

# Глава 1

## Товар, который привлекает

1. Чрезмерно соблазнительная вещь, перед которой нельзя устоять.
2. Продукт, сочетающий огромную функциональность с безмерным эмоциональным магнетизмом. 3. Товар, способный стимулировать мощный поток спроса. *<Из толкового словаря>*

### Zipcar — вперед к новой свободе

Это был вечер пятницы 14 февраля 2003 г. Скотт Гриффит направлялся домой после напряженного и полного событий дня. Совет директоров компании Zipcar избрал его новым CEO\* — в этот день он пришел на смену основательнице компании Робин Чейз.

Для 44-летнего Гриффита этот момент стал необыкновенно волнительным и вместе с тем вызывающим беспокойство. Он был счастлив вновь стоять у руля новаторской молодой компании, имея опыт двух предыдущих назначений, когда одна из руководимых им фирм имела успех, а вторая пошла ко дну. Кроме того, он обожал компанию Zipcar за ее уникальность и решительную амбициозность целей: коренным образом изменить взгляд людей на использование автомобилей, обеспечивая их возможностью сэкономить деньги, избежать

---

\* Амер. англ. Chief Executive Officer, или CEO (дословно — главный исполнительный директор; брит. англ. director general), — высшее должностное лицо компании (генеральный директор, председатель правления, президент, руководитель). Определяет общую стратегию предприятия, принимает решения на высшем уровне, выполняет представительские обязанности. *Прим. ред.*

множества трудностей и защитить окружающую среду, а главное, предлагая им удобную альтернативу — пользоваться автомобилем, не владея им. Как бы там ни было, но после упорной работы Робин Чейз и ее преданной команды (четырехлетних исследований, экспериментов, эволюции и борьбы) компания не чувствовала под ногами твердой почвы. Спрос, конечно, не был нулевым, но тем не менее он был низким — слишком низким, чтобы считать компанию надежной или рентабельной.

Будь Zipcar ракетой, она, конечно, оторвалась бы от земли, но едва ли смогла бы развить вторую космическую скорость. Снова и снова прерывался бы полет ракеты и она падала бы на землю, находясь под воздействием мощной силы притяжения, из-за которой трещат по швам и тонут более 80% новых компаний (то же относится и к новой продукции).

Все это было уму непостижимо. Члены совета директоров и команда разработчиков предлагали множество различных решений: снизить цены, запустить больше рекламы, предлагать бесплатные пробные членства, изменить расположение машин или дизайн сайта... По существу проблема была ясна, но ее решение оставалось загадкой.

Скотта Гриффита всегда поражала связь между технологическими переменами и спросом. Он рос в Питтсбурге в 70-е годы прошлого столетия и стал свидетелем коллапса местной экономики после того, как сталелитейную промышленность списали со счетов. Кроме того, он был прирожденным мастером на все руки, и самым приятным детским воспоминанием для него был момент, когда в возрасте 9 лет, взяв паяльник, он самостоятельно отремонтировал тостер («Мне просто повезло, что я не убил себя током»).

А сейчас компания Zipcar ставила перед Гриффитом похожую, но уже «взрослую» задачу: выяснить, почему у ракеты не получается развить вторую космическую скорость. Сможет ли он решить проблему прежде, чем компания исчерпает все свои финансовые ресурсы?

\* \* \*

Американцы обожают свои автомобили. Всем это известно, потому что каждый уважающий себя культурный комментатор считает своим долгом донести эту мысль до слушателя. И большинство обывателей с этим согласятся. В ходе опроса 2001 г. 84% американцев признались, что обожают свои автомобили, 12% сказали, что дали своим машинам имена, а 17% заявили, что покупают своим четырехколесным друзьям подарки на День святого Валентина. Да, американцы действительно обожают свои автомобили...

А если посмотреть с другой стороны?

Любят ли американцы преодолевать расстояния? Любят ли они ежедневные пробки, из-за которых резко снизилась популярность таких городов, как Атланта и Лос-Анджелес, или, может, им нравится ехать со скоростью 8 км в час по Лонг-Айлендской автостраде в Нью-Йорке (иногда ее еще называют «самой длинной парковкой мира»)? А может, им нравится чувствовать, как ветер играет их волосами и свистит в ушах, пока они пытаются маневрировать между автобусами, грузовиками, разбитыми такси и любителями занимать два места на парковке, катаясь по улицам Манхэттена, Чикаго и Филадельфии, наскакивая на одну яму за другой? Любят ли американцы медленно колесить по парковке в поисках свободного места или искать свой автомобиль среди тысяч таких же, если все же удалось до этого его припарковать? Нравится ли им платить страховые взносы, ремонтировать машину, оплачивать штрафы, регистрационные расходы и платить налоги? Или, может, им нравится играть в русскую рулетку со стоимостью бензина каждый раз, когда они приезжают заправиться?

Американцы, может, и любят свои автомобили. Но в этих отношениях есть и оборотная сторона медали, которая подчас уж очень напоминает ненависть...

Мэри Морган, журналистка из Энн-Арбор, очень много размышляла на тему любви и ненависти между американцами и их автомобилями. На самом деле она сама это пережила и уже на протяжении

достаточно долгого времени пыталась уговорить всю семью избавиться от своих автомобилей. В городе Энн-Арбор отличное транспортное сообщение, и любой член семьи Морган мог бы чудесным образом обходиться и без машины. Но, по словам самой Мэри: «Должна признать, что именно я затягивала весь процесс. Для меня машина — это привычка, как зависимость, от которой очень сложно отказаться, поэтому я очень медленно шла к тому, чтобы полностью отказаться от автомобиля... это сродни никотиновому пластырю, когда пытаешься бросить курить. Одной из причин моего нежелания расставаться с машиной было ощущение свободы, которое дает мне автомобиль, и боязнь того, что без него я окажусь в западне».

Из всех слов, сказанных Морган и описывающих ее отношение к машине, самым главным, наверное, является слово «зависимость». Это именно то слово, что мы используем для описания отношений, которые изжили себя, кажутся нам разрушительными и от которых мы пытаемся освободиться... но у нас почему-то не выходит. И именно из-за этой зависимости миллионы американцев покупают автомобили: не потому, что они обожают машины и все те проблемы, которые идут с ними в комплекте, а потому, что машина — единственный способ почувствовать свободу, которую они *на самом деле* любят.

Великие создатели спроса — люди особенные. Отчасти это связано с тем, что они понимают, что вещи, которые мы покупаем, и вещи, которые мы *хотим* купить, не всегда одно и то же. В действительности между ними зачастую лежит огромная пропасть — и именно в этой пропасти и находится возможность создания спроса.

К сожалению, преобразование такой возможности в настоящий спрос зачастую граничит с фантастикой.

В 70-е, 80-е и 90-е годы, когда разливы нефти, скачки цен, кризисы в разных странах, дефициты поставок и угроза глобального потепления открыли людям глаза на опасность нашей зависимости от нефти, прогрессивные политические деятели и градостроители

постарались избавить население от автомобилей или по крайней мере снизить степень их использования. Они применили ряд инструментов: усовершенствовали городской общественный транспорт, создали свободные от автомобилей зоны и пешеходные торговые центры, установили ограничения на пользование автомобилями, жесткие налоговые рамки и правила для получения разрешений и расчета дорожных пошлин в условиях перегрузки, а также ввели усложняющие жизнь ограничения на парковку.

Как бы там ни было, большинство этих усилий не дали результатов. Миллионы людей говорят о том, что хотели бы освободиться от своей автомобильной зависимости, но практически ни один из них так и не совершил заветный поступок. (Газетный заголовок, которым агентство сатирических новостей Onion в 2000 г. попало прямо в яблочко, звучал так: «98% американских пассажиров общественного транспорта предпочитают, чтобы общественным транспортом пользовались другие».) Недостающей составляющей была исключительно привлекательная альтернатива — форма перемещения, которая избавляет от проблем, связанных с владением автомобилем, но при этом все так же гарантирует свободу, удобство и удовольствие, которое ценят в своих машинах американцы.

Политики любят повторять, что «нельзя победить на выборах, выставив малоизвестного кандидата», и что «даже непопулярный лидер может повторно победить на выборах, если его оппонент — посредственность». В мире спроса недостаточно просто определить недостатки существующего товара — необходимо создать альтернативу, которая будет приводить в восторг, соблазнять и мотивировать потребителей изменить свое поведение. Иными словами, новый спрос (всегда!) начинается с привлекательного продукта<sup>1</sup>.

Итак, в 1999 г. Робин Чейз решила бросить все силы на создание привлекательной альтернативы владению автомобилем.

Выпускница колледжа Уэллсли с опытом работы в сфере здравоохранения, обладательница степени МВА после окончания школы

менеджмента МИТ Sloan\*, Чейз, как убежденная защитница окружающей среды, уже давно была обеспокоена зависимостью американцев от их автомобилей, и ее волнение находило выход в серьезных статьях, пестрящих заголовками вроде «Органическое топливо — новая форма рабства». Но в отсутствие привлекательной альтернативы ее слова были лишь пустым звуком.

Затем в том же 1999-м, когда Чейз, взволнованная проблемой озеленения Америки, пыталась найти применение своим деловым талантам, она открыла для себя малоизвестный подход, который мог бы пригодиться ей для решения дилеммы с автомобилями, — «каршеринг», или групповое пользование автомобилем. Суть заключалась в том, чтобы убрать с дороги «лишние» машины, обеспечив нескольких людей, в частности городских жителей, одним автомобилем на всех.

Чейз понимала, что групповое пользование автомобилем могло обеспечить существенную экономию ресурсов. Меньше машин на дорогах значит меньше стали, резины, стекла и других материалов, задействованных в производстве. Меньше земельных ресурсов придется тратить на строительство автострад и парковок. И водители, пользующиеся «кооперативным» автомобилем, вряд ли поедут на машине в супермаркет, расположенный в соседнем дворе. Это, в свою очередь, снизит количество бензина, который затрачивается в веренице бесчисленных поездок, а также используется вхолостую в ожидании зеленого сигнала светофора и в поисках свободного места на парковке.

Некоммерческие услуги каршеринга уже предоставлялись на тот момент в нескольких городах Западной Европы, а также в некоторых американских городах, например в Портленде. Но, несмотря на свою благонамеренность, такие услуги, оказываемые за муниципальный счет, оказались неэффективными и неудобными. Ключи от машины хранились в централизованных механических ячейках; водительские журналы приходилось заполнять от руки. Если не брать в расчет

---

\* MIT Sloan школа менеджмента или MIT Sloan (англ. MIT Sloan School of Management) — известная международная бизнес-школа при Массачусетском технологическом институте в Кембридже, США. Прим. ред.

заядлых защитников окружающей среды, то спрос на такие услуги, как каршеринг, был практически нулевым.

Робин Чейз понимала, что заменив проблемы, связанные с владением автомобилем, на другие проблемы, она едва ли сможет создать новый спрос. С другой стороны, она знала, что ключом к решению ее задач, связанных с каршерингом, был интернет. Чейз не сомневалась, что экологические преимущества каршеринга были лучше всего заметны на фоне коммерческой организации, способной привлекать серьезный поток спроса от ключевых потребителей.

Вооружившись этим видением и взяв в помощники своего немецкого друга Антье Дэниельсона, она сумела привлечь средства на сумму 1,3 млн долларов от нескольких рисковых инвесторов и открыла офис в своем родном городе Кембридж. Вдвоем с Дэниельсоном они задались целью преобразить каршеринг из малосенькой ниши в массовое движение, способное оказать влияние на энергию нации и решить проблемы, связанные с защитой окружающей среды.

Муж Робин Чейз, Рой Рассел, был назначен новым техническим директором компании. Вместе с командой программистов они взялись за создание веб-приложения, предназначенного для бронирования автомобилей и их дальнейшего отслеживания. Машины должны были находиться в заранее оговоренных местах — в одном из окрестных гаражей или на местной парковке, — и любой зарегистрированный член компании мог с легкостью — лишь несколькими нажатиями мыши — найти в интернете и забронировать любую свободную машину. Доступ к машине осуществлялся посредством оцифрованной карты. Счета должны были выставляться автоматически в режиме онлайн, минуя бумажную волокиту. Не требовалось заполнять никаких страховых форм — страховка включалась в почасовую оплату, — и даже стоимость бензина можно было оплачивать при помощи членской карточки, которая по функциям напоминала кредитку.

Такие нововведения существенно повысили функциональность каршеринга — первая часть уравнения привлекательности была решена. «Мы хотели, чтобы людям было так же просто получить доступ

к машине, как обналичить деньги в банкомате», — говорила Чейз, и новая система пользования автомобилями на базе веб-приложения существенно приблизила их к заветной цели. Один из клиентов как-то сказал: «Оформляя покупку автомобиля, я бы все еще заполнял бумажки — а так, взяв автомобиль в пользование, я проехал уже 100 км». Другой заявил восхищенно: «Вы избегаете прямого контакта с людьми — можно просто забронировать автомобиль через сайт». А третий клиент просто назвал систему Чейз «самым легким и самым дешевым способом перемещаться по городу».

Но одной лишь функциональности недостаточно, чтобы обеспечить привлекательность, магнетизм товара; эмоциональная заманчивость важна не меньше. Все это можно выразить в форме простого уравнения:

$$M = \Phi \times \mathcal{E}$$

Магнетизм = Функциональность × Эмоциональная заманчивость

С точки зрения функциональности, привлекательный продукт великолепен: он отлично работает; его может позволить себе практически любой человек, и он удобен; кроме того, он решает определенные жизненные трудности. Но одна лишь функциональность не сделает продукт привлекательным — в конце концов, MP3-плеер, созданный компанией Creative Zen или любым другим производителем, проигрывает мелодии практически так же хорошо, как это делает iPod. Эмоциональная связь тоже очень важна — в случае с iPod эта связь достигается благодаря сочетанию ряда уникальных характеристик, включая умопомрачительный дизайн, великолепный и удобный в использовании интерфейс, а также систему поиска, покупки и управления по большей части универсальным, простым и развлекательным контентом. Именно поэтому на одного человека с обычным MP3-плеером, который, глядя на него, скажет: «Он работает» или: «Нормальное устройство», найдется десять человек с iPod, которые скажут: «Я его просто обожаю!»

Понимая это, Чейз также много думала о названии для компании, которое, как известно, стало бы ключом к формированию восприятия бренда. Вместе с Дэниельсоном они придумали несколько возможных вариантов названий и начали опрашивать прохожих на улицах Бостона, чтобы узнать их мнение. Одно из названий — Wheelshare — практически сразу же списали со счетов, поскольку уж очень оно было похоже по звучанию на слово *wheelchair*<sup>\*</sup>.

Следующим на очереди было название U.S. Carshare. Когда люди на улицах слышали это название, то, к великому удивлению Чейз, у большинства прохожих оно вызывало скрытое чувство отвращения к самой концепции группового пользования автомобилем. «Само это слово заставляет людей нервничать», — потом объяснила она.

«...Они чувствуют себя так, как будто их наказали и велели ждать своей очереди. Поэтому именно тогда я запретила своим сотрудникам использовать слово „каршеринг“. Это слишком интимно. Мы же не называем боулинг „совместным использованием ботинок“. С таким названием, я думаю, мало кто согласился бы в него играть».

Для идеалистки Робин Чейз слово «каршеринг» ассоциировалось с коллективной и спасительной для мира добродетелью — но для среднестатистического американца это слово звучало не просто странно, но еще и неприятно. Чейз сумела услышать свою аудиторию, и об этом слове все забыли.

В конечном итоге Чейз назвала компанию Zipcar — словом, которое ассоциируется с такими ощущениями веселья и необремененности, как скорость и удобство, — и придумала слоган: «Колеса, когда они вам нужны». Ее небольшой автомобильный парк — причудливые светло-зеленые автомобили Volkswagen Beetle, которые она выбрала за их модный внешний вид и символическую связь с экологией, — появился сначала на улицах Бостона, потом в Вашингтоне, а потом и в Нью-Йорке. Работа компании Zipcar, казалось, была отлажена.

---

\* *Wheelchair* — в пер. с англ. «инвалидное кресло-коляска». Прим. перев.

А в ответ — тишина. Это самое страшное слово в мире создания спроса.

Или почти тишина. За первый год зарегистрировалось всего 75 человек. Между 1999 и 2003 гг. Zipcar росла стабильно, но очень медленно — в трех городах насчитывалось 6000 членов и 130 машин.

Робин Чейз старалась подходить к работе креативно, чтобы наделить многострадальный продукт более ощутимым магнетизмом. Он обыгрывала социальную миссию Zipcar, стремясь создать шумиху среди молодежи города, которая разделяла ее заботу об окружающей среде. Она выпустила бюллетень компании, используя такие созидательные приемы, как конкурс «Придумай подпись к фотографии» и письма от читателей с описанием самого удивительного события, связанного с Zipcar. «Стоит потребителям почувствовать себя частью общего дела, как они начинают хотеть вашей победы не меньше, чем вы сами», — отметила Чейз. Она пригласила всех участников на ужин в складчину и была полна энтузиазма, несмотря на то, что на ужин пришли лишь 25 человек. Важнее то, считала она, что «где-то в мире есть 4000 человек, которые сидят и думают: „Круто! Я — часть компании, которая устраивает совместные ужины!“»

Все вышеописанное было очаровательно и здорово. Но все эти уловки, к сожалению, не сумели стать пусковым механизмом, способным спровоцировать огромный спрос. До прибыльного бизнеса было еще очень далеко. Приверженная своему «зеленому» видению глубже, чем когда бы то ни было, Робин Чейз не теряла оптимизма. Она шутила, говоря, что ее миссия — мировое господство, и что она будет считать компанию Zipcar успешной только тогда, когда против них подадут антимонопольный иск. Но на самом деле мечтой всей ее жизни было внедрить систему Zipcar в таких странах, как Китай «прежде, чем каждый ребенок будет смолоду лелеять американскую мечту: „Когда я вырасту и мне исполнится 17 лет, у меня будет собственная машина“». Затем она добавила: «Честно говоря, я не сомневаюсь, что все именно так и будет».

Но месяцы шли, и инвесторы Чейз начали терять терпение. Они волновались, что их рьяного СЕО-активиста больше заботило спасение мира, чем получение достаточной прибыли от инвестиций. В 2003 г. в последнюю минуту сорвалось дополнительное финансирование на 7 млн долларов, требуемое для проведения финансовых операций Zipcar. И, несмотря на то, что Чейз удалось найти альтернативный источник вливаний, совет директоров был сыт по горло. Робин Чейз, чьи видение, креативность и энергия были душой и сердцем Zipcar, была снята с должности, и бразды правления были переданы Скотту Гриффиту.

\* \* \*

Гриффит работал в таких компаниях, как Boeing и Hughes Aircraft, а также в двух высокотехнологичных стартапах — несмотря на успех первого (Information America), второе предприятие (Digital Goods) стало одним из первопроходцев на рынке электронных книг, потерпевших неудачу. Гриффит также являлся партнером и директором нескольких стратегических инвестиционных компаний со связями в мире частных инвестиций, что было немаловажным преимуществом для фирмы, остро нуждающейся в финансировании (это проблема многих компаний, таких как Zipcar, которые стремятся расти и развиваться).

Но, как бы там ни было, первостепенная задача, стоявшая перед Гриффитом, была далека от финансирования. Продукт компании Zipcar, разработанный Робин Чейз и ее командой в 1999–2003 гг. (назовем его Zipcar 1.0), был, бесспорно, намного более привлекательным, чем первоначальная услуга группового использования автомобилей. Но нестабильный рост продаж компании показал, что ей не хватало определенных качеств, критичных для стимулирования действительно большого спроса. И самый большой вопрос во всей этой истории звучал просто: «Почему?..»

Основная работа Скотта Гриффита заключалась в создании усовершенствованной версии Zipcar 2.0 — продукта, перед которым невозможно было бы устоять и о котором мечтала Робин Чейз, но, к сожалению, не смогла создать. Таким образом, необходимо

было расширить образ Zipcar — вывести его за пределы экологических проблем и сделать акцент на способности компании улучшить качество повседневной жизни любого городского жителя. «Этот выбор должен был полностью изменить уклад жизни людей, — заявил Гриффит, — ведь, по сути, вы пытаетесь отговорить их от услуг, которые они уже на протяжении 100 лет из года в год получают от автомобильных поставщиков». Требовалось придумать что-то столь грандиозное и невероятное, чтобы это предприятие стало жизнеспособной компанией, или, как сказал член совета директоров Питер Альдрих, просто надо было «превратить политическое движение в компанию».

Это может показаться странным, но первое, что сделал Гриффит, — на корню оборвал запланированные мероприятия по расширению бизнеса. «Нам требовалось проверить работу бизнес-модели на уровне города, — объяснил он. — Компания еще толком не продумала стратегию для получения прибыли».

Голову переполняли мысли со всевозможными теориями о том, что требовалось компании Zipcar, чтобы сделать резкий рывок в сторону роста. Некоторые выступали за наступательный маркетинг и агрессивную кампанию; возможно, рекламные щиты, постеры, реклама на радио и телевидении, воспевающие преимущества Zipcar, сумеют убедить людей попробовать данный тип услуг. Другие предлагали прибегнуть к влиянию свободных медиаресурсов, устраивая рекламные мероприятия и обмениваясь сообщениями в рамках интервью и статей, которые бы взвивали к гражданским эмоциям и экологическим ценностям людей. С другой стороны, нашлись люди, которые выступали за классические модели мерчандайзинга — купоны для получения скидки, бесплатные пробные членства, киоски для регистрации в Zipcar неподалеку от станций метро и внутри торговых центров.

Вместо этого Гриффит решил, что пришло время «заглянуть в головы» потребителей. Чтобы выяснить, почему продукции компании Zipcar не хватало привлекательности, Гриффит сформировал несколько фокус-групп из людей, занимающих выжидательную позицию, которые знали про Zipcar, но по определенным причинам

не пользовались ее услугами. Какая мотивация повлияет на *их* решение стать частью проекта Zipcar? Гриффит внимательно слушал замечания потребителей, уделяя особое внимание конкретным факторам, которые заставляли этих нерешительных людей сомневаться. В процессе он понял, что *сам по себе рост*, если направить его в нужное русло, мог избавить людей от всевозможных трудностей, связанных с совместным использованием автомобиля, тем самым существенно укрепив существующий образ компании.

Поскольку каждый конкретный город располагал лишь несколькими автомобилями Zipcar, потенциальные водители с грустью отмечали, что по вечерам и на выходных, когда спрос был наибольшим, взять напрокат автомобиль было чем-то из области фантастики; кроме того, зачастую ближайший автомобиль был припаркован в 10–15 кварталах от дома. Для некоторых, возможно, это несущественная мелочь, но для большинства потребителей дополнительные полчаса к прокатному времени — весомая причина, чтобы не иметь дел с компанией Zipcar.

Как сказал нам один из клиентов Zipcar: «Если бы ближайшая машина Zipcar находилась дальше, чем в двух кварталах от моего дома, я был бы расстроен необходимостью преодолевать такое расстояние среди ночи». Другой клиент сказал: «Если, выйдя из дома, я не могу дойти до машины за пять минут, я ни за что в жизни не соглашусь на эту авантюру». А ведь их устами глаголет мнение абсолютного большинства.

В связи с этим компания столкнулась со всем известной «проблемой курицы и яйца». Как сделать парк автомобилей Zipcar большим — а значит, и популярным, — если непопулярность Zipcar изначально ограничивала количество доступных для потребителя автомобилей?

Гриффит нашел гениальное решение головоломки — он подошел к ней с другой стороны. Его осенило, что ключом к будущему Zipcar была *плотность*. Необходимо было парковать автомобили рядом с клиентами, чтобы услуги компании стали действительно выгодной

альтернативой владению автомобилем. Если в Бостоне, скажем, 200 000 клиентов Zipcar и 8000 автомобилей, то это, конечно, не проблема. Реальной проблемой для компании была необходимость *смоделировать* такой уровень наполнения, когда на самом деле масштабы организации были намного меньше.

Чтобы добиться такого результата, Гриффит решил бросить все силы на отдельные тщательно выбранные места размещения автопарка Zipcar. Как по взмаху волшебной палочки — новый подход вдруг начал генерировать спрос.

Вместо того чтобы пытаться растянуть автопарк по обширному периметру целых городов, Zipcar объединяла автомобили в достаточно плотные кластеры, размещая их в конкретных городских районах с типичными клиентами Zipcar — молодыми, технически грамотными и бережливыми людьми, которым небезразличны проблемы окружающей среды. Концентрируясь на районах, где отмечались скопления подходящих под эту характеристику потребителей, компания Zipcar могла создать видимость плотности, несмотря на маленькую базу.

За каждой отдельной улицей Zipcar закрепляла команду для продвижения образа компании «квартал за кварталом, индекс за индексом» и запуска ярких маркетинговых кампаний, персонализируемых под характеристики и потребности каждого отдельного района. В одном из районов Вашингтона, переполненном молодыми специалистами-пешеходами, компания Zipcar поставила изношенный диван, разместив на нем знак с надписью «Для этого вам потребуется Zipcar». Студенты из многочисленных университетов Бостона однажды увидели, что Т-образная развязка была полностью увшана плакатами компании Zipcar, на которых говорилось: «Секс — 360 часов в год. Поиск места для парковки — 450 часов в год. А вам не кажется это странным?»

Zipcar очень чутко реагировала на колебания спроса. Разные районы получали разные типы автомобилей: по размышляющему об экологии Кембриджу ездили гибридные автомобили Prius, в то время как фешенебельный район Бостона Beacon Hill был насыщен

Volvo и BMW. «Мы стали похожи на кофейню или химчистку, — вспоминает Гриффит, — местечковая компания, предлагающая услуги для удовлетворения потребностей местного масштаба». Компания Zipcar с завидным упорством старалась определять различные *типы* потенциальных клиентов, индивидуализируя предлагаемую продукцию и придумывая различные комбинации для удовлетворения потребностей каждого отдельного клиента.

Что еще важнее, локально направленная стратегия позволила обеспечить «мгновенную плотность»: целевые районы пестрили автомобилями компании Zipcar, делая их узнаваемыми и обеспечивая наиболее легкий доступ. Расчеты не оставляли никаких сомнений: если разместить одну зону охвата Zipcar протяженностью примерно 10 кварталов в районе наподобие центрального Кембриджа, то среднестатистическому потребителю потребуется 10 минут, чтобы добраться до машины. При наличии 7 парковочных зон Zipcar пешая прогулка клиента сокращалась до 5 минут; при наличии более 20 зон машина находилась в шаговой доступности. С приумножением зон охвата предоставляемая клиенту ценность взлетала до небес.

Стратегия «мгновенной плотности» Гриффита запустила движение компании вверх по спирали роста. В целевых районах люди уже настолько привыкли видеть на улицах автомобили Zipcar, что начинали обсуждать их со своими друзьями. Как только ряды Zipcar пополнялись критической массой местных жителей, компания расширялась до очередного района... затем охватывала следующий.

Правда о спросе и человеческой природе поражает: мы всегда позволяем маленьким вещам влиять на принятие больших решений. Клиенты Zipcar экономят тысячи долларов в год по сравнению с владельцами автомобилей, и это уже не говоря про бесконечные часы, которые владельцы автомобилей тратят на всякого рода трудности, связанные с парковкой, техническим обслуживанием, ремонтом и страхованием. Но катализатором для принятия решения в пользу Zipcar является лишь тот факт, что машина находится не в 10, а в 5 минутах ходьбы от дома. Пятиминутная разница, как оказывается, и есть тот

незначительный пусковой импульс, который подчас важнее огромной финансовой экономии.

Когда компания отметила тысячного клиента, люди незаметно для себя начали поддаваться магнитическим качествам Zipcar и рассказывать о них друзьям, родственникам и знакомым. «Больше не надо тратить 80 долларов и убивать время на поездки и бумажную волокиту, чтобы взять напрокат машину, если мне необходимо навестить друзей за городом, — поделился с нами один из клиентов. — Сегодня я могу просто запрыгнуть в ближайшую машину Zipcar и провести больше времени с друзьями, заплатив при этом вдвое меньше».

«Моя жена — профессиональный фотограф, — сказал другой клиент. — Она пользуется услугами компании Zipcar 3 или 4 раза в месяц для перевозки оборудования, необходимого для съемки свадеб. В противном случае ей пришлось бы купить машину — это огромное и ненужное вложение средств, без которого можно обойтись».

«Zipcar позволяет нам делать то, что раньше мы делать не могли, — резюмировал третий. — Мы перестали прибегать к услугам доставки продуктов питания и экономим деньги, покупая ящик вина вместо одной-двух бутылок. На прошлой неделе мы привезли домой новогоднюю елку, привязав ее к крыше автомобиля Zipcar. Попробуйте проделать *такое* на метро!»

«Я обожаю ездить на автомобилях Zipcar на деловые встречи, — добавил еще один. — Мои клиенты всегда интересуются. Им эта идея кажется классной!»

Воодушевленный внезапным всплеском роста, Гриффит вскоре придумал иные способы достижения мгновенной плотности в целях повышения привлекательности продукта, в процессе чего ему удалось привлечь в Zipcar и новых клиентов.

Один из подходов предполагал партнерство с университетами — автомобили предоставлялись в пользование студентам и факультету. Большинство колледжей прекрасно вписывались в целевой демографический охват Zipcar: они представляли собой плотнонаселенные общины с большим количеством молодых, технически подкованных

людей в затруднительном финансовом положении, которым небезразлична судьба окружающей среды и которые нуждались в автомобиле, чтобы периодически выезжать на экскурсии и по другим делам. При этом администрация университета, как правило, тратила безмерное количество времени, чтобы уладить все вопросы, связанные с транспортировкой студентов, — особенно часто проблемы возникали с парковкой. Поэтому они были рады любой программе, которая помогла бы уменьшить все эти «автомобильные» сложности. («Клиенты» — это не просто конечные потребители продукта. Zipcar превратила деканов университета в «клиентов», предоставив им водителей для студентов. Спрос — это сложная игра, в которую можно играть сразу на нескольких уровнях.)

В 2004 г. Гриффит заключил договор с колледжем Уэллсли также на выгодных условиях — водителям, которым еще не исполнился 21 год, автомобиль Zipcar предоставлялся в пользование со скидкой на страхование. Статистика соблюдения правил безопасности была настолько ошеломляющей, что Гриффит тут же сообщил об этом страховой компании Liberty Mutual и убедил их предложить еще более выгодную ставку для трех других колледжей. Когда страховая компания вновь осталась довольна результатами, Гриффит умело использовал этот козырь для заключения ряда новых сделок.

На сегодняшний день компания заключила партнерские соглашения с более чем 150 колледжами и университетами, которые открывают перед Zipcar огромные долгосрочные перспективы роста спроса. Студенты в возрасте до 25 лет приходят в восторг, когда узнают, что подходят для регистрации в компании Zipcar, в то время как в большинстве классических компаний по прокату автомобилей студентам *ни за что не дадут* напрокат автомобиль. Но когда эти студенты окончат университет, станут ли они автоматически клиентами Hertz или Avis или же в силу привычки, а может, из благодарности, останутся лояльными клиентами Zipcar? Zipcar надеется на последнее.

Гриффит также начал позиционировать машину Zipcar как «корпоративный автомобиль» для малого бизнеса, которому время

от времени требовалось средство передвижения — забрать клиента, например, или нанести визит с предложением о продаже. Такой новый вариант использования расширил горизонты спроса на продукцию Zipcar, переведя его в новое измерение — измерение времени. Большинство ключевых клиентов Zipcar нуждаются в автомобилях по вечерам и на выходных, в связи с чем в рабочие часы машины стоят и пылятся на парковке. Малый бизнес и корпоративные клиенты, поддержкой которых заручились Гриффит и его команда, как раз заполнили этот пробел (с 9 до 17 часов), превратив дневное время в «золотую жилу» для Zipcar, способствуя улучшению финансового положения компании. К концу 2010 г. клиентский список Zipcar пополнился еще 8500 предприятиями. Сегодня они приносят компании Zipcar 15% от общего дохода — и этот процент неуклонно растет.

Плотность стала ключевым фактором для обеспечения привлекательности продукции Zipcar 2.0. Но Гриффит также сумел внести и другие корректизы, устранив пугающие потенциальных клиентов сложности. К примеру, раньше клиентам Zipcar необходимо было вносить оплату за каждый пройденный километр каждый раз, когда они брали напрокат автомобиль. Счетчик, на котором накручивались километры, вселял в них ужас, поскольку с каждым новым километром отсчитывались и деньги. В версии Zipcar 2.0 в каждую поездку было включено 290 бесплатных километров.

В своем новом обличье мечта Робин Чейз о каршеринге, способном выйти на массовый потребительский рынок, сегодня, наконец, начала подавать признаки жизни. Сохраняя эмоциональную привлекательность модного и экологически безопасного товара, автомобили Zipcar стали притягивать людей как магнитом, избавляя их от проблем, связанных с владением автомобилем. Как сказала одна клиентка: «Мне, конечно, нравится быть одной из „зеленых“ и помогать окружающей среде, но я вам точно скажу, что яучаствую в этом проекте только потому, что больше „зелени“ в итоге оказывается в моем кармане». Она выражает мнение многих людей: практически каждый клиент компании Zipcar,

с которым нам доводилось общаться, упоминает в качестве основных преимуществ удобство и доступность нашей услуги, при этом помочь окружающей среде стоит в рейтинге лишь на последнем месте.

Даже те трудности, которые едва ли можно предугадать, решаются системой Zipcar. Один из клиентов сообщил об утрате карточки Zipcard на половине прокатного срока (он переезжал с одной квартиры на другую и, скорее всего, уронил карточку, пока переносил коробки). Он позвонил в компанию Zipcar и узнал от сотрудника, что запасная карточка спрятана в машине. Отыскав карточку, он тут же активировал ее через телефон.

И еще одна история, рассказанная нью-йоркской клиенткой компании:

«Однажды я, мои родители и дети решили поехать на экскурсию в колониальный Уильямсбург. Мы сели на поезд до Вашингтона, предварительно забронировав в городе минивэн Zipcar. Я решила воспользоваться услугами компании вместо обычного проката автомобилей, поскольку в финансовом плане это было дешевле — принимая во внимание бензин, страховку и количество километров, которое нам предстояло проехать. Но потом я получила электронное письмо, в котором говорилось, что, согласно графику, минивэн подлежал техническому обслуживанию именно в эти дни. Я позвонила в компанию Zipcar, объяснила ситуацию, после чего услышала: „Хорошо, мы изменим график технического обслуживания, чтобы вы могли воспользоваться машиной в ваши выходные“.

Итак, они изменили график, открыв доступ к машине, но другой клиент успел зайти в интернет раньше меня и практически увел машину у меня из-под носа. Тогда я снова позвонила в компанию Zipcar, а они, в свою очередь, позвонили своему клиенту и объяснили ситуацию: „Понимаете, другая наша клиентка забронировала автомобиль раньше...“ Они сделали все возможное, чтобы я могла воспользоваться конкретной машиной в конкретный уик-энд. В итоге я получила шикарный автомобиль и семейная поездка была спасена. Я обожаю их за это».

Далее мы изучим критическую роль, которую в создании спроса играют *закадровые характеристики* — то есть факторы, которые

большинством клиентов не замечаются или о которых вообще никто не думает, а ведь именно эти факторы оказывают непосредственное влияние на легкость, удобство, доступность, гибкость продукта и приводят потребителей в восторг. В какой-то степени Zipcar до сих пор держится на плаву еще и потому, что направляет все закадровые характеристики в нужное русло. Высокая плотность в районах Zipcar гарантирует удобство и доступность автомобилей, которые всегда содержатся в чистоте и подлежат регулярному техническому обслуживанию. В автомобилях предусмотрены чипы радиочастотной идентификации и приборы глобальной навигационной спутниковой системы (GPS), которые всегда определят местонахождение автомобиля. Но самое главное — людям не приходится беспокоиться о классической бумажной волоките, связанной со страхованием автомобиля.

В результате на рынке появляется поистине привлекательный продукт. Когда мы спрашивали клиентов компании Zipcar, рассказывали ли они о компании своим друзьям или знакомым в прошлом месяце, баснословные 88% ответили положительно — на целых 28 пунктов выше, чем главная конкурирующая компания по прокату автомобилей; и 80% согласились с утверждением «Я обожаю эту продукцию» — что на 30 пунктов выше, чем у ближайших конкурентов.

Когда журналистка Мэри Морган после многолетней борьбы со своей автомобильной зависимостью наконец-то решилась отказаться от машины и дать шанс компании Zipcar, одной из причин ее решения стала именно *плотность*: она зарегистрировалась, как только автомобиль Zipcar был размещен в 10 минутах ходьбы от ее дома. Но были также и другие причины:

«У Zipcar все очень просто. Здесь предусмотрена оплата 25 долларов за регистрацию и 50 долларов — в качестве ежегодной оплаты членства. Кроме того, вы платите 8 долларов в час за пользование автомобилем. Вам необходимо забронировать автомобиль онлайн — этот процесс занял у меня

не более 5 минут, — но если окажется, что автомобиль нужен вам дольше, чем вы предполагали, вы можете позвонить и продлить время пользования. Машины можно бронировать и использовать круглосуточно 7 дней в неделю.

Мое первое путешествие с Zipcar было впечатляющим, хотя я и взяла машину исключительно в бытовых целях. Машина находилась именно в том месте, на которое указала компания Zipcar в своем электронном письме, — хотя первоначально я пришла не туда, но, к счастью, проходящая мимо женщина знала, где припаркованы автомобили Zipcar. Карточка Zipcard, которую я также получила по почте, по виду была очень похожа на кредитную карту, и она отлично справлялась со своими функциями: я приложила ее к метке, четко обозначенной в правом верхнем углу лобового стекла, и двери открылись. Ключи от машины лежали в отделении между передними сиденьями. Машина была относительно чистой, как внутри, так и снаружи, в ней не пахло ни дымом, ни мокрыми собаками, и бак был наполовину полон.

Я уже говорила, что вам не надо платить за бензин? А еще за страховку и техническое обслуживание?..»

Безупречное удобство Zipcar превращает неопределенную и неоформленную *потребность* миллиона американцев (потребность в мобильности без лишней суеты, которую мы воспринимаем как данность) в конкретный осуществимый *спрос* на что-то абсолютно новое: способность быстро и удобно получить машину, не являясь при этом ее владельцем.

Что еще более удивительно, такое преобразование сопровождалось кардинальными психологическими переменами со стороны клиентов Zipcar. Однажды попробовав услугу Zipcar, Морган сейчас удивляется: «Как я могла ассоциировать свободу с бременем в виде дорогущего автомобиля весом почти полторы тонны, который к тому же оказывал пагубное воздействие на окружающую среду, хотя использовался, по большому счету, только одним человеком?»

Благодаря Zipcar понятие свободы для Мэри Морган изменилось. Но, что еще важнее, *у нее появилась ранее не испытанная потребность* — потребность, которую Zipcar создает и мгновенно удовлетворяет.

Вот вам история создания спроса в двух словах.

\* \* \*

В настоящее время, благодаря Zipcar и ее привлекательному продукту, все больше американцев с легкостью расстаются с автомобилями. Там, где сегодня успешна Zipcar, провалилось не одно поколение благонамеренных социальных инженеров. Тем не менее им удалось создать абсолютно новую форму спроса — и это уже не говоря про одну из самых быстрорастущих компаний. С 2002 г. ежегодный прирост доходов компании Zipcar составляет 92%. Сегодня свыше 7000 автомобилей Zipcar обслуживаются приблизительно 400 000 частных лиц и 8500 корпоративных клиентов в более чем 50 городах и более чем 150 университетах в США, Канаде и Лондоне. Тысячи клиентов компании полностью отказались от своих личных автомобилей. Компания Zipcar превратилась в бизнес на 131 млн долларов, который, по прогнозам, к 2020 г. станет бизнесом на миллиард.

Насегодняшний день 13 миллионов людей живут в 10 минутах ходьбы от того места, где припаркован автомобиль Zipcar (только в Нью-Йорке в эксплуатации находится более 4,5 миллиона автомобилей. В ходе недавнего интервью СЕО компании Скотт Гриффит отметил: «95% людей в 15 самых крупных городах Америки не нуждаются в личном автомобиле. Если бы мы сумели привлечь всего лишь 5% от их общего количества, то наша клиентура пополнилась бы на миллион, а наш бюджет — на миллиард. Мы уже охватили многие районы, например в Бруклине, Вашингтоне и Кембридже, где 10–13% населения старше 21 года являются членами сообщества Zipcar. И их число продолжает расти».

Как бы там ни было, Zipcar все еще сталкивается с некоторыми трудностями. В конце 2010 г. компания в целом практически достигла уровня рентабельности (она получала прибыль в каждом из своих наиболее успешных городских расположений). Для привлечения новых типов клиентов и укрепления своих финансовых показателей Гриффит и его команда планируют запустить несколько новых инновационных проектов.

К примеру, Zipcar тестирует проект, предусматривающий концентрацию машин у пригородного вокзала, — таким образом, деловые

люди, которые вынуждены выезжать на встречи в пригород, смогут с легкостью преодолевать «финишную прямую». Кроме того, компания также предоставляет правительственным организациям услуги по управлению автопарком. Самая крупная сделка была заключена с муниципальным правительством Вашингтона, которое, как сообщается, заплатило компании Zipcar 1500 долларов в качестве разового платежа за установку программного обеспечения и приборов в городские автомобили и продолжает ежемесячно отчислять 115 долларов в качестве эксплуатационного сбора за каждый автомобиль. Вашингтон уже продал более 100 автомобилей, которые находились в собственности города, сократив расходы на 1,1 млн долларов. Главный ингредиент в этом продукте — интеллект компании Zipcar, обслуживающий абсолютно новый вид клиентов и стимулирующий абсолютно новый прибыльный спрос. Как любит говорить Скотт Гриффит: «По сути, мы являемся одновременно ИТ и маркетинговой компанией — просто у нас, помимо всего прочего, есть еще и автомобили».

В ближайшие годы лидерство компании Zipcar на рынке каршеринга столкнется с трудностями конкуренции. Гигант индустрии проката автомобилей Hertz уже начал двигаться в этом направлении, создав бизнес, очень похожий на Zipcar, — Connect by Hertz на сегодняшний день уже запущен в Нью-Йорке, Лондоне и Париже. Очень интересно посмотреть, как будет проходить эта схватка титанов. За плечами у Hertz — узнаваемость марки, масштаб и финансовые ресурсы. Но у компании Zipcar преимущество длиной в десятилетие, а также огромная плотность. Начиная с 2010 г. Zipcar насчитывает 158 расположений (имеется в виду парковок) в Бостоне, тогда как у Hertz — всего 7. Если бы вам потребовалось взять машину, чтобы решить пару-тройку дел, какая из компаний импонировала бы *вам*?

\* \* \*

Как объяснить успех компании Zipcar в создании привлекательного продукта и привлечении потока спроса, если все предыдущие попытки основать бизнес каршеринга проваливались?

Всему свое время, и Zipcar тому подтверждение. В конце 1990-х годов благодаря технологическим инновациям (включая интернет-коммуникации, беспроводные телефоны и смарт-карты), экономическим переменам (к примеру, повышенная неустойчивость цен на топливо), а также социальным тенденциям (скажем, стремительное формирование экологического сознания среди американской молодежи), формирование такого направления, как каршеринг, стало наконец-то возможным.

В этом смысле успех Zipcar кому-то может показаться предсказуемым — неизбежный результат внешних исторических событий. Но внешность бывает обманчива.

А вот обстоятельства не обманешь. Но создание спроса предполагает нечто большее. Робин Чейз отличалась поистине глубокой проницательностью. Строительство своей компании она начала не изнутри, основываясь на стратегических и финансовых целях, а снаружи — исходя из непреодолимой пропасти между тем, что потребители покупали (автомобили в комплекте с затратами и проблемами), и тем, что они на самом деле хотели иметь (свободу мгновенной мобильности). Тем не менее Zipcar все равно балансировала на грани коллапса на протяжении долгих лет. Возможно, она так и пошла бы ко дну, если бы не Скотт Гриффит, который вместе со своей командой в конечном итоге придумал, какие корректизы потребуется внести в творение Чейз, чтобы компания сумела перейти невидимую грань, отделяющую непримечательный товар от товара-мечты.

Создатели спроса понимают, что спрос — безмерно хрупкая вещь. Отсутствие лишь одной критической переменной или брак только одной, но очень важной детали могут перечеркнуть тысячи часов работы, воображения и терпения. Именно поэтому великие создатели спроса полностью посвящают себя постоянным экспериментам — они находят и исправляют каждый потенциальный недостаток своего продукта и организационной модели.

Где-то на подсознательном уровне они понимают, что все возможно в мире спроса — ничто не вечно и не неизбежно.

## От непримечательного товара к товару-мечте: Wegmans — притягательные, как магнит, продукты

На дворе стоял май 1969 г. Молодой экономист, выпускник Гарвардского университета Дэнни Вегман заканчивал писать дипломную работу, представляющую собой анализ перспектив развития самого быстрорастущего ритейлерского сектора США — магазина уцененных товаров, или дискаунтера.

На тот момент феномен уценки был сравнительно новым. Огромная доля спроса на такие товары, как одежда, домашняя утварь, бытовая техника, мебель и игрушки все еще приходилась на универсальные магазины. Такие гиганты индустрии, как Toys'R'Us и Home Depot, еще только появлялись на горизонте. Но региональная сеть дискаунтеров под названием Wal-Mart — семейный бизнес — была на пороге своего 30-летнего периода расцвета, хотя до первичного публичного предложения акций ей оставался еще год. За 30 лет роста компания пускала в ход свои непревзойденные навыки мерчандайзинга, логистические системы и постоянную политику «удара по ценам», занимая лидирующие позиции то на одном ритейлерском рынке, то на другом.

К 1980-м гг. Бентонвилльский гигант\* положил глаз на совершенно иную отрасль — продукты питания. В руках компании было сильнейшее оружие — совершенно новый безупречный формат розничной торговли, названный суперцентром, который под одной крышей умещал и продукты питания, и промтовары. Вместо двух или трех магазинов семья могла посетить один такой суперцентр, чтобы сделать необходимые покупки, наслаждаясь при этом легендарно низкими ценами сети Wal-Mart на все приобретенные ими товары.

В 1969 г. до всех этих радикальных инноваций оставалось еще около 20 лет. Но молодой Дэнни Вегман уже над ними задумался.

---

\* В городе Бентонвилль располагается штаб-квартира компании Wal-Mart Stores — крупнейшего ритейлера на планете. *Прим. перев.*

Интерес Вегмана к этой конкретной теме не был академическим или теоретическим. Это был интерес личного характера. За последние несколько десятилетий его семья сумела основать сеть оригинальных и исключительно успешных продуктовых магазинов на северо-западе штата Нью-Йорк. Магазины Wegmans (легенда и символ этой местности) были в почете у потребителей и обеспечивали безбедное существование для целых поколений коммерсантов, задействованных в семейном бизнесе. И вот однажды дискаунтеры во главе с Wal-Mart начали уверенно прокладывать свою дорогу к успеху. Конечно, им на это потребовался бы не год и не два — было очевидно, что восхождение сети на пьедестал займет около двух десятилетий.

Дэнни Вегман понимал, что перспектива розничных торговцев в свете появления таких магазинов, как Wal-Mart была далеко не раздужной. Принимая во внимание «постоянно низкие цены» и огромный выбор товаров, Wal-Mart уже на тот момент выглядел как явно непобедимый соперник. А если добавить чуточку воображения, Вегман понимал, как выглядел продовольственный сектор того времени в глазах ненасытных и талантливых новаторов из Wal-Mart: безжизненная индустрия колоссальных размеров, в которой господствовала кучка унылых и явно устаревших компаний.

Что вы можете предпринять, когда непобедимый соперник целился в самое сердце вашего бизнеса?

Вегман напечатал последнее предложение своей дипломной работы — «Магазин массовой торговли со смешанным ассортиментом — самый серьезный конкурент, с которым когда-либо доводилось сталкиваться продовольственному сектору», — аккуратно извлек последнюю страницу из каретки печатной машинки и сложил свою готовую дипломную работу в конверт из оберточной бумаги, чтобы передать на проверку наставнику. Он вздохнул, провел рукой по непослушным завиткам рыжих волос и откинулся на спинку стула.

«Гениальный анализ, господин Эксперт, — сказал Дэнни сам себе, и на его лице появилась то ли гримаса, то ли усмешка. — Работа явно тянет на „отлично с плюсом“». Но настоящее испытание

еще впереди. *Что же мы будем делать, когда дискаунтеры все же выйдут на рынок?*»

\* \* \*

Не нужно много фантазии, чтобы понять, почему такой продукт, как iPhone со своим гламурным дизайном и выдающимися технологическими возможностями привлекает миллионы людей. Возможно, в какой-то степени даже легко будет понять (конечно, постфактум), каким образом такая модная и новаторская компания, как Zipcar, смогла сделать свой товар, повышающий качество жизни, исключительно привлекательным для тысяч молодых городских жителей. Но неужели люди способны настроиться на одну эмоциональную волну с *любым* продуктом — даже с таким земным и обыденным, как продуктовый магазин?

Если вам когда-нибудь представится возможность познакомиться с нашим другом Стивеном, произнесите при нем только одно слово: Wegmans, а затем просто наблюдайте, как один из самых красноречивых из известных нам аналитиков старается выразить словами всю свою любовь к сети продуктовых магазинов, в которых он уже не затоваривается так часто, как раньше.

Стивен живет в Бостоне, но вырос он в Рочестере на севере штата Нью-Йорк — в самом сердце региона, где расположились магазины Wegmans. И по сей день, хотя прошло уже 20 лет с тех пор, как были покинуты родные стены, он не может забыть эту ритейлерскую сеть. Если вы попросите Стивена мотивировать свою любовь к магазину, его зрачки сразу сужаются, руки начнут странно жестикулировать, а слова перестанут выстраиваться в связные предложения. «Это сложно объяснить, — скажет он, — ведь Wegmans действительно не похож ни на какой другой магазин, да и вообще ни на что больше не похож, если хотите знать. Когда я захожу внутрь, то создаваемое магазином впечатление (высокие потолки, приглушенный свет, огромные простирающиеся передо мной просторы свежих продуктов, проблеск кирпичных печей хлебопекарного отдела с одной

стороны, а с другой — холодильные установки с уже готовыми продуктами) просто невозможно описать словами!»

«Это не просто обычный супермаркет, каких тысячи, — продолжит он, — потому что в сравнении с Wegmans даже самый лучший магазин заставляет меня задуматься: „И это все?“ Он не похож на все эти европейские супермаркеты на открытом воздухе, потому что Wegmans — намного более опрятный и более гостеприимный магазин. Он чем-то напоминает зону ожидания у входа в великолепный тематический парк аттракционов, где продумана каждая мелочь — антураж задает настроение, переполняя вас восторгом и предвкушением чего-то грандиозного. Это похоже на атриум шикарного офисного здания или отеля. Хотя на самом деле он на все это не похож. Он похож... он похож только на Wegmans!»

Если вы задаетесь вопросом, может ли супермаркет быть привлекательным, просто вспомните Стивена. И мы знаем еще немало таких людей — в жизни эти обычные люди становятся крайне эмоциональными, когда речь заходит о Wegmans.

При посещении Wegmans, многое из того, что делает магазин уникальным и привлекательным, может показаться очевидным. Для начала, это огромный размер магазина: к примеру, в Wegmans, который мы недавно посетили в Буффало, помещается 26 рядов продуктов, и это уже не говоря про огромные секции, полностью отведенные под определенные товары — мясо, рыба, выпечка, гастрономические товары, замороженная продукция, сыры и оливки...

Помимо размера шокирует и ассортимент, который, наверное, в другой магазин и не поместится.

Во многих современных супермаркетах покупатель наблюдает скучный выбор приготовленных прямо в магазине продуктов, освобождающих вас от необходимости готовить ужин, — но в Wegmans мы насчитали по крайней мере 9 видов упакованных овощей, начиная от хрустящего картофеля с чесноком и розмарином до запеченной цветной капусты со шпинатом, а также поленты с пармезаном.

Во многих супермаркетах стало модно продавать уже упакованные контейнеры с суши — но в Wegmans мы лично наблюдали, как два шеф-повара суши-бара за 4,5-метровой стойкой при нас готовили огромное множество разных видов суши наряду с разнообразными японскими гарнирами, например салатами из водорослей и зелеными соевыми бобами.

Сегодня во многих супермаркетах можно купить даже экзотические фрукты: киви, манго и карамболу, — но в Wegmans они лежат рядом с хикамой, рамбутаном, черимойей, питайей, хурмой, тамариндом, кивано, белыми кокосами и папайей сорта марадол. А еще мы видели 12-метровый стенд с различными сортами чая... 9 видами грибов... 14 видами оливок... 300 сортами сыра...

Продолжать можно до бесконечности, но суть ясна: *поверхностные* достопримечательности, которые добавляют магазину Wegmans привлекательности, хоть и очевидны, но сокрушительны. Именно благодаря им в прошлом году сеть магазинов получила более 7000 писем от потребителей из других городов, *лишенных* радости посещать Wegmans, — в письмах люди умоляли руководство компании открыть такой магазин в их родном городе. Именно по причине неординарности магазина клиенты Wegmans заполонили продовольственные сайты вроде Chow.com провоцирующими на общение отзывами — только привлекательные товары порождают такие комментарии. Здесь есть и просто положительный фидбэк, и отзывы небезразличных к брэнду людей, а также восторженные отзывы: «Я лично считаю, что самые лучшие продуктовые магазины в Америке — это Wegmans... Проще говоря, Wegmans — лучший из лучших», и «Wegmans разбивается в лепешку, чтобы угодить своим клиентам. Однажды я позвонил в магазин, чтобы сообщить об ошибке, которую допустили в мясном отделе. Заведующий мясным отделом повторно нарезал шесть кусочков филе и доставил их прямо ко мне домой вместе с подарочным сертификатом за причиненное мне неудобство. Именно в тот момент мое сердце стало навеки принадлежать этому магазину!»

Такое отношение к магазину наводит на мысль: если привлекательные характеристики, генерирующие огромный спрос на сеть магазинов Wegmans, настолько грандиозны и очевидны, почему бы всем остальным супермаркетам попросту не делать то же самое?

Ответ прост: качества, благодаря которым магазины Wegmans притягивают людей как магнит, возможно, и очевидны, но создать подобный антураж, а тем более сымитировать его, не так просто. Для достижения известного эффекта понадобились десятилетия нестандартного мышления и поведения — а первый кирпич успеха был заложен еще давным-давно, когда Wegmans был крохотным «выскочкой», пытающимся сражаться против гигантских соперников.

Первый магазин Wegmans был открыт в Рочестере в 1930 г. братьями Джоном и Уолтером Вегманами. Магазин мгновенно привлек всеобщее внимание благодаря своим смелым экспериментам в розничной торговле, начиная от первых охлаждаемых витрин и кафетерия на 300 мест прямо внутри магазина до новаторского использования распылителя водяных паров для обеспечения свежести продуктов. Некоторые такие новшества (например, кафетерий) постепенно изжили себя, в то время как другие (распылители для продуктов) стали национальным достоянием. Но все, что бы ни делал Wegmans, бросало вызов времени и отражало его нежелание идти в ногу с тенденциями — ведь в 1930-х и 1940-х гг. рынок стремился к консолидации магазинов, расширению торговых сетей, мерчандайзингу без излишеств по принципу «дешево и сердито», снижению цен и постоянной погоне за большим объемом продаж любой ценой.

Мало кто верил, что Wegmans выживет в таких суровых условиях. Но он выжил благодаря лояльности, которую завоевал среди местных жителей в относительно небольшом с географической точки зрения пространстве на западе Нью-Йорка и Пенсильвании. В период 1950–1976 гг. количество магазинов существенно увеличивалось медленными, но уверенными шагами, под чутким руководством сына Уолтера — Роберта Вегмана — новатора, прославившегося своей