

«ЗОЛОТОЙ КЛЮЧИК» К ВЫСОКИМ ДОХОДАМ ГЛАВА 1

Вам предстоит быть руководителем в особенные времена. Выделить свой бренд на фоне конкурентов сегодня сложнее, чем когда-либо. Зато вы, независимо от отрасли, в которой работаете, можете решить эту задачу с помощью принципов роскоши, позволяющих предлагать клиентам исключительные впечатления.

Роскошь — это когда люди благодаря незабываемым
переживаниям чувствуют, что их видят, слышат и ценят.
Корнелия Самара, генеральный менеджер и региональный
вице-президент Four Seasons Philadelphia

А знаете ли вы, что одна вдова когда-то спасла всю отрасль шампанских вин? Не вчера, не позавчера, а давным-давно, два века назад.

Овдовев совсем молодой, 27 лет от роду, Барба-Николь Понсарден возглавила бизнес умершего мужа, включая предприятие по производству шампанского. Естественно, она столкнулась с большими трудностями, ведь случилось это во времена правления Наполеона, Европу раздирала война. Император забирал все ресурсы и перетягивал на себя все внимание. Но, несмотря на крайне сложные условия, Барбе-Николь удалось преобразить индустрию, вдобавок установив золотой стандарт истинной роскоши и эксклюзивности. Вдова стала невероятно успешной бизнесвумен в мире, где женщинам было отказано в праве голоса и праве на образование — даже среднее, не говоря уж о высшем.

Возможно, эта история кажется вам смутно знакомой. Вполне вероятно, вы даже встречались с этой молодой вдовой из далекого прошлого. Вы наверняка видели ее на важных мероприятиях, богатых свадьбах, в люксовых отелях, а то и в своем местном продуктовом магазине. Уверяю вас — видели. Ее легко узнать по характерной желтой этикетке на пузатой бутылке. Разумеется, речь о *Veuve Clicquot* (*veuve* — по-французски «вдова»). После замужества Барба-Николь Понсарден стала мадам Клико, и ее часто называли вдовой Клико.

В мире роскоши, где каждая деталь прорабатывается до мелочей ради обеспечения непревзойденного

опыта, это имя стоит особняком. Оно стало символом совершенства и стойкости. Вдова мечтала создать шампанское, которое будет не просто напитком, а тем, что люди считают символом праздника и изысканности. Она не ставила перед собой цели создать люксовый продукт — хотя сегодня ее напиток, безусловно, считается синонимом роскоши. Эта великая женщина интуитивно понимала, что суть роскоши — не просто в продукте, а в том, с чем он ассоциируется.

Но воплотить свое видение в жизнь мадам Клико было очень непросто. Наполеоновские войны истощили экономику страны, винодельческий бизнес оказался на грани краха. Виноградники страдали от суровой погоды, рабочим нужно было платить зарплату, денег не хватало ни на что. В особенно трудные времена вдова распродала имущество, чтобы заплатить работникам и сохранить их лояльность, наглядно продемонстрировав, что лидерство класса люкс предполагает не только четкое видение, но и душевность. Именно это помогло ей пережить самые темные времена, когда другие сомневались в ее успехе и вдобавок вставляли ей палки в колеса. Многие под таким давлением сдались бы, но мадам Клико приняла вызов смело и решительно. Она в деталях изучила каждый аспект процесса производства игристых вин и задала себе вопрос: «Как мы можем его улучшить?»

А известно ли вам, что поначалу шампанское было довольно мутной жидкостью с весьма непривлекательным осадком? Так и вижу, как мадам Клико сидит в кресле с бокалом, порядком раздраженная тем, что на зубы то и дело налипает какая-то дрянь. Явно не это ей хотелось бы ощущать. Так и вижу, как эта замечательная женщина думает: «Как я могу это исправить?» В итоге она изобрела процесс ремюажа. Этот *méthode traditionnelle**, до сих пор используемый в *champagne maisons*** (предупреждаю: по ходу чтения этой книги вы узнаете некоторые замечательные французские термины, связанные с этим напитком), позволяет спустить осадок по горлышку бутылки на дно и без особого труда удалить его. Кстати, мадам Клико открыла этот метод, просверлив в своем обеденном столе отверстия, чтобы бутылки хранились под углом. Гениально! В результате вдова начала продавать идеально прозрачное шампанское, пока ее конкуренты торговали мутной жижей.

Она использовала свое стремление к впечатлениям для стимулирования инноваций. И одна из них, упомянутая выше, произвела настоящую революцию в отрасли.

История мадам Клико — свидетельство того, как пять рычагов роскоши формируют менталитет

*Традиционный метод (фр.). Здесь и далее примечания переводчика и редактора.

**Дома шампанских вин (фр.).

роскоши, отношение человека к ней. Она наглядно демонстрирует силу инноваций, целеустремленности и приверженности совершенству. Вдова создала не просто продукт, а наследие. Ее жизнь и работа воплощают суть роскошного, люксового опыта: исключительное обслуживание и забота о клиенте с учетом его потребностей и акцентом на экстрординарность. В случае мадам Клико такой настрой вдобавок привел к созданию продукта класса люкс.

Вам, как и мадам Клико, предстоит быть лидером в непростое время. Никогда еще рынок не был таким жестким, и никогда требования к завоеванию его доли и увеличению доходов не были столь суровыми. Кажется, времени не хватает ни на что. Найти нужный талант на рынке труда — все равно что отыскать горшочек с золотом на конце радуги. Конкуренты из кожи вон лезут, чтобы задавить ваш бизнес. Порой создается впечатление, что все вступили в безумное соревнование за то, кто громче всех вопит в соцсетях, привлекая к себе внимание. И мало что действительно помогает выделить свой бизнес на фоне конкурентов. Но, возможно, есть способ добиться этого и увеличить свою долю рынка, не пытаясь всех переорать, а следуя примеру мадам Клико: поднимая на новый уровень, возвышая каждый аспект своего бизнеса.

Как доверенное лицо целого ряда СЕО люксовых и традиционных брендов из самых разных отраслей,

я провожу множество бесед и коучинговых сессий, рассказывая своим клиентам-руководителям, как увеличить доход, выделить организацию на рынке и создать сообщество активных адвокатов бренда (как в компании, так и вне ее). Понятно, что все они стремятся увеличить свою долю присутствия в сознании клиентов (чтобы их продукт сохранял приоритет в их мыслях) и свою долю рынка (чтобы их акционеры и инвесторы были довольны и счастливы).

Скорее всего, того же — как руководитель команды, владелец компании или член совета директоров на общественных началах — хотите и вы. А может, вы один из тех, кто непосредственно работает с клиентами, постояльцами гостиниц или покупателями, напрямую определяя их опыт? Независимо от вашей роли и от того, в какой именно точке нашего путешествия мы встречаемся, вы увидите, что описанные в этой книге стратегии применимы и на уровне руководства, и на уровне исполнения. Принципы роскоши можно адаптировать ко всему, что вы делаете. Кого бы вы ни обеспечивали исключительным опытом — членов своей команды или клиентов, — вы углубляете отношения и завоевываете внимание. При этом, увеличивая долю присутствия в их сознании, вы повышаете свой доход (долю рынка).

Доход, как известно, зеркально отражает взаимоотношения бизнеса с клиентами: чем они доверительнее, тем выше отдача. Если вы в списке приоритетов

клиента, когда он хочет купить ваш продукт или нуждается в нем, он скорее рискнет в первый раз инвестировать в вас и ваш бизнес.

Свою первую работу на полный день после окончания средней школы я получила в крупном австралийском корпоративном банке. До конца дней не забуду первого босса. Он был прямолинеен до грубости, зато преподавал мне ценный урок, который я запомнила навсегда: «Проще предложить дополнительные услуги действующему клиенту, чем привлечь нового». Эти слова запали мне в душу. Я поняла, что больше всего зарабатываешь на клиентах, которым ты нравишься, которые сами хотят вернуться и готовы рекомендовать тебя другим. Именно в такие отношения и стоит щедро вкладывать свои время и внимание.

Роскошь — образ мышления

Возможно, вы знаете, что одна из моих предыдущих книг называется «Внимание самому важному»^{*}. Я всегда считала, что, говоря о внимании, мы имеем в виду прежде всего связь. И я писала о том, что ценным внимание делает осознанность. А книга, которую вы

^{*} Джеймс Н. Внимание самому важному. От стресса и хаоса к осмысленности и концентрации. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.

держите в руках, — очередной эволюционный шаг в моих исследованиях внимания. Большинство бизнесменов уверены в необходимости привлекать новых клиентов — и они, безусловно, правы. Но сегодня нужно уделять все больше внимания и действующим клиентам, создавая благодаря им новый бизнес. Ведь они, как пузырьки в бокале, уже в вашей системе. Остается сосредоточить время, внимание и энергию на том, чтобы превратить их из простых клиентов в активных адвокатов бренда.

По ходу работы концепция внимания все теснее увязывалась в моей голове с понятием роскоши. В конце концов я решила протестировать свою гипотезу о том, что роскошь — это менталитет, настрой, образ мышления. Я уже много лет давала консультации в люксовой индустрии и давно интуитивно чувствовала, что это так. Но не могла же я просто заявиться на собрание совета директоров кого-то из своих клиентов и объявить: «Роскошь — это образ мышления, всем ясно?» Я должна была подтвердить свои слова доказательствами и конкретными данными. Конечно, исследования влияния роскоши на ощущения и восприятие людей отнюдь не редкость. Но мне для моих клиентов, руководителей высшего звена, требовалось что-то получше. Лидеры вроде вас хотят знать, как установка на роскошь позволяет увеличить долю рынка, верно? Следовательно, мне предстояло выяснить, что люди думают о роскоши и как их менталитет влияет на их решения инвестировать в люксовый опыт.

И знаете что? На тот момент не было проведено ни одного исследования на эту тему. Я решила организовать его сама.

В сотрудничестве с невероятной командой Audience Audit, основанной великолепной Сьюзан Байер, мы разработали единственное в своем роде исследование в мире: изучили разные типы менталитета, определяющие покупки продуктов класса люкс. Я хотела максимально четко показать своим клиентам и их командам, что такое роскошь, каковы ее качества. А еще мне нужно было выяснить, кто и что влияет на решения лидеров, на которые обычно ориентируются мои клиенты; сколько времени им требуется для принятия решения, что вдохновляет их на приобретения и как часто они совершают покупки. Мне было интересно, как на их уверенность влияет роскошь. Какие послылы воздействуют на поведение людей по отношению к бренду? Как роскошь влияет на карьеру и репутацию?

Один из самых интересных наших выводов таков: исходя из отношения людей к покупке люксовых продуктов и впечатлений, клиенты воспринимают роскошь по-разному и делятся на следующие четыре категории:

- колеблющиеся и отстраненные (люди, у которых роскошь вызывает дискомфорт);
- с приоритетом на профессионализме (те, кто использует роскошь для карьерного роста и укрепления профессиональной репутации);

- уверенные и довольные (но роскошь для них — не приоритет);
- любители роскоши (те, кто считает, что каждый достоин и заслуживает роскоши).

В следующих главах мы поговорим об этом подробно, а краткое описание исследования есть на сайте *Luxury Mindset* (luxuryisamindset.com).

Несмотря на существенные различия между этими категориями, в двух моментах они сходятся: роскошь — награда за упорный труд, и она скорее об опыте, чем о материальном.

Даже если вы работаете не в индустрии роскоши, знать тип менталитета людей крайне важно для вас и вашей команды. Вам необходимо уметь обращаться к клиентам, которых вы хотите привлечь, задействуя нужные сообщения во всех аспектах своего бизнеса. Зная, как люди принимают решения и что привлекает носителей разных типов мышления, вам будет намного проще создать свои системы возвышения каждого аспекта бизнеса, без которых не обеспечить клиентов поистине уникальным, исключительным опытом.

Роскошь и инклюзивна, и эксклюзивна

Позвольте рассказать вам историю из личной жизни.

Мое детство вряд ли можно назвать роскошным. Никто не скажет, что я родилась с серебряной ложкой

во рту. У меня не было того, что принято называть богатым детством; совсем наоборот. Когда я была маленькой, мы жили в том, что в США называют трейлерным парком. Моя мама одна воспитывала двух маленьких дочек: она убиралась в домах, собирала салат и торговала фруктами на обочине трассы.

Я росла счастливым и общительным ребенком, но понимала, что мы с сестрой не такие, как другие дети в нашей школе. У тех детей были два родителя, они могли позволить себе школьные поездки, занимались после уроков в разных спортивных кружках, учились играть на фортепиано и других музыкальных инструментах, брали уроки балета, а после каникул захлеб рассказывали друг другу, куда ездили и что видели. У моей семьи ни на что подобное денег не было. Я была совсем маленькой, но очень ценила то, что мама всегда делала для нас все возможное, хоть мне и ужасно хотелось того, что было у других детей. Я тоже желала быть крутой и популярной, а меня порой дразнили за одежду, с любовью подогнанную, но иногда не совсем по размеру — ведь я часто донашивала вещи после двоюродной старшей сестры.

И все же, несмотря на более чем скромное происхождение, любовь к роскоши я унаследовала именно от мамы. Она всегда хотела, чтобы для окружающих, особенно для нас с сестрой, все было особенным.

Когда мы были маленькими, мама всегда заботилась о том, чтобы нас окружала красота. В конце

Для опыта класса люкс
люксовый продукт
не обязателен.

. . . .

напряженной смены, несмотря на усталость, она старалась пройти через общественный сад и сорвать цветок. Она приносила его в наш тесный фургон и ставила в стакан, который у нас назывался вазой — так ведь звучит шикарнее. Этот маленький жест повседневной роскоши привносил в нашу жизнь красоту, которой в ней было маловато, и это очень много значило для нас с сестрой. Мама на своем примере показала мне, что суть роскоши — не в вещах, а в переживаниях и впечатлениях; в том, чтобы человек чувствовал себя особенным, ощущал, что его видят и слышат. Она показала мне, что даже без денег все люди заслуживают роскоши — всегда.

В этом смысле роскошь одновременно и эксклюзивна, и инклюзивна.

Почему эксклюзивна? Потому что смысл роскоши — в исключительном опыте, позволяющем человеку чувствовать себя звездой на красной дорожке кинофестиваля. А инклюзивна — потому что она доступна всем и всегда, как и нам с сестричкой в нашем небогатом детстве.

Тут стоит отметить: концепция роскоши касается не только того, что у нас есть, но и того, чего нет. Когда приходится снова и снова заполнять бланки, боты мешают вашему путешествию, очереди тянутся бесконечно или голосовые сообщения никуда не приводят, — это противоположность роскоши. Это багаж, который приходится тащить на себе; хлам, загромождающий жизненное пространство; хаос, заглушающий беседу;

грубость, разрушающая приятный момент. Нам обычно трудно дать определение идеальному люксовому опыту, но мы мгновенно узнаём его противоположность — полные напряжения и проблем взаимодействия, после которых остаются лишь разочарование и обида и нам невдомек, почему все было так сложно и неприятно. Такие взаимодействия крайне дорого обходятся вашему бизнесу. Понятно, что после них клиент не воспринимает ваш бренд как исключительный. Истинная роскошь устраняет подобные болевые точки, заменяя их безупречным, продуманным опытом, который воспринимается как естественный и экстраординарный.

Не только индустрия роскоши

Будучи консультантом потрясающей команды руководителей высшего звена канадской гостиничной сети Fairmont Hotels, я проанализировала их определение роскоши и поняла, почему у них отличные показатели повторных визитов и позитивных отзывов постояльцев. Мы пришли к выводу, что роскошь — больше чем продукт или сервис высочайшего качества. Это глубочайшее переживание, которое создается за счет эксклюзивности, персонализации и незабываемости воспоминаний. Роскошь выходит за рамки ценников или фирменных этикеток. Это ощущение благополучия, когда каждый постоялец чувствует, что его ценят



**Почитать описание и заказать
в МИФе**

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги:

