

Джайлс Льюри

Дважды лауреат премии IPA Advertising Effectiveness Awards

Как Coca-Cola завоевала мир



**101 УСПЕШНЫЙ КЕЙС
ОТ БРЕНДОВ С МИРОВЫМ ИМЕНЕМ**

Лучший мировой опыт

Джайлс Льюри

**Как Coca-Cola завоевала
мир. 101 успешный кейс от
брендов с мировым именем**

«ЭКСМО»

2017

УДК 65.01
ББК 65.290-2

Льюри Д.

Как Соса-Сола завоевала мир. 101 успешный кейс от брендов с мировым именем / Д. Льюри — «Эксмо», 2017 — (Лучший мировой опыт)

ISBN 978-5-04-098935-5

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

УДК 65.01
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-098935-5

© Льюри Д., 2017
© Эксмо, 2017

Содержание

Предисловие	6
Часть 1	9
Глава 1	10
Глава 2	12
Глава 3	15
Глава 4	17
Глава 5	19
Глава 6	21
Глава 7	23
Глава 8	24
Глава 9	27
Конец ознакомительного фрагмента.	29

Джайлс Льюри

Как Coca-Cola завоевала мир

101 успешный кейс от брендов с мировым именем

Giles Lury

HOW COCA-COLA TOOK OVER THE WORLD

And 100 More Amazing Stories About The World's Greatest Brands



Серия «Лучший мировой опыт»

© How Coca-Cola Took Over the World, originally published in English by LID Publishing

© Giles Lury 2017

© LID Publishing Ltd 2017

© Буравчикова Л., перевод на русский язык, 2019

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

* * *

*Посвящается
моим пяти «расширениям бренда», Ребекке, Джеку, Каллуму, Тео
и Эвану, и историям, которые они пишут для себя*

Предисловие

Некоторые люди коллекционируют марки, некоторые монеты, футбольные наклейки; я коллекционирую истории.

В частности, я коллекционирую истории о брендах.

Я люблю эти истории и использую в своей работе бренд-консультанта, чтобы объяснить различные принципы и изложить конкретные аспекты маркетинга клиентам. Практически всегда я оформляю пояснения в виде историй, предпочитая простым примерам или кейсам, их интереснее слушать и проще запоминать.

Я подумал, неплохо бы записать все эти истории, пересказав своими словами... собственно, что и сделал.

Потребовались несколько лет и пара неудачных попыток, чтобы собрать достаточно материала и найти правильного издателя. В конце концов у меня получилось это сделать.

Привычка собирать истории настолько укоренилась во мне, что, выпустив первый сборник – «Узник и пингвин» (The Prisoner and the Penguin), я не прекратил сбор материала. Результат – эта книга.

Сборник рассказов, а не учебник

Сторителлинг всегда использовался в маркетинге, а в последние годы превратился в горячую тему для обсуждений. Практически каждый уважающий себя бренд теперь говорит о своем сторителлинге, независимо от того, действительно ли рассказывает историю.

Об искусстве и науке сторителлинга написано много книг и статей.

В маркетинге я выделяю семь видов использования сторителлинга:

1. Легенда бренда

Презентация организации/бренда в виде персонажа, а роли – как истории. Бренд Virgin, к примеру, позиционировал себя как рыцарь на белом коне, спешащий на помощь благородной девице (покупателю) в беде. Существуют различные варианты брендов как архетипов.

2. Знаете ли вы, что?..

Когда бренды создают эмоциональную вовлеченность, рассказывая маленькие (правдивые) истории о себе: как создавался бренд, происхождение названия. Можно использовать для создания эмоциональной вовлеченности.

3. Вдохновляющие и поучительные истории

Использование историй о брендах в качестве инструмента обучения, источника вдохновения и/или инструкции для маркетинговой группы или для более крупной организации. Их можно использовать, чтобы показать, каким образом должны действовать сотрудники, как способ помочь организации стать более результативной или вдохновить людей мыслить иначе.

4. Близко и лично

Личные истории – еще один способ создания эмоциональной связи. Параллели между деловой и личной ситуацией подчеркиваются и выводятся в историю. Эта техника используется руководителями компаний и политиками по всему миру.

5. Использование метафор

Создание художественной истории, служащей метафорой, что произошло или должно произойти, или занимательным представлением, что делает ваш бренд. Хорошим примером является короткометражный анимационный фильм 2013 года «Страшила» (Scarecrow), рекламирующий американскую сеть ресторанов Chipotle Mexican Grill.

6. Знакомство с покупателем

Художественные истории, основанные на историях реальных покупателей, часто используются, чтобы персонализировать таргет-сегменты, их взгляды и поведение. Это сильный способ, позволяющий выявить таргет-сегменты и точки соприкосновения с ними.

7. Презентация в виде истории (Сторитейшн)

Когда в последний раз слайд в PowerPoint заставлял вас пустить слезу? Создание презентации в виде истории – один из способов избежать «Смерти от PowerPoint».

Использование нити повествования позволяет докладчикам излагать пункты в более занимательной и запоминающейся форме.

В «Узнике и пингвине» (The Prisoner and the Penguin) моей целью было объединить вдохновляющие и поучительные истории с развлечением. Цель нового собрания историй та же: это сборник рассказов, а не учебник. В лучшем случае, я полагаю, эти истории можно рассматривать как басни с моралью, которые можно применить к другим брендам на рынках.

ИЗУЧЕНИЕ УСПЕШНЫХ ПРИМЕРОВ

Книга «Узник и пингвин» (The Prisoner and the Penguin) переведена на корейский, испанский, тайский и японский языки. К моей великой радости, в Корее она стала бестселлером среди книг о бизнесе.

В корейской версии книги только шестьдесят историй (вместо семидесяти шести в британском издании) и название изменено на Why Volkswagen Advertised the Broken Car («Почему Volkswagen рекламировал сломанный автомобиль?»). Я бесстыдно украл этот подход и выбрал заглавие первой истории «Как Coca-Cola захватила мир» в качестве названия нового сборника.

ТРУДНОСТИ ВЫБОРА

Как я выбрал остальные сто рассказов для этой книги? В мире миллионы брендов, и большинство утверждают: у них есть свои истории.

Я пользовался пятью критериями...

Во-первых, интуиция. Знаю ли я историю? Кто-нибудь предложил мне эту историю? Могу ли я что-то узнать об этой истории? Первым и очень простым фактором была осведомленность, и в этом случае, перефразируя Марлона Брандо, история могла бы претендовать на эту роль.

Во-вторых, сможет ли это стать рассказом, а не примером из учебника? По возможности я уделяю особое внимание одному или двум персонажам – в обоих смыслах этого слова людям из истории и людям, обладающим некими отличительными чертами.

В-третьих, цепляет ли история, есть ли в ней крутой поворот? Есть ли в ней нечто неожиданное или вопиющее? Это удивит и развлечет моих читателей?

В-четвертых, могу ли я увидеть мораль в этой истории? Содержит ли она урок, который маркетологи смогут извлечь? Я должен почувствовать, что она чему-то учит.

Наконец, сборник должен охватывать широкую сферу. Несмотря на то, что про один или два бренда рассказано более одной истории, упомянуто огромное разнообразие брендов.

КАТЕГОРИИ, КАТЕГОРИИ

В соответствии с этим последним критерием я решил классифицировать истории: брендинг, происхождение, нейминг и айдентика, маркетинговая стратегия, коммуникации, инновация и реновация.

Это отразило искомую широту спектра и, надеюсь, предоставит вам, дорогой читатель, указатели, благодаря которым вы либо будете понимать, куда идете, либо знать, где искать, что нужно.

И НАКОНЕЦ

Я не могу закончить, не сказав слов благодарности, звучащих вполне традиционно, но от этого не теряющих своей теплоты.

Во-первых, семье, друзьям, клиентам и коллегам за добрые слова и поддержку, тем, кто действительно читал книгу и тем более кто ее купил!

Во-вторых, тем, кто советовал или действительно снабжал меня историями – я всегда этому рад.

В-третьих, Гаю Чокли, который проделал огромную и прекрасную работу по созданию сто одной иллюстрации.

В-четвертых, команде LID за помощь, терпение и рекомендации, спасибо Мартину, Саре, Кэролайн и Шарлотте.

И наконец, моей жене и семье, которые смирились, что я писал все вечера и выходные напролет, и не слишком жаловались.

Часть 1

Истории брендов

Брендинг – экономический и социальный феномен.

Бренды – инструменты создания стоимости в бизнесе. Финансовая ценность бренда относится к самым значимым активам компании.

В списке лучших брендов 2016 года агентство Interbrand оценило Apple в невероятную сумму – \$178,1 миллиарда.

Джон Стюарт, бывший председатель компании Quaker, сказал: «Если бы пришлось разделить наш бизнес, я забрал бы бренды, торговые марки и добрую репутацию компании, оставив вам все материальные активы, – и дела у меня пошли бы гораздо лучше, чем у вас».

Бренды – часть современной культуры: их упоминают в песнях, книгах и кино.

У сильного бренда есть социальная значимость – определенные ценности и индивидуальные черты, близкие потребителям. Таким образом, бренд становится единицей социальной валюты.

Мы воспринимаем бренды по-своему, индивидуально, но знаем их общеизвестные характеристики и значения.

Сэр Майкл Перри, председатель правления компании Unilever, сказал: «В современном мире бренды – ключевые моменты того, как люди определяют себя и отношения друг с другом.

...Всё в большей и большей степени мы просто потребители... Мы то, что носим, едим, на чем ездим».

В этой части книги собраны истории о том, как бренд способен изменить рынок, а в некоторых случаях и мир.

Глава 1

Как Coca-Cola захватила мир



25 мая 1961 года президент Кеннеди выступил с особым посланием к Конгрессу о неотложных национальных потребностях. Он выразил беспокойство, что Соединенные Штаты отстают от Советского Союза по части технологий и престижа. Президент поставил нации задачу высадить человека на Луну и вернуть его целым и невредимым на Землю до окончания десятилетия.

Через восемь лет, 16 июля 1969 года, ракета-носитель Saturn V запустила Apollo 11 из Космического центра Кеннеди во Флориде. На борту находились три астронавта – Нил Армстронг, Майкл Коллинз и Эдвин Базз Олдрин.

Четыре дня спустя лунный модуль Аполлона Eagle успешно приземлился на Луне. 21 июля, ровно в 02:30 по Гринвичу, Нил Армстронг стал первым человеком, ступившим на Луну.

Подойдя к поверхности Луны, он произнес слова, ставшие историческими: «Это маленький шаг для человека и огромный скачок для человечества».

Командный модуль Columbia вернулся на Землю 24 июля, и после приземления (приводнения) астронавты прошли двадцать один день карантина.

Парад в их честь в Нью-Йорке состоялся 13 августа. Когда астронавты ступили на Таймс-сквер, их приветствовал сверкающий знак с надписью: «Добро пожаловать на планету Земля, родину Coca-Cola».

Apollo 11 успешно завершил свою миссию. Цель президента Кеннеди была достигнута.

А компания Coca-Cola успешно застолбила образ самого успешного бренда на планете Земля и вскоре начала получать заявки на первые разливочные франшизы на Луне.



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



Примечание: Армстронг утверждает, что сказал: «that's one small step for a man, one giant leap for mankind», когда впервые ступил на лунную поверхность. Согласно записям NASA неясно, присутствует ли артикль «а», но аудио- и видеосигналы на Землю были несколько прерывистыми, отчасти из-за штормов вблизи обсерватории Паркса. Более поздний цифровой анализ ленты NASA показал, что артикль «а», возможно, был произнесен, но его заглушили помехи.

Глава 2

Брауни Уайз – королева Tupperware



В 1956 году газета *Houston Post* сообщила: «По оценкам, Брауни Уайз помогла добиться успеха в финансовом плане большему количеству женщин, чем любой другой ныне живущий человек». Кто такая Брауни Уайз и что это за бренд, на котором построен успех ее и столь многих женщин?

Брауни родилась в сельском районе штата Джорджия и получила имя из-за больших карих глаз. Родители Брауни развелись, и, будучи подростком, она путешествовала вместе с матерью, которая организовала профсоюзные митинги. В этих поездках Брауни начала выступать с речами и вскоре показала себя очень одаренным и вдохновляющим оратором. Она пробуждала людей, пишет биограф Боб Килинг. «[Они] были поражены, что кто-то столь молодой может произносить речь, как пастор».

Следующим этапом на пути к успеху стала встреча с плохим коммивояжером. Когда продавец Stanley Home Products постучал в ее дверь и начал ужасную презентацию чистящих средств, Уайз усмехнулась и сказала, что могла бы сделать это лучше.

По стечению обстоятельств компания Stanley начала проводить домашние вечеринки в качестве экспериментального метода продаж, поэтому продавец сказал, что, если Брауни так уверена в себе, почему бы не показать, на что она способна? Брауни ухватила за этот шанс и начала продавать товары Stanley на вечеринках. Вскоре она заработала достаточно денег, чтобы бросить работу секретаря.

У Уайз был дар болтать без умолку. Она стала быстро подниматься по карьерной лестнице Stanley и вскоре оказалась на руководящей должности, надеясь подняться еще выше. Однако мечты были разбиты во время встречи с главой компании Stanley, Фрэнком Бевериджем, который сказал Брауни, что ей никогда не занять место в руководстве компании.

В стенах его кабинетов «нет места женщине», – сказал Беверидж.

Она была в ярости и начала искать другие возможности. На совещании по продажам произошёл случай, послуживший вдохновением. Один из коллег увидел пластиковые контейнеры, пылящиеся в универмаге, и принес их с собой. Сначала Уайз не придавала этому значения, но когда случайно столкнула со стола миску, она отскочила от пола, вместо того чтобы сломаться, а содержимое осталось невредимым. Брауни сразу увидела в этом потенциал.

Это был бренд Tupperware, и, присмотревшись, Брауни заметила, что посуда выглядит привлекательно, выполнена в привлекательных пастельных тонах и имеет гибкую форму, но самое главное, она чрезвычайно функциональна. Будучи убежденной в ее потенциале, Уайз ушла из компании Stanley и в 1949 году начала устраивать вечеринки, чтобы продавать Tupperware. Это стало началом мини-революции: Tupperware не только продлевал жизнь остаткам продуктов, бренд стал карьерной возможностью для Брауни и миллионов других женщин. Многие из них, приходя на вечеринки Tupperware, уходили не только с покупками, но и с желанием стать продавцами этой марки.

Брауни быстро в разы увеличила внемагазинные продажи и, что немаловажно, начала формировать команду женщин-продавцов, которые, в свою очередь, построили собственные сети. Вскоре по всей стране проводились вечеринки Tupperware. Команда Уайз в Детройте продала больше продукции Tupperware, чем большинство универмагов. Это привлекло внимание основателя Tupperware Corporation, Эрла Сайласа Таппера.

Он предложил Брауни в качестве продвижения права на дистрибуцию Tupperware по всему штату Флорида. Весной 1950 года вместе с сыном и матерью она переехала на юг.

Однако дела пошли не так гладко, как она надеялась: возникала борьба с другими дистрибьюторами за сферу влияния. Но больше всего ее раздражали брак в заказах, задержки поставок и нехватка продукции.

В марте 1951 года терпение Уайз лопнуло. Брауни позвонила Тапперу и в ярости потребовала принять меры – ситуация причиняла ущерб не только ее прибыли, но и его. В следующем месяце они встретились на конференции на Лонг-Айленде, и Уайз объяснила свою веру в силу вечеринок, где люди могли трогать посуду Tupperware, сжимать, бросать и проверять на герметичность в компании близких друзей или соседей. Что касается роста бизнеса, то ее предложение было радикальным: сместить приоритеты с продаж в магазинах на домашние вечеринки.

Таппер последовал ее совету, и на следующий день после встречи создал новый отдел для организации домашних вечеринок и попросил Уайз стать генеральным директором. Благодаря новому подходу продажи Tupperware взлетели до небес: в 1952 году оптовые заказы превысили \$2 миллиона. Таппер поднял ей зарплату до \$20 000, а в день рождения в 1953 году подарил лошадь породы паломино золотого окраса. Таппер предоставил Брауни свободу делать практически все, что она захочет.

Уайз стала путешествовать по стране, нанимая новых людей, председательствовать на совещаниях по сбыту, объявлять конкурсы и дарить в качестве стимула призы – иногда такими были предметы ее гардероба.

Для многих женщин в 1950-х годах продажа Tupperware на вечеринках позволяла иметь заработок, при этом не посягать на главенство мужа в семье и сохранять статус-кво в мире, где доминировали мужчины.

Уайз полностью разделяла дух женского предпринимательства: она написала информационный бюллетень под названием «Искры Tupperware», опубликовала справочное пособие

под названием «Tupperware ноу-хау» и выпустила пятидесятидвухминутный фильм «Домашняя вечеринка Tupperware», снятый в качестве учебного пособия.

Уайз стала лицом Tupperware и первой женщиной, появившейся на обложке журнала Business Week в 1954 году. Статья в журнале была просто блестящей.

Уайз и ее технику продаж Tupperware оценили в \$25 миллионов в розничной торговле.



Вывод: бренд может вести к переменам не только в бизнесе, но и в обществе. А какие перемены несет ваш бренд?

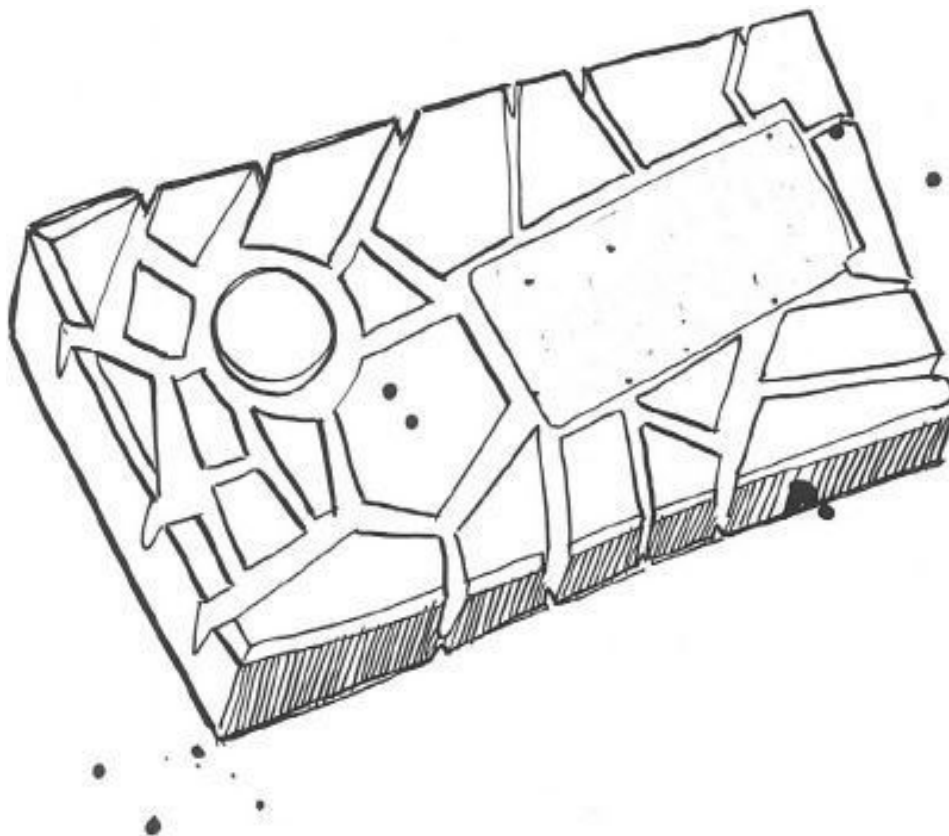


Примечание: к сожалению, статья в Business Week посеяла семена раздора между Таппером и Уайз. Таппер посчитал, что внимание журнала к Уайз, по всей видимости, приуменьшает его роль как президента компании. Он направил Уайз письмо: «Каким бы прекрасным исполнительным директором Вы ни были, мне все равно больше нравятся фотографии... с TUPPERWARE!» Неудивительно, что их отношения начали ухудшаться, и в 1958 году Таппер уволил Уайз. После жаркого судебного разбирательства она получила всего \$30 000 в качестве компенсации. Акции компании у нее не было.

Уайз пыталась создавать новые компании, но не смогла добиться того же успеха, что с Tupperware. Остаток дней Брауни вела тихую и спокойную жизнь в своем поместье с гончарной мастерской и лошадьми, где жила вместе с сыном, пока в 1992 году не скончалась.

Глава 3

Идите дальше: вызывайте недовольство своих клиентов, это хорошо для бизнеса, это хорошо для мира



Шоколадные плитки марки Tony's Chocolonely способны привести некоторых покупателей в бешенство.

Большинство шоколадок делится на равные части. Люди любят единообразие. Их легко поделить на равные части для себя или быть уверенным, что каждый получит одинаковый кусочек, когда вы делитесь плиткой с друзьями.

Однако в 2012 году Tony's Chocolonely, голландская шоколадная компания, представила шоколадную плитку, намеренно поделенную на неравные части.

На них дождем посыпались комментарии и жалобы покупателей. Но производство неравно разделенных шоколадок продолжается.

Бренд Tony's не просто оригинальничает с дизайном, чтобы отличаться от конкурентов. У него есть более серьезная причина, которая связана с самой идеей компании.

Tony's – это бренд, у которого есть миссия.

Как объясняет сайт бренда, Tony's «очень высоко ценит шоколад и людей. Шоколадная индустрия, свободная от рабства на 100 %, – вот наша цель. Именно по этой причине мы создали Tony's Chocolonely. Наша миссия в том, чтобы другие люди полюбили шоколад, на 100 % произведенный без использования рабского труда, так же как любим его мы».

Основанный телепродюсером Маурисом Деккером и продвигаемый журналистом Теуном ван де Кеукеном, этот бренд родился из совместных телепроектов. Программы были

посвящены продолжительной эксплуатации детского труда и даже рабству в шоколадной индустрии в Западной Африке.

Первые шоколадки были частью сюжетной линии программы, в которой ван де Кеукен показывал всю производственную цепочку – от какао-бобов до плитки, убеждая, что можно делать шоколад без использования рабского труда. Пробная небольшая партия этих шоколадок, выпущенная на рынок, разлетелась в течение часа, и Деккер решил создать компанию.

Бренд сочетает в себе англаизированную версию имени Теун – Toney – и его «lonely» (одинокий) – производство шоколада без использования рабского труда.

Еще одно отличие – необычный выбор цвета упаковки. Деккер вспоминает: «Я не знал о нюансах индустрии, что красный – цветовой код для горького шоколада, а синий – для молочного. Красный цвет для меня – цвет привлечения внимания, сигнал тревоги. В этом и был смысл первой плитки молочного шоколада Tony's Chocolonely – подать сигнал, поднять тревожный флаг».

Несимметричная плитка возникла из тех же соображений. Она символизирует неравномерно разделенную шоколадную промышленность. На самом деле, если внимательно всмотреться в дизайн, можно увидеть контуры стран-производителей шоколада в Западной Африке – Кот-д'Ивуара, Ганы, Того, Бенина, Нигерии и Камеруна.

Цель Tony's – заставить своих клиентов остановиться и подумать о шоколаде, который они едят, и вспомнить о неравенстве в цепочке производства шоколада.

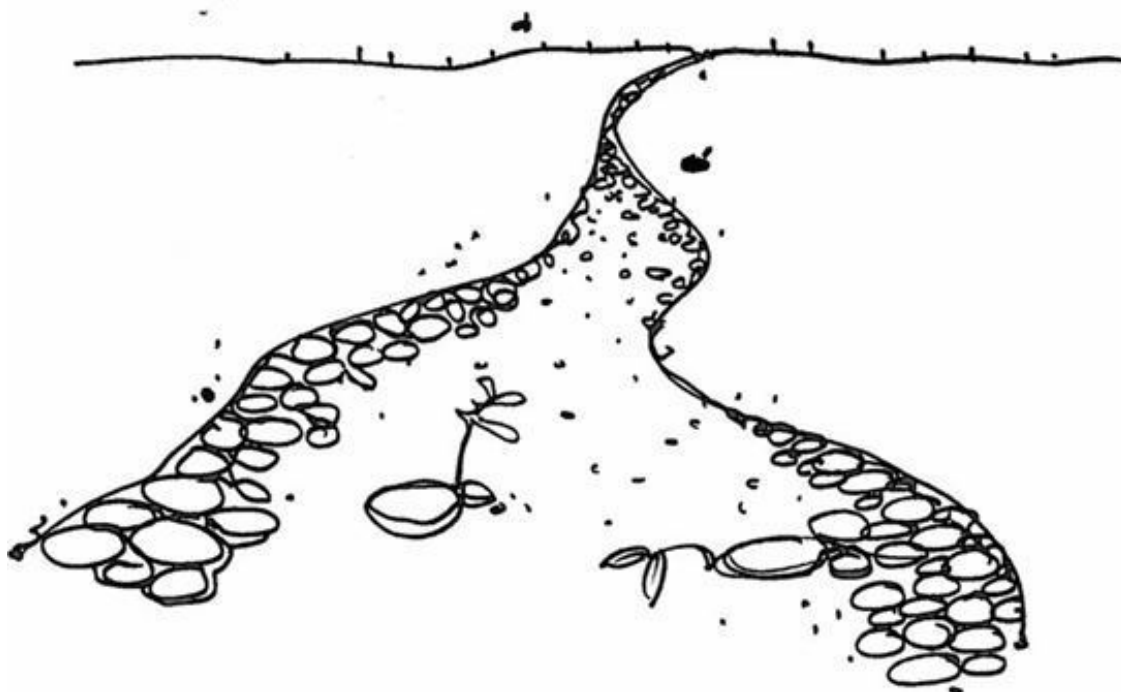
На Tony's все еще поступают жалобы. Но вместо того чтобы меняться, компания счастлива, что есть уважительная причина снова рассказать свою историю.



Вывод: можно встроить бренд внутрь продукта. Как ваш продукт или услуга рассказывают вашу историю?

Глава 4

Дорога была настолько плохой, что пришлось ее купить



В Эра-Лессине, в двенадцати с половиной милях от немецкого города Вольфсбурга, находится испытательный центр Volkswagen. Его площадь составляет около 2718 гектаров, а общая длина испытательных треков – более 62 миль.

Здесь находится скоростная трасса с прямым участком протяженностью примерно 5,5 мили. Шорт-трек овальной формы с обеих сторон обеспечивает высокую скорость захода в поворот и выхода из него. Именно здесь в июле 2010 года Bugatti Super Sport, автомобиль мощностью в 1200 л. с., зафиксировал мировой рекорд скорости среди серийных автомобилей – в среднем 267 миль в час (420 км/час).

Проселочная дорога для тестирования автомобилей на проходимость, где при помощи рельефа испытываются предельные возможности подвески, шин и рулевого управления, идеально подходит для тестирования автомобилей с колесной формулой 4×4. Имеются водные преграды с соленой водой, которая может закортить электрические системы и оставить образующие ржавчину отложения на открытых участках любого кузова. На специальных треках со скользким покрытием пилоты-испытатели на головокружительной скорости уводят автомобиль в занос. На полигоне есть гора с уклоном до 32 % и крутой серпантин, такой же опасный, как где-нибудь в Альпах.

Есть несколько городских дорожек, в том числе невероятно бугристая, неровная булыжная мостовая, полная ухабов, как... в соседней деревне Хелинген.

Многие, работающие в Эра-Лессине, раньше ездили на работу через Хелинген. Как-то двое из них обсуждали ужасное состояние главной дороги, насколько она смертельно опасна в метель или гололед.

Их разговор услышал старший менеджер объекта. Он тут же запрыгнул в машину и поехал посмотреть, действительно ли дорога настолько плохая. По приезду обнаружилось, что все еще хуже... и это именно то, что нужно.

Volkswagen вступил в переговоры с местным советом, уговорил продать дорожное покрытие, а в качестве платы компания заменила его на новый гладкий асфальт.

В благодарность автомобильный завод построил для жителей деревни общественный бассейн.

Volkswagen буквально по камню перевез старое покрытие в Эра-Лессин, где компания заново вымостила дорогу, вместе с колеями и выбоинами.

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



Вывод: чтобы проверить качество бренда, иногда стоит идти на крайние меры. Как далеко вы готовы пойти, чтобы доказать, ваш бренд действительно хорош?

Глава 5

Бренд, созданный благодаря рукопожатию



В возрасте шести лет Марка Маккормака, большого любителя спорта, сбила машина в родном городе Чикаго. У него появилась трещина в черепе. Авария запустила серию событий, которые изменили не только жизнь Маккормака, но и будущее спортивного и развлекательного маркетинга.

Когда Марк оправился от травм, доктора посоветовали ему воздержаться от каких-либо контактных видов спорта, поэтому отец купил набор клюшек для гольфа и вдохновил сына освоить эту игру.

Вскоре гольф стал страстью Марка. Он играл за команду по гольфу колледжа Уильяма и Мэри в Виргинии и выступал как спортсмен-любитель на турнире US Open в 1958 году.

Играя за команду Уильяма и Мэри, Маккормак познакомился с молодым гольфистом из университета Уэйк-Форест, который изменил его жизнь. Гольфиста звали Арнольд Палмер.

Окончив Уэйк-Форест, Палмер ушел в профессиональный гольф. После колледжа Вильгельма и Марии Марк поступил на юридический факультет Йельского университета, а затем работал в юридической фирме в Кливленде. Они подружились.

В 1960 году у Марка родилась идея. Он видел растущую популярность спортсменов, и в эпоху, когда рейтинг гольфа рос и появились спортивные трансляции по телевизору, почувствовал, что появилась возможность представлять и максимизировать доходы игроков в гольф.

Встретившись с Палмером, он предложил создать компанию, которая будет профессионально вести дела гольфистов.

«Я стану твоим Клиффордом Робертсом», – вспоминал Палмер слова Маккормака. Робертс служил помощником президента Эйзенхауэра, был его советником и защитником, другом и консультантом в хорошие и в трудные времена. Президент Эйзенхауэр полностью ему доверял.

Палмер сразу поддержал идею. Это позволяло ему сосредоточиться на игре в гольф, в то время как кто-то, кому он доверял, решал деловые вопросы.

Позднее Палмер говорил: «[Маккормак] попросил заключить контракт. Я сказал, что нам не нужен контракт. Мы просто пожмем друг другу руки, и ты получишь клиента. Немного обескураженный, Марк согласился».

В своей книге *Golfer's Life* Палмер вспоминал: «Мы не заключали контракт, потому что Марк знал, мое слово – кремень и я не отступлю. Марк такой же, и мы никогда не оформляли деловые отношения в виде заумных юридических бумажек».

За первые два года работы с Маккормаком доходы Палмера выросли с \$6000 до \$500 000. Палмер выиграл серию турниров **Masters**, играл в гольф с президентами и рекламировал Pennzoil и компанию по прокату автомобилей Hertz. Это был успех, которого мир гольфа (да и весь спортивный мир) еще не видел.

Другие игроки захотели получить то, чего добился Палмер, и Маккормак подписал контракты с Джеком Никлаусом и Гари Плейером, создав и агрессивно продвигая Большую Тройку.

Быстро растущая компания Маккормака, International Management Group (IMG), вскоре расширила влияние, охватив другие виды спорта. Среди новых клиентов были теннисисты Род Лейвер, Бьорн Борг, Джимми Коннорс и Пеле, самый известный футболист в мире. Другие легендарные спортсмены, Ник Фалдо, Грэг Норман, Пит Сампрес, Тайгер Вудс, пришли чуть позже.

Маккормак верил в успех объединения спорта, знаменитостей и телевидения. Он основал телевизионную компанию Trans World International. Это был еще один незамедлительный успех. Огромной популярностью пользовались программы Big 3 Golf, American Gladiators, Battle of the Network Stars, шоу, продвигающие футбольную Премьер-лигу Barclays, тур ассоциации профессиональных сёрфингистов ASP и соревнования «Самый сильный человек планеты».

Компания Trans World International договорилась о правах на трансляцию турниров All England Tennis Club, the British Open, NFL, Главной баскетбольной лиги, и NBA.

В 1990 году журнал Sports Illustrated назвал Маккормака «самым влиятельным человеком в мире спорта».

После его смерти в 2003 году журнал Business Age писал: «Маккормак изобрел спортивный бизнес. Именно он впервые осознал, что в золотом треугольнике спорта, спонсорской поддержки и телевидения лежит огромное благосостояние, которое только и ждет, чтобы его подняли».

И это благосостояние было построено на простом рукопожатии.



Вывод: бренды строятся на доверии. Что вы сделали, чтобы показать, что заслуживаете доверия покупателей?

Глава 6

Гангстер, письмо и превосходный автомобиль



Клайд Бэрроу и его возлюбленная и подельница Бонни Паркер печально известны невероятными грабежами, которые совершали в центральной части США начиная с 1932 года.

За это время пара ограбила как минимум дюжину банков, множество маленьких магазинов и сельских заправок. Бонни, Клайд и их банда убили минимум девять полицейских офицеров и несколько простых граждан.

В 1932, 1933-м и в начале 1934 года им удавалось уходить от облав, и многие считали, что причинами столь продолжительной свободы были водительское мастерство Клайда и машины, которые он выбирал.

Клайд выбрал автомобиль Ford V8.

В нем сочетались скорость и удобство, необходимые парочке. Двигатель с верхним расположением клапанов в головке цилиндров, установленный в Ford V8, помогал Клайду побеждать в маневренности и скорости менее мощные полицейские машины, пытавшиеся за ним угнаться. К тому же жизнь в бегах предполагала, что Клайд и Бонни проводили дни, и даже недели, в автомобиле, часто устраиваясь на ночлег, поэтому они по достоинству оценили дополнительный комфорт.

Клайд, безусловно, был фанатом этой модели, и 10 апреля 1934 года написал письмо Генри Форду. Оно гласило:

Талса, Оклахома
10 апреля
Мистеру Генри Форду
Детройт, Мичиган

Уважаемый сэр,

Пока я еще могу дышать, хочу сказать – вы создали превосходный автомобиль. Когда есть возможность угнать именно Ford – я выбираю только Ford. По постоянству скорости и отсутствию проблем Ford «уделявает» любую

другую машину, и даже при том, что мои дела не очень-то законны, думаю, никому хуже не станет, если я просто скажу, что Ford V8 – восхитительный автомобиль.

Искренне Ваш,

Клайд Чемпион Бэрроу

Письмо прибыло в офис Генри Форда 13 апреля 1934 года, где секретарь поставил на нем штамп «ПОЛУЧЕНО».

Месяцем позже, 23 мая, знаменитая пара была поймана в ловушку войсками штата и местной полицией в городе Бьенвилль Пэриш, штат Луизиана, и погибла под градом из более ста пуль.

Они ехали на угнанном Ford V8.

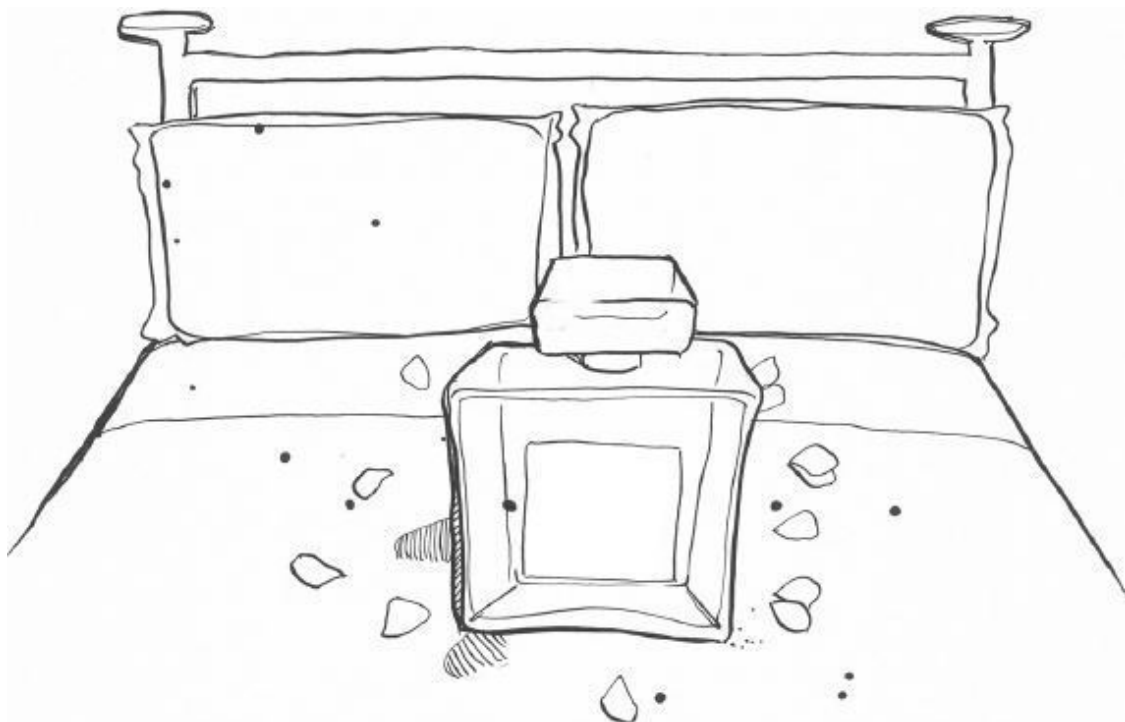
Письмо можно увидеть в Музее Генри Форда в Дирборне, штат Мичиган.



Вывод: эффект от хорошего отзыва покупателя можно приумножить, подключив возможности PR. А как бы вы использовали положительный отзыв покупателя?

Глава 7

Только улыбка и несколько капель Chanel № 5



Существует множество версий этой цитаты, впервые появившейся на страницах журнала Life 7 апреля 1952 года. Мэрилин Монро, которой тогда было всего двадцать шесть лет, задали вопрос: «Что вы надеваете, ложась в постель?» Согласно разным источникам, Мэрилин ответила следующее: «Что я надеваю, ложась в постель? Конечно же, Chanel № 5», или «Несколько капель Chanel № 5», или любимое: «Ничего, кроме Chanel № 5 и улыбки».

Год спустя, в 1953 году, Монро фотографировалась в постели для журнала Modern Screen, и, хотя фотографии не были опубликованы, на прикроватном столике был явно виден пузырек Chanel № 5, что подтверждает суть цитаты.

В 1983 году была обнаружена давно утерянная аудиозапись, подтверждающая правдивость оригинальной истории.

На ней главный редактор журнала Marie Claire Джордж Бельмонт берет у Монро интервью по случаю выхода фильма «Займемся любовью» в 1960 году.

Слышно, как Мэрилин в своей фирменной манере, чуть затаив дыхание, произносит:

«Мне задают вопросы. Например: что вы надеваете, ложась спать? Верх пижамы? Штаны от пижамы? Ночную сорочку? И я сказала: Chanel № 5, потому что это правда... и вместе с тем не хочу говорить, что ложусь спать голая. Но это правда!»

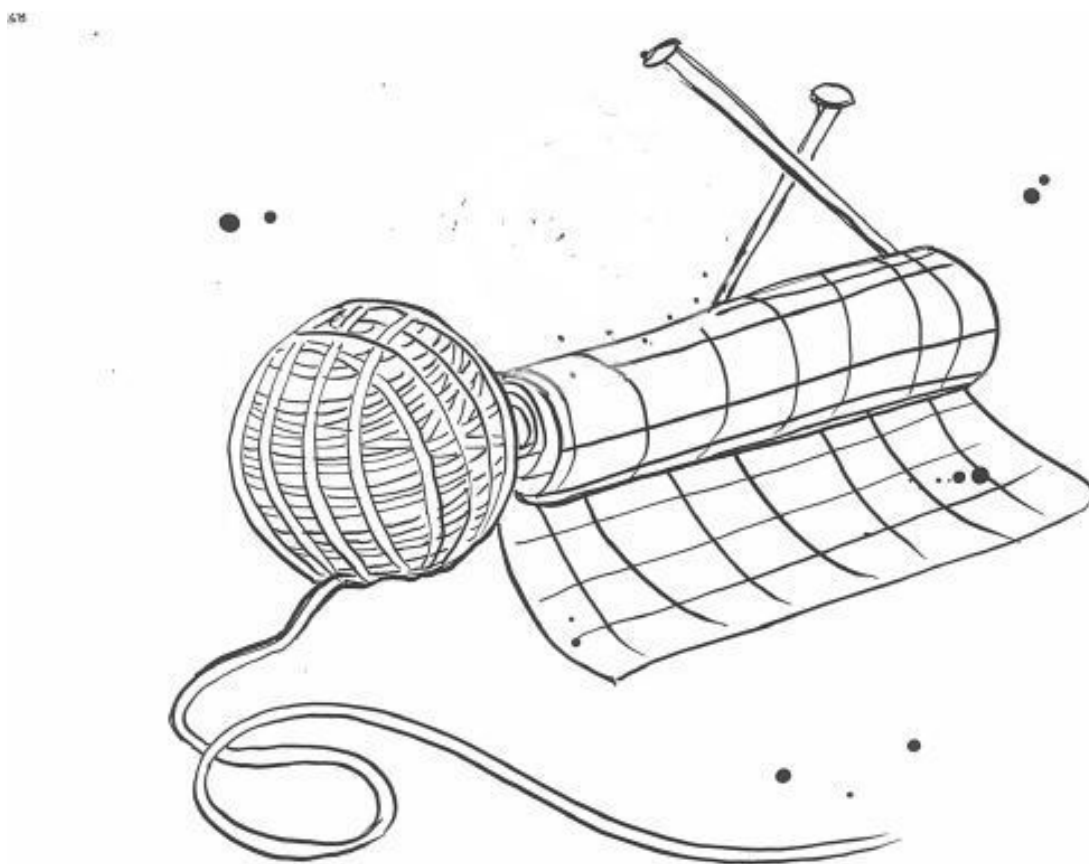
Впоследствии компания Chanel использовала звукозапись для рекламы, в которой были представлены кадры с участием актрисы в самых разных ситуациях: посещение премьеры, танцы и отдых.



Вывод: поддержка знаменитости может быть мощным инструментом для построения бренда. Кого бы вы выбрали для поддержки своего бренда?

Глава 8

Скажите им: идите и сделайте что-то еще



Большинству компаний и в голову не придет заявить, что их цель – побудить вас заняться чем-то другим, кроме потребления продукции бренда. Но только не Pinterest.

Его история началась еще в Де-Мойне, в начале нулевых, когда Бен Зильберман отказался от давних планов последовать по стопам родителей и обеих сестер и стать врачом. Вместо этого, вдохновленный такими предпринимателями, как Джордж Истмен и Уолт Дисней, он решил заняться бизнесом.

Он попал на работу в IT-подразделение Диснея просто потому, что там были открытые вакансии.

В перерыве между монотонной подготовкой бесчисленных таблиц Бен обнаружил, что читает интернет-сайт TechCrunch, и, как сказал в своей речи на саммите 2012 года Alt Summit: «Показалось, это история моего времени, и я нахожусь не в том месте».

Позже Зильберман посмотрел фильм о Стиве Джобсе и Билле Гейтсе «Пираты Силиконовой долины» и отправился на Запад, чтобы быть ближе к людям, которые его вдохновляют.

Бен получил работу в службе клиентской поддержки Google, как он вспоминает: «Я был более восторженным, чем предыдущий кандидат». Однако работа не сильно отличалась от предыдущей; она включала в себя анализ большого количества данных и составление рекомендаций по разработке продукции. В основном это снова была подготовка большого количества электронных таблиц. Бен хотел создавать продукцию, но компания Google, казалось, не была в этом заинтересована. Он начал жаловаться. Наконец его подруга сказала: «Прекрати жаловаться и просто сделай это». Оглядываясь назад, Бен считает это поворотным моментом

и бесконечно ей благодарен: «Если тебе действительно повезло в жизни, найдется человек, указавший, что ты занимаешься фигней».

Поначалу казалось, что Бен упустил время: «Через неделю разразился экономический кризис», и друзья, которые собирались присоединиться к нему, почувствовали, что, возможно, работа в Google не так уж плоха.

Бен объединился с приятелем из колледжа, проживающим в Нью-Йорке, Полом Скъярра, и они создали продукт под названием Tote, который Бен описывает как «каталог, который был в телефоне».

«Хотя концепция была во многом революционной, все шло ужасно трудно. Мы не могли достать денег. Приложения только начинали выпускаться, и процесс одобрения мог занимать месяцы», – говорит Бен.

Наконец им улыбнулась удача, и инвестор выписал чек. Бен позвонил инвесторам, которые ранее отказали, и сказал: «Вы упускаете возможность, это горячее предложение». Это сработало, и они получили больше инвестиций.

Хотя приложение Tote было относительно успешным, Бен и Пол работали еще над одной идеей. «Я всегда считал, что вещи, которые ты коллекционируешь, много говорят о том, кто ты есть». Бен говорит, его детская коллекция жуков – это и есть «Pinterest 1.0».

Во время поездки в Нью-Йорк Бен познакомился с другом своего друга Эваном Шарпом. Они обсудили концепцию Pinterest. Бен вспоминает: «Казалось, он был единственным, кто понимал, о чем я говорю». Бен пригласил Эвана в команду, и теперь он является третьим соучредителем Pinterest.

Первый «пин» был размещен на сайте в январе 2010 года. Это было изображение подарка ко Дню святого Валентина, который Бен хотел купить своей девушке.

Бен отправил подробную информацию о новом предприятии всем друзьям в Калифорнии, однако реакция была не совсем такой, как он надеялся, – «вообще-то, никто ничего не понял».

Ну, это было не совсем так: количество пользователей постепенно росло. Бен припоминает: большинство первых пользователей были из Де-Мойна: «Я подозреваю, мама рассказывала о проекте своим пациентам».

В мае 2010 года женщина по имени Виктория помогла организовать программу под названием Pin It Forward («Передай другому») – виртуальную цепочку писем, где блогеры обменивались пинбордами на тему, что для них значит дом. Это стало переломным моментом.

Внезапно люди стали использовать Pinterest неожиданным для Бена, Пола и Эвана образом. Один из первых бордов был «Вещи, похожие на Звезду Смерти», включавший фотографии старых чайников, юбок-фонариков и других странных предметов сферической формы.

Виктория, которая теперь является комьюнити-менеджером компании, организовала первую встречу Pinterest, и, оглядываясь назад, Бен вспоминает: «В этот момент я подумал – у нас получилось».

Бренд все больше и больше набирал обороты.

Через девять месяцев после запуска на сайте было 10 000 пользователей. Запуск приложения для iPhone в начале марта 2011 года принес больше загрузок, чем ожидалось, а 16 августа того же года журнал Time упомянул Pinterest в статье «Пятьдесят лучших веб-сайтов 2011 года».

Согласно данным Experian Hitwise, в марте 2012 года сайт стал третьей по величине социальной сетью в США, после Facebook и Twitter.

И хотя компания считает себя «местом для планирования самых важных проектов в вашей жизни», миссия бренда состоит «не в том, чтобы удержать вас онлайн, а вытащить из интернета. Pinterest должен вдохновить вас выйти из дома и делать то, что нравится».



Вывод: лучшие бренды понимают, что они – лишь часть жизни покупателя. Как вы можете убедиться, что не переоценили лояльность клиентов?

Глава 9

Threadless: находчивый бренд, вдохновляющий крутостью



«Threadless не задумывался как бизнес. Когда я и Джейкоб де Харт начинали проект, это было просто хобби, развлечение для нас и друзей-дизайнеров». Так говорит сооснователь бренда Джейк Никелл в своей книге о рождении и развитии этого бренда.

История Threadless начинается в 2000 году, когда Джейк принял участие и победил в конкурсе на dreamless.org. Задачей конкурса было создать футболку для фестиваля New Media Underground Festival, который проходил в Лондоне в ноябре 2000 года.

Несмотря на то, что дизайн Джейка выиграл, его не напечатали на футболке, и автор не получил ни доллара призовых денег. Призом стало рождение идеи.

Джейк подумал: «Было бы здорово проводить конкурс на постоянной основе, в ходе которого люди будут создавать дизайн футболок, а мы – печатать лучшие».

Идея Джейка понравилась Джейкобу де Харту, и они запустили Threadless, запостив объявление, приглашающее участников на форуме dreamless.org.

Они получили почти сто заявок и отобрали пять победителей.

Вложив по \$500 на печать двадцати четырех футболок с пятью вариантами дизайна и услуги юриста, помогающего запустить бизнес, они создали веб-сайт, чтобы продавать футболки. Печать на футболках сделала тетюшка Джейкоба, которая по счастливой случайности занималась печатью по трафарету.

Они выставили футболки на продажу по цене \$12 и быстро все распродали. Парни добились первого успеха и даже немного заработали: $24 \times \$12 = \$1440 - \$1000 \text{ себестоимость} = \440 прибыли!

Все деньги, которые получили, они реинвестировали в бизнес, создав прецедент для своих юных лет. «В течение первых двух лет существования Threadless каждый пенни, который мы получали от продажи футболок, шел на печать еще большего количества футболок с различным дизайном. Мы даже не получали зарплату или проценты с продаж», – говорит Джейк.

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.