

Джайлс Льюри

Дважды лауреат премии IPA Advertising Effectiveness Awards

Как Coca-Cola завоевала мир



**101 УСПЕШНЫЙ КЕЙС
ОТ БРЕНДОВ С МИРОВЫМ ИМЕНЕМ**

Лучший мировой опыт

Джайлс Льюри

**Как Coca-Cola завоевала
мир. 101 успешный кейс от
брендов с мировым именем**

«ЭКСМО»

2017

УДК 65.01
ББК 65.290-2

Льюри Д.

Как Соса-Сола завоевала мир. 101 успешный кейс от брендов с мировым именем / Д. Льюри — «Эксмо», 2017 — (Лучший мировой опыт)

ISBN 978-5-04-098935-5

Истории Pinterest, Chanel № 5, Corona, Brewdog, Spanx, LG, KFC, WWF, «Мировых рекордов Гиннеса», Соса-Сола и других всемирно известных брендов в одной книге. Все кейсы распределены по разделам, поэтому представляют собой убедительный инструментарий, подкрепленный опытом компаний с мировым именем.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-098935-5

© Льюри Д., 2017
© Эксмо, 2017

Содержание

Предисловие	6
Часть 1	9
Глава 1	10
Глава 2	12
Глава 3	15
Глава 4	17
Глава 5	19
Глава 6	21
Глава 7	23
Глава 8	24
Глава 9	27
Глава 10	29
Глава 11	30
Глава 12	32
Глава 13	34
Глава 14	36
Глава 15	38
Часть 2	40
Глава 16	41
Глава 17	43
Глава 18	45
Глава 19	47
Глава 20	49
Глава 21	51
Глава 22	53
Глава 23	55
Глава 24	58
Конец ознакомительного фрагмента.	60

Джайлс Льюри

Как Coca-Cola завоевала мир

101 успешный кейс от брендов с мировым именем

Giles Lury

HOW COCA-COLA TOOK OVER THE WORLD

And 100 More Amazing Stories About The World's Greatest Brands



Серия «Лучший мировой опыт»

© How Coca-Cola Took Over the World, originally published in English by LID Publishing

© Giles Lury 2017

© LID Publishing Ltd 2017

© Буравчикова Л., перевод на русский язык, 2019

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

* * *

*Посвящается
моим пяти «расширениям бренда», Ребекке, Джеку, Каллуму, Тео
и Эвану, и историям, которые они пишут для себя*

Предисловие

Некоторые люди коллекционируют марки, некоторые монеты, футбольные наклейки; я коллекционирую истории.

В частности, я коллекционирую истории о брендах.

Я люблю эти истории и использую в своей работе бренд-консультанта, чтобы объяснить различные принципы и изложить конкретные аспекты маркетинга клиентам. Практически всегда я оформляю пояснения в виде историй, предпочитая простым примерам или кейсам, их интереснее слушать и проще запоминать.

Я подумал, неплохо бы записать все эти истории, пересказав своими словами... собственно, что и сделал.

Потребовались несколько лет и пара неудачных попыток, чтобы собрать достаточно материала и найти правильного издателя. В конце концов у меня получилось это сделать.

Привычка собирать истории настолько укоренилась во мне, что, выпустив первый сборник – «Узник и пингвин» (The Prisoner and the Penguin), я не прекратил сбор материала. Результат – эта книга.

Сборник рассказов, а не учебник

Сторителлинг всегда использовался в маркетинге, а в последние годы превратился в горячую тему для обсуждений. Практически каждый уважающий себя бренд теперь говорит о своем сторителлинге, независимо от того, действительно ли рассказывает историю.

Об искусстве и науке сторителлинга написано много книг и статей.

В маркетинге я выделяю семь видов использования сторителлинга:

1. Легенда бренда

Презентация организации/бренда в виде персонажа, а роли – как истории. Бренд Virgin, к примеру, позиционировал себя как рыцарь на белом коне, спешащий на помощь благородной девице (покупателю) в беде. Существуют различные варианты брендов как архетипов.

2. Знаете ли вы, что?..

Когда бренды создают эмоциональную вовлеченность, рассказывая маленькие (правдивые) истории о себе: как создавался бренд, происхождение названия. Можно использовать для создания эмоциональной вовлеченности.

3. Вдохновляющие и поучительные истории

Использование историй о брендах в качестве инструмента обучения, источника вдохновения и/или инструкции для маркетинговой группы или для более крупной организации. Их можно использовать, чтобы показать, каким образом должны действовать сотрудники, как способ помочь организации стать более результативной или вдохновить людей мыслить иначе.

4. Близко и лично

Личные истории – еще один способ создания эмоциональной связи. Параллели между деловой и личной ситуацией подчеркиваются и выводятся в историю. Эта техника используется руководителями компаний и политиками по всему миру.

5. Использование метафор

Создание художественной истории, служащей метафорой, что произошло или должно произойти, или занимательным представлением, что делает ваш бренд. Хорошим примером является короткометражный анимационный фильм 2013 года «Страшила» (Scarecrow), рекламирующий американскую сеть ресторанов Chipotle Mexican Grill.

6. Знакомство с покупателем

Художественные истории, основанные на историях реальных покупателей, часто используются, чтобы персонализировать таргет-сегменты, их взгляды и поведение. Это сильный способ, позволяющий выявить таргет-сегменты и точки соприкосновения с ними.

7. Презентация в виде истории (Сторитейшн)

Когда в последний раз слайд в PowerPoint заставлял вас пустить слезу? Создание презентации в виде истории – один из способов избежать «Смерти от PowerPoint».

Использование нити повествования позволяет докладчикам излагать пункты в более занимательной и запоминающейся форме.

В «Узнике и пингвине» (The Prisoner and the Penguin) моей целью было объединить вдохновляющие и поучительные истории с развлечением. Цель нового собрания историй та же: это сборник рассказов, а не учебник. В лучшем случае, я полагаю, эти истории можно рассматривать как басни с моралью, которые можно применить к другим брендам на рынках.

ИЗУЧЕНИЕ УСПЕШНЫХ ПРИМЕРОВ

Книга «Узник и пингвин» (The Prisoner and the Penguin) переведена на корейский, испанский, тайский и японский языки. К моей великой радости, в Корее она стала бестселлером среди книг о бизнесе.

В корейской версии книги только шестьдесят историй (вместо семидесяти шести в британском издании) и название изменено на Why Volkswagen Advertised the Broken Car («Почему Volkswagen рекламировал сломанный автомобиль?»). Я бесстыдно украл этот подход и выбрал заглавие первой истории «Как Coca-Cola захватила мир» в качестве названия нового сборника.

ТРУДНОСТИ ВЫБОРА

Как я выбрал остальные сто рассказов для этой книги? В мире миллионы брендов, и большинство утверждают: у них есть свои истории.

Я пользовался пятью критериями...

Во-первых, интуиция. Знаю ли я историю? Кто-нибудь предложил мне эту историю? Могу ли я что-то узнать об этой истории? Первым и очень простым фактором была осведомленность, и в этом случае, перефразируя Марлона Брандо, история могла бы претендовать на эту роль.

Во-вторых, сможет ли это стать рассказом, а не примером из учебника? По возможности я уделяю особое внимание одному или двум персонажам – в обоих смыслах этого слова людям из истории и людям, обладающим некими отличительными чертами.

В-третьих, цепляет ли история, есть ли в ней крутой поворот? Есть ли в ней нечто неожиданное или вопиющее? Это удивит и развлечет моих читателей?

В-четвертых, могу ли я увидеть мораль в этой истории? Содержит ли она урок, который маркетологи смогут извлечь? Я должен почувствовать, что она чему-то учит.

Наконец, сборник должен охватывать широкую сферу. Несмотря на то, что про один или два бренда рассказано более одной истории, упомянуто огромное разнообразие брендов.

КАТЕГОРИИ, КАТЕГОРИИ

В соответствии с этим последним критерием я решил классифицировать истории: брендинг, происхождение, нейминг и айдентика, маркетинговая стратегия, коммуникации, инновация и реновация.

Это отразило искомую широту спектра и, надеюсь, предоставит вам, дорогой читатель, указатели, благодаря которым вы либо будете понимать, куда идете, либо знать, где искать, что нужно.

И НАКОНЕЦ

Я не могу закончить, не сказав слов благодарности, звучащих вполне традиционно, но от этого не теряющих своей теплоты.

Во-первых, семье, друзьям, клиентам и коллегам за добрые слова и поддержку, тем, кто действительно читал книгу и тем более кто ее купил!

Во-вторых, тем, кто советовал или действительно снабжал меня историями – я всегда этому рад.

В-третьих, Гаю Чокли, который проделал огромную и прекрасную работу по созданию сто одной иллюстрации.

В-четвертых, команде LID за помощь, терпение и рекомендации, спасибо Мартину, Саре, Кэролайн и Шарлотте.

И наконец, моей жене и семье, которые смирились, что я писал все вечера и выходные напролет, и не слишком жаловались.

Часть 1

Истории брендов

Брендинг – экономический и социальный феномен.

Бренды – инструменты создания стоимости в бизнесе. Финансовая ценность бренда относится к самым значимым активам компании.

В списке лучших брендов 2016 года агентство Interbrand оценило Apple в невероятную сумму – \$178,1 миллиарда.

Джон Стюарт, бывший председатель компании Quaker, сказал: «Если бы пришлось разделить наш бизнес, я забрал бы бренды, торговые марки и добрую репутацию компании, оставив вам все материальные активы, – и дела у меня пошли бы гораздо лучше, чем у вас».

Бренды – часть современной культуры: их упоминают в песнях, книгах и кино.

У сильного бренда есть социальная значимость – определенные ценности и индивидуальные черты, близкие потребителям. Таким образом, бренд становится единицей социальной валюты.

Мы воспринимаем бренды по-своему, индивидуально, но знаем их общеизвестные характеристики и значения.

Сэр Майкл Перри, председатель правления компании Unilever, сказал: «В современном мире бренды – ключевые моменты того, как люди определяют себя и отношения друг с другом.

...Всё в большей и большей степени мы просто потребители... Мы то, что носим, едим, на чем ездим».

В этой части книги собраны истории о том, как бренд способен изменить рынок, а в некоторых случаях и мир.

Глава 1

Как Coca-Cola захватила мир



25 мая 1961 года президент Кеннеди выступил с особым посланием к Конгрессу о неотложных национальных потребностях. Он выразил беспокойство, что Соединенные Штаты отстают от Советского Союза по части технологий и престижа. Президент поставил нации задачу высадить человека на Луну и вернуть его целым и невредимым на Землю до окончания десятилетия.

Через восемь лет, 16 июля 1969 года, ракета-носитель Saturn V запустила Apollo 11 из Космического центра Кеннеди во Флориде. На борту находились три астронавта – Нил Армстронг, Майкл Коллинз и Эдвин Базз Олдрин.

Четыре дня спустя лунный модуль Аполлона Eagle успешно приземлился на Луне. 21 июля, ровно в 02:30 по Гринвичу, Нил Армстронг стал первым человеком, ступившим на Луну.

Подойдя к поверхности Луны, он произнес слова, ставшие историческими: «Это маленький шаг для человека и огромный скачок для человечества».

Командный модуль Columbia вернулся на Землю 24 июля, и после приземления (приводнения) астронавты прошли двадцать один день карантина.

Парад в их честь в Нью-Йорке состоялся 13 августа. Когда астронавты ступили на Таймс-сквер, их приветствовал сверкающий знак с надписью: «Добро пожаловать на планету Земля, родину Coca-Cola».

Apollo 11 успешно завершил свою миссию. Цель президента Кеннеди была достигнута.

А компания Coca-Cola успешно застолбила образ самого успешного бренда на планете Земля и вскоре начала получать заявки на первые разливочные франшизы на Луне.



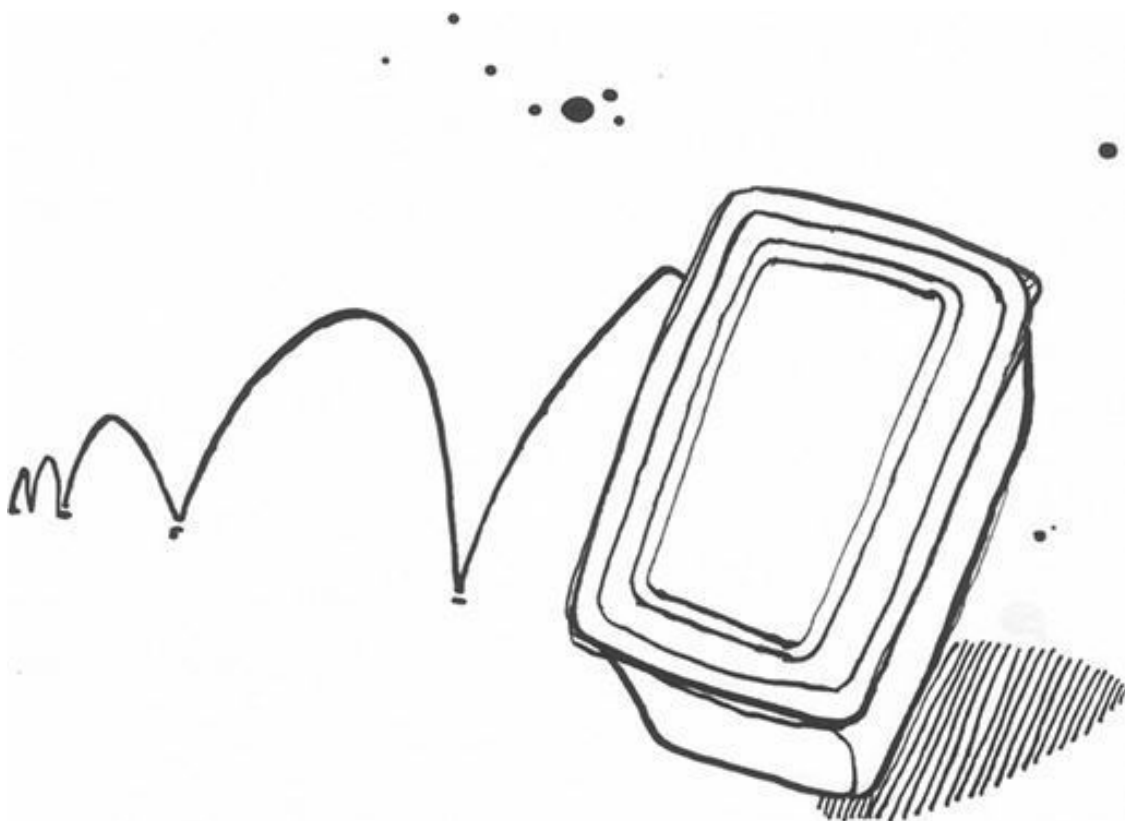
Вывод: хороший пиар может быть самой эффективной и самой дешевой рекламой. Какую пиар-акцию может устроить ваш бренд?



Примечание: Армстронг утверждает, что сказал: «that's one small step for a man, one giant leap for mankind», когда впервые ступил на лунную поверхность. Согласно записям NASA неясно, присутствует ли артикль «а», но аудио- и видеосигналы на Землю были несколько прерывистыми, отчасти из-за штормов вблизи обсерватории Паркса. Более поздний цифровой анализ ленты NASA показал, что артикль «а», возможно, был произнесен, но его заглушили помехи.

Глава 2

Брауни Уайз – королева Tupperware



В 1956 году газета *Houston Post* сообщила: «По оценкам, Брауни Уайз помогла добиться успеха в финансовом плане большему количеству женщин, чем любой другой ныне живущий человек». Кто такая Брауни Уайз и что это за бренд, на котором построен успех ее и столь многих женщин?

Брауни родилась в сельском районе штата Джорджия и получила имя из-за больших карих глаз. Родители Брауни развелись, и, будучи подростком, она путешествовала вместе с матерью, которая организовала профсоюзные митинги. В этих поездках Брауни начала выступать с речами и вскоре показала себя очень одаренным и вдохновляющим оратором. Она пробуждала людей, пишет биограф Боб Килинг. «[Они] были поражены, что кто-то столь молодой может произносить речь, как пастор».

Следующим этапом на пути к успеху стала встреча с плохим коммивояжером. Когда продавец Stanley Home Products постучал в ее дверь и начал ужасную презентацию чистящих средств, Уайз усмехнулась и сказала, что могла бы сделать это лучше.

По стечению обстоятельств компания Stanley начала проводить домашние вечеринки в качестве экспериментального метода продаж, поэтому продавец сказал, что, если Брауни так уверена в себе, почему бы не показать, на что она способна? Брауни ухватила за этот шанс и начала продавать товары Stanley на вечеринках. Вскоре она заработала достаточно денег, чтобы бросить работу секретаря.

У Уайз был дар болтать без умолку. Она стала быстро подниматься по карьерной лестнице Stanley и вскоре оказалась на руководящей должности, надеясь подняться еще выше. Однако мечты были разбиты во время встречи с главой компании Stanley, Фрэнком Бевериджем, который сказал Брауни, что ей никогда не занять место в руководстве компании.

В стенах его кабинетов «нет места женщине», – сказал Беверидж.

Она была в ярости и начала искать другие возможности. На совещании по продажам произошёл случай, послуживший вдохновением. Один из коллег увидел пластиковые контейнеры, пылящиеся в универмаге, и принес их с собой. Сначала Уайз не придавала этому значения, но когда случайно столкнула со стола миску, она отскочила от пола, вместо того чтобы сломаться, а содержимое осталось невредимым. Брауни сразу увидела в этом потенциал.

Это был бренд Tupperware, и, присмотревшись, Брауни заметила, что посуда выглядит привлекательно, выполнена в привлекательных пастельных тонах и имеет гибкую форму, но самое главное, она чрезвычайно функциональна. Будучи убежденной в ее потенциале, Уайз ушла из компании Stanley и в 1949 году начала устраивать вечеринки, чтобы продавать Tupperware. Это стало началом мини-революции: Tupperware не только продлевал жизнь остаткам продуктов, бренд стал карьерной возможностью для Брауни и миллионов других женщин. Многие из них, приходя на вечеринки Tupperware, уходили не только с покупками, но и с желанием стать продавцами этой марки.

Брауни быстро в разы увеличила внемагазинные продажи и, что немаловажно, начала формировать команду женщин-продавцов, которые, в свою очередь, построили собственные сети. Вскоре по всей стране проводились вечеринки Tupperware. Команда Уайз в Детройте продала больше продукции Tupperware, чем большинство универмагов. Это привлекло внимание основателя Tupperware Corporation, Эрла Сайласа Таппера.

Он предложил Брауни в качестве продвижения права на дистрибуцию Tupperware по всему штату Флорида. Весной 1950 года вместе с сыном и матерью она переехала на юг.

Однако дела пошли не так гладко, как она надеялась: возникала борьба с другими дистрибьюторами за сферу влияния. Но больше всего ее раздражали брак в заказах, задержки поставок и нехватка продукции.

В марте 1951 года терпение Уайз лопнуло. Брауни позвонила Тапперу и в ярости потребовала принять меры – ситуация причиняла ущерб не только ее прибыли, но и его. В следующем месяце они встретились на конференции на Лонг-Айленде, и Уайз объяснила свою веру в силу вечеринок, где люди могли трогать посуду Tupperware, сжимать, бросать и проверять на герметичность в компании близких друзей или соседей. Что касается роста бизнеса, то ее предложение было радикальным: сместить приоритеты с продаж в магазинах на домашние вечеринки.

Таппер последовал ее совету, и на следующий день после встречи создал новый отдел для организации домашних вечеринок и попросил Уайз стать генеральным директором. Благодаря новому подходу продажи Tupperware взлетели до небес: в 1952 году оптовые заказы превысили \$2 миллиона. Таппер поднял ей зарплату до \$20 000, а в день рождения в 1953 году подарил лошадь породы паломино золотого окраса. Таппер предоставил Брауни свободу делать практически все, что она захочет.

Уайз стала путешествовать по стране, нанимая новых людей, председательствовать на совещаниях по сбыту, объявлять конкурсы и дарить в качестве стимула призы – иногда такими были предметы ее гардероба.

Для многих женщин в 1950-х годах продажа Tupperware на вечеринках позволяла иметь заработок, при этом не посягать на главенство мужа в семье и сохранять статус-кво в мире, где доминировали мужчины.

Уайз полностью разделяла дух женского предпринимательства: она написала информационный бюллетень под названием «Искры Tupperware», опубликовала справочное пособие

под названием «Tupperware ноу-хау» и выпустила пятидесятидвухминутный фильм «Домашняя вечеринка Tupperware», снятый в качестве учебного пособия.

Уайз стала лицом Tupperware и первой женщиной, появившейся на обложке журнала Business Week в 1954 году. Статья в журнале была просто блестящей.

Уайз и ее технику продаж Tupperware оценили в \$25 миллионов в розничной торговле.



Вывод: бренд может вести к переменам не только в бизнесе, но и в обществе. А какие перемены несет ваш бренд?

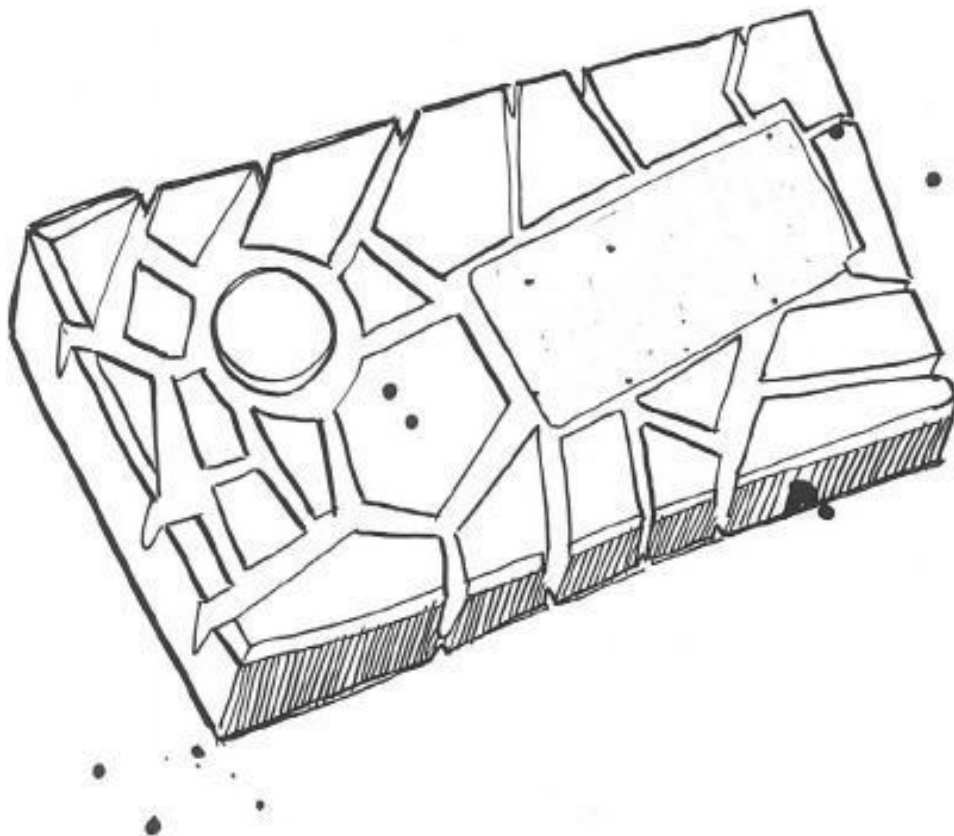


Примечание: к сожалению, статья в Business Week посеяла семена раздора между Таппером и Уайз. Таппер посчитал, что внимание журнала к Уайз, по всей видимости, приуменьшает его роль как президента компании. Он направил Уайз письмо: «Каким бы прекрасным исполнительным директором Вы ни были, мне все равно больше нравятся фотографии... с TUPPERWARE!» Неудивительно, что их отношения начали ухудшаться, и в 1958 году Таппер уволил Уайз. После жаркого судебного разбирательства она получила всего \$30 000 в качестве компенсации. Акции компании у нее не было.

Уайз пыталась создавать новые компании, но не смогла добиться того же успеха, что с Tupperware. Остаток дней Брауни вела тихую и спокойную жизнь в своем поместье с гончарной мастерской и лошадьми, где жила вместе с сыном, пока в 1992 году не скончалась.

Глава 3

Идите дальше: вызывайте недовольство своих клиентов, это хорошо для бизнеса, это хорошо для мира



Шоколадные плитки марки Tony's Chocolonely способны привести некоторых покупателей в бешенство.

Большинство шоколадок делится на равные части. Люди любят единообразие. Их легко поделить на равные части для себя или быть уверенным, что каждый получит одинаковый кусочек, когда вы делитесь плиткой с друзьями.

Однако в 2012 году Tony's Chocolonely, голландская шоколадная компания, представила шоколадную плитку, намеренно поделенную на неравные части.

На них дождем посыпались комментарии и жалобы покупателей. Но производство неравно разделенных шоколадок продолжается.

Бренд Tony's не просто оригинальничает с дизайном, чтобы отличаться от конкурентов. У него есть более серьезная причина, которая связана с самой идеей компании.

Tony's – это бренд, у которого есть миссия.

Как объясняет сайт бренда, Tony's «очень высоко ценит шоколад и людей. Шоколадная индустрия, свободная от рабства на 100 %, – вот наша цель. Именно по этой причине мы создали Tony's Chocolonely. Наша миссия в том, чтобы другие люди полюбили шоколад, на 100 % произведенный без использования рабского труда, так же как любим его мы».

Основанный телепродюсером Маурисом Деккером и продвигаемый журналистом Теуном ван де Кеукеном, этот бренд родился из совместных телепроектов. Программы были

посвящены продолжительной эксплуатации детского труда и даже рабству в шоколадной индустрии в Западной Африке.

Первые шоколадки были частью сюжетной линии программы, в которой ван де Кеукен показывал всю производственную цепочку – от какао-бобов до плитки, убеждая, что можно делать шоколад без использования рабского труда. Пробная небольшая партия этих шоколадок, выпущенная на рынок, разлетелась в течение часа, и Деккер решил создать компанию.

Бренд сочетает в себе англоязычную версию имени Теун – Toney – и его «lonely» (одиноким) – производство шоколада без использования рабского труда.

Еще одно отличие – необычный выбор цвета упаковки. Деккер вспоминает: «Я не знал о нюансах индустрии, что красный – цветовой код для горького шоколада, а синий – для молочного. Красный цвет для меня – цвет привлечения внимания, сигнал тревоги. В этом и был смысл первой плитки молочного шоколада Tony's Chocolonely – подать сигнал, поднять тревожный флаг».

Несимметричная плитка возникла из тех же соображений. Она символизирует неравномерно разделенную шоколадную промышленность. На самом деле, если внимательно вглядеться в дизайн, можно увидеть контуры стран-производителей шоколада в Западной Африке – Кот-д'Ивуара, Ганы, Того, Бенина, Нигерии и Камеруна.

Цель Tony's – заставить своих клиентов остановиться и подумать о шоколаде, который они едят, и вспомнить о неравенстве в цепочке производства шоколада.

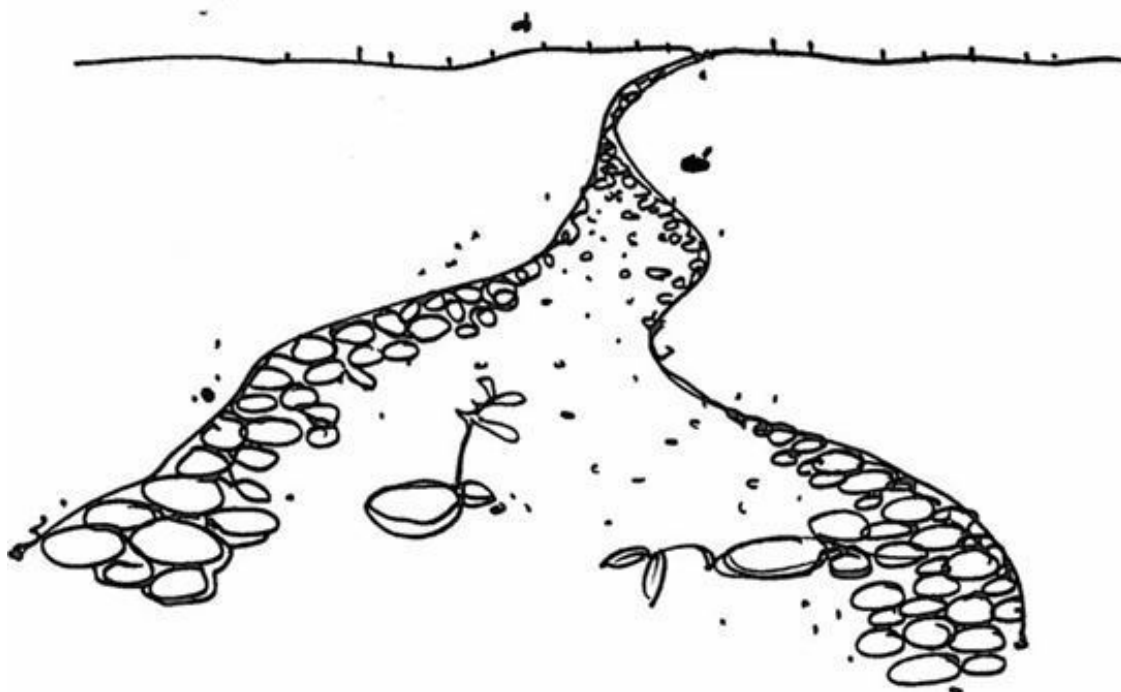
На Tony's все еще поступают жалобы. Но вместо того чтобы меняться, компания счастлива, что есть уважительная причина снова рассказать свою историю.



Вывод: можно встроить бренд внутрь продукта. Как ваш продукт или услуга рассказывают вашу историю?

Глава 4

Дорога была настолько плохой, что пришлось ее купить



В Эра-Лессине, в двенадцати с половиной милях от немецкого города Вольфсбурга, находится испытательный центр Volkswagen. Его площадь составляет около 2718 гектаров, а общая длина испытательных треков – более 62 миль.

Здесь находится скоростная трасса с прямым участком протяженностью примерно 5,5 мили. Шорт-трек овальной формы с обеих сторон обеспечивает высокую скорость захода в поворот и выхода из него. Именно здесь в июле 2010 года Bugatti Super Sport, автомобиль мощностью в 1200 л. с., зафиксировал мировой рекорд скорости среди серийных автомобилей – в среднем 267 миль в час (420 км/час).

Проселочная дорога для тестирования автомобилей на проходимость, где при помощи рельефа испытываются предельные возможности подвески, шин и рулевого управления, идеально подходит для тестирования автомобилей с колесной формулой 4×4. Имеются водные преграды с соленой водой, которая может закортить электрические системы и оставить образующие ржавчину отложения на открытых участках любого кузова. На специальных треках со скользким покрытием пилоты-испытатели на головокружительной скорости уводят автомобиль в занос. На полигоне есть гора с уклоном до 32 % и крутой серпантин, такой же опасный, как где-нибудь в Альпах.

Есть несколько городских дорожек, в том числе невероятно бугристая, неровная булыжная мостовая, полная ухабов, как... в соседней деревне Хелинген.

Многие, работающие в Эра-Лессине, раньше ездили на работу через Хелинген. Как-то двое из них обсуждали ужасное состояние главной дороги, насколько она смертельно опасна в метель или гололед.

Их разговор услышал старший менеджер объекта. Он тут же запрыгнул в машину и поехал посмотреть, действительно ли дорога настолько плохая. По приезду обнаружилось, что все еще хуже... и это именно то, что нужно.

Volkswagen вступил в переговоры с местным советом, уговорил продать дорожное покрытие, а в качестве платы компания заменила его на новый гладкий асфальт.

В благодарность автомобильный завод построил для жителей деревни общественный бассейн.

Volkswagen буквально по камню перевез старое покрытие в Эра-Лессин, где компания заново вымостила дорогу, вместе с колеями и выбоинами.

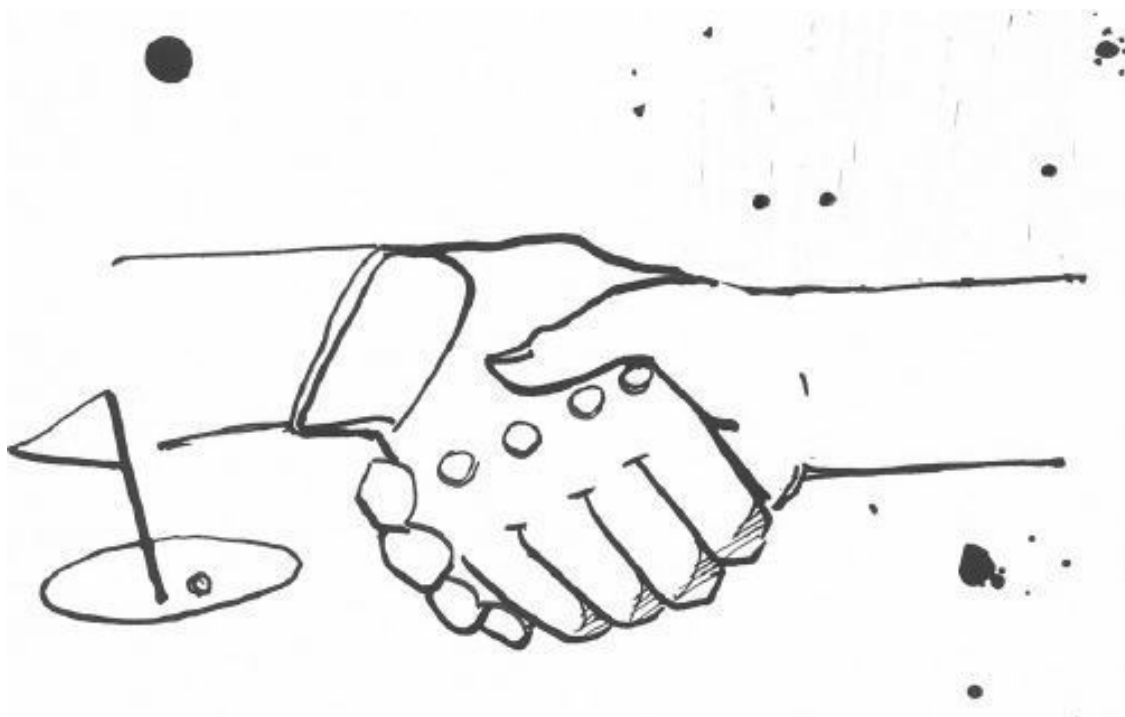
Это было в 1967 году, и с тех пор дорога тщательно поддерживается в том же ужасном состоянии. Volkswagen до сих пор уверен, что для производства лучших машин нужны самые ужасные тестовые условия.



Вывод: чтобы проверить качество бренда, иногда стоит идти на крайние меры. Как далеко вы готовы пойти, чтобы доказать, ваш бренд действительно хорош?

Глава 5

Бренд, созданный благодаря рукопожатию



В возрасте шести лет Марка Маккормака, большого любителя спорта, сбила машина в родном городе Чикаго. У него появилась трещина в черепе. Авария запустила серию событий, которые изменили не только жизнь Маккормака, но и будущее спортивного и развлекательного маркетинга.

Когда Марк оправился от травм, доктора посоветовали ему воздержаться от каких-либо контактных видов спорта, поэтому отец купил набор клюшек для гольфа и вдохновил сына освоить эту игру.

Вскоре гольф стал страстью Марка. Он играл за команду по гольфу колледжа Уильяма и Мэри в Виргинии и выступал как спортсмен-любитель на турнире US Open в 1958 году.

Играя за команду Уильяма и Мэри, Маккормак познакомился с молодым гольфистом из университета Уэйк-Форест, который изменил его жизнь. Гольфиста звали Арнольд Палмер.

Окончив Уэйк-Форест, Палмер ушел в профессиональный гольф. После колледжа Вильгельма и Марии Марк поступил на юридический факультет Йельского университета, а затем работал в юридической фирме в Кливленде. Они подружились.

В 1960 году у Марка родилась идея. Он видел растущую популярность спортсменов, и в эпоху, когда рейтинг гольфа рос и появились спортивные трансляции по телевизору, почувствовал, что появилась возможность представлять и максимизировать доходы игроков в гольф.

Встретившись с Палмером, он предложил создать компанию, которая будет профессионально вести дела гольфистов.

«Я стану твоим Клиффордом Робертсом», – вспоминал Палмер слова Маккормака. Робертс служил помощником президента Эйзенхауэра, был его советником и защитником, другом и консультантом в хорошие и в трудные времена. Президент Эйзенхауэр полностью ему доверял.

Палмер сразу поддержал идею. Это позволяло ему сосредоточиться на игре в гольф, в то время как кто-то, кому он доверял, решал деловые вопросы.

Позднее Палмер говорил: «[Маккормак] попросил заключить контракт. Я сказал, что нам не нужен контракт. Мы просто пожмем друг другу руки, и ты получишь клиента. Немного обескураженный, Марк согласился».

В своей книге *Golfer's Life* Палмер вспоминал: «Мы не заключали контракт, потому что Марк знал, мое слово – кремень и я не отступлю. Марк такой же, и мы никогда не оформляли деловые отношения в виде заумных юридических бумажек».

За первые два года работы с Маккормаком доходы Палмера выросли с \$6000 до \$500 000. Палмер выиграл серию турниров **Masters**, играл в гольф с президентами и рекламировал Pennzoil и компанию по прокату автомобилей Hertz. Это был успех, которого мир гольфа (да и весь спортивный мир) еще не видел.

Другие игроки захотели получить то, чего добился Палмер, и Маккормак подписал контракты с Джеком Никлаусом и Гари Плейером, создав и агрессивно продвигая Большую Тройку.

Быстро растущая компания Маккормака, International Management Group (IMG), вскоре расширила влияние, охватив другие виды спорта. Среди новых клиентов были теннисисты Род Лейвер, Бьорн Борг, Джимми Коннорс и Пеле, самый известный футболист в мире. Другие легендарные спортсмены, Ник Фалдо, Грэг Норман, Пит Сампрес, Тайгер Вудс, пришли чуть позже.

Маккормак верил в успех объединения спорта, знаменитостей и телевидения. Он основал телевизионную компанию Trans World International. Это был еще один незамедлительный успех. Огромной популярностью пользовались программы Big 3 Golf, American Gladiators, Battle of the Network Stars, шоу, продвигающие футбольную Премьер-лигу Barclays, тур ассоциации профессиональных сёрфингистов ASP и соревнования «Самый сильный человек планеты».

Компания Trans World International договорилась о правах на трансляцию турниров All England Tennis Club, the British Open, NFL, Главной баскетбольной лиги, и NBA.

В 1990 году журнал Sports Illustrated назвал Маккормака «самым влиятельным человеком в мире спорта».

После его смерти в 2003 году журнал Business Age писал: «Маккормак изобрел спортивный бизнес. Именно он впервые осознал, что в золотом треугольнике спорта, спонсорской поддержки и телевидения лежит огромное благосостояние, которое только и ждет, чтобы его подняли».

И это благосостояние было построено на простом рукопожатии.



Вывод: бренды строятся на доверии. Что вы сделали, чтобы показать, что заслуживаете доверия покупателей?

Глава 6

Гангстер, письмо и превосходный автомобиль



Клайд Бэрроу и его возлюбленная и поделница Бонни Паркер печально известны невероятными грабежами, которые совершали в центральной части США начиная с 1932 года.

За это время пара ограбила как минимум дюжину банков, множество маленьких магазинов и сельских заправок. Бонни, Клайд и их банда убили минимум девять полицейских офицеров и несколько простых граждан.

В 1932, 1933-м и в начале 1934 года им удавалось уходить от облав, и многие считали, что причинами столь продолжительной свободы были водительское мастерство Клайда и машины, которые он выбирал.

Клайд выбрал автомобиль Ford V8.

В нем сочетались скорость и удобство, необходимые парочке. Двигатель с верхним расположением клапанов в головке цилиндров, установленный в Ford V8, помогал Клайду побеждать в маневренности и скорости менее мощные полицейские машины, пытавшиеся за ним угнаться. К тому же жизнь в бегах предполагала, что Клайд и Бонни проводили дни, и даже недели, в автомобиле, часто устраиваясь на ночлег, поэтому они по достоинству оценили дополнительный комфорт.

Клайд, безусловно, был фанатом этой модели, и 10 апреля 1934 года написал письмо Генри Форду. Оно гласило:

Талса, Оклахома
10 апреля
Мистеру Генри Форду
Детройт, Мичиган

Уважаемый сэр,

Пока я еще могу дышать, хочу сказать – вы создали превосходный автомобиль. Когда есть возможность угнать именно Ford – я выбираю только Ford. По постоянству скорости и отсутствию проблем Ford «уделявает» любую

другую машину, и даже при том, что мои дела не очень-то законны, думаю, никому хуже не станет, если я просто скажу, что Ford V8 – восхитительный автомобиль.

Искренне Ваш,

Клайд Чемпион Бэрроу

Письмо прибыло в офис Генри Форда 13 апреля 1934 года, где секретарь поставил на нем штамп «ПОЛУЧЕНО».

Месяцем позже, 23 мая, знаменитая пара была поймана в ловушку войсками штата и местной полицией в городе Бьенвилль Пэриш, штат Луизиана, и погибла под градом из более ста пуль.

Они ехали на угнанном Ford V8.

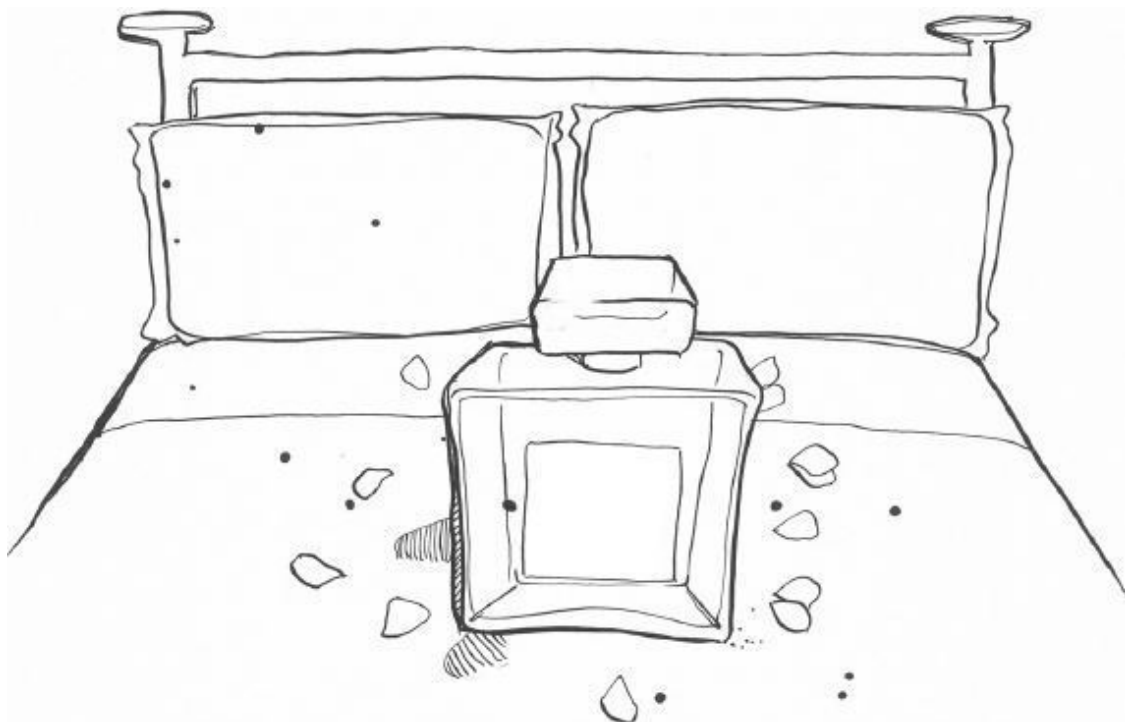
Письмо можно увидеть в Музее Генри Форда в Дирборне, штат Мичиган.



Вывод: эффект от хорошего отзыва покупателя можно приумножить, подключив возможности PR. А как бы вы использовали положительный отзыв покупателя?

Глава 7

Только улыбка и несколько капель Chanel № 5



Существует множество версий этой цитаты, впервые появившейся на страницах журнала Life 7 апреля 1952 года. Мэрилин Монро, которой тогда было всего двадцать шесть лет, задали вопрос: «Что вы надеваете, ложась в постель?» Согласно разным источникам, Мэрилин ответила следующее: «Что я надеваю, ложась в постель? Конечно же, Chanel № 5», или «Несколько капель Chanel № 5», или любимое: «Ничего, кроме Chanel № 5 и улыбки».

Год спустя, в 1953 году, Монро фотографировалась в постели для журнала Modern Screen, и, хотя фотографии не были опубликованы, на прикроватном столике был явно виден пузырек Chanel № 5, что подтверждает суть цитаты.

В 1983 году была обнаружена давно утерянная аудиозапись, подтверждающая правдивость оригинальной истории.

На ней главный редактор журнала Marie Claire Джордж Бельмонт берет у Монро интервью по случаю выхода фильма «Займемся любовью» в 1960 году.

Слышно, как Мэрилин в своей фирменной манере, чуть затаив дыхание, произносит:

«Мне задают вопросы. Например: что вы надеваете, ложась спать? Верх пижамы? Штаны от пижамы? Ночную сорочку? И я сказала: Chanel № 5, потому что это правда... и вместе с тем не хочу говорить, что ложусь спать голая. Но это правда!»

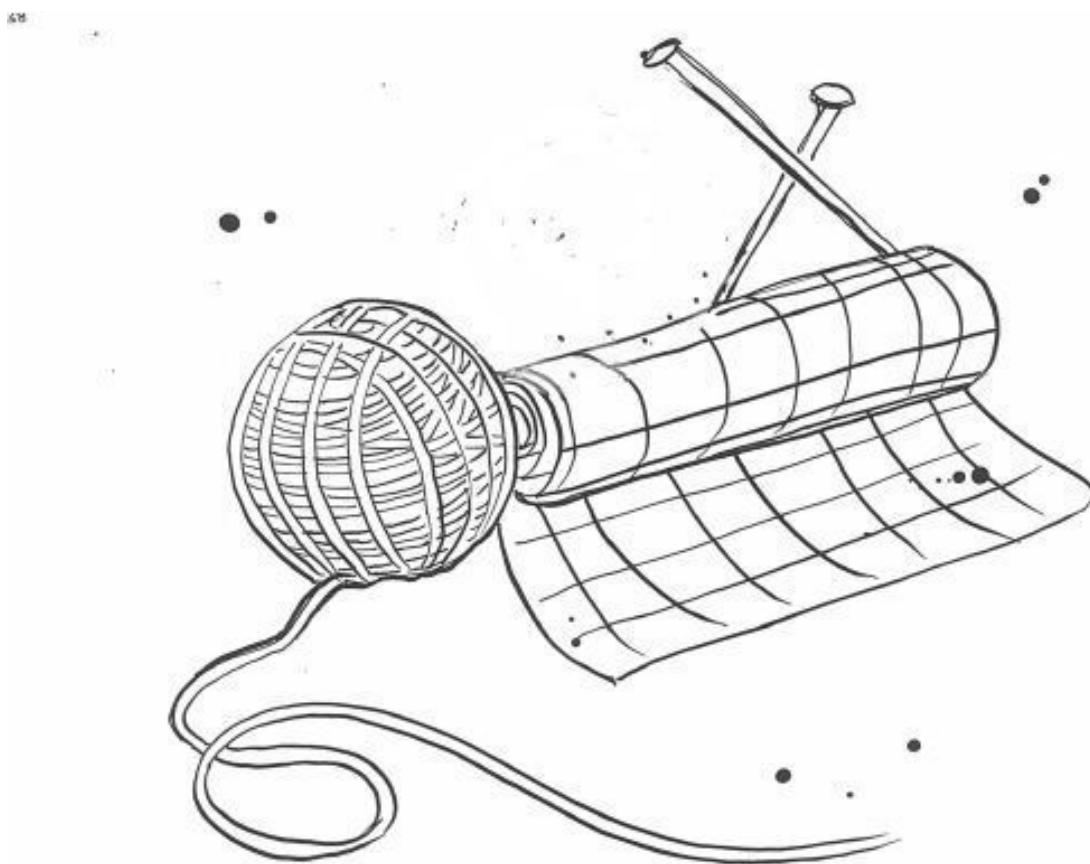
Впоследствии компания Chanel использовала звукозапись для рекламы, в которой были представлены кадры с участием актрисы в самых разных ситуациях: посещение премьеры, танцы и отдых.



Вывод: поддержка знаменитости может быть мощным инструментом для построения бренда. Кого бы вы выбрали для поддержки своего бренда?

Глава 8

Скажите им: идите и сделайте что-то еще



Большинству компаний и в голову не придет заявить, что их цель – побудить вас заняться чем-то другим, кроме потребления продукции бренда. Но только не Pinterest.

Его история началась еще в Де-Мойне, в начале нулевых, когда Бен Зильберман отказался от давних планов последовать по стопам родителей и обеих сестер и стать врачом. Вместо этого, вдохновленный такими предпринимателями, как Джордж Истмен и Уолт Дисней, он решил заняться бизнесом.

Он попал на работу в IT-подразделение Диснея просто потому, что там были открытые вакансии.

В перерыве между монотонной подготовкой бесчисленных таблиц Бен обнаружил, что читает интернет-сайт TechCrunch, и, как сказал в своей речи на саммите 2012 года Alt Summit: «Показалось, это история моего времени, и я нахожусь не в том месте».

Позже Зильберман посмотрел фильм о Стиве Джобсе и Билле Гейтсе «Пираты Силиконовой долины» и отправился на Запад, чтобы быть ближе к людям, которые его вдохновляют.

Бен получил работу в службе клиентской поддержки Google, как он вспоминает: «Я был более восторженным, чем предыдущий кандидат». Однако работа не сильно отличалась от предыдущей; она включала в себя анализ большого количества данных и составление рекомендаций по разработке продукции. В основном это снова была подготовка большого количества электронных таблиц. Бен хотел создавать продукцию, но компания Google, казалось, не была в этом заинтересована. Он начал жаловаться. Наконец его подруга сказала: «Прекрати жаловаться и просто сделай это». Оглядываясь назад, Бен считает это поворотным моментом

и бесконечно ей благодарен: «Если тебе действительно повезло в жизни, найдется человек, указавший, что ты занимаешься фигней».

Поначалу казалось, что Бен упустил время: «Через неделю разразился экономический кризис», и друзья, которые собирались присоединиться к нему, почувствовали, что, возможно, работа в Google не так уж плоха.

Бен объединился с приятелем из колледжа, проживающим в Нью-Йорке, Полом Скъярра, и они создали продукт под названием Tote, который Бен описывает как «каталог, который был в телефоне».

«Хотя концепция была во многом революционной, все шло ужасно трудно. Мы не могли достать денег. Приложения только начинали выпускаться, и процесс одобрения мог занимать месяцы», – говорит Бен.

Наконец им улыбнулась удача, и инвестор выписал чек. Бен позвонил инвесторам, которые ранее отказали, и сказал: «Вы упускаете возможность, это горячее предложение». Это сработало, и они получили больше инвестиций.

Хотя приложение Tote было относительно успешным, Бен и Пол работали еще над одной идеей. «Я всегда считал, что вещи, которые ты коллекционируешь, много говорят о том, кто ты есть». Бен говорит, его детская коллекция жуков – это и есть «Pinterest 1.0».

Во время поездки в Нью-Йорк Бен познакомился с другом своего друга Эваном Шарпом. Они обсудили концепцию Pinterest. Бен вспоминает: «Казалось, он был единственным, кто понимал, о чем я говорю». Бен пригласил Эвана в команду, и теперь он является третьим соучредителем Pinterest.

Первый «пин» был размещен на сайте в январе 2010 года. Это было изображение подарка ко Дню святого Валентина, который Бен хотел купить своей девушке.

Бен отправил подробную информацию о новом предприятии всем друзьям в Калифорнии, однако реакция была не совсем такой, как он надеялся, – «вообще-то, никто ничего не понял».

Ну, это было не совсем так: количество пользователей постепенно росло. Бен припоминает: большинство первых пользователей были из Де-Мойна: «Я подозреваю, мама рассказывала о проекте своим пациентам».

В мае 2010 года женщина по имени Виктория помогла организовать программу под названием Pin It Forward («Передай другому») – виртуальную цепочку писем, где блогеры обменивались пинбордами на тему, что для них значит дом. Это стало переломным моментом.

Внезапно люди стали использовать Pinterest неожиданным для Бена, Пола и Эвана образом. Один из первых бордов был «Вещи, похожие на Звезду Смерти», включавший фотографии старых чайников, юбок-фонариков и других странных предметов сферической формы.

Виктория, которая теперь является комьюнити-менеджером компании, организовала первую встречу Pinterest, и, оглядываясь назад, Бен вспоминает: «В этот момент я подумал – у нас получилось».

Бренд все больше и больше набирал обороты.

Через девять месяцев после запуска на сайте было 10 000 пользователей. Запуск приложения для iPhone в начале марта 2011 года принес больше загрузок, чем ожидалось, а 16 августа того же года журнал Time упомянул Pinterest в статье «Пятьдесят лучших веб-сайтов 2011 года».

Согласно данным Experian Hitwise, в марте 2012 года сайт стал третьей по величине социальной сетью в США, после Facebook и Twitter.

И хотя компания считает себя «местом для планирования самых важных проектов в вашей жизни», миссия бренда состоит «не в том, чтобы удержать вас онлайн, а вытащить из интернета. Pinterest должен вдохновить вас выйти из дома и делать то, что нравится».



Вывод: лучшие бренды понимают, что они – лишь часть жизни покупателя. Как вы можете убедиться, что не переоценили лояльность клиентов?

Глава 9

Threadless: находчивый бренд, вдохновляющий крутостью



«Threadless не задумывался как бизнес. Когда я и Джейкоб де Харт начинали проект, это было просто хобби, развлечение для нас и друзей-дизайнеров». Так говорит сооснователь бренда Джейк Никелл в своей книге о рождении и развитии этого бренда.

История Threadless начинается в 2000 году, когда Джейк принял участие и победил в конкурсе на dreamless.org. Задачей конкурса было создать футболку для фестиваля New Media Underground Festival, который проходил в Лондоне в ноябре 2000 года.

Несмотря на то, что дизайн Джейка выиграл, его не напечатали на футболке, и автор не получил ни доллара призовых денег. Призом стало рождение идеи.

Джейк подумал: «Было бы здорово проводить конкурс на постоянной основе, в ходе которого люди будут создавать дизайн футболок, а мы – печатать лучшие».

Идея Джейка понравилась Джейкобу де Харту, и они запустили Threadless, запостив объявление, приглашающее участников на форуме dreamless.org.

Они получили почти сто заявок и отобрали пять победителей.

Вложив по \$500 на печать двадцати четырех футболок с пятью вариантами дизайна и услуги юриста, помогающего запустить бизнес, они создали веб-сайт, чтобы продавать футболки. Печать на футболках сделала тетюшка Джейкоба, которая по счастливой случайности занималась печатью по трафарету.

Они выставили футболки на продажу по цене \$12 и быстро все распродали. Парни добились первого успеха и даже немного заработали: $24 \times \$12 = \$1440 - \$1000 \text{ себестоимость} = \440 прибыли!

Все деньги, которые получили, они реинвестировали в бизнес, создав прецедент для своих юных лет. «В течение первых двух лет существования Threadless каждый пенни, который мы получали от продажи футболок, шел на печать еще большего количества футболок с различным дизайном. Мы даже не получали зарплату или проценты с продаж», – говорит Джейк.

Они тратили личное время на создание сообщества. Ребята изменили конкурсный механизм, и теперь дизайнера-победителя выбирали не владельцы сайта, а пользователи при помощи голосования. Джейк начал публиковать новости о конкурсах Threadless на всех дизайнерских сайтах. Сначала новые партии футболок печатались каждые пару месяцев, но вскоре стали выходить все чаще и чаще.

Проект Threadless все еще был хобби, и, чтобы заработать на жизнь, Джейк и Джейкоб продолжали работать разработчиками. Но Threadless быстро развивался, и к 2002 году сообщество насчитывало 10 000 человек, а продажи составили \$100 000.

В 2004 году, когда продажи достигли \$1,5 миллиона, а футболки с новым дизайном печатались каждую неделю, друзья решили бросить работу и сконцентрироваться на бренде.

Бизнес вырос до \$6,5 миллиона, но приверженность духу компании осталась. «Threadless – прежде всего сообщество людей, а уже потом магазин футболок... Лучшее, что мы сделали, – доверились сообществу. Мы постоянно спрашиваем совета, показываем, что слушаем их, и меняем вещи, исходя из того, что чувствует сообщество. Мы инвестируем в себя исключительно как в членов сообщества», – говорит Джейк в своей книге.

Даже когда владельцы сайта наняли профессионального управляющего и Джейк ушел с поста директора компании, он остался главой сообщества. В интервью маркетинговому консультанту Джею Байеру Джейк рассказал, как важно поддерживать эту связь и как много они в это вкладывают.

«Думаю, ценности, которые создали эту культуру, очень важны для успеха. И теперь... когда приходят новые люди... очень важно дать понять, что такое Threadless. Определение нашей миссии «Вдохновлять быть крутыми», и мы многое делаем внутри компании, чтобы все участники были на одной волне.

Мы устраиваем ежемесячные крутые вечеринки, проводим дни DIY, когда каждый в компании может работать практически над чем угодно, любой сотрудник может выдать другому бонус и т. д... Мы делаем массу разных вещей!»

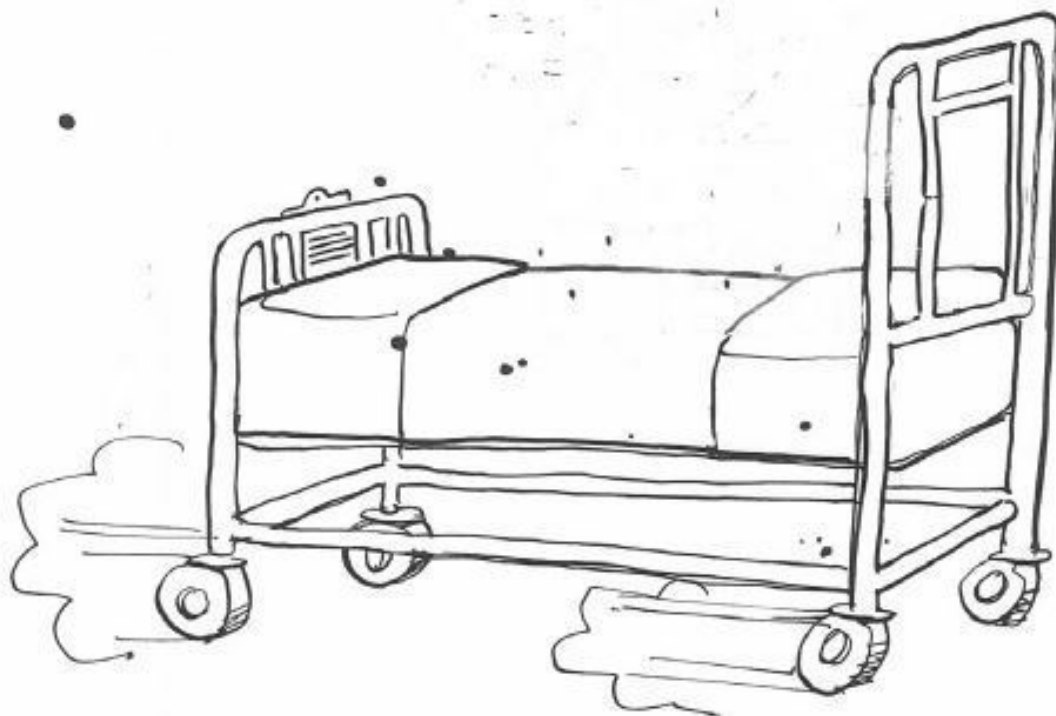
Первоначальная цель Джейка и Джейкоба «делать что-то забавное» актуальна и по сей день.



Вывод: лучшие бренды создают сообщества, а не просто обслуживают клиентов. Как вы строите сообщество вокруг своего бренда?

Глава 10

Каждое здание рассказывает свою историю



В одном из интервью начальник отдела международных операций Disney Энди Берд сказал, что изначально лежало в основе бренда Disney. «Сторителлинг – вот на чем построена компания и во что мы вкладываем большую часть сил».

Disney не просто рассказывает истории, он состоит из историй. Даже с каждым зданием компании связана какая-нибудь история.

Например, анимационная студия Disney – трехэтажное здание кирпичного цвета в Лос-Анджелесе, коридоры которого увешаны различными рисунками: от грубых набросков Микки-Мауса и Пинокио до идеальных, сделанных на компьютере изображений из «Короля Льва» и «Холодного сердца».

Уолт Дисней и его брат Рой построили это здание за счет прибыли от фильма 1937 года «Белоснежка и семь гномов», но тогда предприятие было рискованным. Братья настояли на просторных коридорах – достаточно широких, чтобы по ним с легкостью могли проехать медицинские каталки.

При чем здесь медицинские каталки?

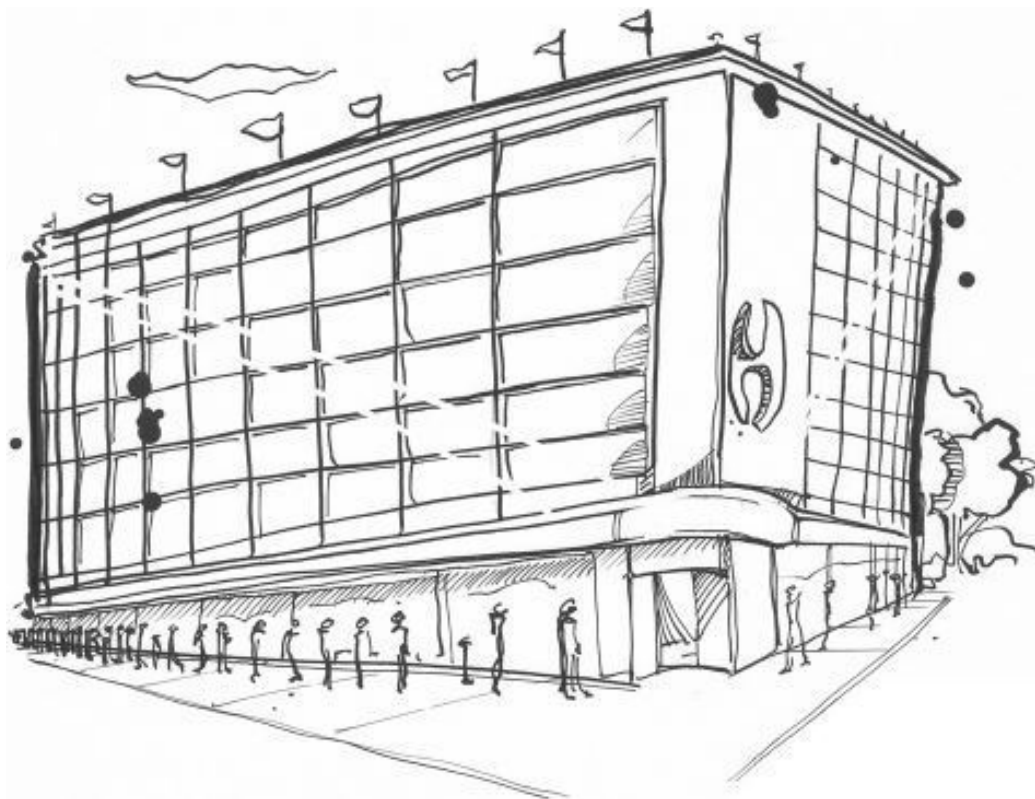
«Рой подумал, если из проекта ничего не выйдет, они смогут продать здание соседней клинике», – сказал Энди Берд.



Вывод: у лучших брендов есть план Б. Что вы будете делать, если первоначальный план не сработает?

Глава 11

Неловкая концепция



Каждую весну во всех магазинах John Lewis в Великобритании партнеры – как называют сотрудников – прекращают работу и собираются в зале магазина, офисе или на складе. Один из коллег вскрывает конверт, внутри, на листе, напечатано число. Это процент от зарплаты, который каждый получит в качестве ежегодной премии. Неудивительно, что это событие почти всегда приветствуется одобрительными возгласами.

Практика равного распределения процентов от прибыли фирмы началась давно, во времена руководства старшего сына Джона Льюиса, Спидана Льюиса.

Джон Льюис родился в Сомерсете и в семь лет осиротел. Его вырастила тетя, Энн Спид. В 1864 году Джон открыл небольшой магазин тканей – John Lewis & Co – на Оксфорд-стрит в Лондоне.

Магазин процветал, Джон решил расширить дело и перестроил здание в торговый центр со всеобъемлющим ассортиментом.

Джон женился, и в 1885 году у него родился первый сын, которого назвали в честь тети, вырастившей отца, – Спидан. В девятнадцать лет Спидан начал работать в магазине, а на совершеннолетие (в двадцать один год) отец подарил ему четвертую часть бизнеса.

Именно тогда Спидан понял, что он, отец и младший брат Освальд зарабатывают в бизнесе больше, чем все остальные сотрудники, вместе взятые. Он почувствовал себя очень неловко.

В 1909 году Спидан получил серьезную травму, упав с лошади, и не мог работать почти два года. Восстанавливая здоровье, Спидан размышлял о неравенстве в положении и разработал план революции в семейном бизнесе. Его концепция заключалась в создании бизнеса,

где успех измеряется счастьем тех, кто в нем работает, и качеством обслуживания общества в целом.

Вернувшись к работе в качестве управляющего второго магазина отца – Peter Jones, расположенного на Слоун-сквер, Спидан принялся приводить план в действие.

Он сократил рабочий день, создал рабочий комитет и увеличил продолжительность оплачиваемого отпуска. Спидан хотел, чтобы помимо способа заработать на жизнь работа стала тем, ради чего стоит жить. Хотя его идеи сначала были приняты отцом в штыки, они работали, а прибыль росла.

В 1928 году, после смерти отца, Спидан взял на себя руководство магазином на Оксфорд-стрит. В 1929 году он официально создал компанию John Lewis Partnership и начал распределять прибыль среди сотрудников.

В 1950 году Спидан полностью передал управление бизнесом сотрудникам. Спидан Льюис ушел на пенсию с поста председателя компании в 1955 году, но его идеи живут до сих пор.



Вывод: лучшие бренды стараются не только ради своих акционеров.
Каково ваше видение своего бренда?

Глава 12

Дерзость двухтысячных: что случилось, когда Virgin исполнилось восемнадцать



Ричард Брэнсон прославился в начале 1980-х годов благодаря своей компании звукозаписи Virgin Records. Он записал композицию Майка Олдфилда Tubular Bells LP, отвергнутую большинством крупных записывающих лейблов. Ее всемирный успех стал основой, на которой выросла популярность лейбла звукозаписи Virgin. Брэнсон продолжил записывать нестандартных исполнителей, создавая звезд. Примерами могут послужить The Sex Pistols и The Rolling Stones.

В 1984 году, к великому ужасу остальных директоров компании, Ричард объявил, что хочет заняться авиационной промышленностью и создать высококласную авиакомпанию с хорошим соотношением цены и качества, которая начнет работать в течение ближайших трех месяцев.

Компания Virgin ворвалась в традиционно степенный мир авиаперевозок, представив серию инноваций для пассажиров бизнес-класса и привнеся новое, дерзкое, яркое, направленное против истеблишмента отношение.

В 1992 году Ричард продал Virgin Music коммерческой организации Thorn EMI и инвестировал средства в Virgin Atlantic для финансирования последующих инноваций и дальней-

шего совершенствования сервиса. Virgin перевернула индустрию и завоевала множество умов и сердец.

По мере приближения нулевых молодая авиакомпания-выскочка, наконец, стала взрослой: в 2002 году Virgin официально исполнилось восемнадцать лет. Это был повод не только для празднования, но и для беспокойства – не постарел ли бренд и не начали терять свою свежесть, бунтарский дух?

Маркетинговая команда решила поговорить с персоналом, как они демонстрируют дух Virgin в общении с пассажирами.

Они услышали много классных историй, а самая лучшая была о шоколадных десертах.

Сьюзи (имя изменено) работала на ночном рейсе Лондон – Нью-Йорк и решила заключить безобидное пари с коллегой, стюардессой Энни (имя изменено). Девушки поспорили, кто сможет убедить большее количество пассажиров заказать шоколадный десерт.

Незадолго до того, как обе стюардессы начали толкать вдоль прохода тележки, Сьюзи засунула палец в один из шоколадных десертов и слегка вымазала правую щеку и губы.

С испачканным лицом Сьюзи подошла к первому пассажиру. «Могу ли я предложить вам десерт?» – вежливо спросила девушка, а когда он поднял глаза, добавила, возможно, с тонкой ноткой кокетства в голосе: «Рекомендую шоколадный».

Не важно, что собирался сказать пассажир, но он сразу попросил шоколадный десерт, как и следующий, и следующий пассажир, пока у Сьюзи не закончились шоколадные десерты.

Энни вернулась, не раздав и половины, проиграв коллеге вчистую.



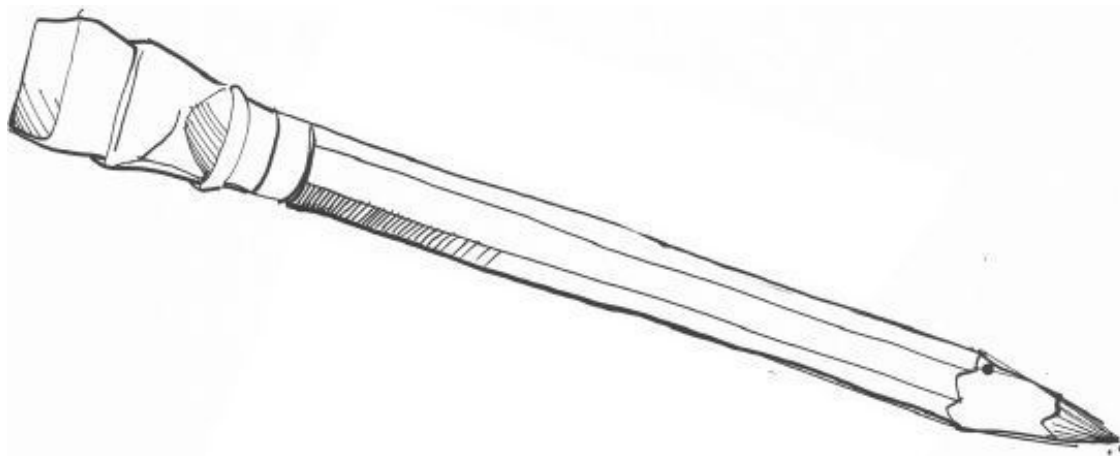
Вывод: лучшие бренды всегда придерживаются своих главных ценностей. Какие принципы лежат в основе вашего бренда (или принцип не принцип, если обходится слишком дорого)?



Примечание. Спустя пару лет консультант, который услышал историю Сьюзи, работал с авиакомпанией British Airways и спросил сотрудников отдела кадров: что, если бы одна из стюардесс сознательно испачкала лицо шоколадным десертом и ненавязчиво рекомендовала пассажирам его попробовать? Ответ: «Девушка столкнулась бы с дисциплинарными взысканиями, и, возможно, ее бы уволили». Это еще раз доказывает, что оба бренда хорошо себя определяют и имеют огромные отличия.

Глава 13

Бренд могущественнее, чем бизнес



Можно быть великим брендом, но в то же время плохим деловым предложением?

Сегодня много говорят о том, что бизнес – это бренд, а бренд – это бизнес, но для меня это не совсем одно и то же. Скорее они инь и ян организации, и история карандаша Blackwing 602 подчеркивает эти различия.

Представленный компанией Eberhard Faber во времена Великой депрессии, Blackwing 602 имел графитно-серое лаковое покрытие, необычную форму, знаковый логотип, выполненный в технике фольгирования и регулируемый ластик, размещенный в удлиненном наконечнике. Изначально карандаши продавались по 50 центов за штуку.

Но не внешний вид карандаша по-настоящему отличал его от других марок. У Blackwing получается необычайно мягкая и продолжительная линия, что позволило компании Faber с чистой совестью заявить: «В два раза меньше нажим, в два раза больше скорость».

У Blackwing 602 культовый статус и преданные поклонники. Впечатляющий список знаменитостей, поддерживающих бренд, может осчастливить любую компанию. В него входят лауреаты Нобелевской премии по литературе, художники-мультипликаторы, лауреаты премии «Оскар», поэты-песенники и композиторы, победители «Грэмми».

«Я нашел новый вид карандашей – лучшие из всех, которые у меня когда-либо были. Конечно, цена в три раза больше, но они черные и мягкие и при этом не ломаются. Я думаю, всегда буду пользоваться ими. Карандаши называются Blackwing и вправду будто скользят по бумаге», – рассказал Джон Стейнбек о своих привычках в журнале Paris Review.

Во время телевизионного интервью ведущий американского ток-шоу Чарли Роуз спросил легендарного мультипликатора Чака Джонса, создателя Багза Банни и других персонажей Looney Tunes, о ручке, которой он пользуется. Джонс мягко поправил его и добавил: «Ручка полна чернил. Этот карандаш [Blackwing] полон идей».

Несмотря на поклонников среди знаменитостей и тысячи других пользователей, в 1998 году производство Blackwing было прекращено. Проблема была связана с одной из отличительных особенностей – удлиненным наконечником для ластика. Для него нужны были специальные зажимы, которые можно было изготовить только на станке, сделанном на заказ. Когда в 1994 году компания Faber-Castell приобрела Eberhard Faber, выяснилось, что станок сломан.

Оставался достаточный запас зажимов, чтобы производить карандаши еще четыре года. После этого компания прекратила производство Blackwing, объявив, что это коммерчески нецелесообразно.

Началась паника, и все карандаши, имеющиеся в продаже, были немедленно раскуплены про запас. Они начали появляться на eBay и в стильных рекламах, и цены взлетели до \$55 за карандаш.

Поклонники начали искать альтернативу: интерес вызвали карандаши премиум-класса марки Palomino, по мнению многих, сопоставимые с Blackwing. Вскоре Palomino попросили оживить легендарный бренд в старинном, уникальном виде.

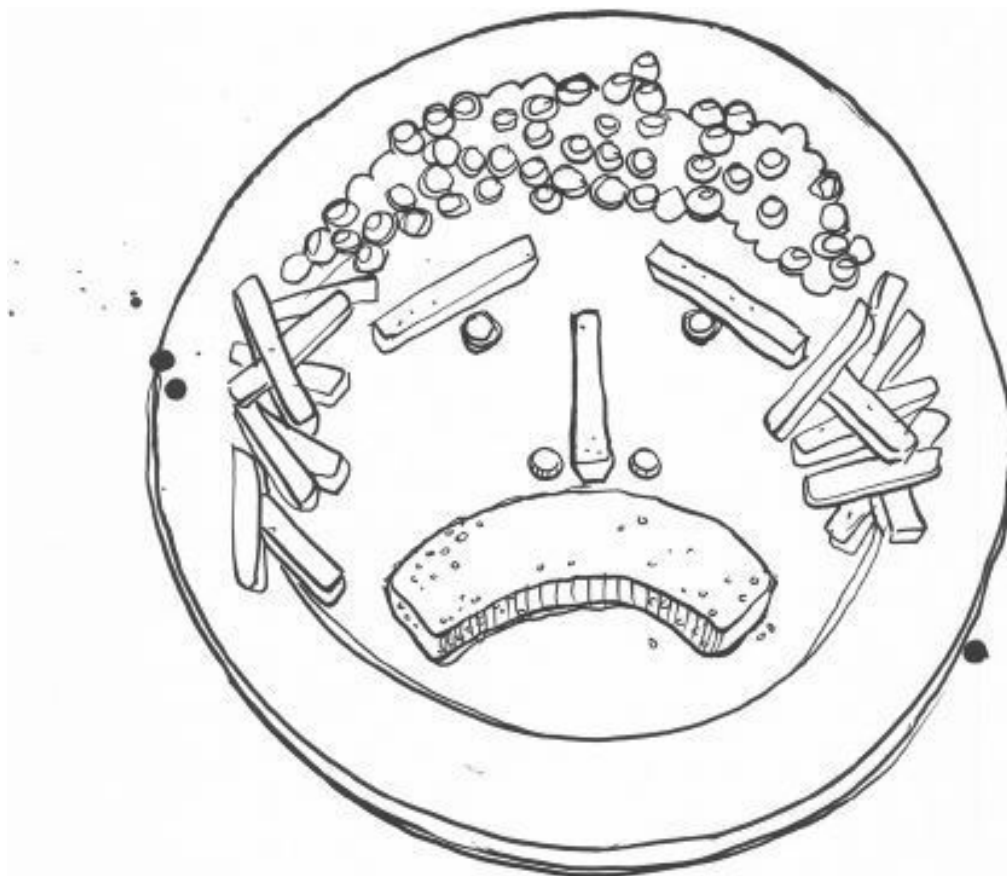
К счастью, основатель и генеральный директор Palomino Чарльз Беролзхаймер, семья которого занималась производством карандашей с середины XIX века, смог задействовать свои уникальные связи, чтобы получить разрешение вновь ввести в производство карандаш Blackwing. Palomino представила новый Blackwing в оригинальной форме (602) для истинных, преданных поклонников и обычных пользователей, а также модифицированную версию с чуть более мягким грифелем для художников. Новый Palomino Blackwing 602 продается в упаковках по двенадцать штук и стоит примерно \$20.



Вывод: бренд все-таки сильнее, чем бизнес. Что вы можете сделать, чтобы поддержать свой бренд в моменты трудностей в бизнесе?

Глава 14

Провоцировать эмоциональную реакцию в стиле полета птицы



Лучшие бренды апеллируют не только к вашей рациональной стороне: они должны вызывать эмоциональную реакцию.

Бургеры и готовые продукты Birds Eye – один из самых ярких примеров странной эмоциональной рекламы. Вообще полуфабрикаты ею слегка злоупотребляют, что приводит к неожиданным последствиям. Так, однажды рыбные палочки и их имидж стали причиной громкого развода. Но обо всем по порядку.

В 1970-х годах ролик о безответной любви Мэри к Бобу, которого интересовали исключительно говяжьи бургеры Birds Eye, развлекал зрителей Великобритании и стал одной из самых знаменитых британских реклам своего времени.

(Если вы ее не видели, наслаждайтесь: <https://www.youtube.com/watch?v=PGEIZYKed88>)

В знаменитой рекламе 1990-х годов друг Стива Шон отвлекается от карри Birds Eye на маму Стива, которая куда-то собирается. Шон, слегка смутившись, признается: «Кажется, я влюбился в твою маму». Если вы не видели этого раньше, вот еще тридцать секунд хорошо проведенного времени: <https://www.youtube.com/watch?v=c4wAP8Xp63U>)

А в 2013 году произошла реальная история с рыбными палочками, которая, кажется, положила конец браку сценариста Питера Моргана и Лилы Шварценберг.

Питер Морган, сценарист фильмов «Королева», «Последний король Шотландии» и «Фрост против Никсона», женился на Лиле Шварценберг, урожденной принцессе Анне Каро-

лине фон Шварценберг, в 1997 году. У знаменитой пары было пятеро детей, и они жили на два города: то в Вене, то в Лондоне.

После развода в серии статей для ведущего американского журнала Лиля пролила свет на их бурный брак и некоторые моменты, которые привели к расставанию.

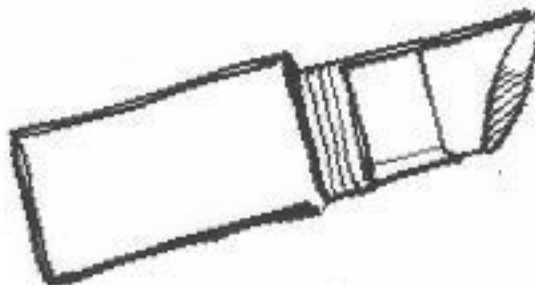
«Питер... всегда говорил, что можно оценить состояние брака по количеству рыбных палочек, которые подают на ужин за неделю, – написала она в 2013 году. – И, похоже, я в очередной раз зашла слишком далеко в своем пренебрежительном отношении к кулинарным пристрастиям Питера, поскольку... подала ему остатки еды для детей (угадайте, что это было). Он взглянул и сказал: «Мне не пять лет, и я не гребаный пингвин». Питер встал из-за стола и ушел из дома в поисках нормального ужина».



Вывод: будьте осторожны с чувствами, с которыми играете, никогда не знаешь, что может случиться. Какие эмоциональные реакции, чтобы оживить бренд, вы желаете?

Глава 15

Проницательный мерзавец



«Послушай, малыш. Я построил этот бизнес, будучи мерзавцем. Я управляю им, будучи мерзавцем. Я всегда буду мерзавцем и даже не пытайся меня изменить». Так сказал Чарльз Хаскелл Ревсон одному из старших коллег.

Ревсон был известен как трудолюбивый, трудноуправляемый, весьма конкурентоспособный руководитель компании, заявивший: «Я не конкурирую, я уничтожаю конкурентов».

Он, пожалуй, самый известный из руководителей-первопроходцев косметической промышленности, создавший одну из ведущих мировых косметических фирм и управляющий ею в течение пяти десятилетий.

Когда Elka, косметическая компания, в которой он работал, не повысила Ревсона до должности национального дистрибьютора, которую он желал получить, Ревсон решил заняться собственным бизнесом.

Вместе с братом Джозефом и химиком Чарльзом Лахманом они разработали уникальный производственный процесс, где вместо красителей использовались пигменты для создания нового вида лака для ногтей новых привлекательных матовых цветов. История гласит, что Чарльз и Джозеф вдохновились курящими голливудскими актрисами 1930 годов с алыми губами, посчитав, что красные ногти, сочетающиеся с красными губами, – именно то, что нужно этим женщинам.

Лахман внес вклад в новую компанию – свои знания в химии, а также предоставил букву «l» для названия новой компании – Revlon.

Сначала Ревсон поставлял лаки Revlon в салоны красоты. Ревсон был известен тем, что красил собственные ногти, чтобы продемонстрировать цвет, и постоянно ездил по стране на поезде, чтобы при любой возможности прорекламировать продукцию.

В 1937 году марку Revlon стали продавать в универмагах и аптеках. Для Ревсона все только начиналось. К 1940 году компания Revlon предложила клиентам целую линию продукции для маникюра, добавила к коллекции помаду и попутно стала многомиллионной организацией. На этом развитие не закончилось: компания Revlon с огромным успехом начала завоевывать рынок парфюмерии и косметики.

Ревсон стремился создать бренд, и в середине 1950 годов компания спонсировала викторину «Цена вопроса \$64 000», ставшую телевизионным феноменом и значительно увеличившую продажи. Однако в ассоциации не обошлось без разногласий. Ревсон и его брат Мартин, занимавший второе место в компании, потребовали, чтобы продюсеры контролировали вопросы, позволяющие участникам продолжать выигрывать, чтобы сохранить высокие рейтинги программы. Позднее это назвали «скандал на викторине».

Говорят, это вкупе с перфекционизмом Чарльза оттолкнуло многих бывших коллег и партнеров.

Сейчас вспоминают и другие грани характера Чарльза. Он был проницательным маркетологом, обладающим хорошей интуицией, и цитата, которая чаще всего связана с его именем, гласит: «На фабрике мы делаем косметику, в аптеке продаем надежду».

Это подчеркивает разницу между функциональным характером продукции и эмоциональной привлекательностью бренда.



Вывод: между продуктом и брендом существует большая разница. Что в действительности вы продаете?



Примечание1: Предположительно именно красный лак Revlon использовал Кристиан Лубутен для подошвы одной из своих первых моделей. Огромный успех, естественно, стал постоянным элементом дизайна. См. историю № 20 «Он знает толк в женских ножках».

Примечание2: Ревсон был не просто трудолюбивым бизнесменом. В 1956 году он основал Фонд Чарльза Х. Ревсона, в который перевел более \$10 миллионов. Фонд финансировал школы, больницы и обслуживающие организации, оказывающие услуги еврейской общине, в основном располагающейся в Нью-Йорке. После смерти Ревсон оставил фонду \$68 миллионов из своего состояния и предоставил дискреционные полномочия совету директоров для определения будущего курса фонда. В 1978 году фонд начал официальный процесс предоставления субсидий и с тех пор выделил субсидии на сумму \$145 миллионов, а его целевой капитал вырос с \$68 миллионов до \$141 миллиона.

Часть 2

Истоки

Откуда взялся этот бренд?

Когда он был создан?

Почему он был создан?

Происхождение брендов – богатейший источник рассказов о них, так как причины создания брендов разнообразны.

Многие маркетологи говорят, что бренды были созданы для удовлетворения потребностей клиентов, и действительно, касательно некоторых так и есть. Верно и то, что некоторые бренды созданы дальновидными мужчинами и женщинами; некоторые созданы людьми, которые хотели заработать на жизнь; некоторые созданы благодаря определенной проблеме, с которой столкнулся владелец бренда; некоторые позаимствовали чужую идею, а некоторые созданы благодаря чистому везению и стечению обстоятельств – благодаря подбрасыванию монетки.

Обстоятельства, в которых приходит идея, также разнообразны, и справедливо отметить, что только в некоторых из этих историй присутствовали люди, которые активно искали способы создания нового бренда.

Глава 16

На третий раз повезет



Nespresso – известный, прибыльный и весьма успешный бренд, но ему повезло лишь с третьего раза.

Технология Nespresso была создана в Научно-исследовательском институте Battelle в Женеве, а в 1974 году права на нее приобрела корпорация Nestlé. В последующие годы технология была доработана и усовершенствована, и в 1982 году запущена первая версия. Она была ориентирована на швейцарские рестораны, как способ, позволяющий небольшим заведениям легко и экономично готовить высококачественный кофе, поскольку не требовала крупных капиталовложений и не нуждалась в специально обученном персонале. Технология не прижилась, и корпорации Nestlé пришлось все начать с чистого листа.

Второй микс должен был сосредоточиться на рынке кофе для офисов. Nestlé заключили сделку с компанией, которая уже работала на офисном рынке, чтобы обеспечить распространение новой системы Nespresso (кофемашины и специальных кофейных капсул). Она была запущена в Италии, а затем, в 1986 году, в Японии. К сожалению, к середине 1987 года они сильно отставали от целевых показателей; была продана лишь половина изготовленных машин, и объемы продаж капсул тоже были низкими.

В 1988 году корпорация Nestlé сделала нечто иное. Они вышли на улицу, чтобы найти кого-то, кто смог бы открыть новую перспективу, кто не стал бы действовать как Nestlé.

Они наняли Жан-Поля Гайара, молодого руководителя, известного талантом и креативностью, который сделал имя в Philip Morris (американской международной табачной компании), оказав помощь в преобразовании ее бизнеса Marlboro Classics.

Первым неожиданным стратегическим решением Гайара было отказаться от офисного бизнеса и сосредоточиться на рынке бытовых товаров. Другими словами, человек, которого наняли привнести нечто новое, хотел продавать Nespresso на традиционном рынке Nestlé.

Второе решение продемонстрировало его талант и творческий подход. Вместо продажи через традиционный канал сбыта корпорации Nestlé – посредством торговли в продуктовых магазинах – план Гайара заключался в разделении продаж: продавать кофемашины через универмаги и другие специализированные магазины, а кофейные капсулы – напрямую владельцам. Вместо того чтобы ориентироваться на традиционный массовый рынок Nestlé, он позиционировал бренд как эксклюзивную продукцию премиум-класса. Идея Гайара заключалась в создании Клуба Nespresso, который круглосуточно принимал бы заказы, своевременно поставлял свежий кофе (в течение двух рабочих дней) и готовил специалистов, которые могли предоставить индивидуальные консультации и дать рекомендации.

Первоначальные результаты этой концепции были слабыми, и некоторые руководители Nestlé чувствовали внутреннее сопротивление. Несмотря на это, Гайар и его команда были настолько уверены в себе, что смогли убедить генерального директора Nestlé позволить продолжить работу. Говорят, что одним из факторов, который помог принять это решение, была очевидная вера Гайара в собственную идею. Он сказал, что сам выкупит права, если Nestlé прекратит поддержку проекта.

В 1990 году был создан клуб, и это был мгновенный успех.



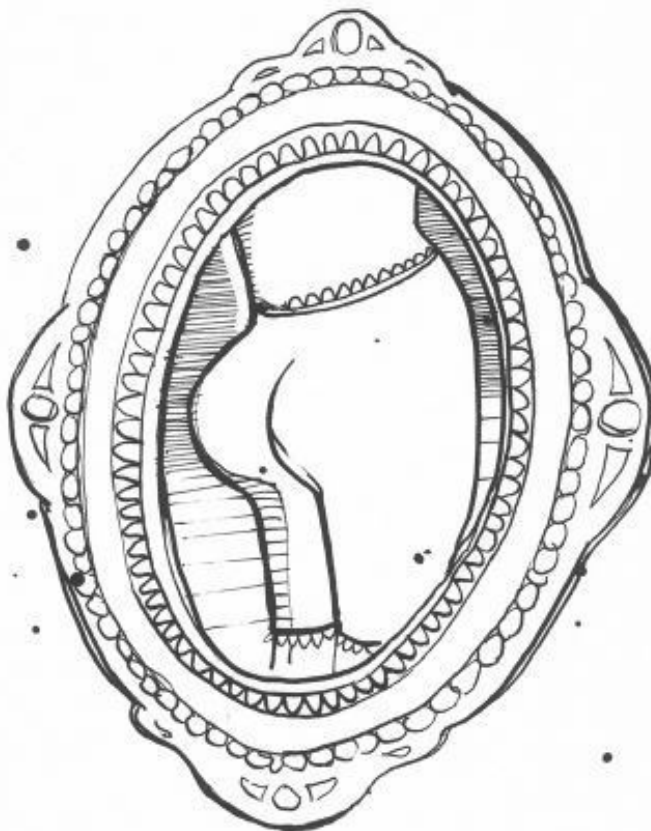
Вывод: иногда новый подход к существующему рынку может быть лучше, чем попытки играть на новом рынке по старым правилам. Каким образом вы могли бы изменить правила на существующем рынке?



Примечание: в 1998 году, после десяти лет работы, Жан-Поль Гайар ушел из компании. Но, похоже, вернулся, чтобы наступить Nestlé на пятки, создав конкурирующую компанию, производящую кофейные капсулы. Ethical Coffee Company (ЕСС) стремится бросить вызов доминирующему положению Nestlé, продавая более дешевые биоразлагаемые капсулы, которые можно использовать в машинах Nespresso. Корпорация Nestlé ответила судебным иском о предположительном нарушении патентов в отношении ЕСС и еще одного конкурента: Sara Lee.

Глава 17

Ягодицы на миллиард долларов



Сара Блейкли – единственная женщина в мире, благодарная своему целлюлиту и жиру на ягодицах.

Блейкли – женщина, превратившая идею и сэкономленные на продаже факсимильных аппаратов \$5000 в бизнес, приносящий \$250 миллионов в год.

Когда Сару спросили, откуда эта идея, она была восхитительно откровенна: «Меня вдохновила собственная задница».

Блейкли, работающей в жарком климате Флориды, не нравилось, что на ногах видны колготки, особенно когда она носила открытые туфли. Но ей нравилось, как шортики от колготок скрывали линию белья и делали тело и ягодицы более подтянутыми.

Отрезание нижней части от обычных колготок не сработало (материал обрезанной части слишком задирался вверх), и она начала искать правильный материал. В итоге, наткнувшись на решение в магазине товаров для творчества, Сара оформила собственный патент в соответствии с инструкциями из учебника Barnes & Noble и запустила свою компанию под названием Spanx.

Блейкли была не только откровенной, но и, несомненно, преданной своему делу. Как только появились первые образцы, она стала искать компании – потенциальных продавцов – в «Желтых страницах». Решив, что компания Neiman Marcus – именно тот магазин, в котором она хотела бы продавать Spanx, Сара отправилась убеждать закупщика в достоинствах новых штанишек.

Блейкли верила в силу презентации продукции и в скором времени демонстрировала свои выдающиеся ягодицы в туалете, до и после того, как надела Spanx.

Это была презентация, которая включила Spanx в перечень продукции в семи магазинах Neiman Marcus.

Когда Блейкли рассказала изготовителю образца Spanx о сделке с Neiman Marcus, она получила неожиданный ответ. Производитель был не уверен в возможной привлекательности Spanx. Блейкли вспоминает, как он сказал: «Я думал, это будут всего лишь рождественские подарки на следующие пять лет».

Блейкли была полна решимости сделать белье Spanx успешным и ничего не собиралась пускать на самотек. Она начала обзванивать знакомых, проживающих рядом с первыми магазинами Neiman Marcus, и просила их купить пару Spanx, пообещав вернуть деньги.

«Как раз когда у меня закончились деньги и друзья, Блейкли и Spanx улыбнулась удача... Опра назвала Spanx одной из своих любимых вещей», – говорит она.

Это изменило все. Продукция быстро распространилась в магазины Bloomingdales, Saks и Bergdorf Goodman. В 2001 году она подписала контракт с торговым телевизионным каналом QVC, где продала 8000 пар за первые шесть минут.

Согласно журналу Forbes, сейчас Блейкли является самой молодой женщиной-миллиардером в мире, которая всего добилась сама. И можно сказать, что Блейкли – леди с попой на миллиард долларов.



Вывод: стоит по-настоящему верить в свой бренд. Как далеко вы готовы зайти, чтобы помочь вашему бренду стать успешным?

Глава 18

Рубашка поло и сумка из кожи аллигатора



Француз Рене Лакост был теннисистом, очень хорошим теннисистом. Он выиграл семь турниров Большого шлема и в конце 1920-х годов два года подряд занимал первое место в мире.

Он не был большим поклонником одежды для тенниса того времени. Лакост считал традиционную белую теннисную форму, состоящую из рубашки с длинными рукавами, длинных брюк и галстука, очень неудобной. Одежды было очень много, чтобы стремглав нестись к сетке, отбить дроп-шот или тянуться, пробивая смэш над головой.

В статье 1979 года, в журнале People он вспомнил, как нашел решение: «Однажды мой друг, маркиз Чамли, пришел на корт в рубашке поло. «Практичная идея», – подумал я про себя».

На самом деле это было настолько практично, что Рене нанял английского портного – сшить несколько рубашек из хлопка и шерсти. И в 1926 году, на Открытом чемпионате США по теннису в Нью-Йорке, Лакост впервые появился в новой рубашке. «Вскоре их носили все», – вспоминал он.

Примерно в это же время Лакост получил прозвище – Крокодил.

Хотя по поводу самого прозвища споров не возникает, все еще ведутся споры, почему и как он получил такое прозвище. Наименее вежливой и приятной версией был намек на его длинноватый, заостренный нос. Другие говорят, он получил это прозвище за спортивную активность и решительность.

Однако самая часто цитируемая причина, что прозвище было получено в результате пари, заключенного с капитаном сборной Франции на Кубке Дэвиса, на результат матча 1927 года, где ставкой был чемодан из кожи аллигатора.

К сожалению, Рене проиграл матч и вернулся во Францию с пустыми руками, но история об аллигаторе шла впереди него. По возвращении во Францию аллигатор каким-то образом превратился в крокодила.

Каким бы ни был источник, Лакост получил новое прозвище. Друг Лакоста, Роберт Джордж, нарисовал крокодила, и Рене сразу вышел его на всех своих рубашках. Это стало личным брендом Лакоста... еще до того, как у него появился продукт.

После того как в начале 1930-х годов Лакост ушел из тенниса, это должно было измениться. В 1933 году Рене основал компанию под названием La Chemise Lacoste с Андре Жилье, который в то время был президентом крупнейшей французской трикотажной компании, и они начали выпускать и продавать рубашки, украшенные крокодилами.

Компания Lacoste по-прежнему производит и продает рубашки с характерным зеленым крокодилом. Хотя сегодня их надевают не только чтобы поиграть в теннис, а гораздо чаще.



Вывод: лучшие бренды создают особую индивидуальность. Как вы формируете индивидуальность своего бренда?

Глава 19

Как Бен и Джерри создали свой бренд благодаря курсу заочного обучения за \$5, социальной ответственности и чувству юмора



В чем рецепт успеха, если вы хотите создать один из самых известных брендов в мире?

Если это бренд Бена и Джерри, нужны двое друзей, курс заочного обучения за \$5, социальная ответственность, чувство юмора и... способность превратить проблему в возможность.

Бен Коэн и Джерри Гринфилд были друзьями детства из Нью-Йорка. Джерри учился в колледже, а потом ему не удалось поступить в медицинское училище. Бен тоже поступил в колледж, но вскоре бросил. Он пробовал силы в гончарном деле, без особого успеха.

Поэтому в 1977 году двое друзей отправили заявки и прошли заочный курс Creamery по изготовлению мороженого стоимостью \$5 в Пенсильванском государственном университете.

Именно тогда друзья столкнулись с проблемой: Бен страдал от anosmia – неспособности воспринимать запахи. Обоняние является ключевым требованием для любого начинающего шеф-повара, и его отсутствие могло стать камнем преткновения для юношей. Бен начал разрабатывать рецепты, больше полагаясь на вкус, чем на аромат. У бренда появились фирменные кусочки, которые дали начало многим ироничным названиям, таким как Chubby Hubby (Пухленький Муженек), Chunky Monkey (Лохматая Обезьяна), Karamel Sutra (Карамельная Сутра) и Cherry Garcia (Вишневый Гарсия – игра слов, отсылка к вокалисту группы Grateful Dead, Джерри Гарсии).

Следующая проблема заключалась в том, чтобы найти помещение. «Нашей мечтой было открыть магазин мороженого в хорошем теплом студенческом городке. Но во всех этих городках уже были магазины мороженого, поэтому мы оказались в Берлингтоне, в штате Вермонт».

При помощи инвестиций в размере \$12 000, из которых \$4000 они взяли в кредит, 5 мая 1978 года два деловых партнера официально открыли магазин мороженого на месте переделанной заправочной станции.

С самого начала Бен и Джерри стремились делать добро.

«С момента открытия, еще до того как получить прибыль, мы всегда давали обратную связь. Мы спонсировали мероприятия, такие как день бесплатного мороженого, открытые просмотры фильмов и уличные фестивали. Нашим бизнесом было мороженое, но настоящая миссия заключалась в создании сообщества, изменении мира к лучшему и в том, чтобы весело проводить время. Возможно, именно поэтому наши клиенты оставались верными даже в долгие холодные вермонтские зимы. Два года спустя, когда мы начали зарабатывать деньги, было вполне естественно поддержать преданное сообщество грантами».

В 1979 году они отметили юбилей, проведя первый в истории День бесплатного мороженого, который теперь стал ежегодным международным праздником.

В 1980 году они арендовали помещение старой катушечной фабрики на Южной Шамплейн-стрит в Берлингтоне и начали продавать мороженое в пинтах. Оно продавалось в продуктовых магазинах и в маленьких семейных магазинчиках, находящихся по маршруту следования Бена, который развозил продукцию на старом фургоне VW Squareback.

Первый франчайзинговый магазин Ben & Jerry открылся на шоссе 7 в Шелбурне, штат Вермонт, в 1981 году. В 1982 году старую автозаправочную станцию снесли, чтобы сделать автостоянку. Не успел шар-молот замахнуться, как на Черри-стрит в Берлингтоне возник новый магазин Ben & Jerry.

В 1985 году был создан фонд Ben & Jerry с подарком от Бена и Джерри – 7,5 % годовой донативной прибыли компании было пожертвовано на финансирование проектов, ориентированных на нужды сообщества.

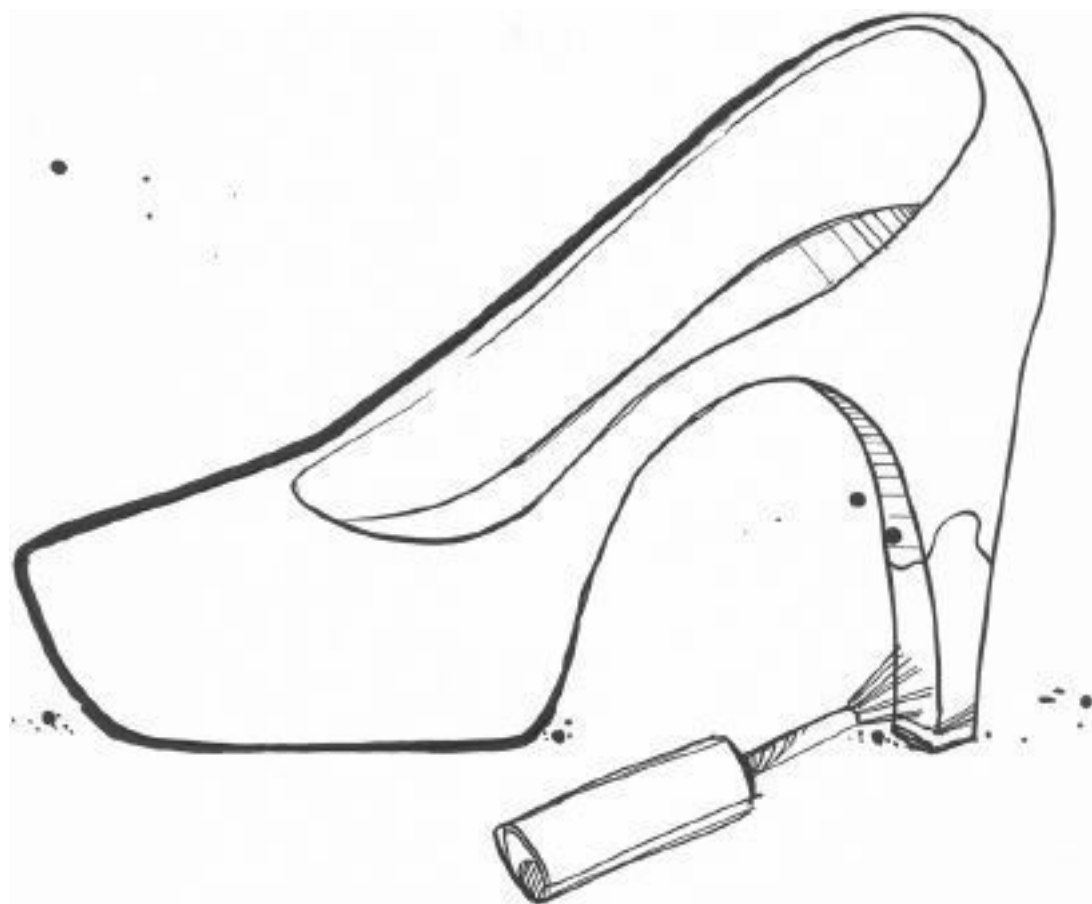
Создание фонда официально подтвердило концепцию «Двух шариков мороженого в одном рожке – ведение бизнеса, ориентированного как на создание ценности, так и на зарабатывание денег». Это стало заглавием для их книги-бестселлера 1998 года. В том же году Бен Коэн и Джерри Гринфилд были удостоены звания «Человек года» среди американских мелких предпринимателей, награду им вручил президент США.



Вывод: лучшие бренды что-то дают взамен своим сообществам. Что должен дать взамен ваш бренд?

Глава 20

Он знает толк в женских ножках



По его словам, Кристиан Лубутен «знает толк в женских ножках», так что неудивительно, что оружием своего первого вторжения в мир красоты он сделал лак для ногтей.

В сентябре 2014 года всемирно известный дизайнер обуви выпустил тридцать один оттенок лака для ногтей. Этот шаг во многих смыслах представлял собой возвращение старого долга, поскольку первый успех бренда обуви Christian Louboutin во многом обязан флакончику лака для ногтей.

Лубутен родился в Париже в 1963 году. Когда Кристиану исполнилось двенадцать лет, возле музея, расположенного рядом с квартирой его семьи, повесили билборд с изображением туфельки на шпильке. Кристиан был одержим постером, он рисовал и перерисовывал его и вскоре понял, что хочет стать дизайнером обуви.

Он начал прогуливать школу. «Я тусовался каждую ночь. У меня есть листок бумаги, в котором говорится, что за год я прогулял 92 дня». Кристиан проводил время с друзьями, устраивая вечеринки и наблюдая за девушками из The Folies Bergère и the Moulin Rouge, чьи костюмы и обувь завораживали.

В восемнадцать лет он устроился на работу в Charles Jourdan. Кристиан выполнял работу для Chanel и Yves Saint Laurent, а затем работал на кожевенных фабриках Неаполя и Флоренции. Вернувшись в Париж, Кристиан работал у Роже Вивье, которому, по его словам, обязан большинством знаний.

Расстроенный смертью Вивье, Кристиан решил изменить направление деятельности и стал садовником-декоратором. Однако вскоре заскучал по обуви и начал часами рисовать ее и создавать собственные модели.

Вскоре после смерти матери, по настоянию друга-антиквара Кристиан решил вернуться к первой любви – обуви.

«Он сказал, просто сделай это. На той же неделе я обедал со своими двумя самыми старыми друзьями, Анри и Бруно, и они сказали – да, давайте сделаем это. Говорят, нельзя совмещать дружбу и бизнес, но двадцать три года спустя наша дружба стала еще крепче, чем раньше. Анри женился на моей сестре, а Бруно стал президентом компании».

Однако, невзирая на все рисунки и эскизы, которые Кристиан делал на протяжении многих лет, увидев новый прототип, он понял, что все же чего-то не хватает.

«Мой рисунок был лучше, но я не мог понять, чем именно. Перевернув набросок, я понял, что процентное соотношение черного цвета было огромным, а на моем рисунке не было черного. Моя ассистентка красила ногти, поэтому я схватил лак для ногтей, покрасил подошву, и она стала выделяться. Это подчеркнуло каблук и озарило туфлю.

Новые туфли с ярко-красной подошвой мгновенно стали популярными, и теперь Louboutin – мировой бренд с магазинами в более чем пятидесяти странах.

Теперь бренд планирует новый шаг, и вскоре вы сможете покрасить ногти в тот же цвет, что и ваши каблуки, при помощи флакончика Rouge Louboutin.

У каждого шестнадцатигранного стеклянного флакончика есть восьмидюймовый, похожий на острый каблук колпачок и красное доньшко, как и у его музы. Острая крышка имеет ту же высоту, что и каблук Ballerina Ultima, который является самым высоким среди моделей бренда. Вы можете подбирать к туфлям не только соответствующую сумочку, но и цвет ногтей.

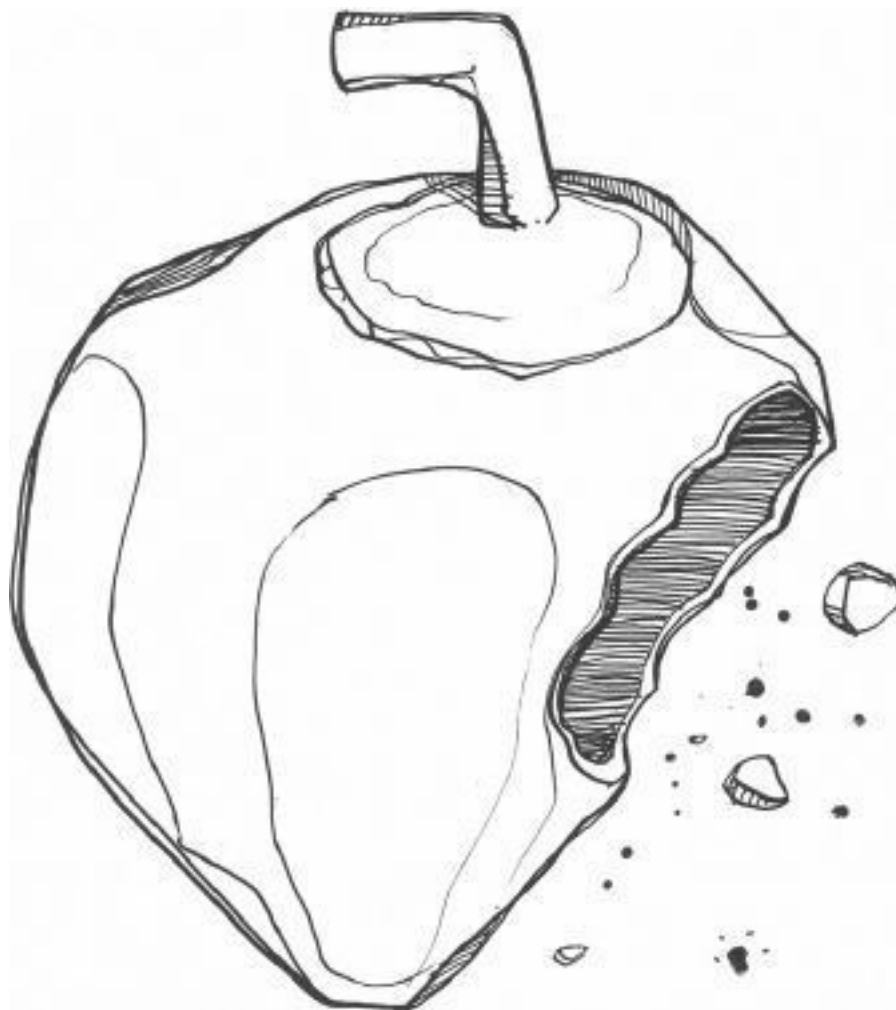
«Красная подошва родилась благодаря красному лаку. Я возвращаю ногтям то, что туфли взяли у них много лет назад».



Вывод: стоит сделать ваш бренд поистине неповторимым. Как вы добиваетесь неповторимости своего бренда?

Глава 21

Ненасытное любопытство Йохана



В сказке «Слоненок» Редьярд Киплинг пишет: «Великая серо-зеленая, мутная река Лимпопо, берега которой покрыты хинными деревьями». Это не только место, где слоненок поплатился за свое ненасытное любопытство и его черноватый, толстый нос был растянут в хобот, именно там создан Peppadew – бренд, который производит сладкий пикантный перец.

История первых со времен киви новых плодов, которым суждено было появиться на мировом рынке, начинается близ реки Лимпопо, в Южной Африке, в один из дней 1993 года. Бизнесмен и фермер Йохан Стинкамп осматривал сад своего загородного дома в Восточно-Капской провинции в Южной Африке и заметил необычного вида куст. Он гордо стоял, ломясь от маленьких ярко-красных плодов, которые, по мнению Йохана, выглядели как нечто среднее между миниатюрным красным перцем и помидором черри.

Очевидно, Йохан обладал неким ненасытным любопытством слоненка, поэтому осторожно надкусил один плод. Он был награжден уникальным, восхитительным, острым, но при этом сладким вкусом.

Позже Йохан обнаружил, что растение было сорта (тип растения, отобранный по особым характеристикам, которые сохраняются таковыми при размножении) *Capsicum baccatum*. Йохан обнаружил, что у него умеренная острота, около 1177 баллов по шкале Сковилла (шкала, измеряющая степень жгучести разных перцев), но так и не узнал, откуда появился куст.

«Вопрос происхождения этого растения все еще открыт, но мы думаем, что оно родом из Центральной Америки. У меня есть свои подозрения, как оно оказалось в Южной Африке, поскольку предыдущий владелец дома, где Йохан впервые его обнаружил, был ботаником, который довольно много путешествовал по Центральной Америке», – сказал Фил Оуэнс, действующий исполнительный директор Peppadew International.

Понимая, что, возможно, открыл нечто действительно новое, Йохан сохранил несколько семян первого урожая, которые затем культивировал. В то же время он разработал секретный рецепт маринада, который производится по сей день. Затем Йохан начал консервировать перец и продавать его на местном уровне.

Он назвал новый бренд Peppadew – название из двух слов, в котором вкус перца смешался со свежим, легким образом утренней росы.

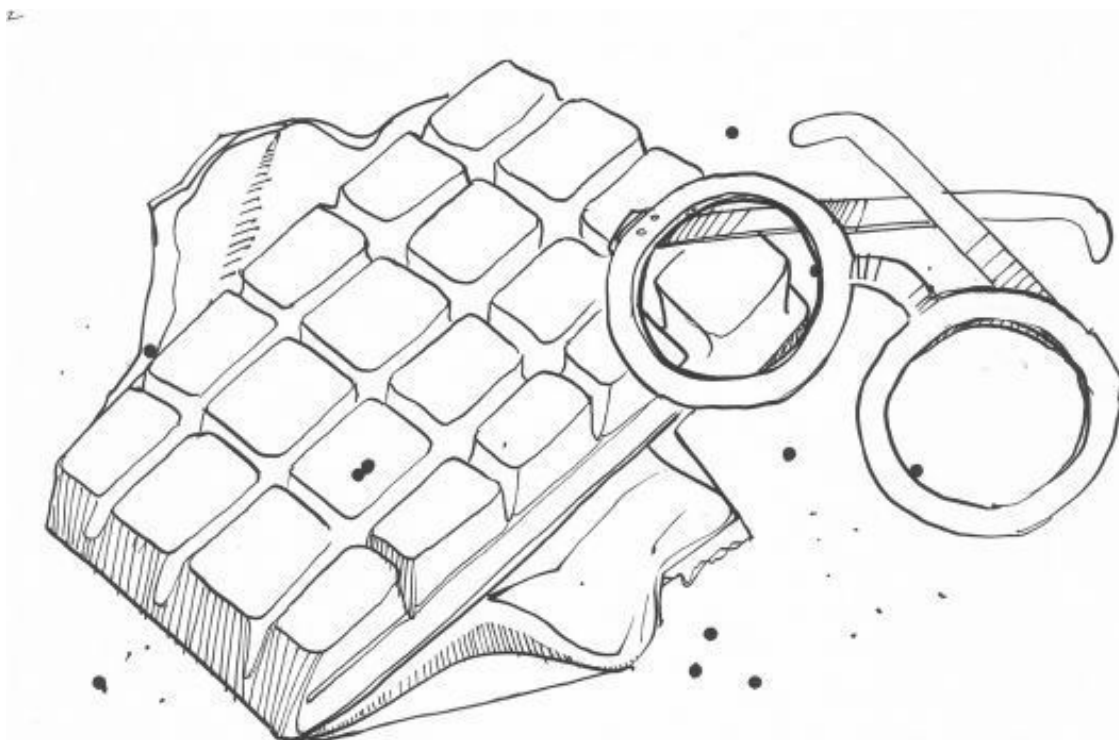
Если бы он сделал это несколько тысяч лет назад, слоненок мог бы добавить несколько сотен банок Peppadew к провизии, которую взял в судьбоносное путешествие к реке Лимпопо – «сто фунтов бананов (маленьких и красных), сто фунтов сахарного тростника (длинного и фиолетового) и семнадцать дынь (зеленоватых и хрустящих)».



Вывод: иногда хорошая идея находится прямо перед вами. Что является настолько очевидным, что вы, возможно, упустили это из виду?

Глава 22

Окулист и националист



Fazer Blue, или, точнее, Fazerin Sininen на финском, – поистине культовый бренд шоколада из Финляндии, где его иногда называют частью культурного наследия.

Впервые выпущенный в 1922 году, шоколад до сих пор регулярно возглавляет рейтинг ежегодного маркетингового исследования, проводимого местным журналом Markkinointi & Mainonta [Marketing and Advertising].

Хотя на характерной синей обертке шоколад носит имя основателя компании Карла Фацера, происхождением он обязан его сыну, Свену.

Карл Отто Фацер родился в Хельсинки в 1866 году и вопреки желанию отца решил стать кондитером. Он изучал выпечку в Берлине, Париже и Санкт-Петербурге, прежде чем 17 сентября 1891 года открыл французско-русскую кондитерскую фабрику на Glogatan 3 в Хельсинки. Успех позволил Фацеру открыть шоколадную фабрику в районе Rödbergen.

С благословения Карла Свен занялся процветающим бизнесом и наткнулся на рецепт, которому суждено было стать Fazer Blue.

Свен работал на фабрике вместе с поставщиком английского оборудования по имени Шаллер и узнал, что зять Шаллера страдает от болезни глаз.

Один из родственников Свена был окулистом, которому Свен любезно представил Шаллера. Врач смог вылечить зятя Шаллера, но отказался взять деньги.

Понимая, что должен семье Фацер, Шаллер подарил Свену особый рецепт молочного шоколада, который получил от швейцарского мастера-кондитера.

Рецепт послужил основой для создания Fazer Blue. Именно Карл решил завернуть новый шоколад в синюю обертку. Теперь синий цвет имеет особое значение для финнов, ассоциируясь с миром, природой и национальной гордостью.

Еще одна финская концепция, которую, возможно, имел в виду Карл, была «sininen hetki» – синий момент, – определенное время, обычно перед рассветом или перед закатом,

когда пейзаж окрашен в синий цвет. Это момент, тесно связанный с миром и спокойствием. Фацер использовал понятие «sininen hetki» в своей рекламе, говоря, что Fazer Blue – шоколад «для маленьких синих моментов».

Однако ряд авторов полагает, что истинная причина, по которой Карл выбрал синий, в том, что он был националистом. Синий уже давно является одним из национальных цветов Финляндии. Флаг страны сине-белый.

Финляндия заявила о независимости только в 1917 году; ранее она была русским Великим княжеством Финляндским. Карл, как и многие другие, возражал против «русификации» Финляндии в течение двух предшествующих этому десятилетий.

Примеры русификации включают случаи, когда правительство, в основном состоящее из русских, запретило использование финских марок и упразднило финскую почтовую службу, заменив ее российской системой. В знак протеста Карл напечатал финские марки на шоколадных обертках вместе с фотографиями влиятельных финнов.

Поэтому синий был очевидным выбором для такого истинного националиста, как Карл. Синему оттенку Fazer Blue предстояло стать особенно важным. Fazer была первой компанией в Финляндии, запатентовавшей цвет. Синий цвет торговой марки был запатентован 30 апреля 2001 года: это означает, что только Fazer разрешено продавать или рекламировать продукцию определенного оттенка.

Как ни странно, в то время как его почти повсеместно называют Fazer Blue, на упаковке не используется и никогда не использовалось слово «синий». На веб-сайте компании отмечается, что «действительно, цвет является символом продукта, и слово «синий» даже не нужно упоминать».



Вывод: визуальные подсказки могут быть сильнее, чем письменные. Какую информацию о своем бренде вы можете лучше донести при помощи образов и цвета?

Глава 23

Полковник, секретный рецепт и 600 рукопожатий



Что общего между Фредом Астером, Вупи Голдберг, Элвисом Пресли, папой Иоанном Павлом II и полковником Харландом Сандерсом?

На самом деле все они были полковниками Кентукки. Полковник Кентукки не является военным титулом. Это высшее почетное звание, присуждаемое штатом Кентукки. Звание присуждается губернатором и госсекретарем отдельным лицам в знак признания особых достижений и за выдающиеся заслуги перед обществом, государством или нацией. Харланд Сандерс был награжден дважды.

Харланд Сандерс родился в 1890 году и вырос на ферме близ Генривилла, штат Индиана. Отец Харланда умер, когда ему было шесть лет, и мать была вынуждена пойти работать, поэтому маленький Харланд присматривал за двумя младшими детьми. Большую часть семейных ужинов должен был готовить он, и в семь лет мальчик освоил множество блюд.

В тринадцать лет Сандерс ушел из дома и не сразу применил эти кулинарные навыки. Он работал сельскохозяйственным рабочим, проводником трамвая, служил рядовым на Кубе, был помощником кузнеца, пожарным на сортировочной станции, страховым агентом и продавцом покрышек.

В 1930 году, в возрасте сорока лет, карьера сделала еще один виток, и Сандерс пошел работать на заправочную станцию Shell на шоссе 25, недалеко от Северного Корбина, небольшого городка на краю гор Аппалачи в Кентукки.

Он превратил подсобку в небольшую зону приема пищи, поставив обеденный стол, и начал подавать блюда голодным путникам. Работа была многогранной, Сандерс был и оператором станции, и шеф-поваром, и кассиром.

Бизнес процветал, и в 1934 году Сандерс купил большую заправочную станцию на другой стороне дороги, разместил в зоне приема пищи шесть столов и начал продавать жареную курицу. В течение следующих нескольких лет он экспериментировал с рецептами, пытаясь найти собственный идеальный рецепт цыпленка. Наконец Сандерс остановился на том, что теперь известно как «Оригинальный рецепт» – секретная смесь из одиннадцати трав и специй. Хотя он никогда публично не раскрывал рецепт, полковник Сандерс признавался в использовании соли и перца и утверждал, что ингредиенты «стоят на полке у каждого».

Чтобы повысить мастерство, Сандерс прошел восьминедельный курс управления ресторанами в Школе гостиничного хозяйства Корнеллского университета.

К 1936 году бизнес стал настолько успешным, что Сандерс получил свой первый титул полковника Кентукки от губернатора Руби Лаффана. В следующем году Сандерс расширил ресторан до 142 мест. В 1940 году он приобрел придорожный мотель, получивший название The Sanders Court & Café (Двор и кафе Сандерса).

В 1950 году губернатор **Лоуренс Уэтерби** вновь присудил Сандерсу звание полковника Кентукки, после чего предприниматель начал создавать подходящий статусу имидж (отрастил козлиную бородку и начал носить черный сюртук, который позже сменил на белый костюм с галстуком-бабочкой) и начал представляться как полковник. По словам биографа Джошуа Озерски, его партнеры и служащие согласились с новым титулом «сначала в шутку, а затем всерьез».

Затем, в 1955 году, фортуна отвернулась от Сандерса: в обход Корбина была построена межштатная автомагистраль I-75, перенаправляющая большую часть проходящего трафика прочь от его ресторана и мотеля.

Недвижимость Сандерса была продана с торгов.

Демонстрируя истинный предпринимательский дух, полковник решил разработать бизнес-модель, основанную на его набирающей популярность курице. Впоследствии он разработал франчайзинговую операцию. Сандерс начал путешествовать по стране на машине, готовя свою курицу для владельцев и сотрудников ресторанов. Если реакция была положительной, Сандерс предлагал сделку, скрепленную рукопожатием, предусматривающую выплату в пять центов с каждого проданного цыпленка.

Идея была не так уж нова. В 1952 году Сандерс успешно продал франшизу своего рецепта курицы Питу Харману, управляющему одного из крупнейших ресторанов Солт-Лейк-Сити.

Харману суждено было сыграть большую роль в успехе новой операции. Его называли «виртуальным соучредителем» этой сети.

Именно Харман нанял Дона Андерсона, художника, рисующего вывески, который придумал фразу: «Жареный цыпленок Кентукки». Сандерс принял название, чтобы отличать свой продукт от обжаренного во фритюре «Южного цыпленка», представленного в других ресторанах. Харман утверждал, что за первый год продажи «Жареного цыпленка Кентукки» в ресторанах выросли более чем втрое.

Именно Харман запатентовал фразу: «Так вкусно, что пальчики оближешь», впоследствии распространенную на все рестораны сети. В 1957 году именно Харман стал автором концепции «полноценного обеда в ведерке»: он предлагал четырнадцать кусочков курицы, пять булочек и пинту соуса за \$3,50 (\$25,50 в ценах 2014 года). Первые пятьсот ведерок Харман получил от коллеги-концессионера из Денвера. Последний купил их у торговца и, не зная, что

с ними делать, обратился к Сандерсу. Сандерс связался с Харманом и в качестве одолжения попросил его воспользоваться упаковкой.

К 1964 году в Соединенных Штатах и Канаде было шестьсот франчайзинговых торговых точек, и, решив завершить карьеру, полковник Сандерс продал свою долю бизнеса в США за \$2 миллиона.

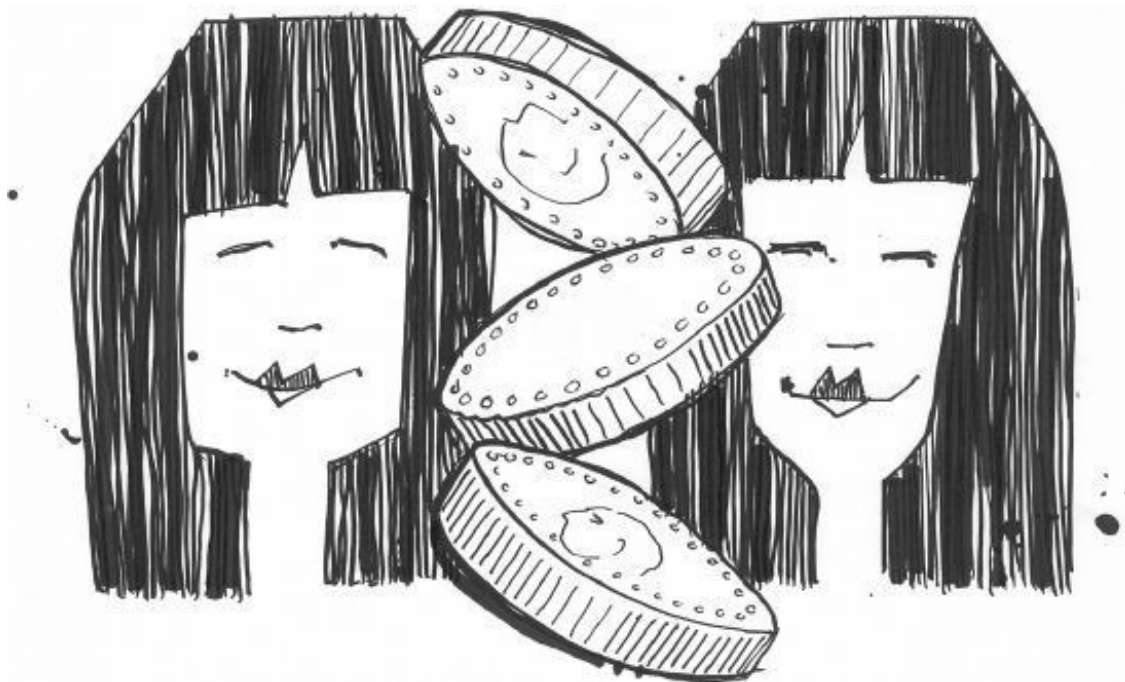
Полковник Харланд Сандерс скончался 16 декабря 1980 года, в девяносто лет.



Вывод: лучшие бренды могут быть созданы благодаря различным бизнес-системам. Существует ли новая бизнес-модель, которая может преобразовать ваш бренд?

Глава 24

Орел или решка



«Орел – и мы откроем кофейню; решка – это будет магазин косметики». Будущее Джин и Джейн Форд определила монетка.

После окончания Индианского университета Джин и Джейн, близнецы шести футов ростом, переехали в Нью-Йорк, чтобы попробовать прорваться в модельный бизнес. Одновременно со съемкой для каталогов I. Magnin и Macy's они работали продавщицами и уборщицами.

В 1973 году они решили переехать в Сан-Франциско. «Я приехала, чтобы найти мужа», – позже призналась Джейн, в то время как Джин чувствовала, что нужно действовать, прежде чем жизнь не прижала ее к стенке! «Я приехала, потому что сожгла все мосты между собой и вечеринками до утра».

Год спустя они получили то, чему суждено было стать самой прославленной работой в модельном бизнесе – роль девушек в рекламном ролике Calgon Bath Oil Bead. «Нужны были близняшки-блондинки, – сказала яркая брюнетка Джин, – но они не смогли найти никого, кто мог бы говорить. Нам показали сценарий и сказали: «Они могут говорить! Подпишите с ними контракт!» Это был большой прорыв».

Спустя пару лет, после получения строгого письма от матери: «не тратьте впустую свое образование», девушки решили попробовать найти образованию хорошее применение. После долгих обсуждений все свелось к двум идеям. Не сумев принять решение, они решили доверить окончательный выбор воле случая – подбросить монетку: орел – откроют кофейню; решка – магазин косметики.

Выпала решка, и в 1976 году сестры открыли «The Face Place» в Мишен Дистрикт в Сан-Франциско.

Превращение магазина косметики в косметический бренд началось вскоре после необычной просьбы необычного клиента.

Джин вспоминает...

«Однажды утром в магазин ворвалась потрепанного вида стриптизерша. В какой-то хипповской майке. Чулки в сеточку порваны. Пьяная в хлам. Она оперлась обеими руками на прилавок и сказала: «Здрааасте... Мне нужно кое-что особенное». Это «кое-что особенное» на самом деле должно было позволить ее соскам оставаться розовыми. Видимо, все, что она на них наносила, стиралось к середине представления, потому что «когда я танцую, я потею».

«Мы с Джейн переглянулись и сказали: у нас это есть. Только сейчас нет в наличии. Приходите завтра. Джейн пришла ко мне в квартиру, и мы взяли пачку красной пищевой краски, глицерин, лепестки роз... положили это в блендер и выпарили. Получилась такая стойкая вещь!»

Они разлили массу в два маленьких стеклянных флакончика с пробковыми крышками. Джейн нарисовала розу, добавила слова *rose tint*, и девушки приклеили этикетки к пузырькам.

Джейн вспоминает: «Девчонка приходит на следующий день – в том же виде, чтобы получить товар. Через неделю она вернулась и сказала: у меня все закончилось, и все мои друзья хотят это. Моей компашке это нужно». Мы сказали: «В пятницу у нас будет еще двадцать четыре флакончика для ваших выходных». С тех пор спрос резко возрос, и, как вспоминает Джин, сначала это была очень специфическая публика. «Стриптизерши, балерины, геи приходили со словами: я хочу этот *Rose Tint*». Вскоре его стали продавать широкой аудитории. В 1990 году название заменили на *Benetint*, и теперь он продается как тинт для губ и щек. Он по-прежнему является бестселлером бренда, и более десяти миллионов пузырьков продано клиентам, среди которых Сара Джессика Паркер, Николь Кидман, Кейт Хадсон, писательница Даниэла Стил. В 1990 году название бренда также изменилось, и теперь во всем мире он известен как *Benefit* и живет согласно собственной эксцентричной философии девушек:

The Benefesto

Мы верим, что работать нужно с улыбкой.

В то, что именно с улыбки начинается красота.

Мы верим в быстрые и невероятные beauty-решения.

В то, что привлекательность – умение жить смеясь
и никогда не опускать руки.

Мы верим, что, если успех не пришел сразу, нужно
лишь нанести больше помады.

Что благодаря привлекательности можно добиться
всего.

И если не можешь быть умницей, будь красоткой.

Мы уверены, смех – лучшая косметика!

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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