

Содержание

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

Часть первая

ПОГОНЯ ЗА «НОВОЙ РОСКОШЬЮ» 19

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

Часть вторая

ЛИДЕРЫ 121

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

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

Роскошь: философский и исторический контекст 325

О наших источниках информации 331

Предисловие к изданию

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

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

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

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

Краткий курс истории. Советская эра: жажда роскоши

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Падение «железного» занавеса

С разрушением советского строя изменилась и торговая система. Масса импортных товаров хлынула на пустой пост советский. Значительное количество товаров, в том числе и под известными брэндами, стали доступны практически в каждом сегменте ТНП. Как правило, известные западные брэнды заняли лидирующие позиции на постсоветском рынке, чему в немалой степени способствовал «голод» потребителей на качественные и разнообразные товары. Многие производители сумели быстро перестроиться и, уловив тенденцию, начали активно создавать собственные брэнды. Одни из них пошли по пути имитации западных производств, создавая псевдоимпортные торговые марки. Другие создавали брэнды для уже существовавших российских продуктов (например, «ЖАКО» как брэнд для зефира в шоколаде). Постепенно потребление перестает сдерживаться недостаточным предложением, особенно в сегменте товаров средней ценовой категории. Однако низ-

кие доходы подавляющей части населения представляют собой серьезный барьер для потребления, особенно премиальных товаров и товаров класса «люкс». В настоящее время в Украине складывается ситуация «товарного изобилия» при отсутствии у большей части населения достаточных денежных средств, особенно для приобретения товаров класса «премиум» или «люкс».

Уровень доходов и потребление премиальных товаров

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

В Украине данный феномен применим в большей мере к наиболее состоятельным слоям общества — семьям, в которых доход составляет около 800 у.е. в месяц. Вполне обоснованным будет предположение, что большинство из этих потребителей скорее будут покупать пиво «Корона» по 30 гривен за бутылку 0,33 л, нежели то, что стоит 10 гривен, женское белье в «Клео» за 100 евро, а не комплект попроще за 150 гривен. Они скорее предпочтут коробку конфет «Ferrero Rocher» за 75 гривен, а не просто набор шоколадных конфет за 20 гривен.

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

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

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

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

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

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

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

Новая роскошь

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Введение

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Предисловие

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Часть первая

Погоня за «новой роскошью»

В погоне за «новой роскошью»: общие соображения

Средний американский покупатель готов платить больше.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Характеристики «новой роскоши»

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

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

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

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

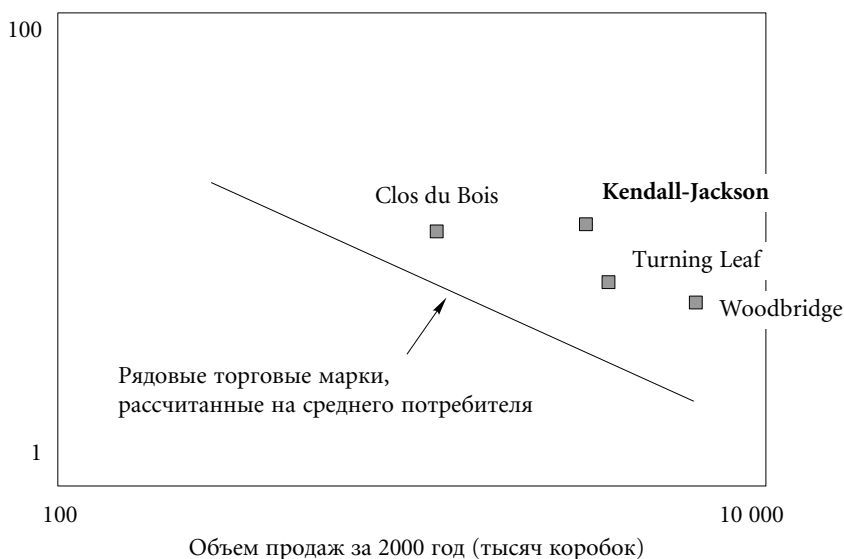
Товары «новой роскоши», несмотря на широкий спектр цен и разнообразие категорий, имеют некоторые общие характеристики, отличающие их как от супердорогих товаров или «старой роскоши», так и от рядовых, средних по цене товаров, нацеленных на потребителя со средним уровнем доходов. Важнее всего то, что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

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

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

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

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



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

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

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

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

Причины, вызвавшие явление «новой роскоши»

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Образование системы

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

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

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

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

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

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

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