

ГЛАВА 5

ЗАКРЫТЫЙ КЛУБ

Мельбурн. Австралия. Семь часов утра. Теплое февральское утро. Синоптики пообещали жаркий день, и вы надели шорты, но сейчас, чтобы перестраховаться, решили подтянуть повыше носки, чтобы не нарушать клубных правил.

Вы ждали десять лет и наконец вступили в Королевский гольф-клуб Мельбурна (RMGC), на территорию которого допускаются исключительно его члены. RMGC привлекает людей не только двумя роскошными полями для гольфа по 18 лунок (западное поле признано лучшим в Австралии и часто попадает в первую двадцатку лучших полей для гольфа в мире), но и другими интересными вещами. Итак, вы ждали целых десять лет, чтобы стать членом клуба, и заплатили тысячи долларов в качестве вступительного взноса — и теперь намерены воспользоваться всеми преимуществами членства в закрытом клубе и завязать отношения со многими людьми, которые могут себе позволить платить по 3500 долларов в качестве годового взноса¹.

Модель закрытого клуба предлагает его членам доступ к чему-то уникальному и ценному. Часто такая модель применяется в спорте — гольф, теннис, лыжи, яхты — и представляет собой отличный формат продажи корпоративным клиентам. Существенная ценность в покупке доступа в клуб связана не столько с самими услугами, оказываемыми его членам, сколько с возможностью общаться с теми, кто смог себе позволить в него вступить.

КТО ВАЖНЕЕ, ЧЕМ ЧТО

66

Давайте обсудим историю Джо Полиша. Полиш начинал карьеру как обычный чистильщик ковров. Позже он понял, как построить собственный успешный бизнес по чистке ковров, и стал продавать свои знания коллегам по отрасли. Чтобы охватить и другие отраслевые сегменты, Джо выпустил несколько компакт-дисков под общим названием Piranha Marketing System («Система маркетинга пираньи»), и они стали одной из самых популярных тренинговых программ для предпринимателей, стремящихся разобраться в тонкостях маркетинга.

Сейчас Джо Полиш руководит компанией Genius Network, которая помогает предпринимателям налаживать контакты. Заплатив годовой членский взнос в размере 25 тысяч долларов, бизнесмены, авторы актуальных публикаций, новаторы встречаются трижды в год и обсуждают разнообразные идеи. «Получается нечто вроде клуба мудрецов, — говорит Полиш. — В нем вы обязательно найдете людей, которые обладают бесценными знаниями в нужной вам области и готовы ими поделиться».

Похоже на покупку членства в гольф-клубе RMGC: решение о вступлении в Genius Network и рациональное, и эмоциональное одновременно. Любой продавец Porsche вам это подтвердит: в сегменте люксовых и эксклюзивных продуктов решение принимается под влиянием эмоций, а уже потом подкрепляется логикой.

Что касается рациональной стороны решения, Полиш предлагает членам клуба две встречи в год в штаб-квартире в Аризоне, а также одно ежегодное мероприятие в каком-нибудь эксклюзивном месте, в ходе которого в клуб привлекаются новые члены. Полиш обращается к эмоциональной стороне каждого нынешнего и будущего члена, ведь по меньшей мере половина ценности членства в Genius Network связана с тем, *кого* можно встретить в клубе, а не *что* вы узнаете в нем. В ходе продажи членства в Genius Network Полиш всю использует так называемое социальное доказательство, а именно интервью с довольными и счастливыми членами клуба, рассказывающими о том, сколько полезного они получают благодаря Genius Network,

и собственные фотографии в компании предпринимателей вроде Ричарда Брэнсона и Билла Гейтса.

Полиш не стесняется в выражениях, описывая преимущества и ценности членства в его клубе: «Члены нашего клуба — это те люди, чьи имена и телефоны вы хотели бы видеть в записной книжке вашей мечты». Он осторожно создает флер эксклюзивности вокруг своего детища. И именно это ощущение делает членство в Genius Network таким привлекательным. Как говорит сам Полиш, «если спрос выше предложения, каждый хочет купить».

67

ПРЕПЯТСТВИЯ ДЛЯ ДОСТУПА

Закрытые клубы успешны во многом именно благодаря эксклюзивности и сложностям, с которыми приходится справляться, чтобы в них попасть. Для некоторых ориентированных на успех людей чем серьезнее преграда, тем сильнее желание ее преодолеть.

Посмотрите, к примеру, на TIGER 21, или The Investment Group for Enhanced Results in the 21 Century. Это самый закрытый инвестиционный клуб в мире. Членство в нем стоит 30 тысяч долларов в год; в клубе около 200 членов, разбросанных по всему миру, совокупная стоимость активов которых составляет около 20 миллиардов долларов. Чтобы попасть в этот клуб, у вас должно быть не менее 10 миллиардов долларов, доступных для инвестирования².

Члены TIGER 21 ежемесячно встречаются небольшими региональными группами в составе не больше двенадцати человек. В начале заседания все выключают мобильные телефоны, двери закрываются, и собравшиеся сразу переходят к обсуждению. Основная тема каждой такой встречи — защита портфеля: часовая презентация, которую делает один из членов группы о своем инвестиционном портфеле, а другие участники комментируют и критикуют его инвестиционные стратегии.

Не так просто заставить самых состоятельных успешных предпринимателей, лидеров в своих отраслях раскрыть ключевые детали их финансовых решений. Но в рамках TIGER 21 это вполне удается: участие в «защите портфеля» обязательно для всех членов клуба. При этом, поскольку прием в клуб осуществляется на основании, помимо всего прочего, и имущественного критерия, все члены клуба относятся к информации друг о друге предельно уважительно.

ВСТУПЛЕНИЕ В КЛУБ РАДИ СТАТУСА

В некотором смысле участие в закрытом клубе продается как признак определенного социального статуса — нечто вроде подписки на восхождение по социальной лестнице. Один из самых ярких примеров покупки подписки ради подтверждения статуса — быстро набирающие популярность закрытые клубы отдыха в экзотических местах. Идея подобных клубов начала реализовываться еще в 1998 году, когда Роб Макграт, ветеран индустрии таймшеров, создал клуб Private Retreats. Концепция была проста — привлекать состоятельные семьи, которые хотели бы пользоваться преимуществом второго домовладения, но не нести всех расходов, связанных с его содержанием, и не быть обязанными ездить в одно и то же место из года в год.

Один из крупнейших и наиболее успешных подобных клубов — Exclusive Resorts, открытый в 2002 году братьями Брентом и Бредом Хандлерами. Основатель AOL Стив Кейс купил в 2003 году контрольный пакет компании и продолжил развитие концепции.

Вместо того чтобы инвестировать 3 миллиона долларов в покупку дома площадью 300 метров на Мауи, вы можете вступить в клуб Exclusive Resorts и, оплатив подписку, получить доступ к разнообразным вариантам, предлагаемым на выбор. Базовый пакет в 2014 году состоял из одноразового членского взноса в размере 170 тысяч долларов, заплатив который вы могли в течение двадцати дней в году пользоваться любой недвижимостью, принадлежащей клубу, по цене

1150 долларов в сутки. Вы получали возможность отправить семью и пригласить друзей в уюпомярачительный дом, внося лишь небольшую часть от стоимости покупки и владения таким особняком.

КОРПОРАЦИИ ТОЖЕ ПОКУПАЮТ ПОДПИСКУ РАДИ СТАТУСА

Идея оформить подписку на определенные услуги ради демонстрации или утверждения статуса приходит в голову не только частным лицам: для корпоративных клиентов этот механизм тоже актуален, ведь и компаниям важно производить впечатление более основательных или успешных.

Раньше компании нередко покупали недвижимость в курортных зонах, чтобы использовать путевки в виде поощрения для ведущих сотрудников или приглашать туда наиболее ценных потенциальных сотрудников. Вы могли быть уверены, что добились серьезного успеха, если ваш босс вручал вам ключи от корпоративного загородного дома и предлагал съездить туда с семьей на выходные. Сегодня компании ищут способы поощрить персонал и сформировать собственный успешный образ, не инвестируя огромных денег в покупку дорогой недвижимости. Клуб Inspirato начал продажу специального продукта Inspirato for Business и предлагает воспользоваться доступом ко всевозможным виллам в курортных местах небольшим и среднего размера компаниям, которые конкурируют за ценных сотрудников с крупными корпорациями. После уплаты членского взноса в размере 15 тысяч долларов и оплаты годовой подписки (еще 20 тысяч долларов) компании-подписчики получают личного клиентского менеджера и менеджера по планированию поездок, а сотрудники могут пользоваться услугами консьержа в каждой из вилл и зайти на интернет-портал, где удобно планировать поездки. Без сомнения, и сотрудники, и их семьи надолго запоминают щедрость компании, предложившей такой приятный и профессионально организованный отдых.

МОЖНО ЛИ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТО В ВАШЕЙ ОТРАСЛИ?

70

Рассказывая о разнообразных моделях работы по подписке, я изо всех сил призываю вас ни в коем случае не говорить нечто вроде: «Ну, для нас это точно неприемлемо». Вместо этого лучше задайте себе вопросы: как мы можем применить эту модель? Что из этой модели можно позаимствовать и внедрить у нас? Именно такие вопросы настойчиво задавал себе еще в 2004 году владелец дорогого ресторана Роберто Мартелла.

Ресторан Grano Роберто Мартеллы расположен на севере Торонто. Конкуренция за внимание состоятельных жителей города в этом сегменте серьезная, и в 2004 году Мартелла с друзьями, Редьярдом Гриффитсом и Патриком Лучиани, решили придумать что-то новое. Они запустили Grano Speaker Series (нынешнее название Salon Speaker Series) и стали предлагать известным персонам вроде экономиста Пола Волкера выступить в их ресторане с короткой неформальной речью.

В Grano 300 мест для гостей, так что приглашение в заведение любого первоклассного спикера — затея недешевая. Поэтому партнеры решили продавать вход на мероприятие по подписке. Каждый квартал успешные банкиры и юристы, заплатившие всего по 1200 долларов в год, получают приглашения на очередное выступление кого-то из знаменитых мыслителей мирового уровня.

Проект развивался, и теперь подобные мероприятия проводятся еще в трех городах, причем проходят они всегда в небольших помещениях, чтобы у слушателей была возможность более тесно пообщаться с выступающими — скажем, с писателем Малькольмом Гладуэллом или известным журналистом и редактором газеты Washington Post Бобом Вудвордом.

Так как членами клуба становятся состоятельные представители бизнес-элиты, отчасти ценность этого членства как раз и состоит в том, чтобы знакомиться и развивать отношения с новыми успешными и неординарными людьми.

Кому подходит модель закрытого клуба

Вам стоит рассматривать модель закрытого клуба:

- если у вас есть нечто дефицитное и редкое — как правило, это услуги или какой-то особый опыт, — что пользуется повышенным спросом среди состоятельных и успешных людей;
- вы действуете в сегменте представителей бизнес-элиты, которым постоянно хочется большего и лучшего.

71

Что говорят знатоки-инсайдеры

- Главный секрет успеха модели закрытого клуба состоит в том, чтобы *ничего* не предлагать без покупки членства. Заставьте клиентов принять решение: если они хотят получить доступ к чему-то по-настоящему редкому и ценному, им придется вступить в долгосрочные отношения с вашим клубом. Нельзя участвовать в «защите портфеля» в TIGER 21, не оформив подписку.
- Наиболее сильная сторона модели закрытого клуба является и ее же самым уязвимым местом. Вы продаете то, что по определению считается дефицитом. Поэтому увеличивать количество членов клуба TIGER 21, не снижая стоимости членства, можно лишь до определенного предела — а снижение стоимости неизбежно размозит ценностное предложение. Аналогично, если в RMGC возникнут сложности с бронированием времени для игры, потому что вы приняли в клуб слишком много новых членов, старые члены клуба наверняка выразят недовольство.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

