

Джайлс Льюри

Дважды лауреат премии IPA Advertising Effectiveness Awards

Как Соса·Сола завоевала мир



101 УСПЕШНЫЙ КЕЙС
ОТ БРЕНДОВ С МИРОВЫМ ИМЕНЕМ

Джайлс Льюри
Как Coca-Cola завоевала
мир. 101 успешный кейс от
брендов с мировым именем
Серия «Лучший мировой опыт»

indd предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=43452995

*Джайлс Льюри Как Coca-Cola завоевала мир. 101 успешный кейс от
брендов с мировым именем:
ISBN 978-5-04-098935-5*

Аннотация

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

Содержание

Предисловие	10
Часть 1	16
Глава 1	18
Глава 2	21
Глава 3	27
Глава 4	31
Глава 5	34
Глава 6	39
Глава 7	42
Глава 8	45
Глава 9	50
Глава 10	55
Глава 11	57
Глава 12	60
Глава 13	64
Глава 14	68
Глава 15	71
Часть 2	75
Глава 16	76
Глава 17	80
Глава 18	84
Глава 19	87
Глава 20	91

Глава 21	95
Глава 22	99
Глава 23	103
Глава 24	109
Глава 25	114
Глава 26	118
Глава 27	122
Глава 28	127
Глава 29	131
Глава 30	136
Глава 31	140
Глава 32	145
Глава 33	150
Глава 34	153
Глава 35	158
Глава 36	162
Глава 37	166
Часть 3	171
Глава 38	173
Глава 39	177
Глава 40	181
Глава 41	185
Глава 42	188
Глава 43	191
Глава 44	196
Глава 45	199

Глава 46	202
Глава 47	206
Глава 48	210
Глава 49	214
Глава 50	217
Часть 4	220
Глава 51	221
Глава 52	225
Глава 53	228
Глава 54	232
Глава 55	235
Глава 56	240
Глава 57	245
Глава 58	249
Глава 59	253
Глава 60	257
Глава 61	261
Глава 62	265
Глава 63	270
Глава 64	274
Глава 65	279
Глава 66	283
Глава 67	287
Глава 68	291
Часть 5	295
Глава 69	296

Глава 70	300
Глава 71	304
Глава 72	307
Глава 73	310
Глава 74	314
Глава 75	317
Глава 76	322
Глава 77	326
Глава 78	329
Глава 79	333
Часть 6	339
Глава 80	340
Глава 81	343
Глава 82	346
Глава 83	349
Глава 84	353
Глава 85	357
Глава 86	361
Глава 87	365
Глава 88	369
Глава 89	373
Глава 90	377
Глава 91	381
Глава 92	385
Глава 93	389
Часть 7	394

Глава 94	395
Глава 95	399
Глава 96	403
Глава 97	408
Глава 98	412
Глава 99	416
Глава 100	420
Глава 101	424
Мораль	430
Послесловие	451

Джайлс Льюри
Как Соса-Соса
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. Близо и лично

Личные истории – еще один способ создания эмоциональ-

ной 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, ней-

минг и айдендика, 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 Соса-Сола 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 полу-

чать заявки на первые разливочные франшизы на Луне.



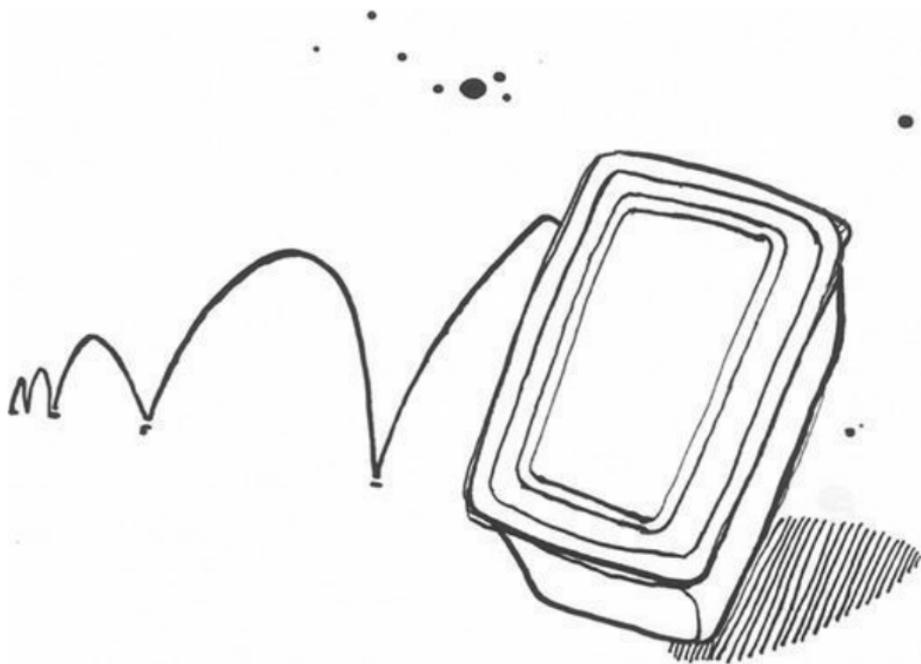
Вывод: хороший пиар может быть самой эффективной и самой дешевой рекламой. Какую пиар-акцию может устроить ваш бренд?



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 «a», 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 «a», 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 Беве-ридж.

Она была в ярости и начала искать другие возможности. На совещании по продажам произошел 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 жен-

щин-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: возникла 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 позволила 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 таковыми 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?

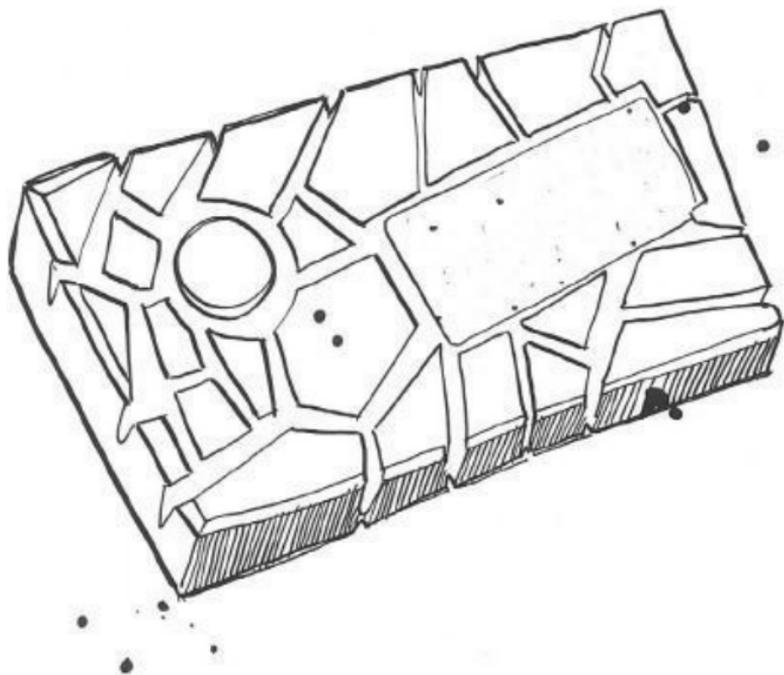


Примечание: к сожалению, статья в Business Week посеяла семена раздора между Таппером и Уайз. Таппер посчитал, что внимание журнала к Уайз, по всей видимости, приуменьшает его роль как президента компании. Он направил Уайз письмо: «Каким бы прекрасным исполнительным директором Вы ни были, мне все равно 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. Акций 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 Choclonely 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 Аф-

рике.

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» (одинокий) – 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 всмотреться 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.

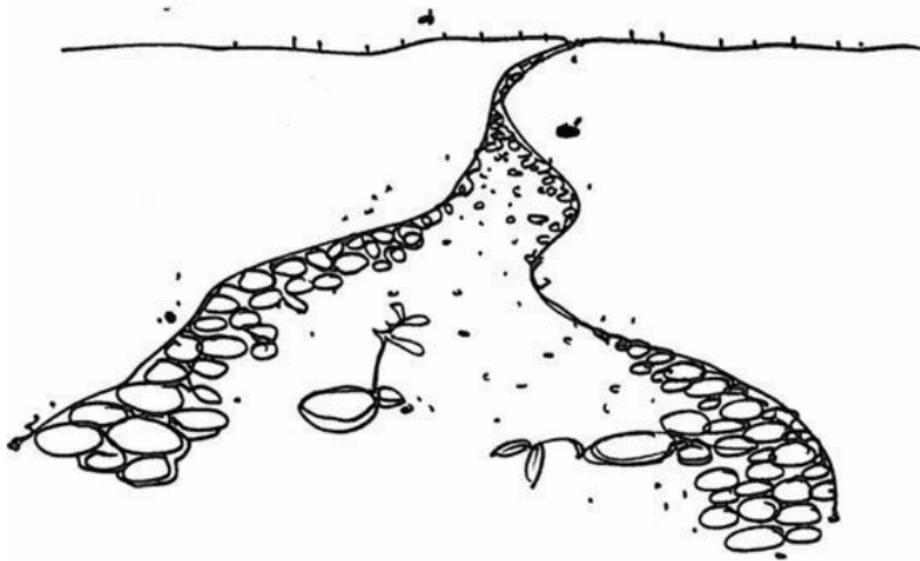
На Topy's все еще поступают жалобы. Но вместо того чтобы меняться, компания счастлива, что есть уважительная причина снова рассказать свою историю.



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 закоротить 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 приезде 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.

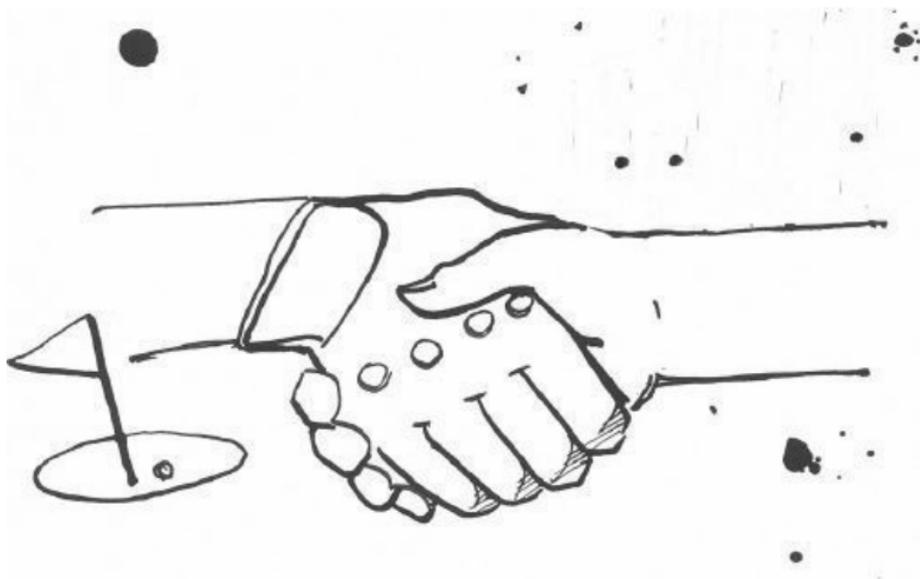
Это было в 1967 году, и с тех пор дорога тщательно поддерживается в том же ужасном состоянии. Volkswagen до сих пор уверен, что для производства лучших машин нужны самые ужасные тестовые условия.



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, охва-

тив 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 рукопо-

жати.



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 сэ,

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 «удельывает» 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.

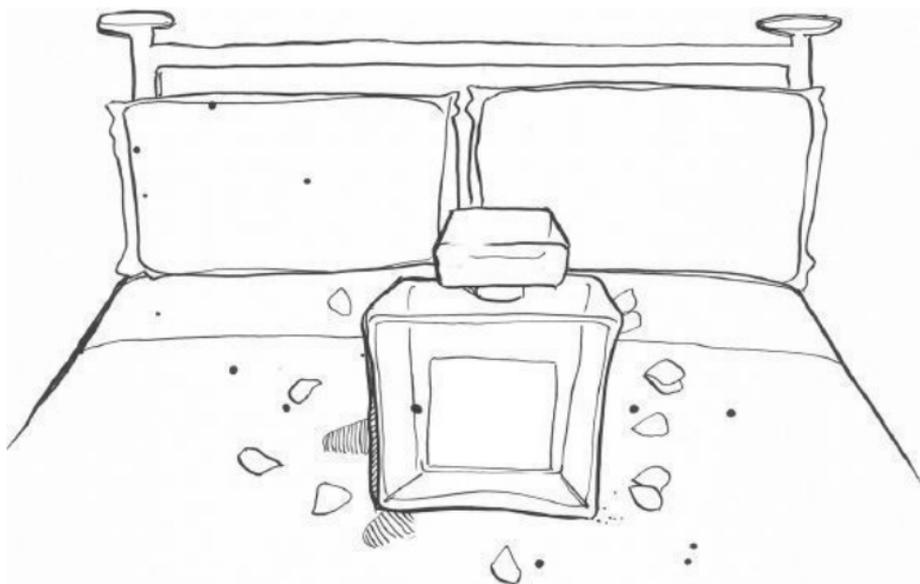
Письмо можно увидеть в Музее Генри Форда в Дирборне, штат Мичиган.



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.

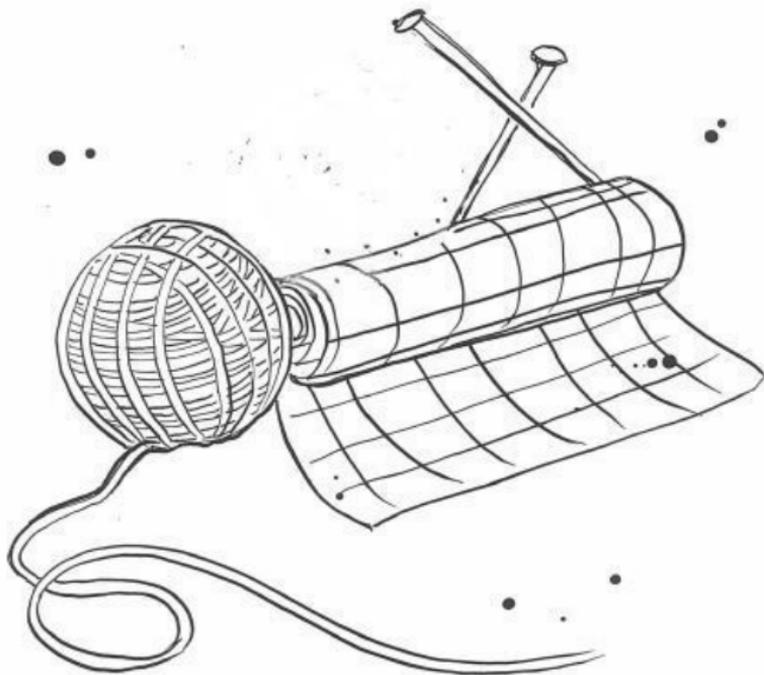


Вывод: поддержка знаменитости может быть

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 Скьярра, 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 дру-

гом 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 тетушка 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: $24 \times \$12 = \$1440 - \$1000$ 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!»

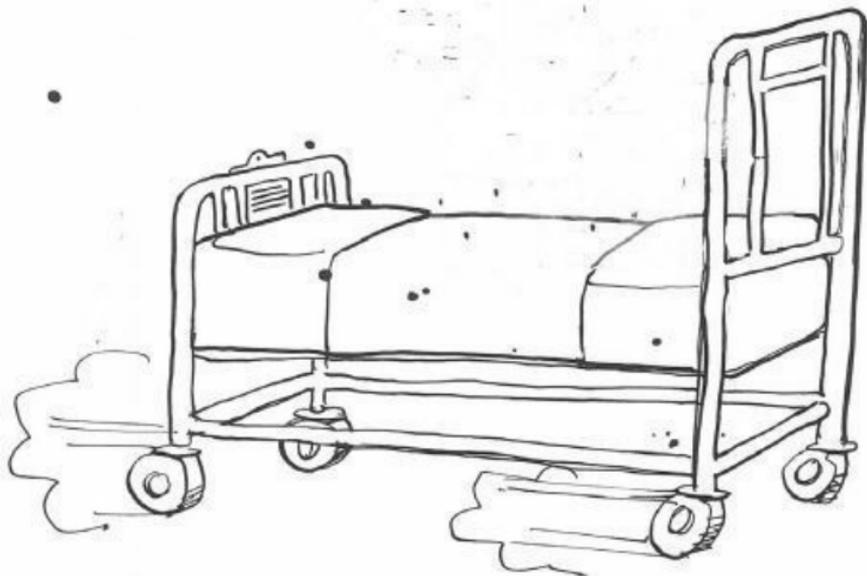
Первоначальная цель Джейка и Джейкоба «делать что-то забавное» актуальна и по сей день.



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 рассказал, 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 Пиноккио 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?

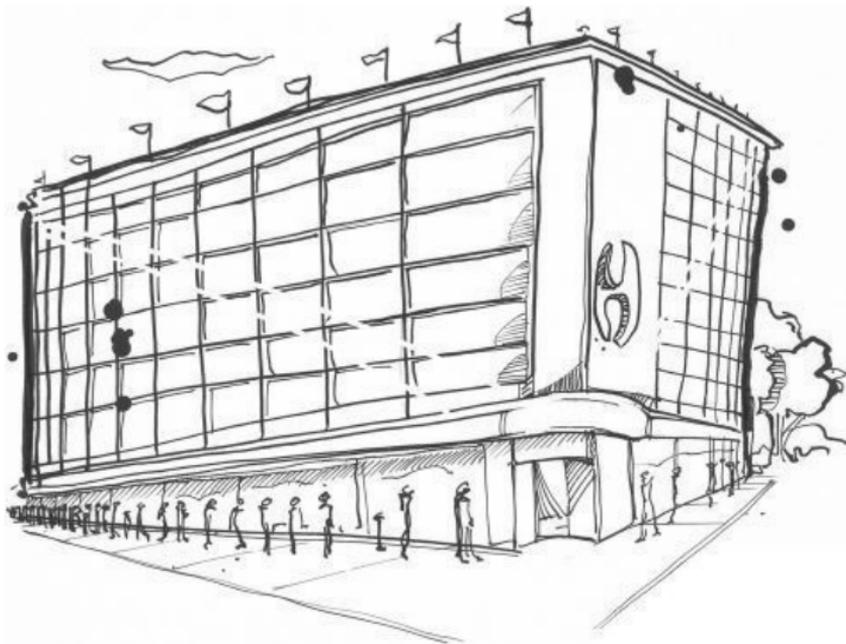
«Рой подумал, если из проекта ничего не выйдет, они смогут продать здание соседней клинике», – сказал Энди Берд.



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 воз-

гласами.

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 бла-

годаря 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 высококлассную 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 дальнейшего усовершенствования 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, бунтар-

ский дух?

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

Они слышали 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.



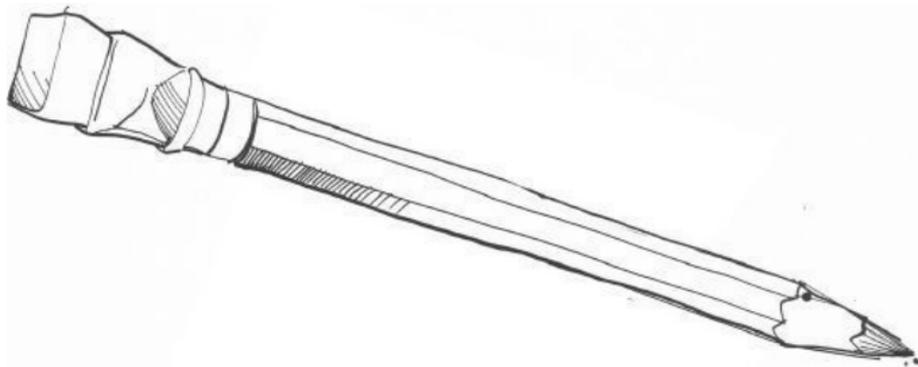
Вывод: лучшие бренды всегда придерживаются своих главных ценностей. Какие принципы лежат в основе вашего бренда (или принцип не принцип, если обходится слишком дорого)?



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 пользовате-

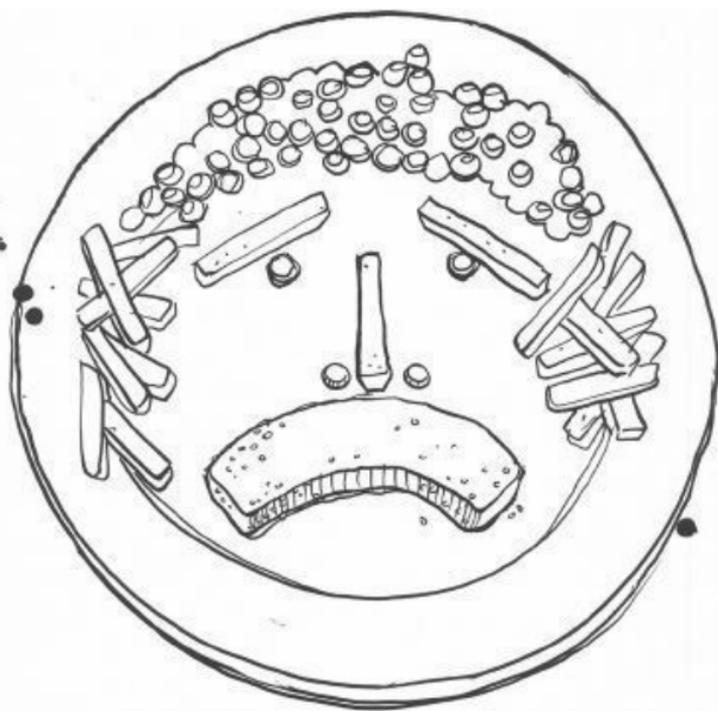
лей, а также модифицированную версию с чуть более мягким грифелем для художников. Новый Palomino Blackwing 602 продается в упаковках по двенадцать штук и стоит примерно \$20.



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 Каролине 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 Лила пролила свет на их бурный брак и некоторые моменты, которые привели к расставанию.

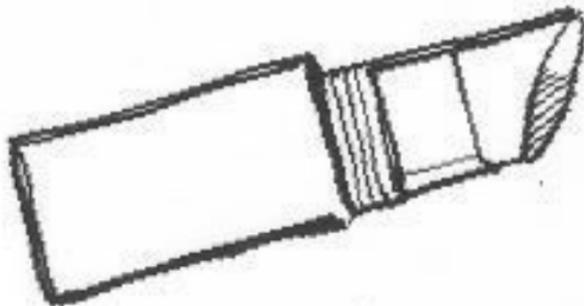
«Питер... всегда говорил, что можно оценить состояние брака по количеству рыбных палочек, которые подают на ужин за неделю, – написала она в 2013 году. – И, похоже, я в очередной раз зашла слишком далеко в своем пренебрежительном отношении к кулинарным пристрастиям Питера, поскольку... подала ему остатки 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 раз-

витие 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?

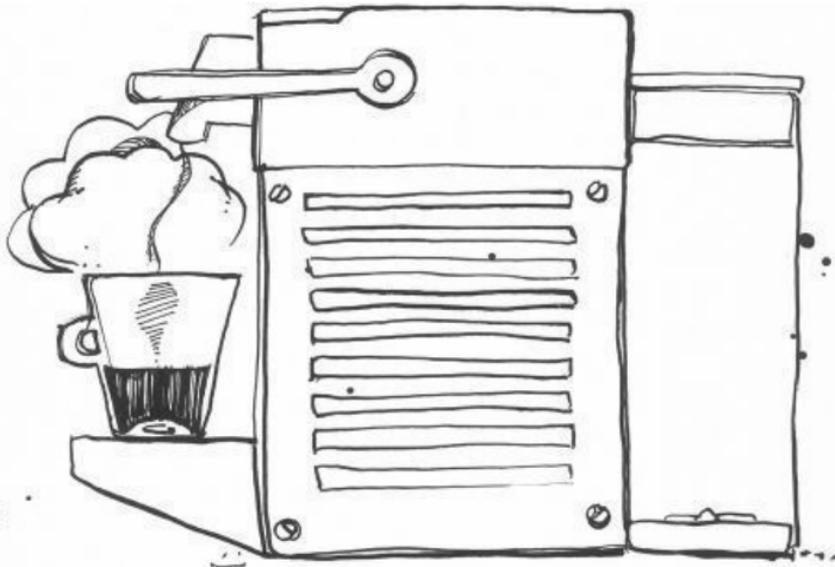
Происхождение брендов – богатейший источник рассказов о них, так как причины создания брендов разнообразны.

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 неболь-

шим 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.



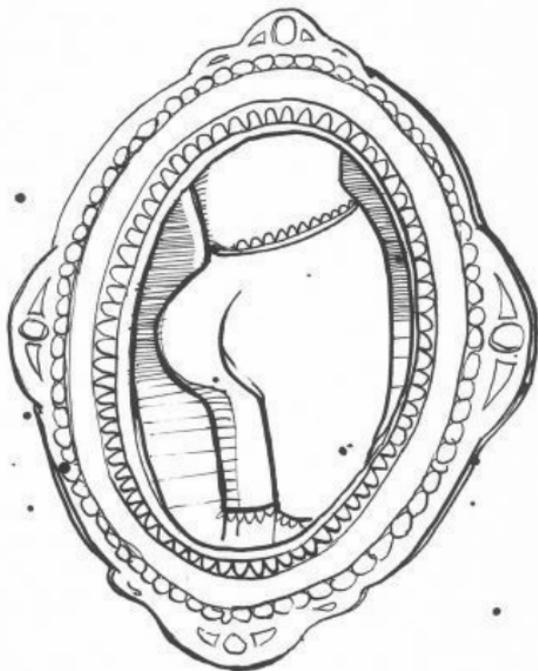
Вывод: иногда новый подход к существующему рынку может быть лучше, чем попытки играть на новом рынке по старым правилам. Каким образом вы могли бы изменить правила на существующем рынке?



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 продемонстрировала свои выдающиеся ягодицы в туалете, до и после того, как надела Spanx.

Это была презентация, которая включила Spanx в пере-

чень 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 вышил 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 по-

мещение. «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 замахнуть, 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 доналоговой 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 обу-

ви 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 донышко, 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.

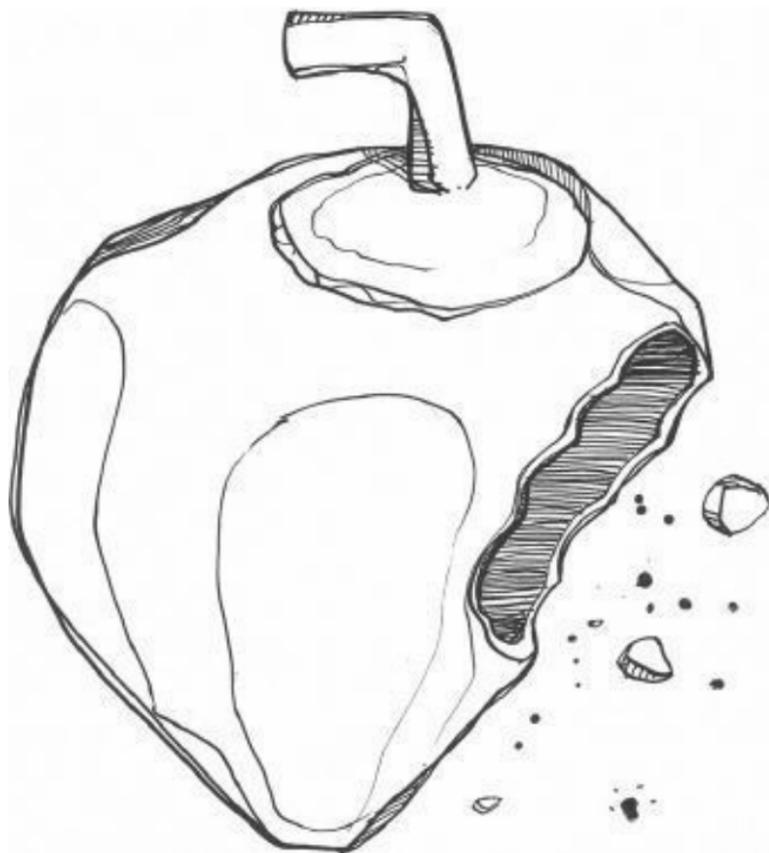
«Красная подошва родилась благодаря красному лаку. Я возвращаю ногтям то, что туфли взяли у них много лет назад».



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 покры-

ты 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, ломаясь 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)».

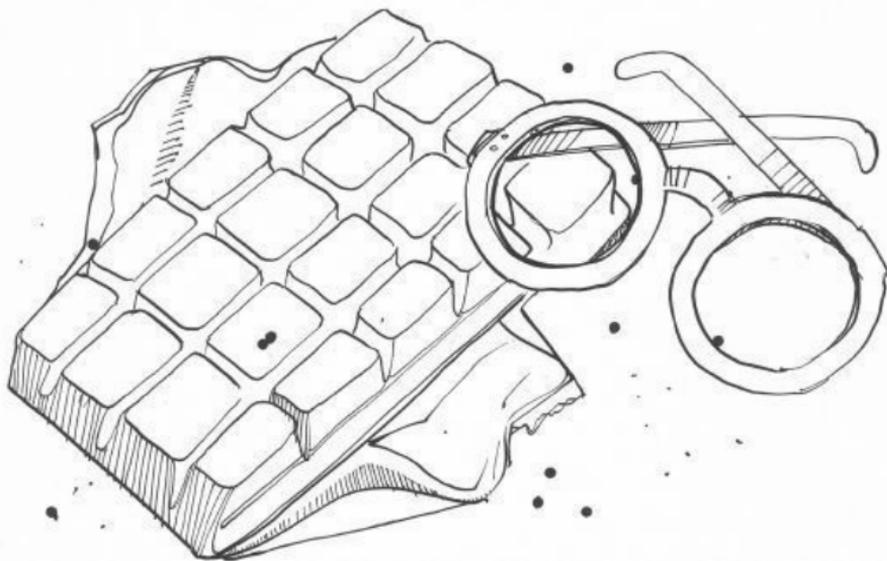


Вывод: иногда хорошая идея находится прямо

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, – опреде-

ленное 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 рекла-

мировать 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, Эл-

висом 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 Лаффуна. 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, рису-

ющего 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.

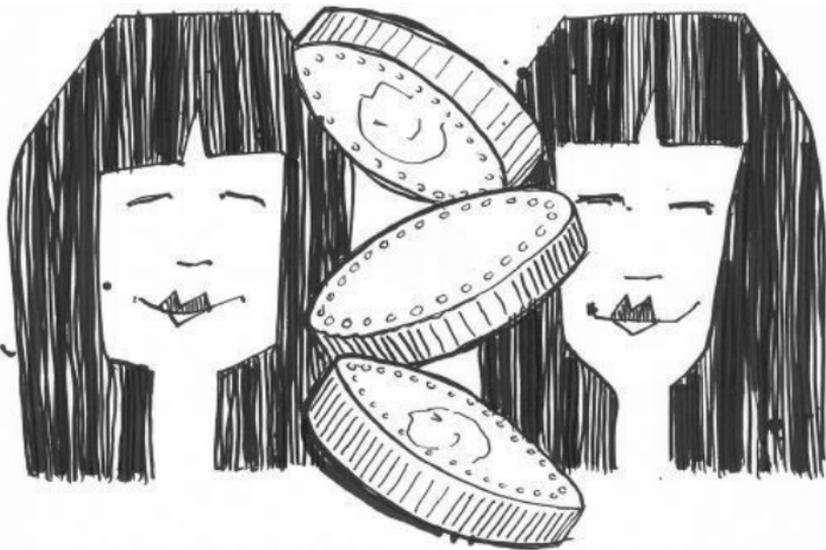
Полковник Харланд Сандерс скончался 16 декабря 1980 года, в девяносто лет.



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 Venetint, 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!

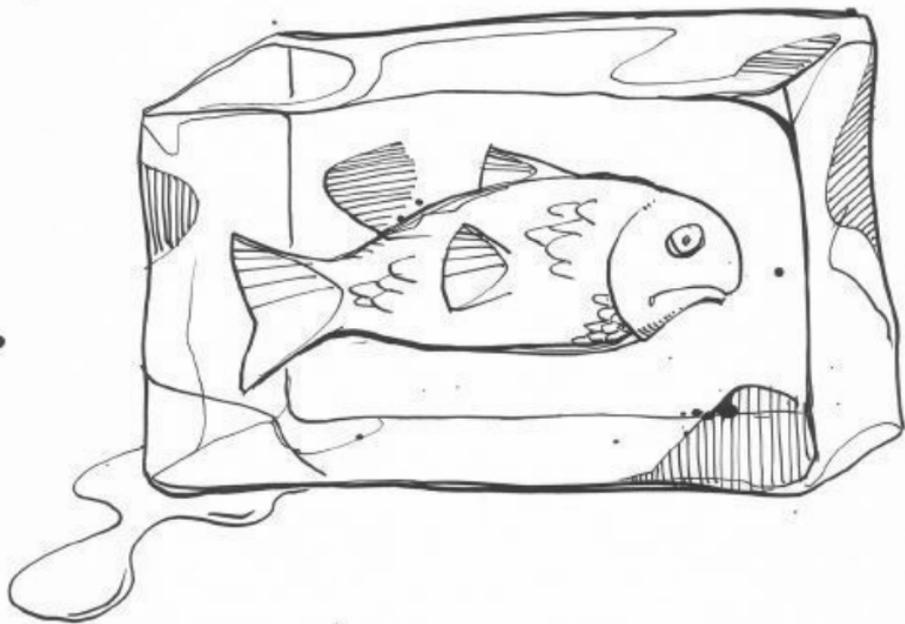


Вывод: каждому бренду нужно немного удачи...
но нужно использовать шанс, когда он представится.

Выпадал ли вам недавно счастливый шанс и воспользовались ли вы им?

Глава 25

Дальновидный, настойчивый и любознательный человек



Кларенс Бердсай был человеком дальновидным, настойчивым и в первую очередь любознательным. Когда он умер, 7 октября 1956 года, Кларенс был держателем около трехсот патентов, в том числе на лампу накаливания, гарпун для мар-

кировки китов, на процесс инфракрасного нагрева, на процесс дегидратации пищи и на метод преобразования отходов сахарного тростника в целлюлозу. Он написал книгу о полевых цветах и был экспертом в китайских шашках.

Однажды Кларенс сказал: «У меня увлечений больше, чем разрешено законом. Некоторые из них девчачьи. Некоторые brutальные».

Однако более всего он известен благодаря патенту США № 1,773,079 – двухконвейерному морозильному аппарату. Это изобретение дало жизнь современной индустрии замороженных продуктов и бренду, который до сих пор носит его имя.

Кларенс Бердсай родился в Нью-Йорке в 1886 году. Он был шестым из девятнадцати детей. Поскольку Кларенс интересовался зоологией и ботаникой, он поступил в Амхерстский колледж, но незадолго до окончания курса бросил обучение из-за финансовых трудностей.

Кларенс начал карьеру таксидермиста, но любознательность побудила его попробовать себя в качестве помощника натуралиста. Позднее он работал с энтомологом Уиллардом Ван Орделом Кингом. Кларенс в 1910–1911 годах сумел поймать несколько сот мелких млекопитающих, из них Кинг изъясил несколько тысяч клещей, которых назвал главной причиной вспышки сыпного тифа в Скалистых горах (Rocky Mountain).

Решив, что ему нужна новая задача, Бердсай получил по-

левое задание в Лабрадоре, в доминионе Ньюфаундленд (теперь часть Канады).

Именно здесь он заметил, что местные инуитские племена замораживали пойманную рыбу под очень толстыми слоями льда. В сочетании с погодой $-40\text{ }^{\circ}\text{C}$ рыба замерзала почти мгновенно, и, что более важно, когда рыбу размораживали и готовили, она была свежей и вкусной.

Он сразу осознал потенциал, поскольку качество было намного выше, чем качество замороженных морепродуктов, продаваемых в Нью-Йорке.

В 1922 году, проведя эксперименты по замораживанию рыбы в компании Clothel Refrigerating, он начал использовать охлажденный (до $-43\text{ }^{\circ}\text{C}$) воздух для замораживания рыбного филе. Затем Кларенс основал собственную компанию Birdseye Seafoods Inc, но в 1924 году она обанкротилась из-за отсутствия спроса.

Бердсай не сдался и в том же году разработал систему, упаковывавшую приготовленную рыбу в провоскованные картонные коробки, которые быстро замораживались под высоким давлением. Для продвижения этого метода Бердсай создал новую компанию – General Seafood Corporation.

В 1925 году корпорация General Seafood перебралась в Глостер, штат Массачусетс. Бердсай использовал новый метод – «двухконвейерный морозильный аппарат», в котором холодный соляной раствор охлаждал пару конвейеров из нержавеющей стали, несущих упаковки с рыбой, заморажи-

вая еще быстрее. Это стало патентом США № 1,773,079.

Этот метод быстрой заморозки показал еще лучшие результаты, и к 1927 году Бердсай стал использовать этот процесс для заморозки мяса, птицы, фруктов и овощей.

В 1929 году Бердсай продал компанию и сопроводительные патенты за \$22 миллиона Goldman Sachs и Postum, в итоге превратившуюся в General Foods Corporation и в свою очередь основавшую компанию по производству замороженных продуктов Birds Eye.

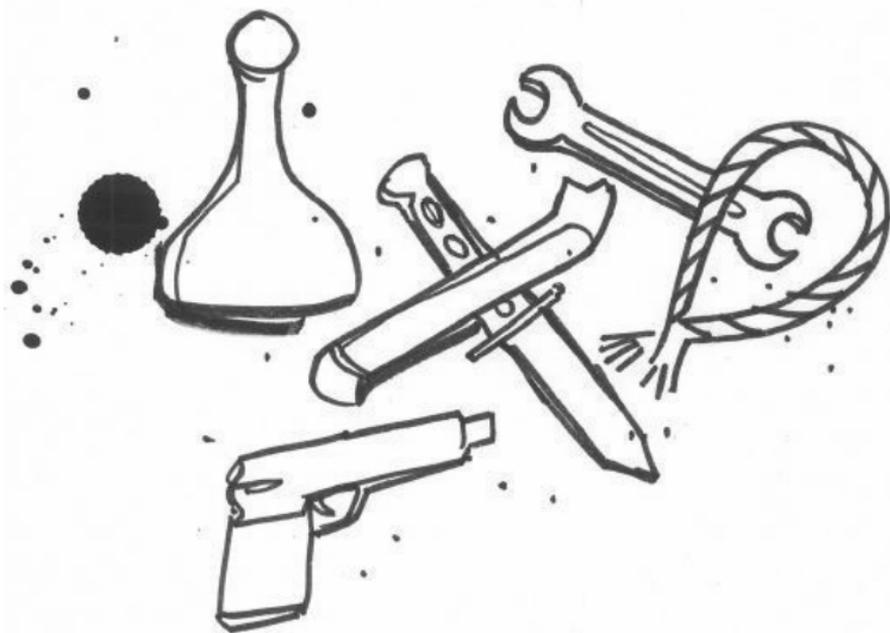
Кларенс продолжал работать в компании в качестве консультанта, развивая технологии замораживания продуктов, но теперь у него были время и деньги, чтобы утолить любопытство, связанное с другими увлечениями.



Вывод: великие бренды могут быть основаны на дальновидности, любознательности и настойчивости. Обладает ли ваша бренд-группа этими тремя качествами?

Глава 26

Убийство – это выгодно



Энтони Э. Прагг был заурядным, но достаточно успешным музыкантом, в межвоенный период зарабатывающим на жизнь игрой на фортепиано в загородных отелях и на круизных судах.

Прагг любил детективную литературу: его любимыми авторами были Рэймонд Чандлер и Агата Кристи. Неуди-

вительно, что музыканту нравились вечера загадочных убийств, регулярно проходившие в загородных отелях, где он играл.

В этих загадочных вечерах участвовали гости отеля и несколько актеров, играющих персонажей в сценарии, который вращался вокруг убийства одного или нескольких гостей. В большинстве отелей имелось множество комнат, что давало действию возможность развернуться, и в конечном итоге, по мере нахождения различных подсказок, тайна раскрывалась.

Когда началась Вторая мировая война, Пратт устроился на машиностроительный завод в Бирмингеме, который производил детали для танков. Пратт считал работу за буровым станком довольно утомительной, но она давала ему время подумать. Позднее он описывал себя как «интроверта, полного размышлений, догадок и творческих идей».

Одна из этих творческих идей привела к тому, что он разработал настольную игру, темой которой стали загадочные убийства. Изначально, не особо мудрствуя, он назвал игру «Убийство!». Иллюстрации создала его жена Эльва. И 12 января 1944 года он подал предварительное описание изобретения в Бюро патентов Соединенного Королевства.

В том же году Пратт посетил компанию Waddington's Games в Лидсе, в Англии, чтобы обсудить возможности производства. Управляющий директор Waddington Норман Уотсон сыграл в игру и сразу же ухватился за нее.

Однако из-за того, что во время войны не хватало различных материалов, выпуск игры был отложен. В 1949 году она наконец вышла в продажу, и к этому времени было заключено лицензионное соглашение с компанией Parker Brothers из Соединенных Штатов.

В оригинальной игре Пратта было десять персонажей. В эту десятку входили позднее исключенные г-н Браун, г-н Голд, мисс Грей и миссис Силвер, а также в дальнейшем переименованные медсестра Уайт и полковник Йеллоу. На оригинальной доске, спроектированной Эльвой, было одиннадцать комнат, но от оружейной комнаты и погреба отказались. Было много орудий убийства. Не все из них попали в новую версию.

Название игры было изменено дважды. Норман Уотсон предложил Cluedo (сочетание слов «clue» – *англ.* «ключ к разгадке», и «ludo» – *лат.* «игра») в качестве альтернативы «Убийству», а компания Parker Brothers сократила его до Clue для американского рынка.

Сегодня Cluedo или Clue продается в более чем сорока странах: от Бразилии до Швеции, от Новой Зеландии до Абу-Даби. В Бразилии игра приобрела третье название – Detective. Поэтому, хотя люди во всем мире любят хорошие игры в загадочное убийство, вы, дорогой читатель, когда дело касается ее изобретателя, относитесь к немногим, знающим, кто это.



Вывод: бренды могут строиться на творческих идеях. Где ваш бренд будет черпать новые творческие идеи?

Глава 27

Модная сказка, маркетинговый мастер-класс



История Дианы фон Фюрстенберг – сказка из мира моды и интересный урок брендинга.

История из мира моды звучит примерно так: красивая, свободная, молодая европейская принцесса в начале 1970-х годов приезжает в Нью-Йорк и делает состояние. Диане еще не исполнилось тридцати лет, когда ее фотографию напечатали на обложке Newsweek, но затем она теряет путь в бизнесе. Диана переезжает в Париж, разводится, снова выходит замуж, таким образом, теряя титул. В пятьдесят лет она возвращается и делает бизнес, более успешный, чем когда-либо, с 85 магазинами по всему миру.

Урок брендинга начинается в детстве. Однажды она рассказала Опре Уинфри: «Будучи маленькой девочкой, я не знала, чем хочу заниматься, но знала, какой женщиной хочу быть – независимой женщиной, которая сама водит автомобиль и сама оплачивает счета».

Тогда, в 1970 году, с инвестициями в размере \$30 000 она начала создавать дизайн одежды для женщин. «В ту минуту, когда узнала, что стану женой Эгона (принца Эгона фон Фюрстенберга), я решила заняться карьерой. Я хотела что-то из себя представлять, а не просто быть маленькой девочкой, для которой замужество – предел мечтаний».

Вскоре после этого Диана встретила редактора Vogue Дианой Вриланд, которая заявила, что ее дизайнерские решения просто сногшибательны и имя Диана Фюрстенберг

включено в список участников недели моды в Нью-Йорке. Это был важный шаг в становлении ее бренда.

Однако в основе ее истории лежит платье.

Трикотажное платье, с запахом, без пуговиц или молний, сорок лет спустя после его появления, в 2014 году, журнал Marie Claire назвал самым восхитительным платьем всех времен.

Дизайн одежды Дианы фон Фюрстенберг родился из наблюдений, а не из официального исследования рынка, как она объяснила в автобиографии 1998 года: «Diane, A Signature Life». «У меня не было ни фокус-групп, ни маркетинговых исследований, ни плана. Было инстинктивное понимание, что женщинам нужна модная альтернатива одежде в стиле хиппи, брюкам клеш и строгим брючным костюмам, скрывающим женственность... Платье было логичным решением. Оно было сексуальным и практичным. Бизнес-леди в то время было очень мало, а немногочисленные женщины на руководящих должностях, как правило, не подчеркивали пол, одеваясь скорее как мужчины, чем как женщины.

Платье позволило женщинам на работе чувствовать себя женственными. Я кое-что написала на белом кубе в одной из первых реклам, и это по-прежнему актуально: «Почувствуйте себя женщиной, наденьте платье. Ваше подлинное я всегда самое сильное».

Выбор материала для платья был сознательным. Когда Диану спросили об этом, она отметила, что именно женщи-

ны-дизайнеры – «Коко Шанель, Донна Каран и я – одевают женщин в трикотаж, потому что он позволяет ходить в нем весь день и прекрасно себя чувствовать, а это важно».

Когда Диану спросили о неоспоримой сексуальной привлекательности трикотажа, она дала знаменитый ответ: «Если вы пытаетесь ускользнуть, не разбудив спящего мужчину, застежки-молнии – это кошмар».

Оно было и, безусловно, остается платьем для женщин, выбирающих одежду для свободы, движения и самоопределения. «Это то, что делает мой бренд, – говорит Диана. – Мы продаем уверенность». И эта уверенность рождается от сочетания комфорта и гламура.

Концепция дизайна платья с запахом не была чем-то новым; этот прием, который, вероятно, предшествовал появлению шитья, его используют женщины во многих частях света. В 1960-х годах Диор превратил эту идею в высокую моду. Но та новизна, которую привнесло платье фон Фюрстенберг, – это его покрой, его ткань и разрез: платье красивое, практичное и, при необходимости, провокационное.

За два года Диана продала пять миллионов платьев, ее фото напечатали на обложке журнала Newsweek. Обложка предназначалась Джеральду Форду, только что выдвинутому на пост президента от республиканцев, но в последнюю минуту решение было изменено. Сопроводительная статья объявила Диану «самой востребованной женщиной со времен Коко Шанель».

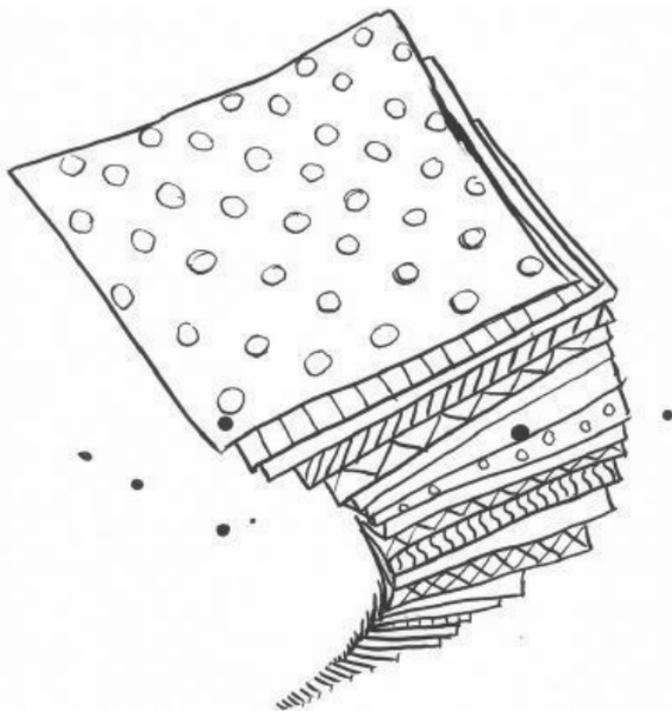
Недавно в интервью газете The Guardian она призналась: «Часто принимала это платье как должное, хотя оно оплачивало мои счета, образование детей, квартиру на Пятой авеню и дом в этой стране. Честно говоря, иногда меня это даже возмущало. Но теперь, наконец, я вижу: это платье на самом деле больше меня. Я всего лишь проводник для платья... В нем вся суть моего бренда. Я стала той, кто есть, благодаря этому платью, потому что платье – все, на чем держится мой бренд».



Вывод: бренды могут быть построены на понимании потребностей покупателей. Насколько хорошо вы понимаете жизнь и мотивы своих покупателей?

Глава 28

Заверните всё это



Японская техника упаковки в многоразовые кусочки ткани – фуросики, которая используется по сей день, – существует со времен периода Эдо (1603–1868 годы). Похожая корейская упаковочная ткань – bojagi – восходит к периоду «Трех государств», возможно, к первому веку нашей эры.

На Западе использование бумаги в качестве обертки для подарков имеет более короткую историю и перекося в сторону богатых слоев общества.

Представители высшего класса Викторианской эпохи регулярно использовали тяжелую, искусно украшенную бумагу, увенчанную лентами и кружевами, чтобы упаковать и спрятать подарки, особенно рождественские. Менее богатые представители викторианского общества не могли позволить себе бумагу, но это не имело особого значения, поскольку их ограниченных ресурсов зачастую не хватало даже на сами подарки.

К началу XX века Рождество и другие праздники начали отмечать с большим размахом, стало больше поводов для подарков, а толстая, громоздкая бумага, которой пользовались викторианцы, уступила место более дешевой и простой в использовании, обычной папиросной бумаге, чаще всего красной, зеленой или белой.

Однако в 1917 году необходимости суждено было стать матерью изобретения, и оберточная бумага окончательно изменилась.

Братья Джойс (Джей-Си) и Ролли держали магазин канцелярских товаров в Канзас-Сити, штат Миссури. Дела шли хорошо, в преддверии Рождества настолько хорошо, что у них закончилась обычная папиросная бумага.

Братья решили, что не могут полагаться на принцип своего отца, странствующего проповедника: «Бог поможет», а

вместо этого должны следовать мантре Джей-Си. Он считал: «Было бы неплохо немного помочь Богу».

Ревизируя запасы, они наткнулись на стопку шикарной французской бумаги. Бумага предназначалась для конвертов – не для внешней части, а для внутренней подложки. Братья решили продать ее и установили цену десять центов за лист. Пачки бумаги быстро продались.

Как позднее сказал Джей-Си: «В тот день, когда Ролли выставил эти французские подложки для конвертов на витрину, родился бизнес по упаковке подарков».

Во время праздничного сезона 1918 года братья решили посмотреть, была ли эта идея более чем однолетним чудом, и снова предложили форзацную бумагу в качестве подарочной упаковки – на этот раз по цене двадцать пять центов за три листа. И опять все листы были распроданы.

Поэтому в 1919 году, будучи уверенными, что рынок сбыта существует, братья начали производить и продавать собственную печатную декоративную бумагу, предназначенную исключительно для подарочной упаковки.

Фамилия братьев была Холл, их бренд назывался Hallmark, и на протяжении многих лет они контролировали рынок упаковочной бумаги.



Вывод: иногда необходимость может стать матерью

изобретения. Какие возможности вы можете отыскать во всяких превратностях судьбы, с которыми сталкиваетесь?

Глава 29

От умения торговать – к чаепитию



Финеаса Тейлора Пи Ти Барнума часто называют величайшим шоуменом в мире. Однако в XIX веке был еще один предприниматель, использующий те же приемы и до сих пор известный во всем мире – Томас Джонстон Липтон.

Липтон родился в Глазго, Шотландия, в 1850 году и в пятнадцать лет отправился в Соединенные Штаты. Там он работал на табачной ферме в Вирджинии, на плантациях риса в Южной Каролине, был водителем трамвая в Новом Орлеане, прежде чем нашел работу в бакалейном отделе универмага в Нью-Йорке. Именно здесь он стал свидетелем американского мерчандайзинга в действии и получил уроки, которые столь успешно использовал в будущем.

В отличие от миллионов других людей, которые уехали в Соединенные Штаты и навсегда там остались, Липтон скопил деньги со своих заработков и вернулся в Шотландию. После непродолжительной работы в семейном продуктовом магазине в 1871 году он открыл собственный на Стоб-кросс-стрит, 101, в районе Андерстон в Глазго.

Чтобы объявить об открытии, Липтон организовал сенсационное шествие, как он выразился, самых больших свиней в неволе, каждая из которых несла табличку: «Я иду в магазин Липтона. Лучший магазин ирландского бекона в городе!»

Были и другие рекламные трюки, среди которых импорт самого большого куска сыра в мире и выпуск банкнот Lipton Currency Notes. Магазин имел огромный успех и быстро расширялся. В 1880 году у Липтона было двадцать магазинов, а к 1890 году – триста. Его бренд стал известен по всей Великобритании, славясь инновационной техникой розничной торговли и рекламы.

Вместо того чтобы почитать на лаврах, он переключил внимание на нечто новое. Помимо участия в регате «Кубок Америки», которую выигрывал пять раз с 1899 по 1930 год, он решил заняться чайным бизнесом.

Липтон понимал: можно сделать чай общедоступным, при этом гарантируя качество по приемлемой цене. Он решил обойти традиционные торговые и оптовые каналы сбыта (чайная торговля Великобритании в основном была сосредоточена на улице Минцинг-лэйн в Лондоне). В то время чай был напитком для богатых, по цене около трех шиллингов за фунт (15 фунтов стерлингов). Липтон решил продавать свой чай по цене один шиллинг и семь пенсов за фунт (7,5 фунта стерлингов).

Традиционно чай доставлялся в ящиках и продавался вразвес, но Липтон изменил это, поскольку его чай теперь предварительно пересыпался в несколько упаковок разного веса и стандартизовался, чтобы гарантировать качество. Позже Lipton станет первым брендом, который будет продавать чайные листья в чайных пакетиках.

Прибытие первой партии чая было оформлено в традиционном стиле Lipton и сопровождалось парадом духового оркестра и волынщиков.

Следующее большое изменение произошло, когда Липтон отправился в отпуск в Австралию. Фактически он никогда не планировал ехать в Австралию: эта история была прикрытием для поездки на Цейлон (Шри-Ланка). Там недавнее бед-

ствие погубило английских кофейных плантаторов, а остальные теперь выращивали чай. Поскольку цены на землю были низкими, Липтон заметил еще одну возможность и купил пять обанкротившихся плантаций. Это и последующее приобретение еще порядка десяти участков позволили ему торжественно представить новый лозунг: «Прямо с чайной плантации – в чайник».

В 1893 году он официально основал Thomas J Lipton Co и бренд Lipton.

Чай Lipton® незамедлительно стал успешным в Соединенном Королевстве и Соединенных Штатах, где в качестве штаб-квартиры Липтон выбрал склад в Хобокене, штат Нью-Джерси. Верный себе, в свойственной манере Липтон объявил о прибытии и соорудил огромный знак чая Lipton, который был виден из любой точки нью-йоркской гавани.

В знак признания его исключительного вклада в развитие страны в 1898 году королева Виктория пожаловала Томасу Липтону рыцарское звание, и в сорок восемь лет он стал сэром Томасом Липтоном.

Lipton® – ведущий мировой бренд чая, продаваемый более чем в ста пятидесяти странах мира.

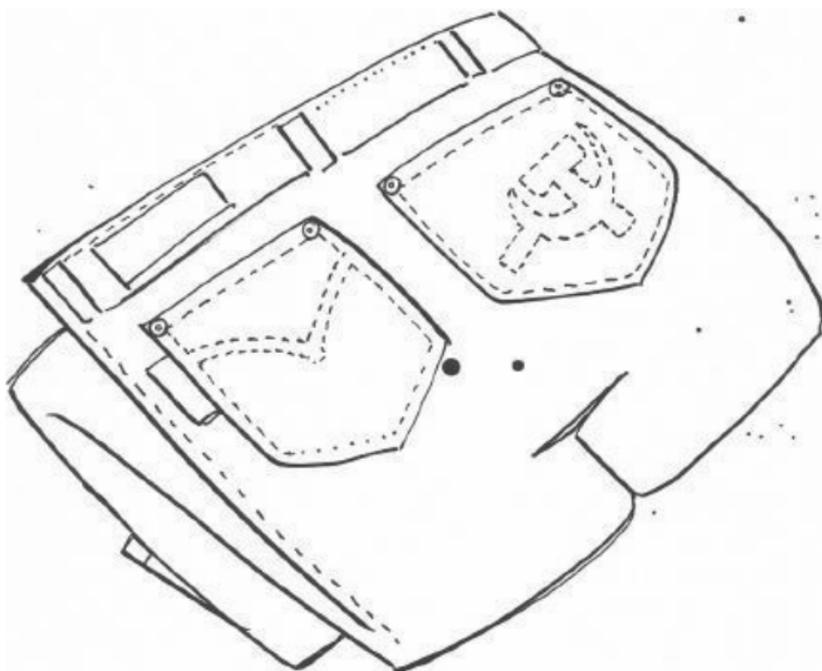


Вывод: если люди не знают о вашем бренде, как они поймут, покупать его или нет? Каким образом

вы можете обеспечить своему бренду максимальную публичность?

Глава 30

Как русский помог создать культовый американский бренд



Одного из самых известных американских брендов всех времен сегодня бы не было, если бы не русские, точнее, один конкретный русский – Якоб Йофис.

Можно понять замешательство тех, кто догадался, что речь идет о бренде Levi 501s и знает историю джинсов, – раз-

ве не Ливай Страусс создал 501?

Что ж, правильный ответ – и да, и нет...

501 выпускались и выпускаются Ливаем Страуссом. Но характерные отличительные черты – медные заклепки и двойная оранжевая строчка – были идеями Джейкоба Дэвиса.

Фамилия Дэвис не очень-то похожа на русскую, но, впрочем, он не всегда был Джейкобом Дэвисом. Якоб Йофис родился в 1831 году в Риге, где учился и работал портным. Тогда Рига была частью Российской империи, а теперь столица Латвии.

В 1854 году он эмигрировал в Соединенные Штаты, где вскоре после приезда в Нью-Йорк сменил имя на Джейкоб Дэвис.

После нескольких лет путешествий и работы в разных штатах он поселился в Рино, где в 1869 году открыл швейную мастерскую.

По большей части бизнес заключался в изготовлении практичных износостойких вещей, таких как палатки, попоны для лошадей и тенты для вагонов Центрально-Тихоокеанской железной дороги. Тканями, с которыми он работал, были сверхпрочная хлопчатобумажная парусина и сверхпрочный хлопчатобумажный деним.

Последнюю ткань он купил у некой Levi Strauss & Co, мануфактурной компании из Сан-Франциско.

В декабре 1870 года клиентка попросила Дэвиса сделать

пару крепких рабочих штанов для своего мужа, который был лесорубом.

Размышляя о том, как создать подходящие прочные брюки, он взял парусиновую ткань. У него возникла идея применить технику, которую он использовал для палаток и тентов для вагонов. Дэвис решил укрепить потенциально более слабые участки медными заклепками, поместив их между швов на карманах новых брюк.

Клиентка и ее муж были в восторге и рассказали своим друзьям и коллегам. Молва разошлась среди всех рабочих, работавших рядом с железной дорогой. Вскоре Дэвис стал производить все больше и больше рабочих штанов, как из хлопковой парусины, так и, начиная с 1871 года, из хлопкового денима.

Осознавая потенциальную ценность своей идеи усиленных джинсов и понимая, что ему потребуется помощь и капитал, если новые штаны будут успешными, в 1872 году Дэвис обратился к Ливаю Страуссу с просьбой предоставить финансовую поддержку при подаче заявки на патент.

Страусс также увидел потенциал, и 20 мая 1873 года на имя Джейкоба В. Дэвиса и компании Levi Strauss and Company был выдан патент США № 139,121 на «Усовершенствование крепления карманов».

В том же году Дэвис начал вышивать двойную оранжевую строчку на заднем кармане джинсов, чтобы они отличались от выпускаемых конкурентами. Этот элемент также был за-

регистрирован: товарный знак США № 1,339,254.

Страусс открыл новую большую швейную мастерскую для производства рабочих штанов Дэвиса в Сан-Франциско и попросил Джейкоба и его семью приехать в город и взять управление в свои руки.

Поскольку спрос продолжал расти, на смену швейной мастерской пришло промышленное предприятие, управлять которым предложили Дэвису. Дэвис работал там всю оставшуюся жизнь, контролируя производство рабочих штанов, а также других позиций, в том числе рабочих рубашек и комбинезонов.

Однако бренд закрепился за Страуссом, и со временем вклад Джейкоба стал забываться.

В наши дни вклад русского известен только историкам моды и брендов... и теперь вам.



Вывод: инновации на одном рынке часто заимствуют идеи других рынков. Откуда вы могли бы позаимствовать идеи?

Глава 31
Как усталый пекарь, ВМС США
и жена директора помогли
создать величайшего кухонного
помощника всех времен



Герберт Джонстон, инженер компании Hobart

Manufacturing, был любопытным человеком, даже, скорее, человеком, неумного любопытства. Он был инженером, которому нравилось использовать свои практические навыки для решения проблем других людей.

Поэтому, когда в 1908 году он увидел изможденного пекаря, который замешивал хлебное тесто при помощи железной ложки и грубой силы, Герберт подумал, что должен быть лучший способ.

Ему потребовалось почти семь лет, чтобы разработать электромеханический стационарный миксер на восемьдесят литров. Но только миксер был запущен в производство, продажи резко пошли вверх – спасая руки пекарей по всей стране.

Его заметил отдел закупок ВМС США, который заказал миксеры для двух новых линкоров типа «Теннесси»: «Калифорнии» и «Теннесси», а также для первого дредноута ВМС США: «Южной Каролины». К 1917 году стационарный миксер стал стандартным оборудованием для всех кораблей ВМС США.

Огромный успех продукции заставил Джонстона и других инженеров компании Hobart задуматься о потенциале более мелкой модели, которую можно было бы использовать дома на кухне. Началась Первая мировая война, и, хотя линкоры с успехом пользовались миксерами, американской общественности пришлось дожидаться возвращения мирного времени.

Только в 1919 году был представлен Model H-5, первый

стационарный миксер для дома. Он появился не только с целым набором дополнительных насадок, но и с новым именем бренда. Согласно официальной истории бренда, имя он получил благодаря жене одного из директоров компании Hobart, которая, должно быть, воскликнула: «Мне все равно, как вы его называете, но я знаю, это лучший кухонный помощник всех времен!»

Вскоре товарный знак KitchenAid был зарегистрирован в Патентном ведомстве США.

H-5 также был первым в длинной линейке стационарных миксеров KitchenAid, которые использовали планетарное движение: революционная разработка вращала мешалку в одном направлении, одновременно перемещая ее внутри чаши в противоположном направлении.

Однако агрегат был немалый – около 26 дюймов в высоту (33 см) и весом около 65 фунтов (29,5 кг).

Многие розничные торговцы сначала не решались предлагать этот уникальный продукт, поэтому компания обратилась к своему торговому персоналу, в основном к женщинам, которые отправились продавать шестидесятипятифунтовый H-5 от двери к двери. Они проводили презентации на дому для групп женщин, демонстрируя, как машина может смешивать, взбивать, нарезать, готовить крем, резать на тонкие ломтики, шинковать, молоть и выжимать сок, и продажи быстро росли.

В 1927 году был представлен миксер Model G, более лег-

кий и компактный, чем H-5. За первые три года на рынке было продано 20 000 единиц. Среди первых владельцев Model G были Джон Бэрримор, Генри Форд и Джинджер Роджерс.

В 1930-х годах компания наняла Эгмонта Аренса для разработки трех новых, более доступных моделей стационарного миксера. Аренс был художественным редактором Vanity Fair, а также всемирно известным художником, дизайнером и гуманным промышленным инженером, поборником ориентированного на потребителя подхода к дизайну и упаковке продукции.

В списке его клиентов были General Electric, Fairchild Aircraft, General American Transportation Company и, конечно же, компания Hobart, для которой он спроектировал ломтерезку.

Дизайн Аренса для Model K45 объемом 1/2 литра был гладким и футуристичным, намного опережающим свое время. Он и по сей день остается практически неизменным. Model K45 был выпущен в 1937 году и имел огромный успех. С того дня все насадки KitchenAid совместимы с передней втулкой каждого миксера.

Одно из последних известных нововведений фактически появилось только в 1955 году, когда на выставке домашней утвари в Атлантик-Сити KitchenAid был представлен в различной цветовой гамме, включая Розовый лепесток, Солнечный желтый, Зеленый остров, Матовый хром и Античную медь.

Так что, если, как и Герберт Джонстон, вы от природы любопытны и задавались вопросом о происхождении вашего миксера KitchenAid, теперь знаете историю его создания.



Вывод: бренд может быть построен на решении проблем других людей. Какие вы знаете проблемы, решение для которых еще не найдено (или которые можно решить лучшим образом)?

Глава 32

Наполеон, два министра с математическим складом ума и рождение индустрии страховых фондов



Наполеону приписывают множество достижений, но в большинство этих списков не включен его вклад в один из самых известных финансовых брендов Великобритании.

На своем веб-сайте компания Scottish Widows ведет историю с марта 1812 года, когда несколько выдающихся шотландцев собрались в кофейне в здании Королевской биржи в Эдинбурге. Для Великобритании это было беспокойное время, причем не только из-за Наполеоновских войн, но и из-за маячившей на горизонте войны с США.

Была проведена историческая встреча, на которой обсуждался вопрос об основании «общего фонда для сохранения положения вдов, сестер и других родственников женского пола». Этот фонд не позволил бы им оказаться в нищете в связи с гибелью владельцев фондовых ценностей во время и после Наполеоновских войн.

Обсуждение и планирование заняли некоторое время. Только в 1815 году, в год окончательного поражения Наполеона в битве при Ватерлоо, фонд Scottish Widows и Общество страхования жизни открыли двери в качестве первого офиса взаимного страхования жизни в Шотландии.

Однако за этой историей стоит еще одна история: как истоки возникновения бренда, и даже индустрии, можно проследить, отправившись еще дальше в прошлое, во времена двух шотландских священников? Они заслуживают признания за изобретение первого настоящего страхового фонда

еще в 1744 году.

Роберт Уоллес и его друг Александр Вебстер были дальновидными людьми. Двух служителей церкви огорчало, как зачастую обходились с женами и детьми коллег-священников, когда умирали главы семей. Обычно судьба их семей оказывалась в руках коллег-священников, и, несмотря на то, что они рассчитывали на христианскую благодетель, семьи часто оставались без крова и денег.

Для решения этой проблемы Уоллес и Вебстер придумали гениальный план, который теперь признан первым страховым фондом в истории. Они предложили, чтобы каждый из священников отдавал в фонд небольшую часть заработка, которая инвестировалась. В случае смерти священника его вдова получит дивиденды от прибыли фонда, что обеспечит безбедное существование до конца жизни.

Главный вопрос заключался в том, сколько нужно заплатить каждому священнику, чтобы у фонда было достаточно денег для выполнения своих обязательств. Вебстер и Уоллес поняли, что должны попытаться предугадать, сколько священников будет умирать ежегодно, сколько останется вдов и сирот и сколько лет проживет вдова.

Признавая ограниченность своих возможностей, они связались с Колином Маклорином, профессором математики Эдинбургского университета.

Втроем они собрали данные о возрасте, в котором умерли священники, и использовали для расчета того, сколько из

них, по всей вероятности, скончается в каждый конкретный год.

Благодаря расчетам они пришли к выводу, что в любой момент времени в живых будет девятьсот тридцать шотландских пресвитерианских священников, в среднем двадцать семь священников умрут ежегодно, восемнадцать оставят вдов. Пятеро из тех, кто не оставит вдов, тем не менее оставят детей-сирот. И двое из тех, кто оставит вдов, также оставят детей от предыдущих браков, не достигших шестнадцатилетнего возраста.

Они подсчитали, сколько времени пройдет, прежде чем вдовы либо умрут, либо снова выйдут замуж, поскольку в обоих случаях выплаты прекращались.

Окончательные расчеты показали, что внесение вклада в размере 2,12 шиллинга и 2 пенсов в год (что эквивалентно 2,61 фунта стерлингов на сегодня) гарантировало бы, что вдова будет получать 10 фунтов стерлингов в год (прожиточный минимум в те дни). При дополнительных взносах священник мог обеспечить своей вдове большую ежегодную выплату.

Суть в том, что к 1765 году фонд – Обеспечение вдов и детей служителей церкви Шотландии – должен иметь капитал в размере 58 348 фунтов стерлингов.

Отчеты показывают, что в 1765 году капитал на самом деле составлял 58 347 фунтов стерлингов, всего на 1 фунт стерлингов меньше.



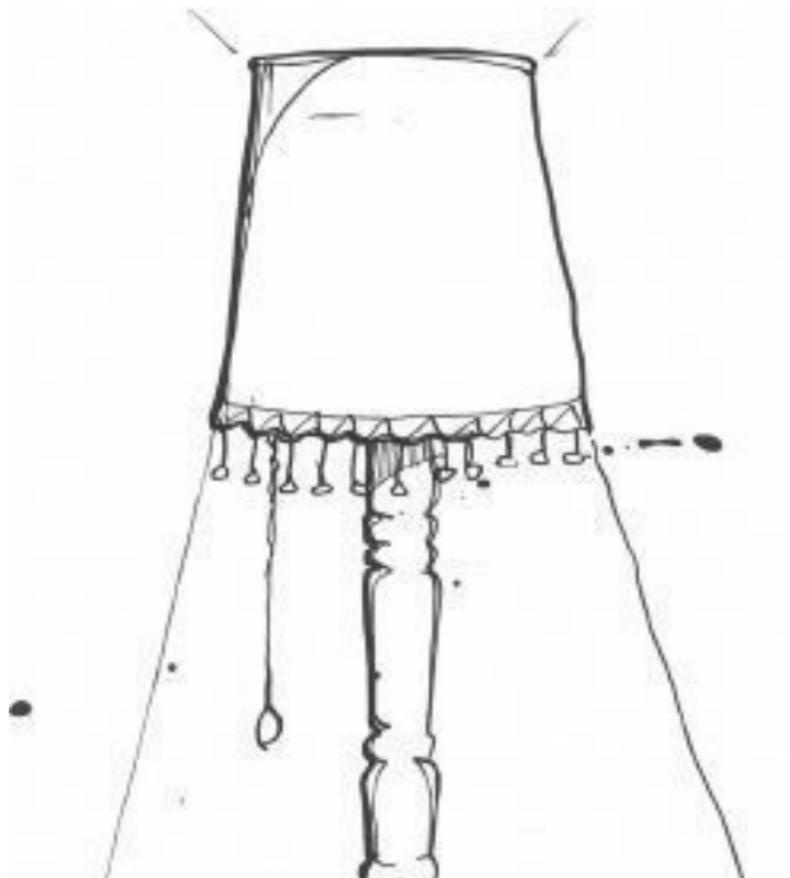
Вывод: у бренда может быть благородная цель, но для успеха нужна разумная бизнес-модель. Насколько рациональной является основополагающая бизнес-модель вашего бренда?



Примечание: знаменитая шотландская вдова в накидке с капюшоном стала символом бренда только в 1986 году, когда дебютировала в телевизионной рекламе, режиссером которой был Дэвид Бейли. Живой логотип был создан как образ, который боролся со всеми отрицательными ассоциациями со словом вдова, и представлял положительные ценности – силу, надежность, целостность, инновации и наследие. Ее эффект был незамедлительным, компания Scottish Widows стала общеизвестной маркой, а осведомленность увеличилась с 34 % до 92 %.

Глава 33

**Как напольный светильник
стал вдохновением для одного
из самых быстрорастущих
модных онлайн-брендов**



Вдохновение, как и мода, приходит во всевозможных формах и размерах. Вдохновение для создания чрезвычайно успешного модного онлайн-бренда ASOS пришло от обычного напольного светильника. Соучредитель Ник Робертсон отмечает, что он и его партнер Квентин Гриффитс «в далеком 1999 году прочитали статистику: когда вышел сериал «Друзья», на NBC поступило 4000 звонков с вопросом, где можно купить напольный светильник, как в одной из их квартир. Это была реальная идея для бизнеса».

Рассуждения, которые легли в основу бренда, были логическим продолжением: «Все, что показывают в кино или телесериале, вызывает интерес публики, поэтому мы создали вокруг этого магазин».

Естественным продолжением стал выбор названия бренда к моменту открытия в июне 2000 г. – As Seen On Screen (*англ.* «как вы видели на экране»).

Первоначально они ориентировались не только на моду. Но это изменилось с появлением одной из самых первых сотрудниц, Лорри Пенн, которую они переманили из Arcadia (британская розничная группа компаний сэра Филиппа Грина, в которую входят Topshop и Dorothy Perkins).

Пенн настояла, что будущее за модой.

«Только когда появился первый клиент, купивший одежду, мы стали двигаться в этом направлении, – говорит Ник. – Мода – та область, в которой мы получили наибольшую при-

быль от бизнеса. Вместо того чтобы говорить: «Вот обычный топ» мы могли сказать: «Вот топ, который Дженнифер Энистон носила в сериале «Друзья»».

Учредители согласились с решением Лорри и сосредоточились на моде, переделав As Seen On Screen из веб-сайта, где продавались все связанные со знаменитостями вещи, в сайт, где продавалась только одежда.

Продажи выросли с 250 000 до 200 миллионов фунтов стерлингов. Из горстки сотрудников штат ASOS вырос до тысячи человек и более, а ассортимент продукции на сайте, хоть и состоит исключительно из одежды, превышает 35 000 наименований.

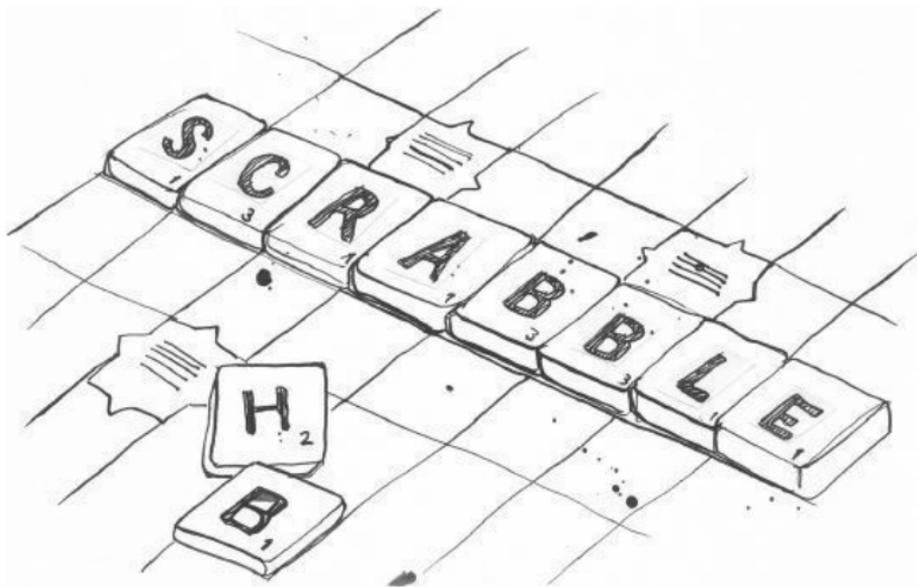
Раньше компания ASOS подражала, а теперь играет главную роль. От обычного копирования одежды звезд она пришла к созданию модных трендов для знаменитостей. Творения компании ASOS теперь носят звезды, от Рианны до Кейт Хадсон.



Вывод: вдохновение для нового бренда приходит откуда угодно, в любое время. Работают ли ваши глаза и уши 24/7?

Глава 34

RALSBEBC = 14 очков (как минимум)



Великая депрессия в Америке стала причиной невыразимых страданий. Но необходимость прокормить семью заставляла людей двигаться вперед. Я уже писал историю, как Чарльз Дэрроу, потеряв работу в торговой компании, изобрел то, что впоследствии стало «Монополией». Однако он был не единственным человеком, для которого нужда стала матерью изобретения.

В 1933 году Альфред Мошер Баттс потерял работу архитектора, поэтому решил попробовать разработать настольную игру.

Он методично подошел к вопросу и, хотя, возможно, и не знал, следовал многим принципам передовой практики в области инноваций – проанализировать рынок, найти область больших возможностей, разработать новое, что вписывается в эту область, создать и протестировать прототип.

Альфред начал с анализа набора существующих настольных игр. Сидя в своей квартире в Квинсе, штат Нью-Йорк, он определил, что существует три типа настольных игр: игры с перемещением предметов, такие как шахматы, игры с числами, как бинго, и игры со словами, среди которых он вспомнил только анаграммы.

Определив игры со словами как свою область возможностей, Альфред решил, что хочет создать игру, которая сочетала бы словарные навыки кроссвордов и анаграмм с дополнительным элементом случайности.

Он проанализировал первые страницы газет, в том числе New York Herald, чтобы оценить частоту появления каждой буквы алфавита. Альфред использовал информацию, чтобы решить, сколько фишек должно быть для каждой буквы и сколько очков должна стоить каждая буква.

В результате появилась игра, которую вначале Баттс называл Lexico. Первые несколько лет она выходила под различными названиями, включая It и Criss-Cross words.

В первых прототипах игры были доски, разрисованные вручную с использованием чертежных инструментов Баттса для архитекторов. Затем рисунки размножили при помощи светокопирования и наклеили на складные шахматные доски. Фишки с буквами также делали вручную, а затем приклеивали к четвертьдюймовой деревянной дощечке из бальзы и вырезали в соответствии с квадратами на доске.

Жена Альфреда, Нина, была бывшей школьной учительницей и его первым подопытным кроликом. Нина победила Альфреда в его собственной игре – он утверждал, что никогда не был силен в правописании. Однажды Нина выиграла примерно 300 очков, написав слово «донкихотский» через две клетки, которые утраивают очки.

Вскоре пара собирала друзей и соседей, чтобы поиграть в зале местной методистской церкви, но игра оставалась известной лишь в узких кругах.

К середине 1934 года Баттс продал всего восемьдесят четыре комплекта ручной работы, потеряв \$20. Все крупные производители отказались от игры, та же участь была уготована заявке на патент.

К счастью для Баттса, экономика начала восстанавливаться, и он смог вернуться на старую работу в архитектурной фирме.

Он продолжил играть с друзьями и продал несколько комплектов.

Один купил Джеймс Бруно, который, выйдя в 1948 году

на пенсию, обратился к Баттсу с предложением сделать для него игру и продать ее. Баттс согласился.

Бруно придумал новое название – Скрэбл и успешно зарегистрировал авторское право.

К сожалению, незамедлительного успеха не последовало.

В 1949 году Бруно выпустил 2400 комплектов и потерял \$450.

В течение следующих двух-трех лет бренд развивался, но весьма медленно.

Затем бренду улыбнулась удача. В 1952 году президенту универмага Масы's довелось увидеть процесс игры в Скрэбл во время отдыха во Флориде. Ему понравилось, и он решил приобрести несколько комплектов для магазина.

Игру практически сразу раскупили, и вскоре Масы's продавал 6000 комплектов в неделю.

К 1952 году Бруно понял, что не может создавать игры достаточно быстро, чтобы удовлетворить растущий спрос, поэтому выдал лицензию известному производителю игр Selchow & Righter на продажу и распространение в Соединенных Штатах и Канаде.

В 1972 году Selchow & Righter выкупили права у Бруно. Бруно получил \$1,3 миллиона, а Баттс – \$265 тысяч.

На сегодняшний день продано более 150 миллионов наборов Скрэбл на двадцати девяти языках. Скрэбл стал культурным символом, появившись в эпизодах сериалов «Сайнфелд» и «Симпсоны» и в текстах песен Кайли Миноуг и



Вывод: не все успешные бренды стали знаменитыми в одночасье. Даете ли вы своим новым брендам достаточно времени?



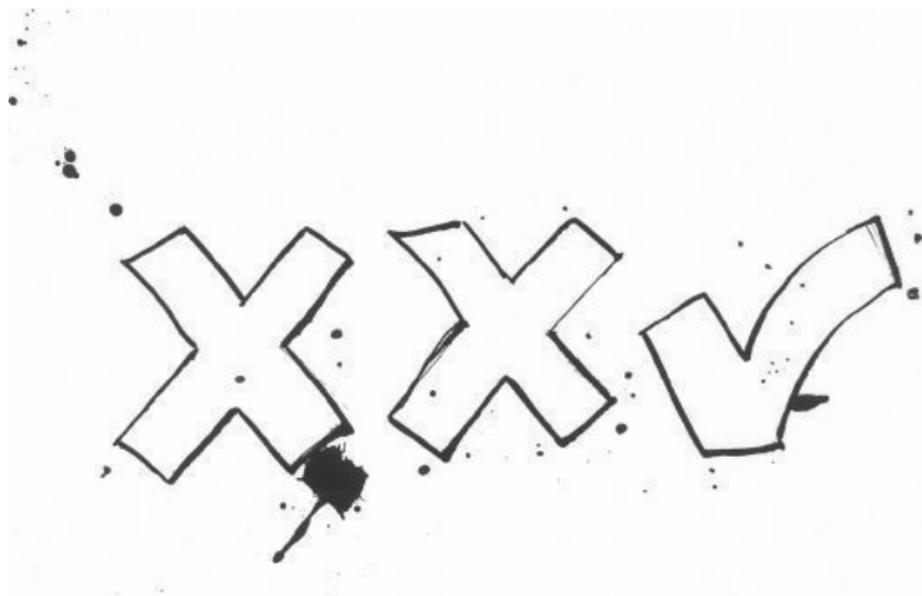
Примечание 1: Баттс использовал часть денег, чтобы купить ферму в северной части штата Нью-Йорк, где вырос, и в конце семидесятых создал вторую игру. Это тоже была игра в слова. Однако выбор названия показал, что как новатору ему стоит подучиться. Он назвал новое изобретение «Другая игра Альфреда».

Примечание 2: Баттс жил в Джексон-Хайтс, Нью-Йорк, когда изобрел Скрэббл. Теперь на 35-й авеню и 81-й улице в Джексон-Хайтсе есть специальный уличный знак, буквы на котором пронумерованы в соответствии с правилами Скрэббл – в память о нем.

Глава 35

Совершенно сказочно? Нет.

**Сказочно совершенно! – Как две
ошибки привели к верному решению**



Вы согласны признать, что ошиблись? Не единожды, а дважды? Достаточно ли вы храбры, чтобы обратиться к своим спонсорам – долларовым миллионерам – и сказать, что совершили ошибку?

К счастью для Джейсона Голдберга и Брэдфорда Шелл-

хаммера, они были такими. Еще более удачно, что их спонсоры были готовы не только выслушать, но и согласиться на изменения.

Джейсон и Брэдфорд объединились в 2010 году, чтобы создать компанию, которую назвали Fabulis. Их целью было создать социальную сеть для геев, но конкуренция со стороны таких соцсетей, как Facebook и Grindr, ограничивала возможности. Они быстро поняли, что на рынке некуда втиснуться.

Поэтому в декабре 2011 года эти двое решили изменить направление, и Fabulis стал Fab.com, сайтом специальных горячих предложений для геев. Их новой целью было стать «Групоном» для геев. Они получили \$1,75 миллиона от First Round Capital, The Washington Post Company, Varoda Ventures и Zelkova Ventures, чтобы добавить к \$1,25 миллиона, которые уже получили от бизнес-ангелов.

У Fab.com был довольно приемлемый старт: он набрал несколько тысяч клиентов и заработал десятки тысяч долларов дохода всего за двадцать дней продаж. Но амбициозному дуэту этого было недостаточно. В интервью для журнала Inc. в 2012 году они вспоминают: «Мы просто не видели, как это может стать масштабным бизнесом».

Внимательно изучив предварительные данные, они увидели, что менее 1 % самых продаваемых товаров были разработаны специально для геев и, по сути, более половины людей, совершавших покупки, не были геями; им просто нра-

вился ассортимент продукции и скидки.

Они снова сели и на этот раз задали себе вопрос, который впоследствии стал вдохновением: «Если бы мы могли делать что угодно, что бы делали? Это было отличной задачей, и у нас было что-то вроде матрицы принятия решений, основанной на трех вопросах: первый. Что мы больше всего любим? Второй. В чем мы могли бы стать лучшими в мире? Третий. Можем ли мы сделать это на большом рынке, где есть большие возможности? И каждый раз ответ на эти вопросы сводился к дизайну, дизайну и еще раз дизайну», – пояснил Джейсон.

Уверенность ответа подтолкнула их к действию, и за этим последовали волнующие три недели: «Мы сократили число сотрудников здесь, в Нью-Йорке, с десяти до трех. Мы очень хотели сфокусироваться только на людях, которые собирались стать частью следующего этапа бизнеса. Во-вторых, мы пошли в совет директоров, и нам очень быстро сказали: «Эй, мы в деле и поддерживаем этот шаг». В-третьих, мы сразу же закрыли старый сайт».

Ясность ответа дала фокус и направление: «Мы сразу же восприняли это умонастроение, что собираемся делать что-то одно, делать лучше, чем кто-либо еще в мире, и не хотим отвлекаться на что-либо, кроме нашего единственного дела. Мы просто сосредотачиваемся на дизайне. Все, что мы делаем, – это дизайн. Каждый день мы просыпаемся, и все, о чем думаем, – это дизайн. И в сущности, [мы] прошли путь от

обедов в феврале, где сказали, что собираемся изменить бизнес, до закрытия сайта в марте, до запуска некоторых первоначальных функций в апреле, до запуска своего проекта в июне, до полутора миллионов пользователей».

Теперь, глядя на бизнес, они могут улыбнуться. И считают, часть успеха в том, что они могут вызывать улыбку у других. «Мы быстро развиваемся, потому что каждый день улыбаемся людям. Мы как бы дышим свежестью, добавляя краски в мир электронной коммерции, который в противном случае был бы черно-белым, скучным. Каждый день мы радуем людей ежедневной дозой дизайна, и вещи заставляют людей улыбаться».



Вывод: иногда нужно признать, что ваша первая идея была неправильной и ее необходимо адаптировать. Учитесь ли вы на ошибках и вносите ли необходимые изменения?

Глава 36

Занимайтесь самообразованием – история красного автобуса



В 2005 году приближался праздник Дивали, и Фаниндра Сама пытался купить билет на автобус из Бангалора, где он работал в Texas Instruments, в свой родной город Хайдарабад.

У турагента, где Сама обычно покупал, билетов не было, как и у других, к кому он обращался. Билеты на автобусы в Индии традиционно продаются в киосках, но ни в одном из тех, в которые заходил Фани, ничего не осталось.

Разочарованный, Фани вернулся в свою квартиру в Ко-рамангале, которую снимал вместе с шестью друзьями: все учились на инженеров в университете BITS Pilani.

Посетовав на невезение, Сама задумался: может быть, где-то в городе есть турагент, у которого, возможно, остался один билет? Неужели он останется непроданным? В этом случае все – и Сама, и турагент, и автобусная компания – упустили возможность. Сколько таких возможностей было упущено?

У Фани родилась идея.

Он рассказал друзьям. Может ли Интернет стать ответом: веб-сайт, на котором автобусные компании публикуют перечень мест, а клиенты бронируют их онлайн?

Это было просто. Это было гениально. Но существовала проблема. «Мы ничего не знали об автобусной индустрии. Мы даже не знали ничего о программном обеспечении или веб-сайтах. Я проектировал микрочипы, а он (Чаран Падмараджу, один из соседей по квартире, который станет одним из соучредителей redBus) занимался разработкой встраиваемой системы. Мы купили учебники о том, как программировать, и стали учиться», – говорит Фани.

Они встречались с разными людьми – операторами авто-

бусных перевозок, пассажирами и венчурными капиталистами, чтобы оценить, насколько хорошо может сработать эта концепция. Все, с кем они говорили, были в восторге.

Затем они составили бизнес-план и представили его некоммерческой организации TiE – The Indus Entrepreneurs (Предприниматели Индии), филиал в Бангалоре, члены которой выступают в качестве наставников. TiE не пришлось долго убеждать.

Основатели решили уволиться с работы, и началось настоящее приключение.

В Индии насчитывается более 5000 автобусных компаний, занимающихся междугородными перевозками, у каждой из которых от 5 до 500 автобусов. Они привыкли иметь дело с традиционными туристическими агентами, работающими в офисах, поэтому изменить их мышление было непросто. Наряду с разработкой веб-сайта потребовалось несколько месяцев, чтобы все встало на свои места.

Название redBus – вдохновение для этой комбинации слов было в некотором роде позаимствовано: «Мы хотели, чтобы в названии нашего сайта присутствовал цвет. А простое, короткое слово для Интернета всегда лучше всего.

Red был самым коротким. Он также означает энергию, молодость. Тогда я читал автобиографию Ричарда Брэнсона, она была очень вдохновляющей, а его Virgin [бренд] был красным», – говорит Фани.

Наконец, они были готовы. В августе 2006 года они сдела-

ли первое бронирование. В офисе веб-сайта атмосфера была столь напряженной, сколь и восторженной. Позволит ли кондуктор пассажиру войти? Возможно, он никогда раньше не видел электронный билет на автобус.

«Мы были напуганы, – вспоминает Фани. – Мы все отправились на автобусную остановку, чтобы посадить на автобус клиентку, которой была дама из Infosys [индийской компании, занимающейся информационными технологиями], направляющаяся в Тирупати. Это было многообещающее начало».

С тех пор бренд набирает обороты. В настоящее время у них 1500 автобусных операторов и 80 000 маршрутов. Они продают более миллиона билетов в месяц. В 2012 году журнал Fast Company назвал redBus одной из пятидесяти самых инновационных компаний в мире, наряду с Apple, Facebook и Google.



Вывод: если вы хотите создать что-то новое, должны быть готовы учиться новому. Не тормозятся ли ваши идеи из-за того, что вы слишком привязаны к старым привычкам?

Глава 37

Лучшая работа в мире



Отель Chocolat – пожалуй, один из самых вертикально интегрированных брендов.

Он появился в 2003 году как последняя итерация бизнеса, который Ангус Тирвелл и Питер Харрис начали в 1993 году, продавая мятные конфеты под маркой MMC (Mint Marketing Company). Несколькими годами позже они вышли на рынок, к которому питали истинную страсть, – шоколад, и сменили

название на Geneva Chocolates.

Их заявленной целью было создать шоколад, который действительно будоражит чувства, и сделать его доступным. С этой целью они начали продавать шоколад в Интернете, став одним из самых первых электронных розничных магазинов Великобритании, опередив Amazon и eBay. Последовала еще одна смена названия, на этот раз на Choc Express.

В 1998 году они создали Клуб дегустаторов шоколада, сервис на условиях подписки, позволяющий участникам получать, пробовать и тестировать шоколад каждый месяц. Он по-прежнему функционирует и насчитывает около 100 000 членов.

В 2003 году Choc Express был переименован в Hotel Chocolat, а в 2004 году запустили первый розничный магазин в центре Лондона? Нью-Йорка? Парижа? Женевы? – Нет, Уотфорда.

Это была демонстрация уникального взгляда на шоколад, подхода, который не следовал общепринятым правилам рынка... Эти правила гласили, что плитка шоколада должна быть обычной формы и делиться на маленькие удобные кусочки, Ангус и Питер создали культовые гигантские плитки изогнутой формы.

Когда они начали производить пасхальные яйца, эксперты посоветовали сделать их как можно более тонкими и украсить шоколадными конфетами снаружи. Они сделали наоборот – очень толстую скорлупу, и все конфеты спрятали внут-

ри, для большей радости.

Задолго до появления тенденции к увеличению количества какао и уменьшению количества сахара в шоколаде их молочный шоколад house-grade состоял на 50 % из какао, а белый шоколад – из какао на 36 %, что в те времена значительно превышало средние процентные показатели.

Несмотря на нарушение правил, магазин имел огромный успех, и вскоре один за другим стали появляться другие магазины по всей Великобритании, а затем в Европе и США.

В 2005 году клиентка отправила Ангусу книгу, которую нашла, убирая рабочий кабинет мужа. Женщине показалось, что, возможно, ему это будет интересно; но она даже не представляла насколько.

Это была книга издания 1920 года «Какао и шоколад, путь от плантации до потребителя». В ней рассказывалась история выращивания какао в Вест-Индии. Она задела глубокие струны в душе Ангуса, который не только провел там часть детства, но хотел более тесно связать бренд со своими корнями – в прямом и переносном смысле.

Начался активный поиск. Поиски велись на нескольких островах, прежде чем Ангус и Питер нашли поместье Rabot в Сент-Люсии. Они влюбились в поместье и купили его в апреле 2006 года.

Теперь бренд выращивал собственное какао, делал собственный шоколад, разрабатывал собственные рецепты и продавал их в собственных магазинах. Но вертикальное рас-

ширение бренда было только началом.

В 2011 году Hotel Chocolat оправдал название и открыл собственную гостиницу – отель Voucan. Отель находится на краю поместья Rabot, высоко в горах Питон. В роскошном отеле шесть домиков, спа-центр и ресторан Voucan в какао-стиле. Ресторан успешен, и люди прилетают со всего света, чтобы насладиться едой.

В 2014 году Ангус и Питер решили перенести опыт работы на какао-плантации в Великобританию и открыли два новых ресторана в Лондоне и Лидсе.

Не останавливаясь на достигнутом, они открыли школу шоколада School of Chocolate at Cocoa Vaults в Ковент-Гардене в Лондоне, где предлагают уроки по изготовлению шоколада, дегустации и индивидуальные вечеринки для всех: от детей, которые любят шоколад, до корпоративных команд, обожающих какао.

В 2015 году они опубликовали свою первую поваренную книгу «Новый способ приготовления шоколада», теперь каждый может попробовать приготовить удостоенные наград блюда дома.

Неудивительно, что Ангус любит свою работу. «Я считаю себя одним из самых счастливых людей – каждый день заниматься бизнесом, который живет моей страстью к шоколаду, к подлинному творчеству и честным ингредиентам и который, кроме того, связан с детством в Вест-Индии посредством нашего какао из Сент-Люсии».

Это работа, которая является предметом зависти миллионов любителей шоколада.



Вывод: бренды могут быть созданы путем превращения страсти в цель. Как ваша страсть может стать основой для нового бренда?

Часть 3

Название и индивидуальные особенности

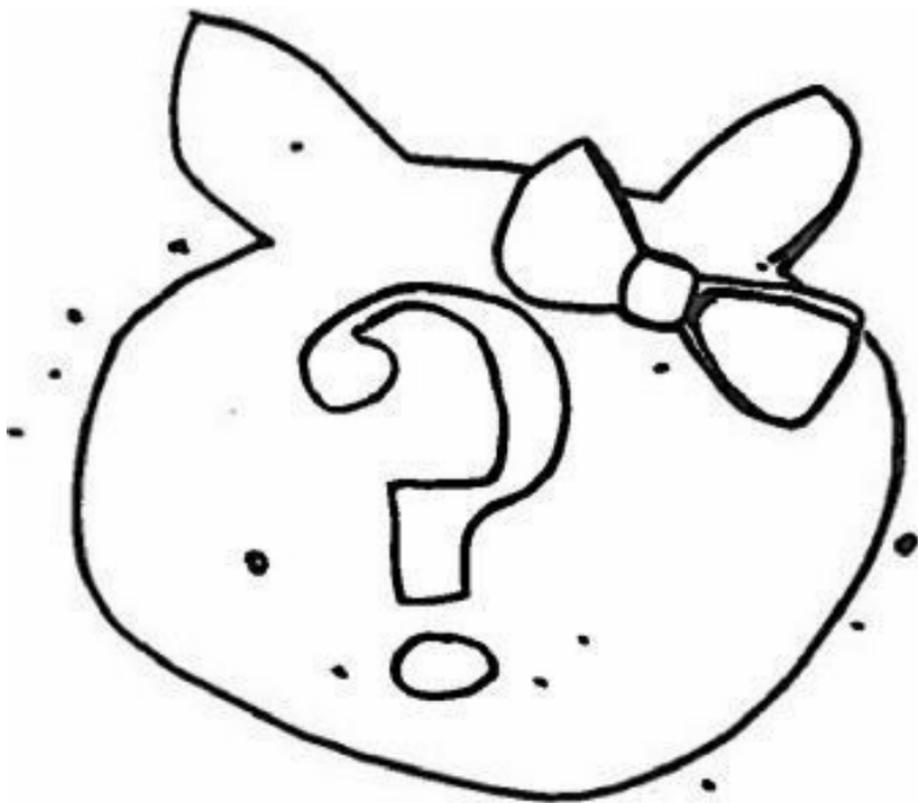
Названия бренда и дизайн бренда – два разных, но одинаково важных аспекта маркетинга. Они лежат в основе многих классических определений бренда. Например, Филип Котлер в «Основах маркетинга» определяет бренд как «название, термин, символ или дизайн или их комбинация, которые предназначены для обозначения товаров или услуг одного продавца или группы продавцов и для того, чтобы отличаться от конкурентов».

Присваивание названия прошло долгий путь. Мы принимаем стратегии и истории, которые стоят за названием бренда, как должное. На самом деле зачастую они являются восхитительным сочетанием рационального и странного. Они дарят вдохновение и идеи тем, кто сталкивается со сложной задачей – придумать имя своему бренду.

Красота в глазах смотрящего, по крайней мере так говорят, но лучшие дизайны не просто идентифицируют бренд, а несут смысл. Приведенные здесь истории демонстрируют, как воображение и дизайнерский талант применяются в коммерческих целях. Рассказы об использовании изображения, цвета, даже мертвого льва делают чтение интересным и, на-

деюсь, также содержат небольшие рекомендации.

Глава 38
Представляем вам
мисс Уайт из Лондона



Сколько подсказок вам потребуется, чтобы угадать бренд?

Ее фамилия Уайт.

Она живет в Лондоне.

Ее день рождения 1 ноября.

У нее есть сестра-близнец Мими.

Ее любимое блюдо – яблочный пирог.

Любимое слово – дружба.

Любимые предметы в школе – английский язык, музыка и искусство.

Она ростом в три яблока и весит три яблока.

Учится в третьем классе, но во время каникул путешествует по миру, встречая новых друзей.

Она умная, добрая и любит гулять на улице.

У нее нет рта.

Впервые ее увидели в 1974 году и с тех пор она, кажется, не постарела.

Она не что иное, как всемирный мегабренд Hello Kitty. Фактически история Китти начинается в 1962 году, когда Синтаро Цудзи основал Sanrio и начал продавать резиновые сандалии с нарисованными на них цветами.

Со временем Цудзи заметил, что, когда к ассортименту товаров добавился симпатичный дизайн, продажи и прибыль выросли. Поэтому он начал нанимать мультипликаторов, чтобы они создавали милых персонажей.

В 1974 году Цудзи поручил Юко Шимицу создать нового персонажа. В соответствии с краткой инструкцией требова-

лось создать британского персонажа, потому что в то время, в середине 1970 годов, зарубежные страны, и в частности Великобритания, считались в Японии модными. Девиз Sanrio – социальная коммуникация, и другое требование Цудзи требовало отразить его в новом бренде.

Шимицу пришло в голову нарисовать белую кошку породы японский бобтейл в синем комбинезоне и с красным бантиком в волосах. Ее называли Китти, в честь кошки Китти из «Алисы в Зазеркалье» Льюиса Кэрролла.

Для отображения социальной коммуникации Шимицу сначала рассматривала вариант Hi Kitty, прежде чем остановиться на варианте Hello, который показывал необходимый дружеский настрой.

Отличительной особенностью Hello Kitty является отсутствие рта. В разное время представители Sanrio давали несколько разные объяснения этого. Когда-то они говорили, что хотят, чтобы люди «проецировали свои чувства на персонажа» и «веселились или грустили вместе с Hello Kitty».

Первым изделием с персонажем был японский виниловый кошелек для монет, на котором Kitty была изображена сидящей между бутылкой молока и аквариумом с золотой рыбкой. В Соединенных Штатах она впервые появилась в 1976 году.

Первоначально ориентированный на девочек-подростков, рынок Hello Kitty значительно расширился, включив взрослых покупателей. Теперь ее можно найти на огромном раз-

нообразии продукции, начиная от школьных принадлежностей и модных аксессуаров и заканчивая элитными потребительскими товарами.

Было выпущено несколько телесериалов «Hello Kitty», и она является главным героем в двух японских тематических парках: Sanrio, Harmony Land и в крытом парке развлечений Sanrio Puroland.

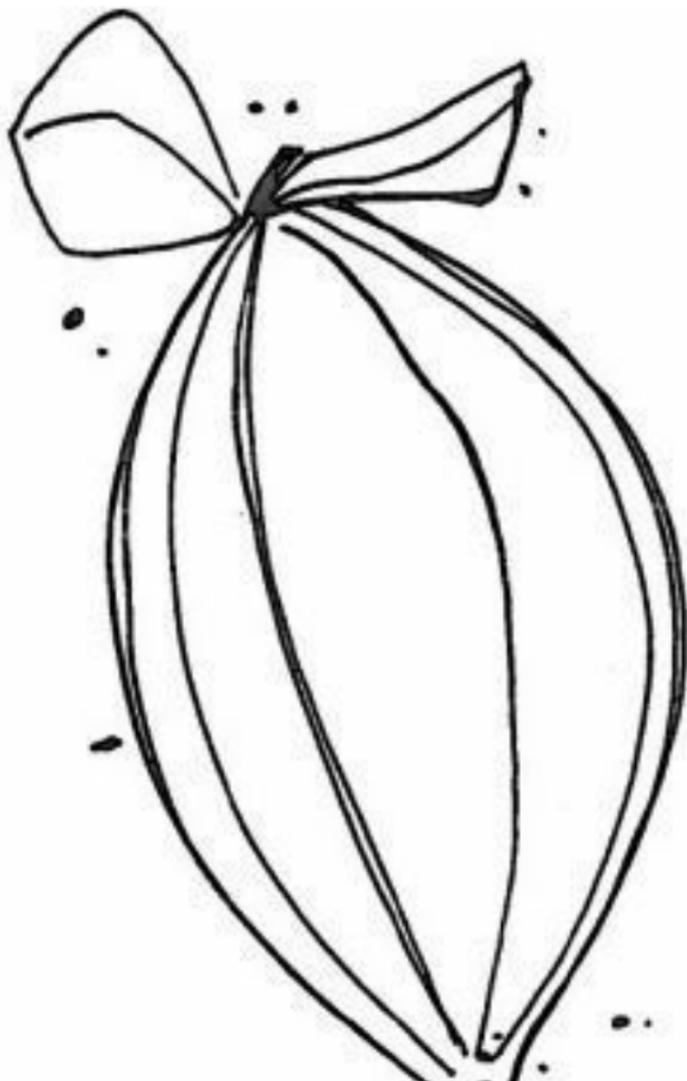
По оценкам на 2014 год, Hello Kitty приносила \$7 миллиардов в год, и, что интересно, совсем без рекламы.



Вывод: бренд может извлечь выгоду из предыстории. Какова предыстория вашего бренда?

Глава 39

Даже в темноте, даже разбитая



«Бутылка, которую человек мог бы узнать даже на ощупь в темноте и такой формы, что, даже если разобьется, можно было бы сразу сказать, что это такое». Это задание дала компания Coca-Cola в 1915 году, когда запустила конкурс среди поставщиков бутылок для создания новой отличительной формы.

В одной из компаний-поставщиков, Root Glass из Терре-Хот, штат Индиана, Чапман Джей Рут, президент компании, решил делегировать проект сотрудникам из руководящего состава, в том числе аудитору компании Т. Клайду Эдвардсу, начальнику завода Александру Самуэльссону и Эрлу Р. Дину, дизайнеру бутылок и мастеру формовочного цеха.

После долгих размышлений у них возникла идея сделать основой дизайна бутылки один из ключевых ингредиентов Coca-Cola. В частности, лист коки или орех кола. Была одна небольшая загвоздка: никто из команды не знал, как выглядит какой-либо из этих ингредиентов.

Дин и Эдвардс решили пойти в Мемориальную библиотеку Эмелин Фэрбенкс, но поиск не увенчался успехом, так как никто не смог найти никакой информации о коке или коле.

Поскольку время было на исходе, Дин нашел изображение стручка какао, по форме напоминающего бутылку в «Британской энциклопедии». Изображение его вдохновило. Он сделал грубый эскиз стручка и вернулся на завод, чтобы показать Руту, как превратить форму стручка в бутылку. Руту

понравилась идея, и он дал согласие на дальнейшую разработку.

Дин столкнулся со второй сложностью. Было запланировано техническое обслуживание формовочного аппарата, поэтому Дину надо было работать быстро. В течение следующих 24 часов Дин набросал концептуальное изображение, которое Рут на следующее утро одобрил. Затем Дину удалось создать форму бутылки и произвести небольшое количество бутылок-прототипов до того, как стеклоформовочное оборудование отключили.

Патент на дизайн бутылки был получен в ноябре 1915 года. На собрании бутилировщиков 1916 года контурная бутылка Дина была выбрана в качестве дизайна-победителя, но прототипы так никогда и не вышли в производство. Средний диаметр бутылки был больше диаметра основания, и это делало ее неустойчивой, когда она спускалась по конвейерным лентам. Дин решил эту последнюю проблему, уменьшив средний диаметр бутылки, и позднее, в 1916 году, бутылка вышла на рынок.

К 1920 году контурная бутылка стала стандартом для компании Coca-Cola. Сегодня контурная бутылка Coca-Cola остается одной из самых узнаваемых тар на планете... даже в темноте.

В качестве награды за труды Дину предложили выбор между премией размером \$500 долларов или пожизненной работой в компании Root Glass. Он выбрал пожизненную ра-

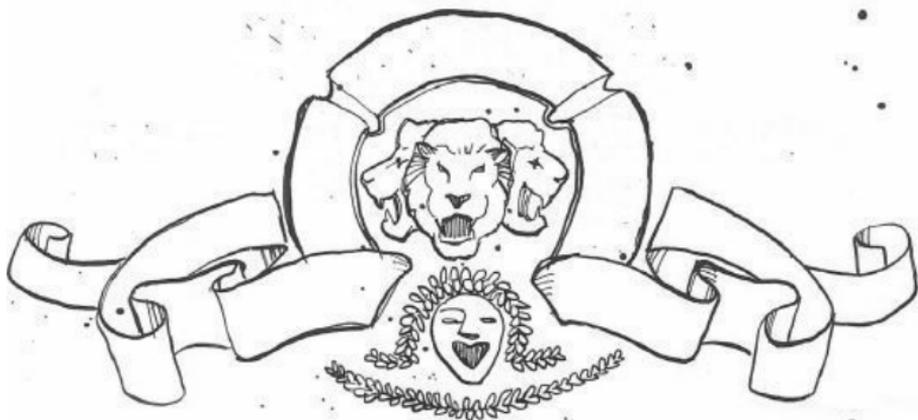
боту, на которой оставался, пока в середине 1930-х годов Owens-Illinois Glass Company не выкупила Root Glass.



Вывод: упаковка может стать вашим молчаливым продавцом. Уделяете ли вы упаковке достаточно внимания?

Глава 40

Ревущий успех



Знаменитый логотип Metro-Goldwyn-Mayer – не один лев, а целый прайд.

В 1917 году Сэмюэл Голдвин попросил рекламного агента студии Ховарда Дитца разработать логотип для Goldwyn Pictures Corporation. В итоге Дитц решил использовать в качестве талисмана студии льва, отдавая должное своей альма-матер, Колумбийскому университету и его спортивной команде Lions. Говорят, особое вдохновение было навеяно спортивным гимном Roar, Lion, Roar. Дитц также написал девиз на латыни, «Ars Gratia Artis», что означает: «Искусство

ради искусства».

Когда Goldwyn Pictures объединилась с Metro Pictures Corporation и Louis B. Mayer Pictures, вновь образованная компания MGM оставила логотип в виде льва.

Слэтс (1917–1928) был первым львом MGM. Он родился в Дублинском зоопарке, и его дрессировал Волни Файфер, главный дрессировщик Голливуда того времени. Пара ездила по стране в поддержку запуска MGM, и они подружились. Настолько, что, когда в 1936 году Слэтс умер, его тело отправили на ферму Файфера, где он его и похоронил, поставив гранитную плиту и посадив сосну, чтобы удержать душу льва.

Телли (1928–1932) и Кофе (1932–1935) непродолжительное время участвовали в испытаниях Technicolor, но карьера обоих была скоротечна.

Джеки (1928–1956) был следующим в списке и первым львом MGM, которого можно было не только увидеть, но и услышать. Своим ревом он объявил выпуск первого фильма компании MGM со звуком: «Белые тени в южных морях». Джеки был также полноправным артистом, снявшимся более чем в ста фильмах.

Некоторые говорили, что Джеки был невезучим; он пережил два крушения поезда, землетрясение, затопление лодки, взрыв в студии и авиакатастрофу, вследствие которой на несколько дней остался брошенным в пустыне Аризона. С другой стороны, что, возможно, и неудивительно, он пере-

жил все это, удача была на его стороне, и лев заслужил прозвище Лаки (Счастливчик).

На смену Джеки пришел Таннер и царствовал на протяжении всего времени, которое сейчас известно как «Золотой век Голливуда». Изображение Таннера использовалось почти во всех фильмах MGM техникolor с 1934 по 1956 год и в мультфильмах с конца 1935 по 1958 год, за исключением одного или двух примечательных случаев. Среди них был фильм «Волшебник страны Оз» (1939), в котором сцены страны Оз сняты в цвете, а начальные и финальные титры (и, кроме того, сцены в Канзасе) в сепии, поэтому использовались старые черно-белые кадры с участием Джеки.

Кунц описывает Таннера как самого свирепого льва компании MGM, потому что он все время рычал.

Вслед за Таннером пришел Джордж (1956–1958), но проработал относительно короткое время: похоже, не произвел особого впечатления.

Начиная с 1957 года был Лео – не только лев из современной заставки, но и лев, который дольше всего проработал в MGM. Как и в случае с Джеки, выступления Лео не ограничивались его появлением на логотипе. Он снялся в нескольких фильмах «Тарзан», в телесериале «Тарзан» и в других фильмах.

Хотя он известен как Лео, возможно, это не его настоящее имя. Льва купили у торговца животными, Генри Треффича, и, похоже, никто не знал, как его зовут на самом деле. Кто-

то из студии назвал его Лео, и имя прилипло.

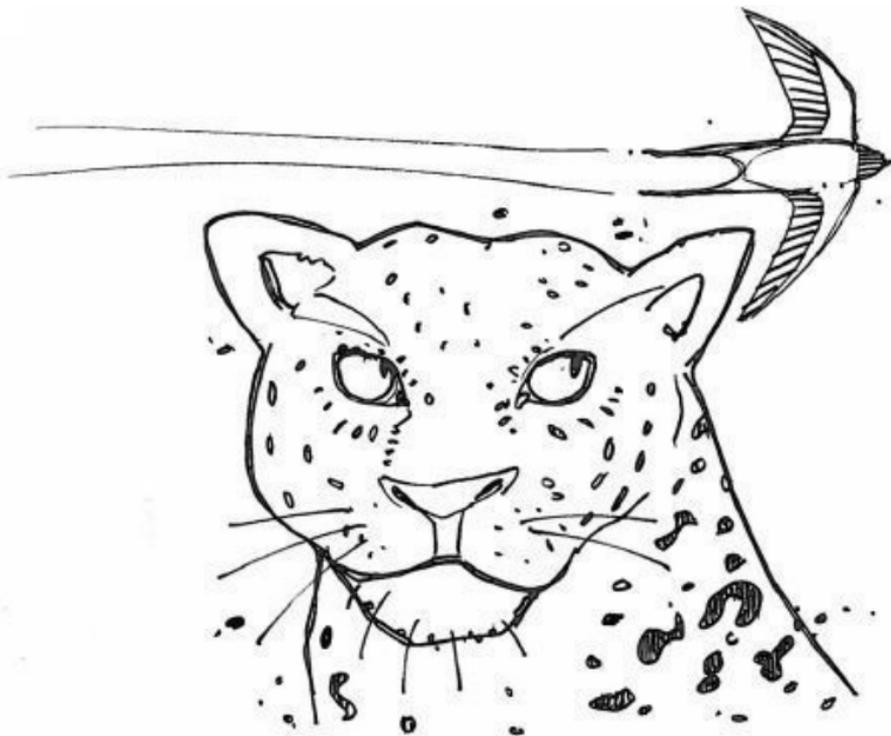
За все эти годы Лео иногда заменяли более забавными дублерами, в том числе братьями Маркс, львом с окровавленными клыками в фильме «Бал вампиров», квакающей лягушкой, кошкой Мимзи в «Шоу Мэри Тайлер Мур», мяукающим Томом в «Томе и Джерри» и Животным в «Большом ограблении Маппетов».



Вывод: лучшие индивидуальные особенности бренда могут жить вечно, если их постоянно обновлять. Достаточно ли сильны индивидуальные особенности вашего бренда, чтобы выдержать проверку временем?

Глава 41

Ласточка, пароход и «Ягуар»



Компания Swallow Sidecar была основана в 1922 году сэром Уильямом Лайонсом и изначально заработала имя, создавая коляски для мотоциклов. Название Swallow (Ласточка) было выбрано потому, что ассоциировалось со скоростью и изяществом.

Несколькими годами позже, на гребне успеха с колясками, амбициозный сэр Уильям решил расширить ассортимент *Swallow* и начал использовать опыт своих инженеров и рабочих в изготовлении автомобилей для создания динамичного и интересного кузова для, как правило, чинного *Austin Seven*. Автомобили, с их яркими цветами и хромированной отделкой, выделялись среди чопорных автомобилей того времени, которые обычно были зелеными или черными.

Он убедил продавцов автомобилей Берти Хенли и Фрэнка Хафа, у которых был шоурум на 91-й Грэйт-Портленд-стрит в Лондоне, купить их. Фактически Хенли заказал 500. Они были известны как *SS1* и *SS2* и хорошо продавались.

Когда дело дошло до запуска абсолютно нового *SS*, сэр Уильям хотел придумать новое и запоминающееся имя для своего последнего предложения. Посоветовавшись со своим рекламным агентством *Nelson*, сэр Уильям выбрал имя «Ягуар». Название было представлено в сентябре 1935 года, и автомобили стали известны как *SS Jaguar*.

С приходом Второй мировой войны британское правительство стало использовать заводы и предприятия в военных целях, и производство автомобилей остановилось. Производство колясок по-прежнему продолжалось, и было выпущено более 10 000 единиц для мотоциклетного корпуса британской армии.

После войны, когда возобновилось производство автомобилей, седанов и кабриолетов, первым с конвейера сошел

кабриолет под названием Mark IV.

Руководство корпорации, официальное название которой до сих пор известно как SS Cars Ltd, решило, что лучше сменить название на Jaguar Cars Ltd. С инициалами SS связано слишком много негативных ассоциаций.

Несколько лет спустя, размышляя об изменении названия, сэр Уильям сказал, что считает это целесообразным не только потому, что оно отражает кошачью грацию и элегантность, силу и ловкость, присущие его машинам, но и потому, что Jaguar был «чем-то самым близким к живому существу, которое мы могли создать».



Вывод: некоторые из лучших названий брендов являются ассоциативными. Как вы будете выбирать имя для своего очередного нового проекта?

Глава 42

Дух борьбы, заключенный в бутылку



Пивоваренная компания Fuller's – независимая семейная пивоварня. Она расположена в Чизике, в Западном Лондоне, в месте, где более трехсот пятидесяти лет варили пиво.

В 2013 году началась новая кампания в поддержку одного

из сортов их пива.

«В 50-е годы мы создали новый эль.

Богатый, мягкий и прекрасно сбалансированный.

Только нам нужно было имя.

Тогда не было Twitter, и мы спросили людей вокруг.

Лондонцы предлагали всевозможные варианты, и один нас особенно вдохновил.

Цветок.

Но не какой-то обычный цветок.

London Pride (или, если точнее, Saxifraga x urbium, Камнеломка тенистая).

Сильный маленький многолетник, который рос во время бомбежек, покрывая руины, словно крошечные маяки надежды.

Дань уважения неукротимому духу города и подходящее название для нашего эля.

Спасибо тебе, Лондон».



Вывод: название бренда может появиться откуда угодно, в том числе от ваших клиентов. Как вы будете создавать имя для своего нового бренда?



Источник: No Wall flower – рекламная кампания London Pride 2013 (созданная The Corner London).

Глава 43

Большой, зеленый и не особо веселый



Кто бы мог подумать, что высокий, неуклюжий и хмурый пещерный человек, несущий огромный стручок гороха, станет одним из ведущих рекламных символов в мире?

К счастью для Веселого Зеленого Великана, The Minnesota Valley Canning Company не отпугнуло плохое первое впечатление.

The Minnesota Valley Canning Company – название не самое броское и запоминающееся – была основана в 1903 году

в городе Ле-Сур, штат Миннесота. Компания использовала новейшую технологию консервирования и начала производить кукурузу в сливочном соусе.

Четыре года спустя компания добавила в ассортимент молодой июньский горошек, а затем в 1924 году была выпущена более сладкая, золотистая, пастообразная дробленая желтая кукуруза.

В 1925 году компания выпустила еще один новый продукт. Это были банки с самым крупным зеленым горошком, настолько ароматным, сладким и нежным, что молодой июньский горошек просто не мог сравниться с ним. Новую линейку продуктов называли «Зеленый Великан. Великолепный, крупный и нежный горох».

Новая линия была довольно успешной, и The Minnesota Valley Canning Company решила попробовать прорекламировать ее, чтобы увеличить продажи. В качестве главного героя рекламы создали гигантский зеленый персонаж.

Говорят, что первое воплощение Зеленого Великана было навеяно сказками братьев Гримм. Он выглядел довольно мрачно. Одетый в потрепанную шкуру медведя, с хмурым видом он держал гигантский и очень тяжелый стручок гороха. Великан выглядел не особо приветливым и дружелюбным и даже не был зеленым.

Результаты первой рекламной кампании, проведенной в 1928 году, были, мягко говоря, неутешительными.

Однако благодаря отменному качеству продукции гигант-

ский зеленый горошек продолжал хорошо продаваться, не благодаря, а скорее вопреки рекламе. Тем не менее The Minnesota Valley Canning Company решила попробовать еще раз и описала ситуацию рекламному агентству Erwin, Wasey & Co, где задание по преобразению великана было поручено человеку по имени Лео Бернетт.

Лео выпрямил гиганта, превратил его страшный хмурый взгляд в солнечную улыбку и одел в легкую одежду из листьев. Он также решил нарисовать для великана новый фон – долину, где росли овощи и корнеплоды, которая подчеркивала рост Великана – Зеленую долину Великана.

Реклама начала работать, а продажи расти. Неудивительно, что, когда в 1935 году Лео Бернетт открыл собственное агентство, The Minnesota Valley Canning стала одним из его первых клиентов.

Агентство Бернетта продолжало развиваться, вместе с ним эволюционировал великан в прессе и на рекламных плакатах. Он стал настолько популярным, что в 1950 году The Minnesota Valley Canning Company сменила название на Green Giant Co.

Но затем, когда Зеленый Великан готовился к дебюту на телевидении, чуть не произошла катастрофа.

Это был непростой переход. Агентство пыталось задействовать как анимацию, так и живых персонажей, но Великан не производил впечатления дружелюбного защитника, которым должен быть. Его снова посчитали непривлекатель-

ным и даже немного страшным.

Проблему решили путем создания декорации с крошечной долиной – для сравнения с Великаном, которого играл человек. От съемок с близкого расстояния отказались, и чаще всего Великана, защищающего долину и ее урожай, можно было увидеть издалека.

Он также был переименован в Веселого Зеленого Великана и получил свою коронную фразу «Хо, Хо, Хо!».

Когда в 1961 году компания Green Giant представила замороженные овощи, Великан предстал в теплом красном шарфе. В 1973 году он получил ученика по имени Спраут, роль которого должна была помочь Великану ухаживать за долиной и задавать вопросы о Великане и его продуктах.

Веселый Зеленый Великан – теперь один из самых узнаваемых рекламных символов всех времен. Журнал Advertising Age назвал его третьим, наиболее узнаваемым рекламным персонажем XX века, которого опередили только Рональд Макдональд и Ковбой Marlboro.

В 1979 году даже возвели пятидесятипятифутовую статую Веселого Зеленого Великана из стекловолокна, которая охраняет его родину, город Блу-Эрт в Миннесоте!



Вывод: буквальный перевод имен брендов в символы не всегда срабатывает, иногда нужен

некий креатив. Как вы можете видоизменить свой логотип, чтобы сделать его более обаятельным и привлекательным?

Глава 44

Может ли голубая коробочка заставить сердце женщины биться чаще?



Как уже было сказано, просто сам факт нахождения в руках маленькой голубой коробочки может заставить сердце

женщины биться чаще... но это должен быть особый оттенок голубого.

Tiffany Blue – светло-голубой цвет, который ассоциируется со всемирно известной компанией почти с момента ее основания в 1837 году, хотя до 1845 года фактически не использовался.

Созданный Чарльзом Льюисом Тиффани и Джоном Б. Янгом в Нью-Йорке, изначально бренд позиционировался как лавка канцелярских и модных товаров и работал под именем Tiffany, Young and Ellis в Нижнем Манхэттене.

Дело пошло, фирма развивалась, а в 1853 году Чарльз Тиффани взял все в свои руки, переименовался в Tiffany & Company и сосредоточился только на ювелирных изделиях. Он решил сделать Tiffany ювелирным домом для элиты.

На аукционе 1887 года Тиффани купил третью часть драгоценностей французской короны, в том числе знаменитое бриллиантовое ожерелье императрицы Евгении, и получил прозвище «Король бриллиантов».

Первый почтовый каталог Tiffany был опубликован в Соединенных Штатах в 1845 году, а его обложка была характерного светло-голубого цвета. Он быстро стал известен как «Голубая книга» и публикуется до сих пор.

Теперь цвет защищен как товарный знак в ряде стран и юрисдикций, включая США. Он выпускается как индивидуальный цвет корпорацией Pantone, которая присвоила ему номер PMS (цветовой модели Pantone) 1837; цвет, извест-

ный как Tiffany Blue. Поскольку это товарный знак, его нет в свободном доступе, и он не печатается в цветовых справочниках Pantone Matching System.

Так почему был выбран именно этот оттенок?

Самая часто цитируемая причина – это любимый оттенок императрицы Евгении. Жена Наполеона III была первой всемирной иконой стиля и в то же время задавала тон и тенденции.

Увидев, как голубой цвет каталога мгновенно привлек внимание, Чарльз Льюис Тиффани стал использовать его в других рекламных материалах, включая коробки и сумки. Он утверждал, что заветные коробочки можно приобрести, только совершив покупку в Tiffany.

В 1906 году газета The New York Sun написала об особой привлекательности коробочки: «У Тиффани есть одна вещь, которую вы не сможете купить ни за какие деньги, он может дать ее бесплатно. И это одна из его коробочек».



Вывод: бренды могут владеть цветами и ассоциациями с ними в умах своих клиентов. Какой цвет вы хотели бы приобрести для своего бренда и почему?

Глава 45

Самый странный логотип бренда в мире



Лев с его размером, огромной гривой и величественным видом известен как царь зверей и уже давно используется в качестве символа силы, мощи, лидерства и даже королев-

ской власти в искусстве и литературе.

Поэтому неудивительно, что существует множество брендов, которые выбрали льва в качестве своего символа. Среди них ING, Peugeot, MGM, Английская Премьер-лига, и это только некоторые из них.

Однако существует бренд, который использует в качестве своего логотипа мертвого льва. На самом деле это не просто мертвый лев, а изображение гниющей львиной туши, окруженной роем пчел.

Этот бренд – Lyle's Golden Syrup, один из старейших брендов Великобритании.

Lyle's Golden Syrup начал свое существование как продукт переработки сахарного тростника. Однако Абрам Лайл обнаружил, что приторное вещество можно превратить во вкуснейшее варенье и подсластитель для приготовления пищи. Он разработал свои методы производства и начал разливать сироп по банкам на причале Плейстоу в лондонском портовом районе.

Абрам Лайл был глубоко религиозным человеком, и в этом причина появления мертвого льва.

В главе 14 Книги Судей Ветхого Завета говорится, как Самсон отправился в страну филистимлян в поисках жены. Во время путешествия на него напал лев, которого он убил. Когда Самсон миновал то же место на обратном пути, он увидел, что лев все еще там, но покрыт роем пчел, сделавших в его туше соты.

Самсон превратил увиденное в загадку, которую задал на свадьбе: «Из ядущего вышло ядомое, и из сильного вышло сладкое».

Последняя часть цитаты «из сильного вышло сладкое» и изображение львиной туши с роем пчел являются символом бренда с 1904 года, с тех пор как он был зарегистрирован как торговая марка.

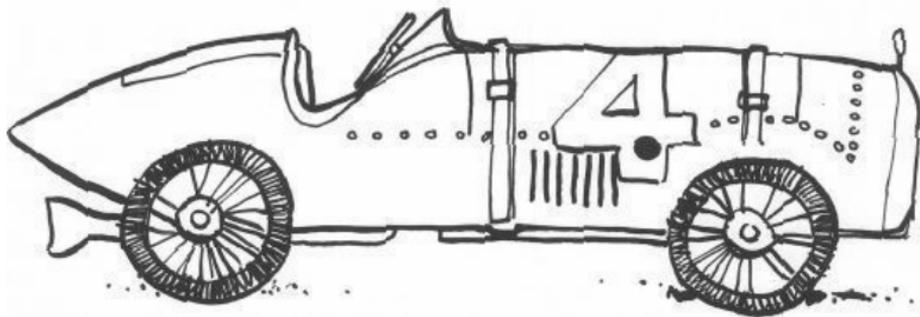
Лев, пчелы и слова присутствуют на банках по сей день.



Вывод: лучшие дизайны не просто идентифицируют, они что-то означают. Является ли ваш дизайн чем-то большим, чем просто идентификацией вашего бренда?

Глава 46

Как отец взял имя дочери



Возможно, вы не знаете имя Эмиль Еллинек, но наверняка знаете имя его дочери.

Еллинек, любитель скорости, с самого начала заинтересовался появлением автомобилей. В 1897 году он отправился в Каннштатт, Германия, чтобы посетить фабрику Daimler и заказать первый автомобиль «даймлер» с ременным приводом, двухцилиндровым двигателем мощностью в шесть лошадиных сил (л. с.).

Для своего времени этот автомобиль обладал впечатляю-

щей максимальной скоростью 24 км/ч, но для Еллинека это было слишком медленно. Он заказал еще два автомобиля, но потребовал, чтобы они обладали максимальной скоростью 40 км/ч. Два автомобиля Daimler Phoenix, которые он получил, были первыми в мире транспортными средствами с четырехцилиндровыми двигателями.

Еллинек был хорошо знаком с миром международных финансов и с аристократией, поэтому решил использовать эти связи во благо. Он заключил сделку с Daimler и начал рекламировать и продавать их автомобили. В 1899 году компания Daimler-Motoren-Gesellschaft (DMG) предоставила Еллинеку десять автомобилей; в 1900 году их число выросло до двадцати девяти.

Еллинек продолжал требовать для себя все более быстрые и более мощные транспортные средства, так как решил выйти на новый рынок автомобильных гонок, первым и главным событием которого была Неделя гонок в Ницце.

Еллинек решил назвать свою команду в честь дочери, которой тогда было десять лет, и благодаря успеху команды вскоре имя стало хорошо известным в кругах автомобилистов.

В 1900 году, вслед за этим успехом, Еллинек подписал с DMG соглашение о создании новой машины, которая будет носить имя, комбинацию имени дочери Еллинека и названия компании Даймлера. Еллинек заказал тридцать шесть автомобилей с новыми двигателями общей стоимостью 550 000

марок. Это был огромный и очень ценный заказ, но всего через несколько недель он заказал еще тридцать шесть машин.

Первая машина, оснащенная новым двигателем, гоночный автомобиль мощностью 35 лошадиных сил, была доставлена Еллинеку компанией DMG 22 декабря 1900 года. С низким центром тяжести, рамой из штампованной стали, легким высокоэффективным двигателем и сотовым радиатором, она сочетала в себе многочисленные инновации, и до сих пор многие считают ее первым современным автомобилем.

Неделя гонок в Ницце 1901 года оказалась невероятно успешной и привлекла еще большее внимание общественности к Еллинеку и новым автомобилям. Компания DMG быстро запустила схожие модели мощностью 12/16 л. с. и 8/11 л. с.

23 июня 1902 года в DMG было подано ходатайство об использовании имени дочери Еллинека в качестве названия фирмы и 26 сентября официально зарегистрировано. Имя дочери, на испанском языке означающее «грация», было конечно же Мерседес.

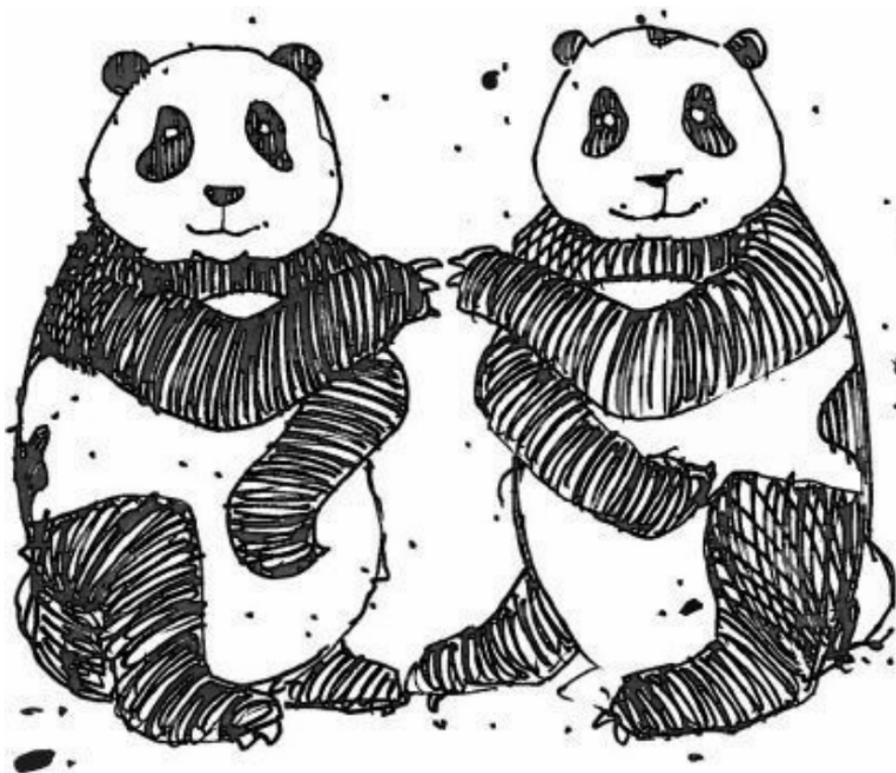
С июня 1903 года Эмиль Еллинек получил разрешение называть себя Еллинек-Мерседес и отметил, что «это, вероятно, первый случай, когда отец взял имя дочери».



Вывод: иногда названиям брендов нужно какое-то время, прежде чем они будут полностью признаны. Не было ли ваше решение относительно названия бренда слишком поспешным?

Глава 47

Любой цвет, который только захотите, если это черный (и белый)



29 апреля 1961 года в небольшом городке в Швейцарии группа выдающихся людей взяла на себя обязательства перед

природой. Они призвали к экстренным мерам во всем мире, чтобы остановить истребление огромного количества диких животных и уничтожение их мест обитания. Свершилось...

«Мы должны спасти дикую природу мира – Международная декларация. Сегодня во всем мире огромное количество прекрасных и незащищенных диких существ умирает или теряет дом из-за бездумного и бесполезного уничтожения».

Моржский Манифест стал программой одной из первых в мире зеленых организаций – Всемирного фонда дикой природы (сейчас именуемого просто WWF).

Среди учредителей был уважаемый биолог Джулиан Хаксли. Другие участники прибыли из Бельгии, Франции, Германии, Польши, Судана, Швеции, Швейцарии и США.

Международный секретариат организации был основан в Швейцарии в сентябре, а национальные бюро WWF постепенно создавались во всем мире, начиная с Великобритании в ноябре 1961 года.

Осознавая необходимость в сильной, узнаваемой идентификации, они обратились к одному из первых участников, известному орнитологу и живописцу сэру Питеру Скотту, и попросили его выступить с рекомендациями.

Сэр Питер был, пожалуй, наиболее известен своими картинами с изображением стай гусей или уток, летящих над болотами, на закате или на рассвете. Сэр Питер явно обладал художественным чутьем для выполнения этой задачи.

И хотя сэр Питер был счастлив взяться за дело, вско-

ре узнал, что существует одно небольшое ограничение – он не может использовать какой-либо цвет: недавно созданный Всемирный фонд дикой природы хотел, чтобы дизайн был черно-белым. У молодой организации были ограниченные средства, а черно-белая печать значительно дешевле, чем печать в цвете.

К счастью, вдохновение пришло от Чи-Чи: гигантской панды, которую привезли в лондонский зоопарк в том же году (1961). Сэр Питер решил, что большое пушистое животное с привлекательными глазами с черными пятнами станет отличным логотипом.

Сэр Питер попросил Джеральда Уоттерсона, британского художника и защитника окружающей среды, подготовить некоторые первоначальные эскизы. Основываясь на них, сэр Питер нарисовал первый логотип и сказал по этому поводу следующее:

«Нам необходимо, чтобы животное было красивым, находилось под угрозой исчезновения и благодаря своей привлекательности нравилось большому количеству людей во всем мире. Животное должно производить впечатление в черно-белом цвете, чтобы сэкономить на типографии».

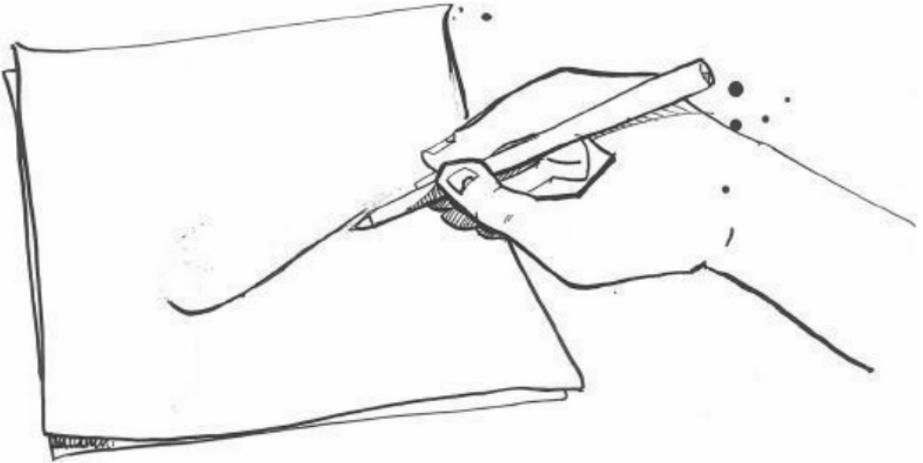
Хотя логотип усовершенствовали (в 1978, 1986 и еще раз в 2000 году), простой черно-белый дизайн в виде панды остается главным фирменным знаком WWF и теперь является одним из самых узнаваемых брендов в мире.



Вывод: сложное творческое задание часто оказывается самым лучшим. Делаете ли вы все, чтобы убедиться, что ваше задание составлено четко и кратко?

Глава 48

Возможно, я к этому привыкну



В 1971 году Каролин Дэвидсон, студентка-дизайнер Портлендского государственного университета (PSU), сидела в коридоре колледжа, работая над заданием по рисованию и сожалела, что не может пройти курс масляной живописи. Молодой доцент услышал и спросил, не хочет ли девушка сделать кое-какую работу для его молодой и быстро растущей компании. Он предложил зарплату \$2 в час. Она согласилась.

Этим молодым доцентом был Фил Найт. Он устроился

на работу в PSU ради дополнительного заработка к скромному доходу, который приносила Blue Ribbon Sports, Inc – молодая компания, выступающая в качестве дистрибьютора японских кроссовок Tiger на Западном побережье США.

Изначально работа Дэвидсон заключалась в составлении диаграмм и графиков для совещаний Найта с приезжающими из Японии руководителями. Однако у Найта были большие планы. Он хотел запустить собственный бренд спортивной обуви. Он дал Дэвидсон новое задание. Нужен был логотип или полоска для его нового бренда Nike, названного так в честь греческой богини победы.

Найт сказал, что нужно передать движение, но нельзя, чтобы это было похоже на логотипы Adidas, Puma или Onitsuka Tiger.

В течение следующих двух недель Дэвидсон работала над множеством идей, лучшую из которых в итоге нарисовала вручную на салфетке и положила поверх рисунка обуви. Дэвидсон представила пять или шесть дизайнов Найту и двум другим руководителям Nike.

Их это не впечатлило. Когда предварительная презентация закончилась, они спросили: «Что еще у тебя есть?»

Однако Найт и его команда были ограничены во времени, и стало ясно, что они должны одобрить по крайней мере один из дизайнов Дэвидсон.

Найт подвел итог размышлениям: «Мне это не нравится, но, возможно, я привыкну». Поскольку это было нужно

очень срочно, Дэвидсон не успела усовершенствовать первоначальный дизайн.

В июне 1972 года первые беговые кроссовки Nike со знаменитым теперь логотипом – «галочкой» Дэвидсон – были представлены на отборочных соревнованиях в олимпийскую сборную США по легкой атлетике в Юджине, штат Орегон.

За свои услуги, 17,5 часа рабочего времени, Дэвидсон выставила компании счет в размере... \$35.



Вывод: иногда индивидуальным особенностям бренда требуется время, прежде чем они будут признаны в полной мере. Не были ли ваши выводы относительно индивидуальных особенностей бренда слишком поспешными?



Примечание: Кэролин Дэвидсон окончила PSU в 1971 году с дипломом бакалавра по специальности графический дизайн. Она продолжала работать в Nike, разрабатывая рекламу, брошюры, плакаты и каталоги. Поскольку компания стремительно росла, в 1975 году стало ясно, что ее дизайнерская мастерская, состоящая из одного человека, слишком мала, чтобы удовлетворить все потребности Nike в рекламе и дизайне. Nike и Дэвидсон сошлись во мнении, что

пришло время для полноценного рекламного агентства. Она решила посвятить свое время ведению домашнего хозяйства и выполнению некоторых внештатных дизайнерских проектов.

В 1983 году, три года спустя после того как компания стала успешной, руководители Nike устроили ей вечеринку-сюрприз. Они подарили Дэвидсон золотое кольцо в форме ее «галочки», дополненное маленьким бриллиантом, и вручили благодарственную грамоту и 500 акций.

По поводу этого подарка Дэвидсон говорит: «Это было чем-то довольно необычным для Филя, поскольку ранее я выставила счет, и он его оплатил». Она никогда не продавала акции, которые, как говорят, сегодня стоят от \$500 000 до \$1,5 миллиона.

Глава 49

Банкир, торговец канцтоварами и инженер



Что происходит, когда встречаются банкир, инженер и торговец канцтоварами?

Если дело происходит в первые несколько лет XX века в Гамбурге, создается действительно особенный бренд.

Торговец канцелярскими принадлежностями Клаус-Йоханнес Восс, банкир Альфред Немиас и инженер Август Эберштейн в 1906 году объединили усилия и основали компанию *Simple Filler Pen*. Они начали выпускать элитные ручки в районе Шанцен в Гамбурге.

Первой моделью была *Rouge et Noir*. В 1910 году за ней последовала ручка, которая позже дала название компании

– Montblanc. Она обещала: «Никаких пятен на вашем воскресном платье».

История гласит, что идея названия возникла во время карточной игры, когда родственник одного из основателей провел аналогию между новой ручкой, целью которой было стать вершиной пишущих инструментов, – и горой Монблан, величественным и самым высоким пиком в близлежащих Альпах. Партнерам понравилась идея, и они взяли это название. В соответствии с аналогией ручка получила белый наконечник.

Название прижилось, а в 1913 году дизайн в виде белого наконечника превратился в белую звезду с шестью округлыми лучами, которая венчает каждую ручку Montblanc.

Теперь оба дизайна являются зарегистрированными товарными знаками.

Тем не менее все еще ведутся споры по поводу того, что должен обозначать новый логотип. Одни говорят – это снежинка, другие – просто изображение горной вершины. В книге *Montblanc in Denmark 1914–1992 – The Untold Story* (Монблан в Германии 1914–1992 – Нерассказанная история) авторы Хольтен и Лунд приводят аргументы в пользу звезды.

Они говорят: «Неслучайно, что штаб-квартира Montblanc с 1908 года находилась в гамбургском районе Штерншанце. Немецкое слово «stern» означает звезда. Штерншанце означает обогащение – обогащение при помощи звезды».

Местные магазины и рестораны до сих пор используют бе-

лую звезду как символ округа.

Тема горы еще больше подчеркивается цифрой 4810, являющейся высотой Монблана в метрах, которая была выгравирована на пере ведущей модели бренда, Meisterstück (или, по-русски, шедевра) в 1929 году. Сегодня это остается сквозной темой бренд-коммуникаций.



Вывод: своеобразие бренда можно выразить через множество форм, посредством различных средств массовой информации. Как в дальнейшем вы будете повышать ценность ваших бренд-коммуникаций?

Глава 50

Необычный виски, необычное название



Monkey Shoulder – не просто обычный виски.

Его вкус описывают так: «будто скачешь на лошади вместе с рыжеволосой девой по диким болотистым землям Шотландии в рождественское утро» или «агент 007 в смокинге». (Должен признаться, от первого описания отчаянно захотелось его попробовать, а второе меня практически оттолкнуло.)

Идея создания виски, который впервые был выпущен в 2005 году, принадлежала Дэвиду Стюарту, работавшему в то время мастером купажа в компании William Grant & Sons. Он хотел создать первый «трехсолодовый» виски. Стюарт объединил три разных односолодовых виски Спейсайда – Glenfiddich, Balvenie и Kininvie – в восхитительный напиток.

Название, которое звучит экзотично, имеет обыденное происхождение. Monkey shoulder (плечо обезьяны) – сленговое выражение, обозначающее физическое состояние, которым в прошлом обычно страдали солодовники, перемешивающие вручную ячмень при помощи больших деревянных лопат во время длинной рабочей смены. Как правило, тяжелая работа приводила к тому, что рабочая рука немного опускалась, как у обезьяны, и люди называли это «плечом обезьяны».

Уильям Грант, владелец и производитель бренда, с гордостью говорит, что его солодовники все еще перемешивают ячмень вручную, но смены не такие длинные и напряженные, поэтому «плечо обезьяны» больше не проблема.

Это название задумано как знак заботы и уважения, чтобы отдать должное всем солодовникам прошлого и настоящего.



Вывод: история вашей продукции может послужить вдохновением для названия нового бренда. Можете ли вы заглянуть в прошлое, чтобы найти название для будущего?

Часть 4

Маркетинговая стратегия

Вы знаете, что хотите сделать, но как собираетесь это сделать?

Кто должен стать вашей целевой аудиторией и почему?

Как вы можете заставить попробовать ваш бренд?

Здорово иметь представление о том, куда вы хотите попасть, но нужен план и действия, которые помогут туда добраться. В чем состоит стратегия и как вы собираетесь ее реализовать? Если не можете обыграть конкурентов, можете ли вы перехитрить их?

Можете ли вы сегментировать рынок в своих интересах? Должны ли плыть против течения? Видите возможность, в то время как другие видят проблемы? Создаете вы бренд или начинаете революцию?

Возможно, эти истории позволят вам с честью украсть следующую стратегию.

Глава 51

Лестница к успеху



«Я собираюсь демократизировать автомобиль», – сказал Генри Форд в 1909 году. – Когда я закончу, каждый сможет себе его позволить, и автомобиль будет у всех».

Используя высокоэффективный, с точки зрения затрат, метод сборки для производства автомобилей, он разработал модель Т, при помощи которой его компания Ford Motor Car взяла рынок под контроль. Его видение было построено на экономии за счет масштаба, а внимание сосредоточено на создании только одной модели: «Вы можете выбрать любой цвет, который нравится, если это черный».

Форд рос и развивался на молодом рынке. Но это также создало возможность, которую Альфред Слоун и General Motors впоследствии использовали, чтобы обогнать Ford и стать лидерами рынка.

Слоун родился в Нью-Хейвене, штат Коннектикут, и изучал электротехнику в Массачусетском технологическом институте (MIT).

Он стал президентом и владельцем Hyatt Roller Bearing – компании, которая производила шариковые и роликовые подшипники. Hyatt Roller Bearing поставляла свою продукцию молодым автомобильным компаниям, таким как Oldsmobile.

В 1916 году, на фоне быстрорастущего автомобильного рынка произошло слияние Hyatt с рядом других компаний, в результате которого возникла United Motors Co. В свою оче-

редь United Motors Co вскоре стала частью General Motors Corporation, а Слоун – вице-президентом GM, затем в 1923 году – президентом и, наконец, в 1937 году – председателем правления.

Подход Слоуна к управлению бизнесом продемонстрировал талант в сфере маркетинга и понимание потребностей покупателей.

Слоун понял, что вкусы потребителей изменились и эволюционировали и у всех они разные. Дешевый и функциональный базовый автомобиль годился для многих, но богатые клиенты хотели нечто более мощное, стильное и статусное.

Поэтому Слоун придумал концепцию, которую назвал «автомобиль на любой случай и кошелек». Идея заключалась в том, чтобы иметь пять различных брендов, которые не конкурируют друг с другом (от самого дешевого автомобиля до самого дорогого). Это были Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick и Cadillac. Каждый автомобиль предлагал широкий выбор для разных групп покупателей. Клиенты могли, по мере роста дохода, переходить от бренда к бренду, продвигаясь вверх по лестнице успеха, как говорил Слоун.

Слоун представил пять сегментов рынка. Чтобы удовлетворить меняющиеся вкусы и побудить людей вернуться и купить еще один автомобиль, он предусмотрел частые изменения стиля моделей. Поэтому, если вы хотели идти в ногу с последними тенденциями, нужно было купить новый авто-

мобиль. Это часто называли введением «запланированного устаревания». Хотя на самом деле это было аналогом того, что происходило в других отраслях, например как мода.

Эти изменения наряду с сопротивлением им Форда срабатывали, и компания GM к началу 1930 годов догнала Форда по продажам и впоследствии сохраняла положение в течение следующих семидесяти лет.

Лестнице успеха Слоуна суждено было продемонстрировать лестницу успеха GM.



Вывод: в основе маркетинговой сегментации лежит соблюдение баланса между экономикой производства и специально подобранным предложением. Каким образом вы можете сегментировать рынок в своих интересах?

Глава 52

Когда меньше – значит лучше



«Прекрасный образец дисфункционального управления и несбывшихся техномечтаний Силиконовой долины вернулся в кризисный режим, медленно и печально пытаясь вы-

карабкаться, столкнувшись с сократившимися продажами, сбивчивой технологической стратегией и ущербным названием бренда» – так в 1996 году журнал Fortune описывал не что иное, как компанию Apple.

За последний квартал 1996 года продажи Apple упали на 30 %, и бренд оказался на грани краха. К счастью, на помощь пришел блудный сын – Стив Джобс, который в 1997 году вернулся в Apple, компанию, которую основал более двух десятилетий назад.

Партнерское соглашение с Microsoft принесло Apple \$150 миллионов и создало спасательный круг, но не решило глубинных проблем.

Анализируя бизнес, Джобс удивился, обнаружив огромное количество различных производимых продуктов. Компания Apple выпускала несколько версий одного и того же продукта, каждая из которых была с незначительными, но дорогими небольшими изменениями, чтобы удовлетворить запросы дистрибьюторов, которые продавали десятки различных версий компьютера Macintosh.

Чтобы проверить теорию, что многие из них совершенно не нужны, Джобс спросил свою команду топ-менеджеров: «Какой из них я мог бы посоветовать друзьям?»

Никто не смог дать ему простой ответ, но Джобс получил простое решение проблемы.

Он решил сократить количество продуктов Apple на 70 %. Среди продуктов, которым суждено было исчезнуть, был

персональный помощник Newton. Другим печальным последствием было сокращение количества работников примерно на 3000 человек.

«Решение, чего не делать, так же важно, как и решение, что делать, – сказал Джобс в позднем интервью. – Это справедливо и для компаний, и для продукции».

Джобс объявил о стратегии, которая в отношении компьютеров означала акцент только на четырех продуктах: два для профессионалов – настольный компьютер Power Macintosh G3 и портативный компьютер PowerBook G3; и два для обычных пользователей – настольный компьютер iMac и портативный компьютер iBook.

Другим акцентом было определенное число инноваций. Изменения к лучшему не были мгновенными. В конце первого финансового года после возвращения Джобса компания Apple потеряла чуть более \$1 миллиарда и, по словам Джобса, находилась «в девяноста днях от банкротства».

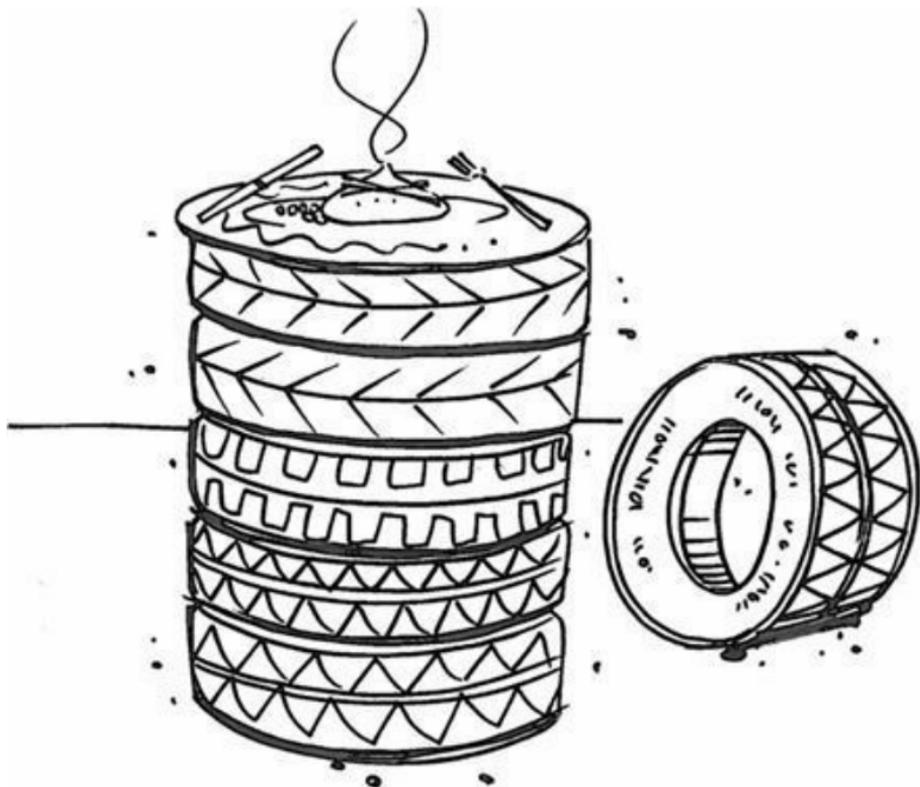
Однако год спустя компания получила прибыль в размере \$309 миллионов.



Вывод (как сказал Стив Джобс): решение, чего не делать, так же важно, как и решение, что делать. Чему вы должны сказать «НЕТ»?

Глава 53

Звездный подход к продаже шин



Круглое, черное и резиновое – это не то, что непременно вызовет ассоциацию с пищей, разве что однажды вам подали на стол подгоревших кальмаров. Но если добавить слово «Michelin», связь становится более очевидной.

Происхождение знаменитого ныне путеводителя Michelin Guide и его рейтинговой системы малоизвестно. Историю возникновения можно отследить до 1900 года, когда во Франции было всего несколько тысяч автомобилей. Братья Андре и Эдуард Мишлен искали новые разумные способы увеличения сбыта своих шин и остановились на концепции путеводителя для путешественников – The Michelin Guide. Они думали: люди будут больше путешествовать, шины – изнашиваться, и возникнет необходимость покупать новые.

Оригинальные путеводители предоставлялись бесплатно и содержали полезную информацию для автомобилистов, включающую карты, инструкции по ремонту и замене шин, а также списки автомастерских, гостиниц и автозаправочных станций. В 1904 году братья опубликовали аналогичный путеводитель по Бельгии, а в последующие годы последовали путеводители для других европейских стран.

Во время Первой мировой войны публикация была прекращена. И когда после войны печать возобновилась, братья быстро пересмотрели политику по их бесплатной реализации.

Однажды, посетив торговца шинами, Андре Мишлен увидел стопку путеводителей, которые использовались для подпорки верстака, и решил, что старая поговорка «человек по-настоящему ценит только то, за что заплатил», все-таки верна.

Братья решили начать взимать плату за путеводитель и

внесли некоторые изменения, включили в путеводитель список ресторанов и отказались от рекламы.

Популярность нового раздела о ресторанах и реальное использование побудили братьев расширить его. Андре и Эдуард наняли специальную группу инспекторов, которые посещали рестораны и делали обзоры. Первым инспекторам Michelin было предписано тщательно сохранять анонимность, что гарантировало бы независимость обзора.

В 1926 году путеводитель присудил первые звезды за изысканную кухню. Первоначально был только один уровень – либо у вас есть звезда, либо нет.

Только в 1931 году была введена иерархия из одной, двух и трех звезд, а через пять лет опубликованы критерии для разных уровней:

Одна звезда: «Очень хороший ресторан в своей категории – стоит остановиться» («Une très bonne table dans sa catégorie»)

Две звезды: «Превосходная кухня, стоит того, чтобы отклониться от маршрута» («Table excellente, mérite un détour»)

Три звезды: «Исключительная кухня, стоит того, чтобы специально туда поехать» («Une des meilleures tables, vaut le voyage»).



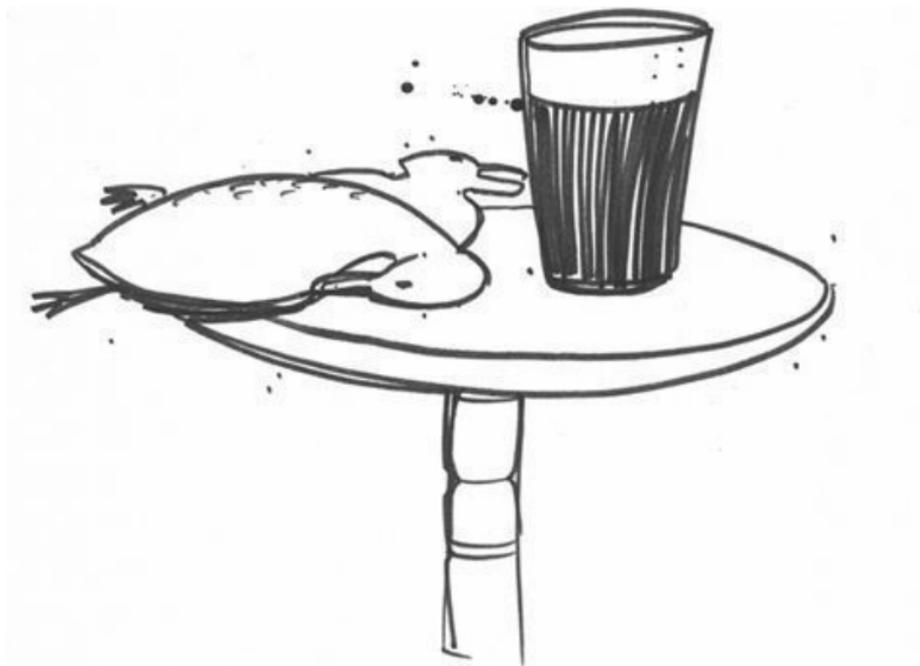
Вывод: рекламные материалы могут представлять ценность сами по себе. Можете ли вы монетизировать какую-либо свою рекламную продукцию?



Примечание: во время Второй мировой войны публикацию снова приостановили, но в 1944 году по просьбе союзных войск путеводитель 1939 года по Франции был перепечатан специально для военного использования: его карты признали лучшими и самыми современными из доступных для вторгшихся армий. Публикация ежегодного путеводителя возобновилась 16 мая 1945 года, через неделю после Дня Победы.

Глава 54

Книга в руках дорожке птицы в небе



БАХ!

БАХ!

Черт!

Он промахнулся, и ржанка улетела в безопасное место.

В ноябре 1951 года сэр Хью Бивер, заядлый охотник и директор-распорядитель пивоваренного завода Guinness охотился в Северном Слобе, на реке Слейни в графстве Уэксфорд, Ирландия.

Расстроенный промахом, сэр Хью утешал себя, что золотая ржанка – самая быстрая пернатая дичь в Европе. По крайней мере, так он думал.

Вскоре среди разных участников группы разразились оживленные дебаты: была ли на самом деле золотая ржанка самой быстрой пернатой дичью или это была куропатка? Спор продолжался всю дорогу до Castlebridge House, где остановились охотники.

К сожалению, несмотря на мучительные поиски, ни одна из справочных книг в библиотеке не помогла определить, кто прав.

Сэр Хью, вероятно, был расстроен – ни птицы, а теперь и ответа, но, поискав в этом положительные моменты, понял: здесь кроется возможность. Если он и его приятели-охотники были недовольны нерешенным вопросом, сколько еще споров бушевало в пабах и клубах по всему миру?

Может ли Guinness, который свободно продается и пьется в заведениях, где ведется так много подобных споров, дать точные ответы?

Так родилась концепция «Книги рекордов Гиннеса» (и жива до сих пор!).



Вывод: вы не знаете, когда возникнет возможность для бизнеса. Открыты ли ваши глаза и уши для возможности 24/7?



Примечание: сэр Хью на самом деле был прав; золотая ржанка – самая быстрая птица в Европе.

Глава 55

Проснись и (не) ощути аромат кофе



Часто говорят, вы никогда не должны оглядываться назад. Но у Говарда Шульца хватило смелости вернуться к управлению брендом, который он помог создать.

В 2000 году Шульц ушел с поста генерального директора Starbucks и отказался от ежедневного контроля над компанией, взяв на себя роль председателя.

Семь лет спустя он заволновался. Поскольку Шульц понимал, что был участником некоторых изменений, которые так волновали его теперь, он чувствовал, что не может стоять в стороне и ничего не делать. Позднее в книге «Полный вперед!» Шульц заметил, что «разрушение было медленным и тихим, постепенным, как одна ниточка, которая распускает свитер дюйм за дюймом».

Поэтому Шульц написал знаменитое письмо Джиму Дональду, генеральному директору того времени, озаглавив его «Коммодитизация опыта Starbucks».

В письме Шульц говорил: «За последние десять лет для достижения роста, развития и масштабности, необходимых, чтобы увеличить количество магазинов с менее чем 1000 до 13 000 и более, нам пришлось принять ряд решений, которые в ретроспективе привели к ослаблению впечатления от Starbucks и к тому, что некоторые назвали бы коммодитизацией нашего бренда».

Шульц проснулся и ощутил запах кофе или, скорее, проснулся, потому что больше не ощущал запаха кофе. Он осуждал потерю театрального духа и романтики в магазинах и, в частности, переход на использование молотого кофе вместо кофе в зернах, что привело к «потере аромата – возможно, самого мощного невербального сигнала, который

был в наших магазинах».

Он писал, что, по его мнению, в магазинах «больше нет духа прошлого и они вызывают ощущение сети магазинов вместо теплого чувства соседнего магазинчика. Некоторые люди называют наши магазины стерильными, шаблонными, больше не отражающими страсть, которую партнеры испытывают к нашему кофе».

Шульц признал, что тотальное стремление к росту в качестве стратегии вошло в привычку. Позже, в интервью для журнала McKinsey Quarterly, он сказал: «Рост не должен быть и не является стратегией; это тактика. Основной урок, который я усвоил за эти годы, в том, что рост и успех могут скрывать множество ошибок».

Поэтому в 2008 году, в разгар кризиса и период упадка, Шульц вернулся на пост генерального директора и начал исправлять некоторые из этих ошибок. В следующие пару лет он осуществил коренные изменения бизнеса и бренда.

Первым делом в феврале 2008 года Шульц призвал сотрудников написать, что они думают, ему напрямую на электронную почту, и сразу получил пять тысяч писем.

В 2009-м финансовом году он поставил задачу сократить расходы на \$500 миллионов. Он сократил расходы резко и быстро, избавившись от примерно восьмисот магазинов в США, от сотни других в своей международной сети и потеряв более 7 % работников.

Годовой доход также снизился.

Однако некоторые действия продемонстрировали его непоколебимую веру в ценность бренда. Он отказался аннулировать медицинскую страховку тысяч бариста, работающих неполный рабочий день, несмотря на давление со стороны людей, не принадлежащих к данному учреждению, которые видели возможность сэкономить больше денег.

Шульц обязался в 2009 году удвоить ежегодную закупку кофе, сертифицированного по стандарту «справедливой торговли», до 40 миллионов фунтов.

Следующей задачей было вернуть бренду романтику и Starbucks в основополагающие принципы предоставления отличного кофе. Компания Starbucks разработала и внедрила новый гибкий дизайн для всех своих магазинов. Шульц вновь начал продавать принадлежности для кофе в магазине и вернул свежееобжаренный кофе. Он настоял, чтобы бариста мололи зерна в кофейнях, а любой кофе, простоявший более тридцати минут, выбрасывали.

Самый символический шаг был сделан в феврале 2008 года, когда он закрыл все 7100 американских кофеен на три с половиной часа для переобучения бариста. Это обошлось Starbucks в \$6 миллионов.

Шульц расширил бренд в ту область, где люди нечасто употребляли кофе Starbucks, – в дома, взяв контроль над созданием бренда растворимого кофе под названием VIA. Несмотря на некоторый начальный скептицизм, работа в этой сфере оказалась успешной.

Годовой доход Starbucks в 2012 году составил \$14 миллиардов при количестве сотрудников примерно сто пятьдесят тысяч человек по всему миру. Что еще более важно, теперь, когда Говард Шульц ложится спать, он знает, что на следующее утро проснется и почувствует запах свежесобжаренного кофе.



Вывод: краткосрочный рост – это еще не все. Верны ли вы главным принципам своего бренда?

Глава 56

Продавец в зале славы баскетбола



Задолго до того, как Майкл Джордан и Nike заключили успешное партнерское соглашение, еще один бренд, который теперь является собственностью Nike, заключил с баскетболистом еще более успешное партнерское соглашение.

Это, по сути, самая продаваемая баскетбольная обувь всех

времен, которую носят или носили в прошлом примерно 60 % всех американцев.

Это бренд Converse, звездой которого был Чарльз Х. Тейлор (более известный как Чак). Обувь, о которой идет речь, – баскетбольные кеды Converse All Star Chuck Taylor.

Основанная Маркусом Миллсом в 1908 году, компания Converse Rubber Corporation начинала не как производитель спортивной обуви, а выпускала калоши и другую рабочую резиновую обувь на сезонной основе.

Несколько лет спустя компания решила расширить деятельность с целью обеспечения круглогодичного трудоустройства работников. В компании увидели возможность в растущей популярности баскетбола и решили разработать резиновую обувь, которую можно носить во время игры. Оригинальные кеды All Star на очень толстой резиновой подошве с верхом из парусины (или иногда из кожи) запустили в производство в 1917 году.

Продажи были медленными. Но в 1921 году все изменилось.

Движущей силой стал Чак Тейлор.

Баскетболист-старшеклассник Тейлор из средней школы Columbus High School начал носить обувь Converse в 1917 году. В 1921 году Тейлор отправился в офис продаж в Чикаго в поисках работы, где заядлый спортсмен С. Р. Боб Плетц узнал его и сразу нанял.

Тейлор оказался не только эффективным продавцом, но и

неиссякаемым источником идей, которые помогли улучшить бренд – как продукцию, так и маркетинг. Будучи игроком, он знал, чего хотели другие игроки, поэтому начал вносить предложения, как изменить дизайн обуви, чтобы обеспечить повышенную гибкость и поддержку. Среди его предложений была нашивка для защиты лодыжки, на которую нанесли логотип в виде звезды.

В 1922 году Тейлор выпустил ежегодник Converse Basketball, в котором были отмечены лучшие игроки, тренеры, команды и величайшие моменты спорта. Это была хорошая реклама, и в 1928 году ежегодник Converse Basketball расширили.

Баскетбольные сборы были основным интересом и средством, которое Тейлор использовал для демонстрации Converse All Stars.

Первые сборы были проведены в Университете Северной Каролины в 1922 году. Следующая демонстрация, как называл Тейлор, была для Филдинга Йоста в Мичиганском университете, затем в Колумбийском университете. Чак путешествовал по стране на белом Cadillac, посещая спортивные сборы в течение следующих тридцати лет. Стив Стоун, бывший президент Converse, размышляя об их успехе, сказал: «Трюк Чака был в том, чтобы отправиться в небольшой город, очаровать тренера и с блеском выступить. Затем он обучал баскетболу и работал с местным поставщиком спортивных товаров, не посягая при этом на персональную систему

тренера».

В 1932 году, в знак признания его успеха, на нашивку добавили надпись Chuck Taylor, а обувь переименовали в Chuck Taylor All Stars.

Он разработал модель с белым верхом для Олимпийских игр 1936 года с патриотической красно-синей отделкой.

Тейлор получал от Converse зарплату и щедрые средства на представительские расходы, которые беспрепятственно тратил. Но он не получил никаких комиссионных ни с одной из 800 с лишним миллионов пар обуви Chuck Taylor, проданных с того времени.

Другим вкладом Тейлора в баскетбол было изобретение в 1935 году бесстежкового баскетбольного мяча, которым легче управлять.

Благодаря неустанным усилиям по продвижению спорта и спортивной обуви Тейлора часто называли послом баскетбола, а в 1968 году Чарльза Х. Чака Тейлора включили в зал Славы баскетбола.

Тейлор умер в 1969 году, но его обувь продолжает жить.

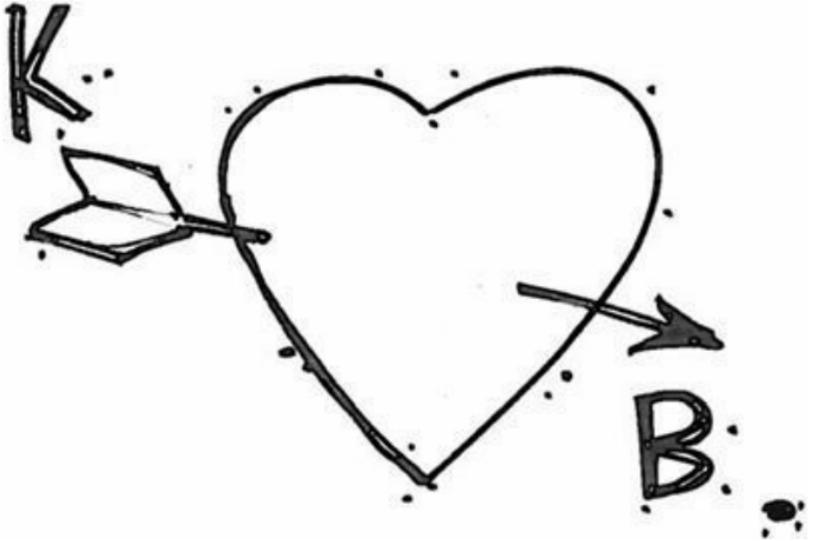


Вывод: лучшие рекламные контракты со знаменитостями – это гораздо больше, чем пропаганда. Используете ли вы какие-либо имеющиеся рекламные контракты со знаменитостями для максимизации

взаимодействия?

Глава 57

Романтика Дня святого Валентина – когда Кен встретил Барби



Они впервые встретились на съемочной площадке, где вместе снялись в телевизионной рекламе.

Это была любовь с первого взгляда. Они стали одной из самых известных пар в мире.

Затем, в День святого Валентина 2004 года, она объявила – они больше не пара.

Ее видели на прогулке в городе. Он исчез из поля зрения.

В 2010 году они снова встретились на съемочной площадке другого фильма. Фильм имел оглушительный успех, и его звезда снова взошла.

Преисполненный решимости снова ее завоевать, он запустил целую кампанию.

Затем, в День святого Валентина 2011 года, в новостях объявили – они снова вместе.

Очередная история любви знаменитостей?

Не совсем, это настоящая история игрушек: как Кен встретил Барби, потерял Барби и снова завоевал ее.

«Это произошло – она познакомилась с Кеном и каким-то образом сразу поняла, что они будут вместе», – вещал закадровый голос в телевизионной рекламе, в 1961 году показавшей знаменитую первую встречу.

Это были длительные и прочные отношения. Хотя они никогда не были официально женаты, прожили вместе прекрасных сорок три года. Сменяли друг друга многочисленные наряды и разнообразные виды макияжа, но в День святого Валентина 2004 года они расстались. Рассел Аронс, вице-президент по маркетингу компании Mattel, заявил: «Как и у других знаменитых пар, их голливудский роман закончился». Но добавил: «Эти двое останутся друзьями».

У свободной Барби вскоре появился новый приятель – австралийский сёрфер Блейн.

Кен на самом деле никогда не отказывался от Барби. В 2006 году в новом образе – подарок голливудского стилиста

Филиппа Блоха – он снова появился на сцене, но не произвел особого эффекта. Затем в 2009 году, чтобы помочь Барби отпраздновать пятидесятилетие, Кен неожиданно появился на подиуме на ее первом шоу в рамках Недели моды в Нью-Йорке.

Вечеринка прошла с огромным успехом для Барби, но мало помогла осуществлению плана Кена по ее возвращению. Однако его появление привлекло внимание людей из Pixar, и в следующем году компания Pixar свела их вместе на съемках «Истории игрушек 3».

Воссоединение убедило Кена предпринять последнюю попытку возродить прежние чувства, и в мире, который так изменился, с тех пор как они впервые встретились много лет назад, он запустил мультимедийную кампанию.

«Он купил рекламные щиты по всему Нью-Йорку и Лос-Анджелесу, на которых признавался в своей любви: «Барби, ты единственная кукла для меня». И: «Барби, возможно, мы из пластика, но наша любовь реальна».

По словам Лорен Брукш, директора по маркетингу отдела производства кукол Barbie компании Mattel, он запустил страницу на Facebook и получил учетную запись в Twitter, что «делает его для потребителей реальным персонажем, а не просто аксессуаром».

Компания Mattel объединила усилия с Match.com, и вместе они создали видео, на котором Кен ищет новых подружек на сайте, только чтобы обнаружить, что идеальной парой для

него является Барби.

Миллионы людей наблюдали за их флиртом онлайн. На сайте BarbieandKen.com был создан Love-O-Meter, где людей попросили сказать, должна ли Барби принять Кена обратно или нет. Проголосовало более 500 000 поклонников, в подавляющем большинстве поддержавших воссоединение.

Наконец, Барби сдалась, и в День святого Валентина 2011 было объявлено, что они снова официально вместе.

Совершенно новая, активно пользующаяся социальными сетями, Барби сказала TODAYshow.com: «Я в восторге от того, как много усилий приложил Кен, чтобы открыто признаться в любви, он знает, как поразить куклу!» Это был отличный PR-ход для Барби, Кена и их производителя Mattel.



Вывод: создание контента является мощным средством взаимодействия с вашим брендом. Создаете ли вы контент вокруг своего бренда?

Глава 58

Не упоминайте о... женских днях



Даже спустя сто лет трудно представить истинные масштабы смертей и увечий в результате Первой мировой войны. Во время тяжелых вооруженных столкновений раненых солдат было столько, что у медиков часто заканчивались бинты.

Чтобы помочь в решении этой проблемы, компания

Kimberly-Clark – ведущий производитель бумажной продукции для личной гигиены – предложила армии новый продукт: Cellucotton – высокопоглощающую пушистую бумажную вату. Cellucotton можно использовать как фильтры в противогазах, наполнитель для курток, но самое главное, в качестве ватных дисков и перевязочных материалов.

К счастью, компания Kimberly-Clark решила продавать Cellucotton для военного департамента и Красного Креста по себестоимости.

Однако вскоре после их поступления на поля сражений обнаружился новый и совершенно неожиданный способ применения некоторых перевязочных материалов. Медсестры и монахини, ухаживающие за ранеными, начали использовать материалы во время женских дней (как тогда назывались месячные). Новые перевязочные средства были намного более эффективными и гигиеничными, чем ранее используемые тряпки.

Когда наступил День перемирия и война наконец закончилась, компания Kimberly-Clark обнаружила, что частично выполнила заказы на 750 000 фунтов Cellucotton, и Kimberly-Clark совершила еще один альтруистический поступок – разрешила отменить эти заказы без выплаты неустойки. У компании остались огромные излишки. У армии также остался большой излишек Cellucotton – его начали продавать в гражданских больницах по смехотворно низкой цене, мгновенно убивая рынок компании Kimberley-

Clark.

Компания Kimberley-Clark быстро нашла новое применение для продукции.

К счастью, до них дошел слух об альтернативном использовании Cellucotton. Они решили попытаться продать материал женщинам в качестве гигиенических прокладок.

Материалы переименовали в Cellunaps и представили розничным торговцам как первые одноразовые гигиенические прокладки. Розничные торговцы, хотя и видели потенциал, беспокоились, как это воспримет общественность, и настаивали, что их недопустимо выставлять напоказ, поэтому прокладки должны оставаться под прилавком аптекаря.

Продажи шли плохо. Женщины были недовольны, что снова и снова приходилось просить помощников аптекаря, в основном мужчин, достать товар из-под прилавка.

Компания Kimberley-Clark решила применить новый подход. Они сменили название на КОТЕХ, бессмысленное слияние слов [К]Otton-like ТЕХture (текстура, похожая на хлопок), которое, к счастью, не выдавало никаких секретов в переполненной аптеке. Второе и, возможно, решающее изменение – внедрение наприлавочной выкладки товара, чтобы женщины могли покупать Kotex, не разговаривая с клерками.

По мере того как росло количество наприлавочной и наполочной выкладки, росли продажи и бренд.



Вывод: легко забыть, как важно быть на виду – насколько важна ментальная доступность. Что вы делаете, чтобы максимизировать свою ментальную доступность?

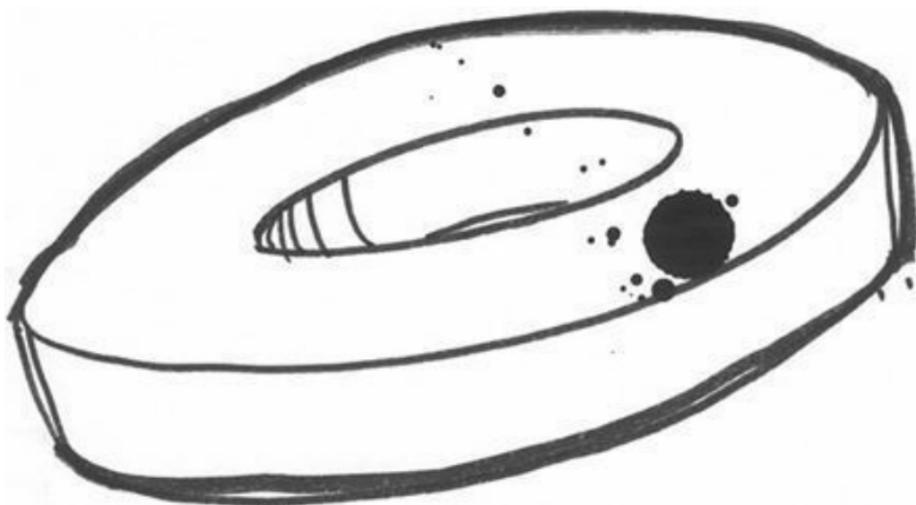


Примечание: когда продажи Kotex начали расти, компания стала получать письма, в основном благодарственные. Но многие из них были от женщин, которые хотели узнать больше о своем теле и менструальном цикле. В результате компания Kimberly-Clark создала отдел образования и начала рассылку информационных брошюр, в том числе брошюру под названием «Двенадцатый день рождения Марджори Мэй», которую в некоторых штатах запретили за откровенно сексуальный характер.

Позднее они работали с компанией Disney над созданием фильма «История менструации», который показали в школах и посмотрели более семидесяти миллионов школьников – самый неожиданный, самый популярный фильм из каталога Disney.

Глава 59

Целая история или история отверстия?



У Кларенса Крэйна была проблема. Он производил хороший шоколад, но каждое лето его бизнес приходил в упадок. В начале XX века в Гарреттсвилле, штат Огайо, сложно было сделать, чтобы шоколад не таял во время транспортировки в жаркие летние месяцы.

Он решил сделать летние конфеты и загорелся идеей создания мятных сладостей. В то время большинство имеющихся в наличии мятных конфет импортировалось из Ев-

ропы, они были квадратной формы. Однажды, покупая в аптеке пузырьки с ароматизатором, Крейн обратил внимание, как фармацевт пользуется машинкой для изготовления таблеток. Она управлялась вручную и производила круглые плоские таблетки.

У Крейна появилась идея: при помощи машинки делать мятные конфеты. Затем его посетила еще более вдохновляющая мысль: сделать маленькую дырочку посередине каждой конфеты.

Эта характерная форма не только повлекла создание небываемого рекламного слогана: «Конфеты с отверстием», но и дала название торговой марке – Crane's Peppermint Life Savers (Мятные спасатели Крейна). На судах использовались спасательные круги, в основном белые, и все сразу же заметили очевидное сходство. Крейн зарегистрировал товарный знак.

Однако в 1913 году Крейн принял плохое решение и продал рецепт спасателей Эдварду Джону Ноублу всего за \$2900.

В 1913 году Ноубл основал собственную компанию The Life Savers and Candy Company и начал продавать свои Peppermint Life Savers (мятные спасатели).

Первым делом Крейн попытался улучшить качество продукта, поэтому заменил картонные рулоны, используемые в качестве упаковки, оберткой из оловянной фольги, чтобы сохранить мятные конфеты свежими. Этот процесс произво-

дился вручную вплоть до 1919 года, пока брат Эдварда, Роберт, не разработал технологию, упростившую процесс.

Опередив свое время, братья осознали силу того, что мы сегодня называем импульсной покупкой, и призывали рестораны, салуны, сигарные магазины и бакалейные лавки ставить стенды с Life Savers рядом с кассовыми аппаратами.

С большим знанием дела и интуитивным пониманием того, что сегодня называется поведенческой экономикой, братья обучили владельцев этих учреждений всегда делать так, чтобы в сдаче клиентов присутствовала пятицентовая монета. Life Savers в те времена стоили как раз пять центов, и этот умный ход поощрял и облегчал покупку.

Третий шаг амбициозного плана роста заключался в создании множества разных вкусов. К 1919 году было разработано шесть других вкусов – Wint-O-Green, Cl-O-ve, Lic-O-Riche, Cinn-O-Mon, Vi-O-Let и Choc-O-Late.

В 1919 году в игру вступил неожиданный фактор, еще больше повысивший продажи. Утверждение в 1919 году 18-й поправки, запрещающей производство, продажу и перевозку спиртных напитков в Соединенных Штатах. Алкоголь ушел в подполье, и предусмотрительное расположение освежающих дыхание конфет Pep-O-Mint Life Savers возле кассовых аппаратов придало бренду подъем. Конфеты стали способом маскировки употребления незаконной выпивки.



Вывод: если у вас есть сезонный продукт, стоит изучить возможности для всего года. Как вы можете расширить применение своего бренда?

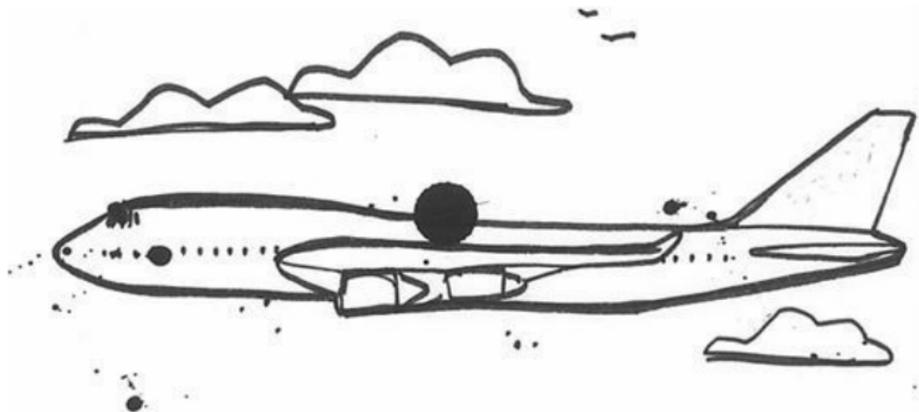


Примечание: существует городская легенда, что Крейн на самом деле проделал в конфетах отверстие, чтобы дети не задыхались, потому что его ребенок задохнулся от леденца, и именно по этой причине их называли спасателями. Однако записи свидетельствуют, что это неправда.

Polo, как и Life Savers, – бренд сладостей, характерной особенностью которого является отверстие посередине. Они очень популярны в Великобритании, где многие считают, что именно они были первыми мятными конфетами с отверстием. Однако это не так. Первая конфета была изготовлена в Соединенном Королевстве в 1948 году Джоном Барджвеллом, сотрудником Rowntree's Factory. Согласно имеющимся сведениям, название Polo происходит от слова Polar (полярный) и должно символизировать прохладное и свежее ощущение от употребления Polo.

Глава 60

Настоящая суперкоманда



Самый большой в мире пассажирский самолет был построен с бюджетом, который мог бы уничтожить компанию; неудивительно, что 50 000 сотрудников, которые работали над проектом, получили название «Суперкоманда».

С ростом благосостояния и запуском первого успешного авиационного пассажирского самолета в 1958 году – Boeing 707 – в начале 1960-х годов количество воздушных перевозок выросло в геометрической прогрессии. Хуан Трипп, президент Pan American Airlines, осознал стремительно растущий спрос и попросил Boeing разработать новый самолет, который мог бы перевозить четыреста пассажиров – в два ра-

за больше, чем Boeing 707. Он хотел дополнительного пространства прямо сейчас!

К счастью, время для этого подходило идеально; компания Boeing как раз работала над проектом большегрузного самолета в рамках тендера, проводимого ВВС США, по разработке военного самолета повышенной грузоподъемности С-5. Хотя Boeing проиграла корпорации Lockheed, она приобрела опыт в области технологий и дизайна, что позволило создать самолет, который хотел Трипп.

Компания Boeing запустила крупномасштабную ускоренную программу по разработке и созданию того, чему суждено было стать моделью 747.

Оригинальный проект включал двухпалубный полномасштабный фюзеляж с восемью рядами сидений и двумя проходами на нижней палубе, а также семью рядами сидений и двумя проходами на верхней палубе. Опасения по поводу путей эвакуации и ограниченной грузоподъемности вынудили отказаться от него в пользу проекта с одной, более широкой палубой с двумя проходами и десятью рядами сидений в основном салоне, что стало дизайном первого в мире широкофюзеляжного самолета.

Укороченную верхнюю палубу сохранили: она включала в себя кабину пилотов и позволяла встроить специальную грузовую дверь в конус носа – в результате возникла характерная выпуклость. Некоторое время компания Boeing не знала, что делать с дополнительным пространством в отсеке за

кабиной пилотов, пока кто-то не предложил использовать ее как зону отдыха без стационарных сидений.

Одной из главных технологий, позволивших создать такое большое воздушное судно, как Boeing 747, была разработка турбовентиляторного двигателя с высокой степенью двухконтурности. Считалось, что эта новая революционная технология способна обеспечить вдвое большую мощность, чем у предыдущих турбореактивных двигателей, потребляя на треть меньше топлива.

Корпорация General Electric первой выдвинула эту концепцию, но взяла на себя обязательство разработать двигатель для ВВС и Lockheed C-5 Galaxy. К счастью для Boeing, корпорация Pratt & Whitney работала над той же технологией, и вместе они разработали турбовентиляторные двигатели JT9D, которые были более мощными, экономичными и тихими, чем все предшествующие коммерческие реактивные двигатели.

Новый турбовентиляторный двигатель был необходим, поскольку самолет был длиной почти с футбольное поле, с хвостом высотой с шестиэтажный дом и имел взлетный вес почти втрое больший, чем первые модели Boeing 707.

Начальные инвестиции в Boeing 747 составили более \$1 миллиарда. Если бы самолет потерпел неудачу, компания стала бы банкротом.

Многие аналитики тех времен сразу стали пророчить катастрофу – самолет слишком большой, чтобы летать, станет

причиной катастрофических аварий, смятых взлетно-посадочных полос и заторов у пассажирских терминалов.

Они думали, что были правы, когда первый Boeing 747, выпущенный 30 сентября 1968 года, сразу столкнулся с проблемами. Однако «Суперкоманда» удвоила усилия, и к декабрю 1969 года самолет был сертифицирован как годный для эксплуатации в воздухе.

Авиакомпания Pan Am начала эксплуатировать Boeing 747 в 1970 году, и, хотя первый полет был задержан на семь часов из-за проблем с двигателем, вскоре Boeing 747 заставил критиков замолчать, практически безупречно адаптировавшись к аэропортам и системам терминалов во всем мире.

К концу 2005 года восьмидесяти различным клиентам было предоставлено 1365 Boeing 747 и было перевезено 3,5 миллиарда пассажиров, что эквивалентно более чем половине населения мира. Boeing 747 был переименован в Jumbo – прозвище, которое показало, как быстро он завоевал любовь публики.



Вывод: лучшие бренды передают знания через свои бизнес-единицы. Какими знаниями вам стоит поделиться в дальнейшем?

Глава 61

Идти против системы



Основанный 5 мая 2003 года Ридом Хоффманом, Алленом Блю, Константином Герике, Эриком Ли и Жаном-Люком Вайяном, сайт LinkedIn добился такого успеха, о котором большинство стартапов может только мечтать.

Напомним, 2003 год был расцветом таких сервисов, как Friendster и MySpace, поэтому создание еще одной социальной сети казалось нецелесообразным.

Тем не менее, как позднее выразился Герике в журнале Bloomberg Businessweek, LinkedIn создан не так, как традиционные социальные сети, ориентированные на молодежь. Вместо привлечения подростков и молодых людей, которые хотели поделиться с миром своими последними новостями, они решили охватить людей старшего поколения, которые занимались профессиональным развитием и искали новый способ ведения бизнеса.

«Мы здесь, чтобы построить бизнес, а не создавать что-то прикольное. MySpace и Facebook сработали действительно хорошо. Я думаю, они могут монетизировать то, что создали, возможно, добавив больше электронной коммерции. Но думаю, возможностей, лежащих в сфере бизнеса, в конечном счете больше».

Их бизнес-идея была основана на понимании: «У людей со стажем работы более десяти лет есть связи. Они родились не от использования сетей. Они возникли автоматически, просто потому что люди ходили на работу. Но чаще всего люди теряют эти контакты».

Герике считал: «Эти связи важны. Я вижу бизнес как дарвиновское предприятие. Люди чаще всего нанимают кого-то на работу и принимают другие деловые решения, используя личные связи. Честен ли этот кандидат на должность, трудо-

любив ли? Этого нельзя понять из резюме или даже из интервью. Вот почему люди вернулись к доверительным отношениям».

Эта отличительная позиция придавала компании уверенность даже во времена, которые Хоффман вспоминает как «зима доткомов», последовавшие после разрыва «пузыря доткомов» в 2000 году. Он говорит, что на потребительские интернет-предприятия смотрели с недоверием, поэтому было крайне важно, чтобы новые предприятия отличались от остальных.

По словам Криса Саккери, бывшего руководителя веб-разработки LinkedIn, в первые дни прирост пользователей был довольно медленным. В первую неделю сервис насчитывал 2500 пользователей, за первый месяц количество выросло до 6000. Через шесть месяцев было только 37 000 пользователей по сравнению с социальной сетью Friendster, которая в течение трех месяцев выросла до трех миллионов пользователей.

Спустя два года после запуска на LinkedIn зарегистрировались более 1,7 миллиона специалистов, готовых показать, что эти связи ценны не только для профессионалов, которые теперь могут поддерживать контакты, но и как источник дохода для бизнеса.

Первым шагом стал запуск LinkedIn Jobs – комбинации онлайн-списков вакансий и механизма рекомендаций. Его принцип действия позволяет специалистам по комплекта-

ции штата оценивать перспективность кандидата при помощи его связей, рекомендаций и функции LinkedIn, он отличается от конкурентов, таких как Monster, HotJobs и CareerBuilder.

За этим последовали другие сервисы, такие как программы подписки, спонсируемые обновления, услуги и премиум-аккаунты.

LinkedIn достиг рентабельности в марте 2006 года.

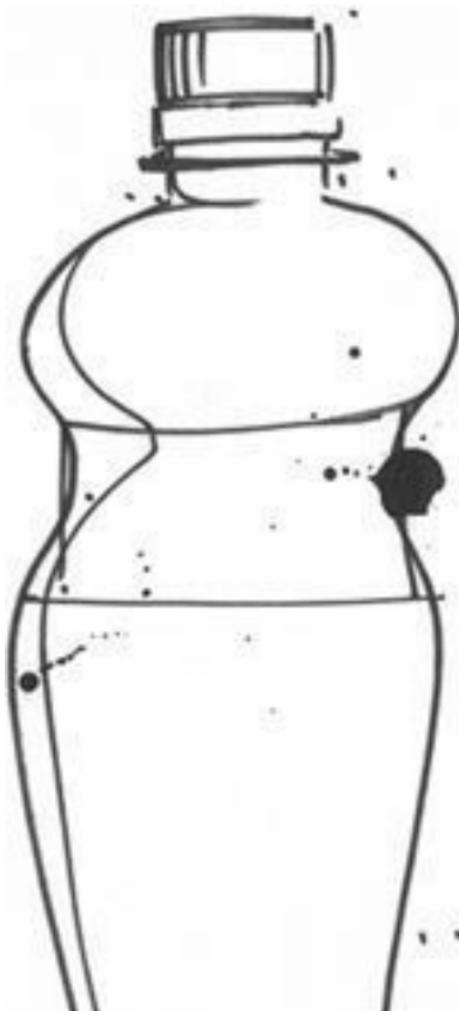
В июне 2013 года, через десять лет после запуска, социальная сеть LinkedIn сообщила, что приобрела более 259 миллионов пользователей из 200 стран и ее ежеквартальный доход составляет почти \$325 миллионов.



Вывод: быть таким как все, но другим дает возможности. Могли бы вы посмотреть на существующее рыночное пространство под другим углом?

Глава 62

Памела Андерсон, танк Шерман и несостоявшееся завоевание Америки



С тех пор как в 1966 году Ричард Брэнсон начал свой первый бизнес, имя Virgin дали почти ста различным компаниям. Так называлось все: от железных дорог до макияжа, от водки до видео. Некоторые из них были невероятно успешными, такие как Virgin Records, Virgin Atlantic и Virgin Media. Некоторые нет. На самом деле некоторые из них были чрезвычайно неудачными и исчезли без следа. Это история одного из самых больших провалов.

Virgin Cola была создана в начале 1990 годов совместно с Cott, канадской компанией, специализирующейся на розливе безалкогольных напитков собственного производства. Corporation Cott искала крупный бренд, популярный во всем мире, и считала, что нашла идеального кандидата.

Virgin тоже возлагала большие надежды на бренд. И в 1994 году, подписав соглашение о сбыте продукции с Tesco, компания Virgin Cola стремительно рванула вперед.

«Virgin Cola была бизнесом, который, казалось, собирается стать бизнесом номер один в мире. Мы решили помериться силами с Coca-Cola. У нас был отличный бренд и отличный продукт, лучше, чем Coca-Cola. Мы запустили его в Великобритании, побили продажи Coca-Cola и Pepsi и в течение целого прекрасного года мечтали, что, когда люди захотят купить безалкогольный напиток, у всех на устах будет бренд Virgin Cola», – вспоминает Брэнсон.

Однако после первого года все стало намного сложнее. Coca-Cola пошла в атаку, увеличив маркетинговые расходы и запустив широкомасштабные промоакции, которые сводили на нет все ценовые преимущества Virgin. Вскоре Virgin Cola начала терять свою часть рынка, а вместе с ней и место на полках, и даже распределение.

Компания Virgin попыталась ответить. В 1996 году она решила, что все, что может сделать Coca-Cola, Virgin сделает лучше. Поэтому они выпустили РАММУ.

Для РАММУ специально разработали фигуристую бутылку 500 мл, формы которой должны были ассоциироваться с чрезвычайно популярной в то время Памелой Андерсон – актрисой из «Спасателей Малибу», находившейся на пике популярности в Великобритании. Это было и данью уважения, и стилизацией под классическую бутылку Coca-Cola, которую часто называют Мэй Уэст (в честь знаменитой актрисы 1930-х годов).

Результат был незначительным.

Отчаявшись, Брэнсон решил, что, если Virgin не сможет победить Coca-Cola в Великобритании, почему бы не принять бой на родине Coca-Cola, в США? В 1998 году Virgin Cola эффектно появилась на американском рынке. Брэнсон проехался по нью-йоркской улице Таймс-сквер на винтажном танке Sherman, держа курс на огромный рекламный щит Coca-Cola. Затем он установил сорокафутовый рекламный щит Virgin Cola прямо над магазином Virgin Megastore на

Таймс-сквер.

Virgin Drinks USA впоследствии согласовали каналы распределения с американскими дистрибьюторами, такими как Target, но успех был относительным, и в апреле 2001 года компания закрылась, сумев охватить не более 0,5 % рынка.

В 2002 году в Великобритании была выпущена ванильная кола под названием Virgin Vanilla, опередив выпуск аналогичного продукта от конкурирующей компании Coca-Cola.

В 2007 году Silver Spring получила британскую лицензию. Однако в 2012 году компания перешла в управление временной администрации и прекратила производство. Ни одна компания не приобрела лицензию UK Virgin Cola.

Брэнсон спокойно воспринял свое поражение.

«Мама с детства говорила, что я не должен тратить много времени, сожалея о прошлом. Я стараюсь привнести эту дисциплину в карьеру в бизнесе. На протяжении многих лет я и моя команда не позволяли ошибкам, провалам или неудачам сломить нас. Вместо этого, даже когда предприятие потерпело неудачу, мы стараемся искать возможности, увидеть, можем ли использовать другую нишу на рынке... Возможности для бизнеса – это как автобусы, всегда должен прийти другой», – говорит Брэнсон.

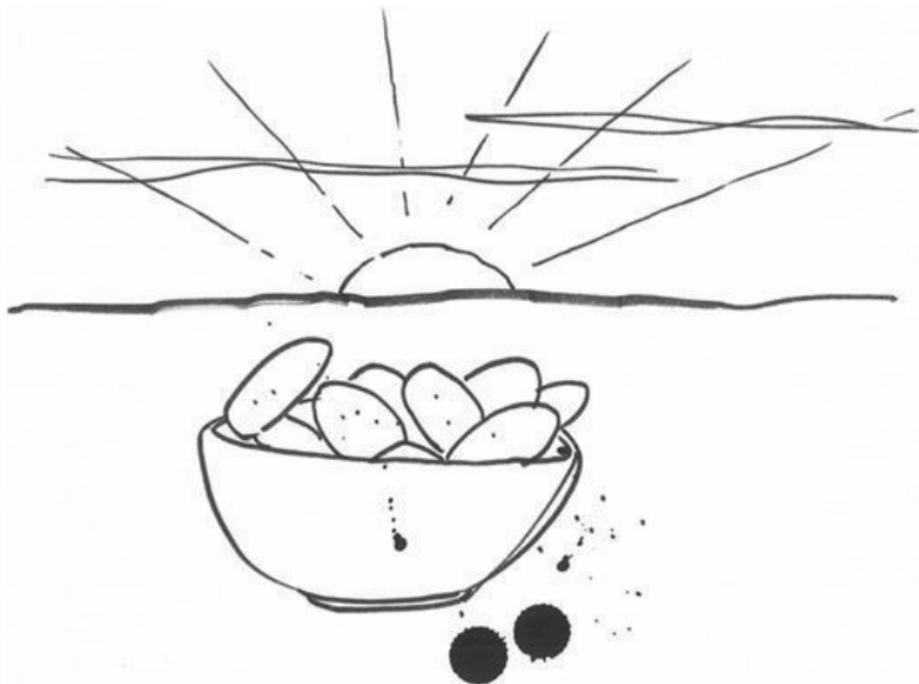


Вывод: стоит тщательно выбирать поле битвы.

Уверены ли вы, что сможете выиграть там, где нужно выиграть?

Глава 63

С такими друзьями...



Джо Гойдер работал менеджером-аналитиком в PepsiCo, когда компания Walkers выпустила чипсы Red Sky. Гойдер очень гордился и старался упомянуть о чипсах в разговоре. Он принес пачки домой и рассказал семье и друзьям, что помог изобрести чипсы Red Sky. Гойдер наслаждался вкусами West Country Bacon и Cream Cheese, разными видами чипсов

Red Sky, которые, по его мнению, были самыми вкусными из когда-либо произведенных.

Так было до 2014 года, пока компания Walkers не отказалась от бренда. Оглядываясь назад, Джо вспоминает, что у бренда был блестящий старт.

«У нас была прочная стратегическая база. В Великобритании Walkers в течение нескольких месяцев проигрывала свою долю рынка Kettle, Burts и другим премиальным маркам чипсов, и было ясно, что нам придется либо купить их, либо победить, и мы попытались сделать последнее. Мы очень активно использовали имеющиеся данные, чтобы понять рынок – в частности, кто, когда и где ест чипсы класса премиум, какие именно и как победить.

Мы решили некоторые интересные вопросы по поводу ответственности нашего продукта концепции. Наш первоначальный план – создать традиционный британский бренд чипсов – не сработал. Концепция традиционного британского продукта привела к тому, что потребители ждали толстых чипсов, а наша фабрика производила только тонкие, поэтому мы стали сотрудничать с компанией AMV, чтобы выработать концепцию, основанную на «Сельском оптимизме». После этого был короткий творческий переход к Red Sky at Night – Shepherds' Delight (Закатное небо – пастушьья радость). «Пастушьья радость» явно не собиралась работать, поэтому после некоторых размышлений и получения отличных количественных результатов мы остановились на названии Red

Sky (Закатное небо). Наше тестирование концепции продукта доказало, что бренд обладал потенциалом для победы, и все было готово к запуску.

Мы работали с Ziggurat, чтобы создать классный дизайн упаковки, а компания AMV сделала довольно милую рекламу – все было тщательно проверено и оптимизировано с помощью количественного исследования».

Именно тогда, как говорит сам Джо, начались сложности.

Как и в случае с подтверждением позиции Red Sky, исследование показало, что некоторые потребители считали, что тонкие чипсы на вкус совсем не деревенские (они таковыми были), совсем как хрустящие чипсы Walkers.

Услышав это, компания Walkers решила, что у них могут быть две идеи вместо одной, и появилась возможность для суперхрустящих Walkers Extra Crunchy.

Джо возвращается к истории: «Сначала мы были в восторге, что у нашего проекта по созданию бренда была не одна, а две идеи для бренда. К сожалению, одновременно мы создали нашего крупнейшего конкурента.

Отчасти из-за этого бюджет на продвижение был сокращен по разумным коммерческим соображениям, но это важный вопрос для всех, кто думает о создании нового бренда. Новый бренд с низким уровнем информированности вряд ли будет иметь такую медиаэффективность, как хорошо известный бренд. В портфеле Walkers наш маленький бренд никогда не был в приоритете и не получал бюджет, на который мы

рассчитывали, – вместо этого деньги шли на Walkers Extra Crunchy. В моем понимании новые бренды немного похожи на детей – делать их намного веселее, чем растить. Маркетологи, которые думают, что хотят их в начале процесса, могут пересмотреть решение, когда столкнутся лицом к лицу со счетами на содержание.

Таким образом, по сути, мы создали отличный маленький бренд, который достиг своих целей за пять лет, но в процессе создали суббренд Walkers, который украл наш маркетинговый бюджет и пропускную способность».

С таким другом, как Walkers Extra Crunchy, Red Sky не нужны были враги. И возможно, следовало догадаться, что закатное небо было предостережением, а не пастушьей радостью.



Вывод: иногда битва будет происходить на вашей территории. Как вы обеспечиваете наиболее оптимальную позицию в своей компании?

Глава 64

Это не проблема, это возможность



Согона, что по-испански означает корона, – самое продаваемое в Мексике, самое импортируемое в США и самое продаваемое премиальное мексиканское пиво в мире.

Впервые его выпустили в 1925 году в прозрачной стеклянной бутылке, и после нескольких возникших на первом этапе проблем маркетинговая команда рассматривала возможность перейти на темную стеклянную бутылку, чтобы было легче сохранить вкус. В итоге они отказались от этой идеи и оставили прозрачную бутылку, ставшую впоследствии культовой.

Это решение в конечном итоге оказалось ключом к успеху бренда, но, возможно, не так, как ожидалось.

Возникшие на раннем этапе проблемы с сохранением вкуса были следствием того, что в пивоваренной промышленности известно как «засвеченное» пиво.

Пиво становится «засвеченным», если в течение длительного периода времени подвергается воздействию ультрафиолета и видимого света. Свет заставляет витамин рибофлавин, присутствующий в пиве, реагировать и разрушать изогумулоны – молекулы, способствующие горечи пива, получаемые из хмеля.

Полученная молекула 3-метилбут-2-ен-1-тиол очень похожа химически и по запаху на мускусные меркаптаны, которые являются естественной защитой скусна. В конечном результате засвеченное пиво часто называют «скуснированным», или «с запахом скусна».

Чтобы предотвратить появление этой проблемы, большинство сортов пива на рынке подается в темных бутылках, и действительно, другие ведущие сорта мексиканского пива,

такие как Dos Equis и Tecate, всегда выпускались в коричневых бутылках.

Однако Corona решила настоять на прозрачной бутылке и надеялась, что проблемы будут незначительными.

Все шло хорошо, и бренд процветал, став в 1935 году пивной маркой номер один в Мексике. Однако когда в 1976 году начались поставки бренда в США, после долгого путешествия и воздействия солнца люди начали жаловаться на вкус.

Команда компании Corona, чувствуя, что характерная бутылка является хорошо зарекомендовавшим себя брендом, и надеясь, что все проблемы с засвеченным пивом не получат широкого распространения, решила оставить прозрачную бутылку.

Вместо того чтобы менять бутылку или попытаться найти причину проблемы, они искали способы замаскировать проблему, если она повторится. Их осенила идея вставить дольку лайма в горлышко каждой бутылки, чтобы подсластить аромат и скрыть любой возможный «скусный» вкус.

Идея оказалась лучше, чем они могли предположить; она не только решила проблему вкуса, но и привела к огромному росту продаж. Corona создала, практически случайно, ритуал питья, которому суждено было дать точку расхождения. Вскоре Corona стало самым импортируемым в США пивом и теперь его можно купить более чем в 180 странах мира.

Бутылка с долькой лайма, торчащей из горлышка, теперь является общепризнанным коммуникационным капиталом

бренда. Настолько, что компания пыталась зарегистрировать изображение прозрачной бутылки с долькой лайма в горлышке как товарный знак Сообщества, но 30 июня 2005 года Европейский суд отклонил его как не имеющее различительной силы.

Неудивительно, что многие другие сорта мексиканского пива теперь переняли ритуал с долькой лайма, но Corona по-прежнему остается ведущим мексиканским брендом пива.



Вывод: хорошие бренды могут превратить проблему в возможность. Какую проблему вы могли бы использовать в своих интересах?



Примечание: существует ряд других историй, которые берутся объяснить, почему используется лайм. Некоторые говорят, что выдавливание лайма в пиво Corona – проверенный временем мексиканский обычай, чтобы улучшить вкус пива. Некоторые – что ритуал происходит от древнего мезоамериканского обычая, направленного на борьбу с микробами при помощи лимонной кислоты, уничтожающей бактерии. Другие – лайм используется, чтобы уберечь вашу бутылку от мух. Однако в то время как в США и многих других странах пиво Corona всегда подают с долькой лайма, в Мексике

вряд ли вам подадут бутылку таким образом, разве что в баре, куда часто ходят американцы. Мексиканцы, которые пьют пиво Corona, чаще всего посмеиваются над идеей, что в напиток необходимо добавить лайм, считая добавление фруктов трюком для «los turistas». Более того, если вы посмотрите на старую рекламу, разработанную для мексиканского рынка накануне 1980-х годов, увидите: из бутылок не торчит никаких лаймов – значит, история, которую я рассказал здесь, является самым вероятным объяснением.

Глава 65

Высокопоставленные друзья



Jelly Belly Candy Company по большей части обязана своим успехом высокопоставленным друзьям.

Таким высокопоставленным, как президент США, не считая астронавтов, благодаря которым Jelly Belly стали первыми желейными конфетами в космосе.

В 1967 году в ходе первого срока в качестве губернатора Калифорнии Рональд Рейган решил бросить курить. Он искал что-то с низким содержанием жира, не слишком калорийное, но достаточно вкусное, чтобы побороть страстное желание курить. Он нашел прекрасную легкую закуску в виде желейных бобов.

В течение девяти лет в ход шли любые желейные бобы, но в 1976 году компания из Сан-Франциско начала выпускать новый вид желейных бобов, с натуральным и насыщенным вкусом. Рейган перешел на новые бобы Jelly Belly от компании HG Candy и стал их самым известным поклонником.

Когда в 1981 году Рейгана избрали на пост президента, он захотел, чтобы бобы подавались на инаугурации, но возникла проблема. Цветовая схема для инаугурации была красной, белой и синей, и, хотя были красные, желтые, белые, оранжевые и черные Jelly Bellies, синих не было.

Компания HG Candy немедленно приступила к разработке нового синего сорта, и после долгих испытаний были согласованы черничные Jelly Belly.

В итоге к празднику в Вашингтоне, округ Колумбия, было

отправлено в общей сложности три с половиной тонны красных, белых и синих Jelly Bellies, и поскольку в тонне примерно 800 000 конфет, было около 2 800 000 бобов Jelly Belly.

Их подавали в Овальном кабинете, и Jelly Belly стали обязательным атрибутом заседаний кабинета министров. Они путешествовали с президентом на Air Force One (Борт номер один), и для самолета был разработан специальный держатель, чтобы баночка не рассыпалась при попадании в зону турбулентности.

В 1983 году президент Рейган отправил сюрприз астронавтам на шаттл «Челленджер» – конечно же, бобы Jelly Belly. Они стали первыми бобами в космосе.

Когда в 2004 году Рейган умер, его большие мозаичные портреты из желейных бобов, которые висят в здании Jelly Belly Candy Co, были повязаны черными лентами, а скорбящие оставляли в президентской библиотеке маленькие пакетики с желейными конфетами.

Председатель HG Candy Company не сомневается: любовь Рейгана к конфетам «в одночасье сделала нас всемирно известной компанией».



Вывод: высокопоставленные и находящиеся в центре внимания друзья – настоящие друзья, их расположения стоит добиваться. Какая знаменитость

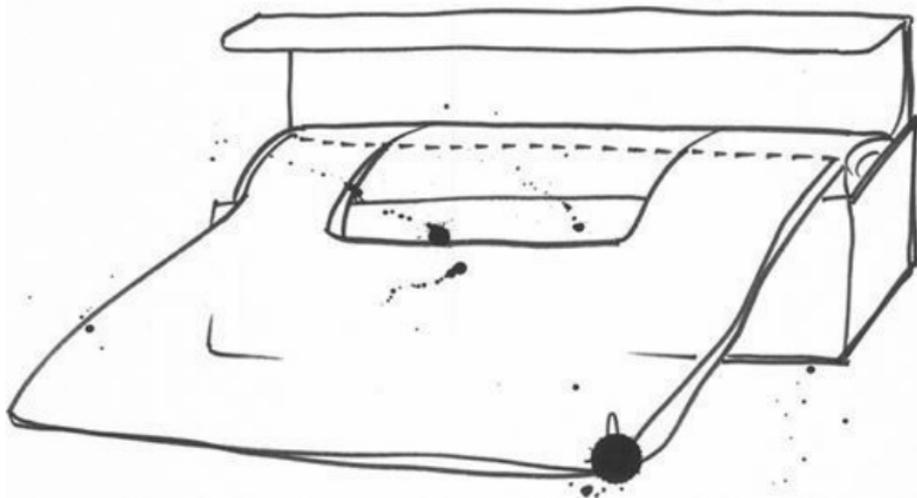
может стать для вас адвокатом бренда?



Примечание: несмотря на то, что черничный остается одним из самых популярных вкусов, он не был любимым вкусом Рейгана. Эта честь принадлежит черной лакричной конфете.

Глава 66

От пластиковых пакетов к богатству



Как бренд, который продает кухонные приборы через самый безликий канал – путем прямой почтовой рассылки – и не проводит маркетинговых исследований, стал путеводной звездой передовой практики, касающейся обслуживания клиентов?

Основателем был Алан Рейнер, вначале его бизнес заключался в продаже пластиковых изделий для сельского хозяйства: тентов для стогов сена, силосной пленки, Lammas – полиэтиленовых пальто для защиты новорожденных ягнят

и, самое главное, полиэтиленовых пакетов для цыплят. Бизнес, ранее известный как Lakeland Poultry Packers, теперь известен просто как Lakeland.

В 1974 году, когда Алан вышел на пенсию, его сыновья, Сэм, Мартин и Джулиан Рейнеры, взяли управление бизнесом на себя. Первым делом они изменили направление бизнеса. Это решение заложило реальную основу для сегодняшнего бренда.

Домашняя заморозка была «фишкой» в 1970-х годах, и братьев осенило: люди, которые заморозили еду, ее и приготовили! Так появился каталог «Все для домашнего приготовления». «Мы уменьшили сельскохозяйственную составляющую и стали двигаться в направлении разнообразной кухонной утвари». Это оказалось отличным решением.

Lakeland постоянно выпускает на рынок новую продукцию. Она издает до восемнадцати каталогов в год, содержащих 3500 наименований продукции, связанных с домашней утварью, уборкой, поделками и Рождеством. У компании около семидесяти магазинов в Великобритании и процветающий интернет-бизнес.

Вскоре после того как братья взяли бизнес в свои руки, к ним присоединилась Мишель Кершоу. Она быстро выучила все, что было известно о домашнем замораживании и кухонной утвари, и стала постоянным экспертом и лицом компании Lakeland.

Она стала директором отдела по работе с клиентами,

но, как с готовностью признает Джулиан: «Мишель была Lakeland. Она обладала яркой индивидуальностью, огромной уверенностью. Вы не могли ее заменить. Если что-то шло не так, мы узнавали об этом от Мишель. Она заступалась за клиента».

Никогда особо не любившая готовить, Мишель обожала уборку. Каждую пятницу она забирала домой сумку с продукцией и в выходные тестировала. Если Мишель считала, что что-то было «дерьмом», она так и говорила, но, если продукт работал как надо, она хотела рассказать об этом клиентам.

Мишель всегда была в офисе в 7 утра, заваривая литр кофе. «Мишель всегда была совершенной, не меньше, у нее была комната размером со спальню, полная гламурной одежды, – говорит личный секретарь Барбара Шеперд. – Нужно было быть осторожным, восхищаясь какой-то вещью, потому что Мишель дарила ее – настолько она щедрая».

Клиенты Lakeland были друзьями Мишель. Они звонили, когда умирали собаки, приезжали навестить ее в Уиндермир и отправляли открытки. Если во время отпуска находили замечательный продукт, они не могли дождаться, когда вернутся и расскажут Мишель: мягкая лакрица из Австралии, которая продается тоннами, началась с совета клиента.

Это значит, что компании не нужно было тогда и не нужно сейчас проводить официальные исследования рынка, поскольку она говорит с клиентами напрямую.

В марте 2003 года Мишель поставили диагноз – рак легких, однако, несмотря на болезнь, она продолжала много работать. Мишель не должна и не обязана была приходить до 8:30, но приходила рано, как всегда.

В том же году Мишель присудили Премию за прижизненные заслуги в области покупок на дому.

В 2004 году, за день до смерти, в полдень Мишель привезли в офис. Будучи слишком слабой, чтобы выбраться из машины, она проверила корректуру на автостоянке. Следующим утром она сделала последнее дело в жизни – закончила письмо клиенту.

Клиенты, узнав о смерти Мишель, скорбели, глубоко и искренне.



Вывод: лучшие бренды понимают своих клиентов и заботятся о них. Что вы делаете, чтобы действительно проявить заботу о своих клиентах?

Глава 67

Как панк и карлик изменили пивоваренный мир



Джеймс Уотт – самопровозглашенный панк. Он не церемонится; что касается пива – Уотт отжигает по полной.

В своей книге «Бизнес для панков» Джеймс описывает запуск своего бренда: «Перемотайте на 2007 год. В сарае, в удаленном и богом забытом промышленном районе на севе-

ро-востоке Шотландии, с воплем родился на свет BrewDog. С Мартином Дики (моим лучшим другом) мы создали крошечную пивоварню с очень большой миссией: произвести революцию в пивной индустрии Великобритании и полностью перевернуть культуру британского пивоварения».

Целью было и остается сделать других людей такими же страстными любителями отличного крафтового пива, как и они сами.

С момента запуска бренд становился все сильнее и сильнее. Вначале были лишь два человека и собака, а теперь персонал BrewDog насчитывает более пятисот человек. Пиво экспортируется в более чем пятьдесят стран, и сейчас они владеют и управляют более сорока пивными крафт-барами BrewDog в самых крутых городах мира. В последние четыре года они стали самыми быстрорастущими производителями еды и напитков в Великобритании.

Компания сделала это в характерном вызывающем стиле. «Нужно заставить действующие компании, конкурентов, случайных людей и, в нашем случае, регулирующие органы ненавидеть вас всем сердцем».

Шел 2010 год, и компания BrewDog решила, что объем порции крафтового пива в ее британских барах будет составлять две третьих пинты. Они посчитали, это лучший объем, чтобы продемонстрировать некоторые сорта их более крепкого и сложного пива. Также это соответствовало желанию правительства Великобритании продвигать идею ответ-

ственного употребления алкоголя.

Компания BrewDog не учла, что это противоречит трехсотлетнему закону о лицензировании, запрещающему объем в две третьих пинты.

Джеймс и его команда пытались писать в парламент и лоббировать политиков, но стандартные методы не принесли никаких результатов. Они решили применить нетрадиционный, альтернативный метод.

Они наняли карлика ростом в четыре фута, одели как панка и, вооружившись множеством плакатов с лозунгами, такими как «размер имеет значение» и «мал, да удал», начали акцию недельного протеста в Вестминстере и на Даунинг-стрит, 10. Они назвали это «самым маленьким протестом в мире». Одновременно была создана петиция и запущена кампания в социальных сетях.

Это сработало. В 2011 году министр науки Дэвид Уиллетс подтвердил, что коалиционное правительство изменит правила и позволит ввести новую меру в две третьих пинты, иногда называемую шхуной.

Услышав эти новости, Джеймс Уотт сказал: «Революция в крафтовом пивоварении потребовала еще один скальп в лице архаичных правил лицензирования. Это есть не что иное, как знаменательная победа BrewDog и признание на правительственном уровне, что мы выступаем от имени народа и понимаем меняющийся ландшафт рынка британского пива. Мера в две третьих пинты означает, что британские любите-

ли пива могут пить крутые и креативные сорта пива в меру – мы знали и убедились, что в правительстве это поняли».

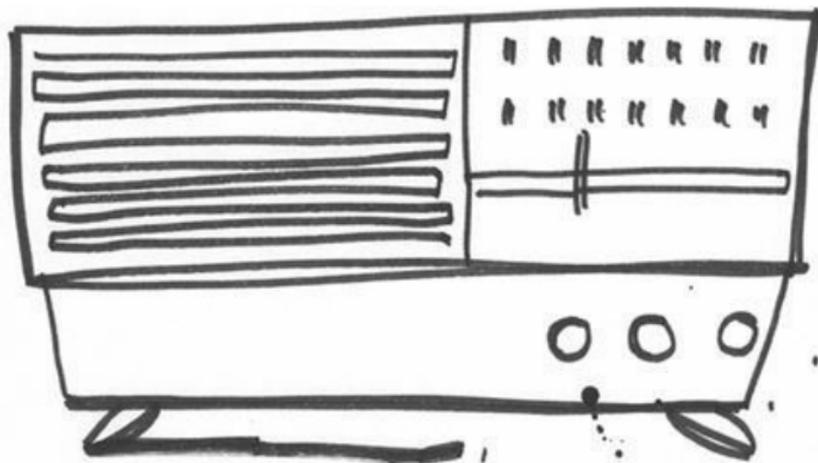
Заканчивая мысль в своей небрежной манере в блоге BrewDog, Джеймс Уотт отметил: «Если бы мы не были так заняты пивоварением, вероятно, смогли бы решить большинство мировых проблем».



Вывод: новым брендам, возможно, понадобится начать революцию, а не только бизнес. Какую революцию должен возглавить ваш бренд?

Глава 68

**От зубной пасты до мировой
электроники – на словах счастливчик,
а на деле смелый и дерзкий**



Lak-Hui Chemical Industrial Corporation была основана в 1947 году. Ее название произносится как «Лаки». Корпорация выпускала предметы гигиены, мыло и стиральные порошки, а наиболее известна была своими брендами зубной пасты Lucky и Perioe. В 1952 году она стала первой корейской компанией, присоединившейся к пластмассовой промышленности.

В 1957 году Юн Вук-Хюн, директор по вопросам планирования Lak-Hui Chemical Industrial Corporation, присутствовал на совещании менеджеров и руководителей у основателя и президента компании Ку Инхве.

Он высказал, как думал, всего лишь невинный комментарий: «Сейчас я провожу вечера, слушая радио».

К всеобщему удивлению, Ку Инхве ответил: «Мы могли бы делать радиоприемники».

Конец 1950-х годов был периодом коренных технологических изменений, когда радио воспринималось как воплощение современной цивилизации, доносящее мировые новости до корейских слушателей. Корея изо всех сил пыталась восстановиться после войны, и корейская компания, создающая радиоприемники, казалась далекой мечтой.

Юн Вук-Хюн осторожно высказал мнение большинства руководителей: «Я не сказал бы, что это невозможно, но наши технологии слишком отстают».

Ку Инхве был уверен, что они могут и должны это делать. «Вне всякого сомнения, мы справимся. Если нужно учиться, мы поедем за границу и будем учиться; если не сможем – пригласим иностранных технических экспертов сюда. Давайте запустим электронную промышленность в Корее».

1 октября 1952 года корпорация Luk-Hui основала компанию GoldStar, и в новой лаборатории проектирования началась работа над тем, чему суждено было стать радио A501.

Хотя импорт радиодеталей был бы более практичным,

чем рискованные внутренние разработки, было решено, что GoldStar будет производить собственные детали внутри страны. Это было смелое решение, в долгосрочной перспективе раскрывшее потенциал отрасли, вместо того чтобы решать краткосрочную задачу. Решение заложило основу для того, чтобы компания стала крупным игроком в области технологий. Компания GoldStar начала выпускать собственные переключатели, трансформаторы и розетки, а 15 ноября 1959 года с конвейера сошел первый радиоприемник А501.

Стремясь закрепить успех и не боясь сделать смелый выбор, компания GoldStar начала разрабатывать второе радио. Компания GoldStar использовала новую технологию транзисторов и создала Т701. К сожалению, новая технология означала, что цена на радиоприемники была намного выше, и продажи были ужасными. Компания GoldStar балансовала на краю пропасти. Но компании повезло: 16 мая военное правительство анонсировало план по поставке радиоприемников в сельские районы и подписало с GoldStar контракт. Продажи, которые в 1960 году составляли всего несколько тысяч, в 1961 году выросли до миллиона и более. В 1962 году компания GoldStar начала экспортировать радиоприемники, получив дополнительную прибыль и ценную валюту.

GoldStar стала производить первые корейские телевизоры, холодильники, стиральные машины и кондиционеры внутри страны.

Позднее компания объединилась с Lucky, сформировав

Lucky – GoldStar, а в 1995 году, чтобы эффективно конкурировать на западных рынках, была переименована в LG.



Вывод: лучшие бренды мечтают о большем и ставят смелые задачи. Что вы могли бы сделать, если мыслить масштабнее?

Часть 5

Коммуникация

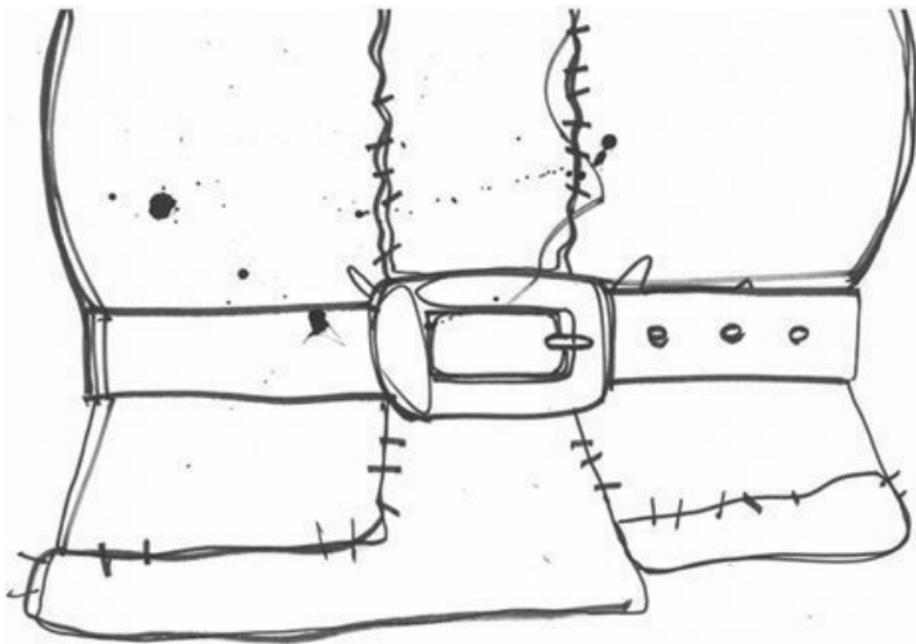
Раньше общение между брендами и клиентами было односторонним: бренд делал рекламу для аудитории, пытаясь рассказать о своих преимуществах, часто в стиле, который можно охарактеризовать только как назидательный.

Сейчас все очень изменилось: аудитория стала грамотной не только в вопросах средств массовой информации, но и в вопросах маркетинга. Люди не хотят быть просто теми, кому продают, а хотят иметь возможность участвовать в диалоге. Существует множество медиаканалов: интернет и социальные сети способствуют такой вовлеченности, которую тридцать лет назад невозможно было представить. Потребители создают собственный брендированный контент в таких масштабах, что касаясь некоторых брендов это больше, чем они создают.

Здесь представлены истории, начиная с золотых времен рекламы из «Безумцев» и заканчивая самыми последними твитами от клиентов, о компаниях, существующих годами, и тех, которые так и не были запущены.

Глава 69

Санта-Клаус и ремень задом наперед



Соса-Сола ассоциируется с рождественскими праздниками, и в частности с изображением Санта-Клауса как веселого белобородого старика, одетого в красно-белый костюм. Многие считают, что Соса-Сола изобрела это современное изображение Санта-Клауса как фирменную реинкарнацию ранних фигур в зеленом пальто.

На самом деле все немного иначе. Исторически Сан-

та-Клауса изображали по-разному, часто как человека в зеленом пальто, похожего на эльфа. На рубеже XX века он начал появляться в красно-белых одеяниях, главным образом на обложках популярного журнала Puck.

Coca-Cola стала брендом, который широко и систематически использовал это изображение и помог его популяризировать. Но Coca-Cola не была первым брендом безалкогольных напитков, использовавшим современный образ Санта-Клауса в рекламе. Эта особая честь принадлежит White Rock Beverages, которая с 1915 года использовала изображение красно-белого Санты для продажи своей минеральной воды, а с 1923 года Санта-Клаус рекламировал и имбирный эль компании.

Coca-Cola начала ассоциироваться с красно-белым Сантой в 1931 году, когда Арчи Ли, исполнительный директор рекламного агентства D'Arcy, убедил компанию Coca-Cola, что ей нужна реклама – показать пышущего здоровьем Санта-Клауса, реалистичного и символического.

Мичиганскому иллюстратору Хэддону Сандблomu было поручено разработать рекламные изображения, показывающие настоящего Санту, а не переодетого в него человека.

Сандблом черпал вдохновение из стихотворения 1822 года Клементя Кларка Мура «Визит святого Николая», более известного как «Ночь перед Рождеством». Именно описание святого Николая, данное Муром, Сандблом использовал для создания теплого, дружелюбного, пухленького и человечного

го образа Санты.

Сандблом попросил позировать своего друга Лу Прентисса, продавца на пенсии, – и Прентисс стал моделью для первых рекламных изображений Сандблома. Изображения оказались чрезвычайно популярными. К сожалению, Прентисс скончался.

Рассмотрев несколько вариантов, Сандблом решил сам выступить в роли модели – и для облегчения работы использовал большое зеркало. Изображения настолько понравились людям, им уделили такое пристальное внимание, что после появления следующей рекламы Coca-Cola получила мешок с письмами, в которых спрашивалось, почему ремень Санты надет задом наперед. Сандблом забыл отразить свой рисунок.

Сандблом усвоил урок и при использовании моделей и реквизита из реальной жизни следил, чтобы сделать необходимые адаптации.

Двое детей, которые появляются в ряде изображений Сандблома с Сантой, срисованы с соседских ребятишек – двух маленьких девочек; но художник заменил одну на мальчика, поскольку знал: людям это понравится больше.

На изображении 1964 года мы видим Санту с собакой, на самом деле с серым пуделем соседа-флориста. Чтобы собака действительно выделялась на зимней (белой) картине, Сандблом нарисовал животное с черной шерстью.

Отчасти привлекательность его образов заключалась в

том, что они были реалистичными, даже если не всегда отражали правду жизни.



Вывод: вам необязательно быть первыми на рынке – масштаб, вложения и приверженность могут быть более важны. Где вы все еще можете выиграть, даже если не были первыми на рынке?



Примечание: еще один похожий миф, не являющийся истиной, заключается в том, что «Спрайт Бой», персонаж, представленный в 1942 году и появившийся с Санта-Клаусом в рекламе Coca-Cola, назван в честь бренда Sprite. Однако Спрайт Бой, также созданный Сандбломом, получил имя потому, что был феей или эльфом (*англ.* sprite – фея; эльф), и только в 1960-х годах Coca-Cola представила реальный бренд Sprite.

Глава 70

Слоган навсегда



В 1930-е годы дарить женщине бриллиантовое обручальное кольцо во время помолвки не было социальной нормой, в то время как в наши дни этого ждут практически всегда. Великая депрессия еще больше усугубила существующее положение с De Beers – брендом, контролирующим 60 % до-

бычи алмазного сырья. Продажи, которые падали более двух десятилетий, резко упали еще ниже.

Компания De Beers решила запустить то, что теперь описывает как серьезную кампанию, связывающую алмазы с помолвкой. В 1938 году фирма наняла рекламное агентство NW Ayer из Филадельфии, чтобы заставить американцев влюбиться в обручальные кольца с бриллиантами.

В то время только 10 % обручальных колец были с бриллиантами, и считалось, что это роскошь для богатых.

Задача Ayer была непростой. Как впоследствии отмечалось во внутренней документации Ayer: «Кампания требовала новую концепцию рекламы, которой с тех пор часто подражали. Не было никаких прямых продаж. Не было названия бренда, которое повлияло бы на общественное мнение. Была просто идея – вечная эмоциональная ценность, окружающая бриллиант».

Новая кампания должна была сплести воедино две нити. Первой нитью было установить стоимость бриллианта и управлять ожиданиями относительно того, сколько мужчина должен заплатить за бриллиант, делая предложение. В 1930–1940-х годах эта стоимость была эквивалентна зарплате за один месяц. Показатель, разумеется, рос вместе с инфляцией, и в 1970–1980-х годах увеличился до суммы зарплаты за два месяца, а в последнее время составляет сумму зарплаты за три месяца.

Вторая нить появилась в 1947 году, когда на очередном

утреннем собрании Фрэнсис Джерети, молодой копирайтер, предложила новый слоган. Ее коллеги не были особо впечатлены. Группа, состоящая из одних мужчин, считала, что это ничего не значит и даже грамматически неверно.

Джерети работала на De Beers с 1942 года и изучала идеи вечности и чувств. Ее предыдущие рекламные слоганы, появившиеся в Vogue, Life, Collier, Harper's Bazaar и Saturday Evening Post, содержали такие высказывания: «Пусть ваше счастье будет длиться так же долго, как бриллиант». Или: «Носите свои бриллианты, как ночь носит звезды, навсегда и навечно... потому что их красота тоже вечна».

Новый слоган: «Бриллианты навсегда» – это итог ее мышления и переломный момент для кампании.

Несмотря на первые сомнения, слоган «Бриллианты навсегда» впервые появился в рекламе 1948 года и с тех пор присутствовал в каждой рекламной кампании De Beers.

К 1951 году компания Аuer добилась успеха и сообщила De Beers: «Теперь ювелиры говорят, что девушка не принимает предложения, пока у нее не будет бриллиантового обручального кольца».

В 1956 году увидел свет роман Яна Флеминга «Бриллианты навсегда», четвертый из серии о Джеймсе Бонде, а позже вышел фильм с тем же названием и с Ширли Бэсси, исполнившей песни.

В 1999 году журнал Advertising Age провозгласил лозунг века: «До того как горнодобывающий синдикат De Beers со-

общил «Бриллианты навсегда», ассоциируя себя с вечной любовью, бриллиантового кольца, как стандартного символа помолвки, не существовало, – пояснил журнал. – Теперь благодаря обыкновенной дерзости рекламного лозунга бриллиантовое обручальное кольцо является обязательным требованием этикета практически во всем мире, а бриллиант, несомненно, стал излюбленным драгоценным камнем».

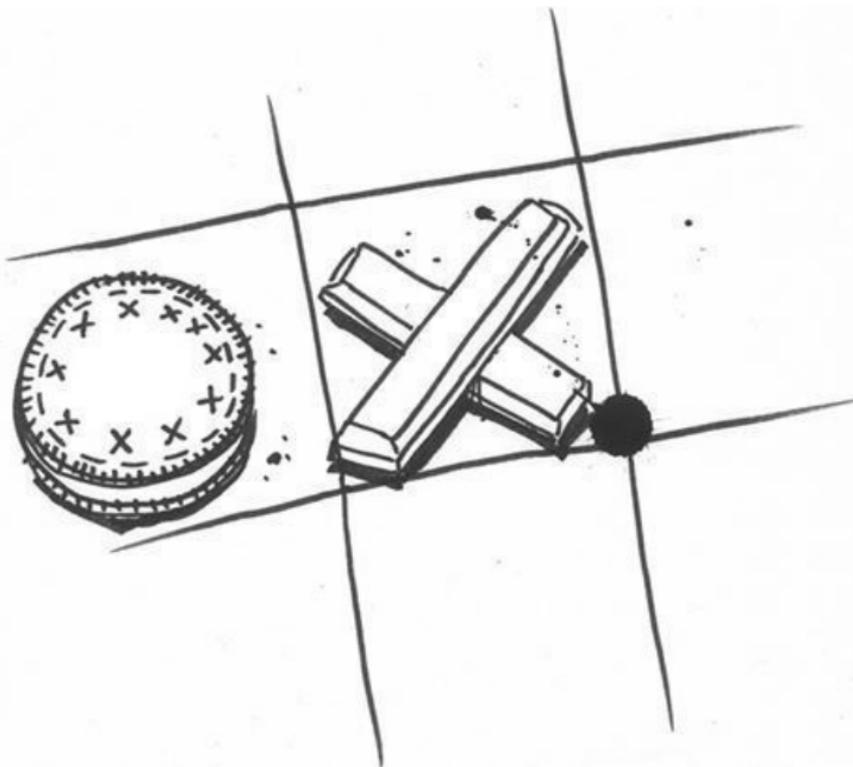
К концу XX века 80 % обручальных колец были с бриллиантами, потому что, как известно всем мужьям, жена того стоит.



Вывод: не стоит недооценивать силу идеи. Есть ли у вас грандиозная идея, которая сможет привести ваш бренд к еще большему успеху?

Глава 71

Поединок в крестики-нолики



Лора Элен – сладкоежка, и когда в шутку упомянула о любви к некоторым брендам в Twitter: «Можно сказать, я слишком люблю шоколад, поскольку подписана на @KITKAT и @Oreo хахахахаха», не знала, что запустила.

Люди из компании KitKat, как честолюбивые джентльмены, решили, что лучше всего сразиться с этими выскочками из Oreo на дуэли за ее сердце... в игре крестики-нолики.

Поэтому они написали собственный твит: «Борьба за сердце @Laura_ellenxx продолжается. @oreo твой ход #сделайперерыв» и прикрепили ссылку на картинку классической сетки крестики-нолики, в которой средний квадрат был заполнен крестиком, сделанным из двух аппетитных палочек KitKat.

Им не пришлось долго ждать ответа (ну, если быть точным, около семи часов). Каков будет ход Oreo? Где они поставят свой нолик в виде печенья Oreo?

Однако когда джентльмены из KitKat взглянули на ответ, он был не совсем таким, как ожидали.

Ссылка привела их к изображению той же сетки игры в крестики-нолики, но на ней не было ни одного печенья Oreo. Палочки KitKat почти исчезли, остался маленький кусочек и несколько крошек... «Извините, @kitkat, мы не смогли устоять... #ДайтеOreoПерерыв». Вы практически могли увидеть шоколад на их лицах.

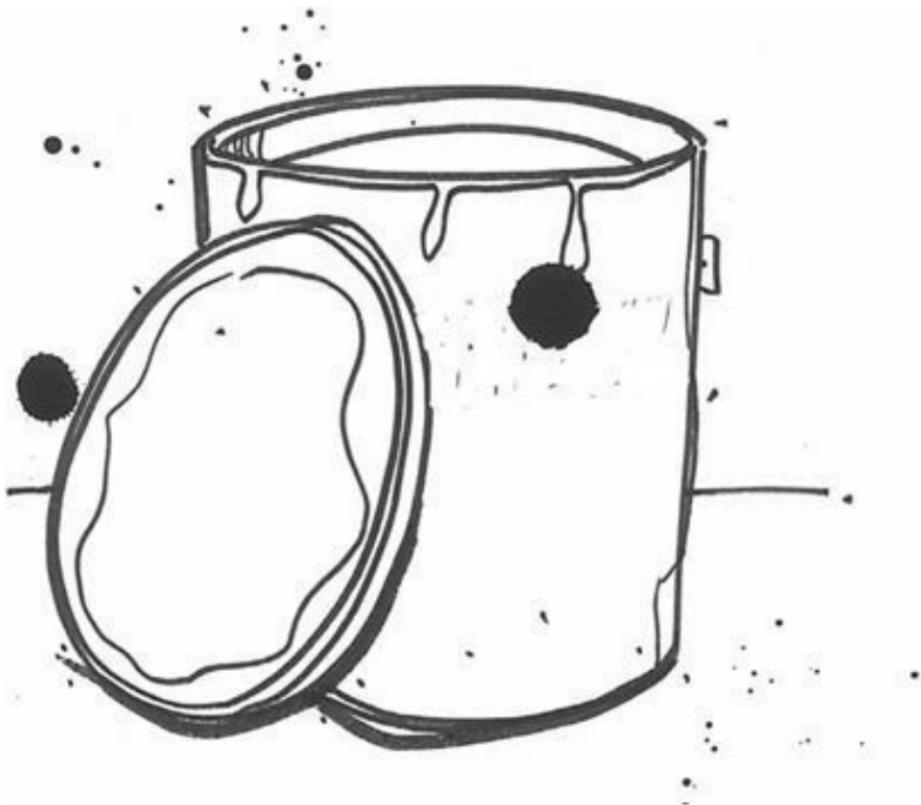
Прекрасный комплимент компании KitKat и то, как компания Oreo выкрутилась благодаря их знаменитому слогану, означали, что это был случай, когда один клиент + социальная сеть + две марки + отличное чувство юмора = всем весело.



Вывод: ваш бренд может выиграть, если покажет, что это не просто бизнес. Как показать, что у вашего бренда есть человеческое лицо?

Глава 72

Реклама без рекламы



В 1990-е годы NHCL & Partners было крутым агентством. Партнеры компании появились на обложке престижного журнала Sunday Times. Это первое рекламное агент-

ство, переименовавшее себя в агентство коммуникаций.

Агентство создало ряд эффективных и зачастую неоднозначных кампаний, в том числе кампанию «Удар настоящих апельсинов (шлепок)» для компании Tango, кампанию «Сила фотографий» для Fuji и кампанию «Экстраординарный запуск» для банка First Direct.

В 2000 году журнал Campaign назвал NHCL & Partners «Агентством десятилетия», но в начале 2007 года, после серии слияний и смены названия на United London, агентство закрыли.

Тем не менее одна из созданных реклам жива по сей день и фактически стала частью мирового профессионального маркетингового жаргона: «Делать Ronseal» – делать то, что написано на банке.

Адам Лури, один из основателей и начальник планового отдела, вспоминает:

«Мы разослали несколько классических умных рекламных объявлений NHCL для тестирования на целевой аудитории, преимущественно состоявшей из мужчин с золотыми руками, в сущности из людей с серьезным и практичным подходом к жизни.

Специалист по планированию Рут Лиз пришла ко мне после исследования немного шокированная и сказала: «Этой целевой аудитории они не понравились. Более того, люди с гордостью заявили, им не нравятся не только эти рекламные объявления, они ненавидят рекламу вообще и не хотят иметь

ничего общего ни с одной идеей».

Лури сказал: «Хорошо, тогда не рекламируйте им это». С этой мыслью Лиз вернулась в проектную группу, и в результате была построена концепция рекламы без рекламы. Вместо того чтобы пытаться продать, Рут и ее команда пришли к идее просто сказать им, так родилась фраза «Ronseal – делает именно то, что написано на банке».



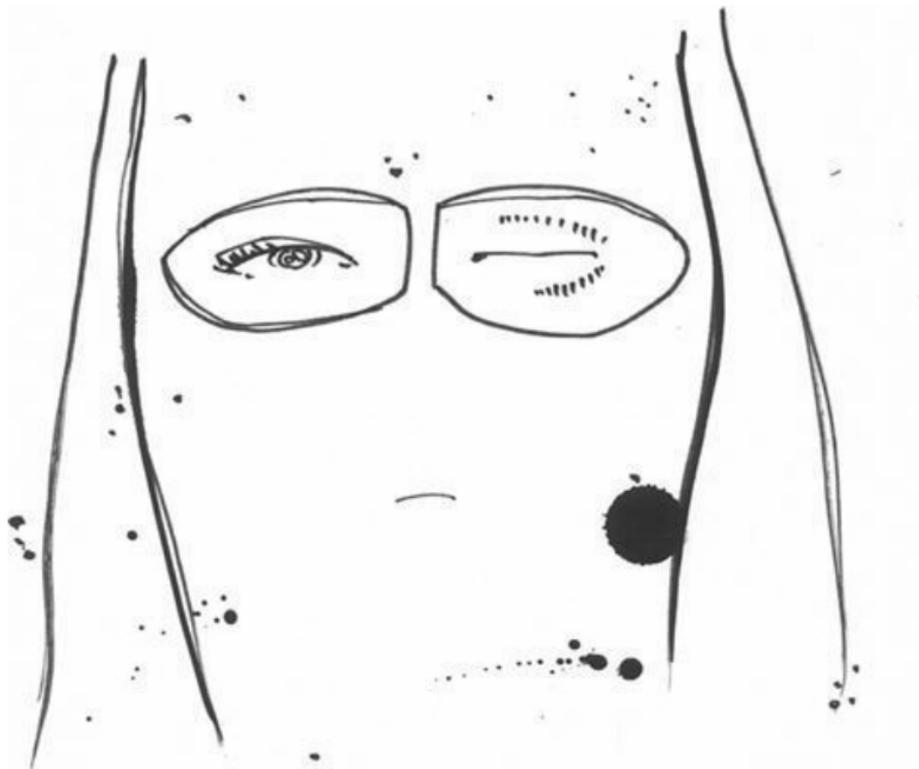
Вывод: иногда лучший способ продать – не продавать вообще. Знаете ли вы, какой метод лучше всего подходит для ваших целевых аудиторий?



Источник: разговор с Адамом Лури.

Глава 73

Реклама как сила добра



У рекламы неоднозначная репутация. Для некоторых это манипулирование, даже зло, убеждающее людей покупать то, что не нужно. Однако многие в индустрии утверждают, что сама по себе реклама не является ни хорошей, ни плохой.

Именно то, для чего она используется и как используется, определяет ее самооценку. Какой бы ни была ваша точка зрения, сложно поспорить, что целью кампании 2013 года, проводимой благотворительной организацией King Khalid Foundation и компанией Memac Ogilvy в Саудовской Аравии, было иное, кроме как творить добро.

Рождение идеи кампании началось с рекламного агентства Memac Ogilvy в Эр-Рияде.

На своем веб-сайте они сообщают:

«Жестокое обращение с женщинами – по-настоящему запретная тема в Саудовской Аравии, огласки которой постоянно стараются избежать. Не существует конкретных цифр, сколько женщин подвергается насилию в королевстве, поскольку никогда не позволялось провести исследования, но многие указывают цифру – 92 % замужних женщин.

Это похоже на правду, поскольку сотрудник агентства подтвердил, что случилось с кем-то из близких, что нас обеспокоило и (мы) захотели помочь. Итак, как мы можем повысить осведомленность, что-то изменить и сократить подобное в очень консервативной стране, где очень сильны культурные традиции, как предоставить женщинам необходимую защиту, поскольку действующего закона для защиты не существует?»

[\(http://www.memacogilvy.com/casestudy/womens-domestic-abuse-in-ksa/\)](http://www.memacogilvy.com/casestudy/womens-domestic-abuse-in-ksa/)

Творческая команда – Джимми Юссеф (копирайтер) и

Скотт Эббот (арт-директор) совместно с Абдулрахимом Бухамсинандом (менеджером по работе с клиентами) и Оссамой Эль-Каукджи (главным креативным директором) – приступили к созданию «активной кампании, которая будет вызывать споры, но отдаст дань уважения культуре, существующей в Саудовской Аравии. Кампании, которая родится только в королевстве, будет первой и [сможет] стать вестником перемен».

В созданной рекламе крупным планом изображены одетые в паранджу женщины, но, когда вы более пристально взглядываете, видите синяки у них под глазами.

И короткая надпись в английской версии: «Некоторые вещи нельзя скрыть». Арабская версия, по словам Дэвида Кеннера из Foreign Policy, переводится как: «Вершина айсберга». Внизу номера телефонов местных убежищ для жертв домашнего насилия.

С этой сформировавшейся идеей команда обратилась в некоммерческую организацию King Khalid Foundation, основанную семьей короля в память о нем. Ее цель – стать лидером благотворительной и проектно-исследовательской деятельности в Саудовской Аравии, которая позитивно влияет на жизнь людей, предоставляя инновационные решения важнейших социально-экономических проблем королевства.

Фонду понравилась идея, и он полностью поддержал кампанию Memas Ogilvy «Нет насилию».

Реклама появилась в выпусках саудовских национальных газет – Al watan и Al riyadi – от 17 и 18 апреля 2013 года, а также в социальных сетях Twitter и Facebook. На веб-сайт кампании выложили доклад о сокращении домашнего насилия и ресурсах для помощи жертвам.

Как и ожидалось, а на самом деле на это было рассчитано, реклама мгновенно вызвала общенациональное обсуждение домашнего насилия и прав женщин в стране. Это был переломный момент положения женщин в стране. Кампания была подхвачена международными новостными каналами и получила освещение в CNN и в агентстве Reuters.

Менее чем через три месяца после запуска рекламы Совет министров Саудовской Аравии при поддержке некоммерческой организации King Khalid Foundation объявил вне закона любые формы домашнего насилия и случаи ненадлежащего обращения на рабочих местах.

Сегодня мера наказания за домашнее насилие в Саудовской Аравии включает в себя арест на срок до года и штраф в размере до 50 000 саудовских риалов (около \$13 300).



Вывод: реклама может быть силой добра. Как вы можете использовать коммуникацию, чтобы продвигать рекламу и нести добро?

Глава 74

Некоторые решения – только для смелых



Шел 1964 год, время социальных потрясений и расовой напряженности в США.

Это год Всемирной выставки, которая проводилась в Нью-Йорке.

Это ключевой период в истории компании SC Johnson,

в то время сравнительно небольшого производителя чистящих средств из Висконсина.

Герберт Фиск Джонсон-младший, лидер третьего поколения SC Johnson, представляет свою идею Совету.

Он предлагает построить на выставке павильон Johnson Wax, в котором они покажут специально снятый фильм. Фирма должна была выделить весь маркетинговый бюджет на это престижное разовое мероприятие.

И это еще не все, он не хочет, чтобы фильм был о компании или какой-либо ее продукции, а был о простой радости жизни. Его концепция – фильм, призванный отметить точки соприкосновения между разными культурами, проследив, как дети в разных частях мира вступают во взрослую жизнь. Это послание «мира через понимание». Предполагалось, что фильм будет снят в разных местах по всей территории Соединенных Штатов, Европы, Азии и Африки и будет отличаться многорасовым актерским составом.

Неудивительно, что другие руководители компании не пришли тотчас в восторг от этой идеи. У них возникло множество вопросов и замечаний.

Вежливо выслушав все замечания, Г. Ф. Джонсон-младший некоторое время подумал, а затем сказал: «Некоторые решения – только для смелых».

Итоговый двадцатиминутный фильм был показан с помощью экспериментального метода, на трех отдельных восемнадцатифутовых экранах. В отличие от синерамы, которая

объединяла три экрана в единый непрерывный объект, между тремя экранами было по футу свободного пространства.

«Быть живым!» быстро стал одним из самых популярных экспонатов выставки. Публике это понравилось. Люди выстроились вокруг блока, чтобы увидеть экран.

Спустя годы Фиск Джонсон, внук Х. Ф. Джонсона, вспоминал: «Мой дед, Х. Ф. Джонсон-младший, хотел противостоять негативу, столь явному в тот период американской истории. Он преуспел, подарив новому поколению луч надежды и оптимизма».

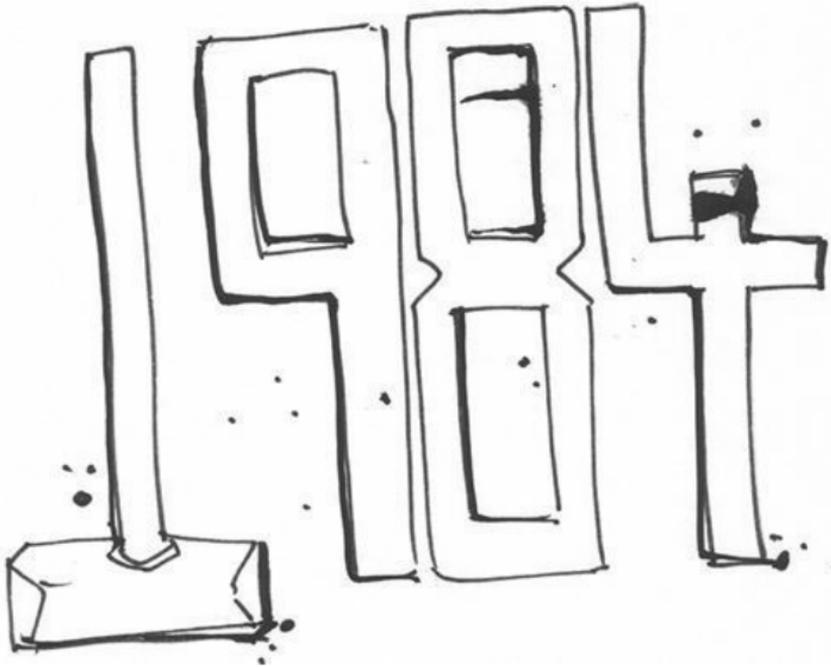
«Это действительно прославило компанию SC Johnson... хотя мы совсем не рекламировали нашу продукцию», – говорит Келли Семрау, глава департамента устойчивого развития SC Johnson.



Вывод: стоит быть смелыми. Какой смелый поступок мог бы прославить ваш бренд?

Глава 75

**Если вы оплатите половину, я
оплачу оставшуюся половину**



Это может показаться почти немислимым, но один из самых известных теперь рекламных роликов всех времен – Apple Macintosh 1984 года – почти не показывали.

История его пути в зал Славы рекламы начинается в конце 1982 года, с рекламного агентства Apple, Chiat/Day, работав-

шего над кампанией в печатных СМИ, но не для Macintosh, а для его предшественника – Apple II. Концепция заключалась в том, чтобы изобразить тоталитарное представление о будущем Джорджа Оруэлла.

За шесть месяцев до того, как мы [хотя бы] узнали о Mac, у нас появилась эта новая реклама, которая гласила: «Почему 1984 год не будет похож на 1984 год», – вспоминает креативный директор Ли Клоу.

Рекламу ни разу не показали, и, возможно, на этом бы все закончилось, если бы не копирайтер Стив Хайден и арт-директор Brent Thomas, который весной 1983 года искал какую-то зацепку, чтобы сделать дерзкое заявление о новом Macintosh. Они вспомнили эту рекламу и, значительно ее переделав, собрали раскадровку того, что впоследствии станет рекламным роликом 1984 года.

В оригинальном сценарии описывается спортивная молодая женщина, преследуемая штурмовиками в шлемах, врывающаяся в темную аудиторию, в которой рядами сидят одинаковые рабочие, наблюдающие за изображением монотонно вещающего «Большого брата». Затем героиня громила экран бейсбольной битой (позднее, для драматического эффекта, биты заменили на кувалду), и рабочих должно обдать освежающей волной чистого воздуха, когда они видят свет.

В заключительном кадре голос должен произнести: «24 января Apple Computer представит Macintosh. И вы поймете, почему 1984 год не будет похож на 1984 год».

Раскадровка была представлена старшей маркетинговой группе Apple. Джон Скалли, генеральный директор, испытывал некоторые опасения, но Стиву Джобсу все понравилось. Это была именно та радикальная идея, которую, как он считал, заслуживал Mac, поэтому агентству Chiat /Day дали разрешение на съемки рекламы и покупку полутора минут эфирного времени во время предстоящего Суперкубка.

Как только черновой вариант был готов, агентство Chiat/Day представило его Джобсу и Скалли. Джобсу реклама понравилась, а Скалли считал, что она настолько сумасшедшая, что может сработать. В октябре рекламный ролик показали на ежегодной конференции Apple по продажам, и отклик в целом был положительным.

В конце декабря менеджеру по маркетингу Майку Мюррею поручили показать рекламу другим членам совета директоров Apple: А. К. Майку Марккуле-младшему, Генри Эрлу Синглтону, Артуру Року, Питеру О. Криспу и Филиппу С. Шлейну. Но когда снова включили свет, Мюррея и Скалли ждал сюрприз. Всему совету директоров реклама ужасно не понравилась. Марккула уставился в изумлении, а когда наконец заговорил, спросил: «Кто хочет принять меры по поиску нового агентства?» Скалли вспоминает: «Остальные просто ошарашенно смотрели друг на друга... Большинство считало – это худшая реклама, которую они когда-либо видели».

Совет директоров хотел покончить с рекламой, и Скалли

сказали, что он должен вернуть купленное эфирное время.

Несмотря на то, что сроки почти вышли, Chiat /Day сразу же удалось найти покупателя для тридцати секунд эфирного времени, но у компании Apple все равно оставалось шестьдесят секунд, за которые она заплатила \$800 000 долларов. Резервный план был запустить учебные пособия, прямую рекламу преимуществ продукта, если не найдется покупатель.

Однако Джобс все еще верил в рекламу и решил обратиться за поддержкой к Стиву Возняку, хотя он, как правило, не участвовал в политических вопросах. Оглядываясь назад, Возняк вспоминал: «Однажды вечером я находился неподалеку от группы Macintosh, к которой собирался присоединиться, а Стив схватил меня и сказал: иди сюда и посмотри на это. Он достал 3/4-дюймовый видеомэгафон и включил рекламу. Я поразился, это было потрясающе. Джобс сказал, что совет директоров решил не показывать рекламу, но не сказал почему. Рекламу собирались запустить во время Суперкубка. Я спросил, сколько это будет стоить, и Стив ответил: \$800 000. Я сказал, что заплачу половину, если это произойдет. Проблема была в обосновании расходов компании. Я решил, что у людей должен быть шанс увидеть такую замечательную научно-фантастическую рекламу».

В итоге деньги Возняка не понадобились; вдохновленная такой дополнительной поддержкой, маркетинговая группа решила пойти наперекор рекомендациям совета директоров и запустить рекламу. 22 января 1984 года противоречивый

рекламный ролик был показан девятистам шестидесяти миллионам аудитории в начале третьей четверти XVIII Суперкубка.

Реклама мгновенно стала сенсацией и в результате создала дополнительную бесплатную рекламу стоимостью около \$5 миллионов. Все три телевизионных канала и почти пятьдесят местных радиостанций, освещающих событие, воспроизвели рекламу.

Компания Apple подпитала ажиотаж в средствах массовой информации, объявив, что реклама больше никогда не выйдет в эфир, – что было не совсем правдой. Однако агентству Chiat/Day была заплачена кругленькая сумма \$10 миллионов, чтобы в 1:00 15 декабря 1983 года они показали «1984» на маленькой телевизионной станции KMVT и рекламный ролик мог претендовать на ежегодную премию в сфере рекламы.

В 1995 году международный фестиваль The Clio Awards добавил ролик «1984» в свой зал Славы, а журнал Advertising Age присудил ему первое место в списке пятидесяти лучших рекламных роликов.



Вывод: классная реклама – иногда прыжок в неизвестность. Готовы ли вы прислушаться к своей интуиции?

Глава 76

Человек в рубашке Hathaway

Часть первая: Дэвид Огилви



1951 год. В маленьком городке Уотервилл, штат Мэн, небольшая компания, которая сто шестнадцать лет выпускала качественные рубашки, решила: нужно что-то менять.

Компания CF Hathaway пришла к тогда еще относительно молодому рекламному агентству Ogilvy & Mather и попросила разработать печатную рекламу, которая помогла бы увеличить продажи.

Этому суждено было стать началом долгого и плодотворного сотрудничества и рождения одной из самых известных рекламных кампаний в мире.

Дэвид Огилви, креативный директор, согласился взять заказ. Он долго изучал компанию Hathaway, ее рубашки и клиентов. Он придумал восемнадцать концепций, прежде чем остановиться на той, которая больше всего понравилась.

Это была кампания, построенная вокруг изображения необычного человека в серии интересных, гламурных мест, всегда одетого в рубашку Hathaway.

Казалось бы, ничего необычного.

Однако в кампании было нечто большее, как отметил в своей книге *The King of Madison Avenue* Кеннет Роман. Это был первый случай, «когда реклама рубашек уделяла столько внимания мужчине, одетому в рубашку, сколько самой рубашке».

Человек в рубашке Hathaway придал рекламе литературный элемент. Как позже сказал Огилви, у них была «притягательность истории».

Был еще один финальный штрих: человек носил повязку на глазу.

Огилви, любителю ярко одеваться, пришла идея попро-

бовать повязку на глазу, когда он увидел фотографию посла Льюиса Дугласа, который повредил глаз во время рыбалки в Англии. Огилви решил, что повязка может стать отличительным признаком и помочь драматизировать концепцию аристократа с яркой жизнью. Читатели будут задаваться вопросом, как человек потерял глаз, и это добавит интригу в историю кампании.

По дороге на съемку Огилви зашел в магазин и купил несколько повязок. Придя в студию, он не знал, сработает ли идея. Огилви передал повязку фотографу, сказав: «Сделай пару кадров ради смеха. Потом я уйду, и вы продолжите серьезную работу».

Однако когда принесли фотографии, Огилви увидел: те, где на модели была повязка, – особенные.

Первая реклама «Человек в рубашке Nathaway» появилась в журнале *The New Yorker* и обошлась в \$3176.

Это был мгновенный успех.

Наряду с появлением в других газетах реклама была упомянута в редакционных статьях журналов *Time*, *Life* и *Fortune*. Карикатура в журнале *The New Yorker* изображала, как трое мужчин рассматривают витрину магазина рубашек. На следующем рисунке они выходили из магазина, и у каждого была повязка на глазу.

Неизвестно, насколько увеличились продажи глазных повязок, но продажи рубашек Nathaway удвоились менее чем за пять лет.

Как позднее сказал о кампании и глазной повязке Огилви: «Реклама мгновенно сделала компанию Hathaway знаменитой. Более того, она мгновенно сделала знаменитым и меня».



Вывод: творческие идеи можно черпать из чего угодно. Где вы найдете свою следующую идею?

Глава 77

Человек в рубашке Hathaway

Часть вторая: Элerton Джетт



1951 год. Элerton Джетт, президент малоизвестной ком-

пании по производству рубашек из Уотервилла, штат Мэн, решил, что пришла пора перемен.

Он хотел развить маленький бизнес и превратить его в национальный бренд, но у него было мало денег и каждый доллар на счету.

Он прослышал о рекламном мастерстве креативного директора Дэвида Огилви из еще относительно молодого агентства Ogilvy & Mather.

Джетт решил: если он сможет привлечь Огилви и его компанию, CF Hathaway, возможно удастся получить развитие, к которому она стремилась.

После долгих и тяжелых раздумий, как предложить идею человеку, привыкшему предлагать собственные концепции, Джетт назначил встречу с Дэвидом Огилви.

«Мой рекламный бюджет всего \$30 000, – сказал Джетт Огилви. – Я знаю, это намного меньше, чем вы обычно берете. Но верю, вы сможете превратить меня в своего крупного клиента, если возьметесь за работу».

Неплохое начало, но, возможно, этого недостаточно, чтобы убедить Огилви. Джетт продолжил и дал два обещания. «Если вы возьметесь за эту работу, мистер Огилви, обещаю, неважно, насколько вырастет компания, я никогда вас не уволю. И никогда не изменю ни слова вашей работы».

Джетт понимал: у него, возможно, был только один шанс убедить Огилви, поэтому решил попытаться дать специалисту по рекламе то, чего он хотел больше всего. Реклама

– переменчивый бизнес, поэтому обещание пожизненного контракта было мощной приманкой. А клиент, который дал карт-бланш в творческом развитии, был чем-то неслыханным – мечтой креативного директора.

Джетт поступил как хороший маркетолог. Он поставил себя на место человека из целевой аудитории, «надел чужие туфли» – в данном случае очень изящные туфли Огилви, возможно, ручной работы, и понял, чего он хотел бы. Затем предложил ему это.

Огилви польстились эти обещания, он был в восторге.

Огилви взялся за работу.

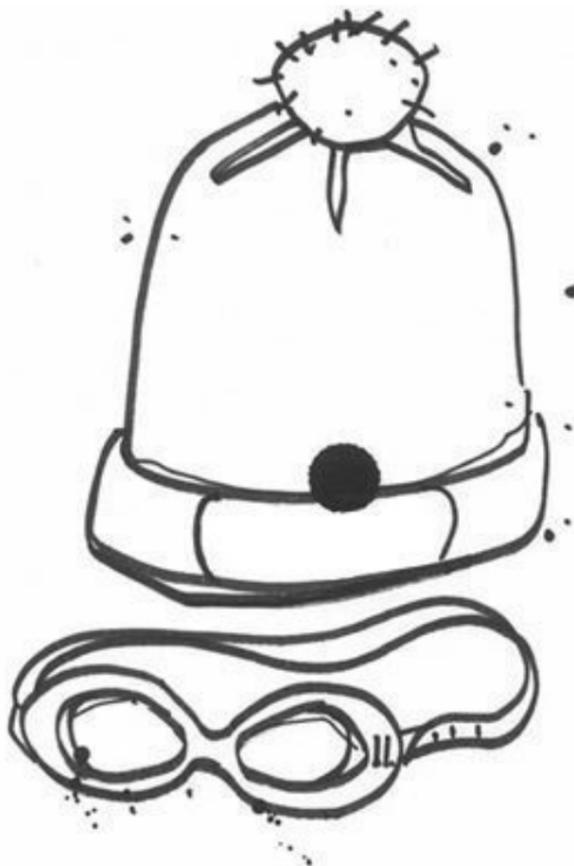
Реклама, созданная Огилви, изменила благосостояние компании. Но этого никогда бы не случилось, если бы не маркетинговый гений и проницательность Элертон Джетта.



Вывод: лучшие предложения основаны на реальном понимании основных потребностей и мотивов вашей целевой аудитории. Как вы проводите более глубокие исследования, чтобы лучше понять свою целевую аудиторию?

Глава 78

Голландская храбрость



Происхождение выражения «для храбрости» (*англ.* Dutch courage – голландская храбрость) чаще всего относят к

временам Тридцатилетней войны (1618–1648), существует несколько версий о его точном источнике. Согласно одной английские солдаты любили голландский джин за свойства согревать в холодную погоду и успокоительный эффект. Другая гласит, что английские военные заметили пробуждающее отвагу влияние женевера на голландских солдат и окрестили его «голландской храбростью».

Если вы будете искать современный источник выражения «голландская храбрость», найдете только erwtensoep (гороховый суп) голландского бренда Unox. Он придает храбрости и является наградой за традиционное «Nieuwjaarsduik» – новогоднее купание – на главном пляжном курорте Нидерландов, Схевенингене.

Самое первое зарегистрированное голландское новогоднее купание, для которого официально требуется участие как минимум двадцати пяти героев-пловцов, состоялось 1 января 1960 года в Зандворте. Местный плавательный клуб решил, что неплохо начать год, искупавшись в бодрящем и освежающем море.

Через пять лет это стало регулярным ежегодным мероприятием, в котором принимают участие скорее сотни, чем тысячи человек.

Все изменилось через двадцать лет, когда в 1997 году проницательный сотрудник компании Unox увидел потенциал в создании связи между брендом, который долгое время считался согревающим и питательным, и этим событием. Он

предложил спонсировать купание, награждая каждого участника бесплатной тарелкой горохового супа, чтобы согреть после зачастую очень холодной воды.

Первое «Новогоднее погружение Упох» состоялось 1 января 1998 года и, за исключением одного года, когда температура была признана слишком низкой, стало ежегодным и национальным, даже международным мероприятием. Событие всегда на первой полосе газет и регулярно транслируется по телевидению. Сейчас мероприятие привлекает туристов из многих стран.

1 января 2012 года, когда солнце сияло над Схевенингеном, а к середине дня температура наконец-то стала вполне сносной – 7 °С, более 10 000 пловцов, одетых в яркие шапки и перчатки, на которых был четко различим логотип Упох, отправились в путь. Некоторые облачились в разнообразные причудливые одеяния. Они мчались к ледяному Северному морю, все хотели залезть в воду первыми.

Фактически 2012 год стал для Голландии рекордным, с более чем 36 000 участников 80+ мероприятий «Nieuwjaarsduiks», включая купания в Амстердаме, Де Мерне, Роттердаме и Вассенаарсеслаге. Тысячи людей наблюдали зрелища вживую, миллионы смотрели по телевизору и читали о них в газетах.

Мероприятие в Схевенингене остается самым популярным и Упох – главным спонсором. В настоящее время вступительный взнос составляет €3, участники получают мешок

с подарками с традиционной уже шапкой Упох, памятным флажком и специальным пакетом супа Упох. €1 от каждого вступительного взноса передается непосредственно на местную благотворительность.

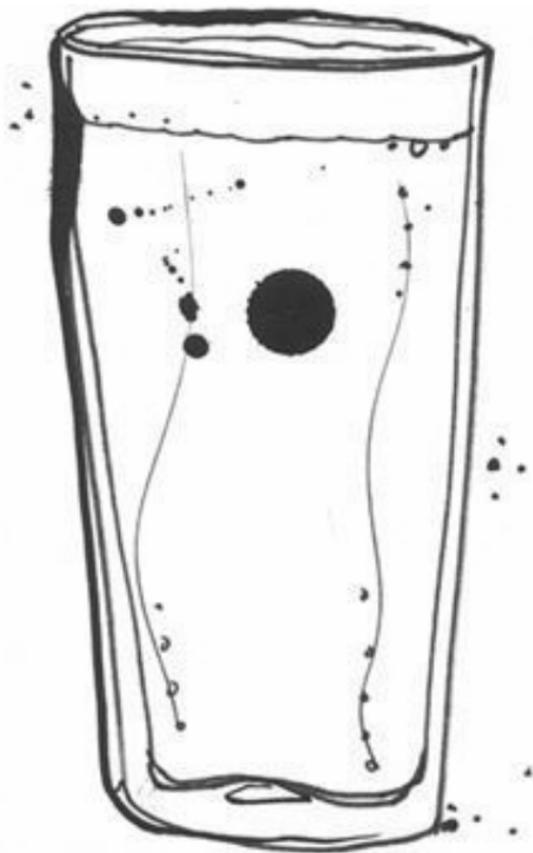
Таким образом, это событие согревает как тело, так и душу тех, кто достаточно храбр, чтобы принять участие, или все еще болеет с похмелья, а также позволило Упох занять прочное место в голландской культуре.



Вывод: лучшие бренды интегрируются в общество и сезонные события. Какие существуют возможности для вашего бренда стать ближе к местному сообществу?

Глава 79

Освежающая реклама – хит или миф?



Британцы любят пиво. Британцы любят рекламу своего

пива.

Британская рекламная индустрия любит рекламный миф.

Известная рекламная кампания «Так освежает только Heineken» выполняет все три этих пункта.

В начале 1970-х годов, когда на британском рынке пива доминировал биттер, но продажи лагеря начали стремительно расти, копирайтер Терри Лавлок и арт-директор Вернон Хау из агентства CDP получили задание на создание телевизионной кампании голландского лагеря Heineken. В задании было только одно слово – освежающий.

Они изо всех сил старались сделать хороший материал и решили попробовать сменить декорации и отправиться в Марракеш. Фрак Лоу, руководитель агентства, сказал им возвращаться с кампанией или не возвращаться вовсе.

История продолжается, согласно книге Inside CDP: «Лавлок был в отчаянии. Он бродил по Марокко с ручкой и бумагой в руках, в поисках этой идеи. У него возникла мысль: если выпивка вызывает некоторые странные метаморфозы, можно растолковать ее воздействие на организм в веселой манере. Однажды ночью, около полуночи, Терри лег спать, положив рядом записную книжку. В 3 часа ночи он проснулся, схватил блокнот и записал две фразы. «Heineken освежает те части тела, куда другому пиву не добраться», и «Heineken теперь освежает все части тела». Следующим утром Лавлок написал два сценария».

Франку Лоу понравилась идея, и он представил ее главно-

му клиенту, Энтони Симондсу-Гудингу, в то время занимавшему пост директора по маркетингу компании Whitbread, во время полета в Санкт-Петербург.

Однако, согласно легенде, рекламу почти не показывали. Первоначальные исследования рынка среди общественности были просто убийственными.

Но Симондс-Гудинг все же решил довериться интуиции и продолжить работу. Рекламу действительно начали показывать, и кампания растянулась на два десятилетия.

Как и во многих мифах, в этой истории много правды, но некоторые части, возможно, с годами были искажены или преувеличены для большего эффекта, поэтому после небольшого исследования могу рассказать, что происходило на самом деле.

Лавлок и Хау из CDP действительно получили задание создать новую кампанию для Heineken. Однако при том, что ключевым словом было «освежающий», оно было частью полноценного творческого задания, которое содержало контекст, информацию о целевой аудитории и желаемой тональности. Как и многие задания в то время, это сводилось к одной мысли или слову, в качестве краткого изложения требований. Идея, что им дали только одно слово, добавляет драматизма, но это неправда.

Решение отправиться в Марракеш просто для смены декораций соответствует гламурному и расточительному образу рекламного мира 1970-х годов. Однако истинной причи-

ной, по которой они уехали в Марракеш, было проведение фотосъемки для компании Ford. Без этой съемки смена декораций, вероятно, ограничилась бы местным пабом.

Лоу мог сказать, возвращаться с идеей или не возвращаться вообще – другое дело, говорил ли он всерьез.

Хау, арт-директор, основное внимание уделял съемкам, поэтому неудивительно, что Лавлок, копирайтер, «бродил по Марокко», как вспоминается в отрывке из Inside CDP.

Следующей спорной темой являются исследование и те отрицательные результаты. В маркетинговых кругах кампания Heineken долгое время воспринималась как пример конфликта между креативностью и исследованиями. Ее по-прежнему приводят в качестве примера, как исследование может убить хорошую идею.

Возможно, одним из наиболее интересных моментов, которые следует осветить, является то, что исследование проводилось в апреле 1974 года. В то время как впервые кампанию запустили в марте 1974 года – так что на самом деле исследование ее не остановило.

В исследовании имелись как отрицательные, так и положительные аспекты. Были отрицательные комментарии по поводу конкретной техники исполнения – «как пиво связано с ушами?» (реклама про настройщика фортепьяно), «это не то что хотелось бы видеть во время чаепития» (реклама про полицейских), некоторые респонденты не могли понять связь между восстанавливающим и освежающим эффектом

от пива – «пиву положено освежать, а они говорят – это лекарство».

Кроме того, было высказано мнение респондента по поводу слогана, который исследователь передал клиентам и агентству – «Он не клеится сам по себе. В нем нет ни грамма логики».

Тем не менее в более позитивном ключе в отчете сообщалось, что в рекламе присутствует стратегия, подтверждающая необходимость сосредоточиться на освежающем эффекте как на точке различия и смысле существования лагеря и бренда.



Вывод: исследования предоставляют информацию и идеи, которые должны направлять процесс принятия решений, но не заменять его. Как вы проводите исследования?



Примечание: когда в 1980-х годах в Великобритании появился австралийский лагерь, компания Heineken решила, что необходимо укрепить свои европейские полномочия, и наняла для озвучки комика Виктора Борге. Это был интересный выбор, так как Heineken – голландский бренд, а Борге – датчанин, так что, возможно, это еще одна история, которую стоит

рассказать.

Часть 6

Инновация

Слово «инновация» латинского происхождения, оно может происходить либо от слова «innovare», которое означает изменить/сделать лучше, либо от слова «novare», которое означает сделать новое.

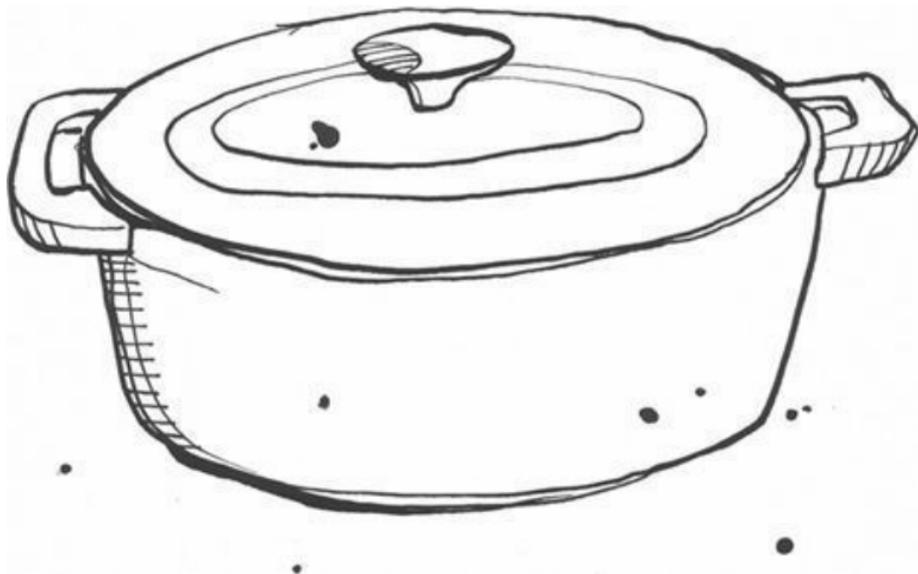
Истории, включенные в следующий раздел, охватывают оба типа инноваций и демонстрируют, что вдохновение может наступить в любое время и в любом месте. Оно может родиться из необходимости или благодаря тщательному анализу.

Это рассказы об одержимых изобретателях и дотошных исследователях, о сложном клиенте и о вдохновляющем председателе.

Все это доказывает, что для инноваций не существует единственно правильного пути.

Глава 80

Когда Армон встретил Октава



Часто в шутку говорят, что мало известных бельгийцев, а самые знаменитые из них вымышленные – Пуаро и Тинтин.

Однако два бельгийца заслуживают определенного признания – Армон Десагер и Октав Обек. Оба успешные промышленники начала XX века, они стали знаменитыми после встречи на Брюссельской ярмарке 1924 года.

Десагер был специалистом по литью, а Обек – специалистом по эмалированию. Они решили объединить навыки и

поработать вместе.

В результате кухонная утварь превратилась в мировой бренд, трансформировав товар в нечто более функциональное и привлекательное. К долговечности чугунной посуды они добавили легкость очистки и визуальную привлекательность.

Разрабатывая первые прототипы, компаньоны экспериментировали с формами и цветами. Выбранный цвет, который по-прежнему в большей степени ассоциируется с брендом, был Flame (оранжевый). Некоторые источники говорят, что выбор основывался на скандинавской печи, которую Октав увидел во время путешествий.

Каким бы ни был источник этого оригинального выбора, он подарил новой посуде желаемую эстетическую привлекательность и вдохновение для названия. После нанесения и затвердевания эмаль придавала кастрюлям оттенок расплавленного чугуна внутри котла, или по-французски creuset. Теперь у бренда появился цвет, зарегистрированный как товарный знак, и имя.

Так, с продуктом, названием бренда и цветом, которому суждено было стать культовым, партнеры создали литейный завод Le Creuset. Они решили обосноваться во французском городе Френуа-ле-Гран, на севере Франции, так как он находился на пересечении транспортных путей для железа, кокса и песка.

В 1925 году был открыт литейный завод и выпущены пер-

вые кокотницы (кастрюли для запекания).

Сегодня бренд Le Creuset продается более чем в шестидесяти странах по всему миру. Кокотница по-прежнему остается самым популярным предметом, который все еще выпускается во Френуа-ле-Гран и, конечно, продается в оригинальном оранжевом цвете.

К несчастью для них, Десагер и Обек по-прежнему не входят в список самых известных бельгийцев.



Вывод: в лучшие инновации встроены особые акции. Какие акции вы можете создать для интеграции в свою следующую инновацию?

Глава 81

Одиннадцать незаполненных страниц



13 января 1888 года в частном клубе Cosmos, расположенном на площади Лафайет в Вашингтоне, собрались тридцать

три человека – академики, ученые, исследователи, их богатые покровители, – чтобы основать общество для расширения и распространения географических знаний.

Две недели спустя, после разработки устава и плана организации, было зарегистрировано Национальное географическое общество. Первым президентом стал Гардинер Грин Хаббард.

Первый выпуск журнала National Geographic вышел в свет в октябре 1888 года, через девять месяцев после создания Национального географического общества.

Однако он был довольно тусклым, сухим научным журналом, объемом девятно-восемь страниц, в коричневой бумажной обложке с логотипом в готическом стиле. В нем были такие статьи, как «Классификация географических форм рельефа по генезису» и «Исследование побережья». Единственными иллюстрациями были метеорологические карты, которые разбавляли черно-белый текст.

В течение следующих шестнадцати лет формат практически не изменился, так же как и ограниченный тираж.

Однако в конце декабря 1904 года типографщик сообщил редактору Гилберту Х. Гросвенору, что в январском издании осталось одиннадцать незаполненных страниц, и спросил, что делать.

В панике Гросвенор схватил пакет, который недавно получил от Императорского Русского географического обще-

ства. В нем были одни из первых фотографий Лхасы, Тибета, который в то время считался одним из самых экзотичных мест на планете.

Он выбрал одиннадцать снимков и отправил их типографщику с указанием заполнить пустующие страницы, несмотря на то, что мог подвергнуться критике и даже увольнению.

Когда в январе 1905 года издание увидело свет, вместо критики на Гросвенора обрушилась слава. Люди останавливали его на улице и в обществе, чтобы поздравить. Формат журнала изменился навсегда, и тираж начал расти. Гросвенор заработал прозвище «Отец фотожурналистики».

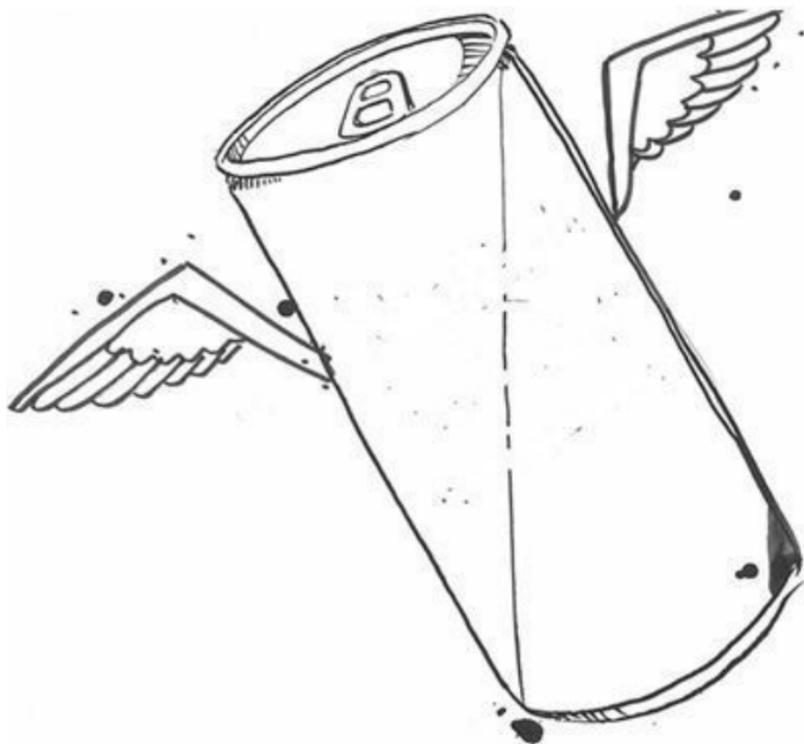
Выдающиеся фотографии и по сей день остаются отличительной особенностью журнала. Более того, портрет тринадцатилетней афганской девочки на обложке, работа Шарбата Гулы, впервые появившейся в июне 1985 года, стал одним из самых узнаваемых фотоснимков в мире.



Вывод: иногда вдохновение приходит, когда это больше всего нужно. Каким образом вы можете посмотреть на следующую проблему как на возможность?

Глава 82

Red Thai на ужин, и сон не нужен



В 1982 году Дитрих Матешниц был директором по международному маркетингу в Blendax, немецкой компании, производящей зубную пасту, и, как и многие директора, постоянно путешествовал по всему свету. Хотя это звучит весьма гламурно, в реальности постоянные поездки по миру и сме-

на часовых поясов вызывают ряд проблем, и одна из худших – это джетлаг.

В 1982 году, во время визита в Таиланд, Дитрих очень обрадовался, открыв для себя Krating Daeng, помогающий избавиться от джетлага. Это стало источником его будущей славы и богатства.

Krating Daeng – подслащенный негазированный энергетический напиток, который разработал Чалео Йювидья, был сделан из воды, тростникового сахара, кофеина, таурина, инозитола и витаминов группы В. Впервые он был представлен в 1976 году в Таиланде, а затем в других странах Юго-Восточной Азии.

В начале 1980-х годов продажи напитка росли, особенно среди водителей грузовиков, строителей и фермеров. Водители грузовиков употребляли его, чтобы не спать во время длительных ночных рейсов. Поддержанию имиджа продукта для рабочего класса способствовало спонсирование тайских боксерских матчей.

На название и логотип Йювидью вдохновил большой дикий красновато-коричневый крупный бык гаур (по-тайски *krating daeng*, что означает красный бык). Это местный символ мощи и силы, идеальная ассоциация для энергетического напитка.

Квалифицированный маркетолог Матешниц увидел возможность и решил, что хочет работать с Чалео и посмотреть, смогут ли они взять эту идею в Европу и западный мир.

С 1984 по 1987 год Матешиц работал с существующей компанией Чалео, TC Pharmaceuticals, и адаптировал формулу и состав к западным вкусам.

В Австрии Матешиц и Чалео основали Red Bull GmbH, каждый инвестировал \$500 000 и приобрел долю акций новой компании. На долю Йювидьи и Матешица приходилось по 49 % акций новой компании. Они отдали оставшиеся 2 % сыну Йювидьи, но приняли решение, что управлять компанией будет Матешиц.

В 1987 году продукт был выпущен в Австрии в газированном формате, и его продажи росли стремительными темпами.

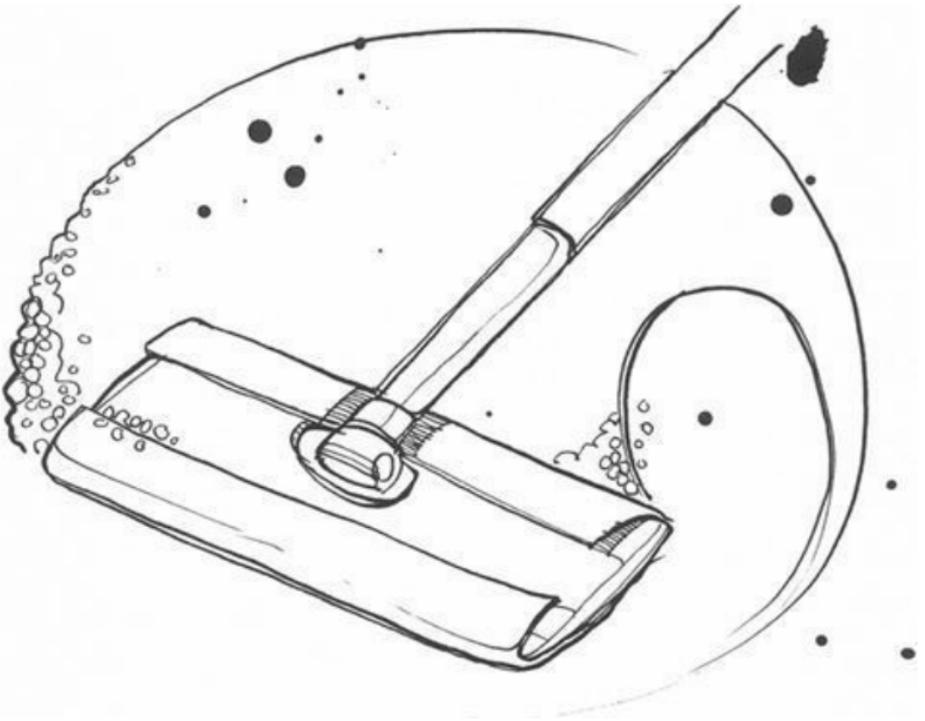
В 1992 году продукт вышел на международный рынок: стал продаваться в Венгрии и Словении. В 1997 году через Калифорнию напиток вышел на рынок Соединенных Штатов, а в 2000 году – на рынок Ближнего Востока. В 2008 году журнал Forbes причислил Йювидью и Матешица к числу 250 самых богатых людей в мире, оценив их состояние в \$4 миллиарда.



Вывод: хорошие идеи хорошо путешествуют. Что вы могли бы взять из других стран и привнести на свой рынок?

Глава 83

Почему исследователи обманом заставили женщину мыть полы



Вы когда-нибудь думали о том, что происходит, когда вы моете пол?

Берете швабру и ведро, наливаете в ведро воды и добавляете чистящее средство. Затем погружаете швабру в мыль-

ную воду и, отжав ее, начинаете вытирать грязный пол. Если повезет, вы увидите, как грязь исчезает при каждом движении. После нескольких движений шваброй опускаете ее обратно в ведро и выжимаете. Теперь вы снова готовы мыть пол, и это продолжается до тех пор, пока пол не станет «визуально» чистым.

Дело сделано... или нет?

Давайте немного поразмышляем над этим процессом. После первого мытья пола вы погружаете грязную швабру в мыльную воду, чтобы «очистить ее», – грязь с нее смывается, но не исчезает. Фактически она загрязняет чистую мыльную воду, превращая ее в грязную мыльную воду.

В следующий раз, когда швабра опускается в ведро, даже если ее отжать, получится грязная влажная швабра, которую вы используете для мытья полов. Вы не удаляете грязь, а просто размазываете.

Именно эти мысли заставили директора новых корпоративных венчурных предприятий компании Procter & Gamble (P&G) сказать: «Должен существовать лучший способ мытья полов. Современные швабры – это моющий эквивалент конного экипажа – где автомобиль?»

Компания P&G решила, что нужно реально понять, как люди моют полы на кухне. Этнографические исследователи отправились к людям в дома, чтобы следить, как они чистят, вытирают пыль, моют с помощью тряпки и швабры.

Сначала казалось, что с результатами что-то не так, все

слишком просто. Исследователи поняли, что многие из тех, за кем они наблюдали, уже убрали дом, потому что исследователь собирался прийти в гости.

Исследователи решили, что нужно быть хитрее. Они начали приходиться в грязных ботинках и незаметно пылить или сорить.

Однажды исследовательская группа пролила немного кофейной гущи во время визита к пожилой респондентке. Однако вместо того чтобы схватить швабру, бабушка подмела полы метлой, а затем взяла влажное бумажное полотенце, чтобы очистить оставшуюся мелкую пыль.

В тот момент их осенило, и родился Swiffer. Система электростатической очистки, предназначенная для облегчения как сухой, так и влажной уборки при помощи одного устройства. Это вариация на тему «бритва и лезвие системы», где насадки регулярно меняются.

За год, прошедший с момента появления на рынке, в июле 1999 года, было продано более 11,1 миллиона базовых комплектов Swiffer.

Swiffer остается одним из самых популярных потребительских товаров P&G с годовым оборотом \$500 миллионов.

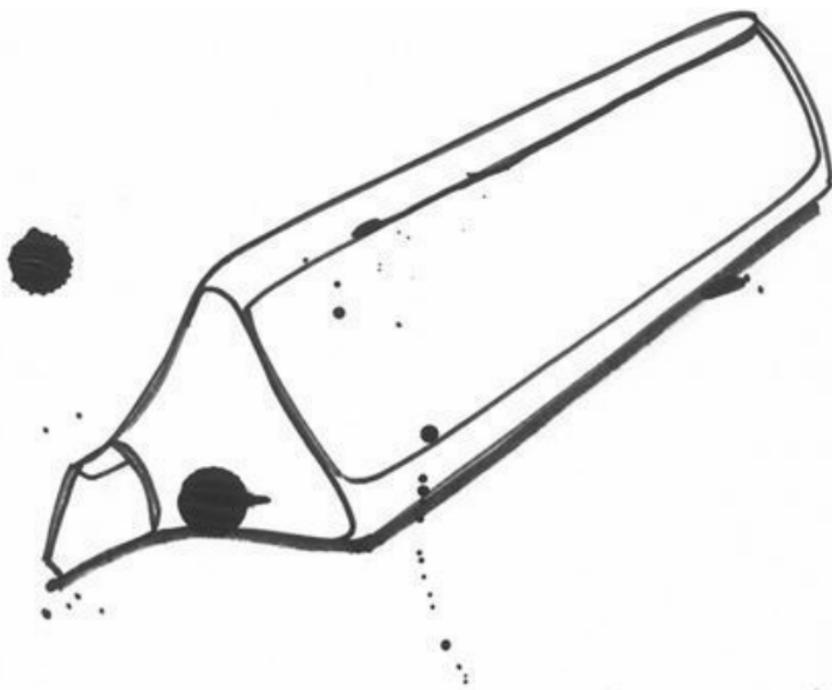


Вывод: инновация рождается путем выявления проблемы, которую другие не видели раньше, а иногда

и с помощью настойчивости и адаптации метода исследования, пока решение не будет найдено. Как вам создать адаптированный метод исследования, чтобы помочь выявить инновационные возможности?

Глава 84

Фломастер для читателей, а не для писателей



Stabilo Boss – необычный фломастер и необычная история успеха. Это фломастер, сконструированный, чтобы помочь читателю, а не писателю. Это лучший маркер в мире, хотя не является первым маркером на рынке. Его уникальный ди-

зайн родился в результате отчаяния.

В 1962 году японский изобретатель Юкио Хори создал фломастер, в котором использовались чернила на водной основе. Он работал по капиллярному принципу, выпуская чернила через фильтр, похожий на тот, что находится в сигарете, на поверхность бумаги, когда к ней прижимали маркер.

В следующем году компания Carter's Ink из штата Массачусетс разработала аналогичный фломастер на водной основе, который писал привлекательными полупрозрачными чернилами. Его назвали Hi-Liter, потому что прозрачные желтые и розовые чернила выделяли текст, не закрашивая то, что написано. Использование чернил на водной основе, в отличие от чернил на спиртовой основе, значило, что цвет не просачивался через бумагу.

Лишь в 1971 году немецкий производитель ручек и карандашей Schwan Stabilo выпустил текстовыделитель Stabilo Boss.

Однако найти правильный дизайн оказалось далеко не простой задачей. Если вкратце, чтобы найти что-то одновременно практичное и революционное, дизайнеры компании разрабатывали прототип за прототипом. Все были отвергнуты, пока однажды, после очередной неутешительной презентации, один из дизайнеров в припадке досады и гнева не расплющил одним ударом по столу последний круглый прототип, создав необычную форму маленькой широкой трапеции.

К счастью, дизайнер успокоился, чтобы осознать, что, возможно, что-то нащупал.

Ручка с круглым корпусом позволяет ее крутить, и угол письма варьируется в зависимости от того, как ее держит писатель. Новый сплюснутый корпус и квадратный наконечник прототипа фломастера заставляли читателя одинаково размещать его над книгой или над поверхностью стола. Наклон, под которым вы вынуждены писать, способствует эргономичному выделению текста.

Форма, увенчанная крутым черным колпачком, создала желаемый революционный вид, выделив его из других фломастеров и сделав ментально узнаваемым. Поскольку изначально маркер был предназначен, чтобы выделять важные слова, название «босс» кажется очевидным, хотя в наши дни текстовыделители нашли гораздо более широкое применение, особенно в сфере образования. Учащиеся всех возрастов пользуются ими, чтобы выделить ключевые фрагменты в текстах.

Ежегодно производится шестьдесят миллионов фломастеров, и каждую секунду продается два.



Вывод: великолепный дизайн может рождать новые инновационные бренды. Как вы можете применить дизайн для получения нового преимущества или

отличия?



Примечание: один креативный заключенный решил сменить тюремную камеру на больничную койку, по крайней мере на несколько дней, поэтому покрасил себя желтым при помощи фломастера Stablio Boss в надежде симулировать симптомы желтухи. К несчастью для него, охранники на это не купились, и он получил путешествие в душ, а не в больницу. «Если бы действительно случился такой ужасный приступ желтухи, человек скорее всего был бы уже мертв», – сказал пресс-секретарь тюрьмы.

Глава 85

Спитфайр, зонтик и детская коляска – история взаимного обогащения



Кто бы мог подумать, что самый известный британский истребитель Второй мировой войны послужит вдохновени-

ем для первой и самой популярной в мире детской коляски-багги?

Их объединяют Оуэн Финлей Макларен и дизайн, который он создал из воздуха.

Макларен родился в 1907 году. Изобретатель, авиаконструктор, летчик-испытатель, Макларен много лет занимался созданием легендарного британского истребителя времен Второй мировой войны Supermarine Spitfire. Работая в компании MacLaren Undercarriage Company, он изобрел шасси для истребителя Supermarine Spitfire. Его дизайн делал этот знаменитый авиалайнер очень маневренным. Он позволял легко управлять самолетом, без труда разворачивать его на земле и аккуратно и легко убирать шасси в воздухе.

Он женился и стал отцом двоих детей, Джанет и Колин. Джанет вышла замуж за директора американской авиаконструкции и переехала в США, а Колин жил в Великобритании.

Приближаясь к пенсионному возрасту, Оуэн решил перейти к более размеренному образу жизни. Все изменилось, когда Джанет прилетела в Великобританию с дочкой.

Оуэн был в восторге и, как и многие бабушки и дедушки, все время проводил, прогуливаясь с внучкой повсюду, чтобы показать ее. Именно тогда он понял, насколько трудно и неприятно управлять громоздкой детской коляской.

Оуэн задумался, как можно пересмотреть, переосмыслить и заново изобрести перевозку детей. Он решил использовать знания в области аэронавигационного машиностроения

и прикладные принципы авиации для создания новой коляски-багги.

Оуэн решил приспособить алюминиевые стержни, которые применялись в самолетах, но пока не использовались для предметов быта.

За основу конструкции каркаса он взял прочные, упругие и гибкие треугольники, широко применяемые в самолетостроении.

Он выбрал сдвоенные колеса, что было характерной особенностью шасси для обеспечения маневренности.

Используя собственный опыт ухода за маленькими детьми и позаимствовав часть из другого предмета повседневного быта, он использовал инновационную конструкцию «зонтик-трость». Эта простая в использовании функция позволяла матерям быстро складывать коляску одной рукой, одновременно держа в другой руке ребенка. Сиденье было выполнено из прочной ткани в сине-белую полоску. Коляска стала настоящей находкой для родителей.

Видя ее потенциал, 20 июля 1965 года он подал заявку на патент для своего прототипа 61b, которому был присвоен номер 1154362. 18 июля 1966 года он подал заявку на получение американского патента, которому был присвоен номер 3,390,893. Так родился бренд Maclaren.

Первая коляска – Maclaren B-01 – поступила в продажу в 1967 году. Это был мгновенный успех, коляска стала иконой дизайна. Все выпущенные с тех пор коляски-багги сделаны

по ее образу и подобию.

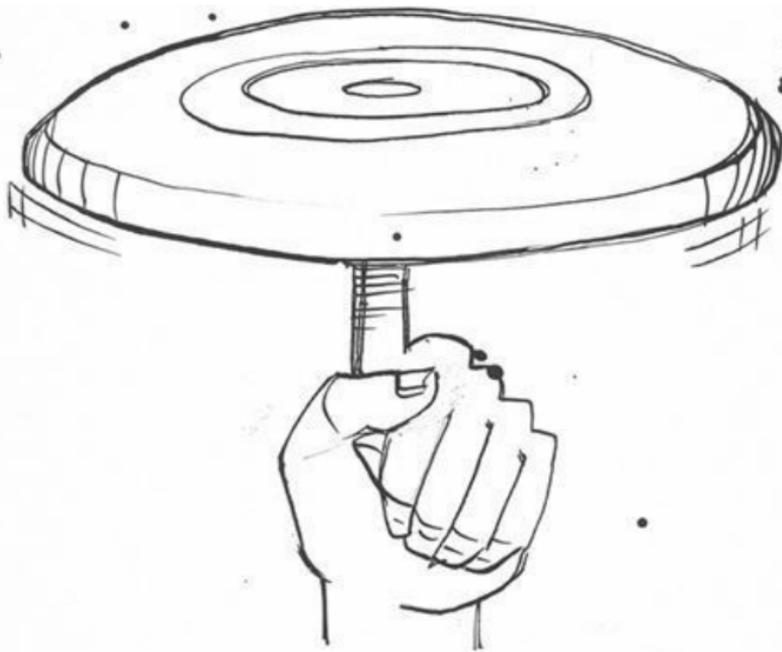
Несколько лет спустя, рассказывая о работе, Оуэн, возможно, подсознательно, сослался на свой опыт авиаконструктора, сказав: «По правде говоря, мне очень нравятся механические игрушки. Это великая радость – делать новые вещи, доставать какую-то новую форму из воздуха, а затем создавать ее и заставлять работать. На мой взгляд, это величайшая из возможных радостей».



Вывод: взаимное обогащение идеями – отличный источник инноваций. Держите глаза открытыми для идей издалека.

Глава 86

Бредовая идея?



Уильям Рассел Фрисби был пекарем, и, по общему мнению, очень хорошим. Фрисби случайно стал вдохновением для одной из самых любимых игрушек Америки.

Уильям перебрался в Бриджпорт, штат Коннектикут, в 1871 году ради новой должности управляющего пекарней, филиала Olds Baking Company в Нью-Хейвене. Пекарня име-

ла большой успех, и позднее Уильям полностью ее выкупил. Он основал компанию Frisbie Pie и вскоре продавал пироги по всей Новой Англии.

Уильям умер в 1903 году, его сын, Джозеф, принял руководство и управлял пекарней до самой смерти в 1940 году. Под его руководством небольшая компания выросла, и были открыты магазины в Хартфорде, штат Коннектикут; Покипси, Нью-Йорк; и Провиденсе, Род-Айленд.

Каждый пирог продавался в легкой жестянке, и, хотя неизвестно, кто на самом деле бросил первую тарелку, вскоре кидание пустых жестянок Фрисби стало популярным, особенно среди студентов Йельского университета и других местных колледжей. Именно здесь были изобретены характерные вращающиеся броски. Громкий крик «фрисби!», эквивалент выкрика «фор!» во время гольфа, был слышен сначала в Новой Англии, а затем и по всей Америке.

В 1948 году Фред Моррисон, калифорнийский инспектор по надзору за строительством и изобретатель на полставки, подумал: зачем возиться с пирогами, почему бы просто не производить и продавать диски, похожие на пустые жестянки? Он экспериментировал с привариванием стального кольца к бортикам, чтобы улучшить устойчивость жестянки, но безуспешно. Затем попытался сделать подобную форму из пластика, с гораздо большим успехом. Он назвал изобретение «Летающей тарелкой», воспользовавшись повальным увлечением НЛО и космическими путешествиями в целом.

Рич Кнерр и А. К. Спуд Мелин, недавно окончившие Университет Южной Калифорнии, выпускали рогатки в своей молодой компании, изготавливающей детские игрушки, когда впервые увидели «Летающие тарелки» Моррисона Флейна, со свистом проносящиеся по пляжам Южной Калифорнии. В конце 1955 года они застали Моррисона за продажей фрисби на Бродвее, в центре Лос-Анджелеса, и пригласили на завод в Сан-Гейбриел, где предложили присоединиться к их компании с чудесным названием Wham-O. Производство началось в 1957 году, а улучшенные летающие тарелки были переименованы в Pluto Platters.

Через некоторое время, в поездке в кампусы Лиги плюща, Кнерр впервые услышал термин «фрисби». Наведя справки, он обнаружил, что студенты бросали тарелки из-под пирогов уже многие годы и называли игрой во фрисби. Кнерру понравились термины «фрисби» и «играть во фрисби» – хотя Моррисон сначала был непреклонен: «Я считал это название ужасным. Кошмар!»

Но Кнерр победил. Не имея представления об историческом происхождении, Кнерр принял решение взять это название и записал его Frisbee – фонетически правильно, но одна гласная отличалась от Frisbie Pie Company.

К 1982 году Моррисон передумал и, как сказал журналу Forbes, теперь, когда он получил около \$2 миллионов лицензионных платежей: «Я бы не стал менять название ни за что на свете».

Считается, что продажи фрисби теперь выше, чем продажи бейсбольного, баскетбольного и футбольного инвентаря, вместе взятых; неплохо для того, что вначале было просто мусором.



Вывод: мусор для одного человека может стать вдохновением для другого. Смотрели ли вы когда-нибудь на то, что делаете, с совершенно иной точки зрения?

Глава 87

Небесное пиво



Учитывая, сколько существует семей, члены которых поколение за поколением служат в армии, часто в одном и том же полку, возможно, было неожиданностью, когда Каран Билимория решил, что не хочет следовать по стопам отца.

Отец Карана, Фаридун, командовал полком гуркхов, когда в 1971 году Индия воевала за независимость Бангладеш. Затем стал главнокомандующим армии Центральной Индии,

и под его командованием было 350 000 человек.

Однако Каран решил, что военное дело не для него, и занялся бизнесом.

«Следуя семейной традиции, я переживал бы, что нас всегда будут сравнивать и я буду в тени отца, – сказал Каран в интервью BBC. – Я решил, армия для меня будет слишком сдерживающей... Я хотел больше голубого неба».

И именно благодаря оригинальному, творческому мышлению Каран сделал имя.

Вдохновение пришло в конце 1980-х годов, когда он учился в Кембриджском университете. Каран, как и многие студенты, был любителем пива. У него возникла проблема: ни один из существующих сортов пива не сочетался с карри.

Каран вспоминает: «Лагер был слишком пенистым, слишком терпким и слишком раздувал желудок. Я не мог есть и пить столько, сколько хотел. В то же время я нашел настоящий эль, великолепный для паба, но слишком горький и тяжелый для принятия с пищей. Поэтому у меня родилась идея создать пиво со свежестью лагера и мягкостью эля».

Идея того, чему суждено было стать пивом Собга, заключалась в том, что: «он хотел, чтобы это был не просто напиток, а отличное дополнение к любой пище, и особенно к индийской кухне».

Несмотря на отсутствие опыта в пивной промышленности, Каран решил представить свою идею главному пивовару, которому тогда принадлежал крупнейший независимый

пивоваренный завод в Индии. К счастью, пивовару понравилась идея, и вместе они разработали рецепт легко пьющегося, освежающего лагера, целевой аудиторией которого были, в первую очередь, индийские рестораны.

Первые поставки из Индии в Великобританию начались в 1990 году: это были большие бутылки по 600 мл. Не осознавая преимуществ, которые это принесет, Каран и главный пивовар просто выбрали объем бутылки как у другого пива, продаваемого в Индии.

Теперь, оглядываясь назад, Каран видит, как это различие дало бизнесу мгновенное преимущество, поскольку бутылки выделялись в ресторанах индийской кухни.

«Люди, сидящие за другими столами, видели бутылку и спрашивали: что это? Популярность распространялась как лесной пожар, людям понравился вкус, у нас было 99 % повторных заказов».

Бизнес быстро развивался, поэтому в 1997 году пивоваренный завод был перенесен из Индии в Великобританию, чтобы удовлетворить спрос. Изменение не беспокоило любителей напитка: «Им было неважно, где мы варили. Это логично, так как индийская еда, которую вы едите здесь, не прилетает из Дели».

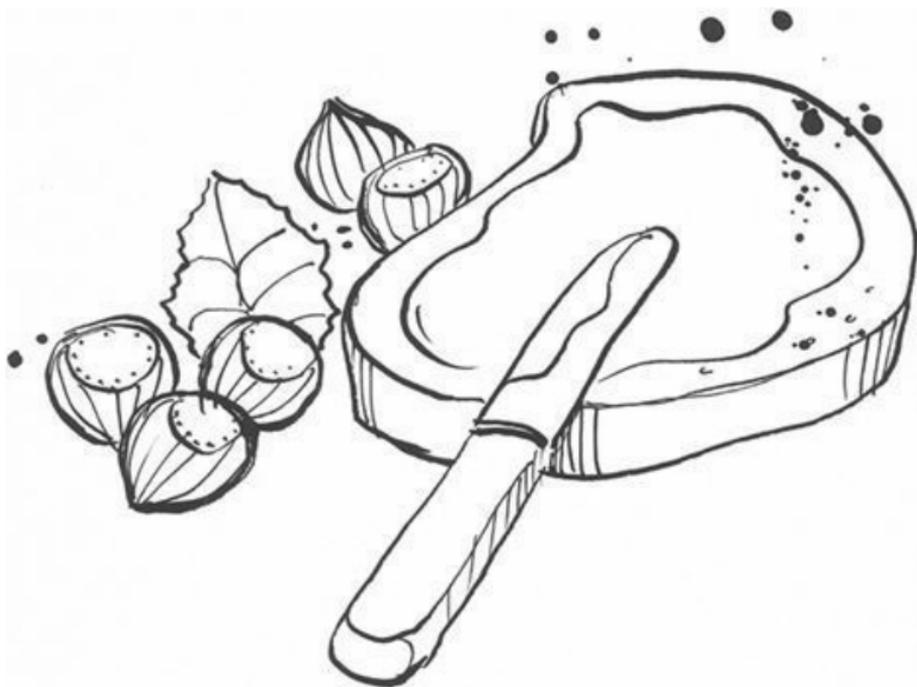
В 2004 году Каран Билимория был посвящен в рыцари за заслуги в области бизнеса и предпринимательства и два года спустя принят в палату лордов.



Вывод: зачастую существует возможность заполнить пробел между существующими секторами. Существуют ли пробелы между секторами, в которых вы ведете конкурентную борьбу?

Глава 88

Добавим немного роскоши – семейная одержжимость



В итальянском городе Пьемонте были лесные орехи – много лесных орехов.

Регион давно известен производством орехов. Однако, как правило, люди не ценят то, что есть, и в данном случае

многие из местных жителей хотели не фундук, а шоколад.

После Второй мировой войны шоколад стал большим дефицитом. Во время войны он был строго нормирован, а потом оказался слишком дорогим для большинства обычных итальянцев.

Местный пекарь Пьетро Ферреро решил найти выход. Это стало его навязчивой идеей. Ферреро хотел создать доступную шоколадную роскошь, которой могли бы насладиться все.

Он начал работу по адаптации рецепта для «Джандуйя», кондитерского изделия из сладкого шоколада, изобретенного в Турине шоколатье Микеле Проше во времена Регентства Наполеона.

Проше сталкивался с аналогичным отсутствием поставок шоколада, когда проблема была вызвана блокадой британского флота. Проше решил увеличить имеющееся небольшое количество шоколада, смешав его с фундуком с холмов Ланге к югу от Турина.

Пьетро решил сделать нечто подобное, но хотел найти идеальный рецепт.

«Мой дед всю жизнь положил, чтобы найти эту формулу. Он был полностью одержим», – говорит нынешний босс семейного бизнеса Джованни Ферреро. «Он будил бабушку среди ночи и давал попробовать ложку, спрашивая: «Как тебе?» и «Что ты об этом думаешь?»

В 1946 году, наконец-то довольный своим рецептом,

Пьетро выпустил Giandujot или Pasta Gianduja; «Pasta» означает паста, а «gianduja» – имя героя карнавала, знаменитого в регионе, которого Пьетро использовал в первой рекламе продукции.

Pasta Gianduja Пьетро изготавливалась в брикетах и заворачивалась в фольгу. Поскольку это был мягкий, но затвердевший блок шоколада и лесных орехов, его разрезали ножом, а получившиеся кусочки намазывали на хлеб.

Пьетро не был полностью удовлетворен и продолжал работать над рецептом, и в 1951 году выпустил Supercrema, похожую по консистенции на масло. Возможность намазывать стала большим шагом вперед. Небольшого количества продукта хватало надолго, и это еще больше разрушало представление, что шоколад только для особых случаев и торжеств.

Сын Пьетро, Микеле, унаследовал стремление отца демократизировать возможность ежедневно наслаждаться шоколадом.

Джованни говорит – отец был одержимым, как и дед.

«Мой отец сказал: мы можем двигаться дальше, появились новые технологии, новые способы интегрировать этот выигрышный рецепт. В 1964-м, в том же году, когда родился я, родилась Nutella, так что у меня есть маленький брат! Это был успех не только в Италии, но и во всей Европе».

Точная дата – вопрос некоторых споров, объяснил Джо-

ванни, когда в 2014 году бренд приблизился к своему пятидесятилетию. «Легенда гласит, что первая банка была изготовлена на заводе пятьдесят лет назад, 20 апреля, а впервые Nutella употребили 18 мая – но никаких научных доказательств нет!»

Когда бы это ни произошло на самом деле, новая формула и новое название незамедлительно принесли продукции международный спрос. В названии присутствуют орехи, nut. Также присутствует Италия (-ella – суффикс, распространенный в итальянском языке и итальянской кухне – например, сыр моцарелла).

Пятьдесят лет спустя Nutella по-прежнему является крупным мировым брендом, выпускаемым на одиннадцати фабриках по всему миру и составляющим одну пятую товарооборота Ferrero Group.

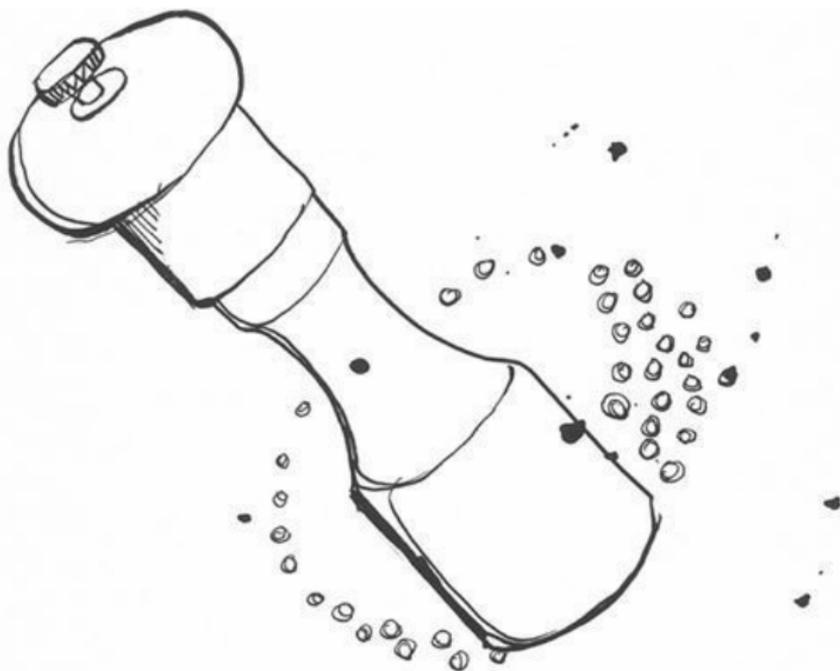
Компания является крупнейшим потребителем фундука в мире, скупая 25 % всего мирового производства. Очевидно, они понимают ценность этих орехов.



Вывод: бренды могут повышать ценность товаров. Есть ли у вас доступ к изобилию товара, которому вы можете добавить ценности?

Глава 89

Путь Peugeot к успеху лежал через кухонный стол



История, как компания Peugeot прошла путь от корсетов для платьев до автомобилей, – одна из самых известных историй о бренде. Однако окольный путь, лежащий через кухонный стол, который привел к разработке классического дизайна и получению знаменитого логотипа – льва, – еще од-

на увлекательная байка.

Обе истории начинаются в Сошо, Франция, где жила семья и Жан-Пьер Пежо занимался производством водяных мельниц.

В 1810 году была основана компания Peugeot Frères. Жан-Пьер II, Жан Фредерик Пежо, Жак Майяр-Селон и Жан Пекинью купили зерновую фабрику в Су-Крате, район Монбельяр, и переделали в сталелитейный завод.

После окончания работ новый сталелитейный завод начал производить тонколистовую сталь и разнообразные ручные инструменты, но вскоре фирма расширила ассортимент продукции. В ассортимент входили пилы, бритвы, швейные машинки, оправы для очков, часы, садовая мебель и даже проволочные каркасы для кринолиновых платьев.

Среди постоянно растущего ассортимента выпускаемой стальной продукции изобретательные Peugeot Frères были наиболее известны высококачественными пилами. Они разработали метод индивидуальной резки зубцов перед поверхностной закалкой полотна. В процессе для дополнительной прочности на стальную поверхность добавлялся сплав, богатый углеродом, и зубцы оставались острыми гораздо дольше.

Другая диверсификация включала производство металлических спиц и колес. Впоследствии это привело к созданию велосипедов марки Peugeot. Первый велосипед был изготовлен вручную в 1882 году Арманом Пежо. Это был пени-фартинг под названием Le Grand Bi.

Вскоре Арман заинтересовался новым миром автомобилей и после встречи с Готлибом Даймлером убедился, что в этом бизнесе есть потенциал. Первый автомобиль Peugeot, трехколесную паровую машину, спроектированную Леоном Серполлетом, выпустили в 1889 году.

Однако перед этим, в 1842 году, Жан Фредерик использует лезвия и простую систему измельчения, применяемую для успешной линии кофемолок, в качестве основы для создания классической перечной мельницы. Конструкция, которая с тех пор осталась практически неизменной, была простой и измельчала перец в мелкий порошок.

Время для инновации было идеальным, так как черный перец, ранее называвшийся «черным золотом», становился все более доступным и дешевым: в результате увеличения частоты курсирования быстрых судов из южной Индии и новых железных дорог как в Индии, так и во Франции.

В 1850-х годах в качестве своего товарного знака семья выбрала символическое изображение льва, чтобы отразить силу продукции компании и долговечность, гибкость и быстроту металла и стали. Лев также означал скорость и агрессивность компании Peugeot. Товарный знак в виде льва, разработанный Джастином Блейзером, гравировщиком по золоту из Монбельярда, был зарегистрирован в 1858 году.

Это был идеальный символ для перечных мельниц Peugeot – намек, что система измельчения такая же сильная, как челюсти могучего животного. И конечно, это также ока-

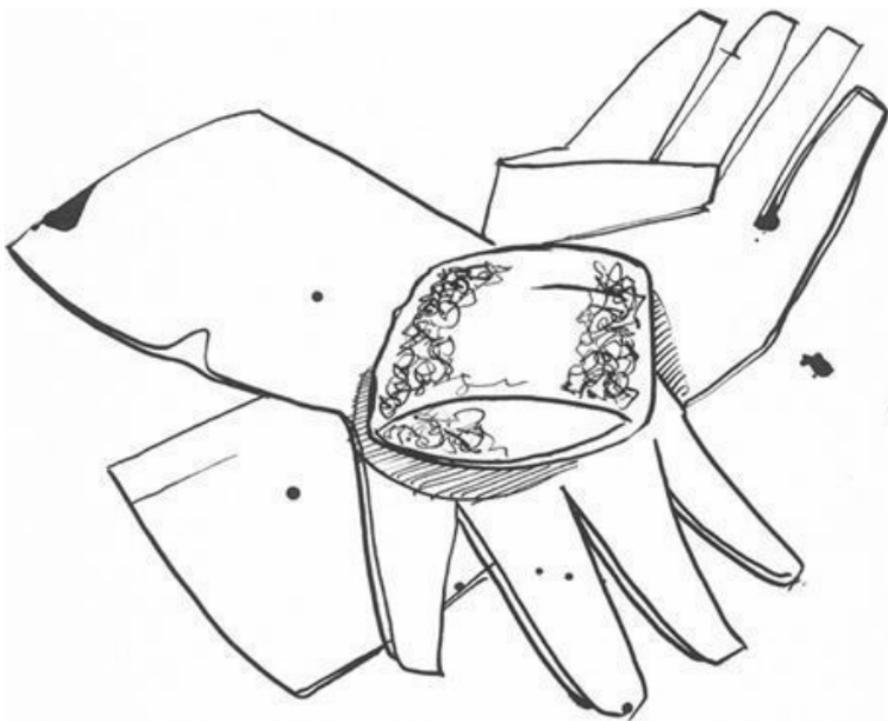
залось подходящим символом для будущих автомобилей.



Вывод: техническая специализация может стать основой для широкого спектра инноваций. Обладаете ли вы техническими знаниями, которые можно использовать на другом рынке?

Глава 90

Слышали ли вы о продавце, ювелире и адвокате?



Не волнуйтесь, с этой историей все чисто. На самом деле это рассказ об одном из самых известных в мире брендов моющих средств. Бренд, который Энди Уорхол превратил в икону.

История начинается в начале 1900-х годов, когда алюминиевые кастрюли и сковородки начали заменять традиционную тяжелую чугунную посуду в домах по всей Америке... но была проблема, которая тормозила преобразование.

От угольных печей тех дней алюминиевые кастрюли быстро чернели, становились непривлекательными и трудно очищались. Новые газовые плиты, покрывавшие кастрюли копотью, были немногим лучше.

Нью-йоркский торговец по имени Брейди обнаружил, что проблема плохо влияет на продажи кастрюль. Он решил: с этим надо что-то делать, поэтому начал экспериментировать с разным мылом и стальными мочалками. Полученные результаты его не удовлетворили. Кастрюли были чистыми, но не блестели.

Брейди решил посоветоваться с шурином, мистером Людвигом, который был ювелиром и знал различные способы и продукты, используемые для очистки металлов, стекла и драгоценных камней в этой специфической отрасли. Руководствуясь знаниями, Людвиг предложил то, что казалось очевидным, – объединить мыло с полировальным порошком. Итак, полировальный порошок – тонко измельченный оксид железа, часто используемый для полировки металлов и оптического стекла, так как наводит максимальный блеск и может помочь в создании зеркальной поверхности.

Получившееся в результате сочетание стальной мочалки, куска мыла и полировального порошка сработало – удалось

очистить посуду и восстановить желаемый блеск.

Брейди добавил к своей линейке товаров новый продукт и почти сразу обнаружил, что он продается лучше, чем кастрюли.

Брейди и Людвиг решили наладить коммерческое производство и поняли, что нужно запатентовать свою идею. Они обратились за советом к адвокату по имени Милтон Леб. Средства партнеров были ограничены, поэтому они предложили Лебу долю в развивающемся бизнесе вместо гонорара. Леб увидел потенциал, принял предложение, присоединился к компании и стал финансовым директором и президентом.

Именно Леб предложил название Brillo, под которым в 1913 году кусок мыла был запатентован и зарегистрирован как товарный знак. Сотрудничество, образованное между торговцем, ювелиром и адвокатом, стало известно как Brillo Manufacturing Company, со штаб-квартирой и производственной деятельностью в Бруклине.

К 1917 году компания Brillo Manufacturing Company делала губки из тонкой стальной проволоки и упаковывала по пять губок в коробку вместе с куском мыла. В 1921 году компания Brillo Manufacturing переехала в более крупное помещение в Лондоне, штат Огайо.

В начале 1930-х годов произошел следующий и, возможно, самый решающий шаг в развитии бренда. Компания разработала метод помещения мыла внутрь губок, создав нечто близкое к классической губке Brillo, которую мы знаем се-

годня.

Новые, пропитанные мылом губки были успешными, и Brillo стал одним из самых узнаваемых брендов Америки. Но именно в 1960-х годах, когда Энди Уорхол создал огромные копии яркой, простой и дерзкой упаковки, Brillo стал настоящей иконой маркетинга.



Вывод: инновации часто являются результатом смешения разных навыков и умений для создания чего-то нового. Какие профессиональные навыки вы могли бы совместить, чтобы создать что-то новое?

Глава 91

Диабет и Ratio – история внутри истории



Когда диетическая газировка Pepsi праздновала пятидесятилетний юбилей, большинство СМИ в основном писали,

как она начала свой путь в качестве Patio Soda и что ее показали в популярном сериале «Безумцы».

Хотя сериал позволил немного вольную интерпретацию, он основан на фактах.

Компания Royal Crown, производитель Cola, в 1958 году представила Diet Rite Cola. Ее целевой аудиторией были женщины, подсчитывающие калории, которых становилось все больше, и Cola оказалась очень успешной. Достаточно успешной, чтобы заставить и PepsiCo, и Coca-Cola действовать. Но не настолько, чтобы какая-нибудь из этих компаний была готова, по крайней мере на начальном этапе, связать новые диетические продукты со своими основными брендами.

В 1963 году Coca-Cola представила напиток Tab, ориентированный на потребителей, которые следили за своим весом.

Patio Diet Cola была брендом, запущенным компанией PepsiCo в том же 1963 году. Ее представителем стала пропагандистка фитнеса Дэбби Дрейк, и напиток представили как бренд для тех, кто следит за фигурой.

В начале 1964 года PepsiCo выпустила напитки со вкусом апельсина, винограда и корневого пива, затем, в том же году, в свете хороших результатов продаж Patio Diet Cola превратилась в Diet Pepsi. Обновленная диетическая кола появилась в рекламе вместе с оригинальным напитком Pepsi под девизом «В любом случае Pepsi».

Производство большинства остальных вкусов Patio к на-

чалу 1970-х годов было прекращено, некоторые сохранились до середины 1970-х годов.

Существует еще одна история, внутри. Tab и Patio не были товарами-подражателями Diet Rite Cola компании Royal Crown, а третьим и четвертым товарами на рынке (подражатель подражателя и подражатель подражателя подражателя).

Оригинальная диетическая газировка была создана даже не для тех, кто следит за фигурой. Она родилась как безалкогольный напиток для людей с диабетом.

История внутри истории восходит к 1904 году, когда Хайман Кирш, русский иммигрант, начал продавать безалкогольные напитки в районе Бруклина, Уильямсберг, Нью-Йорк. Несколько лет спустя преуспевающий Кирш стал вице-президентом Еврейского санатория по лечению хронических заболеваний (ныне Еврейский медицинский центр Кингсбрук) и с сыном Моррисом придумал идею создания специального напитка для пациентов клиники, страдающих диабетом и сердечно-сосудистыми заболеваниями.

Используя искусственный подсластитель, под названием цикламат кальция, они создали диетическую газировку и имбирный эль, которые назвали No-Cal. Вскоре появились No-Cal Root Beer, Black Cherry, Lime и Cola. Они даже представили напиток с шоколадным вкусом, в который постоянные покупатели часто добавляли немного молока.

Бренд No-Cal сразу стал успешным, продав более двух миллионов ящиков газировки только в Нью-Йорке и Ва-

шингтоне. К концу 1953 года напитки приносили более \$5 миллионов в год. Его популярность вышла за пределы клиентской базы, на которую рассчитывали создатели. Вскоре большую часть покупателей No-Cal составляли не диабетики, а просто люди, которые следили за своим весом.

Однако у Кирша не было массового маркетингового влияния и национальных каналов распределения, как у более крупных соперников, и, столкнувшись с растущей конкуренцией со стороны в первую очередь Diet Rite Cola компании Royal Crown, а затем Coca-Cola и PepsiCo, No-Cal исчез с рынка.

Бренд No-Cal продемонстрировал печальное исключение из старой маркетинговой пословицы о преимуществах выхода на рынок первым.



Вывод: вам необязательно быть первыми на рынке, чтобы добиться успеха. Можете ли вы стать последним участником существующего рынка и все равно выиграть?

Глава 92

СЛОЖНЫЙ КЛИЕНТ



Это классическая жалоба маркетингового агентства или продавца-консультанта на клиента, который на самом деле не знает, чего хочет, но при этом у него всегда есть свое мнение о каких-либо идеях или разработанных прототипах. Клиент, который (не)конструктивно твердит: «Просто дайте мне что-нибудь уникальное».

У Джима Уокера был такой клиент, когда он работал над проектом, известным просто как «Бисквит для Shipton Mill».

Уокер был управляющим директором Walkers Shortbread, и к нему обратилась компания Shipton Mill, расположенная неподалеку от Highgrove House в Глостершире, резиденции принца Уэльского. Компания Shipton Mill хотела, чтобы Уокер изобрел что-то с использованием органической муки и выращенного на местных полях овса.

«Мы не очень понимали, чего они хотят. Они не были уверены в том, что им нужно. Мы начали с печенья, улучшающего пищеварение, и овсяного печенья. Попробовали создать овсяное печенье из овсяных хлопьев. Мы ходили по кругу, создавая каждую комбинацию... Они хотели что-то уникальное», – вспоминает Уокер.

«Они» – не кто иной, как его королевское высочество принц Чарльз, высокопоставленный приверженец органических продуктов и, конечно же, владелец Highgrove. Не тот клиент, которому легко сказать «нет».

В итоге потребовалось почти восемнадцать месяцев и сто различных рецептов, прежде чем Джим Уокер и его команда поняли, что все в Shipton Mill довольны. Возможно, он не был самым простым или удобным клиентом, но, как и многие владельцы брендов, принц Чарльз понял, чего хочет, когда наконец увидел это (и съел).

Разработку The Original Duchy Originals' Oaten Biscuit запустили в производство, но даже тогда Джим не знал, на-

сколько хорошо будет продаваться продукт.

«В то время органические продукты были еще очень дорогими и непривычными, возможно, какой-то причудой. Я думал, это будет очень, очень узкоспециализированная продукция. Я задавался вопросом, насколько хорошо она будет продаваться. Помню, как [принц Чарльз] сказал, что, когда начал производство органических продуктов, это было чем-то весьма необычным и многие друзья спрашивали, знает ли он, что делает».

Спустя двадцать один год принц Уэльский устроил прием в Кларенс-хаус, чтобы отметить «совершеннолетие» маленького овсяного печенья, объем продаж которого теперь превышает \$700 миллионов в более чем тридцати странах.

Мечта сбылась: «Я хотел показать, что можно производить пищу самого высокого качества, работая в гармонии с природой, чтобы приносить пользу окружающей среде и здоровью человека, и хотел это сделать, следуя агроэкологическим принципам, добавив им ценность благодаря навыкам экспертов и ремесленников, а затем реинвестировать всю прибыль на благие цели. И кто бы мог подумать, что через двадцать один год наше овсяное печенье превратится в бренд стоимостью 72 миллиона фунтов стерлингов... и... пожертвует более 11 миллионов фунтов стерлингов на благотворительные цели?»

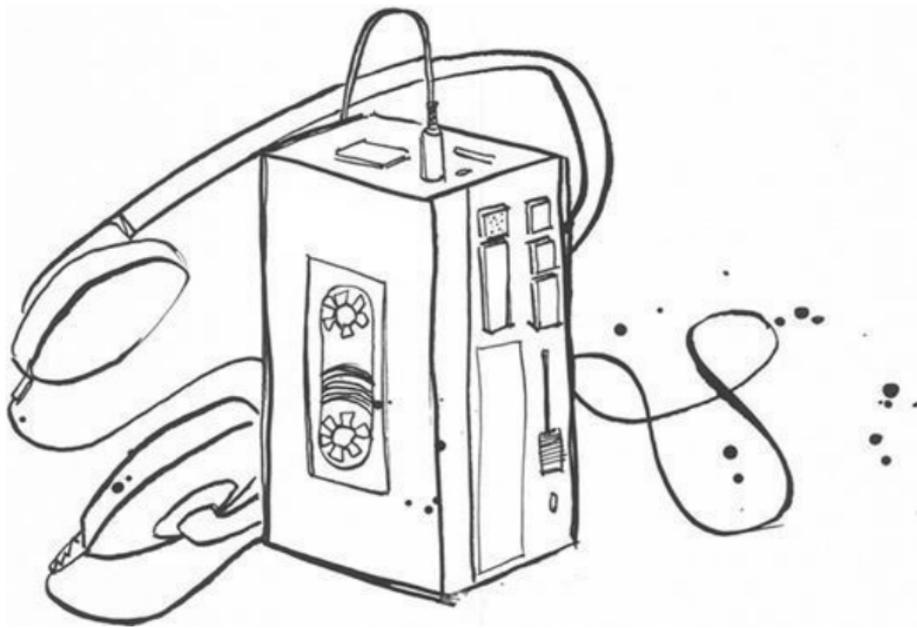
В итоге это была идея, которая буквально побила все рекорды.



Вывод: даже при наличии хорошей идеи вам, возможно, придется пробовать снова и снова, прежде чем вы преуспеете. Есть ли у вас идея, которая заслуживает второго шанса?

Глава 93

Музыка всегда с тобой – благодаря одному председателю, любителю оперы



Плеер Sony Walkman создан по личной просьбе почетного председателя и стал мировым хитом, который помог сформировать музыкальную индустрию, продавая миллионы и миллионы единиц продукции по всему миру. Затем, по-

добно Hoover или Sellotape, имя Walkman стало определять категорию и было занесено в Оксфордский словарь английского языка.

Компания Sony представила плеер Walkman в 1979 году, но истоки его возникновения гораздо раньше.

Первые портативные кассетные магнитофоны появились на рынке в 1950-х годах, но, как и многие высокотехнологичные продукты, были нацелены на профессиональный рынок, а не на широкую публику. Основными пользователями были журналисты, которые могли позволить себе дорогое оборудование и специальные микрокассеты, тогда не используемые в музыкальной индустрии. Sony называла свои Pressman.

В 1962 году Philips изобрел кассетную ленту, хотя официально торговая марка получила название компакт-кассета. Следующее решение Philips, принятое, что интересно, под давлением со стороны Sony – предоставить свободную лицензию, – привело к тому, что она стала доминирующей лентой на рынке.

В 1964 году были представлены как первые предварительно записанные музыкальные кассеты, так и портативный магнитофон/плеер Philips Norelco Carry-Corder 150. К 1968 году восемьдесят пять производителей продали более двух миллионов четырехсот тысяч плееров.

К началу 1970-х годов качество значительно улучшилось, и компактная кассета стала приобретать все бóльшую попу-

лярность, особенно потому, что предоставляла возможность перезаписи.

В 1978 году компания Sony выпустила портативный кассетный плеер TC-D5. Хотя общие продажи были небольшими из-за высокой цены, отсутствия легких наушников и относительно больших размеров, он стал фаворитом многих людей старшего поколения в компании Sony благодаря высокому качеству звука.

Одним из постоянных пользователей был Масару Ибука, соучредитель и почетный председатель компании Sony. Он использовал плеер для прослушивания оперы во время частых перелетов, но считал его слишком тяжелым для повседневного использования. Масару поручил отделу производства магнитофонов создать версию поменьше.

Чтобы это сделать, отдел, возглавляемый Козо Охоне, модифицировал Pressman. Они удалили функцию записи и добавили стереофонический звук. Это сразу же произвело впечатление на Ибуку, и он предложил представить аналогичный товар на рынке.

Это было своевременное предложение: отдел по производству магнитофонов Sony приходил в упадок. В феврале 1979 года Акио Морита, другой соучредитель компании, попросил инженеров разработать аналогичный плеер, коммерчески более жизнеспособный, к 21 июня 1979 года.

Со звенящим в ушах требованием, обеспокоенные, что, если потерпят неудачу, отдел будет объединен с другим, ин-

женеры приступили к работе. Они подошли прагматично и разработали портативный магнитофон на базе модифицированного плеера Pressman Ибуки, но использовали комплектующие из низкоценового сегмента, чтобы снизить стоимость, и встроили их в маленький стильный корпус.

С наушниками по-прежнему была проблема. Старые были намного больше, чем новый плеер, и весили более 400 г.

К счастью для команды, три года назад инженеры из другого отдела разработали легкие наушники. Они отказались от большого закрытого корпуса и сделали наушники из мягкого пенопласта, весом около 50 г. Их быстро присоединили к новой разработке.

Теперь устройству понадобилось имя. Было предложено Walkman – вариация Pressman. Говорят, Морита терпеть не мог название Walkman и боялся, что оно не станет популярным в США и Европе. Были рассмотрены альтернативы, такие как Walky, Freestyle и Soundabout, и даже протестированы в других странах, но в конечном итоге осталось название Walkman.

После установленного срока 1 июля 1979 года компания Sony объявила в отраслевой прессе о выпуске нового продукта. Реакция была неутешительной. Некоторые утверждали: плеер без функции записи никого не заинтересует. Другие отмечали, что было продано менее 15 000 единиц самого популярного магнитофона того времени, а Sony выпустила 30 000 единиц.

Компания Sony, однако, настояла на своем, и плеер Walkman был представлен широкой публике.

Это было правильное решение. Через месяц после появления плеера Walkman в японских магазинах он был распродан. Далее последовал успех во всем мире. В течение следующего десятилетия компания Sony продала 50 миллионов единиц, а конкуренты, скопировавшие эту идею, продали на миллионы больше.

Теперь плеер Walkman считается ключевым этапом на пути к MP3-плеерам, столь широко распространенным сегодня.



Вывод: иногда то, чего хочет председатель лично для себя, может быть именно тем, чего хочет рынок. Есть ли у вас личная страсть, которая, возможно, поможет выйти победителем?

Часть 7

Нахождение новой рыночной ниши и реновация

Бренды должны оставаться актуальными и свежими, чтобы не поблекнуть и не устареть. К сожалению, многие приходят в упадок, поскольку меняются времена, ожидания клиентов и уровень конкуренции, поэтому бренды тоже должны меняться. Им необходимо найти способы омоложения.

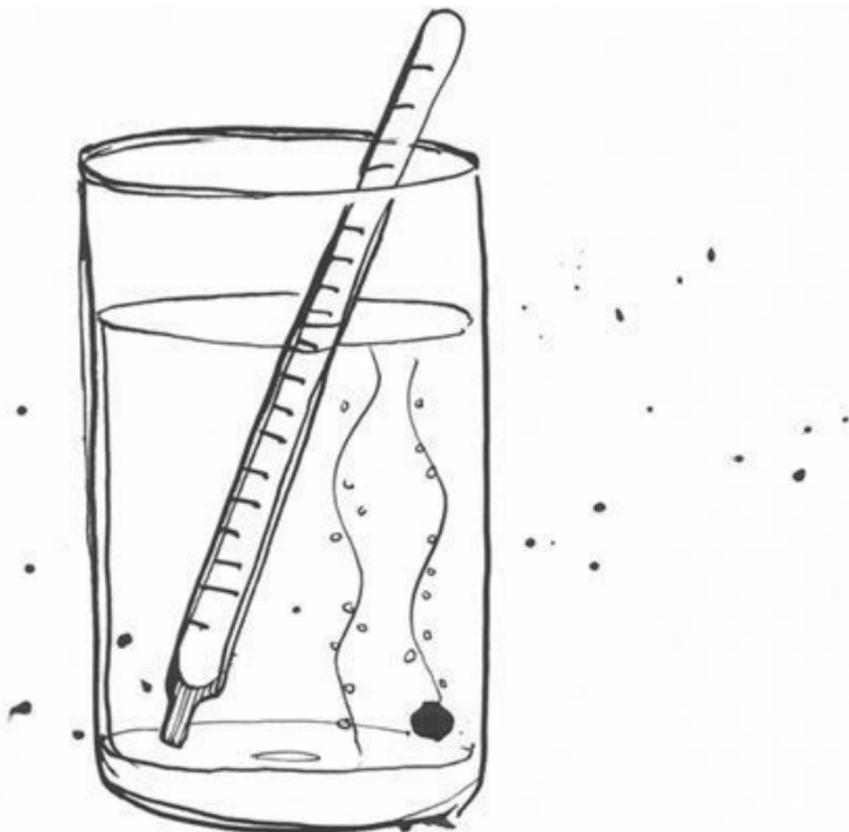
Существует много способов добиться этого: начиная с нахождения новой целевой аудитории, разработки новой продукции (NPD), нового предложения или поиска нового партнера. Некоторые проходят через удивительные превращения, а некоторым приходится полностью преобразиться.

От болезни к здоровью, от женственности до воплощения мужественности, от сафари до городских джунглей – некоторые преобразования поставили бренды с ног на голову.

Перезагруженные, обновленные и готовые преподать уроки другим.

Глава 94

Бренд, который выздоровел



Впервые Glucozade был выпущен в 1927 году Уильямом Оуэном, химиком из Ньюкасла, который много лет проводил эксперименты, пытаясь добиться приятного на вкус, лег-

ко усваиваемого источника энергии для тех, кто болел распространенными заболеваниями, такими как простуда или грипп.

Изначально он продавался по всей Британии для использования в больницах под названием Glucozade, разлитый в стеклянные бутылки, завернутые в целлофан.

В 1929 году название сменилось на Lucozade, а в 1938 году продукт приобрела компания Beecham. К началу 1950-х годов Lucozade продавался для всех и был источником половины прибыли компании.

В 1950–1970-х годах напиток Lucozade обеспечил себе поддержку в виде крупномасштабной общенациональной рекламы, в которой показали его роль в выздоровлении и что он – самая приятная часть болезни. В одной известной рекламе две мамы обсуждали, насколько для них было лучше (тише и легче), когда дети болели, но теперь, когда Lucozade помог выздороветь, дети снова стали буйными и шумными.

С приходом 1980-х в результате увеличения количества правил для рекламы и желания привлечь более широкую аудиторию бренд репозиционировали как напиток, который поможет преодолеть взлеты и падения. Большого успеха не последовало, и бренд пришел в упадок.

Поэтому в 1982 году бренд претерпел второе репозиционирование, которому суждено было стать одним из самых известных в истории британского маркетинга.

Команда Lucozade осознала, что в основе бренда бы-

ла энергия, а не болезнь. Поэтому совместно с рекламным агентством Ogilvy & Mather (O&M) они перевернули изначальное позиционирование бренда с ног на голову – Lucozade оказался источником энергии для здоровых людей.

Нужен был новый представитель бренда, и они выбрали полную противоположность больному ребенку. Им стал олимпийский десятиборец (обладатель золотой медали, поставивший мировой рекорд) Дейли Томпсон.

Вместо незамысловатых, безвкусных популярных мелодий, которые ранее использовал бренд, первая реклама с участием Дейли Томпсона сопровождалась высокоэнергетической мощной песней в стиле хеви-метал группы Iron Maiden.

В рекламе показан Дейли, хорошо сложенный мужчина в расцвете сил, который тренируется и пьет Lucozade. В эпоху фитнеса и культа красивого тела (вспомните о тренировках Джейн Фонда в 1982 году и Арнольде Шварценеггере в фильме Terminator 1984 года) это был своевременный шаг, и бренд быстро возобновил экономический рост.

В период с 1984 по 1989 год продажи в Великобритании выросли втрое. Бренд определенно шел на поправку.

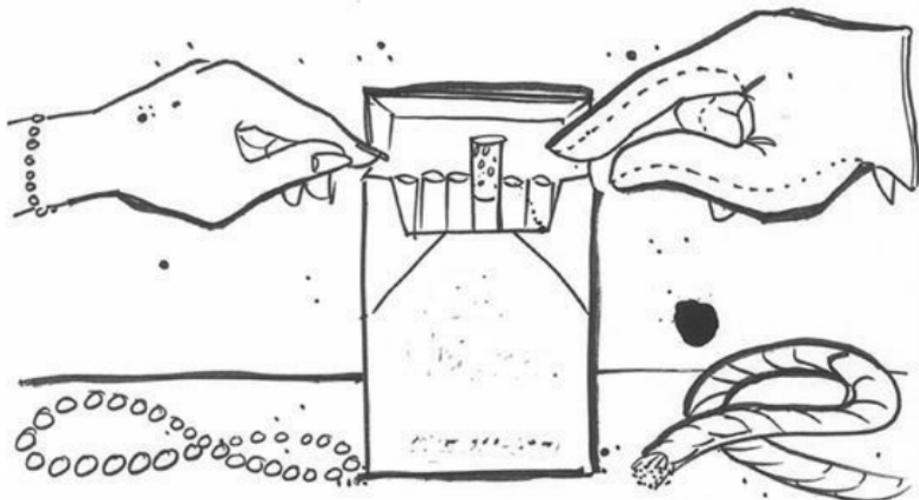


Вывод: новый взгляд на ваш бренд может поспособствовать росту. Как можно переосмыслить то,

что лежит в основе вашего бренда?

Глава 95

Ковбой и рубиново-красные губы



В 1920-х годах один из ведущих брендов сигарет Philip Morris преподносился женщинам так: «Нежные, как май». Другой слоган был: «Вишня для ваших рубиново-красных губ», потому что у бренда была отличительная красная полоска вокруг фильтра, которая скрывала любые неэлегантные следы от губной помады.

В рекламе фигурировали стильные женщины, позирующие в шикарных декорациях, часто изображалась женская рука, тянущаяся за сигаретой.

Это был бренд Marlborough. Название, которое уходит корнями к первому заводу Philip Morris на Грейт-Марлборо-стрит в Лондоне.

Во время Второй мировой войны продажи бренда снизились. Начиная с начала 1950-х годов появились научные данные о пагубных последствиях курения, и, как ни удивительно, это побудило компанию Philip Morris рассмотреть вопрос, сможет ли она сделать еще больше для продвижения бренда Marlborough.

Фирма признала необходимость сместить фокус внимания на сигареты с фильтром. Но чтобы преуспеть, необходимо было преодолеть стереотип, что сигареты с фильтром, а особенно такие бренды, как Marlborough, – сигареты для женщин.

Новый бренд Marlborough должен был сильно отличаться от старого. Первое, что изменила компания Philip Morris, – было название – его сократили до Marlboro. Вместе с «ugh» исчезла красная полоска на фильтре. Красный сохранили как часть нового дерзкого геометрического дизайна пачки, созданного дизайнером Фрэнком Джанниното.

Самые большие изменения произошли с рекламой, которую компания Philip Morris поручила Leo Burnett (рекламному агентству), чтобы создать совершенно новый имидж. Заявления, сделанные в новой рекламе, отражали новое позиционирование бренда как более безопасного, но все с таким же насыщенным вкусом... для мужчин.

«Вы можете в полной мере ощутить вкус настоящего табака. Гладкий угольный фильтр не создает неудобств. Прекрасно работает и не мешает. Современная пачка с открывающейся крышкой позволяет каждой сигарете оставаться крепкой и свежей, пока вы не курите».

Новая яркая кампания была далека, насколько это возможно, от благородных салунов 1920-х годов. «Современный курильщик Marlboro – худощавый, спокойный мужчина, который много времени проводит на свежем воздухе – владелец ранчо, офицер флота, летчик, – чья татуированная кисть говорит о романтическом прошлом, человек, который когда-то занимался физическим трудом, знает, что к чему, и заслуживает уважения», – сообщал журнал Esquire.

Это был образ, который отражал «мужественность без пошлости, качество без снобизма». Кажется, Америка согласилась с ними: продажи, которые в 1955 году составляли \$5 миллиардов, к 1957 году выросли до \$20 миллиардов – прирост составил 300 % за два года.

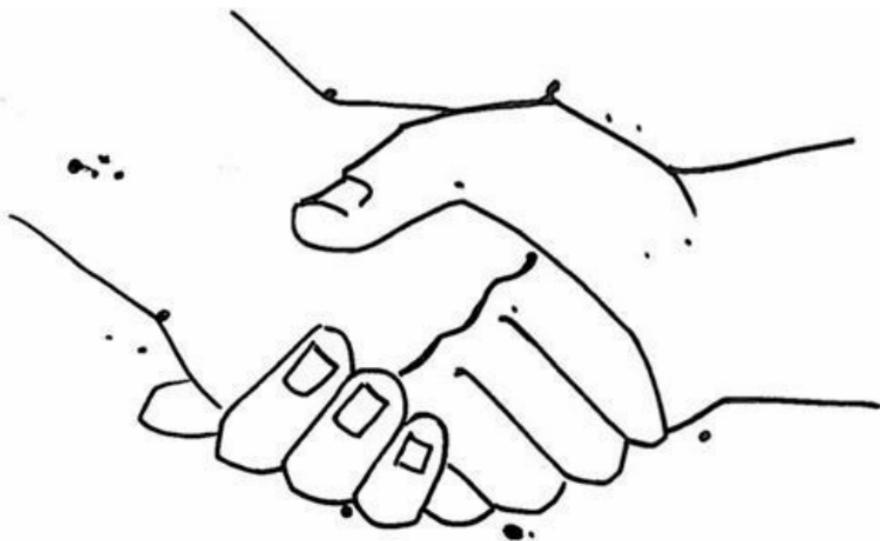
В те первые несколько лет кампании были показаны разные типажи «любителей жизни на свежем воздухе», и реакция на них тщательно отслеживалась. Ковбой явно выбился в фавориты, поэтому кампания в скором времени сосредоточилась на суровом ковбое с сигаретой на фоне природы знаменитого округа Marlboro.



Вывод: бренд можно изменить, чтобы дать ему новую жизнь. Как вы могли бы изменить свой бренд (находящийся в упадке)?

Глава 96

Когда деталь конструктора встретилась с силой



«Только через мой труп» – было не тем ответом, на который рассчитывал Питер Эйо.

В начале 1997 года, после нескольких месяцев напряженной работы и тщательного согласования, Эйо, руководитель деятельности компании Lego в Северной и Южной Америке, выступил с предложением перед старшим руководством.

Его предложение заключалось в том, что компания Lego

должна сотрудничать с кинокомпанией Lucasfilm Ltd, чтобы выпустить лицензионную линию игрушек Lego Star Wars. Эта линия должна сопровождать первый выпуск долгожданной трилогии приквелов «Звездных войн», который выходил весной 1999 года.

Однако в то время как многие в Lucasfilm были AFOLs – взрослыми фанатами Lego (*англ.* Adult Fans Of Lego) и им нравилась идея, серьезные люди из главного офиса Lego в Биллунне, Дания, явно не были так заинтересованы.

«Обычно датчане – очень вежливые люди, – вспоминал Эйо. – У нас никогда не было значительных конфронтаций. Но первоначальной реакцией на «Звездные войны» были шок и ужас, что мы вообще решились предложить такое. Это было не в стиле Lego».

Сделка действительно представляла собой значительные перемены для Lego. Ранее компания Lego избегала партнерских отношений и лицензионных сделок, всегда предпочитая действовать по своему усмотрению. У Lego уже были наборы с космической тематикой.

«Было ощущение, что компания Lego не доверяла внешним партнерам, – сказал Эйо. – Подход всегда был такой: «Мы сделаем это сами. Мы можем сделать это лучше».

Компания Lego придерживалась основных ценностей основателя Оле Кирка Кристиансена: никогда не допускайте, чтобы война казалась детской игрой. Перспектива введения атакующих крейсеров, дроидов-убийц и другого оружия из

«Звездных войн» беспокоила многих представителей высшего руководства.

«Само название «Звездные войны» было анафемой для концепции Lego, – заявил Эйо. – Настолько ужасным, что мы просто подумали связаться с брендом, всецело посвященным боевым действиям».

Несмотря на сопротивление, Эйо считал, что его «битва» – не его «миссия» – в том, чтобы убедить компанию «поженить Деталь конструктора и Силу». Для Эйо самым убедительным аргументом для заключения сделки с кинокомпанией Lucasfilm была опасность не сделать это.

Эйо видел, как Соединенные Штаты становятся рынком, где правят лицензии и лучшие фильмы и мультсериалы образуются из бесчисленных лицензионных продуктов. К середине 1990-х годов половина всех проданных в Соединенных Штатах игрушек была лицензирована. Главные конкуренты, такие как Hasbro и Mattel, не избегали сделок, а активно заключали их с такими компаниями, как Disney и Pixar. Эйо опасался, что если компания Lego не воспользуется этими изменениями рынка, то безнадежно отстанет.

Эйо объединил усилия с Говардом Роффманом, главой отдела лицензирования Lucasfilm, и начал внутреннюю кампанию, чтобы убедить высшее руководство Lego – сделка со «Звездными войнами» была хорошей идеей.

Первым делом надо было сделать, чтобы компания Lego рассматривала «Звездные войны» больше как «Айвенго»,

нежели «Бросок кобры»; убедить, что, несмотря на футуристическую космическую атмосферу, в основе лежит классическое противостояние между добром и злом, там мало кровопролития и никаких выпущенных внутренностей.

Следующий шаг – привлечь потенциальных клиентов, родителей, покупающих Lego. Вместе Эйю и Роффман организовали крупномасштабный опрос среди родителей не только в Соединенных Штатах, но и в Германии, на крупнейшем и наиболее консервативном рынке Lego. Родители в США в подавляющем большинстве поддержали эту идею; но что более удивительно, так же поступили и родители из Германии.

Несмотря на это, в Биллунне по-прежнему продолжалось сопротивление сделке со «Звездными войнами».

В конце концов, это дошло до Кьелля Кирка Кристиансена, генерального директора и внука первого основателя. Воодушевленный результатами опроса и будучи горячим фанатом «Звездных войн», он оспорил решение своих более консервативных руководителей и проголосовал за сделку. И тому, чему суждено было стать одним из самых успешных партнерств в истории игрушечной промышленности, наконец был дан зеленый свет.

Выпущенный одновременно с выходом фильма «Эпизод I: Скрытая угроза», набор Lego Star Wars добился ошеломительного успеха – доход от продаж составил более одной шестой от оборота компании.



Вывод: кобрендинг (и лицензирование) может помочь дать вашему бренду второе дыхание. С кем вам следовало бы посотрудничать?

Глава 97
История о сказочниках
со счастливым концом



Примерно десять лет назад Disney Animation чуть не постигла преждевременная кончина. После серии фильмов с плохими кассовыми сборами перед корпорацией встал вопрос закрытия знаменитой студии; вместо этого она купила новичка, пожалуй, самого большого везунчика за всю историю анимации – Pixar.

Сейчас, десять лет спустя, корпорация Disney празднует успех «Холодного сердца» – самого кассового анимационного фильма за всю историю – и начала работу над «Холодным сердцем-2».

Однако практика оперативного выпуска сиквела, такого как «История игрушек-2», не является ключевой идеей, которую корпорация Disney переняла у Pixar. Практика Pixar, которая перевернула Disney Animation, – это «сказочный трест» – процесс коллективной конструктивной критики.

Во время разработки новый фильм до семи раз показывается аудитории, состоящей из сотрудников Disney Animation, которые высказывают свое мнение. Затем директор и «трест» из двадцати руководителей встречаются вне офиса для рассмотрения и урегулирования вопросов, касающихся критики. Заседания обычно длятся один день, но могут и дольше, если критики много или она имеет решающее значение для сюжетной линии или определения характера героев.

Эндрю Мильштейн, глава Disney Animation, сказал в ин-

тервью газете The Sunday Times (29 марта 2015 года): «Это рукопашная схватка. . . Но если вы позволите своему эго вмешаться, не получите максимальную отдачу от этого процесса. Причина, по которой вы здесь, не в том, чтобы спорить с тем, что видят люди, и с тем, работает оно или нет, а чтобы прислушаться к тому, что работает, а что нет».

Мультфильм «Холодное сердце» прошел этот путь и в ходе него претерпел «сейсмические изменения». Сначала Эльза и Анна не сестры, Эльза – главный отрицательный герой произведения, нет троллей и Кристоффа.

Использование «критических» сессий изначально было принято в Pixar для команды первых пионеров компьютерной анимации как способ учиться на успехах друг друга и, что не менее важно, на ошибках друг друга. Эд Кэтмелл, один из первых членов команды, а теперь президент студии Pixar Animation, отдает должное компании Toyota, вдохновившей на этот метод, который призывает всю команду отслеживать ошибки, пока не стало слишком поздно.

«На их автомобильных заводах каждый должен отслеживать ошибки. Даже ребята на сборочном конвейере могли потянуть красный шнур и остановить конвейер, если видели проблему. Это работа не только ответственных парней, а коллективный процесс. И поэтому в компании Toyota произошло огромное количество постепенных улучшений. Люди на производственной линии постоянно предлагали множество небольших исправлений, которые способствовали

улучшению качества продукта. Эта концепция оказала большое влияние, когда мы решили выяснить, как структурировать совещания Pixar».

Та философия, которая помогла Pixar, теперь оказывает большое влияние на студию Disney Animation. Она помогает выпускать качественный продукт – отличные и очень успешные анимационные фильмы.



Вывод: бренды могут извлечь выгоду из конструктивной критики. Как вы добиваетесь того, чтобы слышать критику и реагировать на нее (какой бы болезненной она ни была)?

Глава 98

Авиакомпания Ryanair и переломный момент в ее истории



Бренд Ryanair был построен на бизнес-модели с низкими тарифами, частым обновлением флота, без излишеств, без бизнес-класса, с одним типом самолетов. Он поддерживался простого и строго соблюдаемого подхода к обслуживанию клиентов, о котором Майкл О'Лири, ее глав-

ный исполнительный директор, рассказал в интервью газете The Guardian: «Наше клиентское обслуживание ранее было сформулировано довольно конкретно: самые низкие тарифы, полеты выполняются вовремя, и мы не теряем ваш багаж. Если хотите чего-то большего, мы вежливо попросим вас уйти».

И для Майкла О'Лири вежливо означает следующее – его ранние высказывания включают знаменитое: «Мы не вернем вам деньги, так что идите к черту. Мы не хотим слышать ваши слезливые истории. Какая часть выражения «никаких возвратов» вам непонятна?»

«Люди говорят, что клиент всегда прав, но вы знаете – это не так. Иногда люди не правы, и нужно сказать об этом».

Реализованные в 1992 году, эти стратегии помогли превратить борющуюся из последних сил убыточную региональную авиакомпанию в одну из наиболее популярных и прибыльных авиакомпаний Европы за последние двадцать лет. Однако одновременно с этим Ryanair заработала репутацию скупой и совершенно черствой авиакомпании.

Но в 2013 году произошел переломный момент в жизни бренда и Майкла О'Лири. Компания увидела снижение прибыли, что могло послужить стимулом для перемен, но, по словам О'Лири: «Мы выиграли войну тарифов, никто не смог составить нам ценовую конкуренцию. Поэтому было логичным продолжить конкурентную борьбу в сфере обслуживания клиентов и стать вежливыми».

О'Лири считал: компании необходимо «стать лучше и устранить негативные моменты, которые ранее ассоциировались с брендом Ryanair». Поэтому в следующем году они стали меняться и избавились от многих правил, которые не нравились пассажирам, позволили увеличить объем ручной клади и предоставили возможность предварительного бронирования мест, хотя это действительно предполагало увеличение расходов.

Вследствие этого для клиентов Ryanair ситуация начала улучшаться. «Мы признаем, что еще не достигли цели. [Но] пассажирам в главных аэропортах, которые впервые воспользовались нашими услугами, понравилась новая политика, дружелюбные, улыбочивые бортпроводники, и они дают положительные отзывы», – сказал О'Лири.

Похоже, вежливость окупается. Через год после того как авиакомпания Ryanair пообещала провести преобразования в клиентском обслуживании, прибыль за первое полугодие выросла на 32 %. Тогда авиакомпания Ryanair составила прогноз, что в 2014 году ее годовая прибыль после зимнего – традиционно убыточного – периода составит \$750–770 миллионов, что на 45 % выше, чем в предыдущем году.

В 2014 году жалобы на Ryanair снизились на 40 % по сравнению с 2013 годом, составив до 80 000 писем за год.

Раскаявшийся Майкл О'Лири сказал: «Мы значительно улучшили качество обслуживания клиентов, и это отлично работает. Основная тенденция исключительно позитивная.

С тех пор как мы изменили стратегию, став гораздо более вежливыми с нашими клиентами, бизнес процветает. Если бы я знал, что вежливое отношение к клиентам так хорошо работает, начал делать это много лет назад».



Вывод: бренды должны развиваться. Как вы могли бы поспособствовать изменениям, сохранив основную идею?

Глава 99

Перезагрузка резиновых сапог



В июле 2006 года супермодель Кейт Мосс сфотографировалась на фестивале Гластонбери в широких черных резиновых сапогах по колено.

Фотографию увидели миллионы людей, многие из которых, вероятно, решили: «Эта женщина может носить что угодно и все равно хорошо выглядеть». Но Майкл Тодд, ранее работавший с компанией Ugg в Австралии, подумал о совершенно ином. Он подумал: «Возможность».

Сапоги, о которых идет речь, были сделаны стопятидесятилетним британским брендом – Hunter.

Тодд позвонил исполнительному директору Hunter Питеру Маллену и объяснил свою мысль. То, что Мосс спонтанно выбрала пару традиционных старых сапог Hunter, не было классическим бренд-плейсментом и означало, что у бренда появилась хорошая возможность сменить старомодный, даже скучный образ. Тодд предложил перезагрузить бренд, чтобы ориентироваться на более молодую, модную аудиторию.

Маллен послушал и через шесть месяцев нанял Тодда, сделав его директором компании по маркетингу и поручив ему переосмыслить бренд Hunter.

Раньше Hunter ориентировался на британских фермеров, любителей лошадей и представителей «неторопливого» класса, которые носили бренд, убирая стойла и ухаживая за овцами. Но его репутация пострадала, когда в 2005 году компания обанкротилась.

В апреле 2006 года он был приобретен консорциумом собственников, среди которых был Маллен – основатель фирмы Thomas Pink, выпускающей рубашки.

Тодд решил обыграть историческую привлекательность сапожника и предложил Маллену, что целевой аудиторией должны стать «преуспевающие люди среднего и высшего класса», устраивающие «глэмпинг» (гламурный кемпинг) на фестивалях, подобных Гластонбери.

В 2007 году он убедил закупщика из компании John Lewis выставить две модели сапог Hunter в его магазине в Рединге, Англия, в месте проведения большого ежегодного музыкального фестиваля. Это стало поворотным моментом; сапоги быстро раскупались, и сегодня John Lewis продает тридцать наименований продукции Hunter на национальном уровне.

Благодаря своим связям с Ugg – еще одним авторитетным брендом, который стал трендом среди модников, – Тодд обеспечил появление заметок и больших статей в таких журналах, как Grazia в Великобритании и Vogue в США, и вскоре еще больше законодателей моды начали носить сапоги Hunter с джинсами и колготками.

У бренда были королевские связи: в 1977 году принц Филипп, герцог Эдинбургский, наградил сапоги Hunter королевским орденом, назначив компанию официальным поставщиком королевской семьи.

С появлением нового поколения притязательных членов королевской семьи – принца Уильяма, принца Гарри и Кейт, представителями гламурной молодежи, любящими проводить время на свежем воздухе, Тодд решил – для бренда настало время сыграть в эти ассоциации. Он сделал логотип

Royal Warrant более заметным на бирках и коробках Hunter. Тодд первым осознал преимущество того, что принцы действительно носили Hunter: «Мы, как бренд, можем извлечь из этого выгоду».

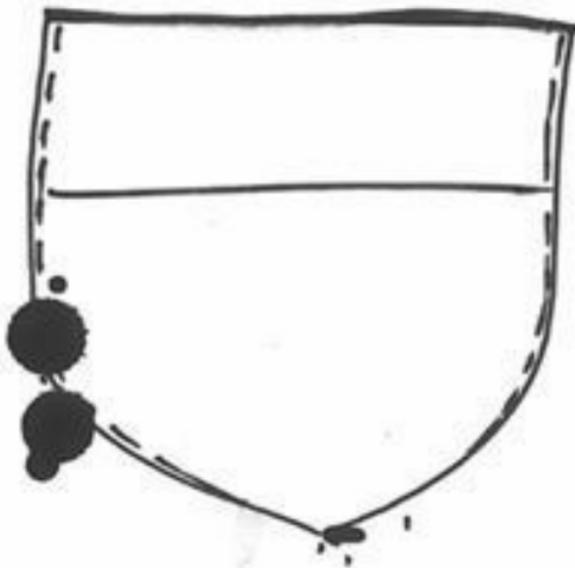
В 2008 году Hunter получил доход в размере \$2,8 миллиона без учета налогов, что на 25 % больше по сравнению с 2007 годом, с продаж, которые выросли на 60 % – до \$22,7 миллиона.



Вывод: новая целевая аудитория может помочь омоложению старого бренда. На кого еще мог бы ориентироваться ваш бренд?

Глава 100

**Иногда ответ находится
прямо у вас перед глазами**



Керрис Брайт любит трудности, но признается, что по-

думала дважды, прежде чем принять предложение занять должность начальника отдела международного маркетинга в компании British Airways.

«Когда я раздумывала, присоединиться ли к British Airways, компания теряла по миллиарду фунтов в год – огромную сумму денег. Клиенты были очень недовольны и теряли веру в компанию, в стремление качественно их обслуживать. Это было время забастовок. У сотрудников организации имелись вопросы относительно места в компании и кому они должны подчиняться. Служащие были недовольны руководством и протестовали против его решений».

В итоге Керрис увидела не проблему, а возможность. «Если и было лучшее время, чтобы попытаться возродить прежний дух организации и заставить людей подумать и немного поговорить о роли в ней, почему они здесь и что их волнует, это время было сейчас».

Поэтому Керрис запустила проект по оживлению бренда. Осознавая, что лучшие бренды формируются внутри, она решила действовать в компании. Программа началась с предоставления персоналу времени подумать и рассказать о своей роли и причинах, почему они поверили в бренд. «Я обнаружила, когда у людей появился шанс высказаться, в первую очередь они говорили о своих различиях, таких как разные пути, которые привели в бизнес. Но вскоре они нашли общую причину, по которой хотели работать в этом бизнесе и чувствовали, что эта авиакомпания особенная».

Вместе с группой Керрис выяснила: «Существуют глубокая приверженность и страсть к полетам, этот бизнес чувствует, понимает и знает, как управлять авиакомпанией и перевозить людей, лучше, чем какой-либо другой, и в основе всего желание предоставить уникальный, особый подход к обслуживанию клиентов».

Более того: «Все это чувствуют, но имеют немного разные представления, как это сформулировать».

Недостающей частью, по крайней мере на то время, было выражение этой страсти. Но ответ находился у всех перед глазами, и группа пилотов напомнила всем, что это было.

Керрис вспоминает: «Пилоты напомнили нам, что написано на мундирах, на фюзеляжах самолетов, на фуражках: «Летать, служить». В ходе разговора пилоты сказали, что именно по этой причине они здесь. Мы знаем, что защита и безопасность важны, но живем, чтобы «летать, служить». Поэтому мы, как организация, ориентированная на маркетинг, решили сделать это целью. В те времена конфликтов и перемен это могло всех объединить. Мы начали внутри, и теперь организация чувствовала себя действительно взволнованно, в каком-то смысле гордилась и сказала: да, это то, чем мы хотим быть, и тогда мы начали воплощать это в жизнь».

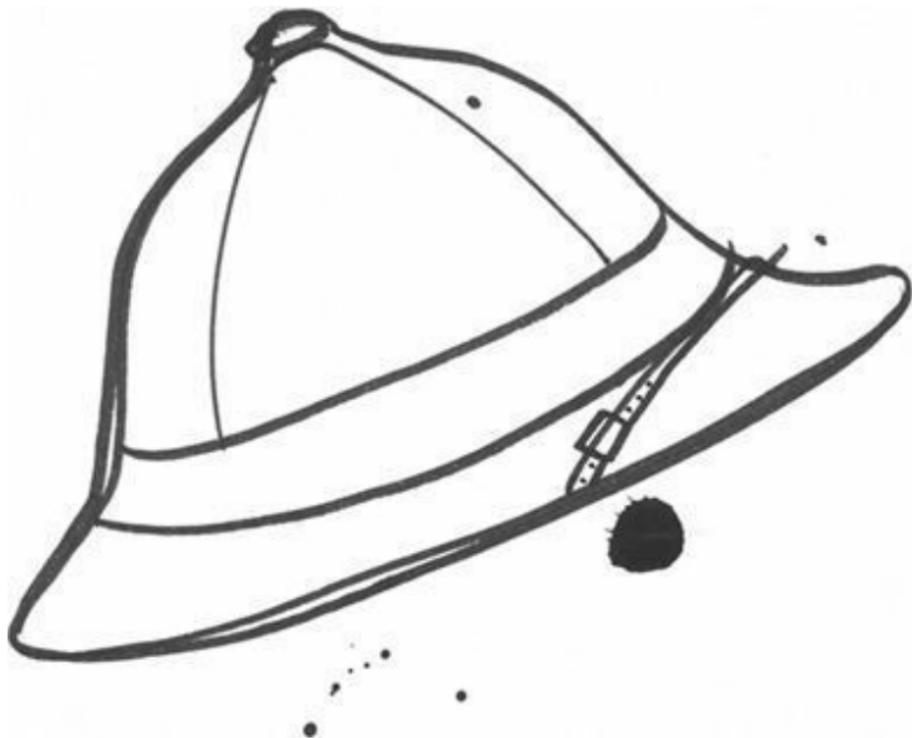


Вывод: иногда исследования прошлого бренда

являются хорошим источником вдохновения, когда вы хотите его оживить. Что из прошлого вашего бренда можно вернуть к жизни?

Глава 101

История двух магазинов



Жили-были два магазина.

Один – элегантный, шикарный, с дизайном в стиле минимализма, белыми стенами и деревянными паркетными полами. Он предлагает «современную, изысканную одежду и аксессуары для мужчин и женщин... то, что вы хотели бы на-

деть на работу». Одежда – универсальная, актуальная классика в современном и в то же время (относительно) вневременном стиле. Цель – «одевать мужчин и женщин, которые считают, что любой день полон возможностей, и стремятся максимально использовать каждую минуту и возможность. Мы видим жизнь немного по-другому. Мы берем от жизни всё. Мы делаем ее лучше. Сами принимаем решения и живем стильно».

Другой магазин немного отличается. Фигуры жирафов и слонов в натуральную величину стояли среди старых кожаных чемоданов и стеллажей из деревянных ящиков, набитых одеждой «сафари» цвета хаки – шорты в стиле милитари, пробковые шлемы и замшевые рубашки с глубокими карманами карго. В главной витрине и над торговым залом на булыжниках балансирует армейский джип времен Второй мировой войны; с потолка свисает старый самолет, покрашенный в цвет синего зимбабвийского неба. Одежда для сафари и путешествий включает огромное количество военных вещей, адаптированных для жизни в городе, таких как замшевые заплатки на локти, ремни и деревянные кнопки.

Вокруг лежат особые каталоги. В них нет фотографий одежды, нет моделей в красивых позах – вместо этого прекрасные иллюстрации одежды, напечатанные в мягком дуплексе, вместе с историями о далеких землях и о романтике путешествий.

Неожиданный поворот в этой истории – эти два магазина

на самом деле являются одним и тем же магазином, и, если вы не догадались, что это за бренд, оба принадлежат Banana Republic.

На самом деле второй магазин является оригинальным магазином. Он был создан Мелом и Патрицией Зиглер и открылся в 1978 году в Милл-Валли, штат Калифорния.

Мел и Патриция встретились, когда работали в газете San Francisco Chronicle (он – фотожурналист, она – иллюстратор). В один день пара уволилась и отправилась в путешествие. Но именно поиск замены для изношенной и горячо любимой армейской куртки Мела привел к созданию магазина. Во время ликвидации товара в сиднейском магазине Зиглер наконец нашел куртку в британском стиле, которую жена изменила, чтобы одежда не выглядела такой военной и, согласно архивам Banana Republic, «подчеркнуть чувственность и сделать удобную, практичную повседневную одежду».

Мел и Патриция создали Banana Republic Travel and Safari Clothing Company. Хотя многие американцы считали, что «армейская» одежда – это только камуфляжные футболки армии США, они, похоже, влюбились в экзотическую одежду, оставшуюся со времен войны, которую Зиглеры добывали во время международных закупочных поездок.

«В Англии мы нашли пальто из шерсти мелтон, сделанные для британской армии, которые продавали за \$25», – вспоминает Зиглер. Banana Republic продавала одежду как ред-

кую и делала наценку. Это было разумно с точки зрения бизнеса. «Мы не теряли деньги».

К 1983 году у компании Vanana Republic было пять магазинов в Калифорнии, несколько в других местах, и она приносила \$10 миллионов в год. Дон Фишер, соучредитель Gap, сделал предложение выкупить их, увеличить объем инвестиций, но оставить за ними творческий контроль. Это предложение было просто слишком хорошим, чтобы отказаться, поэтому Зиглеры согласились.

В течение следующих нескольких лет дела шли хорошо: на гребне популярности таких фильмов, как «Из Африки», «Роман с камнем» и серии фильмов «Индиана Джонс», бренд развивался и развивался. Зиглеры перешли от продажи адаптированной армейской одежды к использованию ее в качестве образца для изготовления собственной.

Однако в 1987 году фондовый рынок рухнул, и продажи пошатнулись – в 1988 году бренд понес убытки, Фишер беспокоился о будущем, не исчерпало ли себя увлечение сафари. Поэтому он привел Микки Дрекслера. Дрекслер, который затем стал помогать возрождению Gap, не был поклонником пробковых шлемов и хотел перевести Vanana Republic в более массовое русло. Между ним и Зиглерами возник конфликт, и Мел и Патриция ушли, сославшись на классические «фундаментальные творческие и культурные противоречия».

Дрекслер привел новую руководящую группу, и сначала медленно, а затем все с большей силой бренд переключил фокус с хаки на более яркую повседневную одежду и одежду для летнего отдыха. В 1989 году выпуск каталога прекратили. Магазины модернизировали, чтобы отразить более утонченный, современный городской стиль.

Начало 1990-х годов принесло положительные изменения для компании Banana Republic: она расширила производственные линии, добавив различную одежду для офиса, и утвердила новые рекламные кампании для продвижения нового, спокойного городского образа жизни.

В настоящее время компания остается очень успешной, с более чем шестьюстами магазинами по всему миру и преданными юными клиентами, многие из которых слишком молоды, чтобы помнить оригинальную концепцию.

Однако бренд считает: жизнь – сама по себе путешествие, и играет с понятием сафари – только сейчас его внимание сосредоточено на городских джунглях. «Сегодня Banana Republic продолжает одевать тех, кто находится в современном путешествии под названием жизнь. От городского сафари до продвижения по службе, до реализации своей мечты наши клиенты будут прекрасно одеты на каждом этапе пути».



Вывод: бренд должен решить, какая тематика является долгосрочной, а какая преходящей, – так он сможет адаптироваться соответствующим образом. Основан ли ваш бренд на преходящей или на долгосрочной тематике?



Примечание: остается единственный вопрос, смогут ли Зиглеры со временем исправить ситуацию? По правде говоря, несколько лет назад Мел Зиглер сказал, что наткнулся на Фишера на вечеринке, и вспоминал, что основатель Gap раскаялся. «Он подошел ко мне и сказал, что действительно сожалеет о том, что сделал [с Banana Republic]». Он продолжил, размышляя о том, как все могло бы быть: «Если бы мы могли вернуть время назад, наша задача заключалась в том, чтобы год за годом сохранять новизну. Но они почувствовали, что мы уловили метафору и получили достаточно, чтобы выйти из игры».

Мораль

На самом деле эти истории нельзя отнести к басням, так как в них присутствуют реальные люди (в основном), а не животные (за редким исключением).

Тем не менее в каждой из них есть мораль, и, хотя я не ставлю себя в один ряд с Эзопом (древнегреческий поэт-баснописец), хочется думать, что эти истории – не просто для развлечения.

Я надеюсь, они информативные, поучительные и иногда, возможно, даже вдохновляющие.

Собранные вместе в следующем разделе, они представляют собой набор советов и методик, которыми маркетологи могут воспользоваться во время рассмотрения некоторых вопросов и для решения стоящих перед ними задач.

Истории брендов

1. Как Coca-Cola захватила мир (Coca-Cola)

Хороший пиар может стать самой эффективной и самой дешевой рекламой.

Какую еще пиар-акцию может устроить ваш бренд?

2. Брауни Уайз – королева Tupperware (Tupperware)

Бренды могут вызывать изменения не только в бизнесе,

но и в обществе.

Какое изменение принесет ваш бренд?

3. Идите дальше: вызывайте недовольство своих клиентов – это хорошо для бизнеса, это хорошо для мира (Tony's)

Вы можете встроить бренд прямо в свою продукцию.

Как ваша продукция или услуги могут рассказать вашу историю?

4. Дорога была настолько плохой, что пришлось ее купить (VW)

Стоит пойти на крайние меры, чтобы проверить качество вашего бренда.

Как далеко вы готовы зайти, чтобы доказать качество вашего бренда?

5. Бренд, созданный благодаря рукопожатию (IMG)

Бренды строятся на доверии.

Что вы сделали, чтобы продемонстрировать, что заслуживаете доверия своих клиентов?

6. Гангстер, письмо и превосходный автомобиль (Ford)

Эффект от хороших клиентских отзывов можно многократно увеличить благодаря использованию возможностей пиара.

Каким образом вы могли бы извлечь больше выгоды из положительных отзывов своих клиентов?

7. Только улыбка и несколько капель Chanel № 5 (Chanel)

Поддержка со стороны знаменитостей может стать мощным инструментом для создания вашего бренда.

Кого бы вы хотели видеть лицом вашего бренда и как именно он или она должны поддерживать его?

8. Скажите им: идите и сделайте что-то еще (Pinterest)

Лучшие бренды понимают, что составляют лишь малую часть жизни своих пользователей.

Как убедиться, что вы не переоцениваете преданность своих пользователей?

9. Threadless: находчивый бренд, вдохновляющий крутостью (Threadless)

Лучшие бренды создают сообщества, а не просто клиентов.

Что вы делаете, чтобы создать вокруг своего бренда сообщество?

10. Каждое здание рассказывает свою историю (Disney)

У лучших брендов есть план Б.

Что вы будете делать, если первоначальный план не работает?

11. Неловкая концепция (John Lewis)

Лучшие бренды стремятся к созданию чего-то большего, чем акционерная стоимость. Какова концепция вашего бренда?

12. Дерзость двухтысячных: что случилось, когда Virgin исполнилось восемнадцать (Virgin)

Лучшие бренды остаются верны главным убеждениям.

На каких принципах строится ваш бренд (принцип – это не принцип, пока вы за него не заплатили)?

13. Бренд могущественнее, чем бизнес (Blackwing 602)

Что можно сделать для обеспечения ценности своего бренда, столкнувшись с проблемами в бизнесе?

14. Провоцировать эмоциональную реакцию в стиле полета птицы (Birds Eye)

Будьте осторожны с чувствами, которыми играете, никогда не знаешь, что может случиться.

Какие эмоциональные реакции должен вызывать ваш бренд?

15. Проницательный мерзавец (Revlon)

Между продуктом и брендом существует большая разница.

Что в действительности вы продаете?

Истоки

16. На третий раз повезет (Nespresso)

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?

17. Попа на миллиард долларов

Стоит по-настоящему верить в свой бренд.

Как далеко вы готовы зайти, чтобы помочь бренду стать успешным?

18. Рубашка поло и сумка из кожи аллигатора (Lacoste)
Лучшие бренды создают особую индивидуальность.

Как вы формируете индивидуальность своего бренда?

19. Как Бен и Джерри создали свой бренд благодаря курсу заочного обучения за \$5, социальной ответственности и чувству юмора (Ben & Jerry's)

Лучшие бренды что-то дают взамен своим сообществам.

Что должен дать взамен ваш бренд?

20. Он знает толк в женских ножках (Christian Louboutin)

Стоит сделать ваш бренд поистине неповторимым.

Как вы добиваетесь неповторимости своего бренда?

21. Ненасытное любопытство Йохана (Peppadew)

Иногда хорошая идея находится прямо перед вами.

Что является настолько очевидным, что вы, возможно, упустили из виду?

22. Окулист и националист (Fazer Blue)

Визуальные подсказки могут быть сильнее, чем письменные.

Какую информацию о своем бренде вы можете лучше донести при помощи образов и цвета?

23. Полковник, секретный рецепт и 600 рукопожатий (KFC)

Лучшие бренды могут быть созданы благодаря различным бизнес-системам.

Существует ли новая бизнес-модель, которая может преобразовать ваш бренд?

24. Орел или решка (Benefit)

Каждому бренду необходимо немного удачи... но нужно использовать шанс, когда он представится. Выпадал ли вам недавно счастливый шанс и воспользовались ли вы им?

25. Дальновидный, настойчивый и любознательный человек (Birds Eye)

Великие бренды могут быть основаны на дальновидности, любознательности и настойчивости.

Обладает ли ваша бренд-группа этими тремя качествами?

26. Убийство – это выгодно (Clue/Cluedo)

Бренды могут строиться на творческих идеях.

Где ваш бренд будет черпать новые творческие идеи?

27. Модная сказка, маркетинговый мастер-класс (Diane Von Fürstenberg)

Бренды могут быть построены на понимании потребностей покупателей.

Насколько хорошо вы понимаете жизнь и мотивы своих покупателей?

28. Заверните все это (Hallmark)

Иногда необходимость может стать матерью изобретения.

Какие перспективы можно найти в превратностях судьбы, с которыми вы сталкиваетесь?

29. От умения торговать – к чаепитию (Lipton)

Если люди не знают о вашем бренде, как они поймут, покупать или нет?

Каким образом вы можете обеспечить своему бренду мак-

симальную публичность?

30. Как русский помог создать культовый американский бренд (Levi's)

Инновации на одном рынке часто заимствуют идеи с других рынков.

Откуда вы могли бы позаимствовать идеи?

31. Как усталый пекарь, ВМС США и жена директора помогли создать величайшего кухонного помощника всех времен (KitchenAid)

Бренд может быть построен на решении проблем других людей.

Какие вы знаете проблемы, решение которых еще не найдено (или которые можно решить лучшим образом)?

32. Наполеон, два министра с математическим складом ума и рождение индустрии страховых фондов (Scottish Widows)

У бренда может быть благородная цель, но для успеха нужна разумная бизнес-модель.

Насколько рациональной является основополагающая бизнес-модель вашего бренда?

33. Как напольный светильник стал вдохновением для одного из самых быстрорастущих модных онлайн-брендов (ASOS)

Вдохновение для нового бренда может прийти откуда угодно в любое время.

Работают ли ваши глаза и уши 24/7?

34. RALSBEBС = 14 очков (как минимум)

Не все успешные бренды стали знаменитыми в одночасье.

Даете ли вы своим новым брендам достаточно времени?

35. Совершенно сказочно? Нет. Сказочно совершенно! –

Как две ошибки привели к верному решению (Fabulis)

Иногда нужно признать, что ваша первая идея была неправильной и ее необходимо адаптировать.

Учитесь ли вы на ошибках и вносите ли необходимые изменения?

36. Занимайтесь самообразованием – история красного автобуса (Redbus)

Если вы хотите создать что-то новое, должны быть готовы учиться новому.

Не тормозятся ли ваши идеи из-за того, что вы слишком привязаны к старым привычкам?

37. Лучшая работа в мире (Hotel Chocolat)

Бренды могут быть созданы путем превращения страсти в цель.

Как ваша страсть может стать основой для нового бренда?

Название и индивидуальные особенности

38. Представляем мисс Уайт из Лондона (Hello Kitty)

Бренд может извлечь выгоду из предыстории.

Какова предыстория вашего бренда?

39. Даже в темноте, даже разбитая (Coca-Cola)

Упаковка может стать вашим молчаливым продавцом.

Уделяете ли вы упаковке достаточно внимания?

40. Ревущий успех (MGM)

Лучшие индивидуальные особенности бренда могут жить вечно, если их постоянно обновлять.

Достаточно ли сильны индивидуальные особенности вашего бренда, чтобы выдержать проверку временем?

41. Ласточка, пароход и «ягуар» (Jaguar)

Некоторые из лучших названий брендов являются ассоциативными.

Как вы будете выбирать имя для своего очередного нового проекта?

42. Дух борьбы, заключенный в бутылку (London Pride)

Название бренда может появиться откуда угодно, в том числе от ваших клиентов.

Как вы будете создавать имя для своего нового бренда?

43. Большой, зеленый и не особо веселый (Big Green Giant)

Буквальный перевод имен брендов в символы не всегда срабатывает, иногда нужен некий креатив.

Как вы можете видоизменить свой логотип, чтобы сделать его более обаятельным и привлекательным?

44. Может ли голубая коробочка заставить сердце женщины биться чаще? (Tiffany)

Бренды могут владеть цветами и ассоциациями с ними в умах своих клиентов.

Какой цвет вы хотели бы приобрести для своего бренда и почему?

45. Самый странный логотип бренда в мире (Lyle)

Лучшие дизайны не просто идентифицируют, они что-то означают.

Является ли ваш дизайн чем-то бóльшим, чем просто идентификацией бренда?

46. Как отец взял имя дочери (Mercedes)

Иногда названиям брендов нужно время, прежде чем их признают.

Не было ли ваше решение относительно названия бренда слишком поспешным?

47. Любой цвет, который только захотите, если это черный (и белый) (WWF)

Сложное творческое задание часто оказывается самым лучшим.

Делаете ли вы все, чтобы убедиться, что ваше задание составлено четко и кратко?

48. Возможно, я к этому привыкну (Nike)

Иногда индивидуальным особенностям бренда требуется время, прежде чем они будут признаны в полной мере.

Не были ли ваши выводы относительно индивидуальных особенностей бренда слишком поспешными?

49. Банкир, торговец канцтоварами и инженер (Mont Blanc)

Своеобразие бренда можно выразить через множество

форм, посредством различных средств массовой информации.

Как в дальнейшем вы будете повышать ценность ваших бренд-коммуникаций?

50. Необычный виски, необычное название (Monkey Shoulder)

История вашей продукции может послужить вдохновением для названия нового бренда.

Можете ли вы заглянуть в прошлое, чтобы найти название для будущего?

Маркетинговая стратегия

51. Лестница к успеху (General Motors)

В основе маркетинговой сегментации лежит соблюдение баланса между экономикой производства и специально подобранным предложением.

Каким образом вы можете сегментировать рынок в своих интересах?

52. Когда меньше – значит лучше (Apple)

Как сказал Стив Джобс, решение, чего не делать, так же важно, как и решение, что делать.

Чему вы должны сказать «НЕТ»?

53. Звездный подход к продаже шин (Michelin)

Рекламные материалы могут представлять ценность сами по себе.

Можете ли вы монетизировать какую-либо свою рекламную продукцию?

54. Книга в руках дороже птицы в небе (Книга рекордов Гиннеса)

Неизвестно, когда возникнет возможность для бизнеса.

Открыты ли ваши глаза и уши для возможности 24/7?

55. Проснись и (не) ощути аромат кофе (Starbucks)

Краткосрочный рост – это еще не все.

Верны ли вы главным принципам своего бренда?

56. Продавец в зале Славы баскетбола (Converse)

Лучшие рекламные контракты со знаменитостями – гораздо больше, чем пропаганда.

Используете ли вы какие-либо имеющиеся рекламные контракты со звездами для максимизации взаимодействия?

57. Романтика Дня святого Валентина – когда Кен встретил Барби (Barbie)

Создание контента является мощным средством взаимодействия с вашим брендом.

Создаете ли вы контент вокруг своего бренда?

58. Не упоминайте о... женских днях (Kotex)

Легко забыть, насколько важно быть на виду – насколько важна ментальная доступность.

Что вы делаете, чтобы максимизировать свою ментальную доступность?

59. Целая история или история отверстия? (Lifesavers)

Если у вас есть сезонный продукт, стоит изучить возмож-

ности для всего года.

Как вы можете расширить применение своего бренда?

60. Настоящая суперкоманда (Boeing)

Лучшие бренды передают знания через свои бизнес-единицы.

Какими знаниями вам стоит поделиться в дальнейшем?

61. Идти против системы (LinkedIn)

Быть таким, как все, но другим дает возможности.

Могли бы вы посмотреть на существующее рыночное пространство под другим углом?

62. Памела Андерсон, танк Шерман и несостоявшееся завоевание Америки (Virgin Cola)

Стоит тщательно выбирать поле битвы.

Уверены ли вы, что сможете выиграть там, где нужно выиграть?

63. С такими друзьями... (Walkers)

Иногда битва происходит на вашей территории.

Как вы обеспечиваете наиболее оптимальную позицию в своей компании?

64. Это не проблема, это возможность (Corona)

Хорошие бренды могут превратить проблему в возможность.

Какую проблему вы могли бы использовать в своих интересах?

65. Высокопоставленные друзья (The Jelly Belly Candy Company)

Высокопоставленные и находящиеся в центре внимания друзья – настоящие друзья, их расположения стоит добиваться.

Какая знаменитость может стать для вас адвокатом бренда?

66. От пластиковых пакетов к богатству (Lakeland)

Лучшие бренды понимают своих клиентов и заботятся о них.

Что вы делаете, чтобы действительно проявить заботу о своих клиентах?

67. Как панк и карлик изменили пивоваренный мир (Brewdog)

Новым брендам, возможно, понадобится начать революцию, а не только бизнес.

Какую революцию должен возглавить ваш бренд?

68. От зубной пасты до мировой электроники – на словах счастливчик, а на деле смелый и дерзкий. История LG (LG)

Лучшие бренды мечтают о большем и ставят перед собой смелые задачи.

Что вы могли бы сделать, если мыслить масштабнее?

Коммуникация

69. Санта-Клаус и ремень задом наперед (Coca-Cola)

Необязательно быть первыми на рынке – масштаб, вложения и приверженность могут быть более важны.

Где вы всё еще можете выиграть, даже если не были первыми на рынке?

70. Слоган навсегда (De Beers)

Не стоит недооценивать силу идеи.

Есть ли у вас грандиозная идея, которая сможет привести ваш бренд к еще большему успеху?

71. Поединок в крестики-нолики (KitKat и Oreo)

Бренд может выиграть, если покажет, что это не просто бизнес.

Как показать, что у вашего бренда человеческое лицо?

72. Реклама без рекламы (Ronseal)

Иногда лучший способ продать – не продавать вообще.

Знаете ли вы, какой метод лучше всего подходит для ваших целевых аудиторий?

73. Реклама как сила добра (фонд короля Халида)

Реклама может быть силой добра.

Как вы можете использовать коммуникацию, чтобы продвигать рекламу и нести добро?

74. Некоторые решения – только для смелых (SC Johnson)

Стоит быть смелыми.

Какой смелый поступок мог бы прославить ваш бренд?

75. Если вы оплатите половину, я оплачу оставшуюся половину (Apple)

Классная реклама – иногда прыжок в неизвестность.

Готовы ли вы прислушаться к своей интуиции?

76. Человек в рубашке Hathaway – часть первая: Дэвид

Огилви (Nathaway)

Творческие идеи можно черпать из чего угодно.

Где вы найдете свою следующую идею?

77. Человек в рубашке Nathaway – часть вторая: Элerton Джетт (Nathaway)

Лучшие предложения основаны на реальном понимании основных потребностей и мотивов вашей целевой аудитории.

Как вы проводите более глубокие исследования, чтобы лучше понять свою целевую аудиторию?

78. Голландская храбрость (Utoph)

Лучшие бренды интегрируются в общество и сезонные события.

Какие существуют возможности для вашего бренда стать ближе к местному сообществу?

79. Освежающая реклама – хит или миф? (Heineken)

Исследования предоставляют информацию и идеи, которые должны направлять процесс принятия решений, но не заменять его.

Как вы проводите исследования?

Инновация

80. Когда Армон встретил Октава (Le Creuset)

В лучшие инновации встроены особые акции.

Какие акции вы можете создать для интеграции в свою

следующую инновацию?

81. Одиннадцать незаполненных страниц (National Geographic)

Иногда вдохновение приходит, когда это больше всего нужно.

Каким образом вы можете посмотреть на свою следующую проблему как на возможность?

82. Red Thai на ужин, и сон не нужен (Red Bull)

Хорошие идеи хорошо путешествуют.

Что вы могли бы взять из других стран и привнести на свой рынок?

83. Почему исследователи обманом заставили женщину мыть полы (Swiffer)

Инновация рождается путем выявления проблемы, которую другие не видели раньше, а иногда с помощью настойчивости и адаптации метода исследования, пока вы ее не найдете.

Как создать адаптированный метод исследования, чтобы помочь выявить инновационные возможности?

84. Фломастер для читателей, а не для писателей (Stabilo Boss)

Великолепный дизайн может рождать новые инновационные бренды.

Как вы можете применить дизайн для получения нового преимущества или отличия?

85. Спитфайр, зонтик и детская коляска – история взаим-

ного обогащения (Maclaren)

Взаимное обогащение идеями – отличный источник инноваций.

Держите глаза открытыми для идей.

86. Бредовая идея?

Мусор для одного человека может стать вдохновением для другого.

Смотрели ли вы когда-нибудь на то, что делаете с совершенно иной точки зрения?

87. Небесное пиво (Сobra)

Зачастую существует возможность заполнить пробел между существующими секторами.

Существуют ли пробелы между секторами, в которых вы ведете конкурентную борьбу?

88. Добавим немного роскоши – семейная одержимость (Nutella)

Бренды могут повышать ценность товаров.

Есть ли у вас доступ к изобилию товара, которому вы можете добавить ценности?

89. Путь Peugeot к успеху лежал через кухонный стол (Peugeot)

Техническая специализация может стать основой для широкого спектра инноваций.

Обладаете ли вы техническими знаниями, которые можно использовать на другом рынке?

90. Вы слышали о продавце, ювелире и адвокате? (Brillo)

Инновации часто являются результатом смешения разных навыков и умений для создания чего-то нового.

Какие профессиональные навыки вы могли бы совместить, чтобы создать что-то новое?

91. Диабет и Patio – история внутри истории (No-Cal Cola и Diet Pepsi)

Вам необязательно быть первыми на рынке, чтобы добиться успеха.

Можно ли стать последним участником существующего рынка и все равно выиграть?

92. Сложный клиент (Duchy Originals)

Даже при наличии хорошей идеи, возможно, придется пробовать снова и снова, прежде чем вы преуспеете.

Есть ли у вас идея, которая заслуживает второго шанса?

93. Музыка всегда с тобой – благодаря одному председателю, любителю оперы (Sony Walkman)

Иногда то, чего хочет председатель лично для себя, может быть именно тем, чего хочет рынок.

Есть ли у вас личная страсть, которая, возможно, поможет выйти победителем?

Нахождение новой рыночной ниши и реновация

94. Бренд, который выздоровел (Lucozade)

Новый взгляд на ваш бренд может поспособствовать росту.

Как можно переосмыслить то, что лежит в основе вашего бренда?

95. Ковбой и рубиново-красные губы (Marlboro)

Бренд можно изменить, чтобы дать ему новую жизнь.

Как вы могли бы изменить свой бренд (находящийся в упадке)?

96. Когда деталь конструктора встретилась с силой (Lego и Star Wars)

Кобрендинг (и лицензирование) может помочь вашему бренду обрести второе дыхание.

С кем вам следовало бы посотрудничать?

97. История о сказочниках со счастливым концом (Disney)

Бренды могут извлечь выгоду из конструктивной критики.

Как вы добиваетесь того, чтобы слышать критику и реагировать на нее (какой бы болезненной она ни была)?

98. Авиакомпания Ryanair и переломный момент в ее истории (Ryanair)

Бренды должны развиваться.

Как вы могли бы поспособствовать изменениям, сохранив основную идею?

99. Перезагрузка резиновых сапог (Hunter)

Новая целевая аудитория может помочь омоложению старого бренда.

На кого еще мог бы ориентироваться ваш бренд?

100. Иногда ответ прямо у вас перед глазами (British

Airways)

Иногда исследования прошлого бренда являются хорошим источником вдохновения, когда вы хотите его оживить.

Что из прошлого вашего бренда можно вернуть к жизни?

101. История двух магазинов (Banana Republic)

Бренд должен решить, какая тематика является долгосрочной, а какая преходящей, – так он сможет адаптироваться соответствующим образом.

Основан ли ваш бренд на преходящей или на долгосрочной тематике?

Послесловие

Есть много хороших книг по теории сторителлинга, которые содержат практические советы и рекомендации, как и почему вы должны рассказывать истории. Как сделать истории более увлекательными и запоминающимися. Как структурировать сюжет и создавать персонажей. Как использовать лингвистические приемы, такие как «сила трех».

Эта книга никогда не собиралась с ними соперничать или играть роль конкурента – скорее я хотел рассказать истории и дополнить другие книги.

Если вы простите некую поэтическую вольность, я хотел стать менестрелем маркетинга или бардом брендинга, попутно развлекая и обучая, – хотя не умею петь и мои поэтические способности довольно скромные.

Но как и барды и менестрели прошлого, я всегда нахожусь в поиске новых историй, и, если у вас есть чем поделиться, дайте знать.

giles.lury@thevalueengineers.com

КОГДА ВЫ ДАРИТЕ КНИГУ, ВЫ ДАРИТЕ ЦЕЛЫЙ МИР

ХОТИТЕ ЗНАТЬ БОЛЬШЕ?

Заходите на сайт:

<https://eksmo.ru/b2b/>

Звоните по телефону:

+7 495 411-68-59, доб. 2261



ВАШ ЛОГОТИП
НА ОБЛОЖКЕ

ВАШ ЛОГОТИП НА КОРЕШКЕ

ОБРАЩЕНИЕ
К КЛИЕНТАМ
НА ОБЛОЖКЕ