

ДОНАЛД
ТОМПСОН

ЗВЕЗДНАЯ ЭКОНОМИКА FASHION- ИНДУСТРИИ:

миллениалы,
инфлюэнсеры
и пандемия

Даже самый
плохо одетый человек
не сможет оторваться
от чтения этой книги.

[AMAZON.COM](https://www.amazon.com)

ИЗДАТЕЛЬСТВО
АЗБУКА



Дональд Томпсон

Звездная экономика fashion-индустрии: миллениалы, инфлюэнсеры и пандемия

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68911476

*Звездная экономика fashion-индустрии: миллениалы, инфлюэнсеры и пандемия: Азбука, Азбука-Аттикус; Санкт-Петербург; 2023
ISBN 978-5-389-20995-4*

Аннотация

Мода, как известно, изменчива, а тем, кто склонен следовать ее капризам, приходится прилагать немало сил, чтобы угнаться за последними веяниями. Но времена меняются. Первые же десятилетия XXI века, увенчанные 2020 годом, который в истории человечества останется навсегда связан с пандемией коронавируса, настолько радикально поменяли представления о роли модной индустрии, значении ее продукции и статусе тех, кто ею управляет, что стало окончательно ясно: старые добрые времена, когда славная традиция наполовину определяла успех в fashion-мире, канули в прошлое безвозвратно. В своей новой захватывающей книге Дональд Томпсон – признанный специалист в области экономики мира искусства, автор бестселлеров «Чучело акулы за \$12 миллионов. Продано!» и «Оранжевая собака из воздушных шаров» – наглядно доказывает:

наступила пора надменным luxury-брендам прислушаться к требованиям изменившегося мира и все более стремительно меняющегося общества.

В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

Содержание

Элитная мода	7
Причудливый мир элитной моды	7
«Мона Лиза» от Джеффа Кунса	14
Что же это за «элитная мода»?	23
LVMH: Бернар Арно и культ новизны	48
Конец ознакомительного фрагмента.	55



Дональд Томпсон
Звездная экономика
fashion-индустрии:
миллениалы,
инфлюэнсеры и пандемия

Посвящается всем врачам, медсестрам и другим работникам здравоохранения, которые с полной самоотдачей работали во время пандемии, рискуя своим здоровьем и жизнью во имя спасения других людей

Don Thompson

THE CURIOUS ECONOMICS OF LUXURY FASHION

Copyright © Don Thompson/ Donald N. Thompson, 2021

This edition published by arrangement with Westwood

Creative Artists and Synopsis Literary Agency

All rights reserved

В книге имеются упоминания социальных сетей Facebook (Фейсбук) и Instagram (Инстаграм).

Деятельность американской транснациональной холдинговой компании Meta Platforms Inc. по реализации продуктов – социальных сетей Facebook и Instagram запрещена на территории Российской Федерации.

© А. С. Лисицына, перевод, 2023

© Издание на русском языке. ООО «Издательская Группа „Азбука-Аттикус“», 2023

Издательство Азбука®

Элитная мода

Причудливый мир элитной моды

То, как человек одевается, есть способ его самопрезентации, особенно сегодня, когда социальные контакты так мимолетны.

Миучча Прада, дизайнер модной одежды

Миллениалам нужны бренды с ярким характером, способные вызвать у них живой отклик. Бренды с выраженной индивидуальностью, с человеческим лицом.

Бобби Берк, американский актер

Должен сказать, что маркетинг в сфере элитной моды всегда казался мне интригующей темой. По образованию я экономист, преподаю маркетинг и маркетинговые стратегии студентам МВА и периодически консультирую компании, специализирующиеся на производстве и продаже дизайнерской одежды и предметов роскоши. Однако многое из того, что я наблюдал в этой индустрии, ставило меня в тупик и провоцировало вполне очевидные вопросы. Почему, например, одна дамская сумочка продается в пять раз дороже другой, хотя между ними нет, в общем-то, никакой осязаемой

разницы? Какой резон находят элитные бренды в том, чтобы устраивать модные показы и тратить на них миллионы долларов, если основная часть вещей все равно никогда не попадет в магазины? Почему показы осенних коллекций проводятся в марте, а весенних – в октябре?

В последнее время на рынок элитной моды обрушилось подряд несколько ударов, поставивших индустрию перед необходимостью кардинальных изменений. Привычные подходы рушатся под давлением новых реалий. Тон начинают задавать миллениалы и зумеры, а мнение популярных блогеров из «Фейсбука» становится важнее рекламы в журнале *Vogue*. В довершение всего грянул 2020 год, и пандемия коронавируса вызвала лавину новых испытаний. Собственно говоря, медленный и болезненный процесс преобразования начался в сфере моды еще до 2020 года. Я говорю о постепенном отказе от рафинированности и о движении навстречу клиенту. «Выглядеть круто» – вот что приобрело особое значение для потребителя, недаром неформальная уличная одежда стала проникать даже на самые строгие официальные мероприятия. Продвинутые модницы больше не боятся сочетать модели от *Chanel* и *H&M*, а облачаясь в курточку от *Louis Vuitton*, вполне могут дополнить ее вещами из спортивного гардероба. Те самые фирмы, которые столь истово оберегали свой имидж, реализуя продукцию исключительно через элитные бутики и универмаги модной одежды, начали осваивать онлайн-торговлю (как на собственных

сайтах, так и на партнерских площадках). Дома высокой моды, никогда за всю историю своего существования принципиально не продававшие ничего со скидкой, теперь иногда могли на это пойти.

Как-то раз летом 2017 года, будучи в Торонто, я проходил мимо магазина *Louis Vuitton* на Блор-стрит, в престижнейшем торговом районе, известном как «норковая миля». Мое внимание привлекли три витрины, в каждой из которых была выставлена единственная сумка, украшенная репродукциями шедевров Леонардо да Винчи, Рубенса и Ван Гога. На каждой сумке красовались крупные металлические буквы с именем соответствующего мастера, дополненные монограммой с инициалами Джеффа Кунса и подвеской в виде кролика – фирменным знаком этого известного современного художника.

В каком-то смысле в подобных проектах на стыке искусства и моды нет ничего нового. Союз этих двух миров имеет долгую историю. Эльза Скиапарелли создала платье из органзы с изображением огромного омара по эскизу Сальвадора Дали. Ив Сен-Лоран придумал платье без рукавов с рисунком, навеянным полотнами Пита Мондриана. «Охудожествление» моды может принимать самые разные формы, но цель всегда одна: сделать так, чтобы покупка дорогостоящего предмета одежды или аксессуара воспринималась скорее как приобретение произведения искусства, чем как

пример демонстративного потребления¹. Но сумка «Леонардо да Винчи»... Это был чрезвычайно странный продукт сотрудничества непревзойденного классика мировой живописи, невероятно успешного современного художника и модного бренда класса люкс. При этом речь не шла о какой-то второсортной марке, отчаянно пытающейся привлечь внимание покупателей. Проект был разработан для поистине звездного лейбла. *Louis Vuitton* – самый влиятельный и дорогой модный бренд в мире, а владеющий им холдинг занимает второе место в рейтинге крупнейших компаний ЕС по уровню капитализации. Так вот какими методами люкс-бренды привлекают аудиторию? Неужели маркетинговые подходы, которые в сфере обычной моды кажутся абсурдными, по какой-то причине срабатывают в верхнем ценовом сегменте? И какую, интересно, мысль хочет донести до окружающих женщина, появляющаяся на улице или на светском рауте с сумкой «Леонардо да Винчи»?

Новые стратегии продвижения модных товаров верхнего ценового сегмента сильно отличаются от традиционных. Некоторые требования времени игнорировать невозможно. Не случайно все меньшая доля рекламного бюджета элитных брендов уходит на печатную рекламу в журналах. Подоб-

¹ Демонстративное (показное, престижное) потребление – это потребление, основным мотивом которого является демонстрация высокого социального положения, желание произвести впечатление на окружающих. Явление было описано в «Теории праздного класса» (1899) Т. Веблена (1857–1929). – *Здесь и далее примеч. перев.*

ные рекламные материалы все еще создаются по старинке: неопределенные визуальные образы, несущие некую идею, по возможности как можно более расплывчатую (настолько, что читатель даже не пытается ее расшифровать). Между тем большинство миллениалов вообще не читают гляцевых журналов. Они ориентируются на мнение популярных блогеров.

Те три витрины бутика *Louis Vuitton* заинтересовали меня, пробудив интерес к миру элитной моды. В итоге мне стали куда понятнее процессы, происходящие в этой консервативной отрасли, вынужденной нехотя пересматривать устоявшиеся методы работы и отказываться от традиций, – а ведь еще несколько лет назад такую «измену себе» здесь сочли бы катастрофой.

Основные потребители модной продукции сегодня – миллениалы и зумеры (то есть поколения людей, родившихся примерно с 1981 года по начало 2000-х), причем определяющую роль в этом потребительском сегменте играют покупатели из Китая. Например, у дома *Gucci* на миллениалов приходится 60 % всех продаж. У других элитных брендов показатели сходные.

Двумя отличительными чертами модных марок категории люкс традиционно являлись индивидуальное ручное изготовление и эксклюзивность, и так продолжалось десятилетиями. Однако миллениалов названные качества не слишком волнуют. Внешние атрибуты, подчеркивающие солидность

бренда и его богатую историю, для них тоже не особенно важны. Потребителей новой формации привлекает мода, отражающая их «я», являющаяся продолжением их личности и ценностей. Этим людей вдохновляет возможность самовыражения и поиск новых впечатлений, соответствующих их образу жизни. От поколения своих родителей они отличаются еще и тем, что не воспринимают статус как предмет соперничества: рост собственного статуса для них вовсе не означает, что кто-то другой обязательно должен выглядеть на их фоне проигравшим.

В марте 2020 года Всемирная организация здравоохранения объявила вспышку нового коронавируса COVID-19 пандемией мирового масштаба. Пандемический кризис повлиял в том числе и на рынок предметов роскоши: привел к резкому сокращению продаж, вызвал перебои в цепочках поставок, ускорил многие наметившиеся ранее изменения и послужил толчком к ряду других перемен, в итоге поставив под сомнение все возможные принципы и табу, ранее считавшиеся незыблемыми.

Пока я погружался в изучение мира элитной моды и особенностей потребительского поведения в этом секторе, у меня накопилась целая коллекция любопытных историй на актуальные темы: культура миллениалов, понятие *cool*, концепция «переломного момента» применительно к моде, бум стритвира, «Инстаграм» и лидеры мнений, партнерские проекты на стыке моды и искусства и, наконец, поразитель-

ная хрупкость огромной индустрии перед лицом испытаний. Обо всем этом мы поговорим в следующих главах. Наше путешествие начинается в апреле 2017 года, когда в Париже была устроена презентация сумки, украшенной репродукцией «Моны Лизы», – событие, которое отражает пик беззаботности и оптимизма, царивших в отрасли до пандемии коронавируса. Закончим же мы описанием совершенно другого мира, сформировавшегося под влиянием коронавируса.

«Мона Лиза» от Джеффа Кунса

Любая сумка из серии Masters вызывает такую оживленную реакцию друзей и комментаторов в социальных сетях, как мало какая другая... Сама я, впервые увидев эти сумки, просто расхохоталась... Потом подумала: «Ну нет, это ни в какие ворота... Жуткий китч!» А еще через минуту осознала, что на самом деле не могу однозначно определить свое отношение к этому проекту.

Ванесса Фридман, модный обозреватель

Перенесемся в парижский Лувр. Именно здесь 11 апреля 2017 года была устроена вечерняя презентация линии аксессуаров *Masters* («Мастера»), созданной французским домом *Louis Vuitton* в сотрудничестве с американским художником Джеффом Кунсом. Как говорится, мода и искусство в одном флаконе. Гвоздем программы, безусловно, стали сумки, занявшие в «экспозиции» самое почетное место. В целом же коллекция включала полсотни предметов: шейные платки, брелоки, портмоне, чехлы для мобильных телефонов – словом, всевозможную галантерею с принтами картин великих мастеров живописи. Мероприятие интересно для нас как характерный пример маркетинга допандемийной эпохи, когда индустрия роскоши еще могла себе позволить не обращать внимания на запросы миллениалов.

Светский прием с ужином для избранной публики прохо-

дил прямо в Зале Джоконды – самом дорогом в Париже помещении для вечерних торжеств. Гости позировали на фоне оригинала «Моны Лизы». На приеме присутствовали глава дома *Louis Vuitton* Бернар Арно, Джефф Кунс, арт-дилер Ларри Гагосян, а также масса приглашенных знаменитостей. Кейт Бланшетт, Дженнифер Энистон, Дженнифер Коннелли, Мишель Уильямс, Катрин Денёв, Леа Сейду, Миранда Керр, Адель Экзаркопулос, Фань Бинбин и Джастин Теру. Транспортные расходы, наряды, подарки для гостей – все оплатил модный дом. Ходили слухи, что некоторым звездам вдобавок причитался шестизначный гонорар за участие. В журнале *Vanity Fair*, с которым *Louis Vuitton* сотрудничает как крупнейший рекламодатель в сегменте моды, знаменательному событию была посвящена целая полоса с фотографиями.

Как вы уже поняли, основой коллекции *Masters* стали сумки. Каждую украшала отличная репродукция какой-либо известной картины, а поверх крупными золотыми или серебряными буквами было выложено имя автора: РУБЕНС, ТИЦИАН, ДА ВИНЧИ, ФРАГОНАР, КЛИМТ или ВАН ГОГ. Ниже по углам разместились логотип культового бренда и стилизованные инициалы Джеффа Кунса. Дизайн дополняла кожаная подвеска в виде надувного кролика, по мотивам известной скульптуры Кунса, подвешенная к ручке каждой сумки. В числе использованных сюжетов были такие шедевры, как леонардовская «Мона Лиза» и «Поцелуй» Клим-

та. Самая пикантная из выбранных картин оказалась, пожалуй, наименее известной: я говорю о галантной сценке кисти Жана Оноре Фрагонара «Девушка, играющая с собачкой» (1772), на которой полуобнаженная юная героиня забавляется в постели с пушистым питомцем. Сумки и другие предметы из коллекции *Masters* можно было приобрести лишь в нескольких бутиках *Louis Vuitton* и одном особом магазине, открывшемся специально по этому случаю в Нью-Йорке. В Интернете они не продавались.

Поскольку срок охраны авторских прав на изображения давно истек, Кунсу и *LV* не требовалось разрешения на то, чтобы использовать их в коммерческих целях. Однако нужны были высококачественные фотографии полотен. С этим проблем не возникло. Представители музеев, в том числе директор Лувра Жан-Люк Мартинес, охотно предоставили все материалы. Музейщики понимали: чтобы классическое искусство могло конкурировать с современным, его необходимо популяризировать. «Мы хотим, чтобы люди лучше узнали творчество этих мастеров», – в один голос говорили они.

Что касается Джеффа Кунса, то о нем, возможно, слышал далеко не каждый из тех, кто останавливается рассмотреть витрины бутика *LV*. Тем не менее именно он является самым дорогим из ныне живущих американских художников. Особый успех Кунсу принесли массивные скульптуры, имитирующие детские игрушки из воздушных шаров, – настоящий триумф китча. Дизайн этих оригинальных арт-объектов

придумывает сам Кунс, а изготавливаются они фабричным способом. Одна из самых известных его работ – метровый «Кролик» (1986) из хромированной стали. Скульптура была создана в четырех экземплярах, один из которых в 2019 году ушел с молотка на нью-йоркском аукционе «Кристи» за 91,9 миллиона долларов – рекордную сумму для ныне живущих авторов.

Когда Кунса попросили прокомментировать, как возник замысел коллекции *Masters*, он рассказал, что толчком послужила его собственная серия «Зеркальный шар» (2015), в которой использовались репродукции таких классических произведений, как «Завтрак на траве» Мане, «Водяные лилии» Моне и «Поцелуй» Климта. Каждую копию дополняла синяя сфера с зеркальной поверхностью, в которой отражался сам зритель и окружающее пространство. По словам Кунса, он не видит никакой разницы между сумками и собственным творчеством, ведь к подлинному искусству принадлежит все, что «на глубинном уровне соотносится с общечеловеческими ценностями».

У редактора отдела моды газеты *The New York Times* Ванессы Фридман был иной взгляд на проект: «С одной стороны, здесь присутствует бизнес, который эксплуатирует искусство ради собственной выгоды. С другой стороны – торгующий своим именем художник. А между ними – покупатель, которому великое искусство преподносится как одноразовый ширпотреб». Лично я считаю, что выпуск серии *Masters*

можно считать исключительно удачным маркетинговым ходом, но в то же время сами эти вещи есть бесспорный образец «кэмп» – в том смысле, в каком данный термин определяла Сюзен Зонтаг («серьезность вплоть до полного провала»)².

На продвижение коллекции у компании *Louis Vuitton* ушла уйма денег. Началось с полноцветной рекламы на задней обложке одного из номеров *Vanity Fair*. Позировать с сумкой «Мона Лиза» было доверено Алисии Викандер, облаченной в черное платье от *LV*. Другой выпуск того же журнала вышел с особой рекламной вкладкой в виде трехстраничной «гармошки», помещенной на обороте титула. На этот раз перед читателями предстал Джефф Кунс собственной персоной, снятый на фоне пустыни: в темном костюме от *LV* и «Моной Лизой» в руках. В июне и июле 2017 года рекламные материалы появились также в модных журналах *Harper's Bazaar* и *Tatler* (в последнем случае реклама изображала сумку с репродукцией Фрагонара). Покупка этих и других рекламных площадей, даже с учетом скидок за объем, обошлась компании в несколько миллионов долларов. При этом

² Термин «кэмп» означает специфический изощренный эстетский вкус и особую форму чувствительности, ориентированную на все неестественное, высокопарное, преувеличенное до гротеска, иногда вульгарное и грубое, манерное. Принципиально, что к кэмпу относятся именно те явления, которые не позиционировались как таковые своими создателями. В «Заметках о кэмпе» (1964) Сюзен Зонтаг писала, что неотъемлемый элемент наивного, или чистого, кэмп – это непреднамеренность, простодушие, «серьезность вплоть до полного провала».

сами сумки продавались по цене около 4000 долларов. Кунсу же, по некоторым сведениям, полагались авторские отчисления в размере 350 долларов с каждой сумки (такова же была и примерная себестоимость изделий).

Не думаю, чтобы проект *Masters* принес французскому дому хотя бы какую-то прибыль, учитывая столь серьезные издержки на производство, рекламу и авторские отчисления. Собственно говоря, даже средства, потраченные на презентацию и банкет в Лувре, едва ли удалось отбить. Устроить модный показ, как правило, стоит несколько миллионов долларов, и компании считают такие расходы целесообразными, но не потому, что их можно будет окупить за счет последующих продаж. Единственный смысл подобных акций – значительный рост узнаваемости бренда. Но редко когда бывает, что суммы того же порядка уходят на то, чтобы вывести на рынок один-единственный продукт. Большинство экспертов модной индустрии выражали сходное мнение, что весь этот проект с сумками был затеян вовсе не для того, чтобы заработать. Цель заключалась в том, чтобы сформировать ассоциацию с миром искусства, создать общественный резонанс и тем самым повысить популярность марки. Одному из показателей успешности таких стимулирующих мероприятий посвящена отдельная глава этой книги.

С июля 2017 года реклама сумок *Masters* исчезла со страниц журналов. Тогда же в магазинах *Louis Vuitton* перестала продаваться и сама коллекция. Однако три месяца спу-

стя проект вновь заставил о себе говорить. В журнале *The New York Times Style Magazine* вышли два рекламных разворота, на одном из которых фигурировала сумка МОНЕ с репродукцией «Водяных лилий», на другом – сумка ТЁРНЕР с изображением картины «Древний Рим». Моделью в обоих случаях выступила французская актриса Леа Сейду. Компания *Louis Vuitton* объявила о продолжении сотрудничества с Джеффом Кунсом и о выпуске второй серии «художественных» сумок. Сообщалось, что на сей раз коллекция пополнится сумками с мотивами таких полотен, как «Лежащая девушка» Франсуа Буше, «Прекрасная страна» Поля Гогена, «Завтрак на траве» Эдуарда Мане и «Триумф Пана» Никола Пуссена.

Мы с коллегами провели небольшое исследование. В нашу выборку попали 40 женщин из трех стран. Часть из них была знакома с коллекцией *Masters*, остальным мы показывали фотографии. Все опрошенные, как сговорившись, реагировали одинаково: саркастически хмыкали и высказывались в духе: «Появиться на людях с чем-то подобным – да ни за что на свете». Лишь две женщины видели, чтобы кто-то носил такие сумки «в обычной жизни»: в одном случае дело было где-то в Хьюстоне, в другом – на арт-ярмарке в Нью-Йорке.

Показательно, что неприятие вызывала не сама концепция сумок с узнаваемым изображением, а выбор сюжета. Так, например, сумки с радужными принтами в виде япон-

ских персонажей (эта линия была создана в 2011 году тем же брендом *Louis Vuitton* в партнерстве с Такаси Мураками) наши респондентки оценили куда более благосклонно. В разных вариантах озвучивалось примерно следующее: «Если подвернется подходящий повод, то почему бы и нет! С удовольствием приду с такой сумкой на какую-нибудь летнюю вечеринку в саду. Это позабавит друзей, а заодно покажет, что у меня есть дизайнерские вещи на все случаи жизни». Сумки с «мультипликационными» героями Мураками тоже были выпущены ограниченным тиражом и продавались в розницу по 5000 долларов.

Представляя «японскую» коллекцию, тогдашний арт-директор *LV* Марк Джейкобс отчасти объяснил, какая философия за ней стоит. Он подчеркнул, что это «концептуальные» сумки, в которых классическое наследие легендарной марки соединяется с психоделической декоративностью Мураками. По инициативе Джейкобса появились и другие «авторские» сумки, созданные компанией в сотрудничестве с такими художниками, как Ричард Принс, Яёи Кусاما, Динос и Джейк Чепмены. В каждом совместном проекте Джейкобс видел возможность укрепить имидж бренда и обогатить его культурными ассоциациями.

Возвращаясь к коллекции *Masters*, нельзя не отметить, что столь расточительный маркетинговый ход не мог быть принят ни в каком другом секторе современной моды: такое под силу только элитным брендам. Впрочем, не исклю-

чено, что мероприятия подобного масштаба теперь останутся в прошлом. Сегодня перед домами элитной моды стоят куда более прозаические задачи: необходимо выжить, преодолеть последствия пандемии и перестроить бизнес с учетом новых реалий.

Но что такое вообще эта «элитная мода», о которой мы тут толкуем? Каковы традиционные отличительные черты этого сегмента, ускоренно эволюционирующего у нас на глазах? Об этом речь пойдет в следующей главе.

Что же это за «элитная мода»?

Роскошь есть нечто совершенно обычное для людей исключительных и совершенно исключительное для людей обычных.

Бернар Арно, глава холдинга LVMH

Мода повсюду. То, что на вас надето, – это уже своего рода манифест. Мы покупаем не одежду – мы покупаем индивидуальность.

Марк Тангейт, журналист, автор книг о модных брендах

Когда я только начал собирать материал для книги, одной из моих задач было понять, как сегментирован рынок современной моды и к какому сегменту относятся те или иные бренды. Вопрос далеко не праздный, поскольку каждый уровень этой рыночной иерархии представляет собой особую культурно-экономическую реальность. Прогуляйтесь по любой фешенебельной торговой улице – Мэдисон-авеню в Нью-Йорке, лондонской Оксфорд-стрит или Корсо Венеция в Милане, – и у вас наверняка вызовет недоумение, почему некоторые бутики позволяют себе заламывать цены, невзирая на то что в соседнем магазине почти такие же кофточки или сумки продаются в три, а то и в десять раз дешевле! Где-то распродаж не бывает принципиально, в других бутиках они проводятся время от времени; есть и та-

кие, где объявления о скидках висят перманентно. Отличаются магазины и по оформлению. Бывают торговые залы в стиле хай-тек, блистающие хромом и стеклом, бывают «под старину» – с дубовыми панелями и роскошными коврами. Встречается и строгий минималистичный дизайн. От чего зависит выбор стратегии в каждом конкретном случае? На какую целевую аудиторию она рассчитана? Некоторые ответы вы найдете уже в этой главе, которая послужит нам своего рода фундаментом, остальные – в последующих главах. Обозначим сразу же ключевой момент, пусть он и лежит на поверхности: в основе потребления предметов роскоши (включая как собственно вещи, так и «роскошные впечатления») не экономическая потребность, а эмоциональные факторы, жажда чего-то эксклюзивного.

За последние два десятилетия расстановка сил в мире высокой моды резко изменилась: если раньше ядро индустрии составляли семейные предприятия, то теперь доминирующую роль играют конгломераты *LVMH*, *Kering* и *Richemont* и два независимых бренда, *Hermès* и *Chanel*. На 2019 год эти крупнейшие игроки контролировали 40 % мирового рынка категории «персональный люкс»³, общий объем которого оценивался примерно в 300 миллиардов долларов. Пандемия 2020 года только усилила эти тенденции. Позиции независимых компаний в сегментах люкс и премиум заметно по-

³ В этот сегмент входят в первую очередь одежда, обувь, сумки, украшения и аксессуары.

шатнулись, и рыночная власть пяти названных лидеров стала еще более выраженной.

Рынок моды вообще очень сильно дифференцирован, с какой стороны ни посмотри. Существует множество товарных категорий и групп потребителей, да и сам состав компаний неоднороден: с тремя конгломератами соседствуют тысячи мелких фирм. Высококласные дизайнерские бренды принято делить на два сегмента: люкс (элитная мода) и премиум. На более низких ступенях располагаются более демократичные бренды, попадающие в категории «среднего класса» и «быстрой моды». Чаще всего люди не ограничиваются покупкой вещей какой-то одной категории и не особенно вдаются в тонкости рыночной дифференциации. Достаточно хорошо они знают только свой любимый лейбл, а остальные различают по формальным признакам: стилю оформления магазинов и количеству цифр на ценнике (исключая роскошные бутики, где ценников нет вообще).

Авторы колонок о моде иногда выделяют еще некоторые специфические сегменты рынка. Так, к категории «массовых брендов» обычно причисляют любые марки ниже «среднего сегмента». Кроме того, можно встретить термин «массстиж» (нечто среднее между «массовым» и «престижным»), обозначающий косметику и другие подобные товары, предлагаемые элитными брендами типа *Chanel*. Эта продукция вроде бы рассчитана на относительно широкую аудиторию, однако по цене значительно превосходит стандартные ана-

логи. В реальности такой гибрид не слишком жизнеспособен. Тут уж либо одно, либо другое: или марка действительно престижна, а значит, воплощает собой высокий статус и эксклюзивность, либо она предназначена для массового потребителя. Крайне редко удается сочетать эти два полюса.

Книга, которую вы держите в руках, посвящена в первую очередь маркетинговым стратегиям – их специфике и эволюции – в двух верхних сегментах модной индустрии: люкс (элитная мода) и премиум. Важно оговориться, что понятия «товар класса люкс» и «дорогостоящий товар» не являются полными эквивалентами. Разумеется, предметы роскоши недешевы, но дело здесь далеко не только в цене. Кроме того, мы рассмотрим два сегмента более низкого уровня: «средний класс» и «быстрая мода». В некоторых отношениях бренды этих категорий оказываются более прогрессивными и даже способны переманить покупателей у более солидных конкурентов.

Тот подход к маркетингу элитной моды, который известен нам сегодня, был за многие десятилетия сформирован брендами *Louis Vuitton*, *Hermès*, *Gucci* и *Chanel*. Вещи этих компаний традиционно позиционировались как невероятно эффектные, престижные и доступные лишь узкому кругу избранных. Все делалось для того, чтобы в сознании потребителя определенная марка стала синонимом безупречной ручной работы и воспринималась как гарантия подлинности. Дороговизна оправдывалась тем, что над каждой сумкой от

Hermès или парой туфель от *Gucci* долгими часами колдовали высококлассные мастера. «Обычным» же людям оставалось довольствоваться товарами массового производства. Любопытно, что выражение «обычные люди» (оно фигурирует в высказывании Бернара Арно, вынесенном в начало главы) безо всякой иронии в мире элитной моды услышишь сплошь и рядом.

Вещи элитных брендов могут относиться к разряду «высокой моды» (*haute couture*), то есть создаваться по индивидуальной мерке на основе уникальной авторской модели, а могут приобретаться клиентом «в готовом виде» (*prêt-à-porter*). Надо сказать, что компании, работающие в индустрии роскоши, давно уже выпускают не только одежду, а предлагают также богатый ассортимент аксессуаров, кожаных изделий, парфюмерии, ювелирных украшений, а в последнее время – еще и эксклюзивную косметику, коллекционный алкоголь, дизайнерскую мебель и предметы интерьера. Один модный дом даже открыл собственную сеть отелей, а другой расширил свой бизнес, выйдя на рынок яхт. Все, к чему ни прикасается тот или иной элитный бренд, непременно несет на себе отпечаток его особой ауры и престижа.

При всей диверсификации именно одежда остается для модных домов той базовой категорией, которая определяет лицо марки. Другое дело, что категория эта малоприбыльная: слишком высоки затраты на рекламу и проведение показов и слишком велики объемы нереализованных товарных

запасов в конце сезона. По мнению финансовых аналитиков, чрезмерная зависимость от продаж одежды негативно сказывается на рентабельности и акционерной стоимости модных компаний. Показательно, например, что у холдингов *LVMH* и *Kering* на долю одежды приходится лишь 10 % выручки. По-настоящему зарабатывают они в основном на сумках, обуви, аксессуарах и парфюмерии.

Стоит также иметь в виду, что одежда значительно проигрывает аксессуарам в плане узнаваемости бренда. Допустим, человеку хочется щегольнуть «статусным» лейблом. В таком случае покупка дизайнерского костюма или, скажем, платья будет не самым мудрым решением (тем более учитывая ценник). А вот сумка с хорошо заметным логотипом наверняка произведет нужный эффект.

Какие модные дома можно отнести к числу элитных? Большинство обозревателей, пишущих на эту тему, упоминают какие-то очевидные названия, но никогда не составляют такого рода списков. Они понимают, что рискуют «пропустить» тот или иной бренд, а это чревато протестами некоторой части читателей и возмущением – и даже «репрессивными мерами» – со стороны соответствующей компании. А какому журналисту хочется, чтобы его перестали приглашать на модные показы и закрытые светские мероприятия?

Собственно говоря, здесь вообще не может быть единого мнения. У каждого, кто возьмется составить подобный перечень, он получится свой и не совпадет с другими. Даже в са-

мых коротких рейтингах у каждого будет собственная версия, в каком порядке расположить фаворитов. Один ограничит свой список десятью наименованиями, другой назовет два десятка. Кто-то отнесет лейбл к элитным, а кто-то – «все-го лишь» к премиальным. Тем не менее, чтобы было ясно, в каком смысле термин «элитные бренды» употребляется в контексте данной книги, перечислю десять марок, которые большинство авторов причисляют к этой категории. (Разумеется, если бы я ориентировался на мнение азиатских экспертов, список выглядел бы иначе.)

Hermès

Chanel

Dior

Balenciaga

Giorgio Armani

Louis Vuitton

Bottega Veneta

Gucci

Salvatore Ferragamo

Prada

Миланский специалист в области индустрии роскоши, со-владелец консалтинговой компании EY Федерико Бонелли предлагает определять элитные бренды по простому критерию: размеру торговой наценки. Можно ли сказать, что продукция данной марки значительно (допустим, в два раза) дороже аналогов из премиум-сегмента? По каким кана-

лам бренд распространяет свои товары: исключительно через специальные бутики (как правило, не партнерские, а собственные) или через фешенебельные универмаги? Соответствует ли маркетинговая и рекламная политика бренда его эксклюзивному имиджу?

Обозреватель из Торонто Мириам Варади подчеркивает, что роскошь необходимо понимать еще и как культурное явление, поскольку само созерцание этих предметов способно вызывать эстетическое переживание, а значит, и назначение их выходит далеко за пределы чисто утилитарной функции. В этом смысле роскошь, по мнению Варади, родственна искусству и религии. Каждый из этих срезов духовной жизни помогает человеку прикоснуться к вечным ценностям. В каждом большое внимание уделяется роли творца и соответствующим мифам и легендам о происхождении некоторого фрагмента реальности. Во всех этих сферах развиты яркие образы и метафоры, позволяющие сохранить ореол таинственности. Во всех используются свои собственные символы и фирменные знаки, без труда распознаваемые адептами. Во всех имеются и особые «места поклонения», будь то собственно храмы, стильные флагманские магазины, музеи или частные галереи.

Эту специфику наглядно демонстрирует следующий пример из области автомобилестроения. Легковые автомобили E-класса марки *Mercedes-Benz* являются подлинным воплощением роскоши, поскольку в них соединились и богатая ис-

тория передовых технических разработок, и сенсационные победы спорткаров этой немецкой компании на престижных гонках в Ле-Мане, и почти мистическая, легендарная аура. Сходные модели, выпускаемые под японским брендом *Lexus*, мало отличаются от этих машин по надежности, техническому совершенству, дизайну или отделке, однако за этой маркой не стоит никакой особой «мифологии», никаких нематериальных ценностей и ассоциаций, дополняющих функциональные качества. В итоге *Lexus* чаще всего относят не к элитным, а к премиальным брендам.

Если говорить о фигуре «творца», то она не уникальна для элитного сегмента, но все-таки более всего характерна именно для него. Наиболее очевидный пример – выдающиеся кутюрье, нередко получающие зарплату на уровне звезд европейского футбола. Такие модельеры становятся знаменитостями, они представляют бренд в средствах массовой информации и играют важную роль в формировании позитивного имиджа марки в глазах потребителей. Как раз такой культовой личностью в истории высокой моды был немецкий кутюрье Карл Лагерфельд, главный модельер дома *Chanel*. «Король моды» осуществлял художественное руководство компанией вплоть до 2019 года, когда скончался в возрасте 85 лет. Еще одним блестящим дизайнером и тоже известной публичной фигурой является бывший креативный директор домов *Gucci* и *Yves Saint Laurent* Том Форд. В 2006 году он объявил о создании собственной элитной марки *Tom Ford*,

причем из желающих профинансировать новый проект тут же выстроилась целая очередь. Подробного бизнес-плана не требовалось. Самого имени Форда, его личного имиджа было вполне достаточно.

До конца 1980-х годов считалось, что задача главного дизайнера любого легендарного дома моды – продолжать традиции, заложенные основателем фирмы, но не копировать старое, а создавать свежие авторские вариации на тему. Этого принципа придерживались, в частности, упомянутый Лагерфельд, а также ведущие модельеры дома *Givenchy* – Джон Гальяно, а за ним Александр Маккуин. Каждый опирался на наследие своих предшественников, однако считал важным внушать клиентам свои собственные предпочтения. Не был исключением и Том Форд: работая в *Gucci*, он лично выступал законодателем тенденций и «с опережением» развивал вкусы публики. С тех пор как все больший вес в обществе стали приобретать миллениалы, функция главного дизайнера изменилась. Модельеры конца 2010-х часто делают реверансы в сторону уличной моды или подхватывают идеи независимых дизайнеров, набравших много «лайков» в Интернете. Производители, работающие в «среднем сегменте», проводят разведку собственными методами. Например, компания *Coach* ежегодно тратит несколько миллионов долларов на исследования потребительских ожиданий, сформированных элитными брендами.

Если мы посмотрим на формы и каналы размещения ре-

кламы, стратегии ценообразования и маркетинга, используемые в элитном секторе моды, то едва ли с ходу найдем во всем этом больше здравых оснований, чем в проекте с сумками «Леонардо да Винчи». Какой же смысл печатать рекламу в массовых журналах, если рафинированная публика все равно такое почти не читает? По словам одного руководителя, это делается для того, чтобы «обычные люди» оценили эксклюзивность товара, и тогда те немногие, кто все-таки сможет его купить, будут понимать, ради чего они платят такие деньги.

В этом один из главных законов рынка роскоши. Запрашиваемая цена должна быть настолько высокой, чтобы не оставалось сомнений: объективные характеристики товара тут ни при чем. Сумочка от *Hermès*, скульптура Джеффа Кунса, автомобиль марки *Bentley*... – во всех подобных случаях цена никак не привязана к реальной стоимости. Баснословная цена, неадекватная функциональной или эстетической ценности продукта, – важный источник удовольствия от обладания культовой вещью.

Цены на одежду и аксессуары класса люкс периодически повышаются, по крайней мере на коэффициент инфляции. Но корректировка возможна только в одну сторону. Это ключевой принцип индустрии: ни при каких обстоятельствах не снижать цены, даже если речь идет об уровне относительных, а не абсолютных цен. Элитные бренды никогда не организуют распродаж, так что к концу сезона встает про-

блема нереализованных запасов. В тех исключительных случаях, когда фирмы все-таки снижают цены на какие-то позиции, это указывается на бирке мелким шрифтом и непременно сопровождается пояснением (чаще всего в стиле «Коллекция снята с производства»). Вы никогда не увидите в витрине фешенебельного бутика слова РАСПРОДАЖА. Более того, если в ассортименте элитной марки имеются не слишком дорогие аксессуары или косметика, товары этого ценового сегмента никогда не попадут в рекламу, дабы не искажать имидж бренда.

Предметы роскоши рекламируются не для того, чтобы вызвать непосредственный рост продаж. Цель здесь та же, что и при проведении модных показов: сформировать вокруг марки особую притягательную ауру. Рекламные материалы элитных брендов не рассчитаны на рациональное осмысление. Большинство читателей исходят из того, что в этих визуальных образах содержатся какие-то завуалированные сигналы, но даже не пытаются их расшифровать. Нередко бывает и так, что представленный в рекламе предмет одежды – некая уникальная модель с показа *haute couture*, которая вообще не продается в виде «готового платья». Но это не принципиально.

В рекламе предметов роскоши никогда не называется цена и не описываются характеристики продукции. Вы не найдете здесь восторженных эпитетов и сравнений с конкурентами. Идея понятна: если бы, скажем, в рекламе *Dior* упо-

минался другой дизайнерский дом, это могло бы означать, что они, боже упаси, не уникальны. А ведь каждый элитный бренд стремится подчеркнуть собственную неповторимость, богатую историю, связь с искусством, благотворительностью, миром кинозвезд... Желательно, например, продемонстрировать, что на церемонии вручения «Оскара» обладательницы престижной награды щеголяли в туалетах именно этой марки.

Распространено мнение, что товар считается роскошью, если его воспринимают как раритет. Но тут возникает дилемма. Насколько лимитирован будет в этом году выпуск сумок *Kelly* от модного дома *Hermès*? Что делать, если новые шарфы от *Chanel* расходятся быстрее ожидаемого? Стоит ли, несмотря на ажиотаж, снять линию с производства? (Сама фирма отвечает на этот вопрос утвердительно.) Недаром на производственных совещаниях в таких компаниях принято обсуждать, насколько *мал* будет тираж того или иного продукта. Другими словами, логика «обычного» бизнеса здесь поставлена с ног на голову. Тем временем лейбл *Louis Vuitton* активно осваивает азиатский рынок. Сколько фирменных магазинов открыть в Токио? Как быть с Китаем? Следует ли ограничиться сверхкрупными городами или желательно присмотреться также и к «просто крупным»? А может, имеет смысл обратить внимание даже на «средние»? (В итоге бутики *LV* действительно открылись в массе китайских городов, причем имели большой успех – по крайней мере, на

первых порах.)

Louis Vuitton вообще менее жестко следует традиционным правилам отрасли, чем другие элитные бренды, и не стремится повсеместно поддерживать атмосферу эксклюзивности. Так, по некоторым данным, в Японии сумки *LV* имеются у 60 % рядовых продавщиц бутиков фирмы. Это связано с идеалами конфуцианства, проповедующего дух солидарности и корпоративности. Поэтому, когда простые продавщицы и владельцы магазинов ходят с сумками одной и той же марки (пусть и разных ценовых категорий), это подчеркивает единство и сплоченность коллектива.

Прогрессивность холдинга *LVMH* – и бренда *Louis Vuitton* в частности – еще и в том, что часть продукции доступна онлайн. Продажи осуществляются как через собственный сайт модного гиганта, *24 Sèvres* (название проекту дал адрес, по которому находится принадлежащий конгломерату парижский универмаг *Le Bon Marché*), так и через партнерские интернет-площадки. В конце сезона некоторые нереализованные товары предлагаются на сайте со скидкой. Несмотря на названные «вольности», во всех странах своего присутствия марка *LV* сохраняет элитный статус в глазах каждого, кто выбирает ее продукцию или просто видит легендарный логотип на тех или иных вещах (особенно, как несложно догадаться, на сумках).

Стоящая перед элитными брендами дилемма заключается в том, как добиться роста продаж на насыщенном рынке,

не изменив принципу «дефицитности». Эта проблема ярко прослеживается на примере автомобилей класса люкс. Если бы *Rolls Royce* или *Bentley* стали наращивать объемы производства, это поставило бы под угрозу престиж, который принято связывать с этими марками. У компании *Rolls Royce* однажды вышел пресс-релиз, в котором говорилось, что год от года выпуск увеличивается всего на один экземпляр. Трудно сказать, насколько правдивым было это заявление, но смысл его явно был в том, чтобы закрепить в сознании потребителей имидж раритетного автомобиля, доступного лишь единицам. Никакому владельцу «роллс-ройса», разумеется, не хочется видеть на парковке своего гольф-клуба еще одну такую же машину. Производители роскоши понимают: клиент не обрадуется, заметив, что бренд отходит от концепции эксклюзивности. Некоторые попросту откажутся от вещей этой марки, если она станет слишком популярна и заветный логотип начнет мелькать на каждом углу. Аналогичной реакции следует ожидать, если бренд запустит линию аксессуаров для массового рынка или в свободной продаже появятся подделки, выдаваемые за оригинальный продукт. Еще больше адептов отвернутся от элитного бренда в случае, если товар будет предлагаться в массе магазинов или если фирма «опустится» до проведения распродаж. Одно из возможных решений описанной дилеммы – экспансия на зарубежные рынки, но это процесс небыстрый и дорогой.

В премиум-сегменте подобной проблемы не существует,

что хорошо видно опять-таки на примере автомобильной промышленности. Марки *Lexus* и *Buick* стремятся увеличить свою долю на всех возможных рынках и при каждом росте продаж рапортуют о своих достижениях.

Некоторые элитные бренды, чтобы как-то обойти «дилемму расширения», создают под «зонтиком» родительской марки несколько самостоятельных лейблов. Так, под маркой *Giorgio Armani* модный дом *Armani* предлагает исключительно продукцию экстра-класса. Параллельно выпускаются товары линий *Armani Privé*; *Armani Collezioni*; *Armani Collezioni Active* (спортивная разновидность *Armani Collezioni*); *Emporio Armani*; *EA7* (плод сотрудничества с фирмой *Reebok*); *Armani Jeans*; *Armani Exchange (A/X)*; *Armani Junior*. Наверное, даже самому заядлому фанату моды непросто удержать в памяти такое множество наименований, а тем более – запомнить, за какие товары каждое из них «отвечает».

У холдингов *Louis Vuitton (LVMH)* и *Kering* – собственная стратегия: каждый из них владеет целым портфелем брендов, названия которых никак не указывают на контролируемую компанию. Много ли найдется потребителей, у которых лейблы *Berluti* или *Fendi* ассоциируются с *Louis Vuitton*? Многие ли знают, что общего между марками *Balenciaga* и *DoDo*? (Обе входят в состав группы *Kering*.)

Идеальным примером компании, придерживающейся классической зонтичной стратегии расширения бренда, яв-

ляется *Chanel*. Креативным директором марки Карлом Лагерфельдом за несколько десятилетий работы была создана целая пирамида всевозможных товаров, выпускающихся под именем марки. На макушке пирамиды сверкали платья *haute couture*: каждый такой шедевр стоил порядка 100 тысяч долларов. Следующие уровни иерархии занимали вещи *prêt-à-porter* и аксессуары, далее шла парфюмерно-косметическая продукция, а основание отводилось под лаки для ногтей и губную помаду по 38 долларов. Товары последней категории в основном производились по контракту на предприятиях концерна *Intercos*.

Вершина пирамиды оставалась для большинства простых смертных недосыгаемой, но присущая *Chanel* аура элитарности и уникальный имидж бренда делали свое дело, позволяя очень хорошо зарабатывать на продажах парфюмерии и косметических средств. Что касается рекламной политики модного дома, то она всегда была ориентирована исключительно на верхний ценовой сегмент: *Chanel* рекламирует только самую дорогую одежду, аксессуары и эксклюзивные ароматы. Для продвижения более дешевой парфюмерии и косметики (но не дизайнерских вещей) компания привлекает влиятельных блогеров, причем вся эта работа на нижних уровнях иерархии ведется в значительной степени автономно: спрос на модели *haute couture* и *prêt-à-porter* от этого практически не зависит.

Одной из характерных особенностей элитных брендов яв-

ляется пристрастие к разного рода историческим (и псевдо-историческим) анекдотам об основателях или о самой марке. Эти рассказы призваны подчеркнуть почтенный возраст модного дома, его корни. Увы, без мифологизации здесь часто не обойтись. Посудите сами: много ли в биографии Кокко Шанель найдется эпизодов, которые современные клиенты *Chanel* или руководители компании могли бы с уверенностью назвать воодушевляющими? Да и само декларируемое «долгожительство» иногда оказывается обманчивым. Например, марка *Bottega Veneta* была создана в 1966 году, но со временем утратила лоск. В 2001 году дизайнер Томас Майер реанимировал консервативный бренд. Но справедливо ли в таком случае говорить, что это всё та же марка? Достаточно посмотреть на коллекцию 2019 года, чтобы убедиться: нынешняя эстетика бренда не имеет ничего общего с легендарным фирменным стилем 1960-х, который обожали Ава Гарднер и Глория Гиннесс.

Или вот другой пример. История лейбла *Balenciaga* восходит к 1917 году, но эта история не была линейной и непрерывной. В 1969 году, когда основатель фирмы Кристобаль Баленсиага принял решение уйти на покой и закрыть бизнес, бренд фактически прекратил свое существование. Продолжилось лишь производство духов *Balenciaga*, теперь уже по лицензии. В 1995 году марку приобрел конгломерат *Kering*, и это подарило модному дому вторую жизнь. На пост главного дизайнера пригласили молодого Николя Жескьера. Имен-

но он придумал памятные многим короткие платья с гипертрофированными плечами в стиле Джоан Кроуфорд. После того как в 2012 году Жескьер покинул компанию, в развитии лейбла начался новый виток: ставка была сделана на вкусы миллениалов. Чтобы завоевать симпатии юных модников, фирма стала выпускать толстовки, футболки с крупными принтами в виде логотипа бренда и популярные кроссовки *Triple S*. Без лишних объяснений ясно, что все эти реинкарнации имеют весьма отдаленное отношение к наследию культового баскского кутюрье.

Особый случай – часовой бренд *Rolex*. Не являясь открытой акционерной компанией, фирма не публикует статистику по продажам и прибыли, так что о ее финансовых показателях судить сложно. Несомненно одно: марка является символом непревзойденного качества и эксклюзивности. *Rolex* спонсирует самые престижные спортивные соревнования, выступая официальным хронометристом Уимблдонского теннисного турнира и генеральным партнером парусной регаты «Кубок Америки». Компания ежегодно выпускает около миллиона часов, но эта информация не афишируется, так что изделия *Rolex* продолжают восприниматься как раритетные, штучные аксессуары. Часы *Rolex* остаются воплощением роскоши, поскольку бренду удается поддерживать имидж безупречной аристократичности, элитарности – а потому и мнимой «дефицитности».

Своим особым магнетизмом элитные дома моды обязаны

в том числе и стилю общения с покупателями. Специфика индустрии требует индивидуального подхода к каждому клиенту, и идеалом в этом смысле являются бутики, торгующие товарами одной марки, как это принято, например, у *Hermès*, *Chanel* и *Louis Vuitton*. Посетителя, особенно если это постоянный клиент, здесь окружают радушием и почтительной заботой. Многих знают в лицо и обращаются по имени. Продавцы не получают комиссии с продаж. Они никогда не пытаются «подтолкнуть» вас к совершению покупки. Их задача в том, чтобы ввести клиента в мир марки, рассказать об ее истории и уникальных качествах, объясняющих, почему люди готовы платить за эту продукцию такие деньги.

Не менее важны атмосфера и дизайн магазина: они играют примерно ту же роль, что и оформление фешенебельной арт-галереи, отражая высокий статус бренда. Вещей в зале выставлено немного. Если какая-то модель заинтересовала клиента, продавец без труда достанет другие цвета и размеры. Интерьер бутиков *Chanel*, например, вызывает ассоциации с музеем. Каждый товар преподносится как арт-объект. Клиентам рассказывают об истории фирмы и особенностях того или иного «экспоната». Цена если и указывается, то где-нибудь в незаметном месте. Вертеть товар в руках в поисках ценника считается моветоном.

Бывший президент европейского подразделения *Chanel* Франсуаза Монтене убеждена, что в сфере элитной моды и сервис, и сами вещи «должны быть как минимум безупреч-

ны, как максимум – уникальны». По ее словам, шик должен чувствоваться во всем: «Это и манера речи продавца, и стиль демонстрации продукта, и само отношение к покупателю». Малейшее отклонение от высочайших стандартов обслуживания – и клиент может утратить доверие к бренду. Элитные дома моды неслучайно с такой неохотой осваивали онлайн-площадки: они понимали, насколько важен «живой» антураж и личное внимание персонала.

Отметим еще одну характерную черту индустрии роскоши: фирмы стремятся контролировать все звенья цепочки поставок, начиная от заготовки сырья на какой-нибудь крокодиловой ферме и заканчивая декором бутиков. Производство, конечно, может выводиться в страны с более дешевой рабочей силой, но, как правило, это касается лишь отдельных компонентов и почти никогда продукции целиком. На товарной этикетке указывается страна, отвечающая за финальный этап изготовления или сборки. Обычно это Италия или Франция. Встречается и маркировка «Сделано в Париже». Три названных варианта предпочтительнее всего, поскольку безошибочно ассоциируются с традициями роскоши и качества.

Louis Vuitton, пожалуй, единственный элитный бренд, который позволяет себе отходить от этого негласного правила. Уже не первый год компания владеет несколькими «мануфактурами» в Калифорнии, хотя ранее этот факт не предавался огласке. Потом политика изменилась. В октябре 2019

года модный дом торжественно открыл фабрику по производству кожаных изделий в тexasском городке Альварado, пообещав, что на предприятии будет занято 1000 человек. Чтобы привлечь к событию дополнительное внимание прессы, руководство пригласило на церемонию открытия президента Трампа (тот и правда приехал). Представители отрасли понимали, чем продиктовано решение LV громко заявить о своем присутствии на американском рынке: во-первых, был нужен символический жест, доказывающий участие бренда в программе создания новых рабочих мест, а во-вторых, требовалось смягчить удар от возможного введения пошлин на европейские товары класса люкс. Насколько известно на момент написания этих строк, ни одна другая элитная марка по этому пути не пошла.

В каждой компании, специализирующейся на предметах роскоши, ведутся нескончаемые споры по поводу того, как лучше представить имидж бренда и стоит ли использовать в онлайн-среде те же образы, что и в традиционной печатной рекламе. Например, читателям журнала *Vogue* привычно, что дизайнерскую одежду от *Yves Saint Laurent* рекламирует какая-нибудь худощавая модель с несколько андрогинными чертами, явно слишком юная, чтобы позволить себе такие наряды в реальной жизни. Но правильно ли будет разместить аналогичный вариант в Интернете? Может быть, для сайта больше подойдет фотография, на которой позирует пара? Насколько старше в таком случае должен быть спутник

девушки? Следует ли подумать о расовом многообразии? В какой обстановке должны быть показаны герои?

Или вот еще вопрос: должны ли в одном рекламном материале фигурировать элементы разных культур? Да и получится ли их совместить? Ведь в разных странах и культурах ценятся разные характеристики продукции и разный стиль подачи. Сложно придумать универсально выигрышный вариант, особенно если всем категориям потребителей реклама предлагается на одном языке. Отчасти именно поэтому фирмы стараются создавать рекламные образы без текста.

Должен ли пользователь сразу видеть цены на сайте или по крайней мере иметь возможность посмотреть их, перейдя по ссылке? Основной принцип таков: если сайт носит не просто рекламный характер, а ориентирован на продажу, цены указываются обязательно.

Отдельная группа вопросов касается фирменной символики. Долгое время в индустрии роскоши были приняты логотипы в виде небольших, очень малоприметных фирменных знаков, и многие потребители их даже не распознавали. *Hermès* и другие модные дома сознательно делали свои эмблемы как можно более скромными или размещали их в незаметной части изделия, как крайний вариант – только внутри сумок. Существовало общее правило: чем дороже сумка, тем меньше должен бросаться в глаза логотип. Собственно, то же самое традиционно относилось и к другим товарам класса люкс. Например, у автомобилей *Mercedes*

Benz А-класса диаметр логотипа составляет 16 см, С-класса – 12 см, а S-класса – всего 6 см.

Тенденция изменилась в 2017 году, когда на одежде, обуви и сумках многих элитных брендов (*Dior, Dolce & Gabbana, Chanel* и не только) вновь замелькала демонстративно обозначенная фирменная символика. Так, дом *Balenciaga* выпустил брендированные платья и сумки с рисунком в виде крупных, диагонально расположенных текстовых логотипов, а *Louis Vuitton* представил футболки, украшенные размашистой надписью с названием марки. С чего вдруг столь резкая смена курса? Внятного объяснения ни у кого не нашлось, но факт был налицо: вещи с крупными логотипами пришлись по вкусу многим покупателям, причем особый энтузиазм проявили даже не азиатские, а американские и европейские модники. Тем не менее к 2019 году большинство производителей вернулись к прежней сдержанности. Казалось, увлечение агрессивно брендированными вещами сошло на нет. Но в этот самый момент дизайнер мужской линии *Louis Vuitton* Вирджил Абло придумал сумки с монограммами *LV*, которые могли светиться в темноте, переливаясь всеми цветами радуги (эффект достигался за счет вплетенного в материал оптоволокна). Дальше – больше. Начавшаяся вскоре пандемия породила новую волну моды на сумки с крупными логотипами.

На фоне экономического роста в Китае и других развивающихся странах сегодня возникает огромный разрыв меж-

ду нуворишами и основной частью населения. Новоиспеченным представителям элиты требуется как-то продемонстрировать свой статус. На раннем этапе этой цели служат большие особняки, дорогие машины и престижные частные школы, позднее (а иногда и одновременно) добавляются такие символы успеха, как эксклюзивная одежда и аксессуары. Многие быстро разбогатевшие люди проходят период ненасытного потребления роскоши, когда покупают все новые «люксовые» часы, украшения, сумки... Впрочем, со временем они осваивают вещи, предполагающие более утонченный вкус: высокую моду или произведения искусства. Характерно в связи с этим поведение «старых», потомственных богачей: заметив, что «высочки» стали отдавать предпочтение той или иной элитной марке, они тут же переключаются на другие лейблы.

В следующих главах речь пойдет об истории и идеологии двух известнейших производителей предметов роскоши: *Louis Vuitton Moët Hennessy (LVMH)* и *Hermès Paris*. Обе компании добились значительного успеха, но имеют очень разную философию бизнеса и разное отношение к изменениям.

LVMH: Бернар Арно и культ новизны

В чем секрет успеха таких брендов, как Louis Vuitton? В них соединились два, казалось бы, противоположных начала. Эти бренды существуют вне времени и при этом всегда на пике современности... Несовместимые как будто вещи.
Бернар Арно, глава холдинга LVMH

Louis Vuitton Moët Hennessy – французский конгломерат со штаб-квартирой в Париже, крупнейший в мире производитель товаров класса люкс, выручка которого в 2019 году достигла 60 миллиардов долларов. Холдинг является самой дорогой компанией в ЕС после *Royal Dutch Shell*, опережая по стоимости даже таких гигантов, как *Unilever* и *Volkswagen*. Два других модных конгломерата, *Kering* (*Gucci*, *YSL*) и *Richemont* (*Cartier*, *Chloé*), проигрывают своему главному конкуренту в три и пять раз соответственно. Деятельность *LVMH* охватывает множество сфер. В категории модных товаров группа выпускает дизайнерскую одежду и обувь, изделия из кожи, ювелирные изделия, часы, косметику, чемоданы и дорожные аксессуары.

Современная история модной империи есть, по сути, история Бернара Арно – одного из самых интересных и влиятельных людей в мире элитной моды. Он не только фактически создал группу *LVMH*, но и изменил ландшафт фе-

шенебельного бизнеса: отрасль, ранее состоявшая в основном из частных ателье с небольшой клиентурой, превратилась в мощную индустрию, где правят бал крупные публичные компании с профессиональным менеджментом. В 2019 году Арно (семье которого принадлежит 47 % акций *LVMH*) занял второе место в списке богатейших людей мира по версии агентства *Bloomberg*. Его состояние на тот момент оценивалось в 108 миллиардов долларов. Французский магнат оставил позади главу инвестиционного фонда *Berkshire Hathaway* Уоррена Баффетта и сооснователя *Microsoft* Билла Гейтса, уступив лишь Джеффу Безосу, который занял первую строчку рейтинга с личным капиталом около 120 миллиардов.

Председателем правления и генеральным директором холдинга *LVMH* является Бернар Жан Этьен Арно. В 2020 году ему исполнился 71 год. У Арно двое детей от первого брака и трое – от второго. Четверо из пяти работают в отцовской империи на руководящих должностях. 45-летняя Дельфина занимает пост исполнительного вице-президента *Louis Vuitton* и отвечает за всю производственно-сбытовую деятельность этого ключевого бренда. Антуан, которому сейчас 43, является генеральным директором мужского бренда *Berluti* и председателем совета директоров компании *Loro Piana*. 28-летний Александр некоторое время возглавлял компанию *Rimowa*, специализирующуюся на производстве чемоданов, а вскоре после того, как группа *LVMH*

приобрела марку *Tiffany*, стал исполнительным вице-президентом прославленного ювелирного дома. 26-летний Фредерик недавно назначен на должность генерального директора часового бренда *TAG Heuer*. Кого же прочтат в преемники? Как поведал мне один из руководителей *LV*, Дельфина и Антуан имеют равные шансы встать у руля холдинга.

Бернар Арно – выпускник престижнейшей высшей школы *École Polytechnique* в Париже. В юности он подумывал о сольной карьере пианиста, но потом признал, что таланта у него недостаточно. В нынешней семье бизнесмена за музицирование отвечает его вторая жена, профессиональная канадская пианистка Элен Мерсье-Арно, и их сын Фредерик, который иногда выступает на сцене вместе с матерью.

Первые шаги Арно в бизнесе связаны с работой в строительной компании, основанной еще его дедом, и созданием филиала этой фирмы в Нью-Йорке. Потом у нашего героя созрел план собственного инвестиционного проекта, идея которого пришла к нему после обмена репликами с нью-йоркским таксистом. Арно поинтересовался, знает ли тот французского президента Жоржа Помпиду, на что шофер ответил: «Нет. Но зато я знаю Кристиана Диора». Арно решил, что хочет создать предприятие с потенциалом международного присутствия, и мода представлялась в этом плане куда более перспективным направлением, чем строительство.

В 1984 году он приобрел недавно обанкротившийся французский конгломерат *Boussac*, которому принадлежал, в

частности, дом моды *Christian Dior*. (Владелец названной текстильной компании Марсель Буссак – тот самый фабрикант, на средства которого Диор в 1946 году открыл свой первый бутик.) Арно исключительно ловко провернул сделку. Во-первых, он убедил отца, чтобы тот разрешил ему потратить 15 миллионов долларов из семейного капитала, а во-вторых, умудрился заручиться поддержкой банка *Lazard Frères & Co.*, который предоставил остальную часть суммы. В последующие два года он уволил 9000 рабочих и распродал почти все принадлежавшие компании активы (кроме дома *Dior*), выручив, по имеющимся оценкам, около 400 миллионов долларов. Некоторые источники называют и более внушительные цифры. Столь хищническая политика была в духе скорее американской, нежели европейской манеры ведения бизнеса. После этого эпизода пресса окрестила Арно «волком в кашемире».

У марки *Dior* было славное прошлое, но после смерти Кристиана Диора в 1957 году компания начала терять популярность. Новые коллекции в основном производили бледное впечатление, а практика лицензионных соглашений, которых в описываемый период действовало более двухсот, лишала бренд ореола аристократизма. Дошло до того, что под маркой *Dior* стали выпускаться нейлоновые чулки, ползунки, шлепанцы и чемоданы с пластиковой отделкой. Контроль качества в отношении всей этой продукции осуществлялся в лучшем случае бессистемно. Ситуация усугублялась тем, что

работавшие по лицензии фирмы не стремились придерживаться стилистики родительского бренда, разработанной новым главным дизайнером Марком Боаном. К счастью, парфюмерно-косметическое подразделение *Dior*⁴ приносило достаточно денег, так что Арно в итоге смог аннулировать или выкупить значительную часть лицензий. На должность главного дизайнера он пригласил Джанфранко Ферре. В отличие от Боана, тот был не французом, а итальянцем и хотел создавать вещи, которые будут интересны главным образом не давним поклонникам марки, а более молодой аудитории.

В 1987 году Арно начал битву за контроль над компанией *Louis Vuitton*. Предпринятое им недружественное поглощение в чисто американском стиле было нехарактерно для индустрии роскоши и уж совсем не вязалось с традиционными представлениями о французской галантности. В попытке избежать возможного поглощения тогдашний президент *Louis Vuitton* Анри Ракамье договорился о слиянии с французским производителем шампанских вин и коньяка *Moët Hennessy*. В результате этой сделки и родился концерн *LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton*. Слияние не сулило особого синергетического эффекта. Главный его смысл был в том, чтобы создать по-настоящему крупный конгломерат, который будет слишком велик для рейдерского захвата. Но Арно и

⁴ Парфюмерное подразделение *Dior* не входило в группу *Boussac*, а принадлежало группе *Moët & Chandon*, которая в 1987 г. влилась в конгломерат *LVMH*. Описанное в следующем абзаце поглощение осуществлялось Арно не в последнюю очередь с целью захватить этот парфюмерный бизнес.

этот кусок оказался по зубам. Благодаря средствам, вырученным от продажи предприятий *Boussac*, он стал акционером *LVMH*, причем Ракамье попросил его выступить в качестве независимого арбитра и помочь в разрешении принципиальных разногласий, возникших между бывшими владельцами *LV* и *MH*.

Он не учел, что внутренние противоречия были Арно только на руку. С помощью все тех же денег от ликвидации *Boussac* и дополнительного финансирования, предоставленного банком *Lazard*, он увеличил собственную долю и получил контроль над конгломератом. Ракамье и другие представители клана Вюиттон⁵ были вынуждены продать свои акции, и Арно стал единоличным главой группы. Через некоторое время он добавил в свою коллекцию бренды *Céline* и *Givenchy*.

Главным дизайнером дома *Givenchy* Арно назначил Жюна Гальяно. Расчет и здесь был на «свежую кровь» и нестандартные идеи, способные привлечь молодую публику. По легенде, Арно не сразу остановил свой выбор на этой кандидатуре: сперва он якобы собрал модных журналистов из разных стран и спросил, кого они считают «самым оригинальным дизайнером в мире». Журналисты проголосовали за Гальяно – британца, открытого гея и эксцентричного типа, известного своим разнузданным поведением на грани фола. Но все это мало кого заботило. Через год Гальяно перешел на

⁵ Анри Ракамье был мужем правнучки Луи Вюиттона.

пост художественного руководителя в дом *Dior*, а его место в *Givenchy* по решению Арно занял Александр Маккуин; Маккуин тоже был англичанином, геем и имел репутацию хулигана. О сохранении традиций Арно думал в последнюю очередь. В обоих случаях речь шла в первую очередь о том, чтобы придать увядающим брендам яркое актуальное звучание (то, что называется *cool*). Оба новых назначения оказались весьма удачны. По крайней мере, на какое-то время.

Арно в этот период занялся расширением географии своих брендов по всему миру, одновременно продолжая кадровые перестановки и приглашая на место представителей «старой гвардии» авангардных звезд. В 1997 году он затеял коренное преобразование консервативной марки *Louis Vuitton*

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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