенных приобретений. Нам было непонятно, каким образом можно придать покупке бытовых приборов эмоциональную привлекательность, особенно если учесть, что в нашей отрасли происходил процесс лишь незначительного улучшения уже существующих образцов, в основном с точки зрения сокращения затрат и добавления небольших технических преимуществ. Типовая стиральная машина служит двенадцать-четырнадцать лет, и никогда прежде мы не давали покупателям повода сменить ее на новую раньше окончания этого срока. Мы рассчитывали объем продаж при помощи математических формул: сколько строится новых домов и когда был последний пик в приобретении новых машин. Нам казалось, что мы работаем в устоявшейся, предсказуемой отрасли, взлеты и падения которой нетрудно предугадать».

В 1997 году компания Maytag выпустила на рынок дорогие стиральную машину и сушилку под названием Neptune. В них использовалась современная технология горизонтального доступа. Фактически это были машины с фронтальной загрузкой, которые обладали большей вместительностью, обеспечивали лучшее качество стирки и не имели ротора внутри барабана, вызывающего износ и повреждение белья. Такие машины пользовались популярностью в Европе, но так и не прижились на американском рынке. Несмотря на то что Neptune от компании Maytag показал хороший уровень начальных продаж, компания Whirlpool не сразу всерьез восприняла угрозу. Вот как объяснил это Фостер: «Мы провели исследование, которое утверждало, что американский потребитель предпочитал загружаемые через верх машины, а не с фронтальной загрузкой, и мы не верили, что агрегат с фронтальной загрузкой способен добиться значительного успеха. Целый ряд экспертов предсказывал, что доля машин с фронтальной загрузкой в нашей отрасли не сможет превзойти рубеж в 5-6%». Таким об-

разом, пока Maytag выпускала на рынок стиральные машины и сушилки Neptune, компания Whirlpool заканчивала подготовку ответного шага — усовершенствованного агрегата с загрузкой сверху, получившего наименование Calypso, выпуск которого состоялся в 1998 году. Calypso обладала многими функциональными преимуществами машин Neptune: большей вместительностью, отсутствием ротора, высоким качеством и нежностью стирки, экономичностью потребления электроэнергии и воды. Технически она была новой, однако выглядела совершенно обычно и добилась весьма скромного успеха у потребителей.

Совсем иная история произошла с комбинацией Duet. В конце 1990-х годов компания Whirlpool создала международную технологическую группу, предназначенную для нахождения, кредитования и распространения технологий на рынках различных стран. На немецком рынке компания уже более пятидесяти лет работала с технологией горизонтального доступа, и тамошние инженеры, разобрав и сравнив конструкции машин Calypso и Neptune, убедили Фостера и его коллег в том, что способны создать превосходящий по техническим характеристикам продукт за счет использования европейских возможностей в технологии и дизайне. Whirlpool создала команду европейских инженеров, которым было поручено спроектировать лучшую стиральную машину с фронтальной загрузкой, ориентированную на американского потребителя, но в эти разработки было вложено относительно немного средств, скорее всего, на тот случай, если стиральная машина Calypso не добьется успеха. Результат европейских разработок, получивший название Duet, был выпущен на рынок в 2001 году и практически захватил его без боя, стремительно опередив по числу продаж и Calypso, и Neptune. Несмотря на все прогнозы и исследования, предсказывавшие, что машины с горизонтальным доступом никогда не превысят 6% общего объема, комбинация Duet уже в 2002 году подняла долю таких машин до 10%. «Это намного больше, чем мы планировали, — говорит Фостер, — и цифры продолжают расти».

Стиральная машина и сушилка Duet вышли далеко за пределы существующей в отрасли кривой спроса, и связано это с тем, что они стоят на всех трех ступенях преимуществ.

Технологически стиральная машина Duet имеет немало преимуществ перед обычной машиной: это вдвое большая вместимость, очевидно возросшее качество стирки, нежность обращения с тканями (в том числе шелком, шерстью и кружевными изделиями), экономное использование ресурсов и экологическая безопасность (всего 2/3 объема воды, экономное энергопотребление, возможность обходиться в большинстве случаев без отбеливателя), высокая скорость вращения барабана (вращение захваты-

ваат на 20% больше находящейся в машине воды), «разумные» датчики в сушилке, регулирующие выделение тепла на протяжении процесса сушки, а также синхронизация процессов стирки и сушки белья. Европейский дизайн придает агрегатам непривычный, изысканный и дорогой вид, он отличается от предлагаемого конкурентами и без слов сообщает потребителю, что перед ним действительно кардинально отличающееся и превосходящее по качеству устройство. Машины можно поставить по-разному: одна на другую или рядом, на основаниях, которые не только служат для удобства загрузки и выгрузки, но и содержат дополнительные контейнеры для хранения белья.

Функционально эти технические преимущества позволяют потребителям чище отстирать белье, сократить количество загрузок, не тратить лишнее время (поскольку циклы стирки и сушки одинаковы), с легкостью стирать такие объемные вещи, как одеяла и подушки, делать меньше «ходов» для загрузки и выгрузки белья, экономить более 150 долларов в год за счет сокращения потребления электроэнергии и воды, лучше заботиться об экологической безопасности, бережно относиться к одежде, особенно к тонким и кружевным вещичкам и при этом легко справляться даже со стиркой таких вещей, как собачья подстилка с набившейся в нее шерстью или перепачканная во время игр детская одежда. Многие потребители даже заявили, что использование стиральной машины и сушилки Duet превращает стирку в удовольствие. Подумать только! Но главное функциональное преимущество в том, что комбинация Duet оказывает влияние и на стиль жизни. Она позволяет семьям, которые ценят каждую минуту и живут в постоянной спешке, тратить меньше времени на домашние хлопоты и больше — на заботу по отношению друг к другу, «стремление к общению» и «поиск». Она создает самую большую роскошь: свободное время.

Эмоционально, как ни трудно в это поверить, владельцы Duet испытывают глубокую привязанность к своим машинам. Мы разговаривали со многими пользователями, и их привязанность к Duet превосходит все, что мы встречали в отношении других видов товаров. Мы дали нескольким группам владельцев задание подготовить коллаж на тему «Что вы чувствуете по отношению к машинам Duet». Подобный тест мы уже проводили по многим другим товарам, однако богатство и выразительность коллажей о машинах Duet оказались просто поразительными. Мы дали такое же задание владельцам других типов стиральных машин. Сравнить было бы неуместно. Владельцы Duet проявили невероятную энергию и энтузиазм.

Они относятся к машинам почти как к членам семьи. Вот слова одного из владельцев: «Я ремонтирую системы обогрева и кондиционирования

воздуха. У меня около тысячи заказов. Шесть-семь раз в день, шесть-семь дней в неделю я оказываюсь в чужих домах. И если я вижу, что у кого-то очень старая стиральная машина, я говорю: если соберетесь менять ее, то могу предложить вам чудесный вариант. Прочистка системы отопления занимает полчаса, а еще час мы беседуем о стиральных машинах». Владельцы других марок в лучшем случае сообщают, что довольны стиральной машиной, а еще чаще относятся и к машине, и к самому процессу стирки с отвращением.

Посредством своих коллажей владельцы машин Duet продемонстрировали многоплановый и многослойный характер привязанности к этим машинам. Они описывали чувство «внутреннего удовлетворения», говорили, что стали жить более полной жизнью, чувствовать себя лучшими родителями и людьми. Они стали свободнее, менее загруженными, более ориентированными на семейные ценности. Начали больше гордиться детьми и их внешним видом. Ощущают себя любимыми, ценимыми, добившимися успеха и по праву гордящимися собой, обладающими стилем, вкусом и элегантностью, заботящимися о себе, умными и образованными, а также бережно относящимися к окружающей среде. Вот что они говорят:

«Когда знакомые просят показать дом, а он у нас совсем новый, как говорится, с иголочки, я приглашаю их взглянуть на свою радость и гордость. А когда они спрашивают: неужели они тебе так нравятся? отвечаю: я их просто обожаю».

«Это наши маленькие механические подружки. У них есть свой характер. Когда они все мигают и светятся в конце цикла — это такой кайф. Стиральная машина и сушилка стали центром нашего дома. Когда они работают хорошо, и в жизни у нас все в порядке. Они — часть моей семьи».

«Меня спрашивают: если соберешься продавать дом, стиральную машину с сушилкой тоже оставишь? А я говорю: нет, я с ними никогда не расстанусь. Даже подшучиваю: уж скорее расстанусь с мужем, чем с машинками».

Многие потребители сказали нам, что парные машины Duet изменили для них все представление о помещении для стирки. Эти помещения переместились из подвала на первый этаж, став частью кладовки или мастерской, примыкающей к гаражу, прихожей или кухне. Если даже они остались в подвале, то превратились в более просторные, лучше обстав-

ленные многоцелевые помещения. За последние пять лет площадь помещений, где установлены стиральные и сушильные машины, увеличилась вдвое. Строители новых домов утверждают, что прежде в комнате для стирки стояла стиральная машина и больше практически ничего: пара металлических полок, вытяжка и сливной шланг. «Теперь там сплошные стенные шкафы, встроенные раковины, столешницы под мрамор, компьютеры, а также место для занятия комнатным растениеводством или шитья. Они уже не похожи на помещения для стирки, смотрятся ничуть не хуже кухни». Совершенно неожиданно помещения для стирки белья превратились в источник гордости хозяев, стало выражением их стиля и изысканности.

В то время как Whirlpool напряженно разрабатывает следующее поколение продукции, чтобы извлечь еще большую выгоду из новой концепции «комнаты для стирки как центра семейной жизни», другие крупные производители этой отрасли упускают момент. Они попали в так называемую «ловушку среднего потребителя», то есть воспринимают потребителя усреднено и упрощенно, не замечая той части покупателей, которая обладает и желанием, и возможностями для приобретения дорогих товаров. Комментарий одного из руководителей Maytag Corporation весьма типичен: «Согласно нашим исследованиям, люди не проводят сегодня в комнате для стирки больше времени, чем прежде. У них и желания такого не возникает».

Попав в «ловушку среднего потребителя», компания легко может упустить открывающуюся возможность. Да, справедливо: потребители в большинстве своем не очень привязаны к стиральным машинам, и вряд ли будут менять их на более современные и дорогие даже в ближайшем будущем. Наоборот, поскольку этот вид товаров для них не важен, они скорее всего будут на нем экономить. Именно поэтому в нижней доле рынка бытовых устройств наметился значительный рост. Однако есть и другие люди, их также немало: новое поколение бытовых приборов удовлетворяет их существенные эмоциональные потребности, и они готовы за это платить. Результатом становится поляризация рынка — процесс, который мы наблюдали в каждой отрасли, где успеха добились компании-производители товаров «новой роскоши»: резкий рост продаж по краям ценового диапазона и падение продаж среднего по цене товара. С 1997 по 2001 год рынок стиральных машин претерпел подобную поляризацию, и количество проданных машин средней доли рынка (то есть стоимостью 400–600 долларов) сократилось с 49 до 34%, в то время как доля машин, стоимость которых превышает 600 долларов, возросла с 10 до 19% от общих продаж, а экономичный сегмент (до 400 долларов) вырос с 41 до 53%.

Приносящие успех методы игроков «новой роскоши» на рынке товаров для дома

1. *Никогда не недооценивайте потребителя.* Ориентация на «среднего потребителя» и проверка отношения «населения в целом» — распространенные ловушки традиционного исследования рынка. Таким неудачным подходом исследователи загубили на корню немало новых идей, потому что ни один из товаров «новой роскоши» не рассчитан на «среднего» потребителя или какую бы то ни было аудиторию «в общем»: они предназначены вполне определенным группам целевых покупателей, имеющих четко выраженные потребности и интересы. В отрасли товаров для дома это хорошо понимала, например, Марта Стюарт, которая отказалась от привычной взаимосвязи доходов и уровня вкуса и стала распространять дорогие товары для дома через каналы массовой торговли. Линия товаров Martha Stewart Everyday с объемом продаж в 1,5 млрд. долларов была основана на убежденности Марты в том, что даже потребители с ограниченным доходом будут (в пределах своего бюджета) тянуться к товарам, более высокого качества и эстетически более привлекательным.

Компания Target добилась в реализации той же концепции даже большего успеха, обратившись за помощью к дизайнерам с мировым именем, таким как Майкл Грейвз, Филипп Старк, Тодд Олдхэм и Синтия Роули, чтобы предложить широкому кругу потребителей со средним уровнем дохода дорогие товары, созданные лучшими дизайнерами. Отдел товаров для дома обеспечивает объем продаж, оценивающийся в 6 млрд. долларов, и является одним из наиболее прибыльных отделов универмага Target отчасти благодаря таким товарам-бестселлерам, как щетка для туалета от Майкла Грейвза за 11 долларов и набор разноцветных контейнеров для еды от Филиппа Старка, продающийся по цене 13 долларов. Товары универмага Target все чаще выбираются представителями среднего класса в качестве свадебных подарков, наряду с продукцией из фирменных магазинов, таких как Williams-Sonoma, и обычных универмагов.

2. *Разрушайте традиционную кривую спроса (цена/объем).* Стиральная и сушильная машины Duet от компании Whirlpool опровергают привычную истину о том, что дорогие товары длительного использования могут обеспечить лишь весьма ограниченный объем продаж.

3. *Создайте лестницу реальных преимуществ.* В сравнении с обычными стиральными машинами Duet обладает реальными техническими преимуществами, которые обеспечивают потребителям функциональную выгоду от использования этих машин. А выгода приводит к беспрецедентной эмо-

циональной привязанности. Часто ли вам доводилось слышать, что хозяйка дома «обожает» свою стиральную машину?

4. *Ускоряйте внедрение новаторских идей, повышайте качество, обеспечивайте безупречное впечатление от вашего товара.* Компании Crate and Barrel и Williams-Sonoma — непревзойденные мастера создания эмоционального впечатления о брэнде. Они предлагают потребителю уникальные, высококачественные товары, прочесывая весь мир в поисках новых и интересных образцов. Они рассказывают покупателю истории о товарах, затрагивая его эмоциональную сферу, и снабжают его информацией об использовании приобретенных вещей. В магазинах Williams-Sonoma Grand Cuisine покупатель может стать участником демонстрации поварского искусства и дегустации изготовленных блюд. Во всех перечисленных магазинах приобретение товара превращается в своего рода «поиск», а сами товары предоставляют возможность для выражения «индивидуального стиля».

5. *Увеличивайте диапазон цен на товары и расширяйте позиционирование брэнда.* За последние три десятилетия компания Williams-Sonoma расширила позиционирование от брэнда высококлассной кухонной утвари для энтузиастов поварского искусства (Williams-Sonoma) до брэндов, затрагивающих все аспекты стиля жизни и обращенных к массовому покупателю (Pottery Barn, Pottery Barn Kids, Pottery Barn Bed & Bath). Сегодня компания пытается раздвинуть ценовой диапазон и увеличить охват различных групп населения, развивая свою новейшую концепцию — West Elm, новую и несколько менее дорогостоящую альтернативу Pottery Barn, отличающуюся более урбанистической эстетикой.

6. *Определяйте цепочки начисления стоимости самостоятельно, таким образом, чтобы товар твердо стоял на всех ступенях лестницы преимуществ.* Создатель Crate and Barrel Гордон Сегал поставил себе целью предложить американскому потребителю высококачественную посуду в европейском стиле по разумной цене. Чтобы достичь этой цели, ему потребовалось отказаться от устоявшейся цепочки начисления стоимости «оптовик — импортер — продавец». Прямые контакты с небольшими компаниями-производителями позволили ему реализовать на практике все аспекты своей идеи. Он получил возможность самостоятельно отбирать нужные товары в соответствии со своими стандартами качества, а не ограничиваться весьма скромным выбором, который предоставляли существующие оптовые компании. И при этом он смог выгодно выставить на рынок эти особые товары, не запрашивая за них цены, которую не мог бы себе позволить потребитель со средним уровнем дохода.

7. *Используйте силу маркетинга и закладывайте основы успеха с помощью приверженцев своего брэнда.* Комбинация продуманной стратегии и

интуитивной прозорливости позволила Чаку Уильямсу воспользоваться известностью Джулии Чайлд и других прославленных кулинаров, чтобы в начале 1960-х годов заложить основы популярности нового магазина. Чайлд стала постоянной посетительницей Williams-Sonoma, используя кухонную утварь из этого магазина в своем шоу *The French Chef* («Французский повар»). Вот что вспоминает Уильямс: «Невозможно было выбрать время лучше. Кулинарное шоу Джулии Чайлд начало обретать популярность. К примеру, вечером она показывает, как приготовить суфле, а на следующий день люди приходят ко мне в поисках соответствующей посуды. Джеймс Берд тоже стал заходить ко мне в магазин, и мы с ним крепко подружились». К 1972 году магазин Уильямса вырос более чем в два раза, а растущий объем продажи по каталогу закладывал основы будущего расширения деятельности компании и на другие регионы США.

8. *Постоянно атакуйте свою отрасль с позиции аутсайдера.* Компания Lowe's шла к успеху, оставаясь при этом немного в тени другой сети магазинов ангарного типа, Home Depot. Теперь при помощи своей стратегии «Вверх по континууму» компания пытается выстроить более широкое предложение в области дорогостоящих товаров. Предлагая дорогостоящие товары в рамках системы скидок, Lowe's не только получает преимущество перед основным конкурентом, Home Depot (чья стратегия продажи дорогостоящих товаров в рамках отдельной, ориентированной на состоятельного покупателя, концепции Ехро не получила большого признания на рынке), но и избегает возможной опасности со стороны небольших фирменных магазинов.

Пробуждение у американского потребителя вкуса к хорошему вину

В Европе виноделие развивалось на протяжении нескольких столетий, американским же виноделам потребовалось менее 30 лет, чтобы адаптировать и «американизировать» европейскую винодельческую модель, улучшить технологию, создать оригинальные вкусовые оттенки и поднять представителя среднего класса на новый уровень — знатока и ценителя, готового платить за дорогие вина. За последние три десятилетия и производство, и потребление вина в Америке пережили подлинную революцию, которая продолжается и по сей день.

В настоящее время и американские виноделы, и многие влиятельные эксперты согласны с тем, что лучшие вина Америки по уровню качества вплотную приблизились к лучшим винам Бордо или Бургундии. И хотя данное утверждение может вызвать горячие дебаты патриотов по обе стороны Атлантики, одно совершенно бесспорно: количество высококачественных вин среднего ценового сегмента стремительно растет, и открывающийся перед американским потребителем выбор вин шире, чем прежде, а цены — гораздо привлекательнее.

Еще не так давно вкусы типичного американца считались грубоватыми и невзыскательными, особенно в сравнении с европейскими, однако сформировавшиеся в последнее время предпочтения американцев в области вин оказали большое влияние на вкусовые качества продукции виноделен во всем мире. Сначала Роберт Мондави прославил богатство и яркость виноградных вин, затем Джек Джексон поставил дело на коммерческую основу, а эксперт Роберт Паркер вознес на невиданную высоту культуру потребления вин. Итальянский винодел Тина Кола пишет: «В какой-то степени американский вкус становится международным. Люди во всем мире теперь предпочитают более свежие, насыщенные фруктовые оттенки вкуса вина». Эта тенденция, как водится, подверглась жестокой критике, даже осуждению, со стороны многих специалистов отрасли, в том числе

дегустаторов и потребителей вина. По их мнению, она ведет к появлению в мире тенденции к «усреднению вина» и отучает потребителей ценить своеобразие местных сортов и особенностей. Однако американскому потребителю продукции среднего ценового сегмента эта тенденция обещала приобщение к утонченному удовольствию — потреблению качественных вин.

К моменту отмены сухого закона в 1933 году виноделие в Америке уже было практически уничтожено. Последующие три десятилетия были поистине черными для отрасли: в это время в Америке производилось исключительно дешевое крепленое вино (повышенная крепость достигалась за счет добавления в готовый продукт спирта), подходившее скорее для обитателей притонов, а не для изысканных ценителей с хорошим вкусом. Возрождение интереса американцев к производству качественного вина началось только в середине 1960 годов, когда несколько предпринимателей-провидцев задались целью превратить американское виноделие в отрасль мирового значения.

С 1965 года производство вина в Америке значительно выросло и претерпело немалые изменения. Продажа вина в стране увеличивалась в среднем на 8% в год, и хотя индивидуальное потребление менялось на протяжении десятилетий, переживая периоды то роста, то спада под влиянием различных тенденций, воздействовавших на потребление алкоголя в целом, количество выпиваемого вина на душу населения за этот период более чем удвоилось (в 1966 году оно составляло один галлон в год, в 2001 — более двух, что тем не менее было все еще намного ниже, чем потребление вина на душу населения в Европе). В 1980 году уровень потребления вин в Соединенных Штатах впервые превысил уровень потребления крепких спиртных напитков, в настоящее время это опережение достигло почти 50%. За последние пять лет резкий рост, вызванный влиянием феномена «готовности платить больше», привел к самому серьезному за четверть века повышению объемов продаж и цен реализуемых продуктов. Даже в период упадка рыночной торговли в 2001 году объем продаж дорогих и сверхдорогих вин вырос более чем на 10%.

Явлением, еще более поразительным, чем рост объема продаж, стало кардинальное изменение в качественном составе продаваемых вин. В середине 1960-х годов в США столовые вина (закупоренные пробкой 750-миллилитровые бутылки) составляли менее половины общего потребления вина, большая часть приходилась на вино, поставляемое бочками или в розлив. Сегодня на долю столовых вин приходится 85% продаж. Подобным же образом «сортовые» вина (чье название происходит от определенных сортов винограда, таких как Chardonnay, Cabernet Sauvignon, Merlot и Pinot Noir) и вина, соответствующие определенным французским разно-

видностям (белое бургундское, бордо и красное бургундское), стремительно обогнали по объемам продаж дешевые, менее изысканные напитки. В середине 1960-х годов сортовые вина составляли менее 10% потребления столовых калифорнийских вин. К 2000 году в Соединенных Штатах почти три четверти рынка столовых калифорнийских вин принадлежало различным сортовым винам. Только за последнее десятилетие объемы потребляемых калифорнийских сортовых вин (число коробок) удвоилось более чем в два раза.

Со стороны потребителя феномен «готовности платить больше» в области потребления вина был вызван всеми четырьмя эмоциональными потребностями. Первая из них касается «заботы о себе» — это простое удовольствие и сброс эмоционального напряжения, связанный с употреблением вина. Человека обволакивают спокойствие и тепло, и он на время может забыть о заботах дня. Во время нашего опроса респонденты говорили, что, потягивая вино, чувствуют себя «комфортно», «балуют себя» и «снижают стресс». Важно и то, что люди, покупая дорогие вина, могут расценивать их как средство для «общения» и установления дружеских отношений. Разумеется, вино также является для потребителей средством выражения их «индивидуального стиля», характеризует их как людей, обладающих вкусом, изысканностью, жизненным опытом и умом (делает их «стильными» и «светскими», как называли это наши опрашиваемые). Многих любителей вина привлекает «поиск», удовлетворение потребности в новых знаниях, впечатлениях, открытиях и приключениях. Респонденты признались, что употребление вина заставляет их чувствовать себя «рисковыми», «знающими толк» и «живущими более полной жизнью».

Условия и факторы, стоящие за феноменом «готовности платить больше» за качественные вина, удивительно напоминают те, что уже трансформировали многие другие категории потребительских товаров. Как правило, эти категории не оказывали достаточного влияния на рынок. Ведущие игроки в соответствующих секторах больше внимания уделяли количеству, а не качеству продукции, вводя лишь минимальные технические и функциональные улучшения, и полностью игнорировали эмоциональную сторону своих товаров и брендов. Все, что их интересовало, — это максимальная прибыль при минимальных издержках. В результате категория данных товаров исчерпала себя, была неинтересна потребителям и готова к появлению чего-то совершенно иного. Именно в этот момент обычно и появляется предприниматель-провидец: он открывает принципиально новый в этой категории продукт, прекрасно понимает эмоциональные потребности покупателя и безраздельно верит, что тот готов заплатить высокую цену, если ему предложить товар, обладающий

реальными отличиями и эмоциональной привлекательностью. Обычно этот человек — аутсайдер для данной отрасли, борец с устоявшимися представлениями, он принимается атаковать ее нескончаемым потоком новаторских идей, применяет последние достижения науки и техники там, где всегда видели лишь кустарное производство, и приводит товар в соответствие с новыми взглядами и нуждами потребителей, вызванными изменениями в социально-демографической ситуации. Часто успеху нового бизнеса способствуют и связанные с ним изменения в торговле (в данном случае речь идет о рестораторах, осознавших, что, предлагая дорогие вина, они могут увеличить прибыли). Итак, все готово для того, чтобы отрасль трансформировалась.

После отмены сухого закона: «Чем напиться? — Громоптицей!»

В своей книге «Американский винтаж: подъем виноделия в Америке» Пол Лукас¹ так описывает эти черные дни американского виноделия:

«Первые две трети XX века, времена сухого закона и его наследия, знаменуют в истории американских вин период постепенного, но неуклонного падения. При этом речь идет не о падении цен или даже общего уровня качества, а скорее об ухудшении репутации и “дурной славе”... В глазах общественности вино все больше превращалось в “напиток для пьяниц”, в то время как коктейли на основе крепких напитков ассоциировались с изысканностью и шиком».

Сухой закон, вызванный принятием 18-й поправки к Конституции США, запрещавшей деятельность всех пивоваров, виноделов и торговцев спиртными напитками, практически уничтожил винную индустрию США. За 13 лет, что он действовал, с 1920 по 1933 год, число коммерческих виноделов в США сократилось с 1 тыс. до 150 тыс., и большинство из них по специальному правительственному разрешению производили медицинские препараты на спиртовой основе. Даже после отмены 18-й поправки производство вин смогло возродиться далеко не сразу. Это были нелегкие времена: Великая депрессия, а затем Вторая мировая война. Кроме того, законы, регулирующие производство и потребление алкоголя, не были одинаковыми в разных штатах, а 19 штатов решили сохранить сухой закон даже после отмены поправки к Конституции.

¹ Paul Lucacs, American Vintage: The Rise of American Vine.

В создавшийся вакуум смело шагнули братья Эрнест и Хулио Галло, которые в 1933 году основали компанию, поставив перед собой цель стать «аналогом Campbell Soup Company в винной индустрии» за счет поставок дешевых вин для массового потребителя. Успех компании Gallo был обеспечен продажей крепленых вин, имевших спрос на так называемом «нищем рынке», их потребляли в основном попавшие в трудное положение, безработные, бедные, зачастую бездомные люди. (Крепленые вина получают при добавлении спирта в напитки для поднятия «градуса»: с 10–12%, обычно содержащихся в вине, до 17–21%.) К 1950-м годам компания E.&J. Gallo занимала третье место в США по объему производства. Объем, объем и еще раз объем — вот на чем сосредоточили братья основное внимание в попытке стать крупнейшими производителями Америки.

В 1957 году компания Gallo выпустила на рынок новый тип вина под названием Thunderbird¹ — портвейн, смешанный с концентрированным лимонным соком, дешевый способ напиться. Thunderbird стремительно превратился в самое продаваемое вино Америки, причем по всей стране наибольший объем продаж приходился на бедные и густонаселенные районы городов. Придуманная для рекламы напитка на радио песенка легко запоминалась:

What's the word? Thunderbird.
How's it sold? Good and cold.
What's the jive? Bird's alive.
What's the price? Thirty twice².

Говорят, что Эрнест Галло любил прокатиться по задуманным Депрессией бедняцким кварталам. Завидев на улице празднующуюся компанию, он опускал боковое стекло и спрашивал: «Чем напиться?». И сердце его радовалось, когда он повсюду слышал однозначный ответ: «Громоптицей!»

К 1957 году 70% потребления в Америке приходилось на подобные крепленые вина. Они были дешевы и легки в производстве. Вкусовые и алкогольные добавки гарантировали такому товару неизменную популярность,

¹ Птица грома (в другом переводе «Громоптица») — мифическое создание, общее для религиозных верований многих племен североамериканских индейцев, вызывающее грозу.

² «Чем напиться? — Громоптицей.

Где? — В ларьке, в холодке.

В чем приход? — Выпил — и в полет.

Что хотят? — Шестидесят». — Пер. Е. Китаевой.

компенсировали плохое качество используемого сырья и скрывали недостатки вкуса. Доля рынка, занятая напитками компании Gallo, стремительно росла, хотя конкуренты не замедлили создать собственные крепленые напитки. К середине 1960-х годов компания превратилась-таки в крупнейшего производителя вин в Америке, к чему и стремились ее создатели. Стратегия компании была основана на «желании платить меньше»: низкокачественное вино в больших объемах по низким ценам продавалось покупателям, абсолютно незаинтересованным во вкусе или происхождении употребляемого напитка.

Пробуждение Америки

В начале 1960-х годов начали появляться более качественные вина, и в целом американцы стали больше ценить хорошее вино. Как и в случае с другими видами товаров «новой роскоши», на возникновение нового отношения к вину и его потреблению повлиял ряд факторов. Мы уже упоминали их в предшествующих главах: это рост доходов среднего класса, растущий интерес к европейской, в особенности французской, кухне, отчасти благодаря Джулии Чайлд и ее телевизионной программе *The French Chef* («Французский шеф-повар»), а также популярность путешествий в Европу, ставших возможными в результате падения цен на авиабилеты. Немалое влияние оказало и развитие науки виноделия, особенно достижения специалистов из Университета Калифорнии в Дэвисе (и других университетов по всему миру), которые открыли новые пути в виноделии и виноградарстве. Единственное, чего не хватало отрасли для того, чтобы вырваться из тисков исторических привычек, так это лидера-провидца, способного вывести ее из плена устоявшихся стереотипов и ограничений.

В 1965 году такой лидер появился — Роберт Мондави. Братья Роберт и Питер Мондави после смерти своего отца в 1959 году совместно руководили винным заводом Charles Krug Winery к северу от Санта-Хелены, в долине Напа. Их отец приобрел завод в 1943 году, а после его смерти их мать Роза Мондави установила настоящий матриархат и единолично контролировала все дела компании. У Роберта имелись смелые идеи относительно будущего их бизнеса, ему хотелось производить лучшие вина в мире, и с этой целью он собирался инвестировать значительные средства в новое оборудование, лучшие сорта винограда и новые методики производства. Питера же вполне устраивало положение дел в Charles Krug, доход, который он приносил, и гарантированные темпы роста за счет внесения незначительных изменений и улучшений. Разница во взглядах привела к серьезному конфликту на се-

мейном совете в 1965 году: страсти накалились, дошло до рукоприкладства, и отношения между родственниками были окончательно испорчены. Роза встала на сторону Питера, и Роберту пришлось уйти.

Неожиданно он стал аутсайдером. Формально он не был чужаком в этой отрасли, но все же мыслил как аутсайдер. Роберт видел возможность создания лучшего товара, был полон решимости оставить свой след в истории и больше не был связан условностями существующего бизнеса. Желание доказать свою правоту послужило для него дополнительным стимулом. «Наша ужасная ссора... стала моим освобождением... Мне пришлось заново искать свою дорогу в жизни, — написал он в автобиографии “Урожай радости”. — В 1965 году, в возрасте 52 лет, я оказался на перепутье, и сам понимал это. Если я собирался кардинально менять что-то в своей жизни, если я надеялся набраться мужества и следовать за своей собственной звездой, то это нужно было делать сейчас».

В 1966 году, менее чем через год после этих событий, Роберт Мондави начал посадки новых виноградников в долине Напа.

«Все, конечно, решили, что я рехнулся. Мои планы по открытию собственного производства вина и постройке первого с конца 1930-х годов винного завода в долине Напа были встречены с недоумением. Заложить новую винодельню? Создать вино, достойное стать в один ряд с величайшими винами мира? Пытаться изменить привычки целой нации в еде и питье? Какое нахальство! Какая глупость! У Боба Мондави в голове винтиков не хватает... Вся долина Напа покатывалась со смеху».

Мондави, конечно, понимал, насколько мала вероятность успеха, знал, что придется столкнуться со множеством трудностей, не последнее место среди которых занимало отсутствие гарантированного рынка сбыта, но продолжал двигаться вперед. Он не располагал ни данными по исследованию рынка, ни результатами опроса потребителей, которые подкрепили бы его концепцию. Правда, как мы уже выяснили, маловероятно, чтобы какое-либо исследование предсказало тогда готовность потребителей принять то, что намеревался создать Мондави:

«В те времена в Америке просто не существовало сколько-нибудь значимого рынка хороших вин. И хотя итальянские семьи, подобные моей собственной, сохранили в еде и питье привычки наших предков, мы были скорее исключением. Америка в целом оставалась страной бифштексов, картошки и пива. Для миллионов потребителей существовал только один сыр — Velveeta, и от силы два сорта хлеба — Wonder и

Roman Meal... В результате общее мнение долины Напа в 1966 году было таково: если тебе охота создавать действительно хорошие вина и конкурировать с французами и итальянцами в этой крохотной рыночной нише, флаг тебе в руки».

В первый год новое дело потребовало от Мондави концентрации всех сил, целеустремленности, страсти и энергии. Новая винодельня не была еще даже подведена под крышу, а он уже удивил виноделов долины, создав вино, для которого сам придумал название Fumee blanc («Белый дым»). Вино, сделанное из винограда сорта Sauvignon blanc, имело дымчатый оттенок, что и отражало название. Вино удостоилось всеобщего признания.

С самого начала у Мондави имелось четкое представление о том, чего он хочет достичь, во многом похожее на представление о собственных целях, имевшееся и у других предпринимателей на рынке «новой роскоши»:

«Я создавал винодельню, преследуя сразу несколько взаимосвязанных целей. Во-первых, я хотел создавать прекрасные вина, вина мирового класса. Во-вторых, соединить старые европейские традиции с новейшими американскими технологиями, менеджментом и маркетингом. В-третьих, я задумал свою винодельню поразительно красивой с архитектурной точки зрения, чтобы она как магнит притягивала туристов и любителей вина со всего света. В-четвертых, мы собирались ежедневно приглашать наших посетителей на дегустации вин, организовывать специальные туры и использовать обучающие программы, чтобы помочь людям научиться ценить изысканную пищу и напитки. Возможно, рынка для сбыта хороших вин в Америке не существовало, ну и что? Я намеревался этот рынок создать, пусть даже для этого пришлось бы обучать всех посетителей по одному. Я знал, что если мы создадим выдающийся напиток, то рынок для него обязательно возникнет».

Как и Говард Шульц из компании Starbucks и Чак Уильямс из Williams-Sonoma, Роберт Мондави был вдохновлен своей первой поездкой в Европу, предпринятой им в 1962 году, в возрасте 48 лет. Полученные впечатления он называл не только конструктивными, но и изменившими его жизнь. Во время поездки Мондави внимательно изучал, как выращивается виноград и делаются вина в лучших французских chateaux¹. Он заметил, что ев-

¹ Chateau (мн. ч. chateaux — франц.) — замок или сельская усадьба во Франции. Этим словом нередко обозначают усадьбу, где производится вино, особенно в провинции Бордо.

ропейские виноделы используют разные технологические процессы при производстве каждого отдельного сорта вина, в то время как американские знают только два основных метода (один для производства белых вин, и другой — для красных). Он отметил основные различия в методиках выращивания лозы и изготовления напитка, увидел, что лучшие chateaux выдерживали вина в небольших бочонках из французского дуба, которые, по его словам, придавали вину «нежность, тонкость и сложный многоплановый букет». Американцы же, напротив, предпочитали изготавливать вино в больших количествах, выдерживая его в крупных емкостях или цистернах из красного дерева. Позднее Мондави назовет бочонок из французского дуба «краеугольным камнем нашей революции в американском виноделии».

Несмотря на преклонение перед легендарными chateaux, Мондави заметил, что в европейском виноделии есть и существенные «недостатки». Он обнаружил, что многие винодельни, носящие известные элитные имена, зачастую производят вина, которые не отличаются постоянством качества и однородностью. Основной причиной этого, по его мнению, было то, что винодельни следовали традиционной практике повторного использования бочонков для выдержки вина. Кроме того, многие небольшие винодельни использовали название места, возле которого были расположены (так, например, в Бургундии десятки различных виноделен изготавливали вино под названием Pommard), при этом далеко не все они были достойны своего славного имени. Кроме того, многие виноделы слепо придерживались традиционных методик, закрывая глаза на новейшие достижения науки. Мондави хотелось выяснить, какие из элементов традиционного процесса изготовления вина принципиально влияют на качество конечного продукта, какие из них несомненно полезны, какие — только мешают, а каким, может и безвредным, следуют исключительно потому, что так делалось испокон веков. Например, повторное использование бочонков чревато размножением бактерий, а потому могло стать причиной изменения букета вина: оно могло прокиснуть или не приобрести задуманного вкуса. Европейские виноделы, писал Мондави, могли «проспать переломный момент». Он увидел возможность поставить виноделие на новые рельсы: использовать лучшие методики при больших объемах, обеспечивая при этом неизменное качество продукта.

При создании винодельни Мондави решил использовать опыт только лучших из лучших европейских производителей и перенял у них не только методики, но и философию. Он грустно говорил о том, что американцы относятся к производству вина «как к бизнесу», в то время как для владельцев великих европейских chateaux оно поднимается до уровня «высокого

искусства». Он понял и принял французскую концепцию «почвы» (*terroir*), согласно которой каждый виноградник в зависимости от его месторасположения обладает своим характером, определяемым природными факторами: почвой, климатом, мелиоративной системой, растительностью и рельефом местности. Как поварское искусство состоит в том, чтобы проявить все тонкости вкуса при использовании свежих продуктов местного происхождения, так искусство винодела должно подчеркивать уникальные оттенки и тонкие отличия «почвы» виноградника. Воодушевленный этой концепцией, Мондави понял, что его вина должны будут иметь свой собственный, уникальный, ни на что не похожий вкус: «У меня никогда не было намерения копировать или имитировать великие европейские вина... Напротив, я был уверен, что калифорнийские вина должны обладать собственным стилем и нравом, отражающими наш климат, нашу почву, наши сорта винограда и, конечно же, наш собственный американский характер и дух».

Идеи Мондави касались не только вина. Поездка в Европу выявила в нем более глубокую страсть, более фундаментальную философскую основу. Речь шла о *вкусе*. Не просто о вкусе отличного вина, но о его сочетании с прекрасной кухней, а также культурой, музыкой и искусством. После «абсолютно невероятного» ужина в знаменитом французском ресторане La Pyramide Мондави был поражен: «Я решусь описать это такими словами: и пища, и вино перенесли нас в мир умиротворенности и равновесия, элегантности и аристократизма. La Pyramide стала для меня воплощением аристократизма и эстетики, которые открывались мне повсюду во время путешествия по Европе».

Воодушевленный поездкой, Роберт Мондави еще сильнее захотел достичь задуманного. Он не стремился к созданию «новой роскоши», но именно она и составляла основу его видения: поднять американцев на новый уровень качества и вкуса — в вине, пище и культуре в целом. У Мондави вызывало тоску не только состояние виноделия в США, но и отсутствие хорошей кухни, он жаловался, что в долине Напа нет ни одного ресторана мирового класса. И тогда он представил себе винодельню, которая станет одновременно культурно-образовательным центром и туристической достопримечательностью, где американцы смогут познакомиться с вином, изысканными блюдами и искусством. В 1969 году на своей винодельне он начал проводить летние музыкальные фестивали с участием знаменитостей джаза, ритм-энд-блюза и поп-музыки, в 1976-м организовал программу «Великие повара», в рамках которой проходили мастер-классы по кулинарии лучших поваров Франции и дегустации блюд изысканной кухни и лучших вин. Мондави задумал ни много ни мало произвести настоящую

революцию во вкусе американцев, начиная с вин — и далее, в области кулинарии, культуры, искусства, дизайна. Он понимал, что вино может и должно быть связано с основополагающими эмоциональными потребностями людей: «стремлением к общению», выражением «индивидуального стиля» и «поиском» новых знаний и впечатлений.

Основание Robert Mondavi Winery в 1966 году дало толчок развитию американского виноделия, и оно начало набирать темпы. Следующее десятилетие ознаменовало собой потрясающие изменения в производстве калифорнийских вин. В виноградниках появлялись сорта лучшего качества: «куда ни посмотри, везде вырубалась старая лоза и высаживались новые высококачественные сорта». В долину Напа хлынули мастера и методики мирового уровня. В 1971 году Бернар Порте, французский винодел из провинции Бордо, заложил виноградники Clos du Val. В 1972 году двое протеже Мондави заняли руководящие посты на винных заводах долины Напа с намерением производить вино мирового класса. Первый из них, Уоррен Виньярски, в 1972 году построил винные погреба Stag's Leap, второй, Мильенко «Майк» Гргич, получил бразды правления Chateau Montelena. Именно этим лидерам, вместе с самим Мондави и несколькими другими виноделами, вскоре предстояло вписать Соединенные Штаты в список стран — производителей великолепных вин.

1976 год стал историческим для долины Напа, была организована дегустация, для которой были выбраны наилучшие вина, произведенные в долине. Они должны были соревноваться с наиболее знаменитыми французскими винами из провинций Бургундия и Бордо. Дегустация проводилась «вслепую», то есть названия вин сообщались только после завершения работы судейской коллегии, девять членов которой были лучшими экспертами, представителями французского управления виноделия. Результаты повергли мир в состояние шока. В категории белых вин, где лучшие Chardonnay долины Напа были выставлены против элитных сортов белого Бургундского, американские вина заняли три из четырех верхних позиций. Произведенное Гргичем Chateau Montelena Chardonnay 1973 года заняло первое место, обойдя знаменитое вино Meursault-Charmes. Результаты в категории красных вин были не менее впечатляющими. Cabernet Sauvignon 1973 года из винных погребов Stag's Leap Уоррена Виньярски завоевало первое место, оставив позади Chateau Mouton-Rothschild 1970, Chateau Haut-Brion 1970, Chateau Montrose 1970 и Chateau Leoville-Las-Cases 1971 года. Французские вина отбирались по принципу «лучшее, что может предложить Франция» и представляли урожаи, которые Роберт Паркер, известный американский эксперт, назвал лучшими в период с 1961 по 1982. «Судьи перепутали лучшие вина с французскими, — вспоминает Виньяр-

ски. — Они считали, что наиболее зрелые вина должны быть французскими. Но они ошиблись». Журнал *Times* осветил это событие в статье под заголовком: «Приговор Парижа». Организатора дегустации Стивена Спюрье засыпали угрозами, парижане подвергли чучела дегустаторов казни через повешение, а сами правительственные чиновники были уволены.

Через десять лет после закладки виноградников Мондави долина Напа добилась потрясающего прогресса. Элитные вина из Соединенных Штатов на самом деле сравнялись с лучшими элитными винами Европы. Однако революция еще не завершилась. Эти вина представляли собой лишь крохотную часть общего рынка и были в большинстве своем недоступны большинству американцев. Прогресс содержал в себе крупицу иронии: то, что Мондави называл «крайностями» в виноделии Франции, теперь существовало и в Соединенных Штатах. Лучшим винам еще только предстояло каким-то образом проникнуть на массовый рынок. Однако вторая волна революции — создание общедоступного и при этом высококачественного вина — была не за горами.

Джесс Джексон и его «бойцовский сорт»

Джесс Джексон больше кого-либо другого в долине Напа ответственен за начало второго этапа революции в американском виноделии — демократизацию хорошего вина и ликвидацию разрыва между «крайностями», то есть сверхдорогими винами «старой роскоши» и дешевым ширпотребом, годами господствовавшим на рынке Соединенных Штатов. Если Мондави стал аутсайдером, когда был изгнан из семейного бизнеса, то Джесс Джексон представляет собой образец изначального аутсайдера. Удачливый адвокат из Сан-Франциско, до начала 1980-х годов он не имел в области виноделия абсолютно никакого опыта. Джесс Джексон, как и Роберт Мондави, — индивидуалист по натуре, и именно ему было суждено оказать огромное влияние на коммерциализацию стиля и класса в производстве вин, создав в этой области то, что мы называем «новой роскошью».

Не ограничиваемый историческими традициями и общественным мнением, Джесс Джексон подошел к виноделию совершенно иначе, чем признанные авторитеты долины Напа. Менее чем за два десятка лет ему удалось создать самый успешный завод по производству вин в Калифорнии и коренным образом изменить характер как производства, так и потребления высококачественных вин по всей стране. Сегодня Kendall-Jackson — брэнд номер один среди столовых вин, а объем их розничных продаж превышает 600 млн. долларов. Kendall-Jackson Wine Estates, среднеценовые вина

компании, за последнее десятилетие завоевали больше наград, чем продукция какой-либо другой винодельни, хотя, возможно, это связано и с многочисленностью представленных на конкурсы марок, а не с их абсолютным и неоспоримым превосходством.

В начале 1970-х годов Джесс Джексон приобрел для своей загородной резиденции 80 акров фруктовых садов чуть севернее долины Напа. Поскольку спрос на высококачественный сортовой виноград в долине постоянно рос, Джексон превратил территорию поместья в виноградники, урожай которых (Chardonnay и другие дорогие сорта) продавал близлежащим винодельням. В 1981 году произошло резкое падение рынка. Винограда было с избытком, цены падали на глазах, и Джексон не мог найти покупателя на свой урожай. Тогда он решил превратить виноград в вино самостоятельно. Однако при этом он не поддался искушению последовать за падением рынка, что означало бы создание средненького — как по вкусу, так и по цене — продукта. Вместо этого Джексон занялся изучением отрасли и обнаружил «огромную дыру в существующем рынке, в которую можно проехать на



Джесс Джексон, основатель компании Kendall-Jackson, в первые годы существования своего бизнеса. Фотография предоставлена Kendall-Jackson Wine Estates, Ltd.

большущем грузовике... создав действительно хорошие вина, доступные среднему покупателю». Разрыв между «элитой» и «эконом-классом» вот-вот должен был сомкнуться.

С самого начала Джексон сосредоточился на создании доступных для покупателя вин, обладающих превосходным качеством и особым вкусом. Но несмотря на обычай производить вино, чей вкус в первую очередь определяется географическим положением виноградника, он решил для начала понять, какой вкус и характер вина он хотел бы получить, и только потом приступить к производственному процессу. Он решил, что вкус вина должен быть не менее сложным, богатым, тонким и сбалансированным, чем у лучших производителей долины. Затем отобрал высококачественный виноград с лучших виноградников семи округов — тех виноградников, на которые он позднее распространит свое влияние и которые назовет True Coast, истинным побережьем Северной Калифорнии. Поскольку продукция каждого виноградника обладала уникальным букетом, Джексон совместил науку с вдохновением и смешал произведенные вина таким образом, чтобы получить ожидаемый вкус. Для выдержки вина он пользовался исключительно бочонками из французского дуба.

Использованный Джексонем подход в корне отличался от устоявшихся традиций виноделия. Смешивание сортов по определенному рецепту было характерно в основном для дешевой части рынка, в первую очередь для вина, продаваемого в розлив. Основываясь на принципах энологии¹, разработанных Университетом Калифорнии в Дэвисе, Джексон и его мастер-винодел Джек Стил подняли купажирование² на новый уровень, превратив его в настоящее искусство. Джексон сделал ставку на техническую составляющую лестницы преимуществ, предположив, что для потребителей важнее окажется вкус напитка, а не конкретный виноградник, на котором он был произведен. Ключевым элементом фирменного метода Джексона стала формула купажирования, которая определяла баланс между остатком виноградного сахара и терпкостью напитка. Вино должно было быть чуть слаще европейских аналогов и более приятным на вкус для среднего потребителя. С помощью такого подхода Джексон сумел разрушить привычное соотношение между качеством и доступностью, производя дорогие вина в гораздо больших объемах, чем прежде, и при этом соблюдая завидное постоянство вкусовых качеств. (Позднее Джексон выиграет су-

¹ Энология (от греч. oinos — вино) — наука о вине, включает в себя виноделие — контролируемый процесс превращения виноградного сока в вино путем брожения — и сведения о последующем уходе за вином и правильном его хранении.

² Купажирование — технологический процесс смешивания в определенных соотношениях различных виноматериалов.

дебное дело против Стила, наложив судебный запрет на передачу фирменных методик научного производства вина другим винодельческим компаниям.)

Первое произведенное Джексоном вино, Kendall-Jackson Vintner's Reserve Chardonnay 1982 года, принесло ему потрясающий успех. Он удачно позиционировал его на рынке, назначив цену 5 долларов за бутылку, что было намного ниже цены элитных вин (они продавались по 10 долларов и дороже), но в то же время превышало «потолок» дешевой продукции (2 доллара). Поскольку при изготовлении вина Джексон использовал дорогие сорта сразу нескольких округов Западного побережья, ему пришлось воспользоваться менее престижным определением «калифорнийское вино», вместо указания конкретного региона или виноградника, но это, похоже, совсем не заботило ни рядовых потребителей, ни истинных ценителей вин. Этот первый выпуск был назван лучшим американским Chardonnay на Американском конкурсе вин и был полностью реализован в первые шесть месяцев продаж. Общая реакция подтвердила то, во что Джексон верил с самого начала: значение имеют в первую очередь качество и вкус. «Я создал новую категорию вин», — заявил Джексон и сам же окрестил ее «бойцовским сортом». «Масстиж» пришел и в вино. В течение следующих 20 лет Джесс Джексон распространил свои успешные методики сначала на сорта красных вин Cabernet и Merlot, затем на премиум-сегмент и, наконец, на вина, произведенные в странах с развивающимся виноделием, в том числе в Чили и Австралии. Джексон никогда не поддавался искушению почить на лаврах успеха. «Страх, — заявлял он, — меня подгонял страх». Он видел, что цикл внедрения инноваций в виноделии сокращается и конкуренты неуклонно нагоняют его, поэтому действовал энергично и постоянно, стремясь как можно полнее воплотить свою модель, агрессивно скупал земельные участки и виноградники, которые вписывались в систему, и при этом не упускал из виду то, что было, с его точки зрения, наиболее важным: контроль и постоянное улучшение процесса производства вина. Он неустанно внедрял различные инновации во все области производства: от виноградарства до энологии и улучшения технологического процесса.

К 2002 году во владении или под контролем Джексона находилось более 13 тыс. акров первоклассных виноградников и 15 винных заводов. В отличие от Роберта Мондави и других виноделов, которые расширяли продуктовые линейки за счет введения более дешевых товаров, Джексон (до последнего времени) игнорировал тот сегмент рынка, который находится ниже уровня «масстижных» товаров. Он по-прежнему делал ставку на тех, кто «готов платить больше». Будущее, по его мнению, принадлежало более высокому уровню качества и вкуса. Ему всегда хотелось быть

на шаг впереди остального рынка, в первых рядах движения за качество. Когда в начале 1990-х стоимость дорогих сортов винограда взлетела вверх, он удержался от искушения и не стал применять для купажирования более дешевые сорта. Продолжая ставить качество превыше всего, он поднял цену на Kendall-Jackson Vintner's Reserve — бутылка стала стоить более 10 долларов. Сделав цену этого вина точкой отсчета, он планомерно расширял ассортимент в сторону более дорогих позиций, что позволяло продолжать постепенное внедрение инноваций — сначала в изготовление более дорогих, а затем и более дешевых вин. В настоящее время обширный выбор вин, выпускающихся под «зонтиком» (т.е. зонтичным брэндом) Kendall-Jackson Wine Estates, отражает именно этот подход. Каждая марка вина четко позиционирована на рынке: от Vintner's Reserve на нижнем конце ценовой шкалы до Stature, которое продается по 70 с лишним долларов за бутылку.

«Мы придерживаемся подхода *grand cru*, — объясняет Джексон. — Есть три уровня качества. На самом верху — *micro-cru*, наш эквивалент *grand cru* (дословно «великое вино»). Это чудесные вина, мы выпускаем их в совсем небольшом количестве, изготовлены они из лучших калифорнийских сортов винограда. Этот уровень включает такие марки, как Stature, и некоторые коллекционные вина из серии Great Estates. Второй уровень — суперпремиум. Потрясающее качество, но все-таки уже скорее 30, чем 100 долларов за бутылку. И, наконец, просто дорогое вино, а именно Kendall-Jackson Vintner's Reserve. Нужно иметь твердую позицию на рынке, чтобы, отталкиваясь от самого лучшего, устанавливать собственный стандарт качества на каждом уровне. Я убежден, что в любом диапазоне цен наши вина обладают лучшим вкусом и качеством, чем конкурирующие марки».

Чтобы лучше понять причины замечательного успеха этого аутсайдера в новой для него отрасли, мы посетили Джесса Джексона осенью 2002 года, практически через 20 лет после того, как он внес первые изменения в направление американского виноделия. Мы были встречены Барбарой Бэнк, которая является сейчас главой компании, и отправились на вертолете в путешествие по лучшим виноградникам Kendall-Jackson Wine Estates. Скоро нам довелось убедиться в том, что сам выбор средства передвижения свидетельствует о стратегии компании и ее уникальном положении на рынке. После приземления мы встретились с Джессом Джексоном на вершине горы, с которой открывался вид на его поместье и долину Александер. Как оказалось, место встречи было выбрано неслучайно. Джексон был очень любезен, прост в общении и абсолютно откровенен в том, что касалось его бизнеса.

«Чтобы понять и оценить то, что нам удалось сделать, — сказал он, — нужно посмотреть вокруг вот с этой самой точки на вершине горы». Из

почти 13 тыс. акров лучших виноградников «истинного побережья», находящихся под контролем корпорации Kendall-Jackson, около 10 тыс. акров находятся на склонах гор и холмов, поэтому трудно оценить сразу размах дела и практически невозможно посетить все виноградники за один день, путешествуя на автомобиле. Стратегия Джексона в буквальном смысле подразумевает «высокую отметку» качества и вкуса. «У винограда, выращенного на склоне, совсем иной характер, — поясняет он. — Вода на таком участке сбегает вниз, поэтому меньше влаги задерживается внутри плода. Ягоды в результате мельче, зато имеют гораздо более выраженный, интенсивный вкус. Вина с таких виноградников интереснее, сложнее по вкусовым характеристикам».

«На самом деле мне близко французское понятие *terroir* (почвы), — говорит Джексон. — Оно означает, что каждый природный микроучасток уникален, имеет свои особенности и характер, который связан с почвой, климатом, рельефом, растительностью, ирригацией и тому подобным». Микроучасток, по Джексону, может быть не больше акра и располагаться на склоне какого-нибудь холма. Сотрудникам известны вкусовые нюансы и химический состав винограда, который растет на каждом микроучастке. Географическое положение виноградников не случайность, а результат определенной стратегии, направленной на получение доступа к *terroir* с наиболее выраженными, уникальными вкусовыми профилями. Однако отношение Джексона к понятию *terroir* в корне отличается от принятого другими виноделами. Для него имеет значение не столько ярко выраженный характер вина, присущий данной местности, сколько доступ к винограду с нужным вкусовым профилем или «слоями» вкуса, которые необходимы для производства превосходного купажного вина.

Барбара Бэнк описывает продукцию Kendall-Jackson как «массовую уникальность», и Джексон вполне с ней согласен: «Я по природе популист. Я увидел возможность создания вина с превосходным вкусом для “среднего” человека. Взял французскую модель и “американизировал” ее. Конечно, я внес в нее некоторые коррективы, но основные принципы остались прежними. Технология позволила нам применять искусство создания вина в больших масштабах, используя продукцию различных виноградников».

Размышляя о своем успехе, Джексон вторит нашим собственным соображениям об аутсайдерах: «Мы были чужаками в этой отрасли. В самом начале у нас было не так уж много земли, и нам поневоле пришлось действовать по-другому, более изобретательно. Но в то же время мы пользовались определенной свободой, свободой от необходимости следовать традиционным способам производства. Мне кажется, большая часть наших инноваций — как раз результат того, что мы были аутсайдерами».

Новичок в отрасли, Джексон по-своему перекроил последовательность действий, которая была привычна для винодельни при создании брэнда. Традиционная модель была последовательна и логична: приобрести землю, посадить и вырастить виноградники, выработать и довести до совершенства процесс производства вина, начать распространение продукции, приобрести известность и, наконец, создать брэнд. Проблема в том, что для приобретения земли требуются время и средства, еще по крайней мере пять лет необходимо на выращивание лозы, после чего еще многие годы уйдут на приобретение навыков и достижение требуемого вкуса самого напитка. Джексон увидел возможность изменения цепочки начисления стоимости, сократив свой путь на рынок и снизив первоначальные инвестиции. Свою последовательность действий он формулирует следующим образом: 1) контроль над процессом производства вина, 2) создание брэнда и 3) приобретение земли.

В начале карьеры Джексон использовал модель производства, которая основывалась на приобретении сырья у различных поставщиков. Самостоятельно он выращивал не так уж много винограда. Для того чтобы получить нужное ему количество, он заключал контракты на поставку с теми виноградниками, которые могли обеспечить виноград, соответствовавший заданным им вкусовым требованиям. Затем Джексон и его мастера-виноделы оценивали каждый сбор, используя научные методы, полученные у университетских специалистов, чтобы удостовериться в качестве и соответствии ожидаемому вкусовому профилю. Следующим этапом стала разработка процесса купажирования, тщательный подбор формулы смешивания вин, способной достичь точного соответствия нужному вкусу. Джексон нанимал лучших виноделов, которые создавали бы для него лучшие вина, первым среди них был Джек Стил. «Контроль, — утверждает Джексон, — это главное. Необходимо контролировать каждый этап производственного процесса».

Следующим шагом стал выход на рынок. Небольшая поначалу винодельня Kendall-Jackson не имела тех возможностей дистрибуции и маркетинга, какими располагали крупные производители, поэтому Джексону снова пришлось изобретать новый подход, и он проявил себя весьма грамотным маркетологом и создателем успешного брэнда. «У каждого вина своя история, — сказал он. — Необходимо заинтересовать ею покупателя». В первую очередь, Джексон сконцентрировал усилия на участии в различных конкурсах: производимые им вина должны были получать престижные награды в Калифорнии. Ему хотелось, чтобы его заявления о превосходном качестве и вкусе продукции компании были подтверждены экспертами, нужно было обеспечить громкий успех каждой марки вина. И он

доказал свои способности: начиная с самого первого Chardonnay он получил больше наград, чем любой другой винодел. Награды эти он затем использовал, чтобы заинтересовать и продавцов, и покупателей. Недовольство существующей трехуровневой системой сбыта заставило его создать большой отдел розничных продаж, призванный дополнить обычный оптовый канал сбыта, и следить за своевременной оплатой поставок, заключением контрактов и реализацией вин в розничной торговле. И, наконец, он разработал привлекательные для потребителя этикетки, отражающие уникальность каждой марки его вина, и зарегистрировал в качестве торговой марки изобретенные им названия, такие как True Coast («Истинное побережье») и Flavor Domaine («Вотчина вкуса»).

По мере роста компании Джексон докупал все больше виноградников. Прежде всего, он был заинтересован в тех уникальных природных особенностях, которые могли обеспечить ему поставки наиболее высококачественных сортов. Этим объясняется его особый интерес к виноградникам на склонах гор и холмов. Ему также хотелось улучшить качество уже приобретенных участков, максимально обогатить имеющиеся *terroir*. С этой целью он нанял лучших специалистов-виноградарей и потребовал от них постоянного внедрения самых последних достижений науки в процесс выращивания лозы и сбора плодов. По мнению Джексона, таким образом он завершил построение «треножника качества»: отбор сортов, виноградарство и энология (производство вина).

Новый «мировой порядок»

Американская «винная революция» спровоцировала «винные революции» по всему миру. Соединенные Штаты, Австралия, Чили и Южная Африка постоянно внедряют инновации, повышая качество продукции на разных ценовых уровнях, захватывая все большую долю рынка и делая так, что «большой американский вкус» начинает доминировать по всему миру. Помимо нового подхода к купажированию вин большой шаг вперед был сделан и в практике виноградарства, в особенности в области шпалерных посадок и формирования листового покрова. Производители научились обеспечивать максимальный доступ солнечных лучей к каждому растению и таким образом увеличивать урожай без потери качества.

А тем временем производители традиционных винодельческих стран Старого Света постепенно теряют позиции, их производственные мощности полностью не задействованы, доля продукции на зарубежных рынках падает, они страдают от ограничений внутри своей страны, их душит стро-

гое законодательное регулирование и слепое следование традициям. Однако, как мы уже видели на примере других отраслей, обновившихся под воздействием брэндов «новой роскоши», на рынках Америки и других стран появляется множество новых производителей, которые пытаются извлечь выгоду из возросших запросов покупателей, при этом все, что может предложить большинство из них, — это низкие цены и сногшибательные этикетки. В результате рынок поляризуется: расширяется выбор в нижней части ценовой шкалы, и в то же время начинают процветать дорогие бутики. А винодельни, предлагающие вина в среднем диапазоне цен, испытывают постоянное давление, с трудом сохраняя отличительные особенности своих брэндов.

Когда-то продукция европейских производителей составляла 90% импорта вин в Соединенные Штаты. Сегодня их доля снизилась до 60% и продолжает уменьшаться, что создает излишки произведенных вин в европейских странах. За последние десять лет доля Старого Света (стран Западной Европы) в мировом производстве вин сократилась с 79 до 67%. Побеждают аутсайдеры, потому что они снижают издержки, больше инвестируют в новейшие технологии, используют хитроумные методы маркетинга и разумную стратегию цен.

За последнее десятилетие особенно быстро развивалось виноделие в Австралии. С 1988 по 1998 год площадь виноградников на этом континенте удвоилась. Доля австралийцев в общем объеме международного экспорта вин увеличилась за десять лет с 1 до 5%, а объем зарубежных продаж растет на 45% ежегодно. Соотношение резко переместилось в сторону вин класса «премиум» и «суперпремиум», за последние 7 лет цена одного литра увеличивалась на 8% в год. В 2002 году доля Австралии на показательном в этом смысле рынке Великобритании впервые превысила долю Франции. Качество австралийских вин практически не зависит от погоды: новейшие ирригационные системы гарантируют стабильно высокое и одновременно однородное качество винограда. А вот винодельческие провинции Франции куда более подвержены погодным влияниям, и за несколькими прекрасными урожаями может последовать череда неудачных лет.

Своим успехом Австралия была обязана трем основным факторам: богатству и доступности земельных угодий, достижениям в науке и технике и скорости, с которой лидеры австралийского виноделия отреагировали на готовность потребителей платить больше. Для австралийских вин издержки на землевладение, необходимые при производстве 14-долларовой бутылки вина, составляют приблизительно 3,5% от продажной цены, в отличие от 7,5% для аналогичного американского продукта. Еще большее значение имеют инновации, привнесенные австралийцами в науку о вине. При

том что доля Австралии в мировом производстве вин составляет всего 3%, жителями этого континента написано несоразмерно большое количество научных работ по виноградарству и энологии. Вот что говорит один из экспертов в этой области: «Развитие и применение новых технологий — вот в чем секрет успеха Австралии. В отличие от многих европейских предприятий, руководителем винодельни в Австралии крайне редко становится сын ее владельца, чаще это наемный менеджер, получивший университетское образование и имевший опыт работы на многих виноградниках мира». Эта практика привела к появлению так называемых «летучих виноделов» — специалистов, консультирующих сразу несколько предприятий в собственной стране во время «горячего» сезона виноделия, а затем отправляющихся в другое полушарие, где как раз начинается такой сезон, получая в результате двойную возможность для изучения предмета. Готовность к работе, критический подход к существующим методам и умение быстро накапливать знания породили новую культуру виноделия, представители которой обладают потрясающей способностью к пониманию, адаптации и улучшению методов производства вин, используемых в других культурах и странах.

Методы «новой роскоши» от «купажных дел мастера»

История феномена «готовности платить больше» в виноделии лишний раз доказывает действенность восьми основных методов, применяющихся лидерами рынка «новой роскоши»:

1. Ни Роберт Мондави, ни Джесс Джексон *никогда не позволяли себе недооценивать потребителя*. Даже не имея проверенной модели для подражания, они верили, что смогут поднять средний рынок на новый, более высокий уровень качества, вкуса и привлекательности. Эта идея превратилась в основную задачу их жизни.

2. Джексон, как никто другой, был полон решимости *разрушить существующую кривую спроса* (цена/объем продаж) и начертить новую, а не пытаться действовать в традиционных рамках. Он увидел потенциал для создания нового сегмента рынка — с более высокими ценами и с большим объемом продаж. Сегодня самые крупные торговые марки Джексона по-прежнему занимают позицию, которая находится за пределами существующей в отрасли кривой спроса.

3. Готовность потребителей покупать товар по более высокой цене была вызвана *лестницей его реальных преимуществ*. Решительный прорыв был достигнут за счет лучшего вкуса по доступной цене, товар отвечал эмоци-

ональной потребности покупателей в получении удовольствия, социальных контактах, чувстве близости, самовыражении и познании нового. Умение разбираться в винах стало для потребителей средством установления контактов и общения с такими же энтузиастами винного дела.

4. Созная, что конкуренты не дремлют, Джексон и другие лидеры продолжали *ускорять внедрение новаторских идей, повышать качество и поставлять потребителю безупречный товар*. За последние пять лет винодельцы уменьшили производительность с одного акра лучших виноградников долин Напа и Сонома на 10%, с тем чтобы обеспечить более высокий уровень качества и выраженного вкуса получаемых урожаев.

5. И Мондави, и Джексон *увеличили диапазон цен на свои товары и расширили позиционирование брэндов*. Соотношение между высшей и низшей ценами на их товары составляет не менее 7:1. Они строят философию своих брэндов на стремлении достичь наивысшего качества для каждого уровня цен.

6. Джексон *самостоятельно определил цепочку начисления стоимости, таким образом, чтобы его товар твердо стоял на всех ступенях лестницы преимуществ*. Он использовал систему внешних закупок, чтобы преодолеть структурные барьеры отрасли. Он подчеркивал, что контроль над цепочкой начисления стоимости важнее, чем непосредственное владение всеми ее элементами. И он показал себя истинным мастером в организации и управлении подобной цепочкой от самого ее начала и до получения конечной прибыли.

7. Джексон и Мондави *использовали силу маркетинга и закладывали основы успеха своего брэнда при помощи его приверженцев*. Мондави делал акцент на образе «жизни со вкусом», дополнив вино прекрасной кухней и окружив его атмосферой культуры и искусства. Он создал уникальную концепцию винодельни как туристической достопримечательности и превратил посещение производства в захватывающее приключение, апеллирующее ко всем органам чувств. Джексон использовал ключевые фигуры мира вин и результаты конкурсов, чтобы привлечь внимание к своему продукту, сочинил увлекательные истории, объясняющие названия вин, и применил новаторский подход, создав специальный отдел продаж, чтобы следить за размещением товара и каналами сбыта.

Ключевым моментом в развитии отрасли стала идея *маркетинга как обучения*, направленная на то, чтобы привлечь внимание потребителей к данному виду товаров, превратив покупателей в настоящих ценителей. В этом смысле важным этапом стало появление в периодической печати таких ориентированных на потребителя изданий, как *Wine Spectator* и *Wine Advocate* Роберта Паркера. В этих изданиях, тиражи которых значительно выросли в период с 1985 по 2000 год, нет обзоров вин, написанных

невнятным поэтическим языком, который так любят охочие до дармовой выпивки журналисты. Напротив, вина в них оцениваются объективно, по числовой шкале, отражающей дегустацию «вслепую» — «этикетка и цена не имеют значения». Так постепенно разрушается сложившееся в Старом Свете надуманное представление о сложности и элитарности вин и их потребления.

8. И Мондави, и Джексон *атаковали свою отрасль с позиции аутсайдеров*, не оглядываясь на общепринятое мнение и зачастую действуя наперекор традициям. Джексон, как нам кажется, особенно в этом преуспел при создании очередного поколения вин из различных уголков земного шара, в том числе Австралии, Чили и Италии. Он понял, что вдохновение и новаторские идеи будут и в дальнейшем все чаще исходить из стран Нового Света.

Готовность платить больше за качественные вина

По нашему мнению, явление «готовности платить больше» за качественные вина будет развиваться. Под воздействием жесткой конкуренции и новых достижений науки качество вина будет повышаться на всех уровнях ценовой шкалы, сохраняя свою стабильность. Производство, скорее всего, обгонит рост потребительского спроса. В Калифорнии, например, приблизительно 20% виноградников слишком молоды, чтобы дать урожай для производства вина. Рост качества вызовет избыток продукции в нижнем сегменте рынка. Тем компаниям, основная доля продаж которых осуществляется по ценам средним и выше среднего, придется покинуть рынок или понести серьезные убытки. Рост и прибыльность сосредоточатся в области высоких цен. Доля импорта из Австралии на рынке США будет стремительно расти, а многих производителей из стран Старого Света ждет постепенный упадок, причем на всех зарубежных рынках. Однако есть и такие европейские производители, которые успели уловить сигналы от потребителей, «готовых платить больше», и производят вина, отвечающие более высоким показателям качества и эмоциональной привлекательности, некоторые из них даже восприняли международный стиль, требующий более выраженного, яркого вкуса. Есть в Европе и производители, которые стремятся к созданию новых брэндов не на основе усредненного международного стиля, а с использованием местных вариаций сортов винограда, их отличий и тонкого баланса вкуса. Вполне возможно, что следующая волна «новой роскоши», которая бросит вызов лидерам Нового Света, зародится именно в Европе.

Для аграрной отрасли, традиционно в большом объеме использующей ручной труд, произошедшие за последние 30 лет перемены — явление беспрецедентное. Вот что говорит об этом Джесс Джексон: «Когда-то значительный шаг вперед в области виноделия требовал около 50 лет. Затем этот период сократился до двадцати. Теперь речь идет о трех-четырех годах. Скорость обновления и улучшения отрасли просто поражает. Приблизительно раз в 10 лет приходится полностью отбросить все, что, как тебе казалось, ты знал о виноделии. Это создает для нас постоянный стимул. Мы должны все время изобретать себя заново».

Это предостережение относится ко всем именитым игрокам на винном рынке США. Для них существуют как минимум две возможные угрозы. Европейские производители обладают огромным опытом виноделия и горячей приверженностью ремеслу, они вполне способны разработать новые и интересные вкусы, которые получают дополнительное преимущество за счет эмоциональной связи с виноградниками, сортами и историческими традициями стран Старого Света. Кроме того, существуют и другие страны, такие как Румыния и Чешская Республика, вполне способные производить высококачественные и недорогие вина, которые могут вызвать глобальные изменения на рынке.

Американским винам и американским производителям уже удалось изменить мировой вкус, но вкус подобен моде: самое новое всегда кажется лучшим.

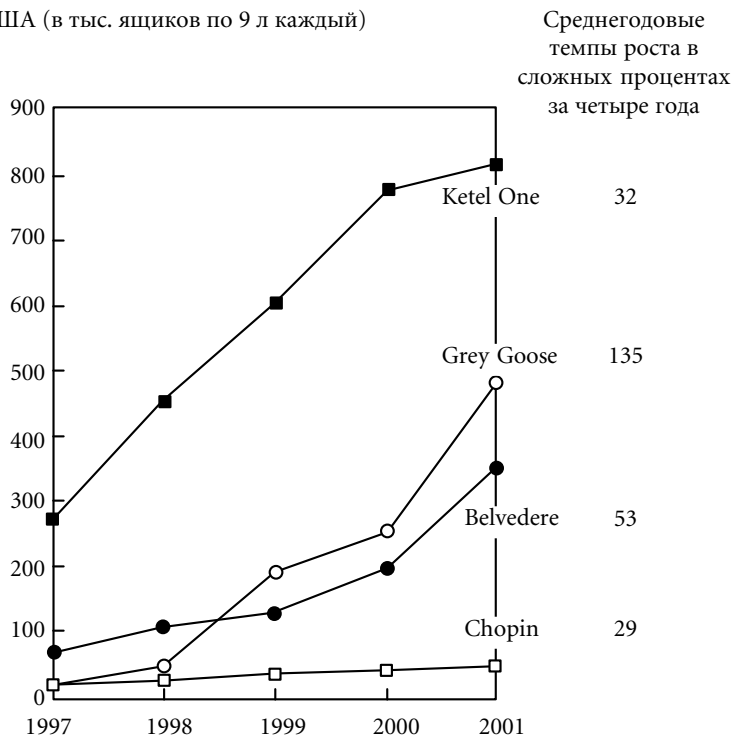
Старый Свет в бутылках «новой роскоши»

Могут ли брэнды «новой роскоши» появиться в отрасли, которая переживает спад? Если речь идет о водке и других дорогих напитках, а также о пиве, ответом будет однозначное «да». «Новая роскошь» связана с понятиями рождения и возрождения, она создает спрос даже тогда, когда кажется очевидным, что происходит неотвратимое движение в другую сторону. Компания Millennium Import LLC доказала это на примере водки Belvedere, и то же самое сделала The Boston Beer Company со своим пивом Samuel Adams Boston Lager.

Belvedere: изобретая водку заново

Водка — один из тех видов товаров, которые, на первый взгляд, вряд ли способны зародить в сердцах покупателей желание «платить больше». В отличие от потребления вина, потребление крепких напитков на душу населения уже более трех десятилетий держалось в Соединенных Штатах на одном и том же уровне или даже снижалось. В 1975 году американцы выпивали в год два галлона крепких напитков на душу населения. К 1995 году эта цифра снизилась до 1,2 галлона, что чуть больше половины от прежнего уровня. Вино, впервые обогнавшее по потреблению крепкие напитки в 1980 году, теперь опережает их более чем на 50%. Потребление традиционных сортов виски снизилось с 43 млн. ящиков в 1985 году до 30 млн. в 1990-м, а объем продаж падал на 3,6% в год. Продажи других крепких напитков в этот период тоже упали: джина — на 2,3% ежегодно, бурбона — на 2,7%, а шотландского виски — на 5,2%. В 1970-х — начале 1980-х годов отрасль полностью сформировалась, доли рынка и позиции игроков стабилизировались, и крупных производителей устраивали получаемые ими прибыли от устоявшихся брэндов.

Потребление в США (в тыс. ящиков по 9 л каждый)



Водка заняла в сознании американцев место шотландского солодового виски. Водки сортов премиум и суперпремиум представляют собой самые быстрорастущие сегменты на рынке этого продукта.

Однако уже в начале 1980-х годов образовалась противоположная тенденция: небольшие новаторские компании, производящие дорогие сорта, бросили вызов почившим на лаврах лидерам и решительно заявили о себе как о брэндах «новой роскоши». С 1995 года эти дорогие марки вызвали настоящий ренессанс в области крепких напитков, в период с 1995 по 2001 год объем продаж дорогой продукции увеличился на 40%, в то время как объемы продаж недорогих напитков снизились на 5%.

Ярче всего возрождение проявилось в производстве водки. Майкл Рукс, создатель водки Absolut, обращается взглядом в прошлое: «Еще 25–30 лет тому назад считалось, что разные водки не имеют отличий ни во вкусе, ни в запахе. Сейчас водку можно сравнить с вином. Один сорт водки отличается от другого не меньше, чем, скажем, бордо от бургундского». Рукс был первым, кто ухватился за возможность выделиться среди изживших себя, мало дифференцируемых, лишившихся эмоциональной притягательности брэндов. Стоимость водки Absolut была установлена на 75% выше, чем

у признанного лидера отрасли — водки Smirnoff, и на протяжении 1980-х Absolut переживала период бурного роста. С 1985 по 2000 год потребление водки Absolut во всем мире значительно выросло — от менее 1 млн. до 5 млн. ящиков, при этом среднегодовые темпы роста объема продаж составили 13%. Показатели лидера отрасли, водки Smirnoff, тем временем снизились с 7,5 млн. до 6,5 млн. ящиков. В долларовом эквиваленте новичок отрасли обошел по продажам ее лидера в первые 10 лет своего существования.

А потом история повторилась. Стоило водке Absolut превратиться в признанного лидера отрасли, как на рынке появилась новая когорта новичков, предложившая сорта водки класса «люкс» как минимум на 75% дороже, чем Absolut, самыми заметными среди них были водки Belvedere и Grey Goose. В следующие пять лет доля новых дорогих сортов сравнялась с водкой Absolut в долларовом эквиваленте. Всего за два десятилетия в отрасли дважды произошла революция. К 2001 году сорта «премиум» и «суперпремиум» составляли 30% общего объема продаж, 50% продаж в долларовом эквиваленте и — потрясающая цифра! — 70% от всей прибыли по данной категории. Как и в других видах товаров, эта череда революций была связана с фундаментальными изменениями в потребностях покупателей и достижениями самого бизнеса.

Водка «новой роскоши» затрагивала три из четырех эмоциональных установок потребителя. Первая и главная: «роскошная» водка — это идеальный «социальный сигнал», один из аспектов установки на выражение «индивидуального стиля». Заказывая напиток в баре, потребитель выделяет себя из толпы и заявляет о своей утонченности, вкусе и стиле. Все дело в моде. Заказать мартини с водкой Belvedere считается сегодня изысканным и стильным, заказать мартини с Absolut, по словам одного из респондентов, — «прошлый век». И при этом для человека, готового потратиться, 15 долларов за мартини с водкой Belvedere — вполне доступное удовольствие.

Подтверждением того, что продукт успешно соответствует этой эмоциональной установке, является преобладание продаж «для употребления на месте» (в барах и ресторанах) над розничными продажами в магазинах. Уменьшение этого соотношения означает, что брэнд перестал быть символом, его уже не заказывают, чтобы привлечь внимание к своей персоне.

Следующая эмоциональная установка — «поиск». Для многих потребителей водки «новой роскоши» часть удовольствия заключается в умении разбираться в тончайших различиях вкуса, познаниях в истории создания различных сортов и торговых марок. Этим потребителям важна не только мода на конкретный напиток, они не меньше ценят и то, что превращают-

ся в подлинных ценителей и приобретают новые навыки. И, наконец, водка «де люкс» апеллируют к нашему «стремлению к общению». В конце концов, алкоголь пьют, как правило, в компании.

Эллен, пятидесятичетырехлетняя вдова и владелица виноградника, демонстрирует существующую в сознании ценителя водки связь между составляющими ее лестницы преимуществ. Она с удовольствием выпивает мартини, когда ужинает вне дома, но только в том случае, если коктейль приготовлен с использованием водок Ketel One, Voxх или Grey Goose. «Если невозможно достать эти три сорта, я, может быть, соглашусь на Absolut, но и только. Я никогда не буду пить Stoli¹. Зачем? В мире хватает хороших водок, и на меньшее я не согласна». Для Эллен значение имеет скорее «поиск», чем модный имидж. Она не любит ходить в модные бары, ее предпочтения основаны на целом ряде технических и функциональных преимуществ, которые она в состоянии описать. «Если уж я пью мартини, то это должен быть хороший мартини, иначе я и не буду его заказывать. Главное отличие состоит в мягкости. Я очень разборчива».

Другие ценители водки также оказались способны обсудить с нами тонкие технические и функциональные отличия любимой марки. Водка Absolut с лимонным соком и без льда — излюбленный коктейль Крейга, тридцатипятилетнего холостяка из Лос-Анджелеса. «Водка Absolut очень хорошо отфильтрована, она довольно чистая и не вызывает у меня похмелья». Крейг признает, что, возможно, не сумеет почувствовать разницу, если ему подадут коктейль с водкой другой марки, но уверен, что все поймет «на следующее утро». Наденка тоже может рассказать о функциональных отличиях своей любимой водки Belvedere, ее вкусе и отсутствии похмелья. Но для нее в Belvedere важен не только вкус, но и создаваемый этой маркой определенный имидж: заказывая Belvedere, она добавляет чуточку столичного блеска в «скучную жизнь в Мичигане», где она сейчас получает степень магистра делового администрирования. Вот что она сказала нам: «Belvedere — это очень модно. Раньше я пила мартини с водкой Absolut и парой оливок. Теперь — мартини с Belvedere и парой оливок. Несколько месяцев назад я встретила подругу, с которой не виделась уже пять лет. Она пьет Belvedere и кажется мне очень модной, ну просто шикарной. Подруга живет в Нью-Йорке и знает все — что модно, а что уже нет. Она очень привлекательна. Такому имиджу очень подходит Belvedere».

История дорогой водки следует схеме, которую мы уже наблюдали у других видов товаров «новой роскоши»: революция, спровоцированная

¹ Имеется в виду водка Stolichnaya.

производителем, который является новичком в отрасли, не связан ее прописными истинами и имеет четкие представления о том, как построить превосходный брэнд, основанный на трех ступеньках лестницы реальных преимуществ.

Водка Belvedere, известный сегодня брэнд, была создана Эдвардом Филлипсом, руководителем Millennium Import LLC. Она была выпущена на рынок Соединенных Штатов в 1996 году, и к настоящему времени объем ее розничных продаж достиг отметки в 1 млрд. долларов. Филлипс и его детище Belvedere фактически создали новый рыночный сегмент «роскошных» водок. Как и лидеры других отраслей, Филлипс четко сформулировал концепцию будущего брэнда, способного трансформировать отрасль, и затем предоставил потребителю точную комбинацию технических, функциональных и эмоциональных преимуществ.

Филлипс, уже имевший многолетний опыт в области торговли спиртными напитками, с интересом наблюдал, как создатели водки Absolut добивались для своего товара лидирующего положения в отрасли. Вот что он рассказывает: «У них был лучший маркетинг и, безусловно, лучшая реклама из когда-либо виденных мною в отрасли крепких напитков». Однако Филлипс самостоятельно проанализировал ситуацию в отрасли и заметил зияющую пустоту в верхней части рынка: «Самый значительный на тот момент вид спиртных напитков, водка, не был представлен сколько-нибудь выдающимся товаром. В любой другой категории, в том числе шотландского виски, текилы и джина, были дорогие и высококачественные товары, водки же такой не было. Часто путешествуя по Польше, мы убедились: старое утверждение, что все водки одинаковы, ошибочно. Мы не только узнали, что между водками существуют серьезные различия, но и поняли: по разнообразию сортов и богатству истории польскую водку можно сравнить с лучшими винами в винодельческих регионах мира. Перегонка водки — традиционное для поляков ремесло, которое в каждом районе страны имеет свои особенности. В то время там существовало около тридцати таких районов, и производимые в них напитки крайне отличались по составу. Я стал тщательно изучать марки польских водок, их историю и перспективы. Однажды я совершенно случайно наткнулся в магазине duty-free в аэропорту на бутылку водки Belvedere. Это было озарением: я ясно представил, какой будет новая “роскошная” водка».

Для того чтобы реализовать свое видение, Филлипсу понадобилось пройти четыре этапа:

- разработать продукт, который действительно будет качественнее имеющихся и при этом принципиально от них отличаться;

- создать сигналы, сообщающие о подлинности и уникальности напитка;
- запустить брэнд на рынок;
- поддерживать целостность брэнда.

Разрабатывая водку Belvedere, Филлипс и его команда пошли от самых истоков: они решили использовать высококачественную рожь сорта Dankowski из польского района Мазовия¹ и способы дистилляции, сложившиеся за почти шестивековую историю производства этого напитка. Согласно Филлипсу, на уникальных почвах Мазовецкого воеводства растет рожь, содержание крахмала в которой намного выше, чем в других сортах. А золотая рожь сорта Dankowski, растущая исключительно в Мазовии, создает особый вкус производимой из нее водки — «сладковатый, с ванильным послевкусием и легким ванильным ароматом».

Филлипс и его команда тщательнейшим образом выверяли и оттачивали процесс производства, прежде чем добились нужного им вкуса конечного продукта. На исследования и разработку потребовалось более двух лет. При этом Филлипс воспользовался помощью самих потребителей. Его интересовали не их представления об абстрактной водке класса «люкс», а предложения по конкретному, осязаемому улучшению уже существующего продукта. Он привлек к работе как непрофессионалов — ценителей водки, так и около 350 профессиональных барменов в качестве дегустаторов пробных партий. Используя такие дегустации для проверки результатов очистки, его научная группа выработала процесс производства, основанный на четырех последовательных перегонках. По мнению дегустаторов, именно четыре перегонки обеспечивали водке Belvedere оптимальный вкус. Пять (или более) перегонок ухудшали результаты, так как лишали водку некоторых наиболее привлекательных особенностей ее вкуса. Такая система постоянной оценки со стороны любителей и барменов позволила создать напиток с мягким, тонким и многоплановым вкусом, избавленный от многих «вторичных продуктов брожения», вызывающих похмелье: примесей амилового, пропилового и изопропилового спиртов (и от других примесей). Водка, которая и так была наименее «похмельным» из крепких напитков, стала еще более «дружелюбной к потребителю».

Возглавляемая Филлипсом команда разработала новый продукт, фактически начав с создания прочного основания из технических и функциональных преимуществ, определяемых самими потребителями. С техниче-

¹ Мазовия (Mazowsze) — историческая область Польши, в среднем течении Вислы и нижнем течении Нарева и Буга.

кой стороны, водка Belvedere могла похвастаться четырехкратной перегонкой, использованием угольных фильтров для очистки продукта, опытом производства, насчитывающим шесть веков, и использованием уникальных ингредиентов. Функционально она давала потребителю напиток, который легче пился и отличался удивительной мягкостью и уникальным вкусовым профилем — «тонким ароматом и сладковатым длительным послевкусием».

Разработав товар, реально превосходящий возможных конкурентов, Филлипс занялся созданием истории, романтизирующей его происхождение, подлинность и историческое наследие: «Подлинный характер напитка и его исторические польские корни имеют определяющее значение для сущности нашей торговой марки. По происхождению мы торговая марка с шестисотлетней историей. Само название принадлежит исторической резиденции королей и президентов Польши, которая была построена в XVIII веке. Сейчас это одно из самых красивых зданий Варшавы, расположенное в живописном парке». Филлипс также создал красивую, отличающуюся от других упаковку, подчеркивающую качество и изысканность производимого им продукта. Бутылка впервые с начала промышленного производства водки закупоривается натуральной пробкой с изображением дворца Бельведер. Наклейка на обратной стороне бутылки содержит четкую информацию о происхождении товара и его принципиальных отличиях, давая приверженцам этой торговой марки возможность рассказать о ее истории и блеснуть познаниями, умом и светской искушенностью.

Следующим этапом стал вывод «роскошной водки» на рынок. Филлипс и его команда стали пионерами новой модели построения брэнда, так называемого «маркетинга открытий». Эта модель основана на том, чтобы выявить и сделать приверженцами брэнда тех потребителей, которые первыми попробовали товар и способны повлиять на создание тенденций потребления в данной категории. Идея состоит в том, чтобы помочь этим приверженцам совершить еще одно открытие: ощутить преимущество — «быть в теме» и, соответственно, получить возможность влиять на других целевых потребителей. «Мы называем это чувством информационного превосходства над другими людьми», — говорит Филлипс. Незадолго до выпуска товара на рынок он опубликовал небольшие рекламные объявления о водке Belvedere в «уголке Tiffani» (верхнем правом углу третьей страницы) газеты *Wall Street Journal*. «Нам не хотелось обрушивать на потребителей поток рекламы. Пусть лучше они, наткнувшись на помещенное в газете объявление, почувствуют себя умными и наблюдательными, сумевшими обнаружить нечто особенное. Мы не хотели через силу навязывать потребителю новую водку».

Чтобы привлечь к марке внимание и обеспечить первоначальные продажи напитка, Филлипс сосредоточился на трех группах лиц, способных влиять на поведение потребителей. Во-первых, он составил список знаменитостей и общественных деятелей, включающий Роберта Редфорда, Джека Смита (в то время — руководителя компании General Motors), Билла Клинтона, Барбару Стрейзанд, Роберта де Ниро и многих других, и разослал им красиво упакованные бутылки Belvedere, приложив к ним личное письмо. Во-вторых, он постарался обратить в свою веру самых популярных владельцев баров и начал с привлечения трех с половиной сотен барменов к участию в разработке продукта. «Когда водка Belvedere, наконец, появилась на рынке, они уже думали о ней как о *своей* торговой марке, — говорит Филлипс. — Они чувствовали, что способствовали ее созданию». Плюс к тому сотрудники компании Millennium провели серию презентаций для барменов по всей стране, чтобы рассказать им о пяти отличительных преимуществах водки Belvedere и заложить основы их лояльности брэнду. И, наконец, члены ударной команды Филлипса сосредоточились на лучших элитных ресторанах страны. Они предоставили сотрудникам ресторанов информацию о технических вкусовых отличиях водки «новой роскоши» и рассказали руководителям об экономической выгоде, которую обеспечат посетители, заказывающие martini с Belvedere по 15 долларов за порцию. Филлипс и его команда поработали с каждым из рынков страны, обеспечив известность товара во всех кругах, влияющих на его потребление. Одним из важных числовых показателей известности марки является ее представленность в меню напитков лучших баров и ресторанов. Результат — 55–60% от общего объема продаж — приходится на потребление в барах, что свидетельствует о сильной позиции марки на рынке.

Создав первый серьезный водочный брэнд «новой роскоши», Филлипс приложил все усилия к тому, чтобы надежно его защитить. Он ревностно следил за соблюдением целостности брэнда и его соответствием историческому наследию, не допускал чрезмерного роста производства и избегал падения престижности. Вместе с командой он сформулировал для компании «Принципы маркетинга на рынке роскоши», которые вывешены на стене его кабинета:

1. Роскошные брэндсы должны во всем придерживаться более высоких стандартов.
2. Целостность брэнда поддается измерению.
3. Мало не всегда плохо.

4. Сохраняйте целостность бренда, контролируя качество каждой бутылки.
5. Любая негативная ассоциация с брендом уменьшает его целостность.
6. Если что-то подобное уже существовало или делалось, сделай это по-новому или не делай вообще.
7. Приведи свои цели и достижения в соответствие с принципами роскоши.
8. Роскошные бренды приносят роскошные прибыли.

Водка Belvedere, доступный, хоть и сверхдорогой товар «новой роскоши», достигла большого успеха на рынке и способствовала общему возрождению отрасли крепких напитков. Мартини с водкой Belvedere по цене 12–15 долларов — удовольствие, которое вполне может позволить себе любой потребитель, решивший во весь голос заявить о своем изысканном вкусе. Тем не менее позиции брендов «суперпремиум» еще очень нестабильны, и преимущество первого хода на рынке не является гарантией его лидирующей позиции.

Водка Grey Goose стала третьим сверхдорогим предложением на рынке водок после торговых марок Belvedere и Chopin, однако в настоящее время является самым крупным игроком этой части рынка. Ей удалось обойти Belvedere в основном благодаря используемой маркетинговой стратегии. В отличие от пропаганды через барменов, которую использовал Филлипс, водка Grey Goose широко рекламировалась как занявшая первое место в престижном конкурсе, проводимом Чикагским институтом проверки качества спиртных напитков. Потребители рассматривают подобный рейтинг торговой марки как подтверждение своего выбора и используют его в качестве аргумента в разговорах о любимой водке, так же, как ценители вин воспринимают результаты значительных международных и национальных конкурсов. Филлипс и команда компании Millennium с презрением относятся к методологии, использованной Чикагским институтом проверки качества, и указывают на то, что последующие конкурсы закончились для водок Belvedere и Grey Goose вничью. Но ничего не поделаешь: как в свое время Джесс Джексон построил успех торговой марки на результатах первой победы в конкурсе, так и Grey Goose успешно использовала награду в борьбе за лидерство.

Однако популярность роскошной водки во многом связана с модой, и сегодняшний лидер может завтра остаться за бортом. А борьба за сферы влияния будет продолжаться.

Samuel Adams: лучшее пиво, сваренное в Америке

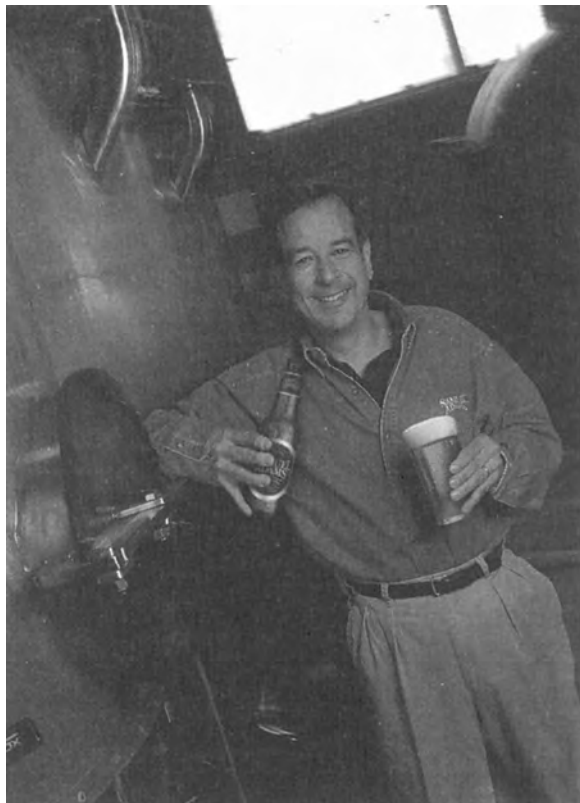
Как и в случае с водкой, производственный процесс занимал центральное место также в разработке нового пива «с европейским характером» — Samuel Adams Boston Lager.

Пивоварение было одной из первых американских индустрий, претерпевших в конце XIX века революционные изменения, связанные с внедрением новых методов производства и сбыта, повышением производительности труда и снижением издержек. Выжившие после эпохи сухого закона производители вложили деньги в дальнейшую индустриализацию пива, перешли на более светлые сорта для уменьшения расходов на сырье, сократили время пивоварения, увеличили размеры партий, внедрили высокоскоростную систему розлива и снизили расходы на дистрибуцию. Кроме того, пивовары открыли для себя возможности имиджевой рекламы и промо-акций, которые способствовали вытеснению с рынка более слабых производителей. Результатом стала немыслимая по масштабам консолидация отрасли. За последнее столетие отрасль, некогда состоявшая из 2 тыс. независимых местных производителей, сократилась фактически до трех общенациональных компаний, на долю которых приходилось 80% рынка пива. Сегодня лидером рынка является корпорация Anheuser-Busch с прибылью в 13 млрд. долларов, прибылью от основной деятельности 21% и ежегодными инвестициями в 1 млрд. долларов. Компания обеспечивает только 49% от общего объема продаж отрасли, зато получает 72% от общей прибыли. Это, пожалуй, один из самых серьезных и опытных конкурентных борцов в мире. Агрессивная конкуренция со стороны этой и двух других компаний — Miller Brewing Company и Coors Brewing Company — буквально выдавила с рынка менее значительных производителей.

За эти годы крупные игроки поднаторели в производстве огромных объемов товара с неизменным уровнем качества при низких затратах. Достигаемая за счет объема экономия просто потрясает. Затраты на изготовление пива на пивоварне с объемом производства 10 млн. баррелей могут быть на целых 20% ниже, чем при его изготовлении на пивоварне с объемом 500 тыс. баррелей. Единственная «проблема» для такой модели бизнеса — сам продукт. Неизменно качественный, свежий и дешевый, он в то же время лишен индивидуальных вкусовых особенностей и привлекательности «ремесла», одним словом — создает впечатление дешевого ширпотреба. Для крупных производителей вкус, аромат и индивидуальные особенности напитка не имеют решающего значения и являются вторичными. Отрасль находилась в застое, не было ни новаторских идей, ни новых продуктов, рассчитывать приходилось исключительно на лояльность целевой

аудитории. Среднее по цене пиво рекламировалось красотками в бикини и было рассчитано на мужское население в возрасте 21–25 лет. В результате на протяжении полувека средняя реальная цена пива постепенно падала, побуждая пивоваров к дальнейшему повышению производительности и сокращению издержек.

Затем, в 1984 году, на сцене появился Джим Кох. В то время он являлся менеджером проектов (аналог младшего партнера) в консалтинговой фирме The Boston Consulting Group (BCG) и должен был вот-вот стать полноправным партнером, когда его вдруг потянуло к самостоятельному предпринимательству. Вот что он рассказывает о себе: «Я наследник отца, пивовара в пятом поколении. В 1840-х годах мой прапрапрадедущка покинул Германию и прибыл в Сент-Луис, где его сын основал пивоварню Louis Koch, которая позднее вошла в состав одного из пивных картелей. Мой дед работал в компании Anheuser-Busch, а отец — на многих пивоварнях. Так что



*Джим Кох — основатель The Boston Beer Company.
Фотография предоставлена The Boston Beer Company.*

пиво у меня в крови». И вот Кох отложил в сторону калькулятор и собрал 240 тыс. долларов (100 тыс. из них — его собственные сбережения) на то, чтобы организовать The Boston Beer Company. «У меня была и остается одна задача — создать лучшее пиво Америки и научить людей разбираться в том, что такое по-настоящему хорошее пиво», — утверждает он.

Начав работу в BCG, Кох хотел прервать преемственность поколений и нарушить семейную линию потомственных пивоваров. «Но я видел, какая ситуация царит на нашем рынке пива, — рассказывает он, — местные сорта были относительно дешевыми, но и средненькими по качеству, а импортные стоили куда дороже, хотя по вкусу были еще хуже местных. И я сказал себе: если я смогу использовать лучшие ингредиенты для создания свежего и качественного продукта, то смогу изменить рынок. В активе у меня был прапрадедушкин рецепт, а также советы и поддержка отца».

Кох верил, что рынок пива созрел для сегментации, потому что в основных городах Восточного побережья происходило увеличение продажи импортных товаров. «Но пиво само по себе было омерзительным, — говорит Кох, — имело отвратительный вкус и запах. На то, чтобы пиво попало в розничную продажу, уходило не менее 90 дней, а во время перевозки оно часто подвергалось серьезным перепадам температур. Я сказал отцу: рынок достаточно созрел для появления на нем действительно хорошего пива. Думаю, мне стоит построить пивоварню».

Кох продумал и подготовил бизнес-план. «Я нарисовал на миллиметровке кривую спроса на рынке США, соотношение между ценой и объемом продаж. По моим расчетам выходило, что через пять лет мы будем продавать около 8 тыс. баррелей пива в год. Вот только наше пиво на деле оказалось за пределами кривой спроса. Как мог я предположить, что лучшее качество приведет к такому росту объема продаж? Я просто верил, что есть люди, которым хотелось бы чего-то лучшего, чем Michelob. Мы достигли желанной цели в 8 тыс. баррелей всего за пять месяцев. А нынешние объемы продаж в 1,3 млн. баррелей превзошли мои самые смелые мечты».

Как и многие другие новички на рынке «новой роскоши», The Boston Beer Company начинала очень скромно. Сначала в ней было всего два сотрудника: сам Джим и его прежний секретарь из BCG Ронда Кальман, которая стала выполнять функции менеджера по продажам. В первые шесть месяцев у них даже не было офиса. Все контакты осуществлялись по телефону. Встречи проводились в барах. Счета выписывались и штамповались вручную. Разработка нового продукта велась на кухне у Джима. «Вначале были только мы с Рондой, — рассказывает Джим. — Она знала бары и обладала навыками общения, а потому отвечала за отношения с потребителями. Начинали мы в Бостоне. Сделки заключали мы оба — и я, и Ронда,

а товар доставлял я сам. На следующий год у нас появилось несколько каналов сбыта в Вашингтоне и Нью-Йорке. Мне приходилось ездить туда три раза в неделю».

Среди первых нанятых компанией специалистов был один из известнейших мастеров-пивоваров Америки, доктор Джо Овадес, создатель светлого пива компании Gablinger's — первого светлого пива в Соединенных Штатах. Доктор Овадес помог Коху стандартизировать процесс варки, чтобы пиво можно было производить в больших объемах. При разработке технологического процесса они использовали качественные характеристики пивоваренного оборудования XIX века, рассчитанного на небольшие емкости для варки пива, и соединили их с появившимися уже в XX веке методиками обеспечения качества — в частности, низкотемпературной пастеризацией, применением оборудования из нержавеющей стали, автоматическим контролем за температурой с возможностью ее быстрого снижения и компьютерной записью показателей.

«Хотя поначалу нам пришлось чуть-чуть помучиться, мы знали, что наше пиво намного лучше», — говорит Кох. Соответственно, и цену на свою продукцию он назначил на 50% выше, чем у пива Heineken, и на 100% выше, чем у Budweiser. «У нас не было другого выбора, — поясняет он. — Наши издержки были намного выше. Такие цены были вызваны необходимостью. Но когда покупатель попробовал пиво, мы победили». Всего через полгода после первой поставки пять тысяч участников крупнейшего пивного фестиваля США назвали Samuel Adams Boston Lager «Лучшим пивом в Америке». Со дня этого первого успеха пивоварня Коха завоевала более семидесяти международных наград на пивных конкурсах в Австралии, Бельгии, Англии, Швеции и на «Большом американском пивном фестивале», где The Boston Beer Company стала единственной пивоваренной компанией, получавшей высшие награды ежегодно на протяжении 15 лет. В первые, самые сложные для компании годы, с 1985 по 1989-й, торговая марка Samuel Adams Boston Lager неоднократно называлась «лучшим пивом Америки», а *Time* называет ее лучшим пивом десятилетия.

Сегодня The Boston Beer Company — крупнейшая специализированная компания, продажа ее продукции в 2002 году составила 250 млн. долларов (по ценам приблизительно в два раза выше, чем у продукции торговых марок Budweiser, Miller Lite и Coors), а рыночная капитализация компании достигла 250 млн. долларов.

Итак, как создать пивоваренную компанию с нуля, имея всего 240 тыс. долларов начального капитала? Начинать следует с определения основных, наиболее важных элементов цепочки начисления стоимости и получения контроля над ними. Boston Beer исповедует «послойный» подход: компа-

ния напрямую контролирует некоторые этапы производства пива, но многие элементы цепочки она передоверяет подрядчикам. Хотя сегодня компания владеет собственными пивоваренными предприятиями в Бостоне и Цинциннати, половина пива по-прежнему производится подрядчиками. Кох сотрудничает с несколькими отобранными им пивоварнями, которые должны использовать так называемый «благородный» хмель высочайшего качества (импортируемый из Чехии и Германии) и солод, приготовленный по рецепту прапрадедушки Коха. В отличие от массовых производителей, Кох не использует в рецептуре кукурузу, рис, патоку, сахар и стабилизаторы вкуса, как, впрочем, и «разведение водой» на финальных стадиях процесса. В результате Samuel Adams Boston Lager стало первым американским пивом, которое было разрешено импортировать в Германию — страну, чьи жесткие требования к «чистоте» напитка останавливали Budweiser или Heineken на пограничном контроле.

Помимо отбора ингредиентов и соблюдения рецептуры Кох контролирует также маркировку, упаковку и дистрибуцию товара. Кох уверен, что, пиво имеет наилучший вкус сразу после изготовления. Поэтому его продукция (впервые в отрасли) маркируется «датой изготовления», при этом срок, до которого следует употребить напиток, указывается в понятной для потребителя форме. Во многих других компаниях пищевой промышленности сроки употребления закодированы таким образом, что расшифровать их без специального справочника невозможно. «Чтобы продавать качественный продукт, надо продавать его свежим, — говорит Кох. — В этом смысле у нас огромное преимущество перед импортом. Бутылка импортного пива может продаваться в баре через шесть месяцев после выпуска или даже позже. Мы стараемся сделать так, чтобы наша продукция была употреблена в течение месяца с момента изготовления, ведь именно тогда она обладает наилучшим вкусом».

Следующий этап — определение ключевого потребителя. «В BCG мне никогда не приходилось заниматься маркетингом, — признается Кох. — У меня родилась идея, и мы ей последовали. Наши идеальные потребители — двадцатилетние биржевые брокеры. И мы отправились в бары, которые они посещают после работы. Почему брокеры? Да они же постоянно разговаривают с людьми. Стоит угодить вкусу одного брокера, и ты получишь сотню бесплатных рекомендаций в день. Это был радикально новый подход: никакой рекламы, сплошной пиар». Подход сработал: за период с 1984 по 1996 год компания увеличивала число продаж в среднем на 40% в год. В 1995 году The Boston Beer Company стала публичной компанией и выпустила акции в открытую продажу, и самые первые инвесторы уже получили по ним более чем шестисоткратное возмещение.

Но вскоре — обычно так и бывает после того, как какой-либо товар «новой роскоши» добился успеха на рынке, — стремительный взлет Samuel Adams Boston Lager вызвал большой отклик со стороны конкурентов. Anheuser-Busch начала инвестировать в проекты по открытию маленьких пивоварен, перезапустила премиальный брэнд Michelob и добилась от дистрибьюторов эксклюзивного партнерства для своих брэндов. Появились сотни конкурирующих небольших частных пивоварен, в том числе Pete's Brewing, Sierra Nevada Brewing, Hart Brewing и Mendocino Brewing. В результате рост продаж Samuel Adams постепенно замедлился, однако среди пивоварен (а не промышленных гигантов — пивных заводов) компания Boston Beer по-прежнему сохраняет лидирующее положение, а объем ее продаж приблизительно равен суммарному объему продаж пяти крупнейших конкурентов-пивоварен.

Несмотря на потрясающий успех торговой марки Samuel Adams, Джим Кох трезво смотрит на ее возможный потенциал. Нынешние покупатели пива «новой роскоши» употребляют не одну, а сразу несколько марок пива. В отрасли это явление называют «круговоротом брэндов». Каждая из марок соответствует разному поводу: одну пьют дома в одиночестве, другую — в компании, третью — в многолюдном баре. Кроме того, покупатели часто меняют любимое пиво, следуя рекомендациям друзей или просто потому, что попробовали новый сорт, и он им понравился. Потребление дорогого пива является свидетельством престижа, состоятельности и утонченного вкуса. Однако Кох не ждет, что все любители пива переключатся с Budweiser, Miller или Coors на Samuel Adams. Его целевые потребители будут пить Sam Adams на публике, например в баре, и дома, когда им захочется по-настоящему высокого качества. Вот что сказал Джейк, играющий в гольф клюшками от Callaway: «Bud — прекрасное пиво на каждый день, но никого не впечатлит, если вы спросите в баре бутылку Bud Light. Когда я с девушкой, я спрошу бутылочку Sam Adams. И моя девушка увидит: я не так прост, у меня есть вкус».

Производителям пива «новой роскоши» не так-то просто добиться успеха на американском рынке. Большая часть товара поступает на рынок по трехступенчатой схеме: завод — дистрибьютор — розничная торговля. За последние пять лет дистрибьюторы стали стремительно склоняться к «эксклюзивности», то есть работе только с одним из основных производителей. На стоимость распространения товара влияет размер «пакета» — партии пива, поставляемой в каждую торговую точку. Чем больше доля брэнда на рынке, тем больше обычно и ее «пакет». Доля корпорации Anheuser-Busch на американском пивном рынке достигает 50%, что дает этой компании огромные возможности для контроля над

торговлей напитками «для общественных мест», то есть в пабах и барах. Компания побуждает дистрибьюторов затрачивать больше усилий на обслуживание крупнейших торговых точек, оформление витрин и рекламы Anheuser-Busch в местах продаж и наиболее выгодное размещение ее продукции на полках магазинов. Дистрибьюторам эксклюзивность приносит реальную выгоду. Они получают дополнительные проценты с каждого ящика, лучшие условия по оплате поставок, а нередко и средства для приобретения дополнительного оборудования. Поэтому к 2002 году около 34% дистрибьюторов занимались исключительно брэндами Anheuser-Busch. «Силовая» политика этой компании в распространении продукции приносит свои плоды, ежегодно увеличивая ее долю на рынке.

В области дорогого пива стало тесно от обилия конкурентов. Иностранные брэнды активно занимаются маркетингом и продвижением своих товаров. Крупные американские производители отреагировали созданием нишевых брэндов и участием в небольших пивоварнях, и Anheuser-Busch, и Miller приобрели собственные микропивоварни и выпустили на рынок дорогие сорта под новыми названиями, не указывающими на их связь с материнской компанией. В 2002 году The Boston Beer Company вступила в конкурентную борьбу, успешно представив на рынке новую марку Sam Adams Light, которая дала новый толчок росту этой компании и составила не менее 25% всего проданного компанией пива.

Джим Кох представляет собой типичнейшего предпринимателя «новой роскоши». Он, промышленный консультант, был для пивной отрасли аутсайдером и потому проигнорировал все традиционные правила конкуренции. Его целью был класс, а не массовость. И он бесстрашно выступил против одного из наиболее жестких конкурентных бойцов мира, корпорации Anheuser-Busch, оставаясь вне пределов досягаемости ее радара до тех пор, пока созданная им торговая марка и ее последователи не стали достаточно сильными, чтобы выдержать жестокую атаку. Он назначил для своей продукции цену на 50% выше, чем цена лидера в данном сегменте, не рекламировал ее в течение первых 10 лет существования компании и тщательно отбирал места продаж: его устраивали только те, кто мог обеспечить компании известность и рост продаж.

«Мы делаем пиво для людей, которые мечтают о напитке с насыщенным вкусом. Для людей, которые нуждаются в подлинном качестве и свежести. Наше пиво намного лучше продукции конкурентов — по цвету, запаху, вкусовым ощущениям, сбалансированности и постоянству. Оно также имеет замечательное послевкусие. Никакой горечи, все сбалансировано до мелочей. Конечно, мы используем более дорогие ингредиенты, но дело

того стоит. То же самое мы сделали и со светлым пивом». Это слова человека, влюбленного в свой продукт.

В настоящее время The Boston Beer Company занимается тем, что приходится делать любой компании «новой роскоши»: ищет новые способы привлечь внимание потребителей, не нарушая качества продукта, его влияния и эмоциональной привлекательности. Прибыв в аэропорт Атланты около полуночи, вы увидите, что все торговые точки в аэропорту уже закрыты, кроме одной — Sam Adams Brewhouse, магазина, торгующего пивом (исключительно продукцией Boston Beer Company) и продуктами питания. Этот магазин — совместное предприятие с компанией Host Marriott, он служит своего рода «пивным образовательным центром». Его посещает множество путешественников, получающих наслаждение от знакомства с лучшим американским пивом. Кох называет его дегустационным залом и полагает, что он сможет обеспечить следующий этап роста Sam Adams.

Очевидное превосходство и приятные отличия

Эли Кэллавей — человек, начинавший свою карьеру с «нуля» четыре раза в жизни, причем последние два раза были связаны с созданием и руководством образцовыми компаниями «новой роскоши»: Callaway Vineyard & Winery и Callaway Golf. Сам он также может служить образцом предпринимателя от «новой роскоши»: неизменный новатор, аутсайдер, не боящийся атаковать находящийся в застое рынок, предприниматель, тонко чувствующий эмоциональные потребности покупателей.

Кэллавей родился в 1919 году. Чтобы избежать участия в семейном бизнесе — это был текстильный концерн над названием Callaway Mills, — он поступил в Университет Эмори на гуманитарный факультет. Окончив университет в 1941 году, он завербовался в Интендантский корпус ВС США. Когда армейскому начальству стало известно, из какой семьи он происходит, его приписали к централизованному пункту снабжения обмундированием. После нападения японцев на Перл-Харбор работы у него стало невпроворот. «Неожиданно мы начали закупать сотни миллионов единиц одежды для обмундирования и огромное количество тканей», — рассказывал Кэллавей в интервью журналу *Emory*. К концу войны он, к тому моменту самый молодой майор за всю историю Интендантского корпуса, имел под своим началом 25 тыс. человек: «Они работали на наш пункт, заключая контракты по всей территории Соединенных Штатов. Я тратил около 700 млн. в год, и эти деньги находились исключительно в моем ведении, моя подпись стояла под каждым контрактом. В таких обстоятельствах поневоле приходилось быстро учиться бизнесу».

После увольнения в запас Кэллавей получил множество предложений о работе, в частности от тех компаний, у которых он закупал хлопок и шерсть. В результате он выбрал Deering Milliken Company и начал карьеру в текстильной промышленности, карьере, которой суждено было продлить-

ся около 30 лет. Последние 17 лет он проработал в Burlington Industries и пять лет являлся ее президентом. За это время он проявил себя как неутомимый новатор, особенно в том, что касалось разработки смесовых тканей с использованием таких компонентов, как лавсан и шерсть. Однако в возрасте 54 лет Кэллавей уволился: это случилось после того, как освободившийся пост председателя совета директоров компании был предложен не ему, а другому человеку. Он предпочел начать все заново и, поселившись на приобретенном за несколько лет до этого винограднике в Темекуле, штат Калифорния, направил всю свою энергию на создание карьеры № 3 — компании Callaway Vineyard & Winery. Вскоре он начал производить вина, качество которых значительно превосходило ожидания соперников, критиков и потребителей. В 1981 году он продал предприятие гиганту производства алкогольных напитков — компании Hiram Walker за 14 млн. долларов, получив при этом почти 9-миллионную прибыль. На следующий год, играя в гольф, Кэллавей решил попробовать непривычную клюшку — патер, выполненный в соответствии с традиционным дизайном, однако с рукояткой, сделанной из стали и лишь оправленной в древесину гикори (североамериканский орешник). Уже через две недели он выкупил половину производившей их компании — Hickory Stick USA и в последующие 20 лет превратил ее в крупнейшего и наиболее успешного во всем мире производителя снаряжения для гольфа.

Всего за 10 лет Callaway Golf прошла путь от одной из самых маленьких компаний по производству снаряжения для гольфа (ее доходы в 1982 году составляли всего 364 тыс. долларов) до компании № 1 во всем мире, занимавшей 40%-ную долю рынка товаров для гольфа. Больше всего поражает скачок, который ей удалось совершить всего за три года. В 1989 году объем продаж Callaway Golf составлял 10 млн. долларов, и она не занимала даже нижней строчки в десятке крупнейших мировых производителей клюшек для гольфа. К 1992 году объем ее продаж подскочил до 100 млн. долларов, и она оказалась на первом месте.

На протяжении всей своей жизни Кэллавей представлял собой чистейший образец предпринимателя «новой роскоши»: он искал и находил на рынке новые возможности, возникающие там, где существующие конкуренты переставали прислушиваться (если вообще когда-либо прислушивались) к потребителям. Он внедрял новые технологии, позволяющие достичь технических отличий и значимых функциональных преимуществ производимой продукции. Он непрестанно занимался маркетингом товаров, используя собственные немалые возможности и влияние, прибегая к помощи видных авторитетов и тех, кто служил образцом для подражания, и создавая приверженцев из потребителей своего брэнда. Он не боялся на-

значать на производимые товары высокую цену, потому что верил: они на самом деле того стоят и потребитель согласен платить за качество, новаторские идеи, лучшие функциональные характеристики и эмоциональную привлекательность. Он ожидал от потребителя не просто лояльности, а преклонения перед производителем, который предоставит подобный товар. Этой модели он следовал всю свою жизнь.

Наследие Кэллавея по сей день сохраняется в компании, которая продолжает существовать под его именем. Сотрудники продолжают использовать его терминологию для оценки своей работы и определения новых направлений. «Он научил нас всегда быть лидерами и новаторами и строить работу так, чтобы не терять контакта с любителями игры в гольф, а отвечать их чаяниям и потребностям, — пояснил нам руководитель отдела маркетинга компании Callaway Golf. — Мы стараемся ежегодно представлять на рынок по-настоящему новый продукт. Наши исследования и усовершенствования помогают нам вновь и вновь осуществлять прорыв в гольфе». И через год после смерти Кэллавея сотрудники компании по-прежнему скорбят о его уходе. Вспоминая о нем, они говорят, что он привнес в работу «солнечный свет и бодрость духа», «воображение и мечты», «удовольствие и новые идеи».

Карьера, идеи и товары Кэллавея могут вдохновить будущих изобретателей «новой роскоши» и послужить им примером.

Провидение Эли: популяризировать «игру для богатых, знаменитых и мастеров»

Если вы играете в гольф, то наверняка знаете: в тот момент, когда вы вступаете на первую площадку «ти»¹, на вас обращены взоры всей вашей четверки, а скорее всего, и той, которая будет играть за вами. И когда вы стоите перед мячом, тоненький голосок у вас в мозгу нашептывает последние мантры перед свингом². «Замахивайся полегче, — шепчет он, — и следуй за мячом». Или: «На раз — отводим руку, на два — поворачиваемся». Или: «Доведи свинг до конца». Подобных советов самому себе можно дать множество, но отнюдь не все они приводят к хорошему удару. Средний не-

¹ Ти (tee) — подставка из дерева или пластмассы, на которую разрешается ставить мяч, чтобы выполнить первый удар на каждой лунке; также — площадка на поле (обычно приподнятая), откуда начинается игра на каждой лунке.

² Свинг (swing) — основное движение удара всеми клюшками, кроме паттера. Свинг состоит из отведения клюшки (замаха), движения вниз, непосредственно удара и завершения.

профессиональный игрок чаще, чем ему хотелось бы, выдает «фэт» (кдюшка цепляется за землю до удара по мячу) или «син» (удар приходится слишком близко к верхушке мяча), «хук» (мяч летит влево от игрока с правосторонним замахом) или «слайс» (мяч уходит далеко вправо). Для поля с 18 лунками обычно устанавливается пар¹ в 71 или 72 удара, но свыше 80% всех сыгранных раундов заканчивается со счетом не меньше сотни. Менее 2% из 26 млн. американских игроков в гольф завоевали однозначный гандикап², то есть редко кто заканчивает раунд со счетом меньше восьмидесяти.

В результате многие игроки испытывают неуверенность, особенно если им приходится выходить на поле с более умелыми гольфистами. Чувство это еще более усиливается, если предстоит игра с опытным партнером на незнакомом поле или вообще с незнакомыми людьми. И уж совсем неприятно, если на игру, как это часто бывает, сделаны ставки. Размер их, как правило, невелик: например, при игре «Нассау» (то есть ставка делается на то, кто выиграет девять передних лунок, кто девять задних и, наконец, кто станет победителем по результатам всех 18 лунок), размер ставки редко превышает 20 долларов. На кону главным образом оказываются самолюбие и гордость, и игроки настолько сосредоточены и серьезны и так нервничают, как если бы они участвовали как минимум в открытом чемпионате США. Гольф — игра постоянных разочарований, возможно, в этом и заключается причина того, что каждый год три миллиона игроков отказываются от этого увлечения. Но это также игра надежды и постоянного вызова, поэтому каждый год три миллиона новых игроков впервые выходят на поле. «Я ненавижу эту игру и я ее обожаю, — сказал нам один из гольфистов. — Я прихожу на поле каждые субботу и воскресенье. Свежий воздух, встреча с друзьями и бесконечная агония: после каждого удара — знать, что ты мог бы сыграть лучше. Иногда я ударяю по мячу так плохо, что беру «маллиган»³. А следующий удар получается идеальным. И я спрашиваю у себя: кто был тот несчастный, в прошлый раз ударивший так плохо?»

¹ Пар (par) — условный норматив, постоянно используемый для подсчета результата и оценки уровня игроков. Пар — это количество ударов, которое гольфист должен совершить на одной лунке или на всем поле при удачной игре. Сумма паров всех лунок составляет общий пар поля (как правило, равный 72 для стандартного поля в 18 лунок).

² Гандикап (handicap) — условный показатель, характеризующий уровень мастерства игрока. Для определения гандикапа средний результат, показываемый гольфистом при прохождении поля, делят на количество сыгранных раундов. Очень хорошие игроки обладают гандикапом от 0 до 10.

³ Маллиган (mulligan) — удар, не идущий в счет, может быть предоставлен в неформальной игре после очень неудачного удара, особенно при ударах с ти.

Гольф — игра по преимуществу мужская (75% игроков — мужчины) и исторически считается игрой богатых и успешных людей. Все президенты XX столетия (за исключением Франклина Д. Рузвельта) играли в гольф. Президенты Джордж Г. В. Буш и Джордж В. Буш встречаются в своей летней усадьбе в Кеннебанкпорте, штат Мэн, чтобы, помимо прочего, сыграть в гольф. На свое 75-летие Эли Кэллавей получил видеокассету от президента Билла Клинтона, на которой записаны его слова: «Хотелось бы мне, чтобы вы нашли способ сделать мою игру такой же хорошей, как мои клюшки». Разумеется, Клинтон играл клюшками Callaway.

Игроки в гольф страдают не только от комплекса неполноценности, но и от мании величия, они склонны уподоблять себя великим игрокам, как профессиональным, так и непрофессиональным. «В искусстве самообмана игрок в гольф не имеет себе равных среди других спортсменов, — пишет журнал *Economist*. — Это становится особенно явным, когда он входит в магазин, предназначенный для профи, в ослепительное великолепие клюшек, мячей и учебных пособий, обещающих чудесное избавление от человеческого несовершенства. По всему миру игроки в гольф тратят в год на утоление своей страсти 5 млрд. долларов, что эквивалентно валовому национальному продукту, например, Литвы».

Эли Кэллавею, опытному игроку, среди друзей которого немало других игроков, было хорошо известно о чувствах, обуревающих среднего гольфиста. Гольф заинтересовал его не случайно: великий гольфист Бобби Джонс, первый игрок, победивший во всех четырех важнейших соревнованиях того времени в течение одного года, приходился ему дальним родственником. Сам Эли вырос в Лагранже, штат Джорджия, и еще юношей стал чемпионом местного гольф-клуба. Всю жизнь ему нравилось играть в гольф и говорить об этой игре. Он хорошо понимал все сомнения и жалобы игроков.

Кэллавею хотелось помочь среднему игроку, которому никогда не сравняться с профессионалами по мастерству, количеству тренировок и целеустремленности, хотя бы отчасти избавиться от ощущения своей неполноценности. А еще ему хотелось дать возможность каждому игроку хоть изредка почувствовать себя настоящим профи, выполнить восхитительный мощный драйв¹, закатить в лунку сорокафутовый патт², одним словом — совершить такой удар по мячу, который можно будет потом бесконечно прокручивать в памяти. Кэллавей верил, что высококачественные клюшки способны доставить игроку, обреченному преимущественно на разочарования, минуты гордости и удовольствия.

¹ Драйв (drive) — дальний удар, выполняемый клюшкой-драйвером.

² Патт (putt) — катящийся удар, выполняемый на грине.

Гольф имеет такое же отношение к науке физике, как и к эмоциям. Заставить головку клюшки соприкоснуться с мячом именно так, чтобы он полетел в точно заданном направлении и на определенное расстояние — очень сложно. Для этого требуется комбинация силы, контроля мускульных усилий и скоординированности глаз и рук. Традиционные клюшки для гольфа проектировались в расчете на опытного игрока — энтузиаста или профессионала гольфа. При игре профессиональной клюшкой поворот тела и угол наклона головы должны быть идеально согласованы, только тогда игрок сможет ударить по мячу так, как наметил. Нетренированному человеку овладеть такой клюшкой практически невозможно. Если при ударе среднего игрока клюшка сместится всего на 0,039 дюйма, расстояние, которое преодолеет мяч, будет на 5% меньше, чем если бы удар пришелся точно по центру; при типичном 250-ярдовом драйве «наказание за неточность» составит 12,5 ярда. Но большинство «воскресных игроков» были бы безмерно счастливы, если бы им удалось ударить по мячу с таким незначительным отклонением. Гораздо чаще они промахиваются настолько, что мяч вообще не попадает на фервей¹, приземляется в рафе² или падает в пруд. Средний игрок в гольф покупает более сотни мячей, чтобы сыграть раз двенадцать за год. Это означает, что за один раунд он теряет в среднем восемь мячей. Начинающие игроки теряют еще больше.

Когда Кэллавей впервые занялся клюшками для гольфа, они выглядели так же, как и в предыдущие десятилетия. Были сделаны некоторые улучшения — айроны³ с углублением на спинке, графитовые рукоятки и металлические головки вместо традиционных головок из древесины хурмы, однако игроки по-прежнему тратили больше сил на борьбу с клюшкой, чем со своим соперником.

Сначала Кэллавей попытался заняться продвижением существующей линии патеров и вэджей с рукоятками из гикори, всего лишь изменив название приобретенной компании на Callaway Hickory Stick USA. Журнал *Sports Illustrated* рассказывает, что Кэллавей предложил прославленному игроку Чи Чи Родригесу 250 тыс. долларов за то, чтобы тот использовал вэджи Callaway Hickory Stick во время выступления на чемпионате Ассо-

¹ Фервей (fairway) — участок с травой средней высоты, занимающий большую часть игрового поля между ти и грином.

² Раф (rough) — участок высокой травы, специально оставленной по бокам от фервея. Мяч, попавший в раф, значительно труднее выбить.

³ Айрон, или «железка» (iron), — клюшка с плоским крюком. Стандартный набор айронов включает в себя клюшки с номерами с 3-го по 9-й, а также питчинг-вэдж и санд-вэдж.

циации профессиональных гольфистов. «Я не возьмусь ими играть и за миллион», — по слухам, ответил Родригес. Ключки были слишком тяжелыми и нетерпимыми к малейшим неточностям, они не устраивали большинство игроков.

Кэллавей понял, что реализация его концепции требует использования новых средств и создания совсем другого типа клюшки. Для выполнения задачи он нуждался в высококлассном специалисте и нашел его — это был Ричард Хелмштеттер, обладающий большим опытом в производстве спортивных товаров. Хелмштеттер уже в течение двадцати лет жил и работал в Японии, а ведь эта страна — основной рынок товаров для гольфа. В 1986 году Дик-сан, как звали его в компании, присоединился к Кэллавейу в качестве главы отдела исследований и разработок.

Кроме того, для финансирования разработки инноваций Кэллавей нуждался в деньгах. В момент покупки в 1982 году он инвестировал в Hickory Stick 400 тыс. долларов собственных средств и уговорил две небольшие инвестиционные компании предоставить около 500 тыс. долларов на оборудование и оборотный капитал. В 1988 году ему удалось убедить Пенсионный фонд компании General Electric инвестировать в его производство 10 млн. долларов. Эти деньги он и Хелмштеттер использовали в основном на разработку новой линии айронов под названием S2H2 — сокращенно от Short, Straight, Hollow Hoesel¹. (Шейка представляет собой углубление головки или выступ с углублением, в которое вставляется рукоять.) Ключки S2H2 понравились потребителям, и в течение следующих двух лет объем продаж компании удвоился.

«Большая Берта» — «очевидное превосходство и приятные отличия»

Затем пришел черед клюшки, которой суждено было изменить представления об игре в гольф и сделать компанию Кэллавей крупнейшим и наиболее значительным в мире производителем товаров для гольфа, — это был драйвер Big Bertha. «Для большинства игроков всего мира, — пояснил Кэллавей в интервью журналу *Emory*, — драйвер — самая «страшная», наименее любимая клюшка». В Японии Кэллавей увидел драйвер с большой графитовой головкой ведущего японского производителя спортивных товаров — компании Yonex. Сама идея большой головки пришла Кэллавейу по душе, а вот клюшка в целом показалась неудобной, к тому же ему не

¹ Короткие, прямые, с полой шейкой.



Эли Кэллавей, основатель компании Callaway Golf, демонстрирует рекламную модель драйвера Big Bertha. Фотография предоставлена компанией Callaway Golf.

понравился звук, который возникал при контакте головки с мячом. Позднее, при создании драйвера Big Bertha, они с Хелмштеттером совместно достигали особого звучания, добиваясь того, чтобы удачный удар по мячу сопровождался музыкальным, «магическим» звуком.

Создавая новый драйвер, Кэллавей решил снабдить его большой головкой из нержавеющей стали, а не из графита, плюс к этому применить технологию, уже испытанную при изготовлении клюшек S2H2. «Мы пытались сделать головку, которая была бы на 25% больше, но не тяжелее, чем у обычного драйвера, — рассказывал Кэллавей. — В этом весь секрет. Дело не только в том, что она стала больше, но и в том, что она увеличилась как бы “просто так”, не став ничуть тяжелее». Хелмштеттер вначале отнесся к идее скептически, но Кэллавей умел «продвигать» не только товары, но и идеи, и постепенно ему удалось переубедить главу отдела исследований и разработок. «Эли сказал мне, что ему нужен товар, имеющий

«очевидное превосходство и приятные отличия». А потом он предоставил мне свободу и деньги, чтобы пойти и создать это».

Чтобы создать такую большую головку, не увеличив ее веса, надо было сделать ее стенки необычайно тонкими. Но такая головка легко могла сломаться, если удар по мячу оказался бы очень сильным. Хелмштеттеру помогли исследования, выполненные цехом по производству авиадвигателей компании General Electric. Инженеры компании разработали процесс отливки металлов, необходимых для созданий тонких сверхпрочных стенок. Несмотря на сложность технологического процесса, прототип нового драйвера был готов в рекордные сроки — всего через восемь месяцев после выработки концепции. «Менее чем через неделю после того, как мы получили первые пробные детали, насадили их на рукоятки и попробовали ударить по мячу, мы поняли, что наткнулись на стоящую идею». Во время тестовых игр было обнаружено, что с помощью новой клюшки игрок может наносить более прямые удары даже в том случае, если он не попал точно по центру мяча. Игроки стали чаще посылать мяч на дальнее расстояние. В ветреную погоду мяч меньше сносило. И даже на неровном дерне удавалось нанести более мягкий удар. В руках клюшка казалась более устойчивой и в то же время послушной, чем все испробованные ранее.

Эли Кэллавей почувствовал, что у него появился исключительный товар, и верил, что сможет запросить за него очень высокую цену. Производство головки обходилось компании в 20 долларов, в два с лишним раза дороже, чем головки S2H2. При этом он знал, что игроки в гольф, приобретая инвентарь, не только интересуются функциональными характеристиками клюшки, но и часто стараются таким образом выразить свой «индивидуальный стиль». Им нравится щеголять новейшими клюшками и аксессуарами, а деньги, чтобы заплатить за них более высокую цену, у них тоже имеются. И он решил продавать новую клюшку по 250 долларов, что в два с лишним раза превышало стоимость драйвера с металлической головкой от компании TaylorMade, признанного лидера отрасли на тот момент. «Это была особая, магическая цена», — сказал журналу *Sports Illustrated* начальник отдела продаж Callaway Golf Брюс Паркер.

Кэллавей решил, что его большая идея должна получить соответствующее своему размеру имя. «Большая Берта» — так называли огромную пушку времен Первой мировой войны, способную послать снаряд на расстояние до 80 миль. Хелмштеттер считал, что имя покажется покупателям непривлекательным, а его жена сочла такое название обидным для женщин. Профессиональным игрокам оно тоже не понравилось, как, впрочем, и Джеку Уэлчу. Согласно журналу *Sports Illustrated*, единственными, кому оно нравилось, были Кэллавей и Брюс Паркер, начальник отдела продаж.

«Я не знал, хорошее это название или плохое, — признается Паркер, — но я знал, что многие люди его запомнят».

Драйвер Big Bertha от компании Callaway был выпущен на рынок в 1991 году и сразу же добился успеха. Уже в первый год Кэллавей продал около 150 тыс. «Больших Берт», а объем продаж компании более чем удвоился, увеличившись с 22 млн. в 1990 году до 54,7 млн. долларов. Спрос был настолько велик, что Кэллавей был вынужден начать продажу клюшек только тем, кто «встал в очередь» и осуществил предварительное бронирование, а вскоре гольфисты были готовы переплачивать сверх уже достаточно высокой цены в прайс-листе любому дилеру, который сумеет достать им одну из чудесных клюшек. С 1991 по 1998 год чистая сумма продаж Callaway Golf увеличивалась минимум на 100 млн. долларов ежегодно. В 1992 году компания стала публичной, и ее рыночная стоимость достигла рекордного уровня, составив 2,5 млрд. долларов при объеме продаж в 849 млн. и прибыли от основной деятельности 214 млн. долларов.

Кэллавей реализовывал Big Bertha путем прямых продаж существующим клиентам, использовал возможности личных коммуникаций и убеждения, а также привлекал лидеров, влияющих на его целевую аудиторию, и проводил различные специальные мероприятия. В первый год после появления Big Bertha компания практически не пользовалась рекламой в средствах массовой информации, разве что давала небольшие печатные объявления в изданиях, посвященных новостям торговли, а также в справочниках потребителей, но не на телевидении или радио. Кэллавей понимал, что для «воскресного» игрока в гольф, как и для многих спортсменов-любителей, большое значение будет иметь мнение играющих в гольф знаменитостей и профессиональных игроков. Он убедил выступить с поддержкой и одобрением продукции своей компании многих энтузиастов игры в гольф, из которых со временем составила потрясающая группа: в нее, среди прочих, входят боксер Рей Леонард, певец Смоки Робинсон и основатель компании Microsoft Билл Гейтс. Однако игроки-профессионалы слишком медленно переключались на новые драйвера. Тем не менее в 1992 году Кэллавей удалось уговорить Джонни Миллера стать «лицом» компании Callaway Golf и ее продукции. К тому времени этот ветеран гольфа уже отошел от дел. Прославился он тем, что в 1973 году закончил финальный раунд крупного соревнования по гольфу с самым низким счетом — 63 удара и за прошедшие с того матча годы ему ни разу не удалось выиграть. Уже к концу сезона 1992 года драйвер Big Bertha стал клюшкой номер один, ею пользовались игроки во время соревнований Senior PGA и LPGA и турнира Nike (в то время еще Hogan). К концу года продажи увеличились еще в два раза и достигли 132 млн. долларов.

Затем, в 1994 году, Джонни Миллер с триумфом вернулся на поле, победив в турнире AT&T Pebble Beach National Pro-Am. В этом турнире он играл клюшками компании Callaway, логотип которой украшал его одежду и снаряжение, и это было хорошо заметно на телеэкранах. После победы Миллера другие профессиональные игроки, участвовавшие в Большом Туре, тоже решили попробовать новые клюшки. В последующие годы продукцию компании пропагандировали такие ведущие игроки, как Арнольд Палмер, Анника Соренстам, Джон Дейли и другие. Когда Соренстам впервые в истории женского гольфа добилась результата 59, используя при этом инвентарь Callaway, компания приложила все усилия к тому, чтобы этот факт не прошел мимо внимания общественности.

Кэллвею (как и многим другим лидерам «новой роскоши») пришлось не только создать превосходный товар и использовать нетрадиционную маркетинговую стратегию, но и выйти за пределы существовавшей системы дистрибуции товара, чтобы дойти до своей целевой аудитории. В то время снаряжение для гольфа продавалось, как правило, в магазинах для профессионалов при известных гольф-клубах. Эти магазины были консервативны, медленно переключались на новые или необычные товары. В результате Кэллвею пришлось продавать клюшки Hickory Stick, а затем и S2H2 в основном через магазины, не связанные с гольфом. Позже магазины при гольф-клубах с радостью готовы были покупать драйверы Big Bertha, однако Кэллвей не располагал достаточным количеством товара и не хотел портить отношения с торговыми партнерами, не входившими в систему гольф-клубов. Успех Big Bertha стал причиной изменения системы дистрибуции и продажи товаров для гольфа, а вслед за ними и другого спортивного инвентаря. В настоящее время инвентарь для гольфа по большей части продается через не связанные с гольфом торговые компании, такие как Golfsmith и Edward Watts International Golf.

В тринадцать раз дороже за эмоциональное преимущество

Что может заставить человека, играющего в гольф для собственного удовольствия, выложить 4 тыс. долларов за «сет» — так называется полный набор клюшек — от компании Callaway, если похожий набор можно приобрести меньше чем за 300 долларов?

На открытом поле для гольфа в Чикаго мы повстречали Джейка, энтузиаста гольфа и приверженца Callaway, о котором мы уже упоминали ранее в этой книге. Он совершенно не вписывается в образ типичного «воскресного» гольфиста. Джейку 34 года, он строительный рабочий, зарабаты-

тывает 18 долларов в час, которые получает наличными в конце смены (в общей сложности — менее 50 тыс. долларов в год). Все восемь месяцев, пока в Чикаго продолжается сезон гольфа, Джейк работает в утреннюю смену, с шести утра, чтобы к двум часам дня уже оказаться на поле. Он играет полный раунд (18 лунок) каждый рабочий день и по 36 лунок (два раунда) в субботу и воскресенье. Его достижения выражаются трехзначным числом, а это значит, что ему дается только три удара сверх пара поля. Джейк холост и живет один в небольшой квартире, которую снимает за 600 долларов в месяц. Он встречался со многими женщинами, но так и не нашел той, которая согласилась бы терпеть его пристрастие к гольфу.

Мы сыграли с ним раунд на общественном поле для гольфа и с интересом смотрели, как он поднимается на ти первой лунки и выбирает драйвер Callaway Great Big Bertha в сумке, все клюшки в которой произведены компанией Callaway. Его первый удар отправил мяч на 300 ярдов прямо по центру фервея. Мы выразили восхищение его ударом и его клюшками. Джейк улыбнулся: «Это лучшие клюшки, какие можно купить за деньги, — сказал он. — Они влетели мне в копейку: пришлось целый год откладывать деньги на покупку, но они того стоят». Он детально описал технические отличия: титановое покрытие, расширенная зона точного попадания, сбалансированный вес и другие характеристики. Чтобы заполучить эти клюшки, Джейку пришлось экономить на многом другом, но ради гольфа он был готов на любые жертвы. «Сорок центов из каждого заработанного мною доллара я плачу за выход на поле, инвентарь, одежду для гольфа и поездки на турнир, — объясняет он. — Гольф — моя жизнь».

Технические отличия и функциональные характеристики составляют для Джейка только часть привлекательности брэнда Callaway. «Истинная причина, по которой я купил их, — говорит он, — заключается в том, что они позволяют мне почувствовать себя богачом. Будь вы руководителем крупнейшей компании и одним из богатейших людей мира, вы не купите клюшки, которые были бы лучше этих». Затем комментарии Джейка становятся более личностными. «Я постоянно выхожу на поле с людьми вроде вас, — говорит он. — Я таких называю “административно-пригородными слабаками”. Они напряжены, зажаты и мало тренируются. Задавая им на поле жару, я получаю удовольствие. Я чувствую себя равным. Может, я и зарабатываю намного меньше, но живу, по-моему, не хуже».

Джейк и правда «задал нам жару», окончив игру со счетом 72 против наших 97. После раунда, в сумерках, он тщательно вычистил и протер все клюшки и аккуратно разместил их по положенным местам в сумке, потом сказал: «Спасибо вам, мистер Кэллавей, за еще один прекрасный день», — забросил сумку в багажник пикапа, сел за руль и уехал.

Возможно, способности Джейка к игре необычны, а вот эмоциональные причины, обусловившие приобретение им дорогих клюшек Callaway, вполне типичны. Те, кто играет в гольф для собственного удовольствия, как правило, готовы дорого заплатить за клюшку, которой легче попасть по мячу, которая посылает мяч по более прямой и предсказуемой траектории и с завидным постоянством дарит им в каждом раунде один-другой удар, достойный профи.

В отличие от Джейка, большинство «воскресных игроков» обладают большими доходами и более скромными врожденными способностями. Именно поэтому, согласно журналу *Golf*, средний игрок-любитель тратит на гольф 4356 долларов в год. Гольфисты-любители покупают книги, видеокассеты и журналы, берут уроки и даже посещают врачей в надежде улучшить игру. Однако большая часть расходов приходится на инвентарь, средний игрок покупает около 120 дорогих мячей для гольфа ежегодно, новый вуд и патер — каждые три года и новый комплект айронов — раз в пять лет. Цены на инвентарь разнятся очень сильно. В универсаме Costco вы можете за 199 долларов приобрести полный сет клюшек для гольфа, продающихся под именем Jack «Golden Bear» Nicklaus, и сумку в придачу. Но если вы рискнете появиться с ними на поле для гольфа, другие игроки будут смотреть на вас косо, а друзья засмеют на первом же ти.

Для сравнения: сет айронов Callaway Hawk Eye VFT¹ продается за 1599 долларов. Добавьте к этому три вуда, в том числе драйвер, по 499 долларов каждый, патер за 199 долларов и набор вэджей по 159 долларов за штуку. Полный сет лучших клюшек компании Callaway, две дюжины мячей и соответствующие сумка и полотенце стоят примерно 3700 долларов. А вместе с брюками, рубашкой, свитером, пиджаком и шляпой того же брэнда (все это выпускается по лицензии) ваш чек составит 4 тыс. долларов.

Вот почему реальный объем продаж товаров для гольфа вырос за последнее десятилетие на 9%, хотя количество игроков в гольф остается практически неизменным.

Игровой баланс Эли Кэллавея

1. *Никогда не недооценивайте потребителя.* Кэллавей говорил: «Вы не можете обмануть публику. Для того чтобы люди начали покупать ваш товар, он должен быть лучше, должен быть хорошо сделан, должен удовлетворить их больше, чем существующие товары».

¹ Variable Face Thickness Technology — технология нанесения покрытия переменной толщины.

Кэллавей постоянно демонстрировал настоящий интерес к потребителям и как одержимый трудился, чтобы игра стала для них более приятной. Он никогда не прекращал общаться со своими покупателями: они всегда с радостью рассказывают свои истории, говорят о надеждах, страхах, мечтах и желаниях, а все это может стать источником вдохновения для улучшения товара, новых функциональных особенностей и нового дизайна.

2. *Разрушайте традиционную кривую спроса (цена/объем).* Когда в 1991 году драйвер Big Bertha был выпущен на рынок, его цена существенно превышала цену любого другого продаваемого в то время драйвера. В розничной продаже «Большую Берт» можно было купить за 240–300 долларов. Драйвер TaylorMade продавался за 150 долларов, а клюшки компаний Titleist, Ping, Cobra и Wilson — от 75 до 160 долларов. В 1991 году Кэллавей продал более 150 тыс. «Больших Берт». Как и его собратья по «новой роскоши», он обнаружил, что дорогие товары могут продаваться в значительно больших объемах, чем принято было считать.

3. *Создайте лестницу реальных преимуществ.* В случае с клюшками для гольфа компании Callaway лестницу преимуществ увидеть особенно легко. Технические отличия очевидны: большая по размеру, легкая головка из литого металла, шейка S2H2 и т.д. Технические отличия оказывают прямое, непосредственное и тоже легко заметное влияние на функциональные характеристики. Обычные игроки могут чаще делать прямые и длинные подачи мяча. Все это складывается в эмоциональные преимущества, которые человеку, не играющему в гольф, объяснить практически невозможно. «Мы продаем физическое и эмоциональное удовольствие от хорошего удара по мячу, а не увеличение дистанции на восемь ярдов или снижение вашего гандикапа, — говорил Кэллавей. — Для игрока хороший удар приятнее и важнее любого счета. Мы продаем среднему игроку удовольствие от того, что он произвел больше удачных ударов».

4. *Ускорьте внедрение новаторских идей, повышайте качество, обеспечивайте безупречное впечатление от вашего товара.* С самого начала Кэллавей понимал, насколько важно инвестировать средства в развитие новых технологий. Он знал, что его потребители, многие из которых, по их собственному признанию, «питают болезненное пристрастие к гольф-клубу», ждут от него непрерывного потока новых товаров, и он удовлетворял их ожидания. Сначала Big Bertha, за ней Great Big Bertha — и, наконец, Biggest Big Bertha (с самой большой головкой). Новые технологии, в том числе VFT, ERC II с эффектом пружины и драйвер C4, который на 25% легче других клюшек подобного размера, имеет головку с покрытием из вольфрама и уретана и рукоятку на три дюйма длиннее, что обеспечивает еще большую точность и силу подачи. Компания продолжает вкладывать средства в ис-

следования и разработки — около 30 млн. долларов ежегодно, больше, чем ее конкуренты. Только Titleist и TaylorMade тратят на исследования столько же, но и они стали делать это лишь вслед за Callaway Golf. Ко времени написания этой книги компания Callaway зарегистрировала около 500 патентов, регистрация еще 500 не за горами.

Чтобы способствовать разработке новаторских идей в области гольфа, Кэллавей немало вкладывал в системы и оборудование для тестирования и анализа товара — это различные роботы, имитирующие удары по мячу, пневматические пушки, сверхскоростные видеокамеры, датчики расстояния, на которое пролетел мяч, и его отклонения от заданной траектории, а также система проверки функциональных характеристик «Сэр Исаак». Кэллавей делает свои инновации очевидными и доступными для потребителя, любой покупатель может пройти бесплатную индивидуальную «примерку» в штаб-квартире компании в Карлсбаде, штат Калифорния. Покупатель проводит два часа в специальной камере, производя удар по мячу, а его свинг тем временем замеряется и анализируется: скорость движения головки, угол удара, расстояние, на которое улетел мяч. Потом он получает «рецепт» нового сета клюшек, которые продаются только через авторизованных дилеров компании. Информация об этих посетителях (за многие годы их число достигло 17 тыс.) заносится в базу данных и используется при определении характеристик следующего поколения клюшек.

Кэллавей личным примером вдохновлял своих сотрудников в их стремлении к новому. Он проводил уик-энды на площадках для гольфа, собирая сведения, присматриваясь, кто какими клюшками играет, каковы их успехи, и пытаясь определить, чего бы они желали. Утром в понедельник он прибывал в офис, переполненный новыми идеями. «Нужно было постоянно быть готовым к очередному марш-броску, — вспоминает один из сотрудников, — потому что Эли мог двигаться очень быстро».

5. *Увеличивайте диапазон цен на товары и расширяйте позиционирование брэнда.* Кэллавей принял решение не расширять ценовой диапазон клюшек так, как это делали другие предприниматели «новой роскоши» в своих отраслях. В пределах разных типов клюшек верхняя и нижняя цены отличаются в 2,5 раза. Самый дешевый сет айронов стоил 600 долларов, а самый дорогой — \$1600. Но чтобы сохранить темпы роста компании и интерес потребителей, компания постоянно создавала новинки с брэндом Callaway в широком диапазоне инвентаря и аксессуаров для гольфа. Потребителю предлагается полный сет клюшек из стали и графита, в том числе вуды, айроны, вэджи и патеры, огромное разнообразие дорогих мячей, а также обширный набор аксессуаров, таких как сумки, чемоданы, полотенца, зонты и одежда для игроков в гольф.

6. *Определяйте цепочки начисления стоимости самостоятельно таким образом, чтобы товар твердо стоял на всех ступенях лестницы преимуществ.* Кэллавей способствовал большей доступности товаров для гольфа, продавая их поначалу просто в силу необходимости, через независимые торговые компании. Но с успехом Big Berta возросла и популярность магазинов, не зависящих от гольфа. Поскольку средний игрок выбирается на поле для гольфа от силы 10–12 раз в год, распространение клюшек не только через гольф-клубы, но и через розничную торговлю стимулировало сбыт и повысило внимание потребителя к товару. Когда Кэллавей допустил к продажам подобного товара обычных продавцов розничной сети, у них появились и необходимые навыки, и интерес, в результате характер этой некогда «элитарной» игры еще больше изменился.

7. *Используйте силу маркетинга и закладывайте основы успеха при посредничестве приверженцев своей марки.* Эли Кэллавей обладал особым талантом вкладывать свой товар в руки влиятельных покупателей в очень заметных для окружающих ситуациях. В 1976 году, когда он занимался виноделием, его вино Callaway White Riesling 1974 года было выбрано в качестве единственного вина, подававшегося 9 июля на праздничном обеде в честь двухсотлетия США в отеле Waldorf-Astoria, Нью-Йорк. Среди почетных гостей была Елизавета II, королева Великобритании. Сразу по окончании торжества, в котором Кэллавей тоже принимал участие, ему сообщили, что вино так понравилось Ее Величеству, что она попросила второй бокал. «Вокруг нее стояло около десятка журналистов, ловивших каждое слово, — рассказывал Кэллавей в интервью журналу *Emory*, — поэтому на следующий день мы попали во все газеты Соединенных Штатов». В кругах виноделов ходили слухи, что Кэллавей заплатил за то, чтобы выбрали именно его вино, но он всегда отрицал это. «Ну каким образом я мог повлиять на этих людей? — говорит он. — Вино удостоилось внимания, потому что на самом деле было превосходным, при этом совершенно непохожим на любое другое вино в мире». Точно так же Кэллавей следил за тем, чтобы его клюшки попали в руки самых разных известных людей, играющих в гольф, и чтобы этот факт не остался незамеченным прессой и потребителями.

В результате обладатели продукции Callaway становились ее приверженцами. «Клюшки от компании Callaway необходимо иметь любому игроку, — утверждает один из гольфистов, — и их владельцы стремятся приобрести новую модель, как только она появится на рынке». «Даже если мне не нравятся мои свинги, — говорит другой приверженец Callaway, — мне, по крайней мере, нравятся мои клюшки».

8. *Постоянно атакуйте свою отрасль с позиции аутсайдера.* «Все очень просто, — говорил Кэллавей, — разработа́й товар, который со всей оче-

видностью удовлетворяет потребителя больше, чем какой-либо другой. Чтобы сделать это, нужно рискнуть собственной шеей и поставить все, что имеешь. К счастью, в данной отрасли этого почти никто не делает». Так было и в случае с гольфом, и в случае с вином — Кэллавей увидел отрасли, которые переживали эпоху застоя, и вошел в них как чужак, полностью свободный от принятых там догм.

Подобно всем предпринимателям «новой роскоши», Кэллавей был очарован товаром, который производил, что редко случается со старожилами отрасли. «Вы должны просто до безумия любить товар, который хотите производить, или услугу, которую собираетесь предложить, — говорил Эли. — Вы должны поверить в них».

Наследие Кэллавея

Стремительно двигаясь к вершине успеха, компания *Callaway Golf* достигла пика продаж в 1997 году, после чего рост значительно замедлился. В период с 1992 по 1997 год ежегодные темпы роста продаж составляли 15%, с 1998 по 2001-й — всего 3%. Подобное снижение вызвано совокупностью факторов. Как это часто случается, появление на рынке предпринимателя «новой роскоши», который трансформирует отрасль и заново формирует кривую спроса, вызывает пробуждение конкурентов, которые предпринимают ответные шаги, а также появление новых соперников, решивших принять участие в происходящем. Компания *TaylorMade* успешно ответила на нововведения *Callaway* чередой собственных инноваций. Компания *Head*, произведя революцию в лыжах и теннисе, вновь обратила взор на забытый ею гольф, привнеся в эту отрасль запатентованную пьезоэлектрическую технологию, которая укрепляет и стабилизирует головки, что обеспечивает большую точность удара. В результате произошло насыщение рынка дорогими клюшками и их производителям, в том числе компании *Callaway*, пришлось понизить цены. Постоянное внедрение новых технологий на фоне стремления многих игроков постоянно покупать наилучший товар привело к появлению в отрасли избытка бывших в употреблении клюшек. Прошлогодную клюшку компании *Callaway* в этом году можно приобрести всего за полцены. Компания *Callaway* даже начала предоставлять услугу по сертификации использованных клюшек, подобно тому, как компания *Lexus* сертифицирует подержанные машины.

На рынок мячей *Callaway* проникла довольно поздно, только в 1999 году, и инвестировала около 75 млн. долларов в строительство фабрики с производственной мощностью, достаточной для того, чтобы вывести компанию

на лидирующую позицию и в этом виде товаров. Хотя мячи и являются сейчас для Callaway 100-миллионным бизнесом, компания была вынуждена потратить солидную сумму на рекламу нового товара, отказавшись от прежней концепции маркетинга. Из-за этих расходов производство мячей пока еще не принесло компании прибыли, а Titleist, признанный лидер в этом виде товаров, сохраняет свою 50%-ную долю рынка.

Ну и, конечно, большим потрясением для компании стала смерть Эли Кэллавея в 2001 году. Во время нашего посещения предприятия компании в Карлсбаде сотрудники то и дело вспоминали об основателе, его энергии и идеях. Дух Кэллавея по-прежнему царит в штаб-квартире его компании. Мы шли по территории завода, и гид рассказывал: «Мы знаем, что его уже нет с нами, но его слова “очевидное превосходство и приятные отличия” по-прежнему ведут и направляют нас. Он был очень добрым человеком. Мы все знали его близко, и знали, во что он верил». Callaway *Golf*, без сомнения, отыщет новые способы усовершенствовать товар, создать реальные отличия и делом подтвердить слова, сказанные Эли Кэллавеем покупателям. Он никогда не обещал им, что его клюшки сделают их профессионалами. Но он обещал им сделать так, чтобы в гольф было приятно играть.

Его девиз: «Получайте от игры удовольствие».

Рассказ-предостережение о брэnde «старой роскоши»

*Так он стоит и ждет, да, парень, — на солнце блестя,
Стоит и ждет с работы парня, такого как я.
Я возьму своего папу и тетю свою
И на Cadillac Ranch¹ их сvezу.*

*С обшивкой белой El Dorado, в «плавниках» и кайме,
Что катит, как кусочек рая прямо здесь, на земле,
Ах, парень, если я помру, меня в машину сади,
И в «Кадиллаке» до свалки прокати.*

*Девчушка в джинсах в обтяжку, ты, что без страха и сна
По колорадским дорогам катишь ночью одна.
Я так люблю тебя, малышка, ты ведь мой последний шанс,
Не дай сvezти меня на Cadillac Ranch.*

*Кадиллак, Кадиллак...
Просторный корпус, черный лак
Вруби на полную катушку, пусть моторы рычат,
Лети вперед, мой динозавр, — ни дюйма назад².*

*Брюс Спрингетин.
Ранчо «Кадиллаков»*

¹ Cadillac Ranch (Ранчо «Кадиллаков») — своеобразное произведение поп-арта, представляющее собой десять автомобилей Cadillac (модели 1949—1963), вкопанных капотами в землю под одним и тем же углом посреди пшеничного поля неподалеку от некогда знаменитого шоссе № 66. По замыслу создателей, монумент должен был увековечить «золотой век» американского автомобилестроения. Открыт в 1974 году.

² Пер. Е. Китаевой.

Падение идола «старой роскоши»

В течение 30 лет после окончания Второй мировой войны Cadillac служил воплощением «старой роскоши» на автомобильном рынке Америки — этакая блестящая хромированная элегантность. В первую очередь, торговая марка обладала огромной эмоциональной притягательностью, ведь на этом автомобиле ездили самые знаменитые люди Америки: Джеймс Кэрни¹, Гэри Купер², Джоан Кроуфорд³, Бинг Кросби⁴, Кэри Грант⁵, Элвис Пресли⁶ и Жаклин Кеннеди⁷. После Второй мировой войны немецкие автомобильные гиганты Mercedes-Benz и BMW лежали в руинах, а в Японии компания Toyota билась над производством машин мощностью в 27 лошадиных сил, известных как Тойопет. В это время, когда промышленные товары пользовались невероятным спросом, компания General Motors обладала и средствами, и возможностями, чтобы создавать настоящее чудо дизайна — огромный автомобиль с множеством хромированных деталей; их было больше, чем у любой конкурирующей модели. Название Cadillac стало синонимом статуса, положения и известности, и автомобили этой марки превратились в своего рода культурный символ. Их показывали в лучших голливудских фильмах, а посвященные им строки звучали в доброй сотне песен. «Love for your pink Cadillac... crushed velvet seats... riding in the back, oozing down the street»⁸.

Однако начиная с середины 1970-х годов, вместе с ростом импорта автомобилей из Японии и Европы, представления американцев о качестве и роскоши начали меняться (как и отношение к функциональным характеристикам автомобиля). Корпорация General Motors обрела серьезных конкурентов — компании Toyota и Honda, качество их автомобилей было высоким, а

¹ Джеймс Кейни (1899—1986) — американский киноактер 1930-1950-х годов.

² Гэри Купер (1901—1961, настоящее имя Фрэнк Джеймс) — американский киноактер 1920—1950-х годов.

³ Джоан Кроуфорд (1904—1977, настоящее имя Люсиль ле Соьер) — американская киноактриса.

⁴ Бинг Кросби (1901—1977, полное имя Гарри Лиллис Кросби) — американский актер, певец, продюсер.

⁵ Кэри Грант (1904—1986, настоящее имя Арчибалд Александр Лич) — американский актер 1930—1960-х годов.

⁶ Элвис Пресли (1935—1977) — американский певец, гитарист, киноактер.

⁷ Жаклин Кеннеди Онассис (1929—1994) — жена и вдова 35-го президента Соединенных Штатов Джона Фитцджеральда Кеннеди и греческого бизнесмена Аристотеля Онассиса.

⁸ «Люблю тебя за твой розовый Кадиллак... его бархатные сиденья... на заднем сиденье плывем по улице» — строки из песни Брюса Спрингстина «Pink Cadillac» (альбом «Tracks» 1998).

цены — относительно низкими, и ее доля на рынке стала постепенно сокращаться, особенно это касалось автомобилей Chevrolet, Pontiac, Buick и Oldsmobile. Вместо того чтобы увеличить инвестиции в бриллиант своей короны, торговую марку Cadillac, General Motors уменьшила ассигнования на технические усовершенствования. В результате двигатель, подвеска, рулевое управление, электронные приборы и лакокрасочное покрытие моделей оставались практически без серьезных технических улучшений. В General Motors рассчитывали компенсировать это чисто косметическими, не несущими функциональной нагрузки обновлениями дизайна и поверхностными «улучшениями» стиля.

Увы, на потребителя это впечатления не произвело. При отсутствии сколько-нибудь значимых технических и функциональных преимуществ, которые можно было бы «продать» покупателю, дилерская сеть, распространяющая Cadillac, была вынуждена пойти на значительные скидки, чтобы избежать затоваривания, несмотря на то что рынок дорогих, роскошных автомобилей с 1975 по 2000 год переживал период роста: их доля в общем числе проданных автомобилей в абсолютном измерении выросла с 5 до 17%, а в общей прибыли отрасли — с 10 до 25%, а вот количество реализованных «Кадилаков» снижалось со скоростью 2% в год. Средний возраст владельца автомобиля марки Cadillac увеличился с 47 до 62 лет. Некогда гордый символ американского превосходства был почти уничтожен. То, что представлялось когда-то в Америке неотъемлемым свидетельством класса, стало поводом для ностальгии по ушедшей эпохе и предметом шуток телевизионных комиков.

Корпорация General Motors не сумела понять, что американский покупатель тяготеет к новому, более высокому уровню качества и привлекательности. Все внимание компании поглощали другие проблемы: конкуренция со стороны дешевых и качественных японских автомобилей, новые требования к экономичности потребления бензина, появление внедорожников, возрастающая сложность и дороговизна различных систем гарантирования безопасности пассажира и очистки выхлопных газов, а также возвращение на внутренний рынок основных конкурентов General Motors — Ford и Chrysler. И пока General Motors изо всех сил гребла против течения, пытаясь сохранить привлекательность своих средних по цене моделей для среднего потребителя, ее соперники по другую сторону Атлантики разработали и начали продавать новый тип роскошного автомобиля, который игнорировал существующий закон кривой спроса. Объем продаж BMW по всему миру увеличился с 1 млрд. до 25 млрд. долларов. Daimler-Benz достиг отметки в 40 млрд. Торговая марка Lexus компании Toyota, довольно поздно появившаяся на рынке, выросла с нуля более чем до 5 млрд.

долларов. И рынок дорогих автомобилей по-прежнему на подъеме, во время всеобщего упадка 2001–2002 годов они представляли собой единственный растущий и прибыльный сегмент автомобильного рынка.

История торговой марки Cadillac является собой хороший урок, демонстрируя наличие важной связи между дорогими и средними по цене моделями в ассортименте автомобильной компании. Когда модель премиум-класса не в состоянии предложить потребителю реальные технические и функциональные выгоды, она может, конечно, продержаться какое-то время на одной эмоциональной составляющей, но очень недолго. Неважно, насколько успешен товар сегодня, пусть даже он сумел превратиться в определенный культурный символ, завтра он может быть свергнут с пьедестала конкурентами, которые лучше понимают растущие запросы потребителей и вкладывают средства в выстраивание лестницы преимуществ. Для товаров длительного пользования процесс свержения может продлиться десятилетие, для повседневных — года два, если не меньше.

Лучший автомобиль Америки

Генри Лиланд основал компанию Leland Faulconer Manufacturing Company в 1902 году, а в 1903 году уже представил на рынке первую продукцию — Cadillac Model A. Лиланд был механиком с многолетним опытом в производстве швейных машин (компания Toyota отпочковалась от фабрики, производившей ткацкие станки) и в возрасте 59 лет, когда начал собственное дело, был специалистом в области точного машиностроения и высококачественного производства. Лиланд поставил себе цель — произвести лучший автомобиль в Америке. Назвать свое творение он решил в честь французского первопроходца Антуана де Ла Мот де Кадильяка, основавшего в 1701 году форт Поншартрен-дю-Детройт, ставший позднее просто Детройтом. Месье де Кадильяк провел в этом быстро развивающемся городе вблизи Великих Озер восемь лет, а затем был отстранен от поста губернатора, отозван во Францию и заключен в Бастилию. Ему не суждено было вернуться в Северную Америку. Судьбу де Кадильяка можно рассматривать как своего рода предсказание падения торговой марки, названной его именем.

Cadillac Model A был впервые представлен на Нью-Йоркском авто-шоу по цене 750 долларов за двухместную модель и 850 долларов — за четырехместную, на 50% дороже, чем конкурирующие с ним автомобили. И тем не менее менеджер по продажам компании Лиланда получил заказы на 2286 машин. Модель была оснащена одноцилиндровым двигателем с медным кожухом.

В начале XX столетия в Соединенных Штатах насчитывалось более ста небольших автомобильных заводов, спешивших извлечь выгоду из охватившей американцев тяги к механическим транспортным средствам. С 1903 года предприниматель Уильям Дюран начал скупать некоторые из компаний, собирая их в единую корпорацию, получившую в 1908 году имя General Motors. В 1909 году Дюран приобрел Cadillac у Генри Лиланда за 5,5 млн. долларов.

Став частью General Motors, Cadillac продолжал внедрять инженерные новшества. Лиланд по праву гордился своими инженерными способностями и искусством механика. В 1908 году дистрибьютор Cadillac в Великобритании провел блестящую демонстрацию товара. Он разобрал три автомобиля Cadillac, перемещал детали, а потом собрал их заново. Все части точно встали на свои места, и три автомобиля поехали дальше, что послужило доказательством их качества и способности компании производить стандартные, взаимозаменяемые детали. Вскоре компания разработала и произвела первый в мире двигатель V-8, необычайно мощную (70 лошадиных сил) для того времени систему.

Не упускал из виду Cadillac и внешние стилистические особенности дорогого автомобиля. Уже к 1924 году автомобили этой торговой марки имели хромированную отделку, также предлагались различные варианты окраски кузовов. В 1927 году торговая марка Cadillac выпустила на рынок двухместную модель LaSalle с откидным верхом и боковым отделением, предназначенным для ключек и сумки с принадлежностями для гольфа. В 1934 году компания представила первый автомобиль с независимой передней подвеской, в 1938 году — модель с люком в крыше для дополнительной вентиляции, а Cadillac Series 60 1941 года впервые предлагался с кондиционером.

И все же перед началом Второй мировой войны Cadillac являлся всего лишь одной из нескольких торговых марок, конкурирующих на рынке США в области производства дорогих автомобилей. Звездный час Cadillac настал после войны, когда американцы, желая забыть о трудностях и лишениях прошедших лет, устремились к иному образу жизни, прославляющему превосходство Соединенных Штатов. Это было время открывающихся возможностей, в стране появилось новое поколение богатых людей, статус и положение в обществе стали главной темой дня. На этой основе и выстроила свою политику торговая марка Cadillac: считалось, что ее автомобиль «наилучшим образом демонстрирует достижения своего владельца», он был создан для того, чтобы «получать от жизни удовольствие». «Кадиллак» делал престиж «видимым». Это был не просто автомобиль, а демонстрация «вкуса, превосходства, богатой событиями жизни» — символ



В 1950-х годах Cadillac являлся воплощением «старой роскоши».

© Bettman/Corbis

успеха. Покупая машину этой торговой марки, вы показывали друзьям (и всему миру), что достигли вершины.

С 1948 по 1977 годы Cadillac был наиболее успешно распродаваемой маркой роскошных автомобилей, владеть таким автомобилем или даже просто прокатиться в нем было очень престижно. В 1953 году Дуайт Д. Эйзенхауэр ехал на свою президентскую инаугурацию в автомобиле Eldorado с самонастраивающимся радиоприемником, автоматической системой ослабления света фар, кожаной обивкой сидений. В 1955 году превосходство этой марки было настолько очевидным, что по количеству продаж она опередила своего основного конкурента, Lincoln, со счетом 3:1. На протяжении этих лет компания не переставала вести инженерные разработки и предлагала технические и функциональные преимущества, которые приносили радость и удовольствие владельцам автомобилей. Cadillac Fleetwood 60 Special 1958 года был буквально напичкан техническими новшествами: двигатель с верхним расположением клапанов и высокой степенью сжатия, электростеклоподъемники, усилитель рулевого управления, электронная система запираания дверей и плюс к этому — хромированные аэродинамические «плавники» на задних крыльях, как у самолета-истребителя. Мо-

дель 1959 года Brougham имела колесную базу в 149 дюймов, весила 5490 фунтов и была настолько «экономична», что съедала галлон бензина меньше чем за восемь миль.

Затем, по мере того как на рынок США проникало все больше надежных и по-настоящему экономичных японских автомобилей, а также более безопасных и функциональных моделей из Европы, для торговой марки Cadillac началась эпоха постепенного упадка. Эффектный дизайн «под истребитель» неожиданно оказался старомодным и претенциозным, особенно если учесть, что конкуренты, например Mercedes-Benz и BMW, предлагали реальные преимущества, а именно — лучшие ходовые качества, повышенную надежность и существенную выгоду для покупателя. «Я двадцать лет проездил на “Кадиллаках”, — говорит пятидесятисемилетний администратор Гэри. — В начале 60-х у нас был желтый “Кэдди” с ярко-желтой внутренней обивкой. Все ребята после спортивной секции хотели, чтобы их подвезли до дома на этой машине. Но со временем качество стало падать. Они просили за автомобили все больше, однако не вносили никаких реальных улучшений. Спасала слава, но слава — это пустое место. Каждый три года я покупал одну и ту же машину. Новая модель, новый год выпуска — и никаких изменений. Компания General Motors просто “доила” сложившуюся репутацию торговой марки».

К концу 1970-х эмоциональная привязанность Гэри к автомобилям марки Cadillac серьезно пошатнулась. «Сыновья подшучивали надо мной и моими “Кадиллаками”. Они говорили, что это располневшие машины для стариков, обзывали их баркасами и смеялись над рулевым управлением». В 1982 году Гэри наконец решился продать Cadillac и приобрести дорогую европейскую модель. «Сейчас я вожу Jaguar, у которого двигатель V-8 с наддувом, — рассказывает он. — И сыновья больше не дразнят меня, а смотрят на мой автомобиль с восхищением».

В самом начале 1980-х, когда Mercedes-Benz и BMW только становились серьезными игроками на рынке дорогих автомобилей в США, торговая марка Cadillac, вероятно, могла бы еще достойно ответить на брошенный ими вызов. Но вместо того чтобы попытаться понять, какие преимущества предлагали потребителю эти машины, компания реагировала в полсилы. Чтобы снизить расход топлива, она разработала дизельный двигатель, но его конструкция была настолько несовершенна, что он стал не только объектом дальнейших насмешек, но и причиной многочисленных обращений в суд возмущенных покупателей. В ответ на возникшую в Америке тенденцию к приобретению машин меньшего размера компания Cadillac разработала «новую» модель Cimarron на базе Chevrolet, которая выглядела, как дешевый Chevy Cavalier, «упакованный» в кожу и хром. Ком-

пания позиционировала модель как новый тип «Кадилака» для нового типа владельца «Кадилака». В реальности же модель не обладала никакими техническими или функциональными преимуществами, а при сравнительно небольшой колесной базе (173 дюйма) и весе в 25 424 фунта не могла предоставить даже то единственное преимущество, которое ценили в «Кадиллаках» верные поклонники этой марки, — эмоциональную притягательность большой, бросающейся в глаза машины. В 1982 году было продано 26 тыс. автомобилей Cimaroon, а в 1986 году эта модель была снята с производства, что неудивительно: в тот год удалось продать лишь жалких 6454 машины.

Торговая марка Cadillac утратила лидерство, потому что ее руководители не смогли понять основные правила «новой роскоши». Сначала (отчасти в результате проблем с рабочими, в частности забастовок на производственных предприятиях компании) резко упало качество. Машины поставлялись с широкими неровными зазорами между основными панелями, облезающей обивкой потолка и внутренними панелями, отличающимися по цвету. Потребители «новой роскоши» не терпят подобных дефектов, как, впрочем, и функциональных недостатков. Во-вторых, компания не могла похвастаться техническими отличиями и преимуществами. Вместо того чтобы инвестировать средства в разработку новых моделей двигателя, подвески и систем безопасности, она понадеялась на поверхностное «освежение» моделей, которое фактически ограничивалось изменением формы наружных панелей.

Но в первую очередь, руководители компании Cadillac не уследили за изменением эмоциональных стимулов, которыми руководствовались состоятельные покупатели. Те уже не стремились приобретать автомобили «старой роскоши», которые создавались как символ определенного общественного положения, а в итоге стали синонимом расточительства. Покупатели были готовы с радостью заплатить на 25—50% дороже за европейские модели, которые предлагали лучшую конструкцию, большее удовольствие от езды и возможность почувствовать себя опытным автомобилистом. Кроме того, Mercedes-Benz являлся более выгодным вложением денег: через три года эксплуатации его можно было продать почти за 70% первоначальной цены. Автомобиль марки Cadillac терял 35% стоимости сразу же после покупки, а тремя годами позже расстающийся с ним владелец считал себя счастливым, если мог вернуть хотя бы 40% первоначальной стоимости. Лояльность покупателей к старому образу «Кадилака» и очень щедрые скидки — вот и все, что удерживало Cadillac на рынке дорогих машин.

Новое определение роскоши: функциональность

Mercedes-Benz бросил вызов Cadillac, еще будучи представителем «старой роскоши»: этот автомобиль обеспечивал высокий уровень безопасности, был выдержан в достаточно консервативном стиле, обладал высоким качеством и конструктивной новизной, а его первоочередной целью было продемонстрировать успех и общественный статус своего владельца. Задумать-ся над новым содержанием понятия «дорогая и качественная машина» заставили потребителя автомобили BMW и Lexus.

Компания Bayerische Motoren Werke, или BMW, была основана для производства авиационных моторов. Ближе к концу Первой мировой войны созданные компанией двигатели стали устанавливать на истребителях Fokker вместо моторов компании Daimler (производителя автомобилей Mercedes). Двигатели BMW сразу же проявили себя как более надежные, мощные и легкие в управлении, и пилоты обнаружили, что могут теперь подниматься выше и снижаться быстрее. Двигатели BMW приобрели славу самых надежных двигателей в истории авиации, и это наследие по-прежнему ощущается в стратегии и производственной культуре корпорации BMW.

В период между мировыми войнами компания BMW производила автомобили и мотоциклы, однако во время Второй мировой войны вернулась к производству авиамоторов. Один из заводов в Мюнхене был полностью уничтожен, но остальные сохранились. Автомобили BMW начали импортироваться в Соединенные Штаты только в 1954 году, и на протяжении 1960-х годов объем их продаж оставался небольшим, менее 10 тыс. в год. В эти два первых десятилетия машины марки BMW воспринимались в США как культовая экзотика, их покупали коллекционеры и некоторые состоятельные автолюбители.

Сегодня компания BMW, производящая, по ее собственному определению, «идеальные машины для тех, кто водит», превратилась в самое прибыльное предприятие в мире. Прибыль, полученная BMW, — 1,87 млрд. долларов — больше, чем у любой другой автомобильной компании, при этом в США ею продано 213 127 автомобилей. General Motors, объем продаж которой на рынке США составил 4 млн. автомобилей, получила прибыль всего в 600 млн. долларов, Ford и корпорация DaimlerChrysler понесли убытки. На фоне общего упадка рынка в 2001 году объем поставок BMW (с учетом внедорожников) возрос на 12,5%. В 2002 году компания продала в Соединенных Штатах 256 622 автомобиля (в том числе модели MINI Cooper), что на 20% больше, чем в 2001 году, и впервые перешагнула миллионный рубеж в мировых продажах. Для сравнения: продажи General Motors в 2002 году упали на 1%.

Компания BMW добилась успеха, предложив не обновленную версию автомобиля «старой роскоши», а образцовый брэнд «новой роскоши». Доктор Майкл Гэнал, член совета директоров компании BMW, сказал нам: «BMW производит машины *премиум-класса*, а не роскошные. Они конструируются людьми, которые на самом деле любят машины. Другие автомобильные компании сосредоточиваются на “видимых” характеристиках. Мы хотим сделать лучший автомобиль. Мы стараемся для водителей. Именно нами изобретены противоблокировочные тормоза и регулирование тягового усилия».

Компания BMW расширила свое присутствие в верхней части рынка не только с помощью продуманной сегментации, важную роль сыграла ее истовая приверженность своей глубинной сущности — производителя двигателей с высокими рабочими характеристиками. Она сумела сделать свой брэнд и более доступным для покупателя со средним уровнем дохода, и более привлекательным: самая дорогая модель Z8 продается по цене 131,5 тыс. долларов, а самая дешевая (3-й серии) — всего за 27,8 тыс. долларов.

BMW представляет свои последние технические и функциональные новации в седане «суперпремиум» (от 68,5 тыс. долларов) 7-й серии. BMW 7-Series 2003 года отличают технические усовершенствования, призванные увеличить легкость управления, безопасность, рабочие характеристики автомобиля и удобство вождения. Все это создает такие функциональные преимущества этой модели, что с ними не может тягаться ни одна из конкурирующих марок. Помимо удивительно сильного и эффективного двигателя V-8 объемом 4,4 литра и мощностью 325 лошадиных сил, обеспечивающего ускорение от 0 до 60 миль в час всего за 5,9 секунды, «невероятных» тормозных дисков с системой вентиляции и потрясающей системы передач, 7-я серия включает и такие новшества, как 20 различных способов подгонки сиденья и устройство, контролирующее расстояние при парковке, — оно подает сигнал, когда водитель приближается к бордюру. Автомобиль автоматически регулирует давление в шинах, а во время резкого торможения угол наклона фар изменяется, чтобы обеспечить оптимальную видимость. «Дворники» на лобовом стекле сами включаются, когда идет дождь, а резервуар стеклоомывателя подогревается, что способствует быстрой очистке стекла от изморози. Водитель может управлять навигационной системой при помощи голосовых команд. При необходимости аварийная система автоматически включает голосовую связь с центром поддержки, сотрудники которой готовы помочь в любой ситуации. Система контроля за безопасностью (Intelligent Safety and Information System) оснащена 14 различными датчиками. А система iDrive позволяет водителю «настроить под себя» многие управляющие функции внутри автомобиля.

Новаторские идеи, предложенные в 7-й серии, быстро проникают в 5-ю серию, модели которой стоят от 37,6 тыс. долларов, а затем и в 3-ю — с начальной ценой 27,8 тыс. долларов. Эти модели позволили BMW серьезно расширить свое присутствие в среднем сегменте рынка. В 2001 году 67% всех продаж BMW приходилось на эти две модели.

В 2001 году BMW увеличила диапазон предлагаемых машин, представив на рынок модель MINI Cooper. Это небольшой классический британский автомобиль, вернувшийся на рынок благодаря обновленному дизайну и новым конструктивным решениям, которые включают (в модели MINI Cooper S) шестискоростной двигатель в 163 лошадиные силы, CD-стереосистему с шестью динамиками, кондиционер и шесть воздушных подушек. Все это предлагается по цене 19 425 долларов — на 29% дешевле, чем базовая модель 3-й серии. Производство этого автомобиля выделено в особую структуру компании. Сотрудники MINI часто говорят: «Пожалуйста, не называйте нас BMW MINI. Мы просто MINI».

Автомобиль был представлен на рынке в ходе рекламной кампании в духе «новой роскоши». Целью кампании, проходившей под девизом «Выбери меня, позаботься обо мне, прокатись на мне», было позиционирование MINI в качестве неконформистской торговой марки и привлечение верных поклонников. Потребители могут разнообразить свои MINI, заказав окраску самых разнообразных оттенков, например: красный перец, алый бархат, шелковисто-зеленый, перечно-белый. Дополнительные возможности включают некоторые из новаторских идей, предложенных в 7-й серии, — это система контроля расстояния при парковке и влаговчувствительные «дворники». Эксперт-автомобилист утверждает: «В каждом фунте, в каждом дюйме крошечной машинки MINI 2002 года больше прелести и обаяния, чем в любой другой модели на рынке». Или, как утверждает BMW в новом рекламном объявлении, «маленькая машина сегодня — это то же, что черная — вчера». Машина пользуется удивительной популярностью благодаря своей «прелести и обаянию», а также «резвости и подвижности».

Хотя компания BMW сосредоточивает основные усилия на технических и функциональных преимуществах машин, руководители компании уверены, что эмоциональная притягательность не менее важна, и они хорошо понимают мотивы своих основных покупателей. «Большинство автомобильных компаний недооценивают метод психографики, — говорит доктор Гэнал. — Но мы относительно небольшая независимая компания. В Соединенных Штатах мы занимаем от силы 2% рынка. Поэтому мы не можем играть по тем же правилам, что “большие мальчики”, у нас просто нет их бюджетов». Вот как описывает целевых покупателей компании директор по мар-

кетингу BMW в Северной Америке Джим Макдауэлл: «Это люди, которые и работают, и веселятся с полной отдачей. Они серьезно относятся к удовольствиям. У них много энергии. Качество очень важно для них, и они готовы платить за него. Им нравится водить машину. Они способны предпочесть короткому пути к месту работы тот, что удобнее для вождения. Они ощущают умиротворение и в то же время приятное возбуждение от процесса езды. Такие люди сами моют свою машину чаще, чем другие, имеющие тот же уровень доходов. Согласно одной из «руководящих» истин нашей компании, в конечном итоге именно покупатель определяет качество работы, именно ему решать, имеет ли BMW право на существование».

Тэд — врач, специалист в области восстановительной хирургии, живет в Далласе и представляет собой типичного потребителя «новой роскоши» (хотя и на самом верхнем уровне шкалы доходов), а также тот тип покупателя, которого привлекают автомобили BMW. «Сначала мы подумывали купить Lexus, — поясняет Тэд, — но во время пробной поездки продавец вел машину со скоростью 20 миль в час. Потом мы пришли к дилеру, продающему BMW, и попали на продавщицу, которая прежде уже работала и с Lexus, и с Mercedes-Benz. Она знала, что продает быструю и мощную машину. Жена отправилась в пробную поездку, а когда вернулась, волосы у нее стояли дыбом. Машина была потрясающая. Такое впечатление, что летишь по воздуху. Они мчались по скоростному шоссе со скоростью 80 миль в час, а потом резко тормозили. И тормоза ни разу не подвели. Это как катание на американских горках, только лучше. После этого я уже сменил четыре BMW и никогда не буду водить машину другой марки».

BMW постепенно наращивает присутствие на рынке США. Несмотря на то что цены за это время существенно повысились, с 1995 года компания ежегодно показывала темпы роста в 15%. Автомобили, которые она предлагала потребителю, дают возможность получать удовольствие от езды, обеспечивают (по словам их владельцев) «и спорт, и роскошь одновременно» и сохраняют верность внутренней сущности брэнда. В проектировании своих автомобилей компания руководствуется строгими правилами, используя только лучшие компоненты, и каждая созданная модель характеризуется значительными обновлениями и улучшениями. Автомобили этой торговой марки едва ли не самые дорогие, каждый в своем ценовом классе, и, соответственно, являются «роскошью», однако это не «старая роскошь» — она не имеет отношения ни к положению в обществе, ни к бездумному расточительству. Разумеется, некоторые потребители жалуются на высокие цены, которые еще поднялись с момента появления компании в США, но это связано с ростом трудовых затрат, интенсивным использованием новых технологий и колебанием курса ва-

лют. «Облик наших машин остается почти неизменным, — говорит доктор Гэнал, — мы не меняем внешний вид просто ради перемен. Можно иметь BMW пятилетней давности, и машина не будет выглядеть старомодно».

Lexus: машина исключительной надежности

Lexus, премиум-брэнд автомобилей компании Toyota, представляла для автомобилей Cadillac и других роскошных марок Америки угрозу совсем другого рода. Первоначально Lexus был копией Mercedes-Benz, точнее — был скопирован флагманский седан Mercedes, ставший воплощением сочетания японского качества и надежности с японской же интерпретацией европейского стиля.

Компания Toyota начинала с производства ткацких станков. Toyota Automatic Loom Works Ltd. была основана в 1926 году и приступила к изготовлению автомобилей в 1932-м. Первая модель представляла собой гибрид, в котором ходовая часть была от Chevrolet, а 65-сильный двигатель и кузов — от Chrysler.

Во время Второй мировой войны заводы компании Toyota выполняли военные заказы, но уже в 1947 году компания снова вернулась к производству автомобилей. В экономике Японии после войны царил разруха, и компании понадобились годы, чтобы поднять производство на должный уровень. В 1955 году Toyota была в состоянии произвести только 700 автомобилей в месяц. Но уже в 1960-х годах объем производства и экспорт в США поразительно выросли. В 1960 году Toyota поставила на рынок США всего 6,5 тыс. машин. К 1967 году экспорт возрос до 150 тыс. штук. А к 1969 году компания превратилась в пятого по величине производителя автомобилей в мире, после таких гигантов, как General Motors, Ford, Volkswagen и Chrysler.

Сущностью брэнда Toyota было и остается качество. Компания рассматривает себя как пионера в процессах совершенствования производства. Для этого используются различные системы, например, система производства «точно во время» (система оперативной поставки узлов и проч.); канбан — постоянный мониторинг местонахождения компонентов для улучшения производственного процесса; пока-йокэ — «защита от ошибок»; постоянное поддержание производственного оборудования в рабочем состоянии, чтобы в любой момент можно было включить его в производственный процесс; общая система уменьшения отходов; джидока — станок с «человеческой рассудительностью» (как правило, озна-

чает остановку автоматического оборудования в случае возникновения ошибки). Разработчиками была встроена система постоянной обратной связи, таким образом, о любом сбое в производственном процессе становится известно сразу. Производственная система Toyota, также известная как экономичное (то есть нацеленное на наиболее полное использование как природных, так и трудовых ресурсов) производство, позволила компании изготавливать автомобили быстро и дешево, сохраняя при этом высокий уровень качества.

На протяжении 1970-х годов Toyota строила свою репутацию в США на качестве, экономичности и надежности, но при этом дизайн машин был довольно однообразным, и вряд ли автомобили модели Corolla могли дать американцам истинное удовольствие от езды.

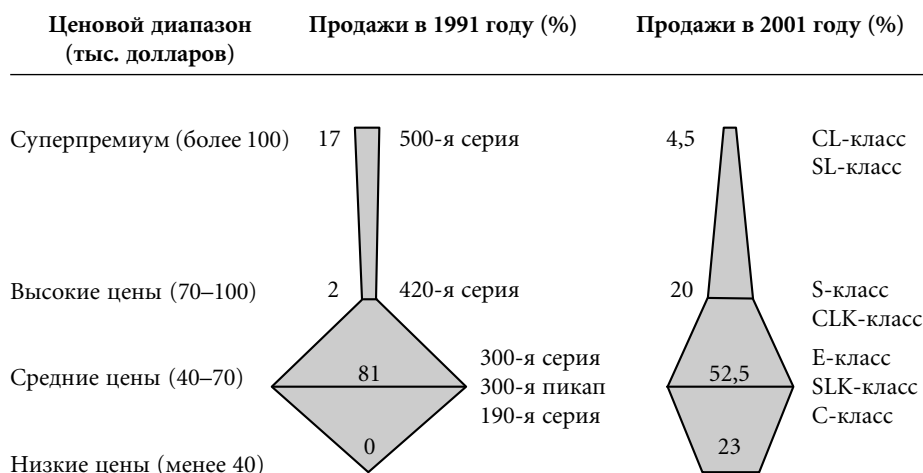
В 1978 году компания выпустила на американский рынок первую дорогую модель Cressida, которую ждал весьма скромный успех. В 1984 году председатель правления Toyota, Эйджи Тойода (двоюродный брат основателя компании), потребовал от своих разработчиков создать роскошный автомобиль, способный поспорить с лучшей моделью мира, — на тот момент она выпускалась компанией Mercedes-Benz. Решение этой задачи (создание новой модели, получившей кодовое обозначение F1) Тойода поручил четырем тысячам инженеров, механиков и проектировщиков. Чтобы лучше представить себе потенциального покупателя — состоятельного, но знающего цену всему американца, — ведущие проектировщики провели какое-то время в Лагуна-Бич, штат Калифорния, изучая американский образ жизни. Команда ужинала в лучших ресторанах, посещала элитные особняки и покупала одежду «от кутюр». Можно считать, что это был первый опыт «приведения в систему»: определение ключевых элементов существующей тенденции и их взаимосвязей, а также того, каким образом эту тенденцию можно использовать в другой области.

Модель Lexus LS400 (Luxury Sedan — седан класса «люкс») была выпущена на рынок в начале 1989 года. Ее цена составляла 35 тыс. долларов, что на 40% ниже стоимости конкурирующих моделей BMW и Mercedes-Benz, однако приблизительно равно цене автомобиля Cadillac. Каждый покупатель получил буклет, посвященный истории создания торговой марки Lexus, и обращение председателя Тойоды, в котором тот писал: «В японском языке есть слова, которые произносят, выдавая дочь замуж. Вот наше возлюбленное дитя, прошу вас, позаботьтесь о ней. Эта прекрасная машина действительно стала для нас как любимое дитя».

Ведущие автомобильные издания заходились от восторга. «Модель LS400 — автомобиль нового поколения», — писал *Automobile Magazine. Road and Track* считал, что это было «потрясающее достижение конструкторов».

Журнал *U.S. News & World Report* говорил, что «LS400 представляет собой совершенный автомобиль», а всемирная маркетинговая компания J.D. Power and Associates назвала Lexus моделью, «наиболее полно удовлетворяющей потребителей». Автомобиль удостоился похвал за превосходные ходовые качества, количество и разнообразие стандартных комплектующих, безупречную внутреннюю отделку салона и надежность, более высокую, чем у любой другой марки или модели. Такого мнения о машине, однако, придерживались не все. Некоторые немецкие критики отвергли Lexus как менее новаторскую модель в сравнении с производящимися в Германии и назвали ее «имитацией», не стремящейся к «превосходству и восхищению».

Автомобиль марки Lexus был другим представителем «новой роскоши», не таким, как автомобили одержимой функциональностью компании BMW, так же и потребитель, на которого он был нацелен, не был тем «увлеченным водителем», на которого ориентировалась немецкая компания. И все же автомобиль Lexus также представлял собой товар «новой роскоши», обеспечивающий все три ступени лестницы преимуществ. В его четырехлитровом четырехкамерном двигателе V-8 с 32 клапанами применялись последние достижения электроники для уменьшения расходов на техническое обслуживание, снижения вибрации и увеличения стабильности машины. Для снижения веса были использованы алюминиевые сплавы. Компания Toyota внимательно изучила модели-конкуренты других марок и на основании этого выработала список из 96 мер, способных увеличить срок жизни автомобиля Lexus, в том числе использование антикор-



Сегодня Mercedes-Benz производит и реализует намного больше доступных «массажных» моделей, чем десять лет назад.

розийной краски, содержащей слюдяной оксид железа. Водителю все эти технические улучшения гарантировали чрезвычайно тихую, удобную, безопасную, надежную и простую в обслуживании машину.

Не забывали руководители Lexus и об эмоциональной составляющей. Отдельно от уже существующей сети продаж торговой марки Toyota компания создала сеть дилеров, занимающихся исключительно моделями Lexus, с демонстрационными залами, оформленными в одном стиле, для того, чтобы создавать ощущение последовательности и надежности брэнда. От дилера требовалось представлять в демонстрационном зале не менее четырех автомобилей на опорных стойках-подиумах и инвестировать 5–10 млн. долларов в демонстрационные залы и службу технического сервиса. Продавцы проходили специальные тренинги, во время которых их обучали, как лучше всего преподнести потребителю безопасность и преимущества в обслуживании новой марки, к которым относились и группы технической поддержки на дорогах.

Автомобили Lexus немедленно добились успеха, в первый же год было продано 63 534 машины. К 1991 году по количеству продаж Lexus обогнал и Mercedes-Benz, и BMW. В 1993-м торговая марка увеличила диапазон, представив на рынке седан, оформление которого было разработано дизайнерской студией Giorgetto Giugiaro. В 1996 году дальнейшим расширением этой производственной линии стал полноприводный внедорожник. А в 1999-м торговая марка Lexus представила на рынке спортивный автомобиль купе с «жестким верхом, откидывающимся одним нажатием кнопки». Модель Lexus обладала жестким складным верхом, убирающимся в багажник менее чем за минуту, таким же, как у Mercedes-Benz, но была при этом на 30% дешевле.

Для американской автомобильной промышленности производители Lexus являлись аутсайдерами и не следовали ее неписаным правилам. Их продукция нанесла почти смертельный удар по торговой марке Cadillac. Одновременно она создала конкуренцию немецким производителям, которым пришлось в ответ не только модернизировать продуктовые линейки, но и пересмотреть стратегию ценообразования и сегментации рынка. В 1980 году 70% продаж торговой марки Mercedes-Benz приходилось на средние по цене автомобили, 21% — на новые базовые модели и 9% — на модели верхней части ценовой шкалы. Сегодня средние по цене автомобили составляют 45% от общего числа продаж, 28% приходится на модели нижней части рынка и 6% — на новый сегмент суперпремиум. Примерно той же схеме следовала и компания BMW. Оба брэнда стали одновременно более доступными и более желанными, а наиболее высокая цена превышает самую низкую почти в десять раз. В условиях падения рынка в 2001 году

продажи BMW возросли на 13%, а средняя цена автомобиля даже немного поднялась. Показатели компании Mercedes-Benz, переживавшей в тот момент слияние с концерном Chrysler и выпуск сразу нескольких новых моделей на рынок, упали как по объему продаж, так и по оценке качества.

BMW на каждой подъездной дорожке?

В течение последнего десятилетия категория дорогих машин представляла собой наиболее стабильный источник прибыли основных производителей автомобилей. BMW превратилась в самую прибыльную крупную автомобильную компанию в мире. Lexus приносит компании Toyota около 35% общей прибыли. Компания Mercedes-Benz финансировала приобретение концерна Chrysler из прибыли от реализации своих дорогих моделей.

Фактически каждый автопроизводитель пытался извлечь выгоду из товаров «новой роскоши», предлагая больше автомобилей класса «супер-премиум» или создавая «масштабные» модели. Porsche предлагает Boxster по цене 44 тыс. долларов параллельно с 911-й моделью, цена базовой комплектации которой составляет 68 тыс. долларов. Mercedes-Benz создает автомобили CLK «купе», стоимостью 42 тыс. долларов, и SLK «родстер», с начальной ценой 40 тыс. долларов, что в два раза меньше стоимости автомобилей класса SL, начальная цена на которые составляет 84 тыс. долларов, а продаются они порой и за 133 тыс. долларов. BMW продает модель Z4 приблизительно за 33 тыс. долларов. Все эти автомобили имеют кожаные сиденья, круиз-контроль, высококачественную аудиосистему, регулирование тягового усилия, систему аварийной связи и многое другое. И каждая из них отвечает какой-нибудь определенной потребности покупателя «новой роскоши».

В последующие несколько лет производители «новой роскоши» будут расширять свои брэнды в новых направлениях и проверять их способность сохранить свою сущность в условиях расширения диапазона и охвата все большего числа потребителей. Компания Mercedes-Benz пытается значительно повысить статус, выведя на рынок сверхдорогую модель Maybach по цене выше 300 тыс. долларов, но, возможно, ей предстоит обнаружить, что новая модель находится так далеко за пределами покупательной способности рядового потребителя среднего класса, что уже не имеет для него никакого эмоционального значения. То же самое случилось и с предыдущей, 600-й, моделью и происходит сейчас с автомобилями Rolls-Royce и Bentley. Компания Porsche вышла на рынок внедорожников, представив модель Cayenne с турбонаддувом по цене 100 тыс. дол-

ларов. Это уже совершенно иной вид внедорожника, нежели Ford Explorer: мощность Сауенне достигает 450 лошадиных сил, а скорость — 165 миль в час. В компании опасаются, что появление на рынке этой модели может нарушить эмоциональное единство марки и разочаровать водителей Porsche 911, а потому уверяют: «Сауенне будет единственным в своем роде изготовленным в Германии образцом с печатью немецкого качества. Но главное, как вы можете догадаться, — это генетика новой модели. В Сауенне все просчитано».

Появление все новых конкурентов со своими моделями «новой роскоши» неизбежно должно привести к перенасыщению рынка. Победителями станут компании, которые сумеют предложить реальные технические и функциональные отличия и будут способны развивать их с каждой новой выпущенной моделью. Но главное, они должны обеспечивать эмоциональную привлекательность своих машин, которой ожидают от них потребители. Как только водитель BMW обнаружит нечеткую работу рулевого управления, водитель Lexus столкнется с плохим обслуживанием на станции технического обслуживания, а водитель Mercedes-Benz заметит некачественную окраску кузова, можно считать, что каждый из них стал кандидатом на переключение на другой брэнд. Они не будут хранить верность десятилетиями, как это делали поклонники Cadillac.

В конце 1990-х торговая марка Cadillac начала предпринимать шаги к возрождению своей классической модели. Компания General Motors наняла Роберта Лутца, прежнего главу концерна Chrysler, чтобы он помог вернуть Cadillac прежнюю славу. «Руководителям General Motors пришлось признать, что они сами позволили торговой марке Cadillac прийти в упадок, — сообщил Лутц в интервью журналу *Economist*. — На протяжении этих лет ей не доставалось того уровня инвестиций и внимания конструкторов, который естественен для дорогой марки. Теперь General Motors, наконец, выделяет средства, в которых нуждается Cadillac».

Компания разработала новый дизайн кузова, который по-прежнему ассоциируется с авиацией, но уже с новым, технологически совершенным самолетом-невидимкой. Используется двигатель надежной торговой марки Northstar V-8 4,6 л, проверенный на тех же немецких полигонах, что и продукция BMW и Mercedes-Benz. Cadillac устанавливает новые партнерские отношения, чтобы укрепить в сознании потребителя пошатнувшийся образ и снова доказать высокие эксплуатационные качества своих моделей: компания стала официальным поставщиком автомобилей для школы профессионального вождения Bob Bondurant School of High Performance Driving, а модели Cadillac CTS будут дополнительно оснащаться гоночны-

ми колесами, стабилизаторами поперечной устойчивости и системой раздельного выхлопа.

Внедренные усовершенствования помогли модели Cadillac CTS показать в 2002 году темпы роста в 16%, однако они, возможно, будут по-прежнему восприниматься как продолжение старой сказки: изменения, которые не создают реального преимущества или нового типа эмоциональной привлекательности для покупателя. Автомобиль как таковой имеет большое значение для всех четырех эмоциональных установок, но Cadillac придется потрудиться, чтобы доказать, что ее машины наиболее полно соответствуют хотя бы одной из них. С точки зрения тех, кто воспринимает пользование автомобилем как «заботу о себе», Cadillac не сможет превзойти высокие стандарты безопасности и комфорта, присущие автомобилям Lexus. Из тех, кто смотрит на машину как на средство «общения», Cadillac сможет привлечь разве что людей «за шестьдесят», но вряд ли будет популярен среди молодых. В области «поиска» автомобиль Cadillac, с его широкой базой, неспешным ходом и медленной реакцией на рулевое управление, не может соревноваться с BMW, Porsche или Mercedes-Benz. И, наконец, в качестве выражения «индивидуального стиля» он по-прежнему ненадежно старомоден.

Воскрешение из мертвых в мире «новой роскоши» маловероятно. Автомобили BMW, Mercedes-Benz и Lexus уже настолько изменили ситуацию на рынке, сделав свои машины более доступными в нижней части ценовой шкалы и более желанными в верхней, что, возможно, брэнду Cadillac так и не удастся избежать гибели, застрыв посередине.

Часть третья

Все выше!

Возможность

Америка еще не утратила своей готовности «платить больше».

В действительности ее воздействие может растянуться почти до бесконечности, поскольку способности бизнеса к новаторству не имеют границ, а *эмоциональные* потребности покупателей никогда не будут удовлетворены полностью. И, разумеется, в «готовности платить больше» как явлении нет ничего нового. Америка тянулась к дорогим товарам с момента своего основания. То, что было роскошью в домах колонистов XVII века, в том числе зеркало и шоколад, простыни и соль, сейчас является привычным и обыденным практически в любом доме Америки.

Однако «готовность платить больше» сегодня отличается от той, что существовала три века назад, поскольку процесс ускорился и включает намного больше представителей значительно увеличившегося среднего класса. И тому, что является «новой роскошью» в данный момент — шестиконфорчным кухонным плитам, влагодчувствительным автомобильным «дворникам», дорогим сортам водки, изысканным курортам, титановым клюшкам для гольфа, кормам, разработанным для домашних животных с «особыми» потребностями, и бесшовным бюстгальтерам — не потребуется много времени, чтобы превратиться в обыденные товары массового рынка.

Поэтому для предпринимателя и руководителя компании феномен «притягательности дорогого» представляет огромные возможности — это рост бизнеса, повышение жизнеспособности компании и брэнда, достижение лидирующего положения в отрасли и получение сверхприбыли. По-прежнему существует немалый потенциал для изменения представлений о различных категориях товаров, появления в них новых лидеров и свержения старых, одновременного разрушения и создания бесчисленных ценностей, стимулирования роста и возрождения даже наиболее «зрелых» отраслей. Количество же отраслей и видов товаров, которые могут быть видоизменены (или трансформированы заново), не поддается исчислению.

Однако для многих предприятий «готовность платить больше» таит в себе также и опасность. Появление товаров «новой роскоши», как правило, приводит к поляризации в своих отраслях. Потребители тянутся к дорогим товарам «новой роскоши», если данный вид товаров для них важен, если нет, то они экономят на нем, довольствуясь тем, что предлагается в нижней части ценовой шкалы. Зачастую это означает постепенное вымирание середины, тех торговых марок и товаров, которые не дают покупателю никакого определенного стимула для покупки: значительного преимущества по цене или выгоды, реальных технических или функциональных преимуществ, а также эмоциональной привлекательности.

Руководители традиционных компаний, которым угрожает подобная «смерть посередине», нередко протестуют: «Но мы не можем создать дорогой товар в этой категории. В верхней части ценовой шкалы просто нет потенциала для достаточного объема продаж!» Или: «Но наш товар совершенно обычен, между его разновидностями не существует никаких серьезных отличий. Мы не в состоянии создать товар, удовлетворяющий какие-либо эмоциональные потребности!» Однако эмоциональные стимулы и предпочтения таятся в каждой категории товаров, а там, где действуют эмоции и создается принципиально отличающийся товар, могут быть и объемы, и прибыли, как мы убедились при подготовке данной книги.

Старожилы отрасли утверждали, что потребителей совершенно не волнуют *стиральные машины* и они никогда не заплатят больше 800 долларов за стиральную машину, снабженную сушкой. Но вот Whirlpool создала Duet, и покупатели буквально без памяти влюбились в эту стирально-сушильную пару с фронтальной загрузкой, выполненную в европейском стиле и продающуюся за 2 тыс. долларов.

Традиционные *кухонные агрегаты* казались обыденностью, пока Viking не предложила потребителям плиты и варочные панели по цене от 1 тыс. до 9 тыс. долларов, предоставлявшие домашним кулинарам профессиональные возможности и яркий стиль.

Потребителям казалось, что «перекусить на скорую руку» может означать только гамбургер с картофелем-фри, пока Panera Bread, Pret A Manger, Cosi и другие не создали новую категорию «*простой быстрой кухни*», которая доказала, что люди готовы с радостью платить по 6 долларов за бутерброд, если это будет быстро, вкусно и эмоционально привлекательно.

Пиво было доступно в двух видах: дорогой импортный напиток трехмесячной давности или что-нибудь вроде Budweiser, пока Джим Кох не начал выпускать Samuel Adams Boston Lager — *пиво ремесленного качества*. Покупатель тут же стал платить в два раза дороже, и объемы продаж нового напитка достигли миллиарда долларов.

Существовало дорогое шотландское виски, но не было дорогой *водки*, пока компания Millennium Import LLC не выпустила на рынок марки Belvedere и Chopin по 30 долларов за бутылку, снизив статус прежнего лидера отрасли, водки Absolut, в глазах посетителей ресторанов и баров.

Женщины считали, что сексапильное *дамское белье* не бывает удобным, а удобное не может быть обольстительным, пока Victoria's Secret не удалось доказать, что американские женщины готовы платить втридорога за возможность носить комфортные и привлекательные бюстгалтеры и трусики семь дней в неделю.

Наши идеи о «поиске» в области *кофе* ограничивались вопросом о том, сколько сахара и молока в него добавить, пока Starbucks не превратила кофе в напиток бесконечной сложности и разнообразия и не породила целую армию приверженцев, которые не могут начать трудовой день без чашечки кофе с молоком за 3 доллара.

Поклонники гольфа говорили о своей игре как о «хорошей прогулке, испорченной необходимостью бить по мячу», пока Эли Кэллавей не создал *клюшки для гольфа*, технические преимущества которых настолько улучшили игру простых любителей, что они готовы платить в четыре раза больше за эти приспособления, чтобы хоть на миг почувствовать себя профессионалами.

Корм для животных был не чем иным, как набором белков, жиров и углеводов в гранулах, пока Nutro, Diamond и другие производители не осознали, что многие домашние животные — это горячо любимые члены семьи и их владельцы согласятся заплатить больше, чтобы иметь возможность предложить своим любимцам пищу, полезную для здоровья, и приятную на запах и вкус.

«Новая роскошь», преобразившая эти и другие категории товаров, скорее всего, сделает то же самое еще со многими, где пока не существует бренда, предлагающего качество, технические отличия, функциональные преимущества и эмоциональное удовлетворение.

Действительно, результаты нашего опроса показали, что существует немало категорий товаров, которые потребители считают важными, однако они до сих пор не знают, за какие из них они были бы готовы заплатить больше. Это указывает на то, что в данных отраслях есть спрос на товары «новой роскоши», который не удовлетворяется существующим предложением. Игрушки, оздоровительные клубы, косметика и изысканные блюда — вот лишь несколько категорий товаров, обладающих высокой эмоциональной значимостью для покупателей, но предлагающих слишком мало возможностей «заплатить больше».

Возможности в сфере услуг

В области товаров длительного пользования существует немало возможностей для роста компаний, но, по нашему мнению, наибольшим потенциалом для появления «новой роскоши» обладает именно сфера услуг, включая финансовые и юридические, образовательные и оздоровительные услуги, заботу о стариках, детях и домашних животных, туризм и торговлю недвижимостью, техобслуживание автомобилей и услуги по ремонту жилища.

Мы уже отметили появление «новой роскоши» в некоторых областях профессиональных услуг, таких, например, как сфера здравоохранения. Обслуживание в компании Personal Physicians HealthCare, организованной доктором Джорданом Бушем и доктором Стивеном Р. Флайером, стоит 4 тыс. долларов в год, но при этом пациентам обеспечиваются все три ступени лестницы преимуществ. Основным техническим отличием является то, что практика каждого врача ограничена тремя сотнями пациентов, в отличие от трех тысяч, обычных для практикующего терапевта. Существуют и другие технические отличия, включая дизайн их клиники, которая производит впечатление скорее роскошного курорта, чем лечебного учреждения, а также специально созданное компьютерное обеспечение, позволяющее врачу получить доступ к историям болезни пациентов с компьютера, находящегося в любой точке земного шара. Функциональные отличия впечатляют: пациенты могут назначить встречу с врачом «на сегодня»; ежегодный профилактический осмотр длится полтора часа или даже больше и включает обстоятельную беседу с пациентом, советы врача и детальные рекомендации; доктора посещают пациентов на дому и иногда сопровождают на консультации к специалистам; наконец, клиент всегда может связаться с врачом или сотрудником клиники по телефону или послать ему письмо по электронной почте.

Потребители, которые выбрали для себя Personal Physicians HealthCare, объяснили свой выбор тем, что клиника удовлетворяет их важные эмоциональные потребности. Забота о здоровье относится, вполне естественно, в первую очередь к установке на «заботу о себе», и большинство пациентов клиники обеспокоены здоровьем, им хочется чего-то большего, чем ежегодный осмотр и выписанный в случае необходимости рецепт на антибиотики. Буш и Флайер весьма осторожны и подчеркивают, что не считают себя более опытными специалистами, чем их коллеги, практикующие обычным образом, но зато они уверены, что могут уделить своим пациентам больше времени и внимания.

Пациенты «новой роскоши» стремятся к «общению», им хочется установить с врачом доверительные отношения. Они знакомятся с ним как с человеком, да и ему известны не только истории их болезней, но и жизненные ситуации. Эти пациенты также находятся в «поиске». Многие предпочитают авторитарный стиль врача, построенный на принципе «мне лучше знать», но клиенты Personal Physicians не относятся к этой категории. Это, как правило, люди, которых занимают вопросы здоровья и долголетия вне зависимости от того, нужна ли им срочная медицинская помощь. Им доставляет удовольствие учиться новому, искать новые способы для улучшения физического состояния и принимать профилактические меры, чтобы избежать заболеваний. В клинике Personal Physicians у них есть возможность обсудить интересующие вопросы со специалистом, тогда как обычному врачу, как правило, не хватает времени на подобные дискуссии из-за большого числа пациентов и плотного расписания приема.

Дорогие медицинские учреждения, так называемые «клиники со швейцаром», нередко упрекают в элитарности, но врачи Personal Physicians говорят, что их цель — обеспечить пациентам уровень медицинского обслуживания, к которому стремятся все врачи, но которого сложно достичь в рамках обычной медицины из-за присущих ей сложностей. Они добавляют, что, работая вне системы традиционного здравоохранения, получили возможность оказывать больше благотворительных услуг малоимущим пациентам и своему сообществу. Поскольку компания Personal Physicians HealthCare существует всего год, еще рано судить, достигнет ли она тех финансовых результатов, которые обычно получают создатели «новой роскоши». Однако у клиники не было проблем с привлечением пациентов, она почти достигла установленного лимита практики, и сегодня компания превысила финансовые показатели, указанные в первоначальном бизнес-плане.

«Новая роскошь» может проникнуть еще глубже в сферу услуг, изменив и такие традиционно государственные или полугосударственные услуги, как общественный транспорт или образование. Некоторые начинания, уже проявившиеся в транспортной сфере, со временем могут превратиться в услуги «новой роскоши», — это, например, фирменные вагоны, чартеры, организованные по системе «тайм-шер», личные авиасредства и альтернативные формы общественного транспорта (мотороллеры). Учитывая возрастающий интерес американцев к учебе и трудности, существующие в настоящее время в государственной системе образования, в стране, возможно, имеется потенциал для рынка средств и методов обучения и приобретения знаний, которые были бы более эффективны и давали бы более удовлетворительные результаты, чем современное преподавание.

Факторы, которые будут способствовать распространению «новой роскоши»

Если возникновение «новой роскоши» стало результатом совокупности социальных изменений и промышленных возможностей, то и ее дальнейшее распространение станет возможным в результате действия следующих факторов.

Усиливающаяся глобализация экономики и влияние зарубежных рынков. По мере того, как Европейский союз продолжает расширяться и принимать в свой состав все новые страны, а в Китае и других государствах Азии усиливается положительное отношение к зарубежным компаниям и туризму, на «готовности платить больше» все больше будет сказываться влияние окружающего мира. Жители США продолжают открывать для себя неизвестные вкусы и стили, идеи и интересы и, вернувшись на родину, станут искать их американизированные версии. Предприятия будут получать все больший доступ к зарубежным разработкам и сетям международных поставок во всех странах мира.

Возрастающая роль Интернета и электронной коммерции. Электронная коммерция, или торговля через Интернет, обеспечивает сегодня лишь малую часть доходов создателей «новой роскоши», но она стремительно растет и способствует росту продаж и укреплению брэндов различными способами, а не только за счет чисто сетевых торговых операций.

Несмотря на то что доля электронной коммерции в доходах розничных торговцев не очень велика, нельзя назвать ее и незначительной. Для примера: объем продаж через Интернет компании Williams-Sonoma составил в 2001 году 133 млн. долларов, или 6% от оборота компании. Электронные продажи торговой марки Pottery Barn возросли с 49 млн. долларов во II квартале 2001 года до 83 млн. долларов во II квартале 2002 года, продемонстрировав рост на 70%. Особой компьютерной грамотностью отличаются покупатели продукции American Girl. Более 70% из них имеют доступ к Интернету, в сравнении с 55% в среднем по Америке. Сайт компании Americangirl.com фиксирует 115 млн. посещений в месяц, а продажи через сайт оцениваются в 55 млн. долларов, или около 15% оборота компании.

Однако создатели и продавцы «новой роскоши» понимают, что Интернет — это не только и не столько продажи, сколько «поиск» и «стремление к общению». Сайт Americangirl.com отличается богатым содержанием, здесь предлагаются игры, анкеты, электронные открытки, идеи для домашних праздников, загадки и колонка советов для девочек. Настоящий ажиотаж вызвали фильмы, созданные по заказу BMW, — это короткие клипы, снятые всемирно известными режиссерами с участием знаменитых актеров

и певцов и, разумеется, автомобилей этой торговой марки. Первые фильмы были просмотрены более 14 млн. раз. На сайте компании зарегистрировались 2 млн. посетителей, и 60% из них подписались на получение дополнительной информации по электронной почте. Около 94% зарегистрировавшихся рекомендовали фильмы знакомым, породив кампанию, которая, подобно вирусу, распространилась по всему миру.

Влияние одиноких женщин. Наше исследование демонстрирует, что одинокие работающие женщин являются наиболее активными покупателями товаров «новой роскоши». Молодые незамужние женщины «готовы платить больше» за сравнительно небольшое число категорий товаров, а вот разведенные женщины порой перечисляли нам до тридцати таких категорий. В связи с тем, что браки заключаются все позже и все чаще распадаются, число одиноких женщин будет увеличиваться, как и их готовность потратиться на товары, помогающие справиться с трудностями установления общения или болью от развода.

Пожилые люди как потенциальные покупатели «новой роскоши». Пожилые люди представляют собой огромный потенциальный рынок, который еще далеко не полностью охвачен создателями «новой роскоши». Их число постоянно растет по мере того, как увеличивается продолжительность жизни (сейчас в Америке около 46 млн. людей в возрасте старше шестидесяти) и сами пожилые люди становятся более здоровыми, активными и в большей степени готовыми потратиться на себя, чем любое предшествующее поколение. Наше исследование показало, что они охотно тратятся на детей и внуков, но не забывают и о себе: эта категория потребителей особенно часто «готова платить больше» за туристические пакеты. Соответственно, для компании «новой роскоши» открывается возможность удовлетворить потребность пожилых людей в путешествиях, обеспечив их для этого всем необходимым: одеждой, чемоданами, товарами и услугами, связанными с заботой о здоровье, пищевыми добавками, простыми и цифровыми фотоаппаратами, услугами по планированию туров и центрами поддержки для путешественников, а также многим и многим другим.

Потребители нового поколения: более сообразительные и искушенные, чем прежде. Но самый большой потенциал для продолжения и развития явления «готовности платить больше» составляет младшее поколение, те, кому сегодня от шести до восемнадцати лет. Они интересуются учебой, активно путешествуют и ориентированы на смену тенденций в товарах и брэндах. Для молодежи быстрое проникновение новых идей и технических усовершенствований — обычное явление, при том что родителей оно утомляет, а бабушек и дедушек — пугает. Смену стилей, их быстрое и неизбежное обновление младшее поколение воспринимает как должное. Они, в отли-

чие от старших поколений, уже не помнят те времена, когда товары не всегда отличались качеством, и поэтому они станут еще более бескомпромиссными по отношению к плохо сделанным или плохо функционирующим товарам. Они свободно чувствуют себя в Интернете, устанавливают контакт на многих уровнях, их суждение о том, что можно считать новым, является определяющим. Но самое главное, младшее поколение привыкло ожидать эмоционального удовлетворения, которое ему доставляют товары «новой роскоши», и ценит его. Как говорили нам многие потребители, «сложно, если вообще возможно, вернуться назад» к низкокачественным, безликим, эмоционально пустым вещам после того, как столкнулся в какой-либо категории товаров с явлением «новой роскоши». Американцы никогда не любили отступать, сдаваться и ограничиваться малым и делали это только под давлением каких-то мировых событий или превратностей собственной судьбы. Даже когда дела идут плохо, говорили нам потребители, они продолжают держаться за один-два товара «новой роскоши», без которых «просто не могут обойтись». Американцы, в том числе и американские дети, всегда стремятся подняться к более высокому уровню качества, вкуса и привлекательности.

Общество, основанное на спросе: средний класс берет управление на себя

В современном обществе существует еще один важный аспект, влияющий на явление «готовности платить больше», помимо скорости и объема. Традиционно это явление лучше всего описывается как распространяющийся сверху, от самых высоких ценовых категорий, к низу поток инноваций. Роскошный товар в прошлом всегда появлялся на рынке первоначально в очень ограниченном количестве и по чрезвычайно высокой цене и был доступен только богачам. Требовались годы, иногда десятилетия, чтобы эта роскошь стала более доступной и цена на нее опустилась до уровня финансовых возможностей среднего класса.

Например, один из наиболее привычных напитков, кофе, начинал свое существование в качестве роскоши. Наслаждение, которое способны подарить кофейные зерна, было, вероятно, открыто эфиопами еще до 1000 года н.э., но в Европу кофе попал только году в 1600-м. Постепенно он превращался из редкого и дорогого лакомства в обычный продукт и, наконец, в каждодневную потребность. В конце 1780-х, в период волнений, предшествовавших Великой французской революции, простой народ в Париже вышел на улицы, протестуя против высоких цен на то, что он считал необ-

ходимым для жизни, в том числе сахар и кофе. Долгие годы, вплоть до нашего времени, кашемир оставался дорогим и роскошным товаром, он был доступен только богатым и поступал на рынок в весьма ограниченном количестве. С изменением политики Китая на более открытую поставки кашемира увеличились, и цена на него значительно снизилась. Сейчас женский кашемировый свитер можно запросто купить в магазинах Lands' End по цене лишь немногим выше 100 долларов.

Смысл вышесказанного в том, что прежде потребитель практически не мог влиять на то, как быстро произойдет переход товара из области дорогого в область общедоступного. Контроль находился в руках производителя, потому что спрос был велик, а поставки сырья зачастую ограничены. Кроме того, производитель нередко вовсе не спешил переводить товар на более низкий ценовой уровень, считая, что эксклюзивность и большая разница между ценой и себестоимостью являются залогом успеха при производстве роскошного товара. Но сейчас, когда сильно выросла состоятельность и искушенность потребителей среднего класса, производителю роскошных товаров совсем не обязательно отказываться от привлекательных для него надбавок, чтобы достичь большего объема продаж. В то же время производители обычных товаров столкнулись с проблемой избытка производственных мощностей и перепроизводства. Изготовители автомобилей, бытовых приборов, одежды, компьютеров и десятков других товаров достигли такого уровня мастерства и производительности и настолько привыкли к огромным объемам продаж, что выпускают сейчас товара больше, чем может или хочет приобрести потребитель.

Строго говоря, промышленность производила больше товара, чем «необходимо» американскому потребителю, уже на протяжении по меньшей мере столетия. Для того и существует маркетинг, чтобы создать у покупателей новые потребности. Однако сейчас индустрия «создания потребностей» достигла своего предела. Все описанные нами факторы привели к тому, что компании были вынуждены признать — реклама по большому счету утратила способность к убеждению и не может заставить потребителя купить товар, если он этого не хочет. Благодаря обилию информации, распространяемой повсюду, в особенности в Интернете, потребитель теперь слишком хорошо осведомлен о различиях в товарах и их доступности; он слишком искушен в определении своих эмоциональных потребностей, чтобы согласиться на средненький, безликий товар.

Неожиданно контроль оказался в руках покупателя среднего класса, и это совсем не то, что формальный контроль, выраженный в традиционных торговых лозунгах: «Покупатель всегда прав», «Нас не существовало бы без нашего покупателя» и «Наша главная задача — удовлетворить поку-

пателя». Сегодняшние потребители среднего класса активно участвуют в создании товаров, которые им хотелось бы приобрести. Им нет нужды ждать, когда же поток нововведений, наконец, докатится и до них, они могут требовать, ибо обладают покупательской способностью, знаниями, необходимыми для того, чтобы выбрать лучшее, и собственным мнением, определяющим окончательный выбор. Реально они уже ни в чем *не нуждаются* и поэтому вряд ли зависят от милости производителя.

Мы утверждали, что «готовность платить больше» представляет собой исторически возникшее соответствие между потребностями покупателей и возможностями производителей. Может быть, мы имеем дело с чем-то большим — переходом власти от производителя к потребителю или новым этапом превосходства спроса над предложением. Все это должно привести в будущем к растущей важности товаров «новой роскоши», поскольку создать такой товар сложнее, чем его традиционный аналог, а соответственно, его сложнее и скопировать. К тому же такие товары занимают выигрышное положение, поскольку приносят потребителю эмоциональное удовлетворение — именно то, что он ждет от товаров сегодня.

Для американцев, по крайней мере в обозримом будущем, лозунгом станет «Все выше!». А что это, если не «готовность платить больше»?

Рабочий план

Импульс

Что требуется для того, чтобы достичь успеха в сфере «новой роскоши»?

Сегодня настало время больших возможностей для компаний, занимающихся выпуском и продажей потребительских товаров: создатели «новой роскоши», которые находят своего целевого потребителя и заставляют его подняться на новый уровень цен, достигают высокой прибыли, быстрого роста и высокого положения на рынке. Но это время также и весьма опасно. Потребители будут игнорировать товары, которые не гарантируют всей лестницы преимуществ, и постараются экономить на обычных товарах. Как мы видели на страницах этой книги, лидеры «новой роскоши» следуют определенным методам, которые позволяют им создать, вырастить, сохранить и постоянно совершенствовать свои компании. Но приведенные методы носят характер достаточно общий, зачастую более описательный, чем рекомендательный. В этой главе мы предлагаем рабочий план для выработки концепции, разработки и создания компании «новой роскоши».

Рабочий план, однако, не может появиться на пустом месте — нужно, чтобы возник импульс, родился побудительный стимул, скопилась катализирующая энергия для создания чего-то нового. Во многих изученных нами компаниях «новой роскоши» такой толчок исходит от выдающегося индивидуума, который обретает цель деятельности под воздействием личного опыта и впечатлений. Некоторых, как Плезант Роулэнд, совсем не удовлетворяет выбор, уже имеющийся на рынке, в ее случае это были куклы. Некоторые, как Эли Кэллавей, движимы страстной заинтересованностью и чутьем на ситуацию в отрасли — для него это было связано с гольфом. Часто подобный импульс связан с глубоко личными и эмоциональными причинами. Гордон Сегал хотел сам жить в соответствии с европейским

стилем и рассматривал компанию Crate and Barrel как средство для достижения этого. Иногда возможен даже драматичный переломный момент, с которого (как мы понимаем позднее) и начинается новое дело. Таким моментом для Роберта Мондави стал разрыв с семьей.

Пример этих предпринимателей интересен и полезен для тех, кто хотел бы создать компанию «новой роскоши», при этом важны не частности, а то общее во всех историях, что помогло им достичь успеха. Однако из других рассказов мы узнаем, что удачный товар «новой роскоши» может быть создан крупными компаниями — старожилами отрасли, не руководимыми яркой личностью, одержимой стремлением исполнить свою миссию. BMW, Whirlpool, Panera Bread, Victoria's Secret — все эти компании создали товары «новой роскоши» в рамках уже сложившихся организаций, зачастую обращаясь в поисках вдохновения к истокам своих предприятий.

Но и сложившейся компании нужен толчок, чтобы начать действовать, и он нередко связан с опасностью конкуренции или с вдохновенным провидением руководителя, оказавшегося способным к независимому мышлению. BMW почувствовала угрозу в появлении на рынке роскошных автомобилей моделей Lexus и Infinity. В ответ на эту угрозу компания более четко позиционировала свой брэнд — высокая функциональность и постоянная сфокусированность на удовольствии от процесса езды. Именно это создало могущественный брэнд «новой роскоши» и сделало компанию успешной. Корпорация Whirlpool также была немало напугана успехом стиральной машины Neptune компании Maytag и в результате вывела на рынок собственную машину с фронтальной загрузкой Duet. Рональд Шейх основал Panera Bread по вдохновению, он сумел увидеть потенциал Saint Louis Bread Company и рискнул поставить на эту возможность благополучие всей компании. Лесли Векснер, неисправимый предприниматель, уже построивший свою торговую империю, увидел возможность для успешного бизнеса в крошечном магазинчике дамского белья под названием Victoria's Secret.

При всех своих успехах в создании компаний «новой роскоши» эти лидеры и предприниматели не всегда способны точно объяснить, каким образом им это удалось. В их изложении процесс выглядит почти случайностью. «Я сложил все воедино», — говорит Векснер. Некоторые из них тратят годы на осмысление идеи и «пробы пера». Эли Кэллавей приобрел Hickory Stick USA в 1982 году, а выпустил на рынок свой бестселлер Big Bertha только в 1991-м. Рональд Шейх потратил несколько месяцев на наблюдение за работой кафе-пекарни, и ему потребовался почти год, чтобы донести свою концепцию до совета директоров. Джим Кох из The Boston Beer Company развивал свою идею «лучшего пива в Америке» в течение по

крайней мере пяти лет до того, как сделал решающий шаг. Но когда этот шаг сделан, компания может расти и развиваться с потрясающей быстротой. Плезант Роулэнд (American Girl), Джим Кох (Boston Beer), Эдвард Филлипс (водка Belvedere), Эли Кэллавей (Callaway Golf) и Джо Фостер (Whirlpool Duet) начинали с нуля или с крошечного предприятия — и с невиданной скоростью достигли успеха.

Такие истории могут создать впечатление, что процесс достижения успеха легче, чем это есть на самом деле. Мы можем заверить вас, что миллиардеры и мультимиллионеры, которые возвысились благодаря «новой роскоши», честно заработали свои деньги. Эта новая форма конкуренции обычно зависит от того, кто будет первооткрывателем в отрасли, и часто требует вложения солидных средств в оборудование, инвентарь, пробные партии, улучшение продукта и инфраструктуру. Лидеры постоянно инвестируют в исследования и разработку, которые дают технические преимущества, и в наблюдение за рынком, чтобы постоянно быть в курсе событий, сохранять конкурентоспособность, единство бренда и свежесть восприятия. Прежде чем достигнуть успеха, им необходимо оплатить создание и продвижение на рынок новых товаров. Иногда первая реакция рынка заставляет вернуться к этапу разработки, при этом важно не растерять первоначального энтузиазма.

Хотя процесс никогда не станет простым или полностью предсказуемым, он может быть осознан, определен и спланирован. Он не обязательно будет повторять блуждания некоторых из описанных в данной книге предпринимателей или длиться годами. Работая с клиентами, мы используем подход, состоящий из трех этапов: «провидение», «переход» и «воплощение». На стадии «провидения» вырабатывается и уточняется концепция. В момент «перехода» создается прототип товара или услуги. «Воплощение» касается выпуска товара и захвата рынка, затем уточнения концепции, расширения бизнеса и определения экономической формулы, приносящей прибыль.

Провидение: знание того, куда и как следует смотреть

Для создания концепции нового товара или компании будущему лидеру нет необходимости переживать эмоциональное откровение. Вначале концепция может представлять собой простую мысль о конкретном рынке или группе потребителей. Рональду Шейху понравилось, что люди собираются за столиками кафе Saint Louis Bread Company, и показалось, что в этом заключена какая-то важная идея. Лесли Векснер, уже имевший богатый

опыт торговли одеждой, подумал, что в дамском белье заключено особое эмоциональное содержание, но ни один из существующих на рынке товаров этого не отражает. Он обнаружил экономические предпосылки для создания высокоприбыльного товара, просто взглянув на материал уже существующих моделей и подумав о возможной лучшей конструкции бюстгалтера. Точно так же Эли Кэллавей понял, что «воскресные» игроки в гольф нуждаются в помощи, причем немедленной. Такие наблюдения обычно предшествуют формированию концепции конкретного продукта.

Но откуда появляются идеи у создателей «новой роскоши»? Как правило, они возникают в результате внимательного и продолжительного наблюдения за ситуацией в категории, попыток понять, изучить и осмыслить то, что в ней происходит. Но сначала требуется определить, куда смотреть — выбрать категорию или ее сегмент, обладающий потенциалом для создания товара «новой роскоши». Такие категории часто обладают одной или несколькими из следующих характеристик.

Товары безликие и неотличимые друг от друга. Любая категория, в которой все товары похожи и ни один из них не обладает видимыми преимуществами, представляет собой потенциальную возможность для появления «новой роскоши». Такая ситуация царила в виноделии до появления в нем Мондави, Кэллавей и Джексона, то же самое можно было сказать о холодильниках до Sub-Zero или о замороженной пицце до DiGiorno. Сегодня ситуация, в которой все игроки выглядят приблизительно одинаково, царит, например, в производстве овощных полуфабрикатов, среди корпоративных гостиниц, авиалиний.

Товарам недостает эмоциональной привлекательности. Привлекательность товаров «новой роскоши» всегда основана на удовлетворении эмоциональных потребностей покупателей. Категория, где существующие товары не вызывают эмоционального отклика покупателей (или вызывают негативный), может рассматриваться как кандидат на появление «новой роскоши». Потребители знали, что стирка белья затрагивает многие эмоциональные установки, но производители стиральных машин не видели этой связи. Если исследование рынка говорит о том, что товары данной категории «скучны» для потребителя и в них «нет ничего особенного», вполне возможно, что перед вами потенциал для создания эмоционально значимого продукта.

Компромиссы, которые можно нарушить. Сложившиеся компании часто находятся в плену столь же устоявшихся компромиссов. Для кафе быстрого обслуживания такой компромисс существовал между скоростью и качеством: считалось, что невозможно приготовить пищу быстро и в то же

время разнообразить ее в соответствии с желанием заказчика и использовать нестандартные компоненты. Panera Bread, Pret A Manger и Chipotle нарушили этот компромисс. Магазины Trader Joe's, при всей своей успешности, так и не смогли нарушить компромисса, который до сих пор существует в торговле продуктами питания, — они не смогли продавать *и* фирменные экзотические продукты, *и* продукты массового спроса, такие как яйца, зелень, крупу, молоко, а также предметы личной гигиены и товары для дома.

Лучше повысить цены, чем снизить их. Мы уже видели, что потребители готовы платить намного больше за товары, соответствующие всем ступеням лестницы преимуществ, и что лидеры «новой роскоши» часто вкладывают солидные средства в разработку, сырье и процесс производства, ради того, чтобы их товары обладали реальными техническими и функциональными отличиями. В последнее десятилетие многие компании старались предельно сократить издержки производства. В результате их продукция может утратить характер и имидж, как это случилось с роскошными американскими автомобилями. Стенли Маркус, в течение многих лет возглавлявший компанию Neiman Markus, говорил, что подобное происходило в торговле мехами еще в 1930-х годах. «Большинство конкурентов постоянно старались сэкономить хоть несколько долларов на каждой купленной шубе, — писал он в автобиографии. — Я следовал противоположной стратегии — предлагал дополнительную плату производителям, если они смогут сделать одежду еще лучше». Увеличивая издержки, компания Neiman Markus предлагала потребителям лучшие по качеству шубы, обладающие реальными отличиями, за которые можно было запросить и более высокую цену. Аналогичным образом в производстве кормов для животных увеличение издержек на исходное сырье всего на 5% может привести к повышению цены на конечный продукт на 30%.

Многие виды товаров подверглись «рационализации стоимости». Увы, слишком часто это означало снижение качества производства и экономию на используемых ингредиентах или упаковке товара. Такие «рационализированные» товары невысокого качества ставят себя под удар потенциальной конкуренции со стороны товаров «новой роскоши».

Разрыв между массовостью и классом. Если существует большой разрыв в ценах между предложением, ориентированным на средний класс, и сверхдорогими товарами, существует возможность создания «масстидного» товара или услуги «новой роскоши». Работая, например, с большим числом финансовых учреждений, мы обнаружили, что потребители недовольны безликими товарами и услугами, предлагаемыми «рядовому потребителю», особенно в сравнении с индивидуальными услугами «личного банкира»,

которыми, по их мнению, имеют возможность пользоваться только состоятельные потребители. Ситуация в сфере финансовых услуг в точности напоминает ту, что описывал Джесс Джексон в производстве вин: «Существует огромная дыра, в которую можно проехать на грузовике».

Ремесла, обладающие потенциалом на рынке среднего класса. Многие создатели «новой роскоши» начинали с ремесленного производства, а затем находили способ стандартизировать товар в достаточной степени, чтобы наладить более масштабное производство. Компания Starbucks представляет собой такую «масштабированную» версию итальянского кафе: она сохранила некоторые черты оригинала, такие как наличие баристы (продавец эспрессо), напитки на заказ и вариации внутреннего дизайна, но в целом руководствуется стандартизированным подходом и имеет централизованную структуру, которая позволяет быстро открывать новые торговые точки, обеспечивать большой объем продаж и неизменное качество.

Технические барьеры. Во многих отраслях новый вид товаров буквально ждет, когда его представят на рынок, но ни один производитель не хочет вкладывать ресурсы и энергию или идти на риск, связанный с освоением нового производственного процесса. Ключки с большой головкой появлялись на рынке задолго до того, как Кэллавей представил Big Bertha, но никто не пытался добиться того, чтобы они давали желаемый результат — позволяли «воскресному» игроку в гольф время от времени делать 275-ярдный драйв.

Второй этап, не менее важный, чем понимание того, *где* искать открывающиеся возможности, — это *как* искать возможность в потенциально «созревшей» категории.

Приведение в систему. Приведение в систему — это способ осмысления и изучения категории, и он весьма отличается от проведения традиционных исследований рынка или потребительского спроса, таких как опросы, фокус-группы, проведение интервью и т.п., как, впрочем, и от традиционного сбора сведений о конкурирующих фирмах. Вместо того чтобы рассматривать категорию в том виде, в котором она сейчас находится, приведение в систему предполагает процесс поиска элементов и тенденций как в данной категории, так и в других, которые могут дать представление о том, какой эта категория *могла бы стать*.

Для уже существующих на рынке игроков это означает уделять меньше внимания ближайшим конкурентам и шире смотреть в целом на рынок, изучая каждую конкурирующую фирму, в том числе производителей товаров самой высокой ценовой категории, нишевых брэндов, зарубежных компаний и новичков рынка. Что из сделанного ими дает ре-

зультаты? Что мешает им стать более прибыльными и замедляет темпы роста? Это означает сбор огромного объема информации — как количественной, так и качественной — о существующих на рынке товарах: как они используются, как могут быть использованы, кто ими пользуется и почему.

Лесли Векснер практически наткнулся на магазинчик Victoria's Secret и, уже став его владельцем, вначале просто наблюдал за работой. Он понял, что концепция создавалась в расчете на покупателя-мужчину, потому что основатель полагал, что фирменное дамское белье покупается в основном мужчинами для женщин. Дизайн, основанный на мужских фантазиях, и недостаточное понимание технических аспектов дамского белья (точного соответствия фигуре и удобства) мешали целевым покупателям — женщинам — совершать покупки в этом магазине.

Приведение к системе включает также поиск компаний, действующих в других категориях, но добившихся успеха благодаря использованию элементов и тенденций, схожих с теми, что существуют в вашей категории. Рональд Шейх считал, что при создании Panera Bread может воспользоваться успешными наработками компании Starbucks, а именно — четко сфокусировать внимание на центральном, эмоционально привлекательном для потребителя элементе своего бизнеса и создать вокруг него приятную атмосферу. В центре деятельности Starbucks находится кофе, для Panera Bread таким центром стал хлеб. Поиск новых тенденций заставляет Векснера регулярно путешествовать по всему свету: из Парижа в Лондон, из Рио-де-Жанейро в Гонконг, а потом, к примеру, в Саут-Бенд, штат Индиана. Это вечный поиск, требующий дисциплины ума, научного подхода и своеобразной «деловой антропологии».

Поиск идей в других странах и культурах. Мир полон идей, которые ждут, когда их откроют, позаимствуют, копируют, доработают, адаптируют или улучшат. Многие товары «новой роскоши» представляют собой адаптацию идей, заимствованных из других культур, в первую очередь — из европейских стран. Crate and Barrel, Starbucks, Sam Adams, Kendall-Jackson, Whirlpool Duet — все эти брэнды берут истоки в европейской культуре в первую очередь потому, что за последние три десятилетия американцы особенно часто посещали именно Европу. С увеличением числа поездок в Азию, Африку, Южную Америку, Россию и Восточную Европу интерес к идеям и стилям этих материков и стран будет, несомненно, расти. В поисках идей вы как создатель нового товара можете просто предпринять путешествие в страну, чья география и культура была вам до сих пор неизвестна. Прогуляйтесь по улицам. Зайдите на рынки и в магазины. Беседуйте с людьми. Покупайте товары. Питайтесь в местных ресторанах и живите в местных

гостиницах. Смотрите, задавайте вопросы, пробуйте, привезите образцы товаров домой и покажите друзьям. Найдите способ создать такую версию своих зарубежных впечатлений, которая будет соответствовать вкусам и образу жизни американцев.

Исследования общества. Создателями «новой роскоши», как правило, становятся люди, которых интересует окружающий мир. Они хотят понять, как изменяется общество и что думают другие люди. Они много читают и находятся в курсе последних публикаций известных изданий. О чем говорят Марта Стюарт и Опра Уинфри? О чем пишут в журналах? Какие телевизионные программы особенно популярны? Они следят за мировыми тенденциями и изучают местные обычаи, стараются нащупать связь между наблюдениями, собранной информацией и ролью товаров и услуг в обществе и жизни каждого индивидуума.

Что, к примеру, означает увеличение средней площади американского жилища? Для Бостонского университета, например, это означало, что студентов перестали устраивать размеры комнат в общежитии и удобства в них, они уже привыкли иметь собственную комнату с телевизором, телефоном и высокоскоростным подключением к Интернету. Университет построил новое общежитие, предлагающее персональные комнаты с личной ванной, и запросил за них более высокую плату.

Анализ категории и трехмерная сегментация. Очень важно представить себе детальную картину отрасли в том виде, в каком она находится сейчас, используя данные о существующих тенденциях в целом, темпах роста различных каналов распространения, ожидаемом повышении или понижении цен, распределении объема продаж и прибыли в каждом сегменте рынка, потребителях, схемах достижения успеха, используемых конкурентами, а также сравнить ситуацию в различных регионах мира.

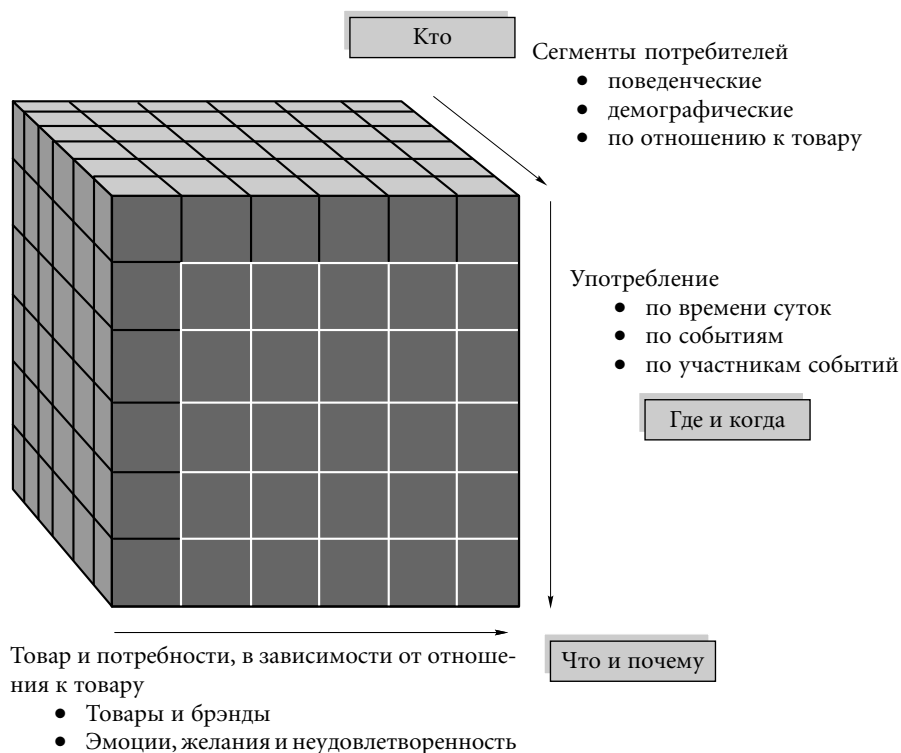
Куб сегментации потребителей представляет собой способ отображения ситуации на рынке, основанный на пересечении трех показателей:

- различные типы покупателей;
- случаи использования (где и когда данный товар используется или может быть использован);
- характеристики доступных товаров.

Соединив эту информацию, вы обнаружите «пустоты» — комбинации типа покупателей, причин покупки и характеристик товара, которые остались незадействованными, а потому дают возможность для разработки новой концепции. Этот метод откроет вам глаза на неудовлетворенные потребности покупателя и подскажет варианты создания привлекательных отличий вашего планируемого товара и возможностей его применения.

Компания Victoria's Secret разрабатывала подобный куб. Для этого было проведено широкое количественное исследование, которое включало личные беседы с потребителями у них дома, для того чтобы выяснить их мнения, интересы и впечатления от покупки товара, а также их мечты и надежды. В случае с дамским бельем потребительский рынок был чрезвычайно сегментирован: по возрасту, семейному положению, типу фигуры и отношению к внешности и сексуальности. Поскольку привлекательный внешний вид является одной из важнейших забот одиноких женщин и в их сознании неотделим от сексуальности, дамское белье вызывало у них широчайший диапазон эмоций, которому соответствовало аналогичное разнообразие в характеристиках предлагаемого товара: от романтического до провокационного, от классической простоты — до изысканной утонченности, от практичности — до шалости.

Оценка размера рынка. На этой фазе важно определить, каков потенциал рынка. Мы используем в качестве средства оценки потенциального раз-



Кубик помогает обнаружить «пустоты», где может скрываться возможность для создания нового товара.

мера рынка так называемую «функцию потребления», помогающую раскрыть характер потребления в отрасли и определить рынок дорогих товаров. В отрасли кормов для животных, например, формула потребления будет иметь следующий вид:

количество семей в США (млн.) \times доля семей, содержащих домашних животных (%) \times потребление корма в среднем на семью (фунты) \times цена за 1 фунт (\$).

Оценивая рынок, мы работаем с потребителями, чтобы определить, какие качества продукта способны оправдать в их глазах высокую цену. В случае с кормами для животных, например, мы предложили потребителям такую серию характеристик:

- полноценный и сбалансированный,
- идеальное соединение вкуса и питательности,
- научно разработанный и проверенный,
- с аппетитным запахом,
- помогающий собаке поддерживать форму,
- позволяющий мне почувствовать, что я даю собаке самое лучшее.

Потребители определяют приоритеты и детализируют требования к товару. Они также рассказывают нам, чего бы им хотелось, подробно описывают (часто с возмущением), на какие компромиссы им пришлось пойти и с какими разочарованиями столкнуться при покупке корма для своего любимца.

На завершающей фазе этапа «провидения» вы уже должны быть способны определить небольшое число возможностей, которые позволят вашему товару соответствовать лестнице преимуществ, видоизменить кривую спроса и преобразовать избранную отрасль. Все возможности должны иметь развернутое обоснование. Необходимо понимать, какому потребителю вы адресуете товар, какого поведения от него ожидаете и чем намереваетесь обратить на себя внимание.

Переход: продвижение от абстрактного к осязаемому

Этап «перехода» связан с уточнением, организацией и интерпретацией информации и идей, собранных во время этапа «провидения», что в результате приведет к выработке концепции товара и компании. Эмоциональные установки были определены на этапе «провидения», а этап «пе-

рехода» касается сведения воедино и проверки технических и функциональных преимуществ, способных поддержать это провидение.

Определение концепции. Подробная формулировка может оказаться такой, что вам придется исписать целую страницу, но в конечном итоге концепцию необходимо свести к четкой, простой для запоминания, ни на что не похожей фразе или формуле. Для Victoria's Secret такой формулировкой стало 2/7. Мы узнали, что молодые незамужние женщины были готовы носить неудобное, но сексапильное нижнее белье в пятницу и субботу во время вечерних светских встреч, то есть два вечера из семи. Но даже самые преданные поклонницы красивого белья во время трудовой недели предпочитали носить что-то более простое и функциональное — 5/7. Лесли Векснер хотел создать белье, одновременно сексапильное и удобное, чтобы покупательницы носили его всегда. Концепция Эли Кэллавея была заключена во фразе «Хотя бы один удачный удар за раунд»: он хотел разработать и продать товар, который бы позволил игрокам в гольф получать больше удовольствия от каждой игры. Любому гольфисту, вне зависимости от уровня мастерства, новая клюшка давала возможность реально улучшить показатели.

Быстрое создание прототипа. Лидеры «новой роскоши» быстро разрабатывают прототипы товаров и проводят «полевые испытания» с помощью нового реального потребителя, в идеальном случае — пользователя-специалиста. 90% виденных нами «проверок концепции», проводившихся в отсутствие рабочего прототипа, представляли собой пустую трату времени и денег. Потребители не в состоянии представить конечный продукт и реагируют либо слишком скептически, либо с чрезмерным энтузиазмом. На ранней стадии разработки кукол American Girl Плезант Роулэнд наняла специалиста по маркетингу, который предложил проверить концепцию на целевой группе матерей. Руководитель фокус-группы устно описал матерям концепцию куклы — и она им категорически не понравилась. Затем руководитель показал группе прототип куклы вместе с образцами книжки и аксессуаров — и мнение полностью переменялось. Это был урок, который Роулэнд никогда не забывала. «Успех заключен не в концепции, — говорила она, — а в том, как она реализуется».

Это не значит, что у потребителей нет собственных мыслей по поводу повышения качества и увеличения разнообразия товаров и услуг. Но не следует требовать от них точного описания самого продукта, пусть они лучше расскажут, какие ощущения им хотелось бы испытывать при соприкосновении с этим видом товаров. Карен, утонченная и искусенная двадцатитрехлетняя женщина, описала свое представление о «моделях сексапильного, удобного, женственного дамского белья», которые должны

обладать тем, что она назвала «практичным шиком», и тем самым помогла Victoria's Secret разработать линию Body By Victoria. Лиза, тридцатидвух-летняя мать семейства, живущая в Ньютоне, штат Массачусетс, пожаловалась на безразличное отношение банков к таким клиентам, как она: «Мы с мужем не случайные люди. Но они даже никогда не спросят: вы довольны?» Затем она описала свое представление о приносящих удовлетворение взаимоотношениях с банком, которое повлияло на разработку и строительство здания новой компании, предоставляющей дорогостоящие пакеты финансовых услуг. Ваши потребители могут рассказать вам, чего они хотят, о чем мечтают, и даже то, что им только едва видится. И именно вам предстоит найти решение, способное озарить их лица удовлетворенными улыбками.

Помощь и советы пользователей-специалистов. Потребители ценят товары «новой роскоши» за реальность предоставляемых ими преимуществ и ищут подтверждения со стороны признанных специалистов и авторитетов в данной области. Торговая марка Viking Range создала себе репутацию, задействовав экспертов от кулинарии и профессиональных поваров при проверке и доработке прототипов. Создатели водки Belvedere попросили профессиональных барменов продегустировать напитки и прокомментировать вкус, полученный при различном числе перегонки. BMW испытывает новые технологии на гоночных версиях своих автомобилей и создает модели особой серии M, в которых используются вновь созданные или обновленные комплектующие.

Определение цепочки начисления стоимости и возможность увеличения масштабов производства. Планирование способов увеличения производства — еще один ключевой момент, который необходимо обдумать на этапе «перехода». Одно дело создать несколько прототипов для ограниченного числа «продвинутых пользователей», и совсем другое — производить товар в больших объемах, сохраняя при этом его ремесленный характер и качество, и делать это быстро и стабильно. Когда лестница преимуществ доведена до совершенства, следующая задача состоит в том, чтобы определить, каким образом можно реализовать ее через «массовое ремесленное» производство, не поставив под угрозу ни техническое качество товара, ни единство его дизайна.

На этапе «перехода» профессиональные пекари Panera Bread проводили долгие часы на кухне и в пекарнях по всей стране, экспериментируя с различными видами теста и пробуя всевозможные рецепты, чтобы довести до совершенства новые сорта хлеба домашней выпечки. Не меньшую важность (и, возможно, большую сложность в реализации) представляла способность компании организовать такую систему поставок, которая по-

зволила бы кафе-пекарням Panera Bread по всей Америке ежедневно доставлять потребителю хлеб свежевыпеченным и сохраняющим стабильный уровень качества. Именно поэтому тесто для основного фирменного дрожжевого хлеба всегда изготавливается централизованно, на основе первоначальной закваски: во вкусе, фактуре и пышности хлеба не должно быть никакой разницы. Другие сорта домашнего хлеба могут несколько отличаться в зависимости от того, в какой пекарне они изготовлены. Такая комбинация из гарантированного качества дрожжевого хлеба и непредсказуемых, но восхитительных вкусовых оттенков местных вариаций составляет неотъемлемую часть привлекательности Panera Bread. Потребители могут выбирать, остановиться ли на проверенном качестве старого знакомого или предаться «поиску».

Воплощение: от первого выхода в свет до пересмотра и уточнения концепции

На этапе «воплощения» происходит вывод созданного товара на рынок. Этот процесс включает пробный запуск товара на рынок, активный запуск товара на рынок, или массовое производство, и уточнение и отладку концепции.

Выявите и наймите специалистов. Перед выпуском товара важно оценить работу специалистов, которые уже способствовали созданию идеи и переходу к ее практической реализации, следующий шаг — определить, какие новые специалисты понадобятся для запуска товара на рынок и увеличения масштабов бизнеса. Для открытия при магазине в Сан-Франциско торговли по каталогу Чак Уильямс опирался на помощь специалистов «со стороны». Однако преобразование в успешную торговую сеть потребовало уже принципиально иных навыков и возможностей, и поэтому Уильямс продал компанию Говарду Лестеру, предпринимателю со сложившейся репутацией в деле превращения малых предприятий в солидные компании. (Сам Уильямс при этом остался в компании в качестве «предсказателя по торговым вопросам».) Создание еще на ранних этапах бизнеса сильной команды специалистов — это залог постоянного технического обновления товара: команда гарантирует долговременный успех, а команда, обладающая опытом совместной успешной работы, в следующий раз достигнет успеха еще быстрее.

Используйте силу профессионалов. Обращение за помощью к профессионалам, знатокам и энтузиастам в вашем виде товаров — самый лучший (а зачастую и самый дешевый) способ одновременно «обкатать» первые варианты

товара и заложить основы будущей группы пользователей. Такие люди способны подсказать, когда ваш товар достигнет наиболее привлекательных для покупателя преимуществ. При опробовании «вслепую» товар должен получить 90% голосов целевых потребителей. Результат станет доказательством того, что ваш товар обладает реальным преимуществом перед конкурентами. Лидеры «новой роскоши» не пытаются никого обмануть, и поэтому пользуются доверием и авторитетом специалистов своей отрасли.

Специалисты также представляют собой очень важный ресурс, который следует использовать при выпуске товара на рынок. Это можно сделать множеством различных способов: регулярно общаться с первыми потребителями, создать панели потребителей для поддержания постоянной связи и проведения опросов, разослать бесплатные образцы известным пользователям, которые могут оказать влияние на других потенциальных потребителей, и вообще стараться учитывать потребности этой крайне необходимой группы — ваших главных приверженцев.

Выпустите товар на рынок. Профессионалы играют ключевую роль на этом этапе. Люди, занимающиеся продвижением товара «новой роскоши» на рынке, хорошо знают, что «устная реклама» — в беседах потребителей — нередко оказывается эффективнее коммерческой, а к тому же может почти ничего не стоить. Каналы коммуникаций становятся все более узко направленными, а типы потребительского поведения — все более разнообразными, что приводит к ослаблению отклика на рекламу в средствах массовой информации: цена на нее растет, а эффективность и глубина охвата падает. Такая перспектива вряд ли окажется привлекательной для любого специалиста по маркетингу, тем более для только что созданной компании «новой роскоши».

Многие лидеры «новой роскоши» успешно выпустили товар на рынок, используя «скрытую шумиху» вокруг него, при этом неважно, создавалась она преднамеренно или возникла в результате удачно сложившихся обстоятельств. Большинство представлений товаров «новой роскоши» на рынке подчинялись принципу 10:50, то есть на 10% покупателей приходится 50% объема продаж. Первые потребители рекомендовали товар друзьям, и он мог, как говорится, пойти. (Плезант Роулэнд называла это «материнским маркетингом».) Создатели Red Bull, дорогого энергетического напитка, потратили 4-5 млн. долларов на продвижение товара на рынок, что включало раздачу банок с коктейлем молодым людям от 16 до 29 лет днем в спортивных клубах, а вечером — на дискотеках. По мере того как росла известность напитка среди целевой аудитории, увеличивался и объем продаж. Только после этого компания начала расходовать средства на собственные рекламные цели — тщательно отобранную музыку и спортивные ме-

роприятия, но и то строго пропорционально объемам продаж. Увеличившийся в результате этих действий объем продаж позволил компании воспользоваться услугами более сильного дистрибьютора и начать рекламу на радио и лишь на завершающей стадии влиться в «общий поток» рекламы на телевидении и в коммерческих изданиях.

Проверка перед стартом. Перед запуском на рынок важно правильно оценить созданный вами товар или услугу, задав самому себе серию вопросов о новом товаре:

Является ли он желанным для покупателя? Появилась ли у первых потребителей эмоциональная привязанность к вашему товару? На удовлетворение какой эмоциональной установки он нацелен в первую очередь? А во вторую? На самом ли деле он отличается от других, приятен в использовании и является блестящим решением насущной проблемы? Можете ли вы представить, что потребитель будет благодарить вас за создание этого товара?

Является ли он уникальным? Существуют ли на рынке другие товары (услуги), похожие на те, что предлагаете вы? Можете ли вы сказать, что он обладает реальными техническими отличиями и обеспечивает реальные функциональные преимущества?

Будет ли он первым товаром такого рода, предлагаемым на рынке? Вы уверены в этом? Если нет, то чем он принципиально отличается от товаров, уже предлагаемых на рынке?

Кто является его целевыми покупателями? Можете ли вы детально описать типичных потребителей своего товара? Вы встречались и беседовали с ними? Бывали у них дома и на работе? Пробовали использовать продукт вместе с ними? Нуждаются ли они в этом товаре? Вписывается ли он в их образ жизни?

Обладает ли ваш товар внутренней целостностью? Действительно ли его технические отличия важны для достижения функционального преимущества? А может, они представляют собой просто «крутые примочки» или, хуже того, бессмысленные «побрякушки»?

Пользуется ли он авторитетом у профессионалов? Как отреагировали на ваш товар профессионалы в этой области? Они его испробовали? Помогали при его разработке?

Может ли товар выйти за первоначально установленные пределы? Кто еще, помимо целевых потребителей, может им заинтересоваться? Можно ли его использовать в других ситуациях и с иными целями?

Лежит ли в его основе отлаженная и способная к развитию система производства? Что есть у вас в активе, помимо удачной концепции и привлекательного прототипа? Есть ли у вас организация, способная справиться с растущими масштабами производства, расширять распространение товара и постоянно внедрять новые идеи?

Насколько прочно ваш товар стоит на лестнице преимуществ? Возможно, он безупречен с технической точки зрения, но недостаточно привлекателен эмоционально? Или, наоборот, эксплуатирует эмоциональную привлекательность, не гарантируя при этом высокой функциональности?

Разрабатываете ли вы инновации для следующего поколения товара? Цикл моды сокращается, а многие товары «новой роскоши» следует рассматривать как своего рода моду, и поэтому уже к моменту выпуска товара его следующая версия должна находиться на стадии прототипа.

Заручились ли вы согласием лидеров общественного мнения и людей — образцов для подражания рекомендовать и дать положительный отзыв вашему товару? Кто будет выступать в его поддержку? Кто расскажет о нем друзьям? Где и когда его можно будет увидеть?

И еще один, последний вопрос: что вы сами чувствуете *по отношению к своему товару*? Нравится ли он вам? Получаете ли вы удовольствие, используя его? Верите ли вы, что мир в нем нуждается? Хотите ли вы, чтобы люди полюбили его? Испытываете ли вы при этом легкую неудовлетворенность достигнутым результатом и желание добиться лучшего? Можете ли вы представить, что последующие десять лет вашей жизни вам придется работать с этим товаром: продвигать на рынке, улучшать, трудиться над его превращением в уважаемый брэнд «новой роскоши»?

Если вы ответите «да» на все поставленные выше вопросы, нам тоже захочется купить ваш товар, чем бы он ни являлся.

Призыв к действию

Необходимо быть настоящим лидером, чтобы постигнуть и реализовать возможности, которые дает «готовность платить больше». В результате нашей работы с клиентами и исследования брэндов «новой роскоши» мы пришли к убеждению, что традиционные техники управления бизнесом уже устарели и в лучшем случае приводят к медленному процессу незначительных улучшений, в худшем — к полному застою.

Принятая в большинстве традиционных компаний парадигма создания товара больше не работает. Временные рамки сокращаются, а в управленческих командах происходит быстрая смена кадров, и вновь прибывшие не чувствуют эмоциональной привязанности к делу, которым они занимаются. Деятельность по разработке товара зачастую ограничивается для сотрудника сроком в восемнадцать месяцев: устроился на работу, оставил свой, так сказать, след, и вперед — к новому повышению.

Брэнд-менеджеры вынуждены строить свою работу на основе потерявших актуальность результатов исследований рынка и поведения потребителя. Они пытаются обнаружить возможности и обеспечить рост предприятия, спрашивая потребителей, чего те хотят, вместо того чтобы разработать образ «товара-мечты» в этой категории и привлечь потребителей к выявлению деталей. Спросите у потребителя, чего он хочет, и он посмотрит на вас с недоумением. А вот если привлечь его внимание к данной категории и попросить предложить свои улучшения, он с радостью будет с вами сотрудничать. Большинство инноваций в рассмотренных нами тридцати категориях были бы отвергнуты традиционными исследованиями потребительского спроса. Найти с потребителем контакт, понять его и привлечь к сотрудничеству — чрезвычайно важно, но покупатель при этом играет совершенно другую роль, а не ту, что ему традиционно отводили крупные товаропроизводители.

Брэнд-менеджеры проводят слишком много времени, анализируя действия своих непосредственных конкурентов и разрабатывая ответные маркетинговые ходы. Действительно опасные конкуренты просто не попадают в зону действия их радаров. Они часто не могут представить свою категорию в контексте окружающего мира и понять глубинные изменения поведения своих основных потребителей. Мы пытаемся увеличить обзор, чтобы компании получили более широкое представление о своих покупателях и о своих товарах и задумались над тем, как установить между ними эмоциональные связи.

Эта книга предназначена для следующего поколения лидеров, для людей, предпочитающих стремительно двигаться вперед, а не топтаться на месте.

Опасна ли стратегия высоких цен в условиях современной глобальной экономики?

Сообщения о кончине американского потребителя сильно преувеличены. Экономические факторы, вызвавшие к жизни феномен «готовности платить больше», не подвластны обычным колебаниям коммерческого цикла. Более 25 млн. американских семей имеют ежегодный доход свыше 75 тыс. долларов, и именно они стимулируют развитие «новой роскоши». Эти семьи состоят из хорошо образованных, много путешествующих, готовых к риску мужчин и женщин, которые стремятся к удовлетворению эмоциональных потребностей. Хотя они, возможно, и пострадали от недавнего падения рынка, однако их чистый собственный капитал даже немного увеличился, реальный доход продолжает расти, и они чувствуют себя защищенными от возможной безработицы.

Это наилучший момент для инвестирования средств в грядущий экономический подъем, потому что на разработку успешного, действительно технически совершенного и эмоционально привлекательного товара «новой роскоши» требуется от 12 до 36 месяцев. Целевые потребители могут волноваться по поводу экономической ситуации, но у них есть деньги в кошельках, и они стремятся вперед. Они будут покупать в любое время и практически на любом этапе экономического цикла.

Во время падения рынка в 2001–2002 годах особенно четкой стала граница, разделяющая товары «новой» и «старой роскоши». Многие брэнд «старой роскоши» понесли значительные убытки, в то время как большинство брэндов «новой роскоши» продемонстрировали не только устойчивость, но даже некоторый рост. Starbucks, BMW, Williams-Sonoma, Panera

Bread, Coach и The Cheesecake Factory — все эти брэнды изрядно выросли в период падения рынка. Почему? Потому что они отвечали эмоциональным потребностям покупателей.

Факторы, лежащие в основе явления «готовности платить больше», набирали силу в течение десятилетий, и еще столько же их сила будет продолжать расти. Женщины, как и сегодня, будут играть важнейшую роль. Люди по-прежнему будут перегружены работой и домашними заботами. Со стороны предложения можно ожидать продолжающегося уменьшения стоимости ресурсов по всему миру. Появятся новые технологии, снижающие цены на товары. Будет расти темп распространения инноваций: новые технологии будут гораздо быстрее «добираться» от дорогих к средним по цене товарам. Дальнейшая поляризация торговли позволит покупателям выбирать товары, за которые они «готовы платить больше» или, наоборот, на которых они собираются экономить.

В период 2002–2003 годов мы видели, как крепко держатся потребители за любимые товары «новой роскоши». Они используют их в качестве эмоциональной защиты, видят в них залог безопасности, надежности и сохранения индивидуальности.

Обращение к читателям

Мы надеемся, что читатели откликнутся на рассказанные нами истории и увидят в себе что-то общее с теми людьми, которых мы описали в данной книге. Но нам хотелось бы большего. Нам хотелось бы, чтобы наш читатель, занятый бизнесом, начал движение к «новой роскоши» в своей собственной компании. Нам хотелось бы, чтобы наш читатель, который так или иначе является потребителем, увидел определенную систему в своих покупках и нашел в этой книге поддержку своему стремлению к лучшим товарам. Нам хотелось бы, чтобы сфера услуг ожила и ухватилась за представляемые феноменом «притягательности дорогого» возможности. И мы надеемся, что медицинские и финансовые учреждения, так же как и продуктовые магазины, увидят очевидные пробелы на своем рынке и постараются их заполнить.

Такое решение отчасти связано с вдохновением, появлением уверенности в себе от сознания, что «новая роскошь» может добиться успеха практически в любой отрасли. Все, что требуется, — воображение, творческий подход и навыки «провидения», «перехода» к его практической реализации и безупречного «воплощения» в жизнь. Не обойтись и без постоянно-го стремления к совершенству, поэтому брэнд настолько силен, насколько

силен каждый его продукт. Если ваша нынешняя товарная линия застыла на месте, вы потерпите поражение. Для того чтобы подняться на самую вершину, нужны постоянные и длительные усилия.

Что делать компаниям, оказавшимся в ловушке середины рынка?

Пришло время задать себе непростые вопросы. В каком направлении вы хотели бы продолжить движение? Кто ваши потребители и каковы их надежды и мечты? В поисках решения, более успешного, чем то, что вы имеете сейчас, обращались ли вы к окружающему миру? Не упростили ли вы свой товар до абсурда в попытках удержаться на прежнем уровне прибыльности? Пробовали ли вы разобрать по винтику решение, найденное вашими конкурентами, и тщательно сравнить их и вашу эффективность? Просили ли вы ваших разработчиков новых продуктов пометчать? Не оказываете ли вы чрезмерное давление на свою организацию с целью постоянного увеличения доходов?

Одна из наиболее серьезных опасностей для компании, оказавшейся запертой в ловушке середины рынка, — косное представление о том, что возможно, а что невозможно в отношении прибыльности предприятия, объема продаж с квадратного фута торговой площади и потребительского поведения. Такие компании оставляют себе очень узкий диапазон возможностей, и это заставляет их из последних сил держаться за нынешнюю, рассыпающуюся позицию. Они не могут отказаться от своих представлений и взглянуть на мир другими глазами. Но это как раз то, что необходимо сделать, — увидеть совершенно иной мир, в котором объем продаж с квадратного фута торговой площади превышает все мыслимые пределы, где больше прибыль с равного объема продаж, а привлекательность товара для потребителя, количество повторных обращений и лояльность покупателей неизмеримо выше существующих сейчас.

Найдите новых специалистов и попросите их создать компанию, по сравнению с которой ваш нынешний бизнес покажется безнадежно устаревшим. Станьте аутсайдером, атакующим собственное дело. Дайте своей команде возможность использовать все ресурсы, в которых она нуждается, и не принуждайте использовать те, в которых нет необходимости. Превратите сотрудников в предпринимателей и предложите им за это заманчивое вознаграждение.

Но самое главное для компании, застрявшей посередине, — снова научиться мечтать о новом, лучшем пути.

Почему необходимо действовать уже сейчас?

Всегда проще потянуть время и подождать реагировать, пока новое явление не достигнет вас само. Порой даже кажется, что дешевле будет затаиться, понадеявшись на то, что феномен «новой роскоши» вас не коснется.

Но это пустые фантазии. У аутсайдеров имеется много возможностей получить стартовый капитал. Они могут создать более дешевый прототип, чем большинство крупных компаний. Они вступают на рынок нового товара и получают преимущество первого хода, становятся хозяевами «новой роскоши». Достойно ответить хорошо организованному, умному и эмоционально привлекательному конкуренту очень сложно. Опасность потерять все — долю рынка, темпы роста, уверенность в своих силах и лояльность потребителей — чрезвычайно реальна.

Массовый средний класс очень велик и обладает огромными ресурсами. Его потребители «готовы платить больше» за товар из любой существующей категории. Сегодня существует немало известных брендов и успешных компаний со славными традициями, которые проигнорировали явление «новой роскоши», и сделали это в ущерб себе. И мы призываем вас, читатели, всей душой откликнуться на наш призыв!

Часть четвертая

За рамками книги

Роскошь: философский и исторический контекст

Столетиями люди тянулись к дорогим и престижным вещам, искали способы обогатить свою жизнь и возбудить свои чувства и эмоции при помощи прекрасных товаров. И столетиями роскошь являлась предметом горячих дебатов и споров.

Древние греки рассматривали ее как вопрос политический. Согласно д-ру Кристоферу Берри, ведущему специалисту в этом вопросе, предметы роскоши подвергались осуждению, «ибо поощряли к изнеженности и, таким образом, разрушали добродетель и развращали как гражданина, так и его отчизну». Считалось, что воины, злоупотреблявшие роскошью, утрачивают мужественность и желание сражаться. Стоики проповедовали «естественную жизнь», а греческие власти искали способы государственного контроля над использованием предметов роскоши.

Древние римляне, по мере того как империя протягивала свои щупальца по всему миру, обнаруживали в завоеванных странах все новые источники удовольствия и восторга и доставляли их в метрополию: золото, оливковое масло и мед из Испании, свежие плоды инжира и благоуханное лимонное дерево из Африки, настоянные на травах вина и шерстяные плащи из Северной Галлии, собак и ванны из Британии. Постепенно понятие роскоши стало все теснее связываться с женщинами и физическими наслаждениями, особенно от еды и напитков. Римляне также были достаточно озабочены влиянием чрезмерных наслаждений на ситуацию в обществе, они даже издавали специальные законы, регулирующие потребление определенных товаров. Один из них, например, запрещал женщинам владеть более чем половиной унции золота. Однако римляне по-прежнему ни в чем себе не отказывали: приобретали колесницы, доспехи, мечи, строили личные термы, особняки, потребляли экзотические блюда и вина, другие предметы роскоши.

В XVII и XVIII веках, когда, с одной стороны, расширилась международная торговля, а с другой — усилились классовые противоречия, многие

великие философы и экономисты вновь вернулись к дискуссии о значении роскоши. Джон Локк (английский философ, 1632–1704) писал, что желание представляет собой «тоску рассудка по некоему отсутствующему благу». В этом утверждении можно увидеть прообраз будущей индустрии «создания потребностей», которая пользуется (а иногда и небескорыстно) неосознанным стремлением к благам, материальным и нематериальным, отсутствующим у потребителя, что, впрочем, еще не значит, что он в них действительно нуждается. Дэвид Юм (шотландский философ-экономист, 1711–1776) утверждал, что «роскошь становится пагубной только тогда, когда перестает быть полезной для общества». Это фактически ключевой момент всех дебатов о роскоши. Критики утверждают, что «новая роскошь» представляет собой просто современное проявление потребления и неоправданной расточительности. Однако создатели «новой роскоши» часто видят в своих товарах благо для общества, а потребители нередко воспринимают их как средство существования в социуме, а отнюдь не как слепое потворство своим желаниям. Юму также принадлежит весьма интригующее высказывание о том, что в век роскоши «производство, человек и познание будут связаны в единую неразрывную цепь». Не напоминает ли это наш тезис о том, что нынешняя эпоха «новой роскоши» является результатом редкого совпадения производственных возможностей (производство), возросшей образованности потребителей (познание) и их эмоциональных потребностей (человек)?

Адама Смита (шотландский философ, просветитель и экономист, 1723–1790), автора *Богатства народов* и «прародителя капитализма», можно считать настоящим пропагандистом роскоши. Он утверждал, что изобилие и свобода — «два величайших дара, которыми может владеть человек» и что «истинное счастье» заключается в «естественности тела и спокойствии рассудка». Он верил, что индивидуалистическое стремление к «лучшему» способно привести к коллективному экономическому благу, обеспечивая трудоустройство многих людей и богатство государства. Другими словами, «готовность платить больше» способна принести не только личную, но и общественную пользу.

Труды Карла Маркса (немецкий историк-экономист и идеолог революции, 1818–1883) представляют собой отчасти реакцию на идеи Адама Смита о том, что трудящиеся никогда не смогут зарабатывать больше, чем необходимо для выживания человеческой расы, а отчасти — развитие идей Давида Риккардо (английский экономист, 1772–1823), который писал о неизбежном обнищании масс, столь же неизбежном обогащении владельцев производства и фундаментальном противоречии между производством и оплатой труда. Маркс верил в то, что любое общество содержит в себе «по-

стоянно действующие факторы», порождающие противоборствующие силы, или противоречие, разрешить которое можно, только заменив старую общественную систему новой. Он утверждал, что капитализм должен со временем отмереть, уступив место бесклассовому обществу. Довольно трудно представить Маркса в качестве адвоката «новой роскоши» или попытаться доказать, что «новая роскошь» знаменует конец капитализма. Но, тем не менее, она указывает на определенные изменения в общественной системе: теперь значительное, если не подавляющее, число потребителей получило гораздо больший контроль над производителями и влияние на них. Явление «притягательности дорогого» затронуло большинство американских семей. Что касается Маркса, то он вряд ли мог представить себе будущее, в котором 25 млн. семей в одной отдельно взятой стране могли бы зарабатывать более 75 тыс. долларов ежегодно.

В конце XIX века начали замечать, что производство способно не только служить обществу, но и захватить над ним власть. Макс Вебер (немецкий социолог-экономист, 1864–1920), в работе *Протестантская этика и дух капитализма* описывал непростые взаимоотношения производства и потребления в американском обществе и утверждал, что «кальвинистская диаспора явилась тем полем, на котором взошла капиталистическая экономика». Он, разумеется, имел в виду последователей Жана Кальвина (французский теолог, 1509–1564), который верил в «избрание по благодати», то есть в то, что Господь предопределил вечную жизнь одним людям и вечную гибель — другим. У человека нет возможности повлиять на волю Божию чем-то, что он совершит или не совершит в течение земной жизни. Более того, по поведению людей невозможно узнать, кто избран, а кто — нет. Но даже с учетом этого кальвинисты, хотя и начали ценить труд, потребление рассматривали как грех, оно заставляло их чувствовать себя виноватыми.

Многим американцам до сих пор не удалось справиться с чувством вины, связанным с потреблением. Мы верим, что работа и производство приносят благо обществу. Однако мы до сих пор не решили, что такое потребление, особенно потребление роскошных товаров, выходящих за пределы «необходимого для жизни», — признак статуса и влияния или отражение нашей слабости в борьбе с эгоистическими желаниями.

Торстейн Веблен (американский экономист и социолог, 1857–1929) в работе *Теория праздного класса* (1899) отметил, что дебаты приобрели особую остроту и что товары не являются уже только предметом производства и потребления, но превратились в язык социального диалога. Веблен пишет, что «финансовое влияние» представляет собой «основу, на которой базируется хорошая репутация в любом из высокоорганизованных

индустриальных обществ», и что «средствами демонстрации финансового влияния являются праздность и расточительное потребление товаров». Ни один класс, по его мнению, не будет отказывать себе в этой «духовной потребности», в реальности «придется пережить немало грязи и неудобств, пока не будут распределены последняя безделушка и последнее притязание на финансовую порядочность». Веблену принадлежит выражение «расточительное потребление», которому была суждена долгая жизнь и которое часто можно услышать по отношению к феномену «притягательности дорогого». Однако потребители «новой роскоши» не только хотят продемонстрировать «финансовое влияние», они ждут от товаров реальных технических и функциональных преимуществ — того, что крайне мало заботило «потребителя» Веблена.

В 1950-е и 1960-е годы в США немало дискутировали на тему взаимоотношений бизнеса, общества и личности. Слоун Уилсон (американский писатель, 1920–2003) в романе *Человек в сером фланелевом костюме* (1955), Уильям Х. Уайт-младший (американский журналист, социолог, 1917–1999) в книге *Человек организации* (1956), Вэнс Паккард (американский писатель, экономист, 1914–1996) в *Тайных манипуляторах* (1957) и Дэвид Рейсман (американский социолог, 1909–2002) в *Одинокой толпе* (1961) исследовали влияние — по большей части негативное — крупных корпораций, рекламы и быстро меняющегося общества на человеческую личность и культуру. В книге *Состоятельное общество* (1958) Джон Кеннет Голбрайт (американский экономист, писатель, род. 1908) утверждает, что дискуссии на тему производства и потребления, а также желаний и потребностей, ведущиеся в состоятельном обществе, кардинально отличаются от тех, что велись на более ранних стадиях развития цивилизации. В истории, говорит он, общества были в основном бедными. И, как и утверждал Риккардо, люди в большинстве своем были не в состоянии достигнуть чего-то сверх самого необходимого для поддержания жизни. В состоятельном же обществе даже средний человек может быть хорошо материально обеспечен.

По мнению Голбрайта, американское общество основано на идее первостепенного значения производства товаров и услуг прежде всего потому, что оно обеспечивает трудоустройство, и наша великая цель — «расширяющаяся экономика». В то же время все более совершенные способы производства быстро привели к переизбытку товаров. Соответственно, мы сделали специалистами в «создании потребностей», в первую очередь посредством маркетинга и рекламы, чтобы заставить потребителя по-прежнему покупать товары, даже когда его основные потребности уже утолены. Мы настолько хорошо научились создавать потребности для того, чтобы продавать товары, которые мы так хорошо умеем производить, что для

дальнейшего расширения экономики нам пришлось сделать более доступной систему кредитования, дабы большее число людей могло позволить себе покупать товары.

За последние несколько лет различные аспекты явления «притягательности дорогого» привлекли внимание многих писателей и ученых. Писатель Дэвид Брукс в книге *Bobos in Paradise* (2000) утверждает, что наше нынешнее состояние является результатом соединения идеалов богемы (Бо), которые стали популярны в 1960-х годах, и традиционного буржуазного (Бу) стремления американцев преуспеть материально. Мы хотим «совместить понятия хорошей жизни и хорошего заработка». Он описывает многие эмоциональные стимулы, о которых мы говорили в этой книге, в том числе путешествия, как средство духовного роста. Он дает определение явлению, которое именует «противоречием между доходом и статусом», при котором статус человека в обществе не соответствует его заработку: например, профессор, доктор философии, зарабатывает в год 80 тыс. долларов, а администратор со средним образованием — миллион. Это противоречие может влиять на принятие решения о покупке того или иного товара. Профессор выражает интеллектуальное превосходство посредством выбора доступных для него товаров и услуг, таких как вина и путешествия, но отказывается от телефонного разговора из едущего автомобиля. Администратор выражает «финансовое влияние», покупая сверхдорогие товары, в том числе автомобили, яхты и дома.

Стремление потребителей со средним достатком приобретать дорогие товары нередко подвергалось резкой критике, расценивалось как негативное явление нашего общества. Джульетт Б. Шор, автор *Расстратившегося американца* и многих других книг, пишет: «Новое потребление привело к появлению среди представителей среднего класса тенденции к «чрезмерным тратам». Под этим я подразумеваю, что большое число американцев расходует больше, чем, по их собственным словам, они хотели бы потратить, и больше, чем у них имеется».

Мы верим в позитивную природу «новой роскоши», но, разумеется, не оправдываем потребительской задолженности, чрезмерных трат или использования товаров для подчеркивания классовых различий. На самом деле мы верим, что приобретение товаров «новой роскоши», в отличие от традиционных для американского среднего класса трат, является частичным решением проблем, описанных Шор и другими авторами. Вне зависимости от положения в обществе, люди используют товары «новой роскоши» для облегчения стрессов современной жизни и воплощения своих желаний. Из бесед с потребителями мы узнали, что большинство людей не обманывает себя, то есть не считает, что товары способны решить их про-

блемы или удовлетворить главные потребности, такие как здоровье и общение с другими людьми. Люди, как правило, ясно представляют себе реальные границы влияния товаров.

Более того, как бизнесмены мы верим в то, что производство не только играет положительную роль, но и является одной из основ существования нашей страны, что рыночная экономика вполне жизнеспособна и будет продолжать расширяться. Как пишет в книге *Колеса торговли* Фернан Бродель (французский историк, 1902–1985): «На земном шаре есть еще места, где человек может жить вдали от рыночной экономики, как улитка в домишке. Но он уже осужден, и приговор только временно отсрочен». Для того чтобы избежать чрезмерного затоваривания и сверхпроизводительности, системе может потребоваться модификация, и «новая роскошь» представляет собой модификацию, которую могут одобрить и потребители, и производители, но мы сомневаемся, что за то время, в продолжение которого эта книга будет сохранять свою актуальность, на смену капитализму придет другая, фундаментально новая экономическая система.

О наших источниках информации

При написании книги мы использовали огромное количество различных источников. Хотя в 1-й главе мы уже привели краткий обзор основных источников и методологий, этот раздел предназначен для читателей, которые хотели бы глубже вникнуть в процесс нашей работы.

Большая часть использованной информации получена из открытых источников. В поисках данных о росте доходов и прибылей, производительности предприятий и других характеристиках эффективности их работы мы просмотрели документы Комиссии по ценным бумагам Конгресса США, годовые отчеты и информационные выпуски компаний. Эти данные были использованы для расчетов и приблизительной оценки производства и продажи отдельных товаров, например количества пинт мороженого и фунтов корма для собак. Те же данные были использованы и для анализа общих тенденций в экономике, таких как относительная производительность специализированных магазинов и универмагов или количество капитала, высвободившегося у потребителя в результате массового распространения дискаунтеров.

Чтобы дополнить уже имевшуюся информацию, мы нередко проводили собственные исследования, которые включали посещения магазинов и анализ сведений, имеющихся в печати и в сети Интернет. Именно на основании таких исследований мы сделали заключения об ассортименте, диапазонах цен и сбытовой стратегии компаний и оценили взаимосвязь между техническими, функциональными и эмоциональными преимуществами конкретных товаров и услуг. По возможности мы старались взаимодействовать с другими исследователями и сравнивали полученные нами результаты с информацией, содержащейся в отчетах аналитиков и материалах популярной и экономической прессы, а также с наработками консультативных компаний и нашим собственным предварительным исследованием потребительской сферы. Вся собранная информация затем оценива-

лась с точки зрения теории, для чего мы изучили более 800 книг, статей и других материалов, в том числе издания по истории, философии, социологии, критические работы и художественные произведения — от Платона до Дэвида Брукса. Прочитанные нами статьи были посвящены невероятному множеству тем — от косметической хирургии в Нью-Йорке до производства одежды в Китае.

Авторы получили неоценимую помощь от замечательных профессионалов из Knowledge Group из чикагского представительства компании The Boston Consulting Group — Веры Уорд, Пэт Хайдкамп, Билла Хэдждорна, Джил Яраш и Ванды Перкинс и хотели бы выразить им огромную благодарность. Разнообразие затронутых в книге вопросов свидетельствует об их профессионализме, упорстве, изобретательности и преданности своему делу.

Глава 2. Те, кто платит, и их потребности

Значительный объем информации для этой главы мы почерпнули из данных Бюро по переписи населения США (U.S. Census Bureau), большая часть которых доступна в Интернете по адресу www.census.gov. Источниками, к которым мы обращались особенно часто, были таблицы с показателями по доходам и количеству семей за прошедшие годы, особенно ценными оказались сводные данные в пересчете на одну семью или отрезок шкалы доходов. Данные по уровню образования и изменению структуры семьи были получены из обзоров текущего состояния населения Бюро по переписи, публикуемых ежегодно в марте, и дополнены информацией Национального центра статистики здравоохранения (National Center for Health Statistics), отделения Центра контроля над заболеваемостью (Center for Disease Control). Бюро статистики трудовых ресурсов (Bureau of Labor Statistics) стало дополнительным источником информации о работающих женщинах.

Не все данные переписи были доступны в виде готовых таблиц, поэтому часть информации была получена через онлайн-поиск или специально заказана в Бюро по переписи, в других случаях мы сумели отыскать нужную информацию в специальных отчетах бюро, в которых приводились данные по годам, охватывающие несколько десятилетий.

Для дальнейшего исследования поведения готовых к тратам американцев мы воспользовались многочисленными источниками. Наш анализ чистой стоимости имущества основан на данных Федерального резерва (Federal Reserve) о передвижениях средств, а также на весьма интересном

докладе, написанном Дином М. Маки и Майклом Дж. Палумбо и озаглавленном «Эффект высвобождения средств: групповой анализ сбережений семей за 1990-е годы» (работа была опубликована в серии «Дискуссии о финансах и экономике» Федерального резерва в апреле 2001 года). Данные по путешествиям на настоящий момент отслеживаются Администрацией по путешествиям и туризму США (U.S. Travel and Tourism Administration), хотя исторические данные (до 1992 года) находились в ведении Бюро экономического анализа США (U.S. Bureau of Economic Analysis). Сведения о стоимости пассажирских перевозок взяты нами из публиковавшихся расценок, для чего нам пришлось с помощью исследователей Библиотеки транспорта Северо-западного университета (Northwestern University's Transportation Library) просмотреть гору литературы.

Заключение о четырех эмоциональных установках основано на результатах нашего предварительного исследования — количественного опроса 2300 человек из семей с доходом 50 тыс. долларов и выше. Способ и методология опроса более подробно описываются в главе 4.

И, наконец, мы использовали материалы интервью, взятого в августе 2002 года у доктора Майкла Гэнала, руководителя отдела международных продаж, и Джима Макдауэлла, вице-президента по маркетингу Североамериканского отделения компании BMW.

Глава 3. Те, кто создает, и их товары

Чтобы получить представление о создателях товаров «новой роскоши», мы провели интервью с лидерами некоторых наиболее интересных компаний. В августе 2002 года мы говорили с Эллен Бразерс, президентом Pleasant Company и исполнительным вице-президентом компании Mattel, чтобы больше узнать о лестнице преимуществ брэнда American Girl. В январе 2003 года мы беседовали с Лесли Векснером, руководителем Limited Brands, и постарались проникнуть в суть мышления мастера «приведения в систему».

При подготовке этой главы мы обращались и к различным другим источникам. The Securities Industry Association публикует ежегодные отчеты, которые содержат в том числе и данные о капитале, собранном при первичном размещении акций различных компаний. Дополнительная информация была получена из банка данных по IPO от Forbes International. Падение стоимости международных перелетов отражено в базе данных о стоимости коммерческих рейсов британской компании Containerisation

International. Как и в данных, полученных из других источников, текущая стоимость доллара была сведена к постоянному (реальному) доллару при помощи дефлятора валового национального продукта NASA.

Глава 4. Где встречаются товары и эмоции

Чтобы собрать статистику по расходам на премиум-товары, мы в партнерстве с компанией HarrisInteractive, ведущей фирмой в области маркетинговых исследований, провели опрос американских семей.

Используя панель для опросов, составленную компанией Harris, мы опросили 2333 американцев в возрасте от 18 лет из семей с ежегодным доходом свыше 50 тыс. долларов. Опрос проводился посредством Интернета, чтобы ответить на все вопросы, требовалось около 25 минут. Мы задали потребителям вопросы относительно покупки роскошных товаров, также поинтересовались их мнением о приобретении таких товаров и тратах в целом, а затем попросили уточнить, какие из категорий роскошных товаров являются для них наиболее важными. Собранные данные затем были обработаны с помощью технологии компании Harris таким образом, чтобы их можно было обобщить на все взрослое население с доходом от 50 тыс. долларов.

Анализ данных проводился при помощи различных статистических методик. Группы эмоциональных стимулов были получены при помощи факторного анализа, многомерного статистического метода, который переводит атрибуты в общие факторы или векторы на основании их взаимной корреляции.

Количественный опрос поднял много новых вопросов относительно мотивов поведения потребителей, в особенности это касалось того, почему определенные типы людей склонны к повышенным тратам на продукцию определенных брэндов или конкретные виды товаров. Для дальнейшего уточнения данных мы провели 30 интервью. Разговор с каждым респондентом продолжался в течение часа, они рассказывали нам о своей жизни, работе и друзьях, о своих страхах, надеждах и мотивах. Мы узнали их мнение о тратах и экономии. Эти беседы, другие интервью и фокус-группы, проведенные нами как специально для этой книги, так и в ходе нашей основной деятельности — консалтинга, в которых за многие годы приняли участие сотни и сотни людей, помогли нам точнее определить характер эмоциональных установок, сформулированных на основании опроса. Исследование проходило в специальных центрах, дома у потребителей, на поле для гольфа, в самолетах и торговых залах.

Помимо опроса и интервью при разработке этой главы мы основывались и на внешних источниках, в первую очередь — на материалах торговых групп и промышленных ассоциаций. В их числе *Исследование курортной индустрии 2002*, выполненное Международной ассоциацией курортов (International Spa Association), материалы Национальной ассоциации рестораторов (National Restaurant Association), сайт и статистические отчеты Американского общества косметической и пластической хирургии (American Society for Aesthetic Plastic Surgery), *Мировой ежегодник туристической индустрии 2001* и материалы Международной ассоциации круизных линий (Cruise Lines International Association). И, наконец, мы воспользовались исследованием, проведенным Национальным проектом по исследованию вопросов брака, основанным на базе университета Рутджерс (Государственного университета Нью-Джерси).

Глава 5. Мир полон секса

Сотрудничество The Boston Consulting Group (BCG) с компаниями Limited Brands и Victoria's Secret насчитывают уже несколько лет. За это время нам не раз приходилось беседовать с Лесли Векснером, «провидцем», лидером, основателем и руководителем компании. Рассказанная на этих страницах история Victoria's Secret отражает как наши беседы с Векснером, так и личные впечатления от работы с этим брэндом на протяжении пяти лет в рамках многих проектов.

Глава 6. Прием пищи с точки зрения эмоций

Работа над этой главой была особенно приятной, потому что в ее ходе нам пришлось провести массу времени в разговорах о еде с некоторыми из наиболее харизматичных лидеров «новой роскоши». Рональд Шейх из Panera Bread, когда мы в декабре 2002 года обсуждали эволюцию его компании на протяжении последнего десятилетия, поделился с нами соображениями по поводу «де-потребления». Мы также получили удовольствие от импровизированной встречи с руководителем The Cheesecake Factory Дэвидом Овертоном и президентом McDonald's Development Group Матсом Ледерхаузенем.

Более общую информацию о деятельности различных сегментов пищевой промышленности мы почерпнули из отчетов NPD Foodworld. Эти данные дополнили наши собственные познания в индустрии обществен-

ного питания, которые явились результатом работы с многочисленными клиентами на протяжении нескольких лет.

Глава 7. Членам семьи — только самое лучшее

В качестве дополнения к нашей беседе с Эллен Бразерс (на которую мы уже ссылались в разделе, посвященном главе 3) мы обратились к интервью с создательницей кукол American Girl Плезант Роуленд в издании *Forbes Great Minds of Business* (John Wiley & Sons, 1998). Мы также посетили American Girl Place в Чикаго с восьмилетней покупательницей и «фанаткой» American Girl и побеседовали с ее матерью об их отношении к этим чудесным куклам.

Исследование рынка товаров для домашних животных опиралось на различные источники, в том числе *Национальный опрос владельцев домашних животных 2001/2002*, подготовленный Ассоциацией американских производителей товаров для домашних животных (American Pet Products Manufacturers Association), материалы Института кормов для животных (Pet Food Institute), Американской ассоциации владельцев домашних животных (American Pet Association) и Американской ассоциации больниц для животных (American Animal Hospital Association). Журнал *American Demographics* за май 2002 года опубликовал интересную статью Ребекки Гардин, озаглавленную «Животный магнетизм», содержащую дополнительные ценные для нас данные. Рынок кормов для животных было довольно трудно отследить, потому что не существует единого достоверного источника. Нам пришлось добывать информацию из различных источников и сводить ее воедино, чтобы оценить размеры и рост сегментов рынка за определенный период времени. Эти источники включали *Доклад об отрасли кормов для животных* Business Communications Company, материалы агентства Euromonitor и журнала Maxwell Report. Наш анализ экономической основы производства корма для животных также опирался на сделанный в 2001 году аналитический доклад Deutsche Bank Alex. Brown.

Глава 8. Внутри «нового американского дома»

Состояние на рынке жилья хорошо отображается небольшой группой ключевых источников. Среди них Бюро по переписи населения США (U.S. Census Bureau), Бюро статистики трудовых ресурсов Департамента труда США (U.S. Department of Labour's Bureau of Labour Statistics), Ин-

декс доступности жилья Национальной ассоциации риэлтеров (National Association of Realtors Housing Affordability Index) и Департамент США по жилищному и городскому строительству (U.S. Department of Housing and Urban Development). Помимо этого мы располагали двумя авторитетными докладами относительно тенденций в эволюции жилищного строительства: докладом Национальной ассоциации домостроителей за 2001 год «Факты, цифры и тенденции в жилищном строительстве» и докладом Совместного центра исследований жилищного фонда при Гарвардском университете «Состояние национального жилищного фонда: 2001». В рассказе о Фреде Кале-младшем, основателе Viking Range, мы опирались на статью «Теперь готовит он» Мэридит Уокер Гойдер, которая появилась в осеннем выпуске *Mississippi State Alumnus* за 1998 год.

Помимо изучения источников, указанных выше, нами была проведена серия интервью. Мы разговаривали с Джо Фостером, директором по маркетингу Whirlpool Brand Fabric Care, и с Гордоном Сегалом, «провидцем» и основателем Crate and Barrel. Нам также довелось присутствовать на фокус-группе владельцев стирально-сушильных машин Duet, которые заставили нас задуматься о том, существуют ли пределы во взаимоотношениях человека и машины.

Глава 9. Пробуждение у американского потребителя вкуса к хорошему вину

Информация о винной промышленности была предоставлена тремя источниками: Институтом вин (the Wine Institute), Службой экономических исследований в области вина, пива и крепких напитков (Economic Research Service for Wine, Beer and Spirits) Департамента США по сельскому хозяйству и годовым отчетом компании Impact Databank Review and Forecast, озаглавленным «Рынок вин в США». Чтобы сделать наш рассказ о винной промышленности более интересным, мы воспользовались, в частности, книгой Пола Лукаса *Американский винтаж: Развитие виноделия в Америке* (Houghton Mifflin, 2 тыс.) и автобиографией Роберта Мондави *Урожай радости* (Harvest Books, 1999).

Информация о достижениях компании Kendall-Jackson взята из серии брошюр «Победители калифорнийского конкурса вин 1994–2003 гг. Сорта, названные лучшими в 1993–2002 годах», выпускаемой Varietal Fair (выпуски с 1994 по 2003 год). Завершающий штрих в наше исследование внесло памятное интервью с Джессом Джексонсом, взятое на вершине горы, с которой открывается вид на его усадьбу и долину Александер.

Глава 10. Старый Свет в бутылках «новой роскоши»

Данные по объемам продаж и ценам на водочную продукцию были получены из Международного регистра вин и крепких напитков и экономического журнала *Impact*. Основные данные по ценам основаны на ценах супермаркетов, отслеженных Information Resources — маркетинговой компанией, которая мониторит покупки через кассовые аппараты более 30 тыс. торговых точек. Кроме того, мы долго беседовали с Эдвардом Филлипсом из Millennium Import LLC — человеком, который подарил следящим за модой потребителям среднего класса водку марок Belvedere и Chopin. Чтобы больше узнать о пиве, мы поговорили с бывшим менеджером BCG Джимом Кохом, основателем The Boston Beer Company.

Глава 11. Очевидное превосходство и приятные отличия

Хотя мы и сами являемся любителями гольфа, во время работы над историей Кэллавея мы использовали информацию из нескольких внешних источников, например из доклада Seidler Companies «Продажа клюшек для гольфа американских производителей через оптовую систему продаж» и ежегодного доклада Sporting Goods Manufacturers Association «О состоянии в отрасли». Эта глава также основана на статьях в разнообразных популярных изданиях и материалах различных ассоциаций, в том числе *Golf Digest*, *Golf* и PGA.com. Кроме того, мы предприняли поездку в штаб-квартиру Callaway Golf в Карлсбаде, штат Калифорния, чтобы посетить предприятие и побеседовать с президентом и главным администратором компании Роном Драпо, а также Лари Дорманом, старшим вице-президентом по связям с общественностью и средствами массовой информации. Нам также удалось побеседовать с Марком Кингом, президентом компании TaylorMade-adidas Golf.

Глава 12. Рассказ-предостережение о брэнде «старой роскоши»

Нет недостатка в материалах по рынку машин в целом и компании Cadillac в частности. *Ward's Automotive Yearbook* стал нашим основным первоисточником в том, что касалось количества проданных машин и цен на все марки и модели с 1970 года и по сей день. Мы обнаружили дополнительную информацию по компании Cadillac, включая историю брэнда в книге *Ка-*

*тало*г стандартов Cadillac, 1903–2000 Джеймса Т. Ленцке. Хотя Ward's и давал некоторые старые (до 1970) цифры для американских моделей, нам потребовалось искать другие источники для ранних данных по импортируемым в США машинам. Нам удалось заполнить пробелы при помощи книги Джеймса Флэмманга и Майка Ковелло *Каталог стандартов импортных автомобилей, 1946–2002* (Kraus Publications, 2002). Книга Брайана Лонга *Lexus* (Velasco, 2001) также добавила ряд интересных подробностей о компании Toyota. Дополнительно к этим источникам мы посетили сайт edmunds.com, где обнаружили интересную информацию по ценам и др. И, как уже упоминалось в разделе, посвященном главе 2, мы взяли интервью у доктора Майкла Гэнала, руководителя отдела продаж, и Джима Макдауэлла, вице-президента по маркетингу Североамериканского отделения компании BMW.

Благодарности

В работе над книгой «Зачем платить больше?» нам помогали многие люди.

Книга не могла бы появиться на свет без усилий множества помощников как на самом первом этапе, так и на протяжении всей нашей работы. Билл Матасони, легендарная фигура в мире маркетинга консалтинговых услуг, а в настоящее время вице-президент The Boston Consulting Group (BCG), отвечающий в том числе и за маркетинг самой компании, с самого начала увидел потенциал наших идей и помог окончательно их сформулировать. Он также помог собрать под одно крыло могучую команду, включающую нашего агента Тода Шустера из Zachary Shuster Harmsworth, Адриана Закхейма, редактора-основателя Portfolio и крупного авторитета в мире экономической литературы, и сотрудничавшего с нами писателя Джона Батмана. Джон оказался прекрасным партнером — волевым, обладающим собственным мнением, но в то же время готовым на совместные усилия, благожелательным, добрым и приятным в общении.

Большая часть нашей основной команды состояла из сотрудников чикагского офиса BCG и отвечала за сбор данных, проведение исследований, а также помогла нам развить и уточнить концепцию. Особая благодарность Тамаре Дьюкер, старейшему и самому преданному члену команды, за ее потрясающее отношение к работе, понимание, аналитические навыки, остроумие и усердие. Джил Коркоран, Джонатан Коуэн и Сьюзи Оудсима также являлись ключевыми членами команды и внесли ценный вклад в наши исследования и размышления. Тина Хой, Аарон Даннебринг, Лили Яо, Дэниэль Харбисон и Мери Эган провели исследования конкретных отраслей и помогли нам лучше разобраться в значении собранных материалов. Жаннин Эверетт из бостонской штаб-квартиры BCG возглавляла работу по анализу результатов нашего опроса и осмыслению эмоциональных установок, сопутствующих такому явлению, как «готовность платить больше».

Особая благодарность Кристине Бошамп, одному из первых членов команды BCG, начавших работать с компанией The Limited, за понимание, вдохновение и творческий подход. Мы также хотим отметить помощь и поддержку пяти партнеров BCG: Патрика Дюкасса, Барбары Хьюлит, Джорджа Стока, Микки Тсусака и Адриана Уолти.

Мы получили неоценимую помощь и поддержку от старших коллег из управления BCG — Карла Штерна, бывшего главы компании, Джона Кларксона, председателя правления, и Ханс-Пола Бюркнера, который в 2003 году сменил Карла на посту главы компании. Мы благодарны им за то, что они сумели понять: подобная работа, соединяющая точные данные и исторические предания, социологию и практику бизнеса, рациональность и эмоции, будет являться прекрасным отражением сущности и квалификации BCG.

Важной и поучительной частью нашего исследования стали беседы с лидерами компаний «новой роскоши», описанными в этой книге. Мы высоко ценим время, проведенное в компании BMW с ее руководителем отдела продаж доктором Майклом Гэналом, а также с Джимом Макдауэллом, вице-президентом по маркетингу Североамериканского отделения; в Mattel с ее президентом Бобом Эккертом и исполнительным вице-президентом Эллен Бразерс, президентом Pleasant Company; в Limited Brands с ее основателем и главным управляющим Лесли Векснером, а также Эдом Разеком, возглавляющим отдел маркетинга, и Грейс Николс, главной управляющей компании Victoria's Secret; с Рональдом Шейхом, председателем правления и руководителем Panera Bread; Дэвидом Овертоном, главным управляющим The Cheesecake Factory, и Матсом Ледерхаузенем, президентом McDonald's Development Group; с Джо Фостером, директором по маркетингу компании Whirlpool Brand Fabric Care; Гордоном Сегалом, основателем и главным управляющим Crate and Barrel; Джессом Джексонем, основателем торговой марки Kendall-Jackson; Джимом Кохом, основателем The Boston Beer Company; с Роном Драпо, президентом и главным администратором компании Callaway Golf, и Лари Дорманом, старшим вице-президентом по связям с общественностью и мировой печатью; с Марком Кингом, президентом TaylorMade; и с доктором Джорданом Бушем, одним из основателей Personal Physicians HealthCare и преподавателем медицины Гарвардской медицинской школы.

Мы благодарим десятки потребителей, опрошенных нами в процессе исследования, как формально, так и в неофициальной обстановке. Многие из них появляются на страницах этой книги, и хотя мы дали им вымышленные имена, но не домысливали деталей и ничего не меняли ни в их рассказах, ни в том, что касается важных аспектов их жизни. Мы также благо-

дарим 2300 потребителей, участвовавших в опросе, проведенном компанией Harris, и те несколько десятков из их числа, которые согласились побеседовать с нашей командой более подробно. Помимо этого, мы провели серию фокус-групп с покупателями продукции компании Whirlpool и высоко ценим их энтузиазм и участие. За годы нашей работы мы посетили и проинтервьюировали сотни потребителей и благодарим их за комментарии, идеи, мнения и интуицию.

Мы сами и основная команда, работавшая над книгой, хотим отметить сотрудничество и помощь профессиональной и неутомимой команды поддержки. В Чикаго основную административную команду составляли Кристин Клер, Дебра Прайс и Марж Бранечки. Вера Уорд, Пэт Хайдкамп, Билл Хагедорн, Джил Яраш и Ванда Перкинс оказали огромную и очень ценную помощь в поиске материалов. Мы также благодарим за вклад в книгу коллег из VCG: Эрика Грегуара, Питера Трюелла и Сьюзен Бергель в Нью-Йорке; Кей Си Мьюнцуа, Джери Хермана, Кристину Воллрат и Ирену Блах в Бостоне. Спасибо и Салли Сеймур из Чикаго за советы и руководство при написании книги.

Мы также получили ценную поддержку от большого числа сторонних участников. Сотрудники Sommerfield Communications в Нью-Йорке, Фрэнк Соммерфилд, Пенни Петерс и Элизабет Кейс, помогли нам донести наши идеи до прессы и окружающего мира. В издательстве *Harvard Business Review* мы установили плодотворные рабочие отношения с Беном Герсоном, Суки Спорер и Кэти Олофсон, которые помогли нам оформить наши идеи и материалы для читателей HBR. Эшли Зигель и Джонатан Даудс помогли Джону Батману подготовить литературный обзор и справиться с обширными материалами и разнообразными задачами, возникавшими при написании книги; Тони Бакканти разработал специальную базу данных, которая поддерживает и оптимизирует работу с этими материалами. Элиз Фридман профессионально отредактировала текст.

На протяжении всей работы над книгой мы неоднократно обращались к партнерам по VCG за идеями, пониманием и советом. Нам действительно повезло иметь раскинувшуюся по всему миру сеть сотрудников, обладающих потрясающей квалификацией и опытом во многих практических и теоретических дисциплинах и отраслях.

Наши благодарности: Рене Аббате, Нине Абдельмесси, Джону Акину, Шарбель Аккерманн, Гарри Андерсону, Франсуа Обри, Джону Бадду, Брэду Бандуччи, Феликсу Барберу, Мэри Барлоу, Томмазо Барракко, Айвену Баскле, Педро Бастосу Резенде, Герберту Бауэру, Джулии Бейкер, Джордже Бекерра, Жан-Марку Беллеш, Ральфу Бёлке, Марку Бенаюну, Джоэлю Бенцимра, Уильяму Г.Л. Бернсайду, Килиану Берцу, Рольфу Бикснеру, Лорен

Билль-Гарабедян, Ламберто Бискарини, Эрику Бисмуту, Марку Блаксиллу, Джону Богерту, Маркусу Боккеринку, Элейн Больтц, Филиппе Бонгранд, Ренате Боши, Кевину Брайту, Вивиан Браунинг, Люси Брейди, Эндрю Бреннану, Дж. Кристофе Брогно, Софии Бромберг, Шарль-Андре Бруверу, Марку Будиму, Майклу Буку, Сильвии Бутцке, Рохит Бхагат, Алану Вайзу, Лорану Ван Лербергу, Бруно Ван Льерду, Джеффри Ван Рэмдонку, Робу Ван Хаастрехту, Берндту Вассерманну, Томасу Венриху, Йенсу Вилленбоккелю, Джону Вонгу, Вэнди Вудз, Томасу Вурстеру, Дэвиду Вэббу, Ксавье Галтье, Стивену Ганби, Джону Гарабедяну, Джерардо Гарбульски, Марине Гджаджа, Марку Гилберту, Дэвиду Гилмору, Реджинальду Гильярду, Карен Гордон, Полу Гордону, Эмилю Гостелье, Джеймсу Готу, Григори Готтлибу, Клиффу Гревлеру, Клаусу Петеру Гроосу, Говарду Гросфилду, Оливеру Грэму, Роберту Грюбнеру, Мэнишу Гупте, Антуану Гуревичу, Стефану Дабу, Франсуа Далену, Джону Данлапу, Нэн ДасГупта, Майклу Деймлеру, Эммануэль де Курсель, Ульрике Деллби, Бруно де Сан-Флорену, Филипу Дефоршу, Хесусу де Хуану, Алану Джексону, Дэвиду Джекобсу, Джеффу Джеллу, Дэвиду Джину, Марку Джойнеру, Барри Джонсу, Дэнду Джонсону, Джиму Джуэлу, Ю (Вивиан) Дзен, Себастьяну ДиГранде, Найаму Доусону, Иву Дхорно, Джо Дэвису, Сильвейн Дюрантон, Кристоф Дютойт, Мари-Терезе Замбон, Жан-Мануэлю Изарету, Ксудонг Йин, Юн Йокогама, Жан-Мишель Кайе, Алену Кальме, Франсуа Канделону, Осаму Карита, Жермен Кармона, Полу Кару, Эрролу Катцу, Дугу Кашу, Стюарт Квикенден, Герхарду Кеббелю, Чармиан Кейнс, Донне-Марие Келли, Саймону Кеннеди, Бену Кенолли, Яапу Керстьенсу, Коллинзу Киану, Дэвиду Киму, Суйонгу Киму, Кермиту Кингу, Марку Кистуленцу, Николасу Койперу, Ким Ви Ко, Мартину Колеру, Дженнифер Компарони, Сатоши Комия, Кристофу Кондату, Алессандро Коппо, Томасу Корре, Карлосу Косте, Дитмару Коттманну, Джеффри Котцману, Стефани Коэн-Гануна, Кену Крамли, Елене Красноперовой, Стефену Кремзеру, Мэттью А. Крентцу, Каю Кульпу, Мэрион Кустерер, Филу Кэтчингсу, Россу Лаву, Йонасу Лагерштедту, Эдвину Лаю, Федерико Лалатта Костербоза, Мэттью Ламо, Роберту Лахенауэру, Жану Лебретону, Элвину Лему, Ричу Лессеру, Майклу Лёвгрену, Роланду Лёнеру, Марджори Ли, Томасу Линдену, Джону Линдквисту, Александру Линтнеру, Питеру Лойеру, Дереку Локке, Джиму Лоури, Тому Лутцу, Кэвину Льюису, Марку Любкеману, Тьян Шу (Кэрл) Ляо, Дэвиду Майклу, Ди Джи Макферсону, Кэтрин Манфред, Джо Манже, Шэрон Марсил, Тодду Маршу, Роберту Масейко, Бьорну Матре, Стивену Д. Маттесону, Бенгту Маунсбаху, Хейно Мееркатту, Антонелле Мей-Потлер, Хосе Мануэлю Мендесу, Хайнцу Мёлленкампу, Арно Миконнету, Жану Миксеру, Анне Минто-Спаркс, Такаси Митачи, Арнону Мишкину, Нилу

Моннери, Нуно Монтейро, Джеффу Мори, Ацуси Морисава, Иву Морье, Сэнди Мус, Киану Нухирвани, Хольгеру Оденштайну, Полу Орландеру, Кенту Оуэнсу, Синджи Ошиге, Сан Йон Пак, Бойду Педерсону, Стефании Пепонис, Ванде Перкинс, Гилльермо Пешару, Давиду Пикарду, Стефану Потье, Пейдж Прайс, Энтони Пралле, Дафне Псахаропулос, Николя Пьянону, Вайшали Растоги, Штефану Рашу, Джои Рейману, Акселю Рейно, Майклу Рейнье, Бьон Нам Ри, Мартину Ривзу, Феликсу Ривере, Дэвиду Риккарду, Мартине Риссманн, Лорану Ришо, Тэду Розелунду, Филиппе Рох, Катрин Роше, Ричарду Рубинштейну, Франсуа Ружо, Иммо Рупфу, Карлу Рутштайну, Рохан Садждей, Грэгу Сазерланду, Хидеаки Сайто, Кэтрин Б. Сейер, Кристиану Серда, Харольду Сиркину, Оливье Скарамуччи, Дэвиду Скилзу, Карен Стерлинг, Саймону Стефенсону, Джорджу Стоку, Хироаки Сугита, Камилле Сусси, Дэвиду Тапперу, Ларсу Терни, Фредерику Тибергену, Стивену Тогмартину, Питеру Тонаху, Карлосу Тревихано, Рикару Тубо, Яари Туомала, Тане Элизабет Уайт, Кэвину Уодделу, Джону Уоллесу, Казунари Ушида, Пэт Хайдкамп, Джулии Хан, Джерри Ханселлу, Николасу Харле, Йенсу Харсэ, Ричу Хатчинсону, Катрине Хельмкамп, Андрэ Хельфенштайну, Джеймсу Хемерлингу, Джил Херес, Винсенту Хину, Суюнг Хой, Тине Хой, Дитеру Хойскелю, Мэтту Холланду, Губерту Хсу, Джефффри Хуа, Дэйву Хугги, Ральфу Хьюингу, Эммануэлю Хьюэту, Трейси Хэнкин, Брайану Хэррису, Полу Фенароли, Марку Ферхайдену, Алестеру Фланагану, Карине фон Кнооп, Николаусу фон Харденбергу, Прамоуд Форнпрафа, Кольму Фоули, Джону Франтцу, Мишель Фредо, Дэниэлу Фридману, Марку Фридману, Гранту Фриланду, Йэну Фросту, Рафаэле Чикала, Якобу Шамбье, Тьерри Шассен, Фридриху Швандту, Яну Шеффлеру, Наоки Шигетаке, Эдди Шмитту, Эрве Шопарду, Жаку Шопуи, Петеру Штангеру, Абрахаму Штерну, Карлу Штерну, Райнеру Штраку, Эрику Шумахеру, Утер-Жану Шутену, Юсту Шюрманну, Филипу Эвансу, Жаннин Эверетт, Мустафе Эгели, Петеру Эйлертсену, Генри Элкингтону, Лауре Энтсвистл, Джерому Эрве, Педро Эсквиасу, Мехмету Юкселену, Тецуя Юкуса, Бьон Сук Юн, Лидии Юшко, Юйчи Яцухаси.

Кроме того, мы бы хотели высоко оценить вклад и других коллег из Чикаго, в том числе Георгии Алексакис, Ника Бафана, Стивена Герхарда, Кристен Дидио, Поля Жене, Кэвина Корнолье, Патрика Кэмпбелла, Келли Ладигес, Джил Линдерот, Кэти Муди, Джулии Нельсон, Хайо Олтманнса, Дэвида Панцера, Картика Харихарана, Дуга Хонера, Дениса Хоуи, Симса Хьюлингса, Гуарава Шарма, Террилинн Шот и Джил Яраш.

«Русская» глава: новая роскошь в России

*Штефан Дертниг,
вице-президент и директор Московского офиса
The Boston Consulting Group*

Данная глава демонстрирует несколько примеров из российской практики. Примеры, которые здесь рассматриваются, иллюстрируют зарождение и существование *желания и готовности российского потребителя платить больше* за новую роскошь.

Российские предприниматели имеют много общего со своими американскими коллегами. Они так же являются аутсайдерами в отрасли и обладают способностью взглянуть на отрасль по-новому и умением ломать сложившиеся в ней стереотипы. Они не побоялись установить высокие цены на товар, который они предлагают. Они предложили потребителю не просто качественный товар — но и его историю, легенду, брэнд.

Что любопытно, российские предприниматели отчасти черпали идеи для своего бизнеса на Западе. Увиденная за рубежом успешная модель была ими культивирована на российской почве и адаптирована к российским условиям. А американские предприниматели, в свою очередь, нашли источник своего вдохновения в других странах: они переняли европейский стиль и опыт для своей продукции.

Российские предприниматели не боятся экспериментировать и рисковать, они настолько хорошо знают своего потребителя и его нужды, что порой идут на самые неожиданные маркетинговые ходы — и, как правило, выигрывают.

«Русская» глава подготовлена в результате личных встреч и содержательных бесед с российскими создателями брэндов. Мы выражаем искрен-

ную благодарность тем, кто уделил нам время и поделился своим видением явления «новой роскоши», а также — идеями по созданию «люксовых» брэндов.

Эта глава не претендует на полное и исчерпывающее представление российских брэндов новой роскоши или близких к ним по сути. Нам казалось интересным подать и интерпретировать тенденции в американской экономике применительно к российской ситуации и ее особенностям.

Часть первая. «Бизнес в шоколаде»

На вопрос: «Знаете ли вы, кто такой Коркунов?», — мы, скорее всего, получим ответ: «Конечно, знаю! Коркунов — это качественные, вкусные и дорогие конфеты». Однако брэнд «А.Коркунов» относительно молод. Первые конфеты с этим именем появились на российском рынке не так давно — в 1999 году. Как уже сейчас стало понятно, время для выхода на рынок было выбрано на редкость удачно. В то послекризисное время шоколад по цене 85 рублей за стограммовую плитку воспринимался как вызов: ведь эта цена была почти в шесть раз выше, чем средняя по рынку. Тем не менее именно этот шоколад смог привлечь внимание и завоевать лояльность потребителей за достаточно короткий срок благодаря своему высокому качеству и «настоящему шоколадному вкусу».

Рождение «А.Коркунова»

Андрей Николаевич Коркунов пришел в бизнес в 1991 году и за шесть лет (до начала своего основного проекта) попробовал свои силы в разных областях. Он начал с создания кооператива по пошиву одежды, затем основал свой торговый дом и занимался стройматериалами, аудио-, видео- и оргтехникой, одеждой, но основной специализацией были кондитерские изделия. К 1997 г. ситуация в российской экономике сложилась таким образом, что пришлось выбирать: либо оставаться посредником, либо начинать собственное производство, что представлялось более перспективным. Стечение обстоятельств не позволяло долго раздумывать, и было начато строительство кондитерской фабрики. Все складывалось благополучно до кризиса 1998 г., из-за которого партнер А. Коркунова отказался от дальнейшего сотрудничества и вышел из дела. На первый взгляд, это казалось началом катастрофы, но, как показало время, все, что ни делается, — к луч-

шему: вместо устаревшего оборудования, которое хотел установить бывший партнер, было закуплено самое новое, а Андрей Коркунов стал владельцем контрольного пакета акций Одинцовской кондитерской фабрики.

Использование передовых технологий, совершенного оборудования и уникальных рецептов не является единственным фактором долгосрочного эффективного бизнеса. Андрей Коркунов понимал, что для успеха ему нужен сильный брэнд. Первым шагом на пути создания собственной торговой марки должна была стать разработка имени, легенды и дизайна для упаковки шоколада, который, как он уже решил, будет обладать великолепным вкусом и изготавливаться исключительно из натуральных ингредиентов самого высокого качества. Другими словами, это будет дорогой шоколад. «Шоколада класса “премиум” в тот момент на рынке не было, мало того, такого слова по отношению к шоколаду, скорее всего, не знали и не употребляли. Мы же были первыми во всем — по составу, по технологии и по цене, и тут все заговорили: “Да, “А.Коркунов” — это премиум!”», — говорит Андрей Николаевич. Так случилось, что после кризиса с российского рынка ушли дорогие западные производители, а полки магазинов оказались во власти сладких плиток, которые и шоколадом-то нельзя было назвать, потому что в основной своей массе они были изготовлены на основе соевых заменителей. На этом фоне и появилась продукция под маркой «А.Коркунов», которого, как утверждала реклама, «хочется всегда».

История создания самого брэнда тоже весьма интересна. Андрей Коркунов обратился в агентство, которое разработало ему торговую марку: название, логотип, дизайн упаковки, историю. Однако вопреки всем ожиданиям... вывод на рынок нового шоколада был отложен на три месяца, так как наработки, предложенные профессионалами, не оправдали ожиданий Андрея Николаевича. Интуитивно он понял, что все это — «типичное не то»: не было единства продукции и торговой марки. В срочном порядке силами команды из четырех человек — сотрудников компании, и в том числе и самого Андрея Коркунова, — была создана концепция брэнда в том виде, в каком она существует и сейчас. Было принято решение о персонификации продукции, а именно — дать ей имя основателя компании. В пищевой промышленности, особенно в кондитерской отрасли, существует давняя традиция «передачи» фамилии фабриканта его предприятию и выпускаемым им товарам. В качестве зарубежных примеров можно привести Cadbury, Ferrero, Mars; в дореволюционной России свои имена предприятиям дали Абrikосовы и Эйнем.

Впервые конфеты «А.Коркунов» были представлены на суд публики 26 сентября 1999 года во время выставки World Food в Москве. Успех не заставил себя долго ждать, и уже на этой выставке продукция «А.Корку-

нов» была удостоена золотой медали, которая положила старт росту популярности шоколада и шоколадных конфет Одинцовской кондитерской фабрики. С каждым последующим годом производство и потребление конфет практически удваивалось: в 2000 году было реализовано 1,5 тыс. тонн шоколадной продукции, в 2001-м — 3 тыс. тонн, в 2002-м — 5,2 тыс. тонн, а в 2003-м — 8 тыс. тонн. При этом, как говорит Андрей Николаевич: «Спрос на нашу продукцию полностью не удовлетворяется: мы оцениваем дефицит шоколадной продукции “А.Коркунов” в 40–60% от существующих объемов продаж. С помощью недавно введенного в строй производственного комплекса мы рассчитываем удовлетворить растущий спрос».

История успеха

Своим успехом «А.Коркунов» обязан, прежде всего, постоянно высокому качеству и превосходному вкусу, а также налаженной системе дистрибуции, в результате которой продукция представлена во всех типах точек продаж — начиная с дорогих супермаркетов и заканчивая небольшими магазинчиками.

Как говорит Андрей Николаевич, «основу шоколада, какао-бобы, предлагают всего несколько поставщиков в мире, которые всем известны. Однако их ассортимент состоит из огромного количества разнообразных по вкусу и качеству какао-бобов, не все из которых могут стать сырьем для производства шоколада под брэндом “А.Коркунов”, и мы проверяем каждую предлагаемую нам партию. Другие ингредиенты также проходят тщательный отбор. Даже сухое молоко для конфет ручной работы нам приходится ввозить из-за границы, так как, к сожалению, пока только зарубежные производители способны обеспечить нужную дисперсность. К фундуку мы также предъявляем свои требования и вынуждены закупать его в Пьемонте, в Италии».

Технологические преимущества обеспечивают функциональные достоинства производимой продукции. Шоколад получается действительно вкусным и способен порадовать любителей с различными пристрастиями: конфеты делаются из горького и молочного шоколада, со светлой и темной ореховой начинкой, с цельными и дроблеными орехами — миндалем, фундуком, с воздушным рисом.

Для кого же делается эта продукция? Согласно предоставленной компанией информации, ее целевая аудитория очень разнообразна, и сложно нарисовать портрет типичного потребителя шоколада от Коркунова: ему может быть от 15 до 70 лет, это как мужчины, так и женщины (хотя у «А.Кор-

кунова» больше поклонниц, чем поклонников); с разным уровнем дохода, социальным положением и сферой деятельности. Постепенно выявились различные мотивы поведения потребителей. Например, зачастую мотивом покупки конфет является желание сделать подарок. Вероятно, это обстоятельство и определило то, что наибольшим спросом пользуются так называемые «подарочные» коробки. Уловив эту тенденцию, компания искала наиболее привлекательные формы и дизайн упаковки, «заворачивала» и «разворачивала» конфеты; то есть предугадывала желания покупателей и шла навстречу их запросам.

Благодаря ориентированной на потребителя политике конфеты «А.Коркунов» стали популярными, и компания достигла впечатляющих объемов продаж. При этом расходы на рекламу были минимальными. Например, бюджет рекламной кампании, сопровождавшей выход марки на рынок в 1999 году, составил всего \$150 тыс., а за 5 лет «А.Коркунов» потратил на рекламу около \$1 млн. Другие компании того же уровня тратят на подобные цели порядка нескольких миллионов долларов ежегодно.

Основную ставку Андрей Коркунов сделал не на рекламу, а на непосредственные коммуникации. Сам он говорит: «Главное, чтобы конфета хоть раз попала в рот к потребителю, и тогда он совершенно точно станет нашим». Личное «знакомство» потребителей и «А.Коркунова» происходило во время промо-акций в супермаркетах, различных культурных и общественных мероприятий и т.д. Люди, однажды попробовавшие эти конфеты, становились настоящими приверженцами брэнда. Потребление этих конфет становилось для них эмоциональным переживанием, позволяло им испытывать чувство причастности к чему-то прекрасному, волшебному. Они понимали, что могут получить истинное удовольствие и наслаждение, и были готовы платить за него больше.

Возник эффект поляризации: некоторые потребители начинали пересматривать распределение своих бюджетов с тем, чтобы иметь возможность потратить непропорционально большую его часть на продукт, который стал для них эмоционально важен.

Вот как отзываются потребители о шоколаде «А.Коркунов», эмоциях, которые он вызывает, и о месте, которое он занимает в их жизни:

Светлана, работник коммерческой организации, 30 лет: «Я покупаю «А.Коркунова» потому, что это такие вкусные конфетки! Мне нравятся коробочки — особенно «с окошком», мне нравится, что каждая конфета завернута, мне нравится буква «К» на фольге. Кроме того, это российский продукт, а мы с мужем считаем, что надо поддерживать отечествен-

ного производителя. Да, эти конфеты стоят дороже, и мы не едим их каждый день. Но если мне хочется чего-нибудь особенного, вкусенького, то я лучше куплю одну коробку “А.Коркунова”, чем килограмм других конфет или торт. Пусть это происходит не так часто, как хотелось бы, зато мы получим настоящее удовольствие».

Александр (*среди поклонников шоколада «А.Коркунов» есть и мужчины!*), 38 лет, предприниматель: «С большим недоверием отнесся к рекламе вашей продукции, но все-таки набрался мужества и купил коробочку конфет, открыл, попробовал, съел всю и пошел в магазин, чтобы купить еще.

Теперь у меня дома каждый вечер к чаю сплошной “А.Коркунов”. Чаще я покупаю конфеты в коричневой упаковке, поскольку мне больше нравится горький шоколад. Да, должен признаться, ваши конфеты действительно хороши. Это удивительно и приятно одновременно. Тем более хорошо видно, что к дизайну и форме упаковки вы тоже подошли нестандартно и профессионально.

Раньше определенным эталоном для меня служила продукция “Моцарта” и “Антон Берга”. Теперь я знаю, что где-то в Одинцовском районе делают не хуже. Спасибо вам».

Шоколад сам по себе является эмоционально окрашенным продуктом. Не случайно наряду с цветами он считается традиционным подарком, особенно для влюбленных. Шоколадными гостинцами радуют детей. Коробка конфет является прекрасным выражением благодарности — врачу, учителю и многим другим. Шоколад помогает добиться расположения, сделать приятное важному, нужному человеку. Все это по праву можно отнести и к шоколаду «А.Коркунов». В основе эмоциональной притягательности этого брэнда лежит ряд психологических установок — это и стремление к общению (шоколад выступает в качестве подарка), и желание позаботиться о себе и побаловать себя (человек ест шоколад для удовольствия и расслабления). В полной мере выбор шоколада «А.Коркунов» относится и к возможности проявить собственный стиль: человек, отдающий предпочтение этому шоколаду, обладающему изысканным вкусом и изящно оформленному, демонстрирует свой собственный вкус и изысканность. Стремление к поиску также может быть удовлетворено: продуктовая линия Коркунова состоит более чем из 15 разных вкусов, названных именами местностей разных стран, где растут какао-бобы. Со всей ответственностью можно утверждать, что движение навстречу данным эмоциональным установкам сыграло значительную роль в успехе брэнда.

Бизнес-уроки сладкой жизни

К моменту выхода этой книги в свет уже будут реализованы планы Андрея Коркунова по производству дорогих конфет ручной работы и открытию бутика, предлагающего эти конфеты. Этот проект преследует несколько целей. Для компании дорогой магазин шоколадных конфет является не только самостоятельным бизнесом и источником получения прибыли, но и «витриной». Являясь имиджевым предприятием, он гармонично вписывается в общую тенденцию повышения культуры потребления шоколада в нашей стране, ведь далеко не каждый знает, какие виды конфет, каким образом и к каким напиткам подаются в том или ином случае.

В ближайшем будущем компания «А.Коркунов» планирует расширение продуктовой линейки в сторону более высокого ценового сегмента. Эти планы касаются как конфет, производящихся промышленным способом, так и конфет ручной работы.

Появление на рынке новых элитных вкусов и сортов конфет под брендом «А.Коркунов» будет способствовать продвижению бренда в целом и росту престижа марки в глазах потребителя. Элитный дорогой шоколад станет еще более желанным и эмоционально важным для потребителя.

Часть вторая. Прагматик и мечтатель одновременно

В 1992 году с трапа самолета, прилетевшего из США, спустился наш соотечественник, молодой человек. В кармане у него было 1200 долларов, за плечами — двухлетнее проживание в Америке, а в планах — начать жизнь в России заново. Чем именно он будет заниматься, он пока представлял себе смутно, но Россия того времени давала предприимчивым людям шанс проявить себя в «быстром бизнесе», основанном по большей части на спекуляциях. Несколько удачных сделок, в том числе и выгодная перепродажа двух автомобилей — «Крайслера» и «Кадилака», привезенных из США, — позволили собрать небольшой капитал. И уже в конце года был положен старт «настоящему делу»: было арендовано помещение под магазин на Петровском бульваре и завезена первая партия товара на продажу. Ассортимент был настолько нетипичен и нов, что друзья и знакомые свежее испеченного владельца магазина всячески разубеждали его заниматься этим делом, предрекая скорый провал.

Прошло чуть более десяти лет. Сегодня начатое с одного магазина в Москве дело выросло в сеть, состоящую из 34 бутиков, часть из которых находится и в других городах: Санкт-Петербурге, Красноярске, Нижнем Новгороде, Екатеринбурге, Омске, Челябинске и Самаре. В 2003 году объем

продаж сети составил более \$35 млн., а в 2004 ожидается 30%-ный рост — до \$47 млн. А название первого магазина стало воплощением стиля, роскоши и вкуса в деликатнейшей сфере — женском белье. Речь идет о «Дикой орхидее» и ее основателе и владельце Александре Николаевиче Федорове.

Происхождение «Дикой орхидеи»

Идея и уверенность в том, что женское белье является прибыльным и устойчивым бизнесом, пришли к Александру Федорову во время пребывания в Америке. Начало 90-х годов прошлого века, время экономического спада в США. Еще свежи воспоминания о «Буре в пустыне». Магазины и большие торговые центры пугали своей пустынной: не было привычных толп покупателей, и продавцы большую часть рабочего времени скупали за прилавками и кассовыми аппаратами. На этом относительно унылом фоне еще более резко выделялись оживленные отделы и магазинчики Victoria's Secret, торгующие женским бельем. В этих торговых точках постоянно находились покупательницы, и, как подумал Александр, этот бизнес оказался более устойчивым и менее восприимчивым к негативным тенденциям в экономике.

Полученное впечатление было настолько сильным, что, вернувшись из Майами в Россию, при первой же представившейся возможности Александр начал собственное дело именно в этой сфере. Его решение казалось окружающим эксцентричным: тогда считалось, что реально принести прибыль может лишь торговля электроникой, бытовой техникой или хотя бы продуктами. Но женское белье? Однако Федоров увидел то, чего не видели другие. Как говорит он сам: «Сейчас человек уже готов дорого платить за мечту, при этом за базовые потребности — нет. По большей части эти потребности удовлетворены, а мечта не достигнута». Именно качественное, красивое и дорогое белье является одним из наиболее сильных желаний женщины, в нем она чувствует себя сексуальной, привлекательной и роскошной.

Секрет успеха

Изначально концепция «Дикой орхидеи» формировалась под сильным влиянием впечатлений от Victoria's Secret, однако со временем отличия становились все заметнее. И если Victoria's Secret — американский брэнд как производителя, так и продавца белья, то «Дикая орхидея» является брэндом торговой сети и дает гарантию того, что в ее бутиках представлены только

«лучшие европейские производители». Казалось бы, брэнд настолько завоевал доверие и популярность среди целевой аудитории, что возникает соблазн начать собственное производство под этой маркой. Однако Александр Федоров категорически против этого. «“Дикая орхидея” — это уверенность потребителя в том, что у нас он найдет самое стильное, модно и качественное белье из Европы. Мы не воспользуемся оказанным нам доверием с тем, чтобы “продвигать” даже самое качественное белье собственного производства, — говорит Александр. — Мы планируем запустить собственную линию белья, которое будет шиться в России, однако для него будет разработана собственная торговая марка».

Изначально «Дикая орхидея» предлагала продукцию американского производства, однако Париж и проводимый там самый престижный показ белья произвел на Александра настолько глубокое впечатление, что он решил отдать все пространство бутиков белью от европейских производителей. Сейчас в «Дикой орхидее» можно найти более 50 брэндов, среди которых Christian Dior и Cotton Club, Nina Ricci и Dolce & Gabbana, John Galliano и Moshino. «Сильную позицию брэнда подтверждает тот факт, что наши покупательницы очень часто приобретают не просто “комплект от Диора” или купальник от D&G. Они идут к нам именно за брэндом “Дикая орхидея”, — говорит Александр Федоров. — Иметь вещи от “Дикой орхидеи” — это престижно, стильно, модно. Это демонстрирует класс, образ жизни».

Целевая аудитория «Дикой орхидеи» — это, в первую очередь, женщины (хотя и представители сильного пола делают покупки в наших бутиках, основной пик приходится на предновогодние дни и канун 8-го марта). Но все-таки 99% процентов наших покупательниц — женщины. Они самостоятельны, самодостаточны, придерживаются активной жизненной позиции. Они стремятся к выражению собственного стиля, к постоянному обновлению. Средний возраст основной части покупательниц — 30 лет, однако есть и 16-летние девушки, и 60-летние дамы. Высокая стоимость комплекта белья (в среднем около 200 евро, во время сезонных распродаж эта цена может снизиться вдвое) накладывает определенные ограничения на уровень жизни: как правило, доход покупательницы «Дикой орхидеи» средний и выше среднего. Они могут и не интересоваться стоимостью понравившихся им вещей и не глядя расплатиться кредитной карточкой. К такого рода покупательницам относится и Дина: «Первый раз я сюда зашла с Димой, мы выбрали мне белье. Что я ощущала? Ну, то, что я самая красивая и достойна самого лучшего. И что теперь стану просто суперчувственная, и Дима будет еще больше от меня без ума. Так оно, в общем, и было. Теперь хожу сюда довольно часто, и одна, и со своим молодым человеком. Какая разница, сколько это стоит? Достаяю кредитку — и никаких проблем. Мне нравится, а это главное».

Однако среди покупательниц есть категория, не располагающая достаточными средствами, чтобы безболезненно для семейного бюджета приобрести понравившуюся вещь. Они идут на всякого рода экономию, постепенно откладывают деньги, чтобы наконец-то осуществить свою заветную мечту — приобрести белье в «Дикой орхидее». Те суммы, которые они оставляют в магазине, дают им возможность почувствовать себя лучше, богаче, счастливее. Они испытывают самую настоящую эмоциональную привязанность к белью. Ольга, студентка, 19 лет, живет вместе с родителями: «Пока у меня нет источника постоянного дохода. Стипендия, конечно, — это не то. Зато во время каникул у меня была возможность немного заработать, и я уже заранее знала, на что я потрачу эти деньги. Может, это наивно, но я пришла сюда, чтобы исполнить свое давнее желание. У меня теперь есть ярко-красный комплект белья от “Дикой орхидеи”. Когда я его надеваю, у меня появляется внутренняя уверенность, я веду и чувствую себя совершенно по-другому. Как будто я — богатая и знаменитая. Пусть даже никто, кроме меня, не знает, какое на мне сегодня белье, — тем сильнее мое оружие».

Ольга является типичной представительницей феномена «готовности платить больше». Эмоционально важные для нее товары имеют настолько большое для нее значение, что она готова понести ради них расходы в ущерб чему-то другому. Удовлетворение от обладания этими товарами компенсирует добровольные ограничения, которые она накладывает на себя.

Ставка Александра на эмоции и человеческие мечты, подкрепленная качеством и функциональностью реализуемой продукции, принесла свои плоды. Практически все время с самого своего основания в 1993 году сеть стабильно и уверенно растет. Согласно предоставленной компанией информации, с 1995 по 2003 год по объемам продаж «Дикая орхидея» выросла почти на 2800% — с \$1,26 млн. до \$35,46 млн. Кризис 1998 года дал спад продаж на 19% процентов, однако, как говорит Александр Федоров: «Это была наша ошибка: мы снизили цены. Как мы потом обнаружили, в натуральном исчислении наши продажи не упали, мы продавали достаточное количество и белья, и купальников. Но так как мы снизили цены на 20%, то и общая наша выручка снизилась».

Здесь есть смысл сделать небольшое отступление. В 1998 году Александр Федоров вновь получил подтверждение своей идее: человек готов платить, при этом «платить больше» за мечту. Повторилась ситуация, свидетелем которой он был в США в начале 90-х. Люди, несмотря на кризис, а может быть, и вопреки ему, продолжали покупать шикарные вещи. Возможно, в них они искали поддержки, чувства уверенности и стабильности. То же или

почти то же самое произошло и в России в 1998 году. Магазины «Дикой орхидеи» не испытывали недостатка в покупателях — как в первые дни кризиса, так и в последующие месяцы.

Известность и популярность брэнда поддерживались и поддерживаются маркетинговыми усилиями. Кроме постоянной рекламы в «глянцевых» журналах, наружной рекламы, радио и телевизионных роликов, «Дикая орхидея» проводит и ряд специальных имиджевых мероприятий, самое известное из которых — ежегодное дефиле, показ новой коллекции белья и купальников брэндов, которые будут представлены в «Дикой орхидее» в ближайшем сезоне. На дефиле приглашаются более 5000 гостей, среди которых в обязательном порядке присутствуют многие известные лица — бизнесмены и представители шоу-бизнеса, политики и лидеры общественного мнения, богемы, спортсмены, актеры и проч. Обязательно присутствуют представители СМИ. Подобная маркетинговая активность требует и соответствующих средств: так, в 2003 году рекламный бюджет «Дикой орхидеи» составил \$4,5 млн.

Реклама «Дикой орхидеи» подчинена совершенно четким принципам, заложенным основателем брэнда и формулируемым предельно просто: «Я люблю ту рекламу, которая информирует, а не ту, которая продает. Я сам решу, что именно мне купить». Именно поэтому рекламные полосы «Дикой орхидеи» представляют собой имиджевые фотографии без сопроводительного текста. «Человек сам в состоянии решить, что ему нравится, а что нет. Ему надо показать — и тогда он сможет сделать выбор. Представьте, что вы видите красивого человека, и он вам говорит: “Я красив!” После этого возникает какое-то принижение образа, вы не находите? Так же и с рекламой: нам нет смысла много говорить — нам достаточно показать». Текст же может появиться только тогда, когда надо сообщить о проводимых акциях.

Бизнес-уроки от хозяина прекрасного экзотического цветка

«Осуществить можно все что угодно, но научить, как осуществить мечту, — нельзя. Если ты действительно чего-то страстно желаешь, ты сам до всего дойдешь. Экономика, бизнес, в моем понимании, — это комбинация социальных представлений плюс артистизм», — ответил нам Александр Федоров, когда мы спросили его о тех бизнес-уроках, которые он получил. Но, тем не менее, он поделился несколькими выводами из своего опыта.

Эмоциональная привязанность

Ключевым моментом для бренда является эмоциональное воздействие на потребителя. «Дикая орхидея», начинавшая как место, где собраны бельевые линии разных брендов, теперь сама стала брендом, воплощающим вкус, стиль, образ жизни. Если существует эмоциональная связь потребителя с брендом, то эта связь обеспечит бренду жизнеспособность, устойчивость и развитие. Именно поэтому для продвижения «Дикой орхидеи» им используются визуальные образы, как наиболее сильно (по мнению Александра Федорова) воздействующие на эмоциональном уровне, а именно имиджевая фотореклама, дефиле, оформление бутиков, каталогов и т.д.

Будущее — за брендами товаров класса «люкс»

«Люксовый», роскошный товар выделяется на фоне других. Роскошный бренд вызывает сильные эмоции, его недоступность порождает желание им обладать. Люди хотят выделиться — и в этом им может помочь именно люксовый бренд.

Доверяй профессионалам, которым ты доверяешь

Например, некоторое время Александр Федоров сам проводил фотосессии. Теперь же он привлекает для рекламных съемок известных и профессиональных фотографов. А вот составлять рекламный медиа-план компания предпочитает своими силами, так как лучше всех знает своего потребителя и наиболее эффективные способы воздействия на него.

Часть третья. Яппи-пиво

Это про него:

«Первый раз попробовал в Питере. Понравилось — насыщенный вкус, пить его можно безо всяких орешков-сухаришков. Пожалуй, это единственное пиво, которое можно просто пить» (Денис, менеджер по продажам, 24 года).

«Ну, зашибись. Посидеть, оттянутся нормально. Сразу видно, что не лох какой-нибудь. Еще круче, если в ресторан пойти, с девушкой, например» (Николай, IT-работник банка).

И это про него:

«Это — для понтующихся тинейджеров; покупая его, они будут чувствовать себя яппи, в то время как настоящие яппи будут сидеть в джаз-клубе, попивая “Хенесси”, и ощущать себя тем, кто они есть на самом деле, — яппи» (Владислав, 29 лет, арт-директор).

И это тоже про него:

«Нормально. Только неоправданно дорого, и я не понимаю почему» (Валерий, 33 года, владелец собственного бизнеса).

Все эти люди говорили об одном — о пиве «Тинькофф», позиционирующемся как «премиальное пиво для молодых профессионалов».

Хронология событий

До 1998 года молодые российские профессионалы пили пиво других марок. И только в начале августа 1998 года, буквально за несколько дней до кризиса, молодым профессионалам из Санкт-Петербурга повезло: открылся первый в России пивоваренный ресторан «Тинькофф», где посетителям подавалось 4 сорта одноименного нефilterованного и 2 — filterованного пива, сваренного в пивоварне при ресторане. Ресторан удивлял не только форматом, но и высокими ценами: например, порция пельменей «Смак» предлагалась за 60 руб. (около \$3,5), копченый угорь — 234 руб. (\$13,7), вобла очищенная — 72 руб. (\$4,2), свиные медальоны — 220 руб. (\$13). Само пиво, скажем белое нефilterованное, стоило 27 руб. (\$1,6) за 0,25 л, а 0,4 л платинового filterованного — 49 руб. (\$2,9).

В то время как пиво в других ресторанах города продавалось по ценам в 6 раз ниже. Сама идея пивоваренного ресторана была привезена Олегом Тиньковым из США. В Сан-Франциско знакомый привел его в так называемую microbrewery, мини-пивоварню с рестораном. Это было довольно популярное место, где собиралась молодежь. На фоне падения спроса на массовое пиво промышленного производства пивные рестораны в Штатах пользовались повышенной популярностью, в них почти всегда было много посетителей. Атмосфера заведения, антураж, настроение, которое создавалось и поддерживалось там, настолько понравились и показались близкими Олегу Тинькову, что он решил, что и в России подобный формат будет востребован и на таких ресторанах можно построить бизнес. В России же пивной рынок в конце 1990-х — начале 2000-х годов рос, по разным оценкам, на 15–25% в год, и эта отрасль показалась Олегу весьма и весьма привлекательной. Первоначальный капитал (ресторан в Санкт-Петербур-

ге стоил, по словам Олега Тинькова, \$1,5 млн.) был получен в виде кредитов, как от банков, так и от частных лиц.

В 2001 году открывается ресторан в Москве. Для него бутылочная линия не предусматривается, потому что предполагается, что все сваренное в ресторане пиво будет выпито посетителями: зал ресторана рассчитан на 550 человек. Московское заведение продолжает стратегию и позиционирование питерского ресторана: пиво варится в стенах ресторана, цены высокие (литр пива «Тинькофф» — от 299 рублей (\$9,75) за нефilterованное светлое пиво до 359 рублей (\$11,75) за «Пилснер»).

Для приобщения к пиву яппи из других городов в марте 2003 года при ресторане была установлена линия по розливу пива по бутылкам мощностью 250 тыс. бутылок в месяц, и «живое» пиво отправлялось в розничную торговлю. Компания планировала продавать новое пиво только в супермаркетах Москвы и Петербурга по цене 40 руб. за бутылку 0,33 л. Линия обошлась предпринимателю еще в \$0,5 млн.

К началу 2003 года открыто уже шесть ресторанов «Тинькофф»: к существующим в Питере и Москве добавились рестораны в Самаре, Новосибирске, Уфе и Нижнем Новгороде. В марте того же года начинает функционировать первая из двух линий пивного завода в городе Пушкине Ленинградской области мощностью 125 тыс. гектолитров пива в год. В мае 2003 года запущена телевизионная рекламная кампания «Тинькоффа», вызвавшая большой переполох в обществе, который, впрочем, старательно поддерживался самой компанией. По данным самой компании, в 2003 году продажи выросли в 50 раз, и сейчас «Тинькофф» занимает 0,17% пивного рынка по объему и 0,5% по стоимости. Было объявлено о планах по запуску еще одного завода, в результате эти показатели могут вырасти до 3% рынка по объему и 6% по стоимости. Пивной проект оказался довольно успешным. Ресторан оправдывал возложенные на него функции «витрины». Идея о том, что человек, впервые попробовавший пиво в ресторане и увидевший его на полках супермаркета, должен обязательно приобрести именно его, оказалась жизнеспособной и приносила результаты.

Брэндостроительство: стиль — это когда сексуально

Параллельно со строительством ресторана и пивоварни происходило выстраивание брэнда. Эмоции, вызываемые продуктом; ценности, которые несет брэнд и которые разделяются его приверженцами; внутренняя сущность продукта, его душа — те составляющие, при грамотной реализации которых можно ожидать большого успеха.

По словам самого Олега Тинькова: «Не зря мы говорим про оболочку: нужен брэнд, эмоциональная составляющая. Главное — правильно подать, а потом уж ты можешь запросить любую цену».

Откровенно говоря, на момент рождения в 1998 году пиво «Тинькофф» еще не позиционировалось как пиво «для молодых профессионалов», оно было дорогим, качественным, «живым» пивом — «Почти искусством», как утверждал слоган рекламной кампании. Оно было рассчитано на людей с определенным уровнем дохода — от 1500 у.е. в месяц на члена семьи, — молодых, активных. По оценкам самой компании, в Москве к этому сегменту относятся порядка 10% людей, в Санкт-Петербурге — около 3%. Если считать в абсолютных показателях, то это порядка 2 млн. в Петербурге и Москве, а в целом по России — около 4 млн. человек. Эти люди, с одной стороны, имеют высокий доход, а с другой — не всегда имеют возможность потратить его с пользой, удовольствием, получив моральное удовлетворение. Российские производители еще не в состоянии предложить этим молодым людям соответствующие их статусу и доходам качественные товары и услуги. Зарубежные производители стремились восполнить этот пробел. Но в пивной отрасли это сделать было не так просто. «Тинькофф» сыграл на том, что его пиво — самое качественное, что определяется технологией его производства и коротким путем до потребителя. «Живое» пиво не может быть импортировано: оно испортится за время транспортировки, и весь импорт поэтому — это пастеризованное пиво, которое способно храниться месяцами, но не обладает достоинствами настоящего пива. И только «Тинькофф» — настоящее, качественное пиво. И поэтому оно дорогое: качество не может быть дешевым. Неизбалованные потребители оценили проявляемую о них заботу и готовы были платить больше за качество (что является первичным) и, как следствие, за те эмоции, которые они испытывали, приобщаясь к иному, элитному, суперклассному стилю жизни.

Продукт позиционировался как элитный, модный. Учитывая ограниченное производственными возможностями предложение, эксклюзивность и редкость продукта были обращены в уникальное торговое предложение (УТП). На данном этапе брэнду не было необходимости набирать большую армию своих поклонников — необходимо было достичь узнаваемости, «правильного представления» о продукте.

Обращения к морально-этическим ценностям, психологическим установкам и инстинктам на данном этапе не было. Пиво «Тинькофф» было дорогим и доступным не многим, поэтому пить его было престижно, роскошно и статусно.

Чтобы придать светскость и лоск продукту, вспомнили историю рода Тиньковых. По легенде (на истинности которой, впрочем, сам Тиньков уже

не настаивает), рецепт, по которому Порфирий Васильевич Тиньков, основатель рода, варил пиво, поставлявшееся к столу Петра I, был обнаружен Олегом Тиньковым в семейном архиве. Старинная русская технология варки пива не мешает использовать западное оборудование и сырье. В пивоварнях «Тинькофф» стоит немецкое оборудование Wachsmann, из Германии поставляется хмель и солод от Weyeremann, для сохранения «живого» пива при розливе по бутылкам используется итальянская линия холодной фильтрации Gefit Germa. Обслуживают оборудование и следят за технологическими процессами специалисты из Германии.

В 2002 году, в связи с рядом обстоятельств, было принято решение о перезапуске брэнда. Пивной бизнес становится для Олега Тинькова профильным, и он начинает развиваться более стремительными темпами.

Учитывая планы по увеличению производственных мощностей, «Тинькофф» обращается к более широкой аудитории, для представителей которой большими ценностями являются свобода во всех ее проявлениях, отсутствие предрассудков, раскрепощенность и в меньшей степени — статус, утонченность, престиж. Тем не менее это те же молодые профессионалы (25–35 лет), получившие хорошее образование и поэтому имеющие высокий доход, придерживающиеся активной жизненной позиции. Это искушенные потребители: они уже видели мир и попробовали его на вкус. Это новое поколение самостоятельных молодых людей, которые не ждут милостей от государства и вообще от кого бы то ни было, а рассчитывают на себя, на свои силы, на свои умения, хватку и профессионализм — при этом ничто человеческое им не чуждо. С точки зрения компании, они являются основой нового класса в обществе; они могут и сами еще не осознавать этого до конца, но, тем не менее, это так.

Кроме того, эти люди уже знают брэнд, и у них сформировано представление о нем как о символе престижа, успешности и богатства.

Появились другие, абсолютно четкие и недвусмысленные эмоциональные установки, к которым начал апеллировать брэнд. «Мы за секс. Мы против государства. Мы за свободу... так, про секс я уже говорил? Да? Ну ладно — тогда еще раз: мы за секс. Да, мы за либеральные ценности, — говорит Олег Тиньков. — Его пьют успешные люди, это яппи — молодые профессионалы. Впрочем, лузеры тоже его пьют... но тогда они уже становятся не лузерами... Вообще, наши рестораны — это храм. А те, кто пьют пиво, — причащаются».

Сегодня брэнд эпатирует, обращается к базовым инстинктам, в первую очередь — выстраивает свои коммуникации на сексуальных образах. «В России только сейчас происходит сексуальная революция, — говорит Самвел Аветисян, член совета директоров компании. — То, что было табу-

ировано в течение долгих лет, сейчас прорывается наружу. Происходит столкновение двух миров — конфликт, если хотите, отцов и детей». И стремление брэнда «быть на волне» и соответствовать потребностям, исканиям и мечтам целевой аудитории вполне естественно — это и лежит в основе его успеха.

Кроме эпатажа, основанного на сексуальных инстинктах, компания использует установку, направленную на выражение собственного стиля, стремления личности быть не похожей на других — и в то же время успешности, лидерства. Успешный человек уникален, он обладает рядом определенных черт и свойств характера, позволивших ему добиться доминирующего, лидирующего положения. Быть успешным — это стиль жизни яппи. Ты успешен — значит, ты востребован, твоя жизнь наполнена смыслом — и ты можешь позволить себе очень многое, в том числе и в потреблении. Если же ты не успешен, ты должен, по крайней мере, стараться выглядеть, как успешный человек, — то есть пить пиво «Тинькофф».

Компания планирует и в дальнейшем развивать тему «индивидуального стиля» и «непохожести на других». Если сейчас используются сексуальные мотивы как наиболее сильный и быстрый способ привлечь к себе внимание (в том числе скандалами и шумихой вокруг рекламных кампаний), то в дальнейшем брэнд будет развиваться и адаптироваться, возможно, апеллируя и к другим ценностям. Идея о том, что «он такой один», может получить иное развитие и адаптироваться либо к изменяющейся с возрастом сегодняшней целевой аудитории, либо — подстраиваясь под новое поколение.

К потребителям «Тинькоффа» примкнула совершенно другая группа, для которой заявленная целевая аудитория «Тинькоффа» является референтной. Они тоже хотят быть молодыми, свободными, раскрепощенными и сексуальными. Они ходят в ресторан и пьют пиво. Они видят себя молодыми яппи, у которых все впереди, у чьих ног лежит весь мир. А на самом деле они — 50-летние чиновники с «пивными» животиками. Или — студенты и школьники, которые только начинают «взрослую» жизнь. Но всем им хочется быть тем классом, за которым будущее, и они готовы платить за это больше.

Сильверстайн Майкл Дж., Фиск Нил

ЗАЧЕМ ПЛАТИТЬ БОЛЬШЕ?

**Новая роскошь
для среднего класса**

Технический редактор *А. Бохенек*

Корректор *Е. Харитонова*

Компьютерная верстка *О. Макаренко*

Художник обложки *М. Соколова*

Подписано в печать 28.08.2007. Формат 70х100 1/16.

Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.

Объем 23 печ. л. Тираж 5000 экз. Заказ № .

Альпина Бизнес Букс

123060 Москва, а/я 28

Тел. (095) 980-53-54

www.alpina.ru

e-mail: info@alpina.ru

«Книга “Зачем платить больше?” — не просто анализ отдельно взятой тенденции среди потребителей. Она исполнена глубокого понимания того, как думают и поступают покупатели. Я считаю, что это невероятно умная и поучительная книга»

Дэвид Брукс, автор книги *Bobos in Paradise*

«За те двадцать лет, что я преподаю студентам, готовящимся к получению степени МВА, вышло не больше четырех книг, которые были настолько важны, хорошо подготовлены и читабельны, что я немедленно нашел им место в своем курсе. “Зачем платить больше?” относится к этой категории, ибо содержит концепции, которые, будучи правильно поняты, значительно увеличат шансы бизнесмена на достижение успеха».

Стив Ландин, автор книги *Fish*

«Вы занимаете среднюю позицию? Никто больше не обращает внимания на то, что посередине. Среднее невидимо и обречено на провал. “Зачем платить больше?” приводит убедительные доказательства того, что самый простой и самый прибыльный способ изменить рынок и добиться крупного успеха — это изначально стремиться к самой вершине. В конце концов, лучший никогда не бывает средним».

Сет Годин, автор книг *Purple Cow* и *Permission Marketing*

Книга “Зачем платить больше?” изменит то, как вы обслуживаете покупателей и разрабатываете продукцию. Другими словами, это книга, которая меняет все. Важнейшая работа».

Лари Вебер, основатель компании *Weber Shandwick*

«Это работа огромной ценности. Приведенная в ней мудрая интерпретация экономики, социальных тенденций и психологии окажет глубокое влияние не только на сегодняшний день, но и на то, как будут потребители вести себя в будущем».

Роберт Голфорд, совладелец и сотрудник *Center for Executive Development* и соавтор книг *The Trusted Advisor* и *The Trusted Leader*

«Если последнее десятилетие XX века принадлежало торговым маркам нижней части рынка, таким как Wal-Mart, Southwest Airlines и Costco, то первое десятилетие XXI принадлежит торговым маркам верхней части рынка: Starbucks, Callaway и Kendall-Jackson. Книга “Зачем платить больше?” предлагает взгляд изнутри на добившиеся успеха марки и стратегии быстро развивающегося рынка “новой роскоши”».

Эл Риз, автор книг *The Fall of Advertising* и *The Rise of PR*

ISBN 5-9614-0043-3



9 785961 400434

АЛЬПИНА БИЗНЕС БУК

Телефон: (095) 105 7716

info@alpina.ru

Книжный интернет-магазин:

www.alpina.ru