

David
KILEY

GETTING THE BUGS OUT

**The Rise, Fall,
and Comeback of
Volkswagen in America**

John Wiley &
Sons, Inc.
2002

Дэвид
КАЙЛИ

ЖУК

VOLKSWAGEN:
приключения
легендарного бренда
в Америке

Специально для www.koob.ru

Издательство «Крылов»
Санкт-Петербург
2004

Перевод с английского
М. Ю. Смолиной

Публикуется с разрешения John Wiley & Sons, Inc. и агентства Александра Корженевского (Москва).

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Кайли Дэвид

К 15 Жук. Volkswagen: приключения легендарного брэнда в Америке: Пер. с англ. — СПб.: «Крылов», 2004. — 400 с.

ISBN 5-89542-106-7

Эта книга предназначена многим.

Здесь потрясающая история компании Volkswagen, ее людей и автомобилей, хроники ее поражений и побед.

Эта книга — настоящий мастер-класс по бизнесу, где великие менеджеры делятся бесценным опытом того, как строить успешный бизнес, создавать и продавать продукт — любой, а не только автомобили.

Еще это эмоциональный рассказ о рождении рекламной классики — знаменитой рекламы Volkswagen.

ISBN 5-89542-106-7

© David Kiley, 2002. All rights reserved.

© «Крылов», издание на русском языке, 2004.

Эта книга посвящается памяти моего отца, Чарльза Кайли, научившего меня ценить хорошие истории. И моей матери, Билли, которая по-прежнему учит меня любить жизнь и все, о чем стоит писать.

Оглавление

Оглавление	5
Благодарности.....	7
Введение	8
1. Раскрытие	12
Сделано в Америке.....	15
Назад — к будущему «жуку»	18
После шоу	21
Большое шоу	24
Жужжание вокруг «жуков»	25
Хронология «New Beetle»	29
2.Грехи отцов.....	30
Средства социалистов	30
«Народный город для народной машины»	37
Идея Порше	38
Трудности военного времени.....	40
Ремарации.....	44
3.Подъем	45
Народный лидер.....	48
Постоянные улучшения.....	51
«Жуки» и другие насекомые	53
Продавцы	54
4.Волшебство	59
Волшебники	60
Изучение преданности и революция.....	69
Дружеское убеждение	71
5.Стена	77
Множащиеся кролики.....	77
Разделенные гибнут	86
Возвращение к немецким корням	90
Выживет ли VW?	94
Это слово... отчаяние	97
6.Немецкий пациент.....	101
Пристрелить агентство?	103
Продолжение	109
Полномочия	111
Конец и начало.....	112
7.Конкурс	116

Обычные подозреваемые.....	116
На дороге жизни.....	121
Фабрики идей.....	126
8.Выздоровление.....	134
СМИ тоже важны	135
Стимулы бывают разные.....	140
Да-да-да... Жужжание	141
От 0 до 60? Да.....	143
Хлеб с маслом	150
9.Принц.....	155
10.Прогноз на будущее	169
Еще одна комета-символ	170
Сохранение волшебства.....	171
Хорошие финансовые дела дают хорошую продукцию	172
Машины для богатых людей	173
Качество еще требует работы.....	174
Европейский союз нависает над планами Пиха	174
Размышления.....	175
Примечания.....	176

Благодарности

Трудно решить, с чего начать, когда благодаришь людей за помощь в подобном проекте. Я бы не справился без поддержки многих своих друзей и любимых.

Первым в моем списке стоит Дэниэл Форбс (Daniel Forbes), мой близкий друг и талантливый писатель, который тратил на меня свое время, советы и карандаш. У каждого писателя должен быть друг и коллега-писатель, так щедро тратящий свое время и добродушие, как Дэн. Также бесценную помощь я получил от своей жены Эми, которая помогала мне понять и применить многие разумные идеи Дэна. Эми также поддерживала меня и иначе, что сложно описать здесь, она переживала тот трудный период нашей жизни, когда я столь многие вечера и выходные дни потратил на писание и редактирование книги. Я также благодарю свою сестру Анну Кайли (Anne Kiley), чьим острым зрением я пользовался, подбирая фотографии. Я благодарю Джессику Нойес (Jessica Noyes) из издательства John Wiley & Sons за помощь и терпение.

Я благодарю сотрудников Volkswagen of America, которые помогали мне, как только возможно. Доктор Йенс Нойманн (Dr. Jens Neumann) щедро тратил свое время и привлекал к помощи других. Стив Кейес (Steve Keyes), Тони Фауладпур (Tony Fouladpour) и Крис Друин (Chris Drouin) дали мне доступ к архивам компании и очень помогли в деле проверки фактов. Они прекрасно разбираются в этих вопросах.

Агентство Arnold Communications выполнило необычную работу в области рекламы. Это меня не удивляет, поскольку в этой компании работают замечательные и талантливые люди, щедро уделявшие мне свое время. Особая благодарность Йону Кэстлу (Jon Castle) и Бену Мулдрю (Ben Muldrew), с которыми я постоянно имел дело лично и через e-mail по вопросам рекламы.

Клайв Варрилоу (Clive Warrilow), Стив Уилхайд (Steve Wilhite), Дэйв Хайетт (Dave Huyett) и Билл Янг (Bill Young) дали мне бесценные интервью. Без их помощи этой книги не существовало бы.

Джон Слэйвен (John Slaven), которому не довелось почитать результаты моей работы, оказал мне неоценимую помощь и подтолкнул написать эту книгу. Рискну предположить, что книга получилась бы еще лучше, если бы он мог заняться ею. Я благодарен ему и его сыну, Дрю Слэйвену (Drew Slaven), который помог работать с материалом исследований.

Эндрю Джаффе (Andrew Jaffe) неоднократно помогал мне в моей карьере. Именно он поддерживал проект с John Wiley & Sons, и я благодарен ему за эти усилия.

И писатель не может даже мечтать о лучшем редакторе, чем Айриэ Декиджиев (Airie Dekidjiev), которая всегда готова поддержать и помочь. У нее есть то важное умение, которое необходимо каждому редактору: способность заставить хорошего писателя казаться еще лучше. Спасибо ей.

Введение

Volkswagen of America пережил большой успех и горький провал. В 1949 году было продано лишь две машины, а в 1970 году этот брэнд захватил 5 процентов автомобильного рынка. Затем эта доля упала до менее чем 1 процента в 1990 году. В 1975 году Volkswagen потерял свою позицию ведущего импортного брэнда в США, уступив ее Toyota. Сочетание высокого качества и разумной цены, предложенное японцами, не смогло быть повторено ни немцами, ни Большой тройкой*. Хотя Volkswagen был первым импортером, построившим в США завод по сборке своих машин, когда начал выпускать «Rabbit» в Пенсильвании в 1978 году, однако всего десять лет спустя этот завод был закрыт. Ошеломленный собственной наглостью в 1980-е годы, Volkswagen ощущал дефицит внимания со стороны материнской компании в Германии, испытывал проблемы с валютой и упорно не желал признавать специфику американского рынка, отличающегося от рынка Западной Европы и развивающихся рынков, вроде Бразилии и Восточной Европы.

Volkswagen достиг надира в 1993 году, когда он имел менее 0,5 процентов рынка. Неспособный снабжать своих дилеров продукцией своего завода в Мексике, испытывавшего серьезные проблемы с качеством, Volkswagen фактически платил им за то, чтобы те его не бросали. К 1996 году продажи пошли вверх; было принято незаурядное решение возродить легендарный «Beetle», и страхи, что Volkswagen уйдет с американского рынка, испарились. И в результате получилась замечательная история о том, как компания проложила путь, затем заблудилась и, наконец, опять сориентировалась.

* * *

Трудно сказать, когда впервые появилась идея этой книги. Свою первую статью о Volkswagen я написал для журнала под названием *Adweek's Marketing Week*, который позже стал называться *Brandweek*¹. Эта статья под заголовком «Выживет ли Volkswagen?» (*Can VW Survive?*) заставила меня задуматься о книге, которая могла бы называться «Жуки: падение Volkswagen в Америке» (*Bugged: The Fall of Volkswagen in America*). Меня очень заинтересовал брэнд, сыгравший такую огромную роль для целого поколения американцев. Этот брэнд как символ любили, он многое значил. Volkswagen был ведущим игроком в культурной революции в Соединенных Штатах. Чтобы добиться и сохранить подобную ценность брэнда, компании тратили сотни миллионов долларов. Disney сделал «Beetle» звездой экрана! Но в 1988 году компания рушилась. Она стояла на коленях. Ее американские руководители, к которым только я и имел доступ в ту пору, казались поразительно терпеливыми для компании, которая с полумиллионных продаж в 1970 году опустилась до менее чем 200 000 машин в 1988 году.

Я помню, что спросил тогда Билла Янга (Bill Young), исполнительного вице-президента Volkswagen of America, о возможности возвращения «Beetle», который помог бы поправить дело. Он ответил: «Этого не будет — по многим серьезным причинам». Янг, давний и уважаемый сотрудник Volkswagen, недавно вернувшийся тогда в компанию после шестилетнего перерыва, говорил об устаревшей конструкции машины, которую компания отбросила по разумным соображениям. Янг был, в сущности, прав. Volkswagen перестал выпускать «Beetle» по здравым деловым причинам. Компания совершила столько ошибок в отношении американского рынка в середине 70-х и 80-х, что отсутствие «Beetle» вряд ли было основной проблемой.

Когда в 1980 году в США был доставлен последний «Beetle Cabrio», продажи «жука» составляли менее 5000 штук. Он был уже не столь великолепен, как когда-то, в сравнении с японскими машинами, появившимися в США в то время. В довершение ко всему он явно не отвечал ужесточившимся стандартам безопасности Вашингтона. В Volkswagen AG в Германии, где хватало талантливых дизайнеров и инженеров, имели все причины полагать, что «Golf», который должен был продаваться в США, как и «Rabbit», введенный в 1975 году, прекрасно сможет

* Так называемая «Большая автомобильная тройка» — ведущие американские автомобильные компании: General Motors, Ford и Chrysler. — *Прим. ред.*

поддержать объем продаж брэнда и рыночную долю. В сущности, в компании были уверены, что бизнес будет расти. Они построили завод в Пенсильвании, чтобы собирать там машины, и планировали к 1980 году построить еще один завод в Мичигане.

* * *

Прошло еще десятилетие, с 1980 по 1990 год, пока в Volkswagen увидели, насколько важен был «Beetle» для брэнда VW в Соединенных Штатах. В Северной Америке эта машина была душой брэнда, чего немцы не понимали. Они были слишком готовы перейти к следующему большому проекту. Компания, которая в 1960-е и 1970-е годы произвела революцию в рекламе (и не только автомобильной), словно растеряла все свое умение работать с брэндом. Именно реклама без воображения, состоявшая из общих мест, отражала то, что люди рассматривали как неинтересные машины «для пешеходов» — «Golf», «Scirocco», «Quantum» и «Jetta». В Европе они имели такой же успех, как и «Beetle». Но в США эти машины не обладали ни качеством, ни той индивидуальностью, которые так любили в «Beetle», «Karmann Ghia», «Microbus» и «Squareback» поклонники Volkswagen. А неважное качество более новых моделей, контрастировавшее с растущими стандартами японских компаний, сыграло в Америке гораздо большую роль, чем немцы были готовы признать.

И еще компания недооценивала то, насколько важен был «Beetle» как компонент в рецепте их успеха в Соединенных Штатах. Другие компании, вроде Honda или Toyota, переманили к себе клиентов Volkswagen благодаря эффективным и надежным машинам, экономно расходующим топливо. Поколение рекламистов осваивало технику, которую агентство Doyle Dane Bernbach использовало для Volkswagen, и они придали индивидуальность автомобилям Honda, Subaru, а потом Saturn. Японское качество превзошло Volkswagen, равно как и американскую Большую тройку, причем значительно. С точки зрения индивидуальности, Honda, Subaru и Saturn стали духовными последователями Volkswagen. Они объединили качество с приятным, приметным образом.

* * *

Лично для меня «Beetle» значил много — как и для многих других. Не уверен, занялся бы я теперь так историей Volkswagen, если бы не приобретение, сделанное мной весной 1982 года, когда я ушел из колледжа на полпути, чтобы «искать себя». Свой путь я начал с покупки белого «Beetle» выпуска 1964 года у своей соседки. Маргарет Вольф (Margaret Wolf), друг нашей семьи, жила напротив и была вдовой немца по имени Карл, вечно жевавшего сигары, который когда-то купил эту машину новой. Машина обошлась мне в \$250, и к ней прилагалась книга Джуда Пурвиса (Jud Purvis) «Как починить свой Volkswagen» (*Fix Your Volkswagen*), сохранившая на страницах отпечатки масляных пальцев Карла. Несмотря на 100 000 миль пробега, машина все еще казалась стоящей своих денег. В ближайшие 18 месяцев она обошлась мне (и моему отцу) в еще \$1500, потраченных на ремонты, пока наконец не сдалась после множества поездок между Вестфилдом, Нью-Джерси и Университетом Фордхэм (Fordham University) в Бронксе, где я заканчивал свое образование. Этот год исканий приводил меня и в док в западной части Манхэттена, где я загружал и разгружал грузовики с бумагой, и на жаркую грузовую платформу Channel Home Center в Спрингфилде (Springfield), в Нью-Джерси, где я загружал и разгружал грузовики со стекловолоконной изоляцией. Этих экспериментов мне вполне хватило, чтобы наконец вернуться к учебе. И мой «жук» все время сопровождал меня.

* * *

Обретя ключи от своего «Beetle», я немедленно обнаружил то, что испытывает почти любой владелец подобной машины: автомобиль — это не столько средство передвижения, сколько основа, канва. Простота, малый вес и яйцевидная форма машины в большей степени делали ее продолжением своего владельца, чем какой-либо иной автомобиль, который мне случалось водить или видеть. Я очень скоро снял ржавеющие внутренние панели и заменил их лакированным дубом. На пол я положил зеленые, а потом коричневые коврики, добытые в Channel Home Center. Моя добрая и терпеливая мама сшила для сидений чехлы, имитирующие овечью шкуру. Я заменил АМ-радио магнитолой «Красо АМ/FM» и разместил колонки на деревянной полке за задним сиденьем. Я целый день потратил, чтобы убедиться в том, что 12-вольтное стерео несовместимо с шестивольтной батареей. Был еще единственный случай в жизни, когда я пытался

экспериментировать с приборной доской, но сделал я это потому, что находящийся в задней части машины двигатель создавал сквозняк. При моих ограниченных способностях механика «Beetle» давала больше возможностей, чем какая-либо иная машина, которой мне случалось владеть. Исключительный случай, когда я действительно пересек линию между умением и неумением — это когда я самодовольно решил, что смогу перекрасить машину в изумрудно-зеленый цвет при помощи полудюжины банок с краской и распылителя. Превратив капот в сущее безобразие, я сдался и вернул его к белому, в принципе, цвету, хоть и не вполне совпадавшему с цветом остальной машины.

Короче, во мне всегда жила подсознательная любовь к «Beetle», возможно — потому, что такие машины были и у моих любимых учителей.

- Мисс Джейн Стерлинг, учившая меня во втором классе, водила желтый «Cabrio Beetle». Насколько я знаю, она, вполне возможно, и сейчас его водит.
- Карин Найнслинг, моя учительница английского в восьмом классе, водила желтый «Beetle», на котором она часто подвозила меня до школы, встречая на Норд-Авеню в Вестфилде.
- Покойный Ричард Вейт, мой учитель географии в седьмом классе, тоже водил «Beetle», как и многие другие мудрые, пусть и низкооплачиваемые, учителя.

В 1997 году я был рад тому, что не стал писать книгу, о которой думал в 1988 году, потому что сейчас выглядел бы довольно глупо. Под руководством Фердинанда Пиха (Ferdinand Piech), внука создателя «Beetle» Фердинанда Порше (Ferdinand Porsche), и с помощью талантливых людей из Volkswagen of America и рекламного агентства (Arnold Communications) компания пришла в чувство и возродила «Beetle» в виде «New Beetle».

Реабилитации Volkswagen «New Beetle» помог чрезвычайно. Но возвращение «жука» — это еще не вся история. Да, это, несомненно, было ключевым моментом для компании, ее сторонников и партнеров, но прекрасные новые модели «Passat», «Golf» и «Jetta» также сыграли свою роль в реванше. Пих в первую очередь занимался производством, и это привело к созданию машин, которые, из всех существующих, наиболее интересно водить. Мы теперь уже не узнаем, можно ли было восстановить позиции Volkswagen в Соединенных Штатах — процесс, продолжавшийся в 2001 году, когда компания намерена была продать около 400 000 машин — без «New Beetle». Компания, возможно, смогла бы оправиться и так, благодаря блестящему рестайлингу остальных моделей. Но кажется несомненным то, что это не произошло бы так быстро и занимавшиеся этим люди не получили бы такого удовольствия.

* * *

Volkswagen уже вплотную занимался машиной, которая должна была стать «New Beetle», когда вдруг решил отказаться от услуг своего давнего рекламного агентства DDB Needham и нанять Arnold Communications. Работа, сделанная теми, заключалась в том, чтобы изменить позиционирование брэнда Volkswagen до того, как выпустить «New Beetle» на рынок, и это сильно повлияло на судьбу компании. Та блестящая работа, которую они выполнили для запуска «New Beetle», — классическая, но все же оригинальная отсылка к знаменитой рекламе Volkswagen 1960-1970-х годов — заслужила многие последовавшие признания.

* * *

Одно из моих первых интервью, касавшихся давней истории Volkswagen, было взято у Джона «Джейка» Слэйвена (John «Jake» Slaven), экс-директора по рекламе в Volkswagen, которого я знал как сотрудника рекламного агентства Scali, McCabe, Sloves. Слэйвен, хоть и перешел на другой брэнд автомобилей — Volvo, не разлюбил Volkswagen и продолжал консультировать компанию в 90-х годах, когда его бурная деятельность в агентстве была уже позади. Именно Слэйвен вызвал у меня желание написать книгу об этом брэнде. Он неоднократно замечал, что брэнд Volkswagen вернется, «потому что он настолько больше, чем люди, которые будут приходить и уходить из компании и агентств, что способен очень многое выдержать». После первой статьи о Volkswagen в 1988 году Слэйвен посоветовал мне сохранять заметки обо всем, что я еще буду писать о Volkswagen, «потому что об этом брэнде надо написать книгу». Слэйвен время от времени говорил, что он и сам мог бы написать, но сомневался, что сделает это, потому что продолжал зарабатывать на жизнь (частично — в Volkswagen) вплоть до своей безвременной смерти в 1999

году. Я благодарю его за то, что он убедил меня сохранять записи.

* * *

Цель этой книги — не охватить всю сложную историю Volkswagen в одном томе. Репортеры и историки провели некоторые интересные исследования ранних лет Volkswagen в 1930-1940-х годах, а также процесса его роста в США в 1950-1960-х. Многие люди, у которых тогда брались интервью, уже умерли, и мне нет смысла пытаться обогнать тех авторов.

Я надеюсь, что включил достаточно исторической информации и мыслей, чтобы дать читателям ощущения прошлого Volkswagen. Моя цель — это сделать набросок истории жизни компании, вернувшись к 1930-м годам, чтобы читатели могли оценить значимость этого брэнда в течение большей части двадцатого столетия, и описать великое возрождение компании в 90-е годы, особенно в Соединенных Штатах.

Как человек, работавший в области рекламы и видевший самый бездарный маркетинг и плохую рекламу, которая появлялась в СМИ Соединенных Штатов, я надеюсь, что люди, пытающиеся понять, как «вылечить» брэнд, узнают, как это следует делать — и как не надо делать. История Volkswagen — это хороший учебник. И это хорошая история.

1. Раскрытие

Эксперимент с «Concept 1», возрождающим легендарный «Beetle» Volkswagen, был проведен в 1994 году на престижном Северо-Американском Международном автомобильном шоу в Детройте. Это был смелый шаг для Volkswagen — аналогично премьере мюзикла сразу на Бродвее, без «прогона» где-нибудь в Хартфорде (Hartford).

В начале 90-х автошоу в Детройте стало наиболее представительным в индустрии после долгого статуса «дополнительного». Большая Тройка производителей автомобилей — General Motors, Ford и Chrysler — продолжительное время отводила ему вторые роли, и так же поступал и американский офис Volkswagen. Но к началу 1990-х международная пресса превратила автосалон в Детройте в нечто особое. В прошлом репортеры могли просто лениво перебирать представителей компаний одного за другим. К 1992 году толпа пишущей братии стала столь велика и разнолика, что журналисты вынуждены были теперь умело лавировать между стендами, чтобы получить важные интервью. Если бы «Concept 1» не хватило достоверности, представители Volkswagen оказались бы в неловком положении перед огромной толпой репортеров из разных стран. Продажи Volkswagen в Соединенных Штатах упали ниже 50 000 автомобилей в 1993 году — а ведь за двадцать лет до того они составляли полмиллиона штук. Пресса уже бросала первые горсти земли на будущее Volkswagen в США.

Безопаснее для пошатнувшейся репутации VW было бы раскрыть карты на автосалоне в Лос-Анджелесе — через неделю после Детройтского шоу. Выставка в Лос-Анджелесе позволила бы компании рассеять внимание общественности, например, заманить желчных репортеров на пирс в Санта-Моника или на пляж Венеция, что едва ли возможно проделать в январе в Детройте. Маленькое региональное шоу, привлекающее меньше репортеров, было оптимальным вариантом осторожных действий.

Тем не менее в Volkswagen решили рискнуть и выкатить «Concept 1» сразу на большую сцену. К 1994 году придворным шутком автомобильных салонов считалась компания Chrysler, устраивавшая целые спектакли на своем стенде в Детройте, привлекая интерес репортеров к компании и к ее машинам. Однажды харизматичный президент Chrysler Боб Лутц (Bob Lutz) представил машину, въехав на ней на стенд через стеклянное окно. В другой год компания презентовала пикап «Dodge Ram», обрушив его с высоты в 5 метров над полом. В 1994 году Chrysler демонстрировал свои седаны «Cirrus» и «Stratus» под музыку из голливудского блокбастера «Миссия: Невыполнима» (*Mission Impossible*) с актером Питером Грейвзом (Peter Graves) в роли ведущего пресс-конференции. Chrysler также выставил модель «Neon»: маленький экономичный седан, стоивший менее \$9000. Цена должна была заинтересовать студентов колледжей и малооплачиваемых учителей, и реклама «Neon» напоминала классические объявления Volkswagen 1960-х и начала 1970-х годов. В этой рекламе просто говорилось: «Привет!» Некоторые эксперты полагали, что «Neon» вполне мог бы стать духовным наследником «Beetle». Эта идея сегодня кажется смешной: с запуском «New Beetle» «Neon» еле держится на плаву, борясь с корейскими конкурентами и страдая от плохого менеджмента брэнда Dodge своего родителя Daimler-Chrysler.

Пиарщики Volkswagen окружили «Concept 1» ореолом великой тайны. Директор по публичным связям Мария Леонхаузер (Maria Leonhauser) хранила материалы для прессы у себя дома. Фримэн Томас (Freeman Thomas), один из двух ведущих дизайнеров «Concept 1», доставил машину на стенд в довольно забавной маскировке: автомобиль был обложен блоками пенопласта, скрывающими знакомый яйцевидный силуэт «Beetle».

Обычно пресса уже за несколько недель, если не месяцев, знает, что ожидается на шоу. Это оставляет время для подготовки материалов, что особенно важно для ежемесячных журналов, вроде *Automobile* или *Car & Driver*. Сюрпризов здесь случается немного. Те машины и планы, которые появляются внезапно, обычно воспринимаются прессой скептически. Особенно заставляют прессу хмуриться концепт-кары, редко хорошо выглядящие на шоу, когда попадают туда неожиданно.

На людях, связанных с «Concept 1», тяжелым грузом висели два обстоятельства. Первое — не все в Volkswagen желали успеха «Concept 1», что создало большие внутренние политические осложнения для проекта. Второе же обстоятельство заключалось в том, что жаждущие успеха понимали: провал концепт-кара может означать реальный конец брэнда VW в Соединенных Штатах. В деловых журналах уже и так появлялись заголовки, предсказывавшие гибель Volkswagen в Америке, и теперь это могло сбыться.

Поддерживало Volkswagen и «Concept 1» то, что в США начиналось очередное увлечение ретрокультурой. Телевизионный канал Nick at Night воскресил телесериалы 1960-1970-х, добиваясь сенсационных рейтингов. Снимались фильмы, основанные на этих сериалах. Подростки стали носить брюки клеш и обувь на платформе. Футурологи отмечали, что поколение «бэби-бума»* обращается к своему прошлому, ища в «лучших» временах спасения от распадающихся семей и мобильных телефонов. Всего за год до того Porsche, родственная Volkswagen компания, презентовала «Boxster» — спортивную машину в стиле «ретро», призванную напоминать людям о классическом «550 Spyder», который сделал знаменитым Джеймса Дина (James Dean) и в жизни, и после смерти на колесах**.

Руководство Volkswagen — а именно председатель VW Group Фердинанд Пих (внук создателя оригинального «Beetle» Фердинанда Порше) и доктор Йенс Нойманн (Jens Neumann) (управлявший делами Volkswagen в Северной Америке) — полагало, что новый «Beetle» должен резко поднять в США интерес к брэнду Volkswagen. Но они не были уверены в том, действительно ли люди обратят внимание на новый «Beetle», или же эта идея заставит прессу счесть, что компания в отчаянии. Если бы «Concept 1» не понравился или не был воспринят всерьез, это нанесло бы страшный удар всем надеждам VW на возвращение.

«Concept 1» значительно отличался от прежнего «Beetle». Это была теперь переднеприводная машина с двигателем в передней части, а не заднеприводная с двигателем позади, как оригинал. Охлаждение двигателя стало водяным, а не воздушным. Дверей было уже три, а не две. Ультрасовременная автомобильная технология, с множеством компьютеров и сенсоров, делала невозможным самостоятельный ремонт. «Concept 1» должен был иметь сложный двигатель, контролируемый микросхемами. Возникал вопрос: не уничтожат ли необходимые современные инженерные технологии и системы безопасности то, что делало «Beetle» таким любимым? Не превратится ли «Concept 1» в экзотическую игрушку в стиле ретро, вроде «Plymouth Prowler», которых продается всего несколько тысяч в год? Если «Concept 1» должен был стать новым «Beetle», то VW требовались доказательства, что в США и Канаде можно будет продавать их хотя бы по 75 000 штук в год. В ином случае производство становилось экономически нецелесообразным.

Чтобы понять, насколько близок был «New Beetle» к тому, чтобы так и не быть построенным, нужно представлять менталитет немецкого инженера. Единственная машина, над которой стоит работать, которую стоит разрабатывать, — это машина *будущего*, воплощающая прогресс в дизайне и инженерии, но не возвращение в прошлое. Это был менталитет постоянного движения вперед, без оглядки, и в середине 70-х это привело немецких дизайнеров и инженеров к ошибочному убеждению, что американцы станут хватать «Rabbit», американскую версию «Golf», как хватали до того «Beetle», «Karmann Ghia» и «Squareback». Возвращение назад — это не что иное, как слабость, и именно так в VW долго рассматривались любые идеи возрождения «Beetle».

Но новый «Beetle» не был в действительности неожиданной идеей. Репортеры и покупатели уже много лет подряд просили руководство VW в США создать новый «Beetle». Именно это позволило Нойманну счесть, что возвращение возможно.

Некоторые сотрудники VW, с другой стороны, не слишком верили в то, что пресса благосклонно примет «Concept 1». Они приготовились к худшему и запаслись тремя сообщениями для пресс-конференции 5 января, даты презентации «Concept 1». Представители Volkswagen готовились говорить о «Golf» и «Jetta» третьего поколения, которые должны были появиться на показе позже в этом году, но уже были представлены в Европе, и о новом гибридном дизельном/электрическом двигателе, который должен был отвечать стандартам экономии топлива

* В 1946-1964 годах в мире наблюдался бум рождаемости. Людей, родившихся в указанный период, принято называть «поколение бэби-бума». — Прим. ред.

** Джеймс Дин (James Dean) — популярный американский киноактер 50-х годов, ставший культовой фигурой после своей смерти в возрасте 24 лет, когда в 1955 году его «Porsche Spyder 550» на огромной скорости врезался во встречный автомобиль. — Прим. ред.

и экологии в будущем. Если бы пресса посмеялась над «Concept 1», у Volkswagen были заготовлены еще две темы, с помощью которых можно было затушевать значение «Concept 1».

В Volkswagen тогда бы сказали, что «Concept 1» «просто для шоу... не имеет особого значения... дизайнерские упражнения в конструкции электрической машины». Электрическая конструкция «Concept 1» использовалась как легенда-прикрытие, с помощью которой дизайнеры Фримэн Томас и Джей Мэйс (J Mays) в своей студии в Калифорнии, в Сими-Вэйли (Simi Valley), избавлялись от любопытных глаз и длинных языков.

Том Шейвер (Tom Shaver), бывший тогда в VW директором по продажам и маркетингу в Америке, был выбран, чтобы представить новые «Jetta» и «Golf», а Улл и Зайфферт (Ullie Seiffert) должен был презентовать «Concept 1». Кандидатура Зайфферта, члена совета директоров, занимавшегося техническим развитием, была неожиданным выбором для такой задачи, потому что он был из числа категоричных противников «Concept 1». Он не только участвовал в битвах VW в 1970-е годы, в Вашингтоне, касавшихся безопасности стандартов экологии, которые привели к гибели первого «Beetle», он также и сыграл ключевую роль в разработке «Golf» и «Rabbit», которые его заменили. Зайфферт также был из тех немцев, которых постоянно расстраивали странности американского рынка — например, та важность, которую покупатели придавали таким тривиальным вещам, как стереосистемы и держатели для чашек. С точки зрения практичных немцев, машина предназначалась для вождения, а не для концертов или пикников.

Происшедшее далее до сих пор заставляет очевидцев ухмыляться и хихикать. С самого начала брифинга для прессы Зайфферт готовился к засаде. Хотя он знал, как планировалась пресс-конференция, он не мог, при своем недоверии к идее, ожидать последовавшего всеобщего внимания.

Томас и Мэйс сделали видеоролик, где объяснялось, почему «Concept 1» должен быть построен и почему настало время вернуть «Beetle» американским водителям. Ролик начинался с показа диска старого черного телефона, словно прошлое должно было вот-вот вернуться на обратном движении диска. Затем в кадре появилось крыло машины времен 50-х годов, а затем проигрыватель виниловых пластинок на 45 оборотов в минуту.

* * *

«Все те замечательные вещи, которые мы помним, — звучал текст. — То, за что мы держимся. Первый день в школе. Первый танец. Первый поцелуй. Наша первая машина. То, что мы просто не можем забыть». Под этот текст шли черно-белые фотографии и кадры с первоначальными «Beetle». «Единственная мелочь может вернуть все это. Песня по радио. Запах лосьона для загара. Встреча со старым другом на пляже. Другом, на которого вы всегда можете положиться. Все тогда было немножко проще. Теннисные туфли не стоили 200 долларов. Проигрыватель играл вашу любимую песню. И машина была частью семьи. С самого начала».

Темп музыки постепенно становился более быстрым и современным. На экране появилось изображение «Concept 1».

Что, если качество никогда не выходило из моды? Что, если оригинальность может значить именно оригинальность? Что, если простота, честность и надежность вернуться? Представьте себе новый Volkswagen. Концепция, которая определяет автомобильный символ. Выражение новизны, надежности и эффективности. Представьте себе последователя того оригинала. Безусловно, отличающегося, но все же верного стилю и духу наследия. Каждая линия, каждый изгиб, каждое воспоминание. Это не просто эволюция дорогой классики — это продолжение мировой любви, начавшейся 21 миллион машин назад. Инновация, включенная в традицию. Новая концепция Volkswagen. Один взгляд — и все возвращается. Но оно ведь никогда и не уходило. Легенда возрождается. Дружба возобновляется.

Реакция прессы была поразительна. Слышно было, как люди сглатывают, все переводили дыхание. Ко всему привыкшие журналисты не смогли скрыть свои чувства. Хелен Фоджель (Helen Fogel) из *Detroit News* сообщала, что некоторые смахивали слезы. В *Autoweek* презентация была названа «лучшей на шоу». Почти каждая газета страны, где подробно писалось о выставке, наряду со многими, которые просто напечатали небольшие заметки, поместила изображение новой машины на первой полосе. *New York Times*, *Wall Street Journal*, *Los Angeles Times* и *USA Today* — все уделили «Concept 1» основное место на своих страницах. Все главные ньюсмейкеры США уделили свое внимание этому событию. Примерно через месяц Джим Матеджа (Jim Mateja) из

Chicago Tribune написал открытое письмо президенту VW Фердинанду Пиху¹:

Дорогой доктор Пих, чего же вы ждете? Возвращайте «Beetle»! И поторопитесь. На случай, если вы не заметили: VW был в глубокой яме с тех пор, как вы перестали продавать «Beetle» в Соединенных Штатах.

Оглядываясь назад, совершенно невозможно поверить в то, что, несмотря на реакцию прессы, Зайфферт говорил репортерам: «Мы никогда не сможем вернуть „Beetle“, но мы хотим вернуться к своим корням, к честной, надежной, вневременной конструкции машины с доступной ценой». Он страшится? Пресса уже с ума сходила, а он все еще жался: это было легко почувствовать.

Также невероятной была и реакция президента Volkswagen Club of America Шелла Томлина (Shell Tomlin): «Мы все знаем, что современные вещи дороги... “Concept 1” — это не “Beetle”. Я думаю, что люди разочаруются в ней. Не знаю, стану ли я сам ее покупать»².

Сделано в Америке

Немцы осторожно относятся к истории, и не без причины. Каждый раз, когда упоминается, что «Beetle» — это «машина Гитлера» (по чьему заказу она действительно делалась), и при этом присутствует представитель фирмы из Германии, в воздухе повисает осязаемая неловкость. Очень немногие немцы понимали романтичность и, как ни смешно, невинность, которые у американцев ассоциируются с «Beetle». Немцы видели в нем машину, прожившую свою жизнь. Американцы, у которых она была, считали ее любимой зверюшкой, ребенком, основой. Она стала символом времени, когда юные американцы чувствовали себя ближе к мечтам и надеждам своей жизни, когда жизнь казалась проще, менее связанной с технологией. У людей с «Beetle» возникали такие отношения, какие не складывались с другими машинами после того.

Не удивительно, что первую спичку для «New Beetle» зажгли два дизайнера из поколения «бэби-бума»: Джей Мэйс и Фримэн Томас. Мэйсу перевалило за сорок, когда он задумался о новом «Beetle»; он был родом из Оклахомы и учился в Калифорнии, в Пасадене (Pasadena), в Колледже дизайна и искусств (Art Center College of Design). Он был завербован в Volkswagen, поработав перед этим на BMW в Германии, и был направлен в Audi. В 1991 году он стал главой новой студии дизайна VW в Северной Америке, расположенной в Сими-Вэйли, в Калифорнии. Томас, родившийся и выросший в Калифорнии, тоже учился в Колледже дизайна и искусств и поначалу работал на студию дизайна Porsche в Германии. Перейдя в VW, Томас сперва оставался в Германии, а затем перебрался в студию дизайна в Сими-Вэйли.

Семья Томаса была в 1950-1960-х годах владельцами ряда машин «Beetle». Он водил в свое время самых разных «жуков» — от базовой модели до той, где есть легендарный багажник «Ваја». Он водил «Beetle» и когда учился в колледже. «По соседству, в Южной Калифорнии, в Кипресс (Cypress) и Хантингтон-Бич (Huntington Beach), культура отличалась и до сих пор отличается от культуры Детройта, — рассказывал Томас. — Калифорния похожа чем-то на Швейцарию. Мы не заботимся о том, что творится в остальной стране. Мои соседи ездили на машинах «Mustang», «Beetle», более новых японских машинах, старых детройтских «Pontiac» и «Chevy», которые сохранились, на «Jeep».

Мэйс работал для Audi над дизайном концепт-кара «Avus», который должен был стать хитом на автомобильном шоу в 1991 году в Токио. Это была красивая модель — супермашина с алюминиевым внешним корпусом, идея которой была навеяна машинами для шоу Германского Автомобильного Союза (German Auto Union) и гоночными машинами 1930-х годов. Это был важный опыт для Мэйса, и он дал также важный урок и Томасу. Как и VW, в Соединенных Штатах Audi терпели неудачи. Компания решила показать «Avus» на автосалоне в Токио — по символическим причинам. Японские компании, вроде Honda и Toyota, заполучили многих потребителей, которых VW и Audi потеряли в 80-е годы. Поэтому в Audi решили сделать красивый жест и презентовать «Avus» на территории противника. Мэйс говорил, что урок «Avus», приободвивший фирму и поднявший интерес прессы к брэнду Audi, заключался в том, что дизайн был «важной частью коммуникации брэнда». Наваянный гоночными машинами тридцатых годов, он также показал немцам, насколько ценным может быть исторический дизайн.

Как дизайнер, Мэйс был не более заинтересован в использовании прежнего дизайнера, чем любые его коллеги. Но, по словам Мэйса, там были «линии и пропорции», которые остаются вне

времени. «Можно взять дизайн, если он был красивым и долгосрочным, и позволить ему задавать тон. Никогда не следует просто брать старый дизайн и использовать его вторично». Хотя «Avus» был сделан в стиле ретро и воздействовал на чувства людей, он был напичкан современной технологией.

Мэйс вспоминает ланч, который как-то случился у него с Петером Шреером (Peter Schreyer), дизайнером VW, присланным из Германии в калифорнийскую студию. Они оба пребывали в унынии из-за неудач VW в Соединенных Штатах и говорили о длинной грустной тени, которую на компанию бросал «Beetle». Часто разговор перескакивал на людей, которых они знали вне компании, особенно предыдущих владельцев VW. И приходили к неизбежному выводу: «Нельзя было избавляться от «Beetle». Билл Янг (Bill Young), бывший в то время президентом Volkswagen of America, согласен с этим: «Все интервью, которые я давал в то время, непременно затрагивали тему “Beetle” и вопрос, почему мы его не возвращаем».

Мэйс начал всерьез думать о том, как сделать дизайн нового «Beetle». Он понял, что руководство VW в Германии не видело важности «Beetle» как символа компании и брэнда Volkswagen. Когда речь шла об американцах, Volkswagen не хватало самого сердца брэнда: «Beetle».

Очень немногие эксперты по маркетингу могли понять, почему VW не хочет и думать о новом «Beetle». «В VW оставили позади очень многое, когда они прекратили производство “Beetle” в конце 1970-х», — говорит Донни Дойч (Donny Deutsch), чье рекламное агентство работало с VW в 1995 году. «Есть множество экономических причин, по которым машина делается или не делается. Она должна приносить прибыль. Нужно, чтобы их можно было достаточно много продать. Но эта машина была чем-то гораздо большим, чем можно увидеть в балансовом отчете. Это — сердце брэнда в Америке. Проблема VW в 80-е годы заключалась в том, что они слишком стали действовать как глобальная компания. Все крупные компании глобальны, но в слишком глобальных действиях таится своя опасность. Рынки вроде Америки, Европы, Австралии и Японии индивидуальны. Это не единый глобальный рынок. О них надо думать по отдельности».

Когда Мэйс поделился идеей нового «Beetle» с Томасом, тот немедленно понял ее важность. Но одна тема потенциально разделяла их, как вспоминает Томас: разные точки зрения, бытовавшие в студии относительно ретродизайна в противопоставление чему-то новому и передовому. Большинство дизайнеров, преисполненные гордости собой, ненавидели идею возрождения давней классики. Разумеется, их вдохновляли старые модели, но поначалу никто, кроме Мэйса и Томаса, не представлял, как можно вернуть «Beetle» с его абсолютно уникальной формой, не ступая при этом в точности по следам Фердинанда Порше. Другая проблема заключалась в том, что они оба формально работали на Audi в то время, когда начали разрабатывать «New Beetle». И это был конец прошлого тысячелетия — это тоже было важно. Volkswagen и Audi уже готовили модели, работы над которыми их инженерам хватило бы до конца века. Мало кто готов был заниматься моделью, возрождающей идею пятидесятилетней давности.

Томас обожает слово «соконspirаторы», которым он характеризует себя и Мэйса в ту пору, когда они стали создавать новый «Beetle». Оба были достаточно умелыми, чтобы понимать: создать модель будет не столь уж трудно. Схема существовала. Без сомнения, любая интерпретация первоначального «Beetle» должна была включать геометрическую форму оригинала. Настоящая сложность, и они это понимали, заключалась в том, чтобы найти в фирме надежных союзников, чтобы поддержать и профинансировать эту идею. Новый «Beetle» был среди сотрудников VW такой трудной темой, что им двоим пришлось поначалу осторожно подбираться к вершине, пока информация не дошла наконец до доктора Пиха. Дизайнерам нужны были друзья на руководящих постах VW, которые смогли бы признать ценность концепции.

Дэйв Хайетт (Dave Huyett), директор по маркетингу в VW в 1992 году, впервые узнал о тайном проекте «Beetle», когда администратор студии Майк Тосер (Mike Toser) признался, что делается проект нового «Beetle». «Я подумал, что это невероятная идея, особенно с учетом того, что над этим работают ребята из Сими-Вэйли, — рассказывал Хайетт. — Если это и может получиться, то именно там, не в Германии». Тосер запросил у Хайетта всю архивную информацию и материалы, какие он только мог получить, касающиеся важности «Beetle» в Северной Америке.

В начале 1993 года Хайетт попросил Чарли Уотерхауса (Charlie Waterhouse) из отдела маркетинга Volkswagen AG приехать в Соединенные Штаты. Хайетт и Уотерхаус плюс брэнд-менеджер VW Том Шейвер и директор по продажам Стив Уилхайд (Steve Wilhite) отправились в

Сими-Вэйли, чтобы встретиться с Мэйсом, Томасом и Тосером. Дизайнеры хотели получить некоторые советы у Хайетта и других сотрудников Volkswagen of America относительно того, как подать свою идею главному офису Volkswagen в Германии.

В большинстве компаний есть особые люди с влиянием и возможностями, к которым сотрудники обращаются за одобрением рискованных проектов. В данном случае Мэйс и Томас узнали, что им надо говорить с доктором Гельмутом Варкуссом (Helmut Warkuss). Бывший директором по дизайну Audi в то время, когда появился «Concept 1», Варкусс оценил наброски, которые ему прислали Мэйс и Томас. Он сообщил дизайнерам, что Пих скоро станет главой Volkswagen AG, а он возглавит весь дизайн в компании. В дополнение к этому, Варкусс ожидал, что при Пихе всем в компании придется пережить значительные изменения и реструктуризацию, и только тогда столь противоречивый дизайн сможет пройти. Но у их концепции был свой ангел, и этот проект будет в нужный момент представлен Пиху.

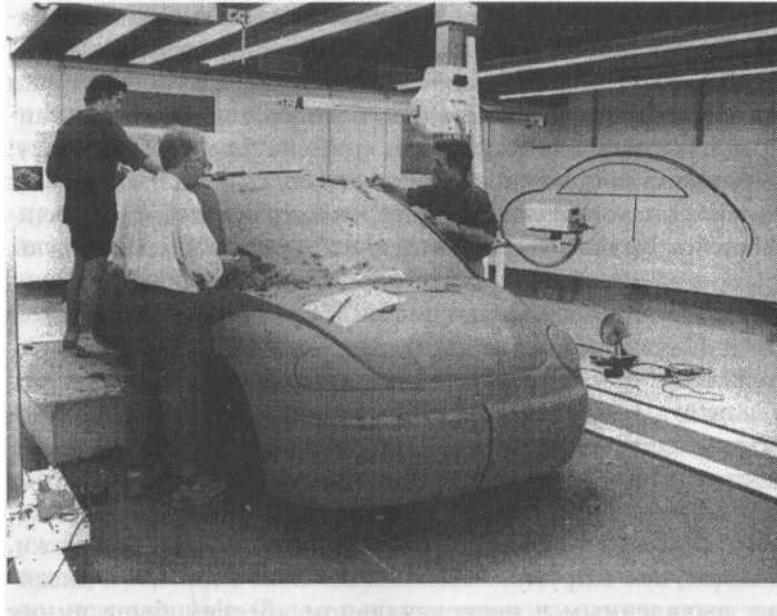
Варкусс усвоил мантру Пиха, в которую тот серьезно верил: перемены происходят, когда появляется великая вещь, а не наоборот. Варкусс имел некоторое представление о том, насколько важен был «Beetle» в Северной Америке, и он знал, что Пих не захочет терять связь с Северной Америкой. И Пих не желал, чтобы его помнили, как «человека, который увел Volkswagen из Америки». Варкусс сообразил, что два молодых дизайнера из Калифорнии — как раз те люди, что смогут посеять семена нового «Beetle», и Пих одобрит эту идею. И не на последнем месте здесь оказался его собственный энтузиазм: наброски оказались превосходными.

Варкусс одобрил идею со следующими параметрами: проект следует держать в секрете, продолжать работать над дизайном, прорабатывая концепцию. «Мы должны были держать эти мысли при себе, потому что в то время провести их было невозможно. Открой мы идею — и ее загубили бы в зародыше», — вспоминал Томас.

И действительно, осень 1991 года не была подходящим временем для противоречивых проектов. Пих, еще не ставший главой Volkswagen AG, имел большие планы. Многим давним сотрудникам вскоре предстояло пасть под ножом Пиха. Вся компания занималась растущими убытками и проблемами с производством. Ужасное состояние Volkswagen в Соединенных Штатах было, однако, и к добру, и к худу. Иногда случается, что великие идеи возникают в компаниях, когда их уже приперли к стенке. Тем не менее длительное снижение выручки привело также и к недостаточному финансированию разработок.

«New Beetle» должен был подождать — и не только по финансовым причинам. В 1992 году Томас временно перебрался в Германию, чтобы работать над проектом Audi. Но идея «New Beetle» никогда не откладывалась далеко на полку. Томас продолжал работать над дизайном у себя в комнате в Ингольштадте (Ingolstadt) и время от времени совещался по этому поводу с Мэйсом по телефону.

Томас вернулся в калифорнийскую студию осенью 1992 года, и они с Мэйсом разыскали Варкусса, чтобы узнать, не пора ли двигать «New Beetle». Варкусс, все еще боявшийся поторопиться, предложил им построить две модели в четверть величины. Но это должно было делаться в секрете, чтобы другие дизайнеры студии не видели, чем они занимаются, — либо так, либо придумать какую-нибудь историю в качестве прикрытия. Если идея окажется достойной того, чтобы ее предлагать, Варкуссу понадобится нечто материальное, что можно предъявить Пиху.



«New Beetle» / «Concept 1» — модель из глины: идет процесс спасения

Как ни странно, Томас и Мэйс получали помощь от калифорнийского начальства в продвижении проекта без условий соблюдения строжайшей секретности. Калифорния к тому времени объявила, что к 1998 году 2% продаваемых в штате автомобилей должны иметь нулевые выбросы в атмосферу. И дизайнеры занялись своим проектом под предлогом разработки электрической машины, отвечающей экологическим требованиям штата. Компании, работающие над электрикой, находили, что дизайн тут не слишком важен, потому что таких машин производилось немного и они были экспериментальными. Собственно, никто тогда не придавал подобным машинам особого значения, поэтому дизайн, напоминающий старый «Beetle», считали уловкой, привлекающей внимание к машине. Проект был назван «Lightning Bug» («Жук-Молния»).

Для Томаса и Мэйса понимание геометрии первоначальной машины было необходимо для разработки «New Beetle». Хотя старый «Beetle» был уникален с любой точки зрения — и это им обоим приходилось учитывать, — наиболее важным для «жука» как символа был его вид сбоку: округлость, яйцевидность линии крыши, четыре отдельных щитка над колесами. Другой дизайнер из студии в Калифорнии, Крэйг Дерфи (Craig Durfey), разработал модель, где эти элементы были интегрированы в остальной корпус, что характерно для большинства современных моделей машин. Однако в данном случае от этого быстро отказались, поскольку при этом терялась характерная множественность узлов, существенная в первоначальной модели «Beetle» и необходимая новой модели. Томас объясняет, что если взглянуть на «New Beetle» сбоку, то автомобиль состоит из трех цилиндров: 1) передней части, 2) задней части и 3) пассажирского отсека. Передняя и задняя части очень похожи, больше, чем в других машинах. Важным элементом дизайна, выявленным в первоначальном «Beetle», была линия крыши. Общая форма производила впечатление арки, но в действительности крыша была уплощенной и несколько удлиненной. Крыша «New Beetle» является настоящей аркой, давая много пространства голове водителя и пассажира на переднем сиденье. Заднее сиденье гораздо удобнее для пары восьмилетних детей, чем пары взрослых пассажиров. «Это классический и совершенный дизайн, — говорит Томас, — как голова Микки Мауса».

Назад — к будущему «жуку»

В области дизайна на Audi самое большое влияние оказала школа Bauhaus. Дизайны Мэйса для Audi сильно опирались на принципы Bauhaus, и «New Beetle» не стал исключением. Bauhaus был школой дизайна в Германии в 1920-х, где преподавали необходимость корреляции между творчеством и современным производством и наукой. Школа отмечала начало истинно творческого производственного дизайна. Например, Art Deco возникла из Bauhaus. Томас учился в Porsche, где больший упор делался на эмоциональность дизайна. В сущности, никто ведь не покупает «Porsche» по рациональным причинам. Эти двое вышли из разных направлений, но

сочетание их взглядов оказалось именно тем, что нужно. Оба очень схоже отнеслись к базовым формам и продолжали делиться набросками и идеями. В процессе работы один брал элементы из дизайна другого и применял их. Именно Томасом были созданы окна с мягкими, скругленными углами, которые Мэйс назвал «теплыми и пушистыми». Модель самого Мэйса имела окна с острыми квадратными углами и включала плоскую переднюю часть. Вариант Томаса предполагал в передней части настоящий нос, на котором держался передний бампер.

Как знает любой почитатель «жука», внутреннее оформление оригинала было не менее важно для его характера, чем внешнее. Салон первоначального «жука» представлял собой металлическую поверхность, окрашенную так же, как и корпус снаружи. Единственными приборами служили спидометр и индикатор топлива. Модели и Томаса, и Мэйса предполагали единую большую круглую приборную доску позади руля — в подражание оригиналу. Остальная часть салона должна была иметь панели в цвет корпуса машины. Знакомая рукоятка со стороны пассажира появилась и в новой версии. Оба дизайнера сошлись во мнении на особой детали, напоминающей о первом «Beetle»: вазе для цветка на приборной панели. «Власть цветов»!* Позже эта тема стала предметом долгих споров в студии и среди немецких сотрудников, считавших, что это глупо. Так немецкие руководители относились к американцам и их держателям для чашек, и даже к стремлению к автоматической коробке передач уже в середине 1990-х.

Поскольку именно индивидуальность «Beetle» делала его столь значимым символом, оба дизайнера положили немало идей и энергии на то, что они называют «лицом» машины. Важно, чтобы, как и оригинал, «New Beetle» «улыбался» миру — этот эффект создается круглыми фарами и щитками, которые действительно напоминают брови над глазами.

После бесконечной возни с моделями в четверть величины Мэйс и Томас решили их сфотографировать. Разумеется, для этого им был нужен настоящий яркий солнечный свет, которого в Калифорнии всегда в избытке. Им очень хотелось вывезти модели на пляж, чтобы сделать снимки, хотя это и приоткрывало завесу секретности. Прохожие на пляже, конечно же, заметили ярко-желтые и светло-голубые модели и стали спрашивать: «Это, случайно, не какой-то новый “Beetle”?» Томас отговорился, объяснив, что они — просто студенты колледжа, делающие фотографии для некоего арт-проекта.

К началу 1993 года оба дизайнера поняли, что готовы вывести идею на следующий уровень, сделав модель в натуральную величину. Но для этого уже требовалось финансирование от Варкусса. Обычно дизайнеры, которые хотели поддержки для своего проекта, просто выставляли свои модели, приводили босса в студию и там все ему показывали. Мэйс и Томас избрали иной путь. По просьбе Мэйса Варкусс с двумя ассистентами приехал в Сими-Вэйли, ожидая, что его приведут в студию. Вместо этого его пригласили в маленький зал заседаний, где провели презентацию проекта (какую могло бы устроить рекламное агентство, предлагающее стратегию кампании). Был продемонстрирован видеофильм под музыку из фильма «Большой Каньон» (*Grand Canyon*). В нем показывались взлет и падение Volkswagen в Соединенных Штатах — от двух проданных машин в 1949 году до полумиллиона в начале 1970-х и до пятидесяти тысяч в 1992 году.

Эта тема, конечно, была для Варкусса знакомой и больной. Он уже начал неприятно удивляться, зачем ему показывают эти мрачные кадры, когда музыка стала нарастать. На экране появились слайды моделей, перемежающиеся с иллюстрациями оптимистичных 1950-1960-х годов. Презентация описывала возрождение культуры в период американского увлечения прошлым. Затем был обрисован потенциал истинного «Beetle» на американском рынке. Мэйс и Томас выделили четыре ключевых слова, описывавшие их модель: 1) *честность*, 2) *простота*, 3) *надежность* и 4) *подлинность*. Эти слова не только определяли, чем был «Beetle», но и чем он мог стать и что могло выделить брэнд Volkswagen среди остальных.

После презентации Варкусс поднялся с места и вместе с ассистентами стал стучать костяшками пальцев по столу, что у немцев является аналогом овации. «Это был необычный подход для нас, но это был и очень специфический проект, особая идея, требовавшая особого обращения», — говорит Томас.

Рудигер Фольтен (Rudiger Folten), возглавлявший в Германии дизайнерскую команду, которой предстояло вскоре взять «Concept 1» и превратить его в «New Beetle», отдает дань калифорнийской

* «Власть цветов» (Flower Power) — намек на популярную в 60-70-х годах идеологию хиппи, проповедующих любовь и ненасилие. Первый «Beetle» пользовался значительной популярностью у хиппи. — *Прим. ред.*

студии. Фольтен говорил в интервью, что в Германии эта идея возникнуть не могла, потому что «Beetle» не продавался там уже более двадцати лет и стал редкостью на немецких автобанах. «Beetle» просто не был частью немецкого рынка. А в солнечной Калифорнии, гораздо более милостивой к «пожилым» машинам, чем холодный, сырой и «ржавящий» климат Германии, машины «Beetle» все еще населяли дороги, на них ездили тысячи людей, из года в год нянчивших своих любимых древних «жуков».

Варкусс вернулся в Вольфсбург продумывать стратегию, зная, что ему предстоит большая битва, чтобы «Lightning Bug» получил шанс на производство. Между тем Мэйс и Томас были уверены лишь в одном: стоит только американцам прослышать про новый «Beetle», для VW окажется труднее его *не* сделать, чем сделать. Они знали, что коснулись особой темы. Их идеи, обеспечившие эмоциональную связь со старым «Beetle», нивелировав при этом его раздражающие (пусть и милые сердцу) недостатки — тряский ход, дефектный обогреватель, недостаточную безопасность при столкновениях — должны были стать хитом для VW. Дизайнеры были столь уверены в успехе, что немедленно стали прорабатывать детали для производства серийной модели, как только Варкусс отправился обратно в Германию: калибровка и спектр фар, зеркала, приборная доска, размеры сидений, бамперы, окна.

Как и подозревал Фримен Томас, в студии Сими-Вэйли возник раскол, как только остальным стало очевидно, над чем они работают. Некоторые были против нового «Beetle». В студии не осталось следа от обычной нормальной дружественной атмосферы, противники даже смотреть не хотели на дизайнеров и их модели. «Возникло напряжение, это уж точно, — рассказывает Томас. — Люди из VW были в смятении. Большинство из них просто обрабатывали существующий продукт, делали графику и так далее. А мы пытались создать истинное отражение бренда Volkswagen, но в современном варианте. Варкусс это понял и оценил».

К середине 1993 года Варкусс наконец показал Пиху модели в Вольфсбурге, в месте, которое в компании называлось «Валхалла» — как мифическая обитель скандинавских богов. Именно там первый председатель VW Хайнц Нордхофф (Heinz Nordhoff) знакомился с предлагаемыми изменениями и улучшениями в «Beetle», «Transporter» и «Karmann Ghia», большая часть из которых так и не были внесены в модели, которые водили миллионы. «Мы сидели у телефона, словно дети», — рассказывает Томас. Пиху понравилось увиденное. Не склонный говорить лишнее, он произнес только: «In Ordnung», что означало: «Заказано». Он был готов показать модель на шоу в Детройте, которое должно было иметь место менее чем через шесть месяцев.

Мэйс, Томас и Тосер обратились к Дэйву Хайетту за советом по поводу того, как заполучить к себе всех нужных людей из Volkswagen AG, чтобы организовать достойный показ машины в Детройте. Задача была непростой, потому что до сих пор Volkswagen не слишком старался на этом шоу. Дела в Соединенных Штатах шли неважно, и Volkswagen of America не имел достаточно денег, чтобы сделать такой срочный проект. Нужна была помощь из Германии. «Мы все еще были словно прокаженные, — объясняет Хайетт. — Руководство в Германии не хотело иметь с нами дела... и в Вольфсбурге не было никого, кто стал бы за нас бороться». То, что Пих одобрил машину, вовсе не означало, что он станет лично выписывать чек на ее создание. Сторонники «Concept 1» должны были справляться сами.

Дизайнерский ролик, сделанный для Варкусса, должен был быть показан Вернеру Шмидту (Dr. Werner Schmidt), главе по маркетингу в Volkswagen AG, который мог бы частично профинансировать показ. Хайетт посоветовал устроить встречу в «Валхалле», где Пих одобрил проект. По его словам, «там Бог присутствует на собраниях». Были приглашены организаторы автомобильных шоу из Volkswagen AG, а также Дитер Дальхофф (Dieter Dahlhoff), глава по глобальному маркетингу. Пригласили и директора по техническому развитию Улли Зайфферта. Последнего было трудно убедить, поскольку он в душе был против выбрасывания денег в безнадежные, с его точки зрения, Соединенные Штаты и тем более — на возрождение «Beetle».

Презентация проводилась на английском и немецком языках. Мэйс, говоривший по-немецки, роздал собравшимся брошюру о «Concept 1», выполненную той же командой, что и помогла ему создать фильм, который смотрели Варкусс и Пих. Хайетт принес кофейные чашки с надписью «Самые любимые машины в мире» (*The Most Loved Cars In The World*) — тогдашним слоганом Volkswagen of America. «Немцы любят подарки... даже кофейные чашки за три доллара, и это помогает протолкнуть идею», — объяснял Хайетт. Следующий подвиг Геракла для дизайнеров заключался в том, что надо было убедить немцев сделать то, чего не случалось никогда: создать

машину специально для Соединенных Штатов. До сих пор все модели Volkswagen производились для мирового рынка, включая и первоначальный «Beetle». Новый же «Beetle» явно создавался в первую очередь для Соединенных Штатов, а уж во вторую — для таких рынков, как Европа и Япония.

Дальхоффа убедили, что проект «Concept 1» стоит осуществлять, и он согласился частично покрыть расходы на детройтское шоу — важный пункт в проекте. Но Шейвер и президент Volkswagen of America Джон Керр (John Kerr) не слишком-то воодушевились проектом «New Beetle», особенно, когда речь зашла о половине суммы, требуемой от них для подачи машины на шоу. Поэтому, чтобы сэкономить, команда из Оберн-Хиллз (Auburn Hills), занимающаяся для VW организацией шоу, отправилась в Вольфсбург пошарить по сусекам Volkswagen AG — поискать, что осталось от материалов для предыдущих европейских выставок.

Это многое говорит о ситуации в VW и показывает, насколько это уникальная компания. Несмотря на то, что Керр и Шейвер не поддержали идею «New Beetle», глава по маркетингу Дэйв Хайетт без проблем сотрудничал с дизайнерами и отправился в Вольфсбург работать над проектом. В VW это было реально. «Это уникальная компания, когда речь идет о подобной динамике. Мало где все могло бы так сложиться. Может быть, вообще нигде», — говорит Хайетт.

После шоу

После шоу в Детройте, где «Concept 1» имел оглушительный успех, Volkswagen пришлось задуматься, могут ли они позволить себе запустить модель в производство. Гарантий не было, хотя уверенность Томаса в том, что Volkswagen будет сложнее не производить эту машину, оказалась пророческой.

Для тех, кто работал над превращением «Concept 1» в модель для производства, реальный размер «Concept 1» стал серьезным вопросом. Чтобы построить «New Beetle», надо было использовать одну из существующих платформ VW (то есть механическую систему внутри корпуса — структуру и начинку). В 1990-х годах VW был мировым лидером в умении строить много моделей на относительно небольшом количестве платформ. Конкуренты критиковали эту стратегию как подрезающую цельность моделей Volkswagen. Но частично это обеспечивало экономию и прибыли. Мэйс и Томас считали, что «New Beetle» может строиться на основе одной из самых маленьких платформ VW, сделанной под «Polo», модели, продаваемой не в Америке. Собственно, «Concept 1» *был основан* на «Polo».

Когда немецкие инженеры стали разрабатывать планы развития для «New Beetle», они осознали, что «Polo» слишком мал и что слишком дорого будет сделать его отвечающим американским стандартам безопасности. Тогда инженеры предложили в качестве альтернативы платформу А, используемую для «Golf» и «Jetta». Это было довольно забавно, потому что необходимость в «New Beetle» появилась именно из-за того, что ни «Golf», ни «Jetta» не могли завоевать сердца и бумажники американских потребителей.

Переход к платформе А потребовал значительных изменений в конструкции «Concept 1», который был так радостно принят в Детройте. Расстояние между осями увеличивалось с 2339 до 2512 миллиметров. Машина выростала почти на 0,3 м и тяжелела почти вдвое — с 650 до 1230 килограммов. При использовании большей платформы получался и еще один значительный эффект. Сторонники «Beetle» считали, что машину можно будет продавать по цене в \$12 000-13 000 — умеренной, как и цена оригинала. Но постройка машины на платформе А должна была взвинтить цену до \$15 000 и даже \$20 000 — ближе к «Golf» и «Jetta». С такой стоимостью «Beetle» становился конкурентом этим двум автомобилям, разрезая единый ценовой сегмент на три части вместо двух.

Для экономической целесообразности производства «New Beetle» требовалось, чтобы их в мире продавалось 100 000 штук, примерно половина из этого — в Северной Америке. В 1994 году VW только-только начал снова продавать в США «Golf» и «Jetta», восстановив производство после почти года мучительных задержек на мексиканском заводе в Пуэбла (Puebla). Никто не хотел губить эти две машины ради «New Beetle». Несмотря на ошеломительную реакцию на «Concept 1» на автосалоне в Детройте, Германии еще только предстояло полностью осознать важность нового «Beetle» для процесса возрождения брэнда в Соединенных Штатах. Пих одобрил

демонстрацию «Concept 1» на шоу, но он еще не дал добро на разработку модели для производства.

Немецкое руководство более чем сдержанно отреагировало на американский энтузиазм по поводу «Concept 1» на детройтском шоу 1994 года. Прошло 11 месяцев, прежде чем VW наконец выдал пресс-релиз, где объявлялось, что компания делает шаг вперед и разрабатывает производственный вариант «Concept 1».

ВОЛЬФСБУРГ, ГЕРМАНИЯ: Популярный автомобиль Volkswagen, «Concept 1», машина, которая произвела сенсацию, появившись в 1994 году в Северной Америке на Международном автомобильном шоу в Детройте (Мичиган), поступает в производство и появится на рынке к 2000 году — это подтверждает Volkswagen.

Совет директоров Volkswagen AG дал добро на доработку «Concept 1» в ноябре 1994 года. Решение было принято как ответ на призывы энтузиастов со всего мира, которым понравилась концепция дизайна.

Volkswagen AG сообщает, что Соединенные Штаты станут одним из основных рынков сбыта для новой машины³.

Да уж, нельзя назвать это заявление бодрым и полным надежды.

* * *

Немецкое руководство Volkswagen до такой степени пребывало в сомнениях, что решило не поручать собственным инженерам разработку прототипа. Те были плотно заняты машиной «Golf» нового поколения. В Соединенных Штатах эта модель особого значения не имела, но в 1994 году VW продавал их 700 000 автомобилей по всему миру. С таким объемом продаж нетрудно понять, что немецкие инженеры не слишком-то впечатлились реакцией на прототип «Beetle» в Соединенных Штатах. Все в мире были довольны «Golf», ностальгия по «Beetle» благополучно прошла.

«Этот “Beetle” был как бы пасынком», — признает Пих. Создание прототипа он поручил Volcke, внешней производственной фирме в Германии, и там была сформирована группа, сотрудничавшая с представителями VW в Северной Америке. Это было похоже на сотрудничество Volkswagen с немецкой фирмой Karmann, которая построила на платформе «Beetle» автомобиль «Karmann Ghia» и занимается превращением машин «Golf» в открытые «Cabrio». Несмотря на оптимизм Мэйса и Томаса, а также усилия североамериканских менеджеров, в 1994 году еще не было уверенности в том, что машина будет все же производиться. Даже после выхода пресс-релиза никто в Германии не подписался символически под этой идеей. В компании типа VW, если никто из совета директоров не поддерживает идею, когда речь идет о конкурирующих требованиях, у нее мало шансов получить финансирование. Самое главное — Пих тоже соблюдал нейтралитет.

В конце 1994 года даже доктор Йенс Нойманн, глава бизнеса VW в Северной Америке, не был готов обеспечить завершение «Concept 1». Нойманн, в начале 1960-х годов учившийся по обмену в колледже в Балтиморе, полагал, что «New Beetle» должен быть создан. Он-то знал, как тогда любили эту машину в Америке. Но люди, работавшие с Пихом, считали, что нельзя выдвигать план, пока не будешь на 99,9% уверен в том, что тот поддержит его. Во время процесса разработки было достаточно и того, что Пих оставался нейтральным. (Нейтральность Пиха означала то, что его еще предстояло убедить — но имело смысл пытаться продолжать.)

Фердинанд Пих первым сел за руль нового прототипа «Beetle» в 1995 году на тестовой трассе в Эра Лессин (Ehra Lessien), недалеко от главного офиса в Вольфсбурге. Пих занимался автомобилями серьезно, это было семейное дело, он не поднимался вверх из низов. Так вот — Пиху машина жутко не понравилась. Управление было слабым и неудобным. Тормоза стояли барабанные, а не эффективные дисковые — попытка снизить стоимость. Машину делали не инженеры Volkswagen, и она не отвечала персональным стандартам Пиха. Если бы модели в свое время не удалось впечатлить Пиха, Нойманна или еще кого-нибудь в Вольфсбурге, этим бы и окончилась ее короткая жизнь. Но именно слабое выступление и дало машине столь необходимый толчок.

* * *

«Когда мы сели за руль этой машины, я убедился в том, что ее еще надо доделывать, но прототип так нас разочаровал, что мы решили, что следующий вариант следует создавать уже на нашей базе», — рассказывал доктор Нойманн.

Если уж «New Beetle» и предстояло появиться на свет, то он не должен был быть экзотической птицей, далекой от семьи прочих моделей Volkswagen. Пих не желал, чтобы «New Beetle» стал эквивалентом «Chevrolet Corvette», «культовой» машины, совершенно выбивающейся из традиционного модельного ряда Chevy.

Нойманн, поведив прототип, остался им недоволен, и они с директором по дизайну Варкуссом объединили свои усилия, чтобы обеспечить производство машины внутри Volkswagen. Они начали давить на Мартина Винтеркорна (Martin Winterkorn), члена совета директоров VW, заведовавшего техническими разработками, убеждая его в идее, что правильная версия машины может мгновенно улучшить мрачное положение Volkswagen в США. Они укрепили Винтеркорна в мысли переконструировать автомобиль внутри компании и заручились его поддержкой проекта перед Пихом. И Пих, и Винтеркорн чувствовали, что успешная модель должна целиком и полностью быть «от Volkswagen». Это должна была быть серьезная машина, отвечающая не только всем стандартам безопасности США, но и персональным стандартам Пиха, более жестким в области управления и функционирования. «Разумеется, каждый дюйм машины должен быть настоящим “Volkswagen”, иначе я никогда не дам разрешения на ее производство», — заявил Пих⁴.

Пих распорядился о том, чтобы часть группы, занимавшейся «Golf», перешла к работе над «Beetle», которая будет вестись параллельно. Чем больше дизайнеры и инженеры переодевали «Golf» в одежду «Beetle», тем сильнее они были готовы поддержать рождающийся автомобиль. Под руководством Винтеркорна «New Beetle», в сравнении с «Concept 1», стал совершенно новой машиной — с более длинной крышей и крупными бамперами. «Concept 1» был игрушкой на основе маленькой платформы «Polo». Теперь «Concept 1», называемый уже «New Beetle», являлся серьезным автомобилем уровня «Honda Civic», «Toyota Corolla» и самого «Golf». Последовали и другие изменения, особенно в интерьере. Это не такой исключительный случай в автомобильном деле. Машины, появляющиеся на автомобильных шоу, созданные дизайнерами в студиях, призваны производить впечатление. Но концепт-кары не учитывают фактора реальных покупателей и не вполне отражают решения, которые принимаются в процессе серийного производства, позволяющие снизить себестоимость автомобиля. То, что кажется прекрасным на чертежной доске у дизайнера или в виде глиняной модели, зачастую бывает не совсем тем, с чем потребители захотят жить изо дня в день; большинство компаний также не могут производить эти модели с выгодой для себя.

Процесс поисков правильного соотношения дизайна и инженерной мысли для «New Beetle» на платформе «Golf» оказался не так прост, как получилось бы, будь он совершенно новой машиной. Дизайнеры и инженеры оказались в тисках: нужно было гармонично совместить легендарный дизайн и платформу, которая предназначалась для совершенно иной модели. Томас, Мэйс, а теперь и Фольтен прекрасно понимали, что работают сейчас с американской легендой. В некотором роде с подобной задачей сталкивается режиссер фильма, являющегося римейком классических «Касабланки» (*Casablanca*) или «Волшебника страны Оз» (*The Wizard of Oz*). Сейчас в руках немцев (изначально не влюбленных в идею) проект должен был превратиться в модель, которую будет практично и экономично строить, сохраняя при этом верность дизайну, взбудоражившему толпу на автомобильных шоу.

Распространялись слухи о том, как «Concept 1» превращается в «New Beetle», и автомобильные журналы, вроде *Auto Motor und Sport*, давали неофициальную информацию о каких-то жутко выглядящих «жуках». Чтобы прекратить неприятные и даже глупые предположения относительно «New Beetle», прототип на основе платформы «Golf» был подготовлен к осени 1995 года для показа на автомобильном шоу в Токио.

Некоторые черты «Concept 1», взятые напрямую из оригинального «Beetle», были по необходимости выброшены командой Винтеркорна. Машина не только стала больше: были убраны вентиляционные отверстия за задними окнами и двойные отверстия воздухозаборника. Команда Фольтена должна была сбалансировать ностальгию по «Beetle» с ответственностью создания истинно новой модели. Никто не хотел получить недоразумение на колесах.

Пих настоял на использовании дисковых тормозов, а не барабанных, установленных в процессе создания в порядке снижения стоимости. Как ни смешно, именно тормоза были проблемой, возникшей при создании первоначального «Beetle» в 1930-х годах. Гитлер хотел снизить стоимость «машины для народа», требуя «крестьянской» цены, на которую фыркали германские производители машин. Инженеры создали вариант первоначального «Beetle» с механическими

тормозами, уменьшая стоимость, без использования новых тогда барабанных тормозов. Но под конец Фердинанд Порше настоял на использовании современных тормозов — точно так же, как его внук теперь настаивал на дисковых. И черт с ней, со стоимостью.

«New Beetle» был с воодушевлением принят на шоу в Токио. Первоначальный «Beetle» вызвал в свое время в Японии волну энтузиазма, а теперь пресса и зрители были рады видеть, что некоторые опубликованные в журналах наброски оказались фальшивкой. Через несколько месяцев после токийского шоу в марте 1996 года дизайн «New Beetle» был завершен, и прототип появился на автосалоне в Женеве. Восемьдесят процентов «начинки» машины были такими же, как у «Golf», поэтому аналитики и репортеры мрачно предполагали, что стоимость автомобиля будет близка к \$20 000, что казалось слишком высоким, чтобы обеспечить необходимый объем продаж.

Большое шоу

Volkswagen выставил «New Beetle» 5 января 1998 года на Северо-Американском международном автомобильном шоу в детройтском «Кобо-Холл» (Cobo Hall) — через четыре года после того, как там появился «Concept 1» Фримена Томаса, увенчанный пенопластом, чтобы скрыть характерную форму.

В Volkswagen теперь относились к «Beetle» серьезно. Годы, прошедшие после дебюта «Concept 1», были хорошими для VW в США. После долгих лет непостоянной и сумбурной рекламы старая магия словно вернулась с приходом нового рекламного агентства в Бостоне, чья работа сравнивалась с классической рекламой VW 1960-х годов, создаваемой Doyle Dane Bernbach. Запуск нового «Passat» в 1997 году стал огромным успехом. Объем продаж рос как у VW, так и у умиравшего до тех пор дивизиона Audi. «New Beetle» не обязательно должен был стать спасителем. Он скорее сработал как турбокомпрессор для и так отличного двигателя.

Было очевидно, что VW — и в США, и в Германии — понял, что успех «New Beetle» может значить для брэнда и эффективности всех операций в Северной Америке. Арендовав почти 9000 квадратных метров детройтского «Кобо-Холла», VW сконструировал особый подиум в удаленной части автосалона. Чтобы туда добраться, репортеры, дилеры и другие гости должны были покинуть большой зал и спуститься на эскалаторе вниз, где мог разместиться не один производитель. Да, там были «Golf», «Jetta» и «Passat». Но отдельный уровень был зарезервирован для «New Beetle» — главной достопримечательности стенда. Машина привлекла тысячи людей, включая многих сотрудников других автомобильных компаний, которые не могли справиться с любопытством. Это было так непохоже на 1994 год, когда организаторы шоу в VW наскребали материалы для оформления на складах в Вольфсбурге.

В зале под названием «Мир New Beetle» располагались шесть «New Beetle», включая один, на котором посетители ставили автографы и который должен был потом стать экспонатом музея Volkswagen в Вольфсбурге. Люди шли смотреть на машину в количествах, невиданных на шоу в Детройте. Иногда гости ждали по часу, чтобы попасть на стенд «New Beetle». Никакая другая модель в тот год не вызывала подобного интереса. Ни одна машина не была так знаменита, как «New Beetle».

Автомобили были окрашены теплочувствительной краской. Как старые «колечки настройки» 1970-х годов, цвет машин менялся, когда их касались посетители. Оригинальный «Beetle» был известен и тем, что его больше, чем какую-либо другую машину, «хотелось погладить», и сегодня гостям предлагалось сделать именно это. Организаторы оказались пророками. Люди не могли оторваться от машины.

Пих сказал: «Четыре года назад VW представлял здесь, в Детройте, “Concept 1”. В то время мы не ожидали подобной радостной реакции публики и прессы. Мы были ошеломлены. С самого начала казалось, что потребители как бы заставляют сделать нас из этого концепта реальную машину». Томас и Мэйс прекрасно знали это уже за пять лет до того.

Пих воспользовался случаем и настроением в зале, чтобы заговорить о VW в целом и своих планах в отношении компании. Он похвалился мировым успехом фирмы, которая в 1997 году имела 4,3 миллиона проданных машин, что было на 7,4 процента больше, чем в предыдущем году. Это был уже тринадцатый год подряд, когда VW оставался европейской автомобильной

компанией номер один. Пих также обещал, что к 2000 году количество моделей компании вырастет с 41 до 51. И он особо подчеркнул, что «VW никогда больше не будет компанией одной машины».

Вот в чем ирония: VW пришлось создать «New Beetle», чтобы избавиться от тени оригинала. Старый «Beetle» был врагом возрождения VW. Это старый военный прием — чтобы спасти себя, нужно сделать противника своим союзником. И Пих не пропустил это. Доктор Йенс Нойманн давал менее политически окрашенную оценку: «Люди все еще хотят эту машину, чтобы чувствовать себя счастливыми, чтобы улыбаться друг другу. Вместе веселиться. “New Beetle” — это побуждение жить, или, можно сказать, “New Beetle” — это оптимизм на колесах». Он был прав. Маркетинговые исследования, проведенные североамериканскими сотрудниками VW, показали, что «New Beetle» преодолевает все границы — национальности, возраста, пола и дохода. (См. главу 7)

Нойманн был исполнен энергии и гораздо более склонен искренне улыбаться, нежели Пих. Его энтузиазм не мог ограничиться Детройтом. Он получил огромное удовольствие от детройтского шоу, большее, чем от какого-либо другого. Нойманн знал, что люди сильно беспокоятся относительно ожидаемой цены машины. Поэтому в своем выступлении на презентации он коснулся вопроса цены, и вид у него при этом был как у кота, проглотившего канарейку. «Разумеется, эта мечта с саунд-системой не бесплатна, но, с нашей точки зрения, она и не дорога». Ожидалось, что в стоимости автомобиля будет состоять половина его будущей притягательности. Слова Нойманна вызвали нетерпеливый шум, как во время драфта в баскетбольной или футбольной лигах, когда зрители с волнением ожидают, какая же команда получит привилегию выбрать себе плеймейкера. «Базовая цена автомобиля будет составлять 19 тысяч девятьсот сорок... (пауза, улыбка) ... канадских долларов... или пятнадцать тысяч двести американских долларов». Собравшиеся не просто зааплодировали — они взвыли! Циничная пресса была совершенно уверена в том, что VW не сможет продавать «New Beetle» менее чем за \$18 000, скромные оценки составляли \$20 000. «Цена была так же поразительна, как и дизайн», — комментирует Пол Айзенштейн (Paul Eisenstein), редактор thecarconnection.com, сайта новостей автомобильного мира.

Для автомобильного шоу атмосфера была феерической. Никакая другая машина так не волновала зрителей, тем более журналистов. А восторженные вопли после объявления цены — вообще неслыханная вещь. Подобной реакции не вызывали другие сентиментальные фавориты прессы, вроде «Mazda Miata» или «Porsche Boxster».

Жужжание вокруг «жуков»

Те журналисты, которые водят совсем новые автомобили, привыкли к любопытству публики. Отправляешься в супермаркет, на АЗС или еще куда-нибудь на новейшей модели — и та в любом случае становится визитной карточкой компании. «New Beetle» в этом смысле побил все рекорды: как только автомобиль стал доступен прессе и первые экземпляры поступили к дилерам, на репортеров обрушились вопросы любопытствующих. Звучали постоянные просьбы от незнакомых людей «дать чуть-чуть посидеть внутри». Прохожие махали руками и поднимали вверх большие пальцы, увидев машину. Один репортер за день вождения по Кейп-Код (Cape Cod) произнес не менее десяти речей по поводу своей машины. А двое людей даже предлагали ему деньги за возможность поводить ее. Подобные же истории ходили в журналистских кругах во всех частях страны после дебюта «New Beetle».

Особая гениальность «New Beetle» заключается в том, что он является превосходным синтезом фантазии двух американских дизайнеров и современной разумности и эффектности, обеспеченной немецкими инженерами. Решение базировать машину на платформе «Golf» было умным ходом. Хотя некоторые эксперты беспокоились, что из-за этого автомобиль будет недостаточно отличаться от «Golf» — и слишком отличаться от первоначального «Beetle», и непрерывно об этом жужжали, они оказались совершенно не правы. Пих изначально был убежден в том, что «New Beetle», с механической точки зрения, мог быть только новым «Golf», лишь в «другой шляпе», и это было связано с его стратегией строительства разных моделей машин на одной механической платформе. А почитателей VW это все вполне устраивало.

Эффект от «New Beetle» для Volkswagen был поразительным. Сама по себе оценка паблик рилейшнз (public relations value) этой машины едва ли может быть проведена в полной мере. Но если бы компании, к примеру, понадобилось покупать все те СМИ, которые набросились на «New Beetle» после его дебюта в качестве «Concept 1» в 1994 году вплоть до серийного производства «New Beetle» в 1998 году, Volkswagen пришлось бы потратить на эти цели более пятисот миллионов долларов. Оценка паблик рилейшнз — весьма сложный процесс. Более свободные оценки «New Beetle» приближаются к одному миллиарду долларов.

Требование Пихом того, чтобы «New Beetle» был каждым своим дюймоном современной машиной от Volkswagen, с новейшей технологией, оказалось удачным. В мае 1998 года Институт безопасности движения американских страховых компаний (Insurance Institute of Highway Safety) сообщил, что «New Beetle» оказался лучшей из 16 машин, проходивших испытания на столкновения со скоростью 60 километров в час. Это было большим успехом для Volkswagen. Более жесткие требования к безопасности обрекли на гибель первоначальный «Beetle», а к 1998 году положительный PR-эффект от таких высоких результатов стоил целых 30 миллионов долларов. В случае если бы «New Beetle» плохо показал себя в краш-тестах, его яйцевидная форма, принципиальная для успеха дизайна, рассматривалась бы напротив, как проблематичная. Газета *USA Today*, дважды помещавшая на первой полосе фотографии «New Beetle» и имеющая почти такое же влияние на потребителей в вопросах безопасности, как и *Consumer Reports**, озвучила бы тогда низкие показатели «New Beetle» в таком духе: «New Beetle» — это красиво, но безопасно ли?» Такой результат стал бы катастрофой.

Проводившие тест эксперты сообщили, что «New Beetle» был единственной машиной из 16, заслужившей оценку «хорошо» и «лучший вариант», справившись с такими конкурентами, как «Honda Civic», «Mazda Protege», «Dodge Neon» и «Ford Escort». Большая арка «Beetle» настолько укрепила структуру модели, что машина проявила себя в тестах на лобовое столкновение даже лучше, чем его основа, «Golf». Когда Пих узнал об удручающих результатах моделей «Golf», он остановил их производство и велел внести изменения, с тем чтобы машина отвечала уровню безопасности «New Beetle».

Оказался ли «New Beetle» тем брэндовым магнитом, которым должен был стать? J. D. Power and Associates, компания, занимающаяся исследованиями потребительских качеств товаров и имеющая почти последнее слово в деле оценки машин по степени удовлетворенности покупателей и качеству, указывает, что «New Beetle» получил одну из самых высоких оценок за стилизацию из всех моделей, какие только изучала фирма. В 1998 году «New Beetle» оказался лучшим в своем сегменте почти по всем показателям исследования этой фирмы автомобильной эффективности, исполнения и плана (Power's Automotive Performance, Execution and Layout — APEAL), которое выясняет мнения владельцев через 90 дней после покупки машины. Ни одна модель стоимостью ниже \$25 000 не имела более высоких результатов. Автомобильные компании должны учесть, что Power, говоря о «New Beetle», замечает, что покупатели с энтузиазмом реагируют на машину, имеющую стиль и интересную внешность, даже если ее технические характеристики при этом не столь высоки. Другими словами, красивый дизайн может быть очень важен для покупателей, даже если по качеству машина не столь «пуленепробиваема», как японская. В 1999 году VW снова стал триумфатором. Volkswagen лидировал в четырех из семи категорий в исследовании APEAL. «New Beetle» возглавлял список «компактов», на втором месте расположился «Golf». Обновленная «Jetta» доминировала в сегменте автомобилей среднего размера. «GTI» был первым среди спортивных моделей, а «Passat» второй год подряд оказался лучшим среди среднеразмерных машин премиум-класса.

«New Beetle» сделал все, что мы от него желали, — объясняет менеджер по рекламе Тони Фауладпур (Топу Fouladpour). — Самым важным в «New Beetle» было то, что он привел людей в демонстрационные залы автосалонов. Зачастую люди приходят туда в поисках «New Beetle», но в результате пробуют поводить «Golf» или «Jetta», которые во многих случаях более практичны, чем «New Beetle». Цена на эти машины не столь сильно различается, и покупатели в конце концов выбирают «Golf» или «Jetta». Когда мы продаем им один автомобиль, а они потом уходят слегка огорченными, что не купили еще одну нашу машину, это, если использовать клише, двойная выгода».

* *Consumer Reports* («Вестник потребителя») — влиятельное американское издание, анализирующее и оценивающее рынки товаров и услуг в интересах потребителей. — *Прим. ред.*

«Пусть «New Beetle» уже не был новым в 2001 году, — говорит Фримен Томас, перешедший впоследствии в DaimlerChrysler. — Машина является знаменем брэнда. Она сама по себе — важная часть коммуникации брэнда».

«New Beetle» — это не оригинал. С механической точки зрения, это совсем другая машина. Но «Beetle» никогда и не был суммой своей начинки, болтов, втулок и передач. Первоначальный «Beetle» родился в очень странное и страшное время мировой истории. Он появился в нацистской Германии, полной страданий и зла, но стал едва ли не самой любимой машиной столетия. Прежний «Beetle» после Второй мировой войны был линией жизни для многих несчастных и потерянных людей. Спустя пятьдесят лет «New Beetle» появился в тот момент, когда люди в Северной Америке, работавшие на VW, могли потерять все, потому что американская часть компании почти выпала из бизнеса. Оба «жука» сделали очень многое. Их обоих по-своему любили.

«New Beetle» за первые 3 года продаж не просто сумел превзойти все ожидания. В 1998 году, когда продажи велись только с мая по декабрь, объем продаж составил 56 000 машин. В 1999 и 2000 году, в два трудных года для автомобильной индустрии, объем продаж достиг 83 000 и 81 000 штук соответственно. Весной 2001 года, когда производство в индустрии в целом снизилось на 1 миллион машин по сравнению с предыдущим годом, «New Beetle», который почти ничего не получал на рекламу в течение года, несколько растерял темп продаж. Тогда в прессе зазвучали новые оценки, отражающие сомнения в дальнейшем потенциале модели. Но компания ранее прогнозировала, что «New Beetle» будут продаваться примерно по 60 000 машин в год. Поэтому даже результат в 70 000 штук за 2001 год следует считать очень хорошим.

* * *

Уже не являясь новинкой, «New Beetle» сегодня кажется почти вездесущим на парковках возле универмагов. И машина не привлекла слишком много покупателей младше 40 лет, как надеялись в VW. Значит ли это, что идея была плохой? Едва ли. В характерной для VW манере компания недостаточно шевелилась, обновляя сам продукт или рекламу. «New Beetle Cabrio» появился только в 2003 году. Мало что было сделано и в области расширения цветового ряда, что могло опять-таки возбудить новый интерес. Через три года после запуска в производство в VW стали воспринимать машину как данность. В дополнение ко всему, не улучшило ситуации и то, что «New Beetle» как представитель стиля «ретро» был потеснен «PT Cruiser» от Chrysler. «PT» — это машина так называемого гибридного типа. Ее дизайнеры вдохновлялись старыми полицейскими машинами 1930-х и начала 1940-х годов, и эта модель вызвала в людях больше эмоций и ностальгии, нежели фирма могла ожидать. В 1999 году производители надеялись продавать 60-70 тысяч «PT Cruiser», ориентируясь в прогнозах на продажи «New Beetle». А уже в 2001 году в Chrysler отчаянно пытались увеличить годовое производство до более чем 200 000 автомобилей, чтобы удовлетворить огромный спрос.

В 2002 году появилось еще больше конкурентов. BMW выпустил обновленный «Mini Cooper» — остаток от своего плачевного приобретения британской фирмы Rover. К тому времени, как появился «Mini», BMW уже продал Rover, но сохранил «Mini», в который были вложены сотни миллионов долларов. «Mini» был очень хорошо принят на автомобильных шоу и с ценой около \$20 000 привлек множество потенциальных покупателей «New Beetle», в США — около 30 000 машин в год.

Все это вовсе не означает, что «New Beetle» был ошибкой. Беспокоиться стоило бы, если бы годовые продажи в США упали ниже 50 000 штук. На этом уровне следовало бы уже заволноваться. Хороший маркетинг, который в VW теперь, похоже, освоили, должен помочь изогнутой крыше удержаться над водой. Ничто не может отнять у «New Beetle» ту ключевую роль, которую он сыграл в оживлении VW в Соединенных Штатах.



«New Beetle»: в 2001 году продажи снизились, но нельзя отрицать того, что эта машина оказалась бесценной для возрождения VW в Соединенных Штатах и мощным толчком для всего бренда

После игнорирования «New Beetle» в течение почти года, с весны 2000 до весны 2001 года, VW все же запустил новую кампанию для своего «брендowego магнита», которая обыгрывала в основном практические качества, а не «теплый и мягкий» имидж.

Вместо того чтобы запускать рекламу, подчеркивающую индивидуальность «Beetle» и его способность наделять владельца надеждой и энтузиазмом, новая кампания сосредоточена на практических элементах конструкции, вроде свободного пространства над головой и защитных свойств крыши в форме арки. В одном из двух телевизионных роликов долгожительство и прочность формы «Beetle» сравниваются с арками, которые поддерживали древний римский акведук. К таглайну «Требуются водители» (*Drivers wanted*), все еще сопровождающему рекламу VW, теперь добавлена линия: «Круглый — не зря» (*Round for a reason*).

Эта стратегия — естественная эволюция кампании, которой все же потребовалось заговорить о реальных качествах продукта. В сущности, новые рекламы — достойные последователи традиций реклам «Beetle» 60-х годов, где так ловко обыгрывалось одно значительное качество на объявление. Эти рекламы — пример для большинства автомобильных компаний, которые чаще всего приходят к разделению реклам с информацией о продукте и брендowych реклам. Эта кампания — отнюдь не отчаянная попытка со стороны VW и агентства Arnold поддержать машину, эти рекламы, возможно, даже лучше, чем первоначальная кампания, демонстрируют, что «New Beetle» — это серьезная и вневременная модель. Это сообщение адресовано и текущим владельцам, которые все же являются лучшими пропагандистами машины, и тем людям, особенно мужчинам, которые рассматривают «New Beetle» как игрушку.

Хронология «New Beetle»

- Январь, 1991 В Сими-Вэйли начинает работу дизайн-студия Volkswagen/Audi.
- Май, 1992 Начинается работа над дизайном концепт-кара, который может использовать альтернативную систему движущей силы.
- Сентябрь, 1992 Немецкие и американские разработчики осознают, что легенда «Beetle» все еще жива и следует подумать о ее возрождении.
- Сентябрь, 1993 Возглавляющий направление дизайна в Volkswagen AG Гельмут Варкусс представляет первые варианты модели Фердинанду Пиху, председателю VW AG. Они заказывают модель в натуральную величину к Детройтскому автомобильному шоу в 1994 году.
- Декабрь, 1993 Построена первая модель в натуральную величину.
- Январь, 1994 Эффект от появления «Concept 1» на автомобильном шоу в Детройте превосходит все ожидания, поступают просьбы о производственной версии.
- Март, 1994 На автомобильном шоу в Женеве появляется модель с откидным верхом. Пих обещает, что «Concept 1» не останется лишь идеей. Планируется создать «New Beetle» на платформе «Golf».
- Ноябрь, 1994 Совет директоров Volkswagen дает добро на доработку «New Beetle».
- Октябрь, 1995 Модель под названием «New Beetle» дебютирует на автосалоне в Токио в форме, почти готовой для серийного производства. Поступают заказы от примерно 20 000 покупателей.
- Ноябрь, 1995 Дизайн окончен.
- Март, 1996 В Женеве демонстрируется еще одна версия «New Beetle», со скользящей стеклянной крышей. Volkswagen использует Интернет для рекламы этой конфигурации.
- Январь, 1998 Серийная модель появляется на автошоу в Детройте. Цена производит впечатление.
- Апрель, 1998 «New Beetle» поступает в продажу как модель 1998 года, с бензиновым и дизельным двигателями.
- Февраль, 1999 В «New Beetle» 1999 года выпуска появляется двигатель с турбокомпрессором.

2.Грехи отцов

Если бы Генри Форд (Henry Ford) в свое время предвидел будущее Volkswagen, эта фирма могла бы быть сегодня частью Ford Motor Company. В 1948 году, после победы союзников во Второй мировой войне, Форду предлагали завод VW в городе, который позже будет назван Вольфсбург, в Германии. Но Эрнст Брич (Ernest Breech), тогдашний вице-президент и доверенное лицо основателя Ford и Генри Форда II, заявил, что, с его точки зрения, «это ломаного гроша не стоит»¹.

Средства социалистов

В 1933 году на автомобильном шоу в Берлине, своем первом общественном форуме после назначения на пост канцлера германским президентом Паулем фон Гинденбургом (Paul von Hindenburg), Адольф Гитлер обратился с речью к индустриальным лидерам Германии. Хотя Гитлер сам и не был выдающимся водителем (у него даже никогда не было водительских прав), он любил машины и то, что они вскоре стали представлять собой, — символ национальной гордости и технического прогресса. Гитлер провозглашал, что великую нацию другие народы будут судить не по железным дорогам, а по километрам мощеных трасс для машин. Он заявил собравшимся предпринимателям, что намерен создать широкую сеть таких дорог, «autobahns», что будет поддерживать рост автогонок — важный, с его точки зрения, ингредиент национальной гордости в эпоху автомобилей.

Главы Daimler-Benz, United Steel Works, Krups, Adam Opel Company настороженно отнеслись к человеку с маленькими усиками и резким голосом и, судя по всему, с беспредельными амбициями, а также к его главному пропагандисту Йозефу Геббельсу, однако их не мог не заинтересовать первый из встреченных ими политиков, который оценил значение автомобиля. Разумеется, прошел всего лишь месяц с выборов 1933 года, и все, что говорил Гитлер, должно было восприниматься с немалой поправкой. В пафосной речи Гитлера о германском национализме и индустриальной гордости был и вызов присутствующим: пусть они строят не только роскошные автомобили для богатых, но и дешевые, маленькие машины «для народа». С точки зрения присутствовавших бизнесменов, это звучало скорее, как предвыборные речи, призванные привлечь избирателей, чем как политическая программа.

Хотя эта идея оказалась нова для богатых предпринимателей, она не стала для Гитлера преходящей. В книге Уолтера Генри Нельсона (Walter Henry Nelson) «Маленькое чудо» (*Small Wonder*) говорится, что Гитлер обсуждал этот вопрос с Якобом Берлином (Jakob Werlin), продавцом Mercedes-Benz в Мюнхене, и убеждал того донести эту идею до своих руководителей в Daimler-Benz².

Идея «автомобиля для народа» давно вертелась и в голове у Фердинанда Порше. С начала прошлого века Порше, самый знаменитый автомобильный дизайнер Германии, полагал, что люди со скромным достатком могли бы наслаждаться свободой, предоставляемой машиной. Это значительно отличалось от доминирующей позиции в Daimler и Opel — компаниях, считавших, что простые люди смогут обойтись велосипедами и мотоциклами, оставив дорогие автомобили богатым.

* * *

Порше самоучкой освоил науку электричества и удивил своего отца в 1880-х годах, оборудовав дом электрическим светом, снабдив его электрическим звонком и системой внутренней телефонной связи. Он не слишком любил работу с металлом, но обожал электротехнику. Порше придумывал электрические автомобили еще в начале прошлого века, равно как и гибридные машины, работающие на бензине и электричестве, с моторами с аккумуляторами для каждого колеса.

Знаменательно то, что лишь спустя сто лет после изобретений Порше Toyota и Honda вновь использовали подобные технологии в своих автомобилях.

Порше работал в чешской автомобильной компании Tatra и именно там начал разработку машины для народа. Впоследствии он ушел из Tatra, где рост был ограничен скромными финансовыми ресурсами компании, и перебрался в Austro-Daimler. Когда началась Первая мировая война, Порше воспользовался своими знаниями в области гибридной бензоэлектрической технологии для создания специализированных военных машин, в частности трактора, способного транспортировать двадцатитонную пушку, стрелявшую снарядами в тонну весом. После Первой мировой войны Европа, особенно Германия, лежала в руинах.

Порше снова задумался о машине для народа, несмотря на то что Daimler по-прежнему был заинтересован лишь в постройке больших, быстрых машин для богатых. Порше видел преимущества, лежавшие в моторизованной транспортной системе для несчастного немца послевоенных времен. Он полагал, что большинство тогдашних машин слишком громоздки и недостаточно аэродинамичны. Он также считал, что будущее за двигателями с воздушным охлаждением. Тогдашняя технология была проще и грубее. Порше построил машину «Volksauto» для NSU, которая имела, как того требовала компания, водяное охлаждение; но проект оказался совершенно неудачен. (В начале XIX века в маленьком городке Некарсульм (Neckarsulm), в южной Германии, существовала компания, выпускавшая автоматические вязальные машинки, а также велосипеды. Тогда она была известна как Neckarsulm Strickmaschinen Union. Позже фирма стала называться просто NSU и занялась производством мотоциклов и машин.) Когда компания заключила альянс с итальянским автопроизводителем Fiat, по соглашению NSU могла изготавливать одни лишь мотоциклы. И Порше снова пришлось отсюда перебираться. И по-прежнему, хотя Порше строил поразительные, исключительные гоночные машины, одерживавшие победы для Austro-Daimler, он так и не оставил идею машины для народа.

Без сомнения, интерес Гитлера к автомобилям, особенно к машинам для народа, технологически и символически возник во время его тюремного заключения в 1923 году. Именно в то время начинающий демагог написал «Mein Kampf» и прочел биографию Генри Форда, которого он назвал «величайшим американцем» за индустриальную гениальность и знаменитый антисемитизм³.

Фердинанд Порше вспоминал свою первую встречу с Гитлером в 1933 году, когда глава Auto Union, автомобильной компании, недавно сформированной на базе слияния трех других, пригласил его на встречу с Гитлером, чтобы убедить в ходе беседы нового канцлера предоставить Auto Union правительственные субсидии на постройку гоночных машин и двигателей. Но Гитлер отметил, что впервые они двое встретились гораздо раньше — на автомобильных гонках в 1924 году, когда Гитлер был еще относительно незначительным региональным правительственным чиновником.

Когда Гитлер выступил на автомобильном шоу в Берлине в 1934 году, он еще более страстно говорил о важности машины для народа, чем за год до того. «Очень горько видеть миллионы честных, усердно трудящихся и способных людей, чьи возможности в жизни уже ограничены, потому что они не могут пользоваться средством передвижения, которое стало бы для них пока неведомым источником радости, особенно по воскресеньям и праздникам. Кто-то должен решиться взяться за эту проблему — решительно и всеобъемлюще. То, что кажется пока невозможным сегодня, вполне может стать обычной вещью через десять лет»⁴.

Порше и Гитлер встретились вновь в мае 1934 года, чтобы обсудить идеи дизайнера Порше для такой дешевой машины и политические планы Гитлера. Порше больше разбирался в корпоративной политике, чем в национальной, и первую он ненавидел, а второй не интересовался вовсе. Для Порше Гитлер был всего лишь средством поставить свою конструкцию на производственный поток. Если Порше и симпатизировал стремлению Гитлера вновь сжать гер-



Доктор Фердинанд Порше: создатель и духовный отец «Beetle»

манский геополитический кулак, он никогда не говорил об этом.

Порше предложил идею машины с двигателем в 26 лошадиных сил, весившей около 650 килограммов и способной делать до 100 километров в час. Гитлер поддержал это и прикинул, что, учитывая высокую цену на бензин в Европе, машина должна была проходить примерно 17 километров на одном литре. Он также считал, что у автомобиля должно быть воздушное охлаждение и что его салон должен вмещать семью из четырех человек. Стоимость производства, по расчетам Порше, составляла примерно \$620 за машину, то есть приблизительно столько же, сколько «Tin Lizzy» от Ford.



Фердинанд Порше демонстрирует Гитлеру модель своего автомобиля

А Гитлер мечтал о фантастически дешевой машине для народа, стоившей всего \$320. Порше находил это нереальным и почти готов был совсем отказаться от проекта, будучи уверенным, что нет смысла и пытаться уложиться в предложенную Гитлером цену. Но к середине 1935 года прототипы уже готовились, а Гитлер в течение нескольких месяцев перед этим приходил в возбуждение, когда речь заходила о прогрессе в проекте. В 1934 году Гитлер сказал: «Я рад, что благодаря способностям великолепного дизайнера герра Порше и его людей мы сумели создать первичные модели немецкой машины для народа, так что уже к середине года первые автомобили будут проходить испытания. Это должно быть возможным — дать германскому народу машину, которая будет стоить не больше, чем люди прежде платили за мотоцикл средней цены, и у которой будет низкое потребление горючего»⁵. Автопромышленники отнеслись холодно к идее машины для народа, но Гитлер все же заставил их участвовать в проекте и поддерживать усилия Порше.

Государственная Ассоциация автомобильной индустрии (Reichsverband der Automobilindustrie — RDA) предложила свою помощь в разработке машины для народа, желая добиться покровительства нового канцлера. Чтобы порадовать Гитлера, RDA и компания Порше подписали контракт по совместной работе над машиной. В частности, там значилось: «Сотрудничать в распространении автомобилей среди немецкого народа, по максимуму используя возможности немецкой автомобильной индустрии и делая все для блага Германского рейха».

В 1936 году Соединенные Штаты имели 70 процентов от всех 40 миллионов существовавших в мире автомобилей, или одну машину на 4,5 американцев. Для сравнения: Германия, где население было вдвое меньше, чем в Соединенных Штатах, имела лишь один автомобиль на 49 граждан.

Если Порше собирался построить действительно дешевую машину, тогда ему необходимо было поехать в Детройт и увидеть собственными глазами, как американцы обеспечивают массовое производство. В Европе не существовало таких линий сборки, как у Ford. В октябре 1936 года Порше и его племянник Гислен Кэсс (Ghislaine Kaess) отправились в Детройт. Приехав, Порше побывал на фордовском «River Rouge» и на заводе, выпускавшем «Lincoln», а также на заводах General Motors, Packard и Fisher Body. Порше купил «Packard» на шести цилиндрах за тысячу долларов и съездил к Ниагарскому водопаду, а затем в Нью-Йорк, где они с Кэссом погрузились на «Королеву Марию» с блокнотами, полными заметок, набросков и идей, которые они хотели

привезти в Германию. Они не только записали, как строились машины на производственных линиях Ford, они также впервые увидели небоскребы. Они сделали подробные записи об американской жизни: поведение и привычки американских водителей, рабочих, социальные обычаи и тому подобное. Больше всего их впечатлило, если опираться на интервью, взятые Уолтером Генри Нельсоном у Кэсса для «Маленького чуда»⁶, благосостояние американского рабочего. Они отметили, сколько какие рабочие зарабатывали, насколько продолжительным был у них отпуск, куда они отправлялись, как они покупали разные вещи и насколько был доступен личный кредит. По пути обратно в Германию, несмотря на зарождавшуюся враждебность между Германией и Англией, они посетили завод в Остине (Austin), который, в отличие от Детройта, не произвел на них особого впечатления. Этот завод оказался маленьким и неэффективным. Британцы были профессионалами, когда речь шла о создании машин вручную, но эффективная массовая продукция появлялась медленно. Эта разница между британским и американским машиностроением впоследствии в полной мере проявилась в 1990-х, когда британские автопроизводители — Jaguar, Rover и Rolls-Royce — были куплены компаниями Ford, BMW и Volkswagen.

В 1935 году прогрессу проекта «Volksauto» мешали проблемы в разработке. Весьма сомнительным подспорьем в работе служила вялая поддержка, получаемая от RDA, учреждения нацистского правительства Гитлера, финансировавшего проект Порше. Весной 1935 года Порше вообще был не слишком уверен в том, что сможет вытянуть «гитлеровское чудо». Но поворотный момент в его отношении к делу наступил тогда, когда Вильгельм фон Опель (Wilhelm von Opel), директор Adam Opel Company, к тому времени принадлежавшей General Motors, заметил Порше: «Замечательный контракт, герр Порше. Вы проработаете над ним десять месяцев, получите хорошие деньги, а затем обнаружите, что столкнулись с невозможной задачей; после чего вы просто дадите властям лаконичный ответ»⁷.

Насколько известно, Порше ответил тому довольно резко, не привычный кланяться людям с положением, тем более отдавая себе отчет в том, что работает на Гитлера. Кроме того, фон Опель явно жил прошлым и еще не понимал того, насколько серьезно Гитлер рассматривает этот проект — по политическим соображениям, а также насколько щепетильно Порше отнесся к задаче создания народного автомобиля. По правде говоря, Порше все еще не верил в то, что люди смогут получить машину по цене, предложенной Гитлером. Он надеялся, что в конце концов Гитлер поймет это и смирится с реалистичной, пусть и чуть более дорогой стоимостью машины, которая будет все же лучше, чем фиктивная машина для целей пропаганды.

К концу 1936 года прошло уже восемнадцать месяцев после крайнего срока производства действующего прототипа. В эти предвоенные дни стало сложно не только построить машину; делать ее за безнадежную цену в менее чем четыреста долларов казалось невозможным не только инженерам — это не вызвало ни малейшего энтузиазма в германской индустрии. Daimler-Benz, Opel и остальные рассматривали идею народной машины как угрозу, а не хорошую возможность для бизнеса. Они справедливо опасались того, что дешевая машина, если ее все же удастся произвести, сможет состязаться на рынке с их большими и дорогими автомобилями.

К Берлинскому автосалону 1937 года влияние и энергия Гитлера лишь выросли. Его яростное желание создать «Volksauto» стало особенно явным. Как он заявил на выставке: «Это мое необратимое решение: сделать германскую автомобильную промышленность одной из наших величайших областей, независимой от ненадежного международного импорта, и дать ей твердую и прочную основу. И пусть ни у кого не будет сомнений: либо так называемый частный бизнес сможет решить эту проблему, либо он не сможет продолжать оставаться частным бизнесом. Национал-социалистическое государство ни при каких обстоятельствах не отступит перед соображениями удобства, ограничениями или злой волей отдельных немцев»⁸. Слова были леденящими и полными однозначного смысла. Гитлер фактически говорил: «Или сделайте мне машину, или армия покажет вам, как это делается».

Гитлер не просто хотел сделать маленькую «народную» машину. Он намеревался получить машину, которую *он* желал, идею которой самолично взлелеял вместе с Фердинандом Порше. Это желание Гитлера отчетливо продемонстрировала та известная вспышка ярости, которая случилась с ним на том же Берлинском автомобильном шоу, где он вдруг увидел маленькую машину, созданную Adam Opel Company — «P-4». Рядом — надпись: «Автомобиль для маленького человека: 1450 дойчмарок». Гитлер впал в неистовое бешенство из-за того, что эта компания

перехватила его намерения и попыталась вывести на рынок маленькую дешевую машину без его, Гитлера, прямого участия. Фюрер не хотел лишаться желанного доверия немецкого народа, и он приложил все усилия к тому, чтобы не дать Opel возможности создавать вообще какие-либо машины, тем более эти — маленькие.

Мало того, это была не только «неправильная» машина, у нее была еще и неправильная цена. Фон Опель, самонадеянно полагавший, что сможет порадовать Гитлера, с пафосом объявил канцлеру: «А это, мой фюрер, *naun Volkswagen*»⁹. Он сразу обнаружил, что совершил ошибку, потому что Гитлер резко развернулся и пошел прочь с красным лицом, кусая губу. После этого Гитлер вызвал к себе советника Якоба Берлина и главу «Трудового фронта» Роберта Лея (Robert Ley) и спросил, могут ли они начать работу по созданию *его* машины. Просьбой это, в сущности, не являлось. Фон Опель, сам того не желая, дал Порше и Гитлеру, в двух разных встречах, именно тот стимул, который нужен был для победы над любыми сомнениями и беспокойствами относительно реальности проекта «Volkswagen». Явно не представляя себе полной картины, фон Опель не понимал невозможности для компании в американском владении, какой была Opel, перехватить важнейшее пропагандистское оружие, которое было в рукаве у нацистов.



Адольф Гитлер, Фердинанд Порше и Роберт Лей, глава «Трудового фронта»

В мае 1937 года нацисты учредили Volkswagen Development Company. Гитлер настаивал на том, чтобы машины производило государство, и начал финансирование с почти полумиллиона немецких марок. К 1939 году компания должна была получить почти 150 миллионов марок. Машина создавалась на средства партии нацистов, поскольку Volkswagen становился ее важным инструментом пропаганды. К 1939 году стало ясно, что никто ничего не потеряет, когда будет построен завод, способный производить автомобили. Даже если машин Volkswagen будет выпущено немного, как оно и получилось, инструменты останутся инструментами, а оборудование — оборудованием. Военная машина могла воспользоваться и воспользовалась возможностями завода.

RDA к 1939 году почти не участвовали в проекте Volkswagen — Порше получал напрямую от нацистов весь нужный капитал, оборудование и даже персонал. Более 200 людей из «СС» стали водителями тестовых моделей. В прототипы и тест-драйвы было вложено больше денег, чем любой производитель автомобилей в то время считал бы необходимым или разумным. Но скрупулезные исследования и разработка были нужны именно потому, что модель Порше нарушала все современные правила постройки машин. Повинуясь скорее политической воле Гитлера, нежели экономической целесообразности, потраченные на концепцию «Volkswagen» ресурсы произвели на свет машину, которую не могли в полной мере оценить даже работавшие над ней люди. Она оказалась очень живучей, дешевой, относительно легко ремонтируемой и потом еще сорок лет подряд выдерживала испытания временем. Как инженер-механик, постоянно трудящийся над улучшениями и усовершенствованиями, Порше даже не представлял, что этот дизайн окажется столь долговечен. В конце 1930-х годов технологические прорывы происходили так быстро, что никто и ожидать не мог того, что эта конструкция проживет сорок лет, а уж тем более — что она может быть уничтожена, а позже возвращена к жизни волей народа.

В 1937-1938 годах Соединенные Штаты все еще не могли определиться относительно Гитлера, особенно в американских деловых кругах. Даже герой США Чарльз Линдберг* ездил по Германии, получил орден, а по возвращении встал на сторону America First, политической организации правого толка, стоящей за изоляционистскую политику для Соединенных Штатов, и утверждал, что выступать против Гитлера и Германии для США — глупость. Линдберг заявлял то, что германская

* Чарльз Линдберг (Charles Lindbergh) — американский летчик, первым совершивший беспосадочный перелет через Атлантику (1927). — Прим. ред.

военная, особенно военно-воздушная, сила значительно превосходит американскую и даже британскую. Но Соединенные Штаты обладали отсутствовавшим в Германии ноу-хау: путешествие Порше в Соединенные Штаты в 1935 году убедило его в том, что единственный способ создать «Volkswagen» за требуемую цену — это наладить линию массового производства, как у Ford. Единственная проблема заключалась в том, что германские автомобильные компании еще не переняли этот подход, а немецкие рабочие не имели опыта подобной работы. Порше считал, что для запуска проекта ему надо привезти в Германию американских специалистов.

И он вновь отправился в Соединенные Штаты, на сей раз в сопровождении Кэсса, племянника, бывшего с ним в первой поездке, а также сына — «Ферри», зятя — доктора Антона Пиха (Dr. Anton Piech) (отца нынешнего председателя правления VW) и других представителей Volkswagen Development Company. Перед отъездом Порше был провозглашен Гитлером «автомобильным дизайнером Рейха», что являлось эквивалентом «придворного дизайнера». Группа отправилась посетить Генри Форда, имевшего блестящую репутацию в Германии, как и в Соединенных Штатах. Немецкие гости попросили Форда поделиться идеями и ноу-хау. Несмотря на напряженный политический климат, Форд не был против их визита. Он был даже по-своему доволен, при том, что Ford Motor уже вел операции в Германии, и машина, которую намеревался создать Гитлер, должна была составить прямую конкуренцию продукции Форда. И даже стремительно ухудшающаяся репутация Гитлера не заставила легендарного предпринимателя насторожиться. По сообщениям, Форд так сказал во время той встречи: «Если кто-нибудь сможет построить машину лучше или дешевле, чем я, то мне же хуже». (К 1960-м годам его дети с горечью вспоминали эти слова, когда «Beetle» захватил воображение покупателей, сбив с ног Ford и General Motors на рынке автомобилей.)

Форд отклонил предложение Порше посетить Германию и посмотреть, что *они* пытаются там сделать. Это был жест вежливости, но Форд отказался не без причины. Он заметил приехавшим немцам как нечто очевидное, что вскоре должна начаться война. Порше был шокирован и напуган. Несмотря на свои любопытство и антисемитизм, Форд обратил внимание на то, что его друг Линдберг как следует получил от прессы и за свой визит, и за свои последующие публичные высказывания. Форд ни в коем случае не хотел приезжать в Германию, что могло бы быть расценено как симпатия гитлеровскому режиму. Форд, как и Линдберг, также получил от Гитлера орден. В 1938 году он был представлен к ордену Германского Орла, высшей награде Третьего рейха, которую могли получить иностранцы, в качестве признания его заслуг в деле автомобилестроения.



Фердинанд Порше и его сын «Ферри»

Ни сам Фердинанд Порше, ни его семья идеологически не являлись нацистами, хотя имя их оказалось тесно связанным с Гитлером и нацизмом. Это подтверждается множеством исторических и журналистских свидетельств тех, кто присутствовал при разработке машины и был знаком с Порше. Семья Порше, несомненно, выиграла от нацистского режима, как и многие другие германские предприниматели. Нельсон и другие исследователи приходят к одному выводу: Порше был аполитичен и заинтересован лишь в том, чтобы реализовать свой проект с минимальным вмешательством тех, кто мог ему противостоять. Порше считался самым уважаемым автомобильным дизайнером того времени, сумевшим сбросить с пьедестала французов и итальянцев в деле автомобильных гонок. Немного найдется свидетельств тому, что Порше сколько-нибудь обратил свое внимание на Холокост, происходивший в Германии и Восточной

Европе с 1936 года до начала 1940 годов. Лишь когда на заводе Volksauto стал использоваться рабский труд людей, которых плохо кормили и с которыми дурно обращались, Порше наконец стал хоть что-то делать, оторвавшись от своей чертежной доски. Порше принялся ратовать за лучшее питание и условия для работавших на заводе VW людей, когда стало очевидно, что изголодавшиеся, плохо одетые и измученные люди просто не могут производить много и качественно.

Изумление Порше при словах Генри Форда о грядущей войне демонстрирует либо редкостную наивность, либо равнодушную слепоту. Или же это было неискренним ответом, уместным в такой момент. В конце концов, он же приехал к знаменитому предпринимателю тех времен в тот самый город, где стали бы производиться танки, джипы и другие военные машины, если бы США стали участвовать в войне.

Делегация Порше встретила с германскими консулами в Нью-Йорке, Чикаго, Детройте, Филадельфии и нескольких других городах Америки, добиваясь помощи в поиске германских подданных, работающих на автомобильных и авиационных заводах в США, а также американцев немецкого происхождения. Двадцать таких людей в результате должны были отправиться в Германию работать над проектом «Volksauto».

Окончание разработки «Volksauto» и постройка завода, который смог бы производить машины в достаточном количестве, становились нелегким делом даже с финансированием партии, приглашенными специалистами и политическим влиянием Гитлера, стоящего за всем этим. Существовала, конечно, договоренность о деньгах, но военная машина тоже высасывала немалую часть капитала. Поэтому Гитлер обратился к проверенной временем схеме финансирования: выжимание из бедных. Он использовал «Германский трудовой фронт» в качестве средства контроля над рабочими. Забастовки и демонстрации были запрещены, а работодатель вновь получил роль хозяина, обеспечивающего благоденствие работников. За эти довольно иллюзорные блага рабочие должны были платить. Из собранных денег 10 процентов шли отделу «Германского трудового фронта», называемому «Kraft durch Freude», или «Сила через радость». Он был более известен как просто KdF. Деятельность отдела заключалась в организации отдыха, спорта и досуга всех видов, предоставлении билетов со скидкой на культурные мероприятия и дешевых проездных билетов. «Volksauto» должен был строиться при участии KdF. Через KdF «Фронт» мог организовать запись на машины. С помощью пропагандистских брошюр «Volksauto» стали предлагать рабочим, которые прежде и не мечтали о собственном автомобиле, поэтому идея получить машину оказалась для них немалым искушением. Рабочим предлагалось откладывать по 5 марок в неделю на счета, на которых в результате должна была образоваться сумма, требуемая для покупки «Volksauto».



Рекламная листовка KdF-Wagen: «Откладывая 5 марок в неделю, будешь ездить на автомобиле»

К 1938 году ожидаемая цена на «Volksauto» составила 990 марок, или почти 400 долларов — больше, чем хотел вначале Гитлер. Но в эту цену были также включены страховка, техническое обслуживание и гараж на первые два года. Все это, конечно, было ерундой, а низкие цены, предложенные Третьюм рейхом, — рекламой чистой воды: они не имели под собой реальных оснований. По схеме предполагалось, что рабочие будут вносить деньги до тех пор, пока не будет достигнута иллюзорная стоимость машины. Деньги шли на беспроцентные счета, без возможности

перечисления и снятия. Если рабочий вдруг терял желание покупать машину, умирал или не мог больше работать, деньги ему не возвращались. Окончательная цена никогда и нигде не фиксировалась письменно, поэтому Рейх мог повышать ее хоть до бесконечности. Единственное, что обещалось по условиям вклада, — это что деньги пойдут на покупку «Volksauto», и когда необходимая сумма наконец соберется на счете, машина будет доставлена вкладчику. Никаких сроков. Никакой фиксированной цены. Просто сдавайте по 5 марок в неделю, и однажды вы получите свою машину. А пока придется довольствоваться ее картинкой. Многие немцы действительно вставляли изображения несуществующих машин в рамку и вешали их у себя в комнате. До падения Рейха в 1945 году почти 350 000 немцев вложили вместе сумму, эквивалентную 67 миллионам долларов, причем на многих давило начальство и партийные руководители, чтобы они вкладывали в «Volksauto».

Хотя есть подозрение, что Рейх таким образом намеревался обмануть немецкий народ, навряд ли в действительности предприятие «Volksauto» может быть названо мошенничеством. Никто из тех, кто следил за позицией Гитлера после 1933 года, не сомневался в том, что он всерьез намерен был сделать эту машину. В конце концов, эти 67 миллионов долларов находились в специальном фонде «Банка германского труда» (Bank of German Labor), когда Германия сдалась союзникам. Но деньги так и не были возвращены вкладчикам. То, что схема вкладов была столь смещена в пользу нацистов и столь плохо продумана, — это скорее было следствием безумия в Берлине, чем прямым мошенничеством.

«Народный город для народной машины»

Чтобы сделать машину, нацисты сначала должны были построить завод. Поиск места для завода, который должен был растянуться в милю длиной, был непростым делом. Разумеется, завод должен был быть расположен там, где можно было расселить десять тысяч рабочих и куда можно было еженедельно доставлять тонны сырья. После продолжительных поисков доктор Бодо Лафференц (Bodo Lafferentz), сотрудник KdF, которому было поручено найти место, сделал наконец выбор, показавшийся многим тогда странным. Это был участок ровной земли к северу от Ганновера, малонаселенный район старых деревень и болотистых мест в Нижней Саксонии. К ужасу графа Вернера, фон дер Шуленберга (Werner von der Schulenberg), завод решили строить на земле, дарованной предкам графа в еще XII веке. Это место было выбрано за свою открытость (проект требовал 10 000 акров), а также за близость к железной дороге и к каналу Миттельланд (Mittelland). Ответственность за постройку завода легла на Альберта Шпеера (Albert Speer), гитлеровского министра вооружения и военной промышленности, который позже отсидел в тюрьме двадцать лет как военный преступник. Шпеер, в свою очередь, привлек тогдашнего блестящего архитектора, Петера Коллера (Peter Koller), к планированию самого завода и города для 90 000 рабочих, их семей и прочего, что нужно для обеспечения завода. Для молодого архитектора вроде Коллера это был ошеломительный заказ. Впервые создавался город для обеспечения завода такого размера. Предполагалось, что он будет чем-то гораздо большим, чем просто бараки для рабочих. Город должен был стать культурным центром, с улицами, домами, с театрами, магазинами, парками, школами и отелями. Он должен был стать пробным камнем того, что мог создать национал-социализм. Закладка нового завода произошла 26 мая 1938 года, возле города Фаллерслебен (Fallersleben).

Называние нового города было делом принципиальным, оно вызвало много споров и пожеланий. Администраторы рассматривали такие имена, как «Новый Фаллерслебен» и «Поршештадт». Антон Пих предложил название «Фольксвагенштадт». Но у Гитлера оказалась своя, пусть и плохо звучащая идея. Город был назван «Stadt des KdF-Wagens» — в честь движения «Сила через радость». «KdF-Stadt» стало приемлемым, неуклюжим и кратким названием для нового города.

Во время церемонии закладки Гитлер произнес речь: «Когда я пришел к власти в 1933 году, я сразу увидел одну проблему, которую надо было решить: проблему моторизации. В этой сфере Германия отставала от всех. Выпуск частных машин в Германии достигал смехотворно малой цифры — сорок шесть тысяч в год. И первым шагом к прекращению этого будет уничтожение представления о том, что машина — это роскошь. Я хочу не машину, которую могут позволить

себе двести-триста тысяч человек, а машину, которую смогут купить шесть-семь миллионов человек»¹⁰.

Идея Порше

В 1933 году Порше был единственным значительным независимым инженером с собственной дизайнерской студией. Он стал работать на Daimler Motor Company в 1923 году как директор по инженерии. В 1926 году компания слилась с Benz и Cie и стала называться Daimler-Benz. Порше в том же году ушел после нескольких столкновений с новым руководством по поводу планирования продукции и принятия решений — в сущности, они просто дали ему недостаточно творческой свободы. Вместо того чтобы перейти к очередному из других автопроизводителей, вроде нового Auto Union или BMW, Порше стал работать в одиночку, работая над дизайнами машин и подыскивая компании, которые могли быть заинтересованы в них.

Идея Гитлера о машине для народа совершенно не походила на то, что другие компании имели в виду под дешевым автомобилем — нечто вроде трехколесной машины, родившейся из дизайна мотоциклов. С самого начала он думал о четырехколесной машине с двигателем сзади, с тремя цилиндрами и воздушным охлаждением. Гитлер поначалу считал, что двигатель должен находиться впереди, не зная об идеях Порше относительно двигателя в задней части. Гитлер с самого начала думал о конструкции, которую можно было бы приспособить и для военных целей.

В своих ранних заметках по поводу «Beetle» Порше говорил, что машина должна иметь стандартный размер, «но относительно небольшой вес, что достижимо за счет фундаментально новых технологий»¹¹. Машина должна быть по возможности «защищенной от дурака», чтобы ремонт был простым и дешевым. И Порше также знал фюрера. Поэтому он особо указал, что машина не должна быть предназначена для узкого и ограниченного рынка. «Благодаря простому изменению конструкции, она может быть применима не только как пассажирский транспорт, но и для перевозки грузов, и для определенных военных целей». Порше думал о массовом производстве в масштабах, неслыханных в Германии, подражая своему главному образцу, если не герою, — Генри Форду.

Порше поначалу считал, что намеченная Гитлером цена в 1000 марок — это просто безумие. Поэтому он оставил себе свободу для маневра, указав 1550 марок в качестве достижимой цены. В 1933 году в Германии эксплуатировалось всего 522 000 автомобилей, вдвое меньше, чем в Британии или Франции. Общий выпуск транспортных средств в 1934 году составил 147 тысяч (из них 127 тысяч автомобилей). Британия в тот же год произвела 257 000 транспортных средств. Когда в 1934 году зашла речь о выпуске 200-300 тысяч автомобилей в год, это звучало невероятно амбициозно. Гитлеру же было особенно неприятно, что продукция Opel, принадлежавшего компании GM, составляла примерно половину германского автомобильного экспорта и четверть всего объема производства.

Сотрудники Adam Opel считали, что машину стоимостью примерно в 1300 марок сделать можно, однако речь в этом случае шла о трехколесной машине на платформе мотоцикла, которая не могла соперничать ни с какой существующей моделью Opel. Немецкие автомобильные производители не были заинтересованы в постройке машины, которую при цене в 1000 марок могли предпочесть и немцы среднего класса, вместо более впечатляющих и рентабельных машин стоимостью от 2,5 тысяч марок. Другой реальной проблемой было то, что поставщики, пытаясь угодить Гитлеру и приспособиться к заниженной цене «Volkswagen», могли взвинтить цены на материалы и детали, которые они продавали частным компаниям для более дорогих машин.

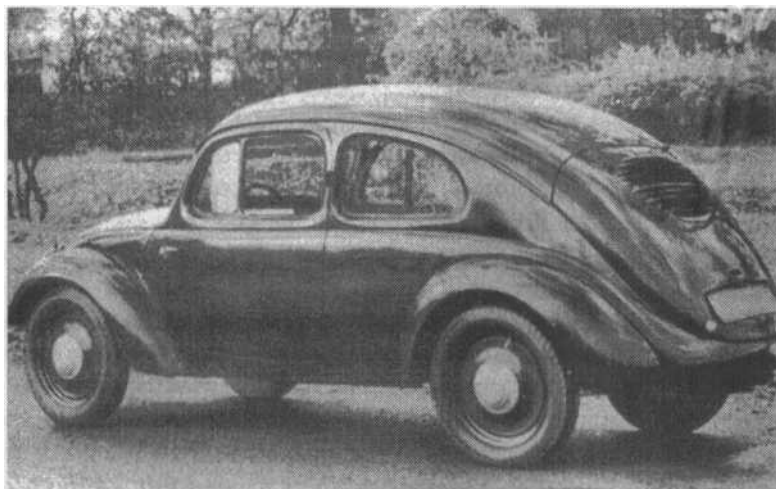
Представители Auto Union, Daimler-Benz, BMW и Opel входили в комиссию, которую RDA сформировала для изучения проекта в 1934 году. Ford, разумеется, включен не был. Участие в комиссии компании Opel, принадлежавшей GM, тоже не было долгим.

Порше имел свою студию, но не настоящую мастерскую, так что прототип VW делался в семейном гараже Порше, где были установлены токарные станки и прочее оборудование. Первые прототипы VW были сделаны в 1936 году, построенные с помощью Daimler-Benz. Две из трех моделей имели деревянный корпус, а третий — стальной.

Заслуги Порше в деле воплощения своей идеи в реальность признают, но в этой истории часто забывают о Карле Рабе (Karl Rabe). Рабе был главным инженером Порше, и его работа заключалась

в изыскании способа реализовать идею дизайнера — то есть, буквально, как воплотить ее в жизнь. Тогда, как и сейчас, основным трюк заключался в доведении модели до оптимальной стоимости с сохранением дизайна.

Детали «Volkswagen» были наконец обнародованы на автомобильном шоу в Берлине в 1939 году, где были показаны две модели. В том же 1939 году были выпущены почтовые марки с изображением германских машин. Benz и Daimler были на марке за 6 пфеннигов; гоночные машины от Auto Union и Mercedes-Benz — на марке в 17 пфеннигов; новый «KdF-Wagen», едущий по автобану, — на марке в 25 пфеннигов. Некие предприимчивые люди выпустили настольную игру, посвященную не просто «KdF-Wagen», но также и процессу, с помощью которого рабочие могут приобрести его. Игра, включавшая иллюстрации завода KdF, дизайн-студии Порше и города KdF, проводила игроков через все стадии от накопления денег до покупки машины — включая собирание марок, сдачу экзамена на водительские права, получение машины на заводе и приезд на ней домой.



Первоначальный «Beetle». Автомобиль не слишком менялся с годами внешне, постоянно улучшаясь по сравнению с первым экземпляром, построенным в Вольфсбурге. Ни один базовый дизайн столько не прожил

Хотя Гитлер задумал машину для беднейших немецких рабочих, зарабатывающих по 25 марок в неделю, лишь пять процентов подписавшихся в проект принадлежали к этому нижнему социальному слою. Это не удивительно, потому что пять марок в неделю составляли для них пятую часть приносимых домой денег. К неудовольствию производителей частных автомобилей, треть участников уже были владельцами машин, которые теперь копили на следующего четырехколесного друга.

Производство «KdF-Wagen» должно было начаться в 1939 году с 20 000 машин, в 1940 году достигнуть 100 000, в 1941 году — 200 000, а потом ежегодно составлять 450 000 штук. Планировалось, что 17 500 рабочих будут делать автомобили в две смены. Растущий новый завод должен был увеличиваться по мере появления материалов и роста спроса. Общий план предполагал, что в конечном счете там будут работать 30 000 людей, выпуская от 800 000 до миллиона машин в год. Ни один североамериканский завод не выпускает по миллиону машин в год даже сейчас.

И действительно, в 1930-х Ford, крупнейший автопроизводитель, строил на всех своих заводах по миру 1,3 миллиона машин в год. Chevy производил около 1 миллиона, Plymouth — 500 000, Dodge — около 300 000 автомобилей.



Рекламный плакат KdF-Wagen

Трудности военного времени

Работа над заводом KdF и KdF-Stadt продолжалась в 1940 году, несмотря на войну. Однако из-за недостатка рабочей силы в Германию были завезены итальянские рабочие, что было возможно благодаря союзу Гитлера с Муссолини.

Фердинанд Порше, по словам его сына Ферри, был одним из немногих людей в Германии, который мог прямо высказывать свои мысли Гитлеру. Младший Порше писал, что Порше-старший был для Гитлера как бы отцовской фигурой. Он имел возможность влиять на фюрера и пользовался этими отношениями для своей пользы¹².

Как только началась война в Европе и приоритеты изменились, ранний опыт Порше во внутренней политической борьбе в Daimler-Benz помог ему, возможно, даже больше, чем отношения с Гитлером. Несмотря на то, что Порше отвернулся от корпоративной жизни и стал независимым дизайнером, он сохранил политическую сообразительность на корпоративном уровне. Хотя Порше и хотел строить машины в KdF-Stadt, он прекрасно понимал, что прожорливая военная машина будет отбирать драгоценное сырье, необходимое для строительства. Еще в 1938 году Порше понял, что для того, чтобы дело не остановилось, необходимо создать военную машину на платформе его «KdF-Wagen». Начиная с 1940 года, завод начал принимать заказы на топливные цистерны и другие части военных самолетов, корпуса торпед, противопехотные мины и портативные обогреватели для вечно пребывающей в походе немецкой пехоты. Направляемые на это материалы можно было частично пускать на инфраструктуру завода. Стратегия Порше заключалась в том, чтобы продолжать строительство завода — тогда по окончании войны можно было быстро перейти на производство «Volksauto». Если бы строительство остановилось на время войны, то нельзя было сказать с уверенностью, что с ним случится. Если бы завод не был доделан или доделан лишь частично, очень многое могло бы помешать завершению проекта. Однако если завод уже построен, владельцы обычно не намерены сносить его. Порше многое видел в жизни и знал, как работает эта система.

Но такая позиция была обоюдоострой. Завод, производивший военное снаряжение и артиллерию, становился мишенью для бомбардировок. Будь он недостроенным автомобильным заводом, он имел бы хорошие шансы быть оставленным в покое. И действительно, бомбы стали падать на завод уже в 1940 году и продолжали падать до 1944 года. Однажды в здание завода влетел сбитый британский «Lancaster» с несброшенной бомбой. Внимание союзников к заводу KdF усилилось в 1944 году, когда разведка доложила, что мощности завода используются для создания особенно опасной бомбы V-1, известной также как «Doodlebug» («Жук-скакун»). Это был беспилотный летательный аппарат с системой управления, позволявшей доставить за 200 километров бомбу весом в 1 тонну.

Намеченный объем продаж «KdF-Wagen» стал нереальным с момента начала войны. В сущности, он был объявлен скорее в целях пропаганды, чем как осмысленная производственная задача. Первые «KdF-Wagen», построенные на заводе для армии в Фаллерслебене, сошли с конвейера в июле 1941 года. Это была не та машина, которую потом весь мир знал как «Beetle», но это была первая машина, произведенная на этой линии. До того несколько дюжин автомобилей были собраны вручную на заводе Daimler-Benz для рекламных целей и тестов, а также в качестве подарков некоторым членам нацистской элиты. Между 1941 и 1944 годами для продажи было сделано всего 630 машин «KdF-Wagen» («Beetle»). Все они поступили элите, а не рабочим, для которых, собственно, и предназначались. Одна была послана японскому императору Хирохито (Hirohito). Муссолини также получил несколько штук — в знак доброго расположения одного фашистского диктатора к другому и в благодарность за поддержку итальянского принудительного труда.

Порше и Рабе разработали на базе «KdF-Wagen» армейскую машину, известную как «Тип 82», или «Kubelwagen». Твердое намерение сохранять вес машины небольшим, а также добавление некоторых конструктивных элементов для передвижения по снегу и льду, сделало эту машину идеальным средством передвижения для большинства военачальников, которые поначалу ее не одобряли. Ферри Порше так написал в 1940 году¹³:

В условиях постоянно скользких дорог в горах... наши четырехколесные машины «Тип 86» и «Тип 87» без снежных гусениц оказались значительно лучше, чем «Армейская стандартная машина для командования» (Army Uniform Personnel Car). Например, «Тип 87» без проблем одолела склон Хунгерберга (Hungerberg) в 25 градусов уклона, в то время как колеса стандартной машины стали пробуксовывать примерно через 30 метров.

Обложка журнала *KdF* в мае 1941 года показывала «Тип 82» на фоне руин итальянской церкви со вставленной фотографией «KdF-Wagen». Заголовок гласил: «Он тоже идет против Англии»¹⁴. Дальше значилось:

Мистер Черчилль явно не предполагал, что так скоро вновь встретится с «KdF-Wagen», которому его радиопередачи давно предсказывали гибель. С негибаемой верой в свой «KdF-Wagen» сотни тысяч граждан продолжают копить деньги, надеясь получить машины вскоре после окончания войны.

Автомобили «Kubelwagen» стали набирать популярность среди военных, которые полагались на них в 1941 году. На холодном российском фронте в середине 1941 года, когда первые «Kubelwagen» оказались на передовой, машина Порше оказалась гораздо лучше, чем использовавшаяся тогда «Стандартная машина Хорьха» (Horch Uniform). Последняя просто не соответствовала русским зимам и дорогам, часто ломалась. Напротив, надежный «Kubelwagen» проявил себя, справившись со сложной погодой и местностью, и его легко было чинить, когда что-то было не так. Порой создавалось ощущение, что в суровых условиях машина работала только лучше — хороший способ завоевать сердца профессиональных солдат. В дополнение к этому, экономный расход горючего у «Kubelwagen» дал Порше легион сторонников, поскольку горючее во время войны было великой ценностью.



Армейский автомобиль «Тип 82», или «Kubelwagen», проявил себя как очень надежная машина на фронтах Второй мировой войны

Машина была опробована и в жестокой жаре Северной Африки и тоже оказалась непревзойденной. Причина была в двигателе с воздушным охлаждением, где масло не перегревалось — подобным свойством прежде обладали лишь первоклассные спортивные автомобили. Вездеходные машины Horch, BMW и Tatra не заводились в знойной пустыне, где воевала армия генерала Эрвина Роммеля (Erwin Rommel), а двигатель Порше запускался с нескольких оборотов. В 1942 году в песках были брошены примерно 350 машин «Kubelwagen», когда британцы и американцы прогнали генерала Роммеля из Северной Африки, и еще десять лет спустя они продолжали функционировать в руках местных жителей, которые присвоили их себе.

Роммель рассказал Порше во время одной из их встреч в военные годы, что тот спас ему жизнь. Любимый генерал Гитлера однажды обнаружил, что машина «Kubelwagen» хоть и прочна, но столь легка, что на ней можно проехать по минному полю, не активируя противотанковых мин. Более тяжелая машина для командования, построенная Horch, поехала по тому же минному полю по следам первой и разлетелась вдребезги¹⁵. В 1942 году 5000 «Kubelwagen» были отправлены из Фаллерслебена в немецкую армию.



«Schwimmenwagen»: возможно, лучшая модификация Порше своей машины для военных целей

Водные переправы в Германии и Франции были частой целью бомбардировок союзников, и разбитые мосты серьезно осложняли передвижение немецких войск. Возможно, лучшей модификацией Порше своей машины для военных целей был «Schwimmenwagen», который можно было в буквальном смысле направить с дороги прямо в воду и плыть на нем, причем экипажу не требовалось вылезать или прилаживать дополнительные элементы. Порше добавил на осях водонепроницаемые закрышки и установил в задней части машины работающий от двигателя винт. Передние колеса служили в качестве рулей. Механические тормоза были закрыты

водонепроницаемым материалом. Плавающие «Kubelwagen» оказались ценными машинами. В 1941 году удалось убедить Генриха Гиммлера (Heinrich Himmler) в том, что «Schwimmenwagen», показавший себя также как хороший внедорожник, имеет смысл использовать в качестве замены мотоциклов и машин, используемых мобильными подразделениями. Мотоциклы, как оказалось, имели ограниченную область использования, особенно в Северной Африке и Восточной Европе, где дороги либо были плохими, либо отсутствовали вовсе. «Schwimmenwagen» оказались в производстве дешевле, чем мотоциклы BMW. Во время войны было построено более 14 тысяч «Schwimmenwagen».

Порше продолжал экспериментировать с базовой моделью, изобретая новые конфигурации для применения в военных целях. Он построил машину с двойными задними колесами, пригодную для глубоких российских снегов. Он сделал машину с металлическими колесами, на которых можно было ездить по железнодорожным путям. Еще одна модель имела колеса спереди и полугусеницы сзади — она также предназначалась для снега и грязи. Позже Порше признавал то, что многие из этих машин имели ограниченное применение в реальности. Но он получал деньги на дальнейшие военные разработки и не имел заказов на гражданские машины. «Kubelwagen» оказалось столь легко модифицировать, что полевые офицеры иногда даже сами импровизировали на месте — например, сооружая сверху деревянную танкоподобную структуру и пуская эти машины среди танков, чтобы ввести противника в заблуждение относительно силы двигающегося танкового подразделения.

Подыскивая новые применения своей машине, Порше также был вынужден работать и над двигателем, чтобы сделать его более адаптивным. Военные были очень заинтересованы в двигателе, который можно было переставить из «Kubelwagen» на трактор и даже на генератор полевой кухни. Что замечательно, двигатель «Kubelwagen» в результате стал совместим с генераторами, компрессорами, стартером танкового двигателя и даже двигателем легких самолетов.

Всего с завода в Фаллерслебене было выпущено 50 435 машин «Kubelwagen» различных модификаций. Это было самое распространенное легкое военное транспортное средство в Германии, обогнавшее по объему продукцию Mercedes-Benz. Однако для сравнения: Детройт за время войны произвел 650 000 джипов.

* * *

Рабочая сила в Фаллерслебене состояла в основном из итальянцев, русских, поляков и французов, из которых практически все были на положении рабов. Лишь один рабочий из восьми был немцем, и они производили лишь самую тонкую продукцию, вроде бомбы V-1. В 1940 году, когда иностранцы впервые были присланы для работы на этом заводе, их количество составило 919 человек против 2696 немцев. К 1943 году число иностранцев, работавших там, достигло 11 401 человека¹⁶.

Особенно жестокой была система VW (и других германских компаний), когда делался набор рабочих, мужчин и женщин, из числа польских и русских христиан, ставших беженцами в период гитлеровской кампании геноцида. Эти люди работали в суровых, нечеловеческих условиях; у женщин часто были дети, за которыми присматривали надзиратели из немцев. Эти малыши, многие из которых родились до срока (что не удивительно, учитывая стресс, переживаемый матерями), отдавались в детский дом во владении VW, где, судя по искам, поданным выжившими в 1990-х годах, было множество насекомых, тараканов, вшей, блох и грызунов. Многие из этих детей умирали, и в причинах смерти указывались просто «неизвестно» или просто «слишком слаб, чтобы выжить»¹⁷.

Многие рабочие были набраны из концентрационных лагерей. Организаторы искали там профессиональных механиков, электриков и паяльщиков. Эти рабы требовались на заводе в Фаллерслебене, потому что немецкие механики и техники были нужны на фронте. Все это являлось частью плана Гитлера, официальной политики Третьего рейха. Те нежелательные элементы, которые не погибли в печах и газовых камерах, должны были быть истреблены с помощью нечеловеческого труда.

Признание компанией Volkswagen своего соучастия в жестокостях рабского труда во время войны было сделано не скоро. Как будет говориться в третьей главе книги, следует заметить, что позднейшие менеджеры VW не имели связей с Рейхом. Компания, в сущности, не была даже до

конца сформирована, пока британцы не отдали ее германскому федеральному правительству в 1949 году. А до того существовал лишь государственный завод военного оборудования, а не частное предприятие вроде Daimler-Benz.

В 1990-х, когда началась волна судебных исков, VW оказался в числе тех компаний, которые пытались отмежеваться от ответственности за давнее использование рабского труда. Компания утверждала, что если за это кто-то и в ответе, то это правительство. Именно нацистское правительство заправляло всем в 1930-1940-е годы, поэтому любые возмещения должны ложиться на правительство Германии.

В 1991 году Volkswagen AG предоставил 12 миллионов дойчмарок совету кураторов, который распределил эти средства среди стран, из которых были родом давние рабы, — на проекты больниц, детских садов и школ¹⁸. Фонды были примерно поровну разделены между 13 проектами в Белоруссии, Израиле, Польше и Украине. В основном эти деньги пошли детям, старым людям, инвалидам и больным — тем самым группам людей, которых нацисты истребляли непременно, потому что в трудовых лагерях они были бесполезны.

Документы, преданные огласке при расширении завода в Вольфсбурге в 1990-х годах, показывали, что Фердинанд Порше напрямую контактировал во время войны с главой «СС» Генрихом Гиммлером, чтобы получать рабочую силу из концентрационного лагеря в Аушвице¹⁹. Само по себе это еще не обвинение, потому что жизнь на заводе KdF, пусть даже в условиях рабского труда, была все же лучше судьбы, ожидавшей обитателей Аушвица. Не будучи официально членом нацистской партии, Порше не был судим после войны британцами и американцами как военный преступник. Он являлся, как признавал его сын Ферри Порше, чем-то вроде отцовской фигуры для Гитлера и любимым автомобильным специалистом фюрера. Доктор Порше не был нацистом, но его вполне можно назвать соучастником, оппортунистом и важным винтиком в военной машине Вермахта.

По окончании Второй мировой войны британские власти держали Фердинанда Порше возле завода KdF. После освобождения в 1945 году Порше был приглашен во Францию для консультации по постройке «машины для народа» — как сообщил ему французский представитель, именно это собирались сделать в Renault. Но вместо этого французы арестовали Порше как военного преступника и стали содержать его в неотопливаемой камере тюрьмы города Дижон (Dijon). Они действительно проконсультировались с ним по поводу нового «Renault 4CV» с двигателем задней установки, прежде чем бросить семидесятилетнего человека в холодную камеру. Суда так и не произошло, и сын Порше, Ферри, выплатил за него залог в миллион франков. Фердинанд Порше был освобожден в августе 1947 года после почти двухлетнего заключения. Он вернулся в Австрию сломанным человеком, с подорванным духом и здоровьем, и умер в 1950 году. Незадолго до смерти, по словам его сына Ферри, он возвращался в город, названный теперь Вольфсбург, где делались «Volkswagen». Он увидел на дороге множество «KdF-Wagen» — зрелище, заставившее старика заплакать²⁰.

Репарации

В 1998 году VW выделил сумму в DM20 миллионов для выплат компенсаций выжившим ветеранам рабского труда на заводе KdF-Wagen.

В 1996 году VW опубликовал исследование на тысячу страниц «Завод Volkswagen и его рабочие во времена Третьего рейха» (*The Volkswagen Factory and Its Workers in the Third Reich*)²¹. Многие были удивлены тем, что Volkswagen, под руководством Фердинанда Пиха, предпринял такой проект. К началу 1990-х, когда Пих пришел к власти, его предшественники несколько раз пробовали бороться с прошлым компании. Обратить эти попытки вспять означало самоубийство в смысле пиара. В 1996 году, когда было выпущено это исследование и стали подаваться новые судебные иски, средства массовой информации в Соединенных Штатах и Европе продолжали изображать логотип VW переплетенным с нацистской свастикой. И CNN, и NBC показывали подобные изображения в 1996 и 1999 годах. Компании предстояло или разобраться с этим вопросом раз и навсегда, или же терпеть подобные обвинения в течение всего обозримого будущего. Публикация исследования и открытый разговор о прошлом стали удачным решением проблемы.

3.Подъем

Летом 1945 года, спустя несколько месяцев после того, как Германия сдалась союзникам в Реймсе, во Франции, завод Volkswagenwerks и растущая деревня возле Фаллерслебена вряд ли могли уже называться «Городом силы через радость». Радость-то, конечно, была, так как закончилась война, и Гитлер погиб, но большая часть Германии лежала в руинах. Еды не хватало. Бывшие рабы, теперь освободившиеся, пребывали в страхе, потому что не знали, что делать и куда идти. Завод Volkswagenwerks сильно пострадал от бомбардировок союзников и от грабежей. Некоторые из бывших рабов излили свою ярость на завод, уничтожая офисное оборудование, машины, телефоны и пишущие машинки, сжигая документы. Но завод KdF даже и в таком состоянии являлся военным трофеем. Теперь он был не в руках немцев: той зоной, в которой находился завод, распоряжались британцы.

В июне 1945 года группа Королевских инженеров-электриков и механиков прибыла на завод и устроила там мастерскую по ремонту машин британской армии. Завод растаскивали по частям, потому что большинство побывавших на нем британских инженеров было убеждено в том, что восстановить его уже невозможно. Командовал процессом майор Айвэн Хирст (Ivan Hirst), подотчетный полковнику Чарльзу Рэдклиффу (Charles Radclyffe), руководившему всеми операциями с техникой в британской зоне.

Послевоенная атмосфера на заводе была смесью отчаяния и предпринимательства. Несколько немецких рабочих, которые все еще находились там, припрятали часть оборудования, чтобы сохранить его от разграбления. Подобное оборудование представляло собой исключительную ценность, и решение спрятать его в туннелях под заводом оказалось удачным. Предоставленные сами себе рабочие несмотря на то, что по большей части заводские корпуса были по колена залиты водой, продолжали свое дело и собрали два автомобиля из запасных частей, восстановили часть оборудования, включая тяжелый пресс для штамповки панелей корпуса.

Британцы были хорошо знакомы с «Kubelwagen» военного времени, построенными на шасси «Типа 1». Они много видели их в Северной Африке, продолжавшими движение тогда, когда британские и американские машины с водяным охлаждением сдавались зною африканской пустыни. И британцы были довольны тем фактом, что подобные машины еще могут выходить с конвейера завода, поскольку у них не хватало своего транспорта.

Один из первых построенных вручную «KdF-Wagen» — уже скорее «Beetle», чем «Kubelwagen» — сделанный в Вольфсбурге, был отправлен в Великобританию майором Хирстом. В то время витала идея, что британцы могут забрать завод себе и выпускать машины сами. Но британское министерство транспорта *официально* не одобрило машину, и его руководители заявили, что эта машина является непрочной и непривлекательной, непригодной для британского рынка и, как там указывалось, не подходящей даже для германского рынка. В отчете министерства написано так: «Машина не отвечает фундаментальным и техническим требованиям к автомобилю. Касательно работы и дизайна, она крайне непривлекательна для среднего покупателя автомобилей. Она слишком уродлива и производит много шума». Далее министерство рекомендовало уничтожить завод. Однако это не стало последним словом британцев.

Рабочих Volkswagenwerks, боровшихся за еду, одеяла и нормальную одежду, это, впрочем, не остановило. У них хватало деталей, чтобы продолжать собирать свои машины вручную. Для них автомобили стали своего рода валютой. Сломанные «Kubelwagen» разбирались на запчасти. Некоторые детали были найдены в брошенных в конце войны поездах и возвращены на завод. Собранные машины обменивались на сталь для следующих машин, а также на еду и одежду. В 1945 году, согласно записям компании VW, было произведено 1785 автомобилей, которые все пошли британской армии и другим оккупационным силам. В 1946 году рабочие, продолжавшие выживать в деревне на другой стороне канала, почти не имея приличной еды и жилья, построили десять тысяч машин. Под руководством майора Хирста в 1947 году количество таких самоделок упало до менее чем девяти тысяч. Но, учитывая условия, в которых шло производство, даже это

было немало, поскольку другие германские производители автомобилей вообще еще не возобновили работу.

Будущее завода оставалось весьма туманным. Машины посылались в Британию, Австралию и Соединенные Штаты, чтобы тамошние эксперты разобрали их и оценили перспективы этих автомобилей на местных рынках. Каждый раз давался ответ, что из модели доктора Порше нельзя узнать ничего важного. Между тем сам Порше сидел во французской тюрьме за оказание помощи Третьему рейху.

Но все же не все эксперты были единодушны в пессимистичных оценках. Британское общество изготовителей и продавцов мототранспорта (Society of Motor Manufacturers and Traders — SMMT) сформировало группу специалистов, которые отправились в Германию изучать завод и машину. Один из отчетов посетившей завод группы гласил: «...Можно сказать, что “Volkswagen” — самая передовая машина и самая интересная в плане массового производства. Она воплощает ключевые требования, необходимые для быстрого и экономичного производства, поразительно снижая количество требуемой ручной работы в процессах чистки, окраски и доработки. И машина, и завод, на котором она производится, являются удивительными достижениями в соответствующих областях и должны быть изучены гораздо более детально»¹. Другие европейские машины тех времен, особенно британские, требовали значительного ручного труда — то есть как раз того, что делало производство машин очень дорогим. Но Порше ведь изучил производственную линию Форда в Детройте, так что завод KdF и машина были задуманы так, чтобы обходиться минимумом ручной работы.



В марте 1946 года тысячный «Beetle» сошел с конвейера завода в Вольфсбурге

Это еще не все, что говорилось в отчете для SMMT: «...Должно быть проведено внимательное изучение дизайна машины, поскольку это может дать — возможно, с некоторыми изменениями — модель дешевого автомобиля, который будет приемлем в Великобритании и на других рынках»². Некоторые англичане адекватно оценили потенциал машины Порше, который совершенно прошел мимо внимания остальных.

Хотя от бомб пострадало сорок процентов инфраструктуры завода, лишь три процента оборудования было потеряно благодаря мерам, принятым немцами для защиты от бомбардировок. Так, пресс, штамповавший крыши для «Типа 1», был обложен защитным материалом. Если бы подобное оборудование не было защищено или спрятано в бомбоубежищах, оно наверняка было бы уничтожено во время авианалетов. А если бы оно не уцелело, не осталось бы никаких надежды или смысла возрождать завод, поскольку именно это специальное оборудование и позволило продолжать производство по окончании войны. Некоторые даже поговаривали о том, что заводу *суждено* было уцелеть, потому что, например, одна из многих бомб, упавшая на территории завода возле большой турбины, так и не взорвалась. Если бы эта турбина была уничтожена, это могло бы

погубить интерес к заводу и помешало бы быстро восстановить производство машин после подписания мира.

Между тем американцы обдумывали радикальный «План Моргантау» (Morgenthau Plan), согласно которому Германия должна была стать чисто сельскохозяйственной страной, утратив всю свою промышленность, которая позволила немцам устроить за двадцать пять лет не одну, а целые две мировые войны. Антигерманские настроения были сильны в мире. Однако Британия, явно пострадавшая от агрессии германцев значительно сильнее и воевавшая дольше, отказалась поддержать этот план. Уинстон Черчилль был убежден в том, что Германия должна быть опять восстановлена, и не только для того, чтобы там нашли работу толпы беженцев, но, и чтобы она стала буфером для советской России.

На конференции в Потсдаме в июле-августе 1945 года, где четыре союзнических государства составляли список немецких заводов, подлежащих уничтожению, завод KdF в Фаллерслебене тоже оказался в этом ряду. История повторялась: когда-то после Первой мировой войны союзники постановили, что большая часть германской промышленности должна быть уничтожена. Но более разумная позиция все же возобладала. Поскольку было совершенно очевидно то, что завод был построен для производства гражданской продукции и был лишь в силу требований военного времени переоборудован под производство вооружения, его пощадили — но не полностью. Примерно 1300 тонн оборудования было демонтировано и уничтожено, поскольку было сочтено связанным именно с производством бомб, самолетов и другой военной продукции. Машины и оборудование, предназначенные для производства автомобилей, остались. В 1946 году немцы, вывезшие и складировавшие агрегаты и инструменты в подземной части заводского комплекса, извлекли остатки спрятанного, после того как англичане закончили свою инспекцию. Просто поразительно, сколько на заводе в милю длиной нашлось укромных тайников для таких вещей, особенно в подвалах. Британцы уберегли этот завод от русских, а вот заводу Opel Kadett в Бранденбурге повезло меньше — он был по кусочкам перетащен в Россию, где так и не был никогда собран вновь. Годы спустя побывавшие в Советском Союзе сообщали, что наблюдали валявшееся вдоль железных дорог ржавеющее оборудование.

Главным защитником завода и машины был майор Хирст. Он понимал: мало того, что «Тип 1» — это хороший автомобиль, спасение завода поможет также восстановить жизнь людей в Нижней Саксонии. Хирст и его друзья, британские офицеры, так полюбили эти машины, что у них появилась своя новая забава — въезжать на «Schwimmenwagen» в канал Миттельланд на скорости 60 километров в час и устраивать затем гонки по каналу. Они сделали все от себя возможное, чтобы поддержать производство машин на заводе: они перехватывали уголь, направляемый в другие места, выманивали у начальства оборудование, которое в ином случае попало бы на британские заводы. Хирст чувствовал свою ответственность перед немцами и беженцами, которые оставались в этом поселке, пытаясь как-то выправить жизнь. Он полагал, что завод и все предприятие следует оставить в руках немцев.



1948 год: майор Хирст в своем «Beetle»

В 1946 году армия США позволила Reichsbank в Брауншвейге (Braunschweig) выделить заводу 1 350 000 марок на заработную плату и другие счета. В мае того же года городской совет переименовал KdF-Stadt в Вольфсбург — в честь близлежащего замка фон дер Шуленберга и земель вокруг него.

Народный лидер

В 1948 году стало очевидно, что заводу нужен настоящий менеджер по производству, который бы четко определил производственные задачи и планы вместо тех самодеятельных операций, которые имели место в течение двух последних лет.

Хайнц Нордхофф (Heinz Nordhoff) прежде работал в Adam Opel, германском подразделении General Motors, когда началась война. В компании его будущее выглядело многообещающим. Однако после войны ему сообщили, что свою прежнюю работу он получить не может по политическим причинам. Единственной вакансией, на которую он мог претендовать в американской зоне, где находились производственные линии Opel, оставалась профессия рабочего. Нордхофф, по правде говоря, не слишком много ждал и от KdF-Wagen, но ему нужна была работа, чтобы обеспечить семью. В 1945-1946 годах он даже перебивался трудом механика и другими подобными работами, чтобы прокормить жену и детей.

Нордхофф сменил в Opel несколько рабочих мест. Начал он в 1920-х годах с составления руководств по техническому обслуживанию автомобилей; позже работал в отделе обслуживания клиентов. В начале 1930-х Opel направил его в Соединенные Штаты осваивать новые навыки в области производства и маркетинга, выработанные в Детройте. В 1936 году Нордхофф уже стал членом совета директоров Opel. Именно с этого поста он, как и все руководители Opel, презрительно смотрел на затею Гитлера с машиной для народа. Он был против того, чтобы нацистское правительство вмешивалось в дело автомобильного производства и, как и другие приверженцы Opel, был недоволен тем, что Гитлер и Порше пренебрежительно относятся к руководству Opel. В 1939 году Нордхофф поехал в Берлин; в 1941 году он стал управлять заводом компании в Бранденбурге, выпускавшим грузовики. Слишком старый для армии и ветеран Первой мировой войны, он так и оставался на этом посту до конца войны.

Нордхофф находился в последние дни Второй мировой войны в горах Харц, с женой и дочерьми. Он уже собирался возвращаться в Берлин к своим рабочим, когда в стране расположились силы союзников, но оказался буквально отрезан от своего завода американскими войсками, двигавшимися по дорогам. И это оказалось к счастью для него. Все прочие руководители Opel, находившиеся в Берлине и добравшиеся до завода, были забраны в Россию, предположительно — для постройки нового завода, вывезенного по частям по железной дороге. Все они сгинули в ГУЛАГе, и о них больше не было вестей.

Нордхофф удивился тому, что обнаружил на заводе KdF. Он был просто поражен, что там



Легендарный Хайнц Нордхофф, первый глава Volkswagen

смогли построить так много машин. В 1947 году немецкая марка практически обесценилась, поэтому материалы по-прежнему получались по бартеру. Одна готовая машина обеспечивала производство стальной на несколько недель. Нордхофф, которому тогда было уже 46 лет, на шесть месяцев перебрался жить на завод. Он ночевал на кушетке в комнатке возле офиса, не спал ночей из-за шума от крыс, рыскавших в поисках пищи по сырому, разбитому заводу в миллю длиной. Большая часть окон была выбита, крыша нуждалась в ремонте. В дождливые дни заводские корпуса заливало водой. Примерно 7000 рабочих изготавливали 6000 автомобилей в год. Долго это продолжаться не могло — завод бы закрылся. Никто толком не знал, сколько времени занимает производство одной машины, но Нордхофф прикинул, что это составляет примерно 400 часов. Хотя он знал производственные методы и явно стал начальником, вел он себя, пожалуй, не как босс, а как лидер. Он обращался к рабочим как к *партнерам*. Это был не столько прием, сколько факт. В 1947 году завод все еще находился в руках англичан. Нордхофф

был немцем. Он лишь интуитивно подозревал, что, если они расчистят завод и наладят нормальное производство, из этого может выйти что-то толковое. Самым вероятным и оптимальным было то, что какой-нибудь иностранный автопроизводитель — британский, французский или американский — может счесть идею хорошей и вложить деньги в завод. При любом исходе, он считал, все они в одной лодке.

Нордхофф несколько раз встречался в 1947-1948 годах с представителями компании Ford, будучи убежденным в том, что единственный шанс для завода продолжать жить — это покупка его американской фирмой. Однако по любым планам Ford сам Нордхофф оказывался снят со своей должности и не имел возможности свободно управлять предприятием. Это, безусловно, являлось проблемой для независимого Нордхоффа. Поскольку завод находился в британской зоне ответственности, было не вполне ясно, кто в конце концов будет владеть и управлять Volkswagenwerks, и это не радовало тех, кто говорил с Нордхоффом от имени Ford, и с самого начала не слишком-то бывших в восторге от завода. Американскую компанию также беспокоил тот факт, что завод был расположен очень близко к границе с Восточным Берлином, всего в восьми километрах. Итак, Генри Форд II в конце концов отказался брать завод и машину, последовав совету одного из руководителей компании Эрнста Брича, который заявил, что и завод, и машина «не стоят ломаного гроша». И эта цитата вошла в число величайших ошибок в истории бизнеса.

В 1948 году Советский Союз, отчаянно пытаясь наладить свою автомобильную промышленность, предложил сдвинуть границу между Восточным и Западным Берлином на восемь километров так, чтобы завод оказался в советской зоне влияния. В Советском Союзе успели уже оценить достоинства «Volkswagen», поглядев на «Kubelwagen» в суровых условиях русского фронта. Русские не могли надеяться и на то, что западные производители машин вдруг станут вкладывать в коммунистическую Россию. К активным действиям их мог также подтолкнуть отчет, опубликованный в британском журнале *Motor*, где в июне 1947 года говорилось: «Volkswagen¹⁴ образца 1947 года — современно выглядящая машина, имеющая аккуратный вид и удобный размер... Не столь утонченная, как британские машины, немецкая машина для народа поражает водителя качеством конструкции, которого хватает на многие годы службы»³.

Отношения с Великобританией и США быстро ухудшались, и Советский Союз получил категорический отказ от обоих правительств. Нордхоффу предстояло все же как-то выкарабкаться самому.

К середине 1948 года Хирст и британцы ушли. Нордхофф все еще пытался восстановить завод, починить окна и крыши. У него пока не было денег и системы дистрибуции. У него была рабочая сила со стопроцентной текучестью кадров, потому что возле завода было негде нормально жить. Немецкая марка еще не оправилась, и Нордхофф отправил пару машин VW «Тип 1» («Beetle») в Соединенные Штаты в сопровождении голландца по имени Бен Пон (Ben Pon), которому удалось продать в Голландии некоторое количество «Beetle». Задача Пона заключалась в поиске дистрибьюторов в США, которые были бы заинтересованы в продаже автомобилей в Америке. Если бы это удалось, Нордхофф получил бы доллары. Бен Пон был выбран потому, что ему удалось продать машины «Beetle» в Голландии в то время, когда антигерманские настроения там были не менее сильны, чем в Соединенных Штатах. Пон с помощью одного своего друга провел пресс-конференцию на борту корабля, доставившего его и автомобили в Нью-Йорк. А вот пример бездарного рекламного хода: Пон назвал машины «Victory Wagens» («Машины победы»). Но пресса-то была прекрасно осведомлена о том, что именно об этой машине Гитлер хвастался в 1930-е годы и что она использовалась как платформа для машин германской армии. В газетах об автомобилях Пона написали много, и только плохого. В *Jersey Journal* было сказано так: «Машина Гитлера ищет американских покупателей». Репортер из Детройта написал, что это просто дикое предложение для разборчивого, длинноногого американца — попытаться втиснуться с помощью обувного рожка в эту гремучую банку для сардин⁴.

Пону отказали все дистрибьюторы и дилеры, к которым он обращался. Когда у него закончились деньги и он остался должен отелю «Roosevelt» больше, чем было у него в карманах, ему пришлось продать машину за \$800, чтобы оплатить счет. Но поездка Пона все же не прошла даром. Он обратил внимание на опыт других европейских автопроизводителей, присылающих свои модели в Соединенные Штаты и с трудом налаживающих дистрибуцию по причине неразвитого сервиса и нехватки запасных частей. Он сообщил Нордхоффу, что пока рано

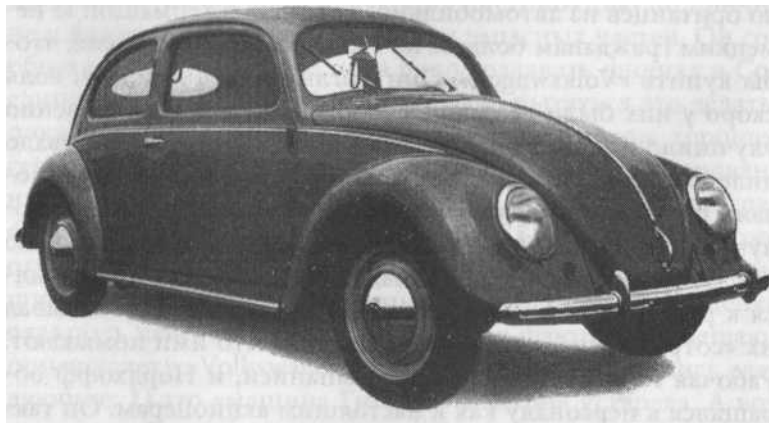
создавать филиал в Соединенных Штатах и что даже не надо пытаться это делать, пока не будет возможности предоставить потом хорошее сервисное обслуживание. Нордхофф, сильно разочарованный, самолично отправился в США с портфелем фотографий машин и «командировочными» в \$15 в день. Его тоже отвергли и дилеры, и пресса, которые считали, что у машины нет будущего в Соединенных Штатах. Эта оценка оказалась неверной. Двумя основными факторами, мешающими успеху «Volkswagen» у американцев, назывались следующие: 1) это «машина Гитлера» и 2) она устарела. А вот последнее было полнейшей ошибкой. Люди, отказавшиеся от машины, ничего не знали о тех тестах, через которые она прошла перед войной и во время войны. В усовершенствование конструкции и дизайна этого автомобиля было вложено больше денег, чем в любую машину до нее и вплоть до 1949 года. Проблема «Volkswagen» заключалась не в том, что машина опоздала — скорее, она появилась на свет слишком рано. После войны американцы все еще оставались без новых моделей, которые перестали выпускаться с 1941 года. Был спрос на огромные, словно яхты, машины, где хрома было не меньше, чем краски. Американцы долго были лишены развлечений, им хотелось такого автомобиля-пирожного, а не простого хлеба, которым являлась машина для народа.

* * *

К 1949 году Нордхофф добился прогресса в продаже машин в Германии и других странах Западной Европы. В сущности, он являлся единственным немецким производителем автомобилей, работавшим в то время. Дела пошли гораздо лучше, когда в том же году в Германии была проведена денежная реформа. После нее Нордхофф мог установить для своей машины нормальную рыночную цену. Это выдавило британцев из автомобильного бизнеса в Германии. И немецким гражданам больше не требовалось разрешения, чтобы купить «Volkswagen». Они могли купить машину, коль скоро у них были деньги. Освобождение рынка мгновенно улучшило положение всего предприятия и заинтересовало дилеров. Дела пошли столь хорошо, что рабочие потребовали повышения заработной платы. Однако Нордхофф, получивший отказ в Соединенных Штатах, понимал, что надо как можно больше денег вкладывать в завод. Он обратился к рабочим, объясняя им это. Нордхофф всегда называл их «сотрудники», чтобы те не считали, что ими помыкают. Рабочая гордость овладевала компанией, и Нордхофф обращался к персоналу как к настоящим акционерам. Он также знал, что в стране свирепствует безработица и что текущие зарплаты его рабочих уже выше, чем те, что они могли найти в других местах Германии. Но это не могло продолжаться долго. Вскоре Opel, Ford, Daimler-Benz и остальные восстановят свою деятельность и начнут искать замену тем профессиональным рабочим, которые лежали теперь в могилах и на дне Атлантики.

Деньги стали вкладываться в завод, и Нордхофф в 1948 году сумел восстановить более миллиона квадратных метров территории завода и офисного пространства. Немецкий журнал *Stem* писал в конце 1948 года:

В среднем каждые три с половиной минуты новый автомобиль «Volkswagen» покидает конвейер... За три месяца, с сентября по ноябрь 1948 года, лишь 300 машин VW пошли оккупационным властям, между тем только в октябре было произведено 2154 «Volkswagen». Из них 1270 было продано немцам, остальные же пошли на экспорт. В данный момент в Германии список ожидающих автомобили «Volkswagen» состоит из 15 000 человек. И еще на очереди стоят примерно 7000 заказов на экспорт⁵.



«Beetle» 1949 года выпуска

Как только Нордхофф освоился и начал проводить улучшения на заводе, а по ту сторону канала стал формироваться город, дистрибьюторы, дилеры и инвесторы стали убеждать его бросить модель «Beetle» ради чего-нибудь более современного. И опять же никто не понимал того, что «Beetle» опередил свое время. Тщательное тестирование этой модели совершенно не бралось в расчет критиками Нордхоффа и машины. Разумеется, следует заметить, что и сам Нордхофф не был большим поклонником этой машины. Но он понимал, что сердце машины — это ее двигатель. В 1949 году это был уже не тот совершенный агрегат, который успешно прошел испытания Северной Африкой и русским фронтом. Качество материалов, которые вынужден был использовать Нордхофф, было уже не столь высоким, как в 1940 году, когда строились «Kubelwagen». Двигатели не могли долго и бесперебойно работать без запасных частей и технического обслуживания. Они были шумными. Внутренняя отделка была непрочной. Критики убеждали Нордхоффа изменить внешность машины, однако тот справедливо полагал, что будет преждевременным делать это, не улучшив сначала двигатель и трансмиссию, не исправив ситуацию с некачественными материалами.

В 1948 году возникла еще проблема, когда 336 000 немцев, которые исправно перечисляли деньги в обмен на купоны «KdF-Wagen», пришли требовать свои машины, раз уж те наконец стали изготавливаться. Нордхофф заявил представителям и адвокатам вкладчиков, что нынешний завод и его продукция не имеют отношения к той подписке, а поскольку Рейх больше не существует, купоны его уже не представляют ценности. В октябре 1948 года группа вкладчиков объединилась и подала судебный иск против предприятия VW, находящегося во владении государства. Региональный суд в Хильдесхайме (Hildesheim) в январе 1950 года отверг иск адвокатов, но за этим последовала апелляция. Вкладчики продолжали предъявлять свои требования в судах вплоть до 1961 года, когда наконец сторонами было достигнуто соглашение, по которому обладатели купонов все же могли использовать их для покупки машины.

Постоянные улучшения

Было крайне необходимо вносить улучшения в двигатель и трансмиссию VW, чтобы увеличить надежность и срок работы машины. Нордхофф пригласил в компанию доктора Альфреда Хеснера (Alfred Haesner), с которым вместе работал в Opel, и тот в 1951 году стал главным инженером VW. Теперь до 1954 года Хеснер и его люди вносили постоянные изменения и улучшения, заставляя каждую деталь и шестеренку работать более гладко и долго. Именно в этот период «Beetle» превратился из передового дизайна в передовую машину. Гидравлические тормоза заменили устаревшую механическую версию. В трансмиссии вместо старой коробки передач без синхронизаторов теперь появились три синхронизированные шестерни. Диаметр колеса был уменьшен с 16 до 15 дюймов, а ширина обода увеличилась с 3 до 4 дюймов. На машины устанавливались самые современные шины. Приборная доска была видоизменена, спидометр был перемещен туда, откуда водителю было удобнее его видеть. Разделенное заднее окно было заменено единым большим, увеличившим видимость почти на 25 процентов. Объем двигателя был увеличен с 1131 до 1192 кубических сантиметров. Увеличенные впускные клапаны, измененные головки цилиндров и больший коэффициент сжатия — все это были

ключевые изменения для улучшения функционирования машины. Пиковая мощность была увеличена на двадцать процентов, с 30 до 36 лошадиных сил. Сигналы на щитках были заменены семафорными сигналами поворота, а топливный бак увеличил свой объем. Постоянно производились внутренние изменения без заметных перемен в дизайне и вообще без изменений в частях из листового металла. Важно было сохранять форму и силуэт Порше, чтобы не менялись аэродинамические свойства автомобиля. Бессистемное их изменение привело бы к дисбалансу в машине, а возможно — к необходимости новых доработок двигателя, чтобы увеличить мощность и компенсировать скорость, потерянную из-за сопротивления воздуха.

В 1952 году «Beetle» прошел тесты *Road & Track*.

Какие же еще нужно внести улучшения в машину, которая может без проблем весь день двигаться на максимальной скорости? Какие еще нужно сделать усовершенствования в машине, где с комфортом могут разместиться водитель и трое пассажиров, и которая в управлении легка, как перышко? Можно ли ожидать от автомобиля с расстоянием между осями в 94 дюйма [2387,6 мм], чтобы он выдавал более 30-35 миль [48-56 км] за галлон [3,8 л] ... обыкновенного бензина? Это вопросы, на которые *Road & Track* по-прежнему пытается найти ответы⁶.

Производство в Вольфсбурге увеличилось с 81 979 автомобилей в 1951 году до 279 986 в 1955-м и 725 927 в 1960-м. К концу 1950-х машины «Beetle» были в разобранном виде отправлены в несколько других стран, чтобы создать там новые заводы. В годовом отчете VW за 1953 год указывается, что автомобили экспортировались в 88 стран, и уже имелись прибыльно работающие филиалы в Канаде (1952) и Бразилии (1953). Город Вольфсбург уже не представлял собой такое жалкое зрелище, как в 1948 году. Уровень зарплаты был на 5 процентов выше, чем у других германских производителей автомобилей. Вкладывались деньги в пенсионный фонд. Сотрудникам оказывалась финансовая помощь в покупке домов. Более двух тысяч рабочих жили в квартирах, построенных VW. Компания даже построила в городе две церкви, католическую и протестантскую. Нордхофф жил в небольшом доме среди прочих, населенных рабочими, и другие члены руководства следовали его примеру⁷.

В 1958 году VW имел примерно 2 процента американского рынка — еще 2 процента принадлежали всем прочим импортерам вместе. В Детройте это было замечено и воспринято серьезно. Журнал *Time* в том же году опубликовал статью о популярности VW, отметив, что типичным покупателем, открывшим для себя «Beetle», является домохозяйка из среднего класса.

Во времена заторов на улицах и забитых стоянок нас каждый год подкарауливает новая, еще более длинная и широкая модель из Детройта. Цены на бензин и масло растут, а нам предлагают покупать машины в 300 лошадиных сил, пожирающие горючее. Нам говорят, что у каждой семьи должна быть вторая машина; в течение двенадцати лет цены ежегодно росли. Что ж, мы последуем совету Детройта и купим вторую машину, но это будет «Volkswagen».

В конце 1950-х рекламный материал, поступавший клиентам от дилеров при покупке VW, был характерно типичным: «„Volkswagen" — идеальная вторая машина для езды по городу. VW среди машин — это то же, что вертолет среди самолетов»⁸.

Многие американские журналисты, видя успех VW, стали резко критиковать детройтские компании и тот путь, по которому они вели американских водителей. Журналист Эрик Ларраби (Eric Larrabee) писал так:⁹

Когда-то Детройт стал знаменитым и богатым благодаря дешевым, компактным семейным машинам... Но это не удовлетворяло общественность, а уж тем более — людей из Детройта. Придя к убеждению, частично верному, что американцу хочется иметь «что-нибудь получше», то есть большое и броское, промышленность превратила некогда дешевые и маневренные машины массового производства в динозавров большой дороги, салоны мод на колесах. Вечно стремясь сказать последнее слово во внешней отделке, использовать новейшие технические игрушки и абсурдную цифру лошадиных сил, Детройт давно забыл реальное назначение машины, а именно — разумного и экономического средства транспортировки, приспособленного к условиям дорожного движения... Эта тенденция однажды заведет саму себя в тупик.

В 1955 году в *New York Times* появилась статья, написанная Грэйс Глюэк (Grace Glueck), которую тоже стоит почитать, так как она демонстрирует новое отношение к машинам в Соединенных Штатах. Первый абзац звучал так¹⁰:

Жалоба, недавно высказанная комиссаром по транспорту в Нью-Йорке Т. Т. Вайли (Т. Т. Wiley), что новые американские автомобили слишком длинные, широки и мощны, напоминает мне об одной поездке во Флориду и обратно в совсем не похожем на них европейском автомобиле-пигмее. Мы вдвоем затолкали в него два чемодана, два спальника, коробку с обувью, пару фотоаппаратов и самих себя — и все в карманного размера салон седана «Volkswagen» с двумя дверьми, рассчитанного на четверых пассажиров. Он доставил нас туда и обратно, не так быстро и не с такими удобствами, как большая американская машина, но зато очень дешево. И путешествие состояло из шуток и острот, гудения и свиста, любопытных вопросов и преследования водителей грузовиков везде, где бы мы ни проезжали.

«Жуки» и другие насекомые

В начале 1950-х VW выправлялся, и то же самое делал германский автостроитель Кагтапп. Именно Кагтапп стал брать «Beetle» и превращать их в кабриолеты. История «Karmann Ghia», однако, началась с Марио Боано (Mario Boano) и Луиджи Серге (Luigi Segre) из Carrozzeria Ghia в Турине (Италия), также фирмы, производящей автомобили. Ghia выполняла некоторую работу для VW, предлагая изменения и улучшения для «Beetle», которые в основном были проигнорированы. Karmann также предлагал свои изменения, но Нордхофф не последовал и этим советам. Доктор Вильгельм Карманн (Wilhelm Karmann) обратился к Ghia, чтобы попытаться вместе придумать что-нибудь и суметь удовлетворить упрямого Нордхоффа. Марио Боано и его сын Джан Паоло (Gian Paolo) взяли «Beetle» в студию Ghia, сняли с модели стандартный корпус и за пять месяцев сделали новый корпус типа «купе», двухместной «спортивной» машины, для «жука». Хотя Ghia и Karmann никогда в этом не признавались, историки автомобиля указывают на американца Вирджила Экснера (Virgil Exner) как на вдохновителя «Karmann Ghia». Экснер был дизайнером из Pontiac и Raymond Loewy Studio, где он работал над «Studebaker». В 1950 году Экснер перешел в Chrysler и стал там директором по дизайну в 1953 году. Ghia работала с Экснером над машинами для выставок, пытаясь добавить изюминку в блюдо Chrysler. Одним из результатов их совместной работы стал «Chrysler K-310», впервые показанный в 1952 году. Эта модель привела к «Chrysler/Ghia D'Elegance» 1953 года. Затем последовала «Ghia De Soto Adventurer» с ограниченным объемом производства. Chrysler собирался выпустить 40 машин «D'Elegance», но война с Кореей помешала этим планам. Дизайн «VW- Karmann-Ghia» явно испытал большое влияние этой машины. Нордхофф наконец заинтересовался этим проектом, видя возможность перейти в явно перспективный сегмент. Он стал заказывать у Karmann такие двухместные салоны. Готовые платформы «Beetle» направлялись в Karmann, где на них размещались красивые корпуса, а затем законченные автомобили распределялись через дистрибутивную сеть VW. Цена такой машины составляла \$2455 — почти на \$1000 больше, чем «Beetle». «Karmann Ghia» были украшениями для своих владельцев и любителей, но лишь казались спортивными машинами. Первоначальный «Karmann Ghia» делал всего 116 километров в час, чуть больше, чем «Beetle», благодаря своей более аэродинамической форме.

Но до «Karmann Ghia» был «Transporter», или «Тип 2». Идея машины пришла от голландца Бена Пона. Будучи в Соединенных Штатах, он обратил внимание на большой спрос на фургоны и грузовики, которыми пользовались паяльщики, электрики, плотники и всевозможные другие мелкие предприниматели. У себя в блокноте он сделал грубый набросок прямоугольной коробки на шасси «Beetle». Идея понравилась Нордхоффу, который прекрасно знал о том, что люди переделывают «Beetle» в своего рода фургончики. Другие изготовители производили грузовики с высокими бортами, например, для выпечки; однако никто пока не делал подобных машин для пассажиров. Фактически это был первый минивэн.



«Karmann Ghia». Она была оформлена как спортивная машина, но не имела соответствующей мощности. Она была просто красива

Дебют «Transporter» состоялся всего через год после того, как Пон сделал свой набросок, без какого-либо участия студии Порше. Он был почти 4,3 метра в длину, на 20 сантиметров длиннее «Beetle», но имел внутри гораздо больше места, чем «Beetle». Пассажирская версия могла вмещать девять человек и три ряда на сиденьях. Закрытые версии без окон были приспособлены для карет «скорой помощи» и грузовых перевозок. «Transporter» с трудом приживался в Соединенных Штатах и не привлек особого внимания до 1954 года. Моделей было три: базовая модель «Kombi» с ценой в \$2200; «Microbus» за \$2365 и «deluxe Microbus» за \$2500. С самого начала VW предлагал версию для путешественников с раскладной кроватью, встроенным столом и буфетом, занавесками на окнах и открывающейся фрамугой в крыше. Ранние версии фургонов имели распахивающиеся двери и опускающиеся «ворота». *Mechanix Illustrated* так писал в 1955 году:



«Microbus» 1964 года выпуска: еще одна безвременная классика от Volkswagen

Эта машина адаптируется лучше, чем рулевой парохода, и вдвое полезней... Она вскарабкается куда угодно, но не так быстро... Когда градус подъема действительно велик, «Kombi» движется почти со скоростью пешехода, но все-таки движется.

Motor Trend в 1956 году писал:

Это образ жизни в большей степени, чем другие машины. Автобус VW, когда он полностью экипирован прекрасным выполненным немцами «походным набором», открывает новые перспективы свободы (или бегства) от обыденной жизни.

Продавцы

Были американцы, которые любили VW. Ряд людей, столкнувшихся с этими машинами в Европе во время войны, переправили их к себе домой. Две машины были официально экспортированы в 1949 году нью-йоркскому дилеру Максу Хоффману (Max Hoffman). Хоффман

согласился стать эксклюзивным дистрибьютором VW на территории США к востоку от Миссисипи. В 1950 году он импортировал 330 этих машин. Хоффман также распространял автомобили «Porsche», выпускаемые Ферри Порше. Когда дилеры обращались к Хоффману за «Porsche», они обнаруживали, что их заказы выполняются быстрее, если они вдобавок спрашивали еще и несколько VW. И так VW стали проникать в Соединенные Штаты, вновь на плечах семьи Порше.

Автомобили «Volkswagen» в эти первые годы продавались просто чудом. Торговцы иностранными машинами, продававшие «MG», «Jaguar» и «Porsche», предлагали также и «Volkswagen» любителям экзотики, которых интересовали низкие цены. В сущности, эти дилеры продавали больше «Beetle», чем более дорогих машин. Энтузиасты покупали их, перепродавали, а затем возвращались к Хоффману за новыми.

К 1953 году VW экспортировал 70 000 автомобилей в год. Всего в Вольфсбурге их производилось 180 000 штук. Соединенные Штаты, Марокко и Западная Европа обнаружили, что машина просто великолепна и работает надежно. Нордхофф, однако, был обеспокоен прерывистой сетью продаж в Соединенных Штатах, которая не позволяла предоставить клиентам запасные части и надежный сервис, о чем его предупреждал Бен Пон. На других развивающихся рынках новые территории открываются в первую очередь благодаря сервису, а не продажам. Необходимо обеспечить обслуживание и запчасти раньше, чем удастся продать первые машины. В Соединенных Штатах требовалось то же самое. Нордхофф направил старого помощника по Opel, Готфрида «Джеффри» Ланге (Gottfried «Geoffrey» Lange), чтобы тот подыскал в Соединенных Штатах профессиональных дистрибьюторов. И тот нашел: Дона Марша (Don Marsh) в Колумбусе (Columbus), Огайо; Карла и Оливера Шмидтов (Carl and Oliver Schmidt) (не родственников) в Чикаго; Джона фон Нойманна (John von Neumann) в Лос-Анджелесе; братьев Рейнольда и Лютера Джонсонов (Reynold and Luther Johnson) в Окленде (Oakland), Калифорния; Уильяма Боинга младшего (William Boeing, Jr.) (из семьи, связанной с самолетами) в штате Вашингтон и на Северо-Западе тихоокеанского региона; Кьелла и Кнута Квэйлов (Kjell and Knute Qvale) в Орегоне, Монтане и Айдахо; Дональда Маккея (Donald McKay) на Гавайях и Артура Стэнтона (Arthur Stanton) в Нью-Йорке¹². Они стали первыми дистрибьюторами VW в Америке. Продажи на Западе сразу пошли успешно, поскольку в Калифорнии началось повальное увлечение импортными машинами, которое продолжается и по сей день. Продажи Volkswagen в 1954 году составили 11 265 машин, причем больше половины было продано в западных городах. Даже в 1957 году там продавалось 33% от общего количества. К востоку от Миссисипи работу Ланге выполнял Уилл ван де Камп (Will van de Kamp). Он прибыл в Нью-Йорк в 1954 году. Ван де Камп был ярким приверженцем VW. Утонченный и изысканный, ван де Камп носил костюмы с Сэвилль-Роу (Saville Row) в Лондоне. Он начал прочесывать подобранных Хоффманом дилеров, отказался от некоторых, а остальным сумел внушить, что продавать VW — это совсем не то же самое, что продавать другие машины. С самого начала он нажимал на дилеров, которые хотели продавать более одной импортной марки в одном салоне, потому что считал, что у VW должны быть отдельные магазины и сервисные центры. Хотя начало всему заложил Нордхофф, именно ван де Камп был тем, кто утвердил «метод Volkswagen» в ведении дел и ввел понятие «люди Volkswagen». Ван де Камп искал своих людей: Хуберта Брундэджа (Hubert Brundage) в Майами, Флорида; Джона Макфи (John MacPhee) и Tage Хансена (Tage Hansen) в Массачусетсе, Мэйне, Нью-Хэмпшире и Род-Айленде; Шмидтов в Чикаго, охватывавших Иллинойс, Миннесоту, Айову, Висконсин и Дакоту; Кука (Cook), Хекмана (Heckman) и Слуйтера (Sluyter) в Грэнд-Рэпидс, Мичиган, охватывавших Мичиган и Индиану; Чарльза Уршела-младшего (Charles Urschel, Jr.) в Сан-Антонио, Техас; Уилларда Робертсона (Willard Robertson) в Новом Орлеане, Луизиана, охватывавшего штаты Дельта и Теннесси; и Джека Прая (Jack Pryn) в Вашингтоне, округ Колумбия¹³.

Ван де Камп постоянно давил на свою новообразованную сеть, требуя, чтобы включаемые в нее продавцы были того же калибра и энтузиазма, что и их руководители. К 1955 году для одного человека здесь стало слишком много работы, и ван де Камп нанял двадцатипятилетнего британца Дж. Стюарта Перкинса (J. Stuart Perkins). Они двое и секретарь работали, базируясь в небольшом помещении в отеле St. Moritz в Манхэттене. Стоило им познакомиться, и тут же по поручению Нордхоффа им пришлось заняться организацией завода в США, где можно было бы производить

машины. Они получили разрешение и капитал на покупку завода «Packard-Studebaker» в Ист-Брунсуике (East Brunswick) в Нью-Джерси, на реке Раритэн (Raritan), на которой стоял Порт-Элизабет (Elizabeth Port), крупнейший морской коммерческий порт страны. Однако финансовые оценки того, во сколько обойдется оснащение завода, как быстро он может быть запущен, сколько машин будет производить и сколько надо производить для обеспечения рентабельности — эти оценки оказались неточны. Всего через шесть месяцев после покупки Нордхофф принял решение продать завод.

В 1956 году команды немцев из Вольфсбурга стали прибывать в США и ездить по стране в трех дюжинах панельных грузовиков, останавливаясь у дилеров для организации сервисных центров и обучения механиков. Первый офис корпорации был основан в Нью-Йорке под названием Volkswagen United States. Эта первая попытка стала, однако, неудачной и в 1958 году заглохла. После этого в качестве единственного импортера Volkswagen была сформирована Volkswagen of America. Это было большим шагом. Раньше каждый дистрибьютор сам импортировал машины из Вольфсбурга. Теперь все автомобили проходили через эту маленькую контору в Нью-Йорке. Перкинс, ничего не смысливший в импорте, начал просто с обзвона портов и обращения к брокерам в каждом порту за советом. Между тем немецкие механики разъезжали по стране. Они имели дело с дилерами, иногда готовыми сотрудничать, а иногда и нет, и требовали того, чтобы сервисные центры были столь же чистыми и аккуратными, как и салоны продаж. В сущности, они добивались полного единообразия в мастерских, магазинах, офисах — первый случай в американском автомобильном бизнесе. Повторение приводит к качеству. Это являлось мантрой Нордхоффа в отношении автомобилей, и она же должна была теперь касаться и магазинов.

Машина выкарабкивалась в США. В *Road & Track* в 1956 году так писали о «Beetle»¹⁴:

...вполне достаточно цифр, чтобы увидеть, что маленькая машина для народа от Фердинанда Порше сделала то, что до сих пор не удавалось ни одной машине за пределами США: она уверенно завоевала гаражи и сердца американских водителей... Единственное, что непонятно: как это удалось? Тем более практически без какой-либо рекламы национального масштаба? Из всех объяснений самым простым, по-видимому, будет то, что Volkswagen дал то, о необходимости чего Детройт забыл, — машину, дешевую при покупке и в обслуживании, маленькую и маневренную, но прочно сделанную, а главное — абсолютно надежную и беспроblemную.

Этот «Beetle» обошелся американскому покупателю в \$1495.

Ван де Камп был просто помешан на «подходе Volkswagen». Он постоянно ездил по филиалам и проводил своего рода внезапные инспекции, крича на руководителей, позволявших своим продавцам курить в демонстрационном салоне или валяться и читать газету в перерывах между обслуживанием клиентов. Ван де Камп вошел в легенду своими выходками, когда лично звонил главе авиакомпании или гостиничной сети, требуя, чтобы его обслужили, если его секретарь обнаруживал, что в самолете или отеле нет мест. Его настырность ему повредила. В 1958 году Нордхофф понял, что операции в США, имевшие удачный старт, не могут хорошо идти под руководством такого человека. Он не мог работать в системе. Он был упрям и не прислушивался к рекомендациям из Вольфсбурга. Он мог быть лидером, но не мог просто управлять людьми. Подобная же ситуация повторилась в 1990-е годы, когда появился энергичный и творческий человек, с трудом воспринимавший указания из Вольфсбурга, далекого от Соединенных Штатов и плохо понимавшего, что происходит в Соединенных Штатах. Ван де Камп был снят с должности. После ухода из VW он не ушел далеко из этого бизнеса. Ван де Камп включился в работу филиала Шмидтов в Чикаго. Хотя он давил на всех и раздражал большинство дистрибьюторов, Шмидты приняли его с радостью. Надо отдать ему должное, ван де Камп присутствовал на следующем собрании дистрибьюторов и работал в группе наравне с ними.

В 1959 году, будучи в Германии по личным делам, ван де Камп погиб в автомобильной катастрофе. В этот раз он ехал не на «VW», а на «Porsche».

* * *

Начиная с 1958 года, Детройт стал пытаться нагнать спрос на маленькие машины. American Motors (AMC) забросила свои линии «Hudson» и «Nash», чтобы сконцентрироваться на «Rambler».

American Motors Corporation оживила в том же году «Rambler» с шириной оси 2540 миллиметров. Они продавались за \$1850, на 200 долларов дешевле больших «Rambler». Renault начал энергично продвигать на рынок полуавтоматический «Dauphine», хотя и не имел такого успеха, как VW. Studebaker-Packard также засуетился по поводу импорта «Goggomobil», австралийской мини-машины, построенной Buckles Motors, продававшейся в Германии по цене, равной в пересчете \$735. General Motors, все еще не уверенные в том, что им стоит строить маленькие машины в больших количествах, стали импортировать из Великобритании автомобили «Vauxhall», а из Германии — «Opel», распространяя их через свои сети Pontiac и Buick соответственно.

* * *

Карл Хан (Carl Hahn) попал в Вольфсбург благодаря письму, которое, по совету своего отца (члена совета директоров German Auto Union), он написал Нордхоффу. В письме говорилось об идеях Хана по поводу европеизации автомобильной индустрии, которые у него возникли, когда он работал экономистом в Париже в Организации европейского экономического сотрудничества. Нордхофф не слишком-то впечатлился этими идеями, но все же пригласил Хана приехать в Вольфсбург. Двадцатисемилетний Хан так и сделал и быстро стал личным ассистентом Нордхоффа. Это оказалось не очень интенсивной работой, поскольку Нордхофф отличался независимостью; в результате Нордхофф назначил неумного Хана руководить стимулированием сбыта в экспортном отделе. Вскоре после ухода ван де Кампа с должности Нордхофф направился в Соединенные Штаты лечить свою язву в Mayo Clinic. После этого он сделал остановку в Нью-Йорке. Оттуда он послал за Ханом и главой по экспорту, Мануэлем Хинке (Manuel Hinke). Видя, что в США нужен человек на замену ван де Кампу, а Перкинс явно не готов к этой работе, Нордхофф назначил Хана главой Volkswagen of America. Несмотря на то, что ван де Камп приложил массу усилий, заставляя дилеров продавать исключительно машины VW, Нордхофф был очень расстроен, увидев, что многие из них все же представляли в своих салонах несколько брэндов. В торговле это называется «спорная франшиза» (*dueled franchise*). «Volkswagen» продавался бок о бок с «Jaguar», «MG» и «Renault». Нордхофф хотел, чтобы Хан прошелся по дилерам, разделался с нестандартной деятельностью и настоял на том, чтобы они посвятили свои площади исключительно VW. Модельного ряда уже было достаточно, чтобы оправдать вложения, поскольку VW предлагал не только «Beetle», но также «Cabrio», «Karmann Ghia» и «Transporter».

Карл Хан верил в системы. Дистрибьюторские сети формировались по модели ресторанов Howard Johnson. Все филиалы форматировались по четким стандартам, чтобы все они выглядели «как Volkswagen». Чистота и аккуратность оформления требовались не только для мест продаж, но и для сервисных центров, и для столовых для персонала. Персоналу полагались отдельные шкафы и души, чтобы площади для клиентов не загромождались. Дилеры получали из головного офиса планы и схемы для обустройства филиалов различных размеров, где прописывались все требования, вплоть до стульев и настольных ламп. В филиалах должны были быть хотя бы четыре рабочих помещения, по 60 метров каждое. В дополнение к этому там непременно должен был храниться запас деталей на пять месяцев. Дилеры должны были проходить стандартные программы подготовки, а персонал — проходить тренинги по товарам и продажам.

Внимание Volkswagen к сервису, а не к продажам впервые возникло в Детройте. Но к 1960 году большинство американских изготовителей автомобилей больше ориентировались на продажи, чем на сервис. Британцев пренебрежение сервисом при увлечении продажами привело к краху, когда они после войны начали свой бизнес в США. Renault также пострадал от этого.

В 1960 году продажи VW в Соединенных Штатах впервые превысили 100 000 штук. «Beetle» в этом году обзавелся стабилизатором движения (*antisway bar*). Была добавлена воздушная заслонка для карбюратора, появились новые цвета и демпфер руля (*steering damper*). «Beetle» чуть подрос, став более сложным, чтобы справляться с новой волной конкуренции в США.

В 1961 году VW выпустил свой миллионный автомобиль. Нордхофф произнес по этому случаю речь, где высказал то, что в 2001 году было бы названо «миссией компании». Это гораздо длиннее, чем большинство формулировок миссий двадцать первого века, но включает повторения:

Довести одну модель машины до высшего технического уровня... посвятить себя достижению высочайшего качества... уничтожить представление о том, что качество возможно лишь при высоких ценах... подчинить технические соображения человеческим... сделать машину

максимально ценной и сохраняющей свою ценность... создать предприятие, принадлежащее рабочим больше, чем любой другой индустриальный концерн в мире.

В 1960 году Детройт открыл класс «компакт»: «Ford Falcon», «Dodge Dart», «Mercury Comet», «Chevy Corvair» и «Plymouth Valiant». Это чувствительно ударило по европейскому импорту. Объем продаж иностранных автомобилей с 1960 к 1961 году уменьшился вдвое — до 378 тысяч машин. Opel, Volvo, MG, Datsun, Toyota и Saab терпели неудачи. Но не Volkswagen. Продажи продолжались. Эд Коул (Ed Cole), тогдашний глава Chevrolet, очень веривший и полагавшийся на свой «Corvair», публично предсказывал: «Через два года Volkswagen потерпит поражение в США».

Внимание Volkswagen к сервису оказалось не просто хорошей идеей, это было практично. Качество сервиса исправляло проблему технически разумной, но неинтересной машины. К 1960 году маломощность «Beetle» казалась почти смешной. Его жалкие 36 лошадиных сил означали, что каждой «лошади» приходится тянуть на себе по 20 килограммов веса, поскольку «Beetle» весил 730 килограммов. В Детройте же норма составляла 7 кг на «лошадь». При скорости 90 километров в час все оказывалось задействовано, и не оставалось резервной мощности на дополнительное ускорение. «Beetle» сопротивлялся любым попыткам увеличить мощность двигателя. Впускные каналы были сделаны столь узкими, что пропускали минимум смеси горючего и воздуха. Это значит, что невозможно было работать с наддувом. Как знает любой владелец VW, эти машины могут устроить немало проблем на хайвэе, когда поднимается ветер. Из-за того, что большая часть веса приходится на задние колеса, центр тяжести машины не совпадает с ее геометрическим центром. А руль блокировался всего через 2,4 поворота. Все вместе это делало вождение «Beetle» довольно беспокойным занятием, если не сказать сильнее. Журнал *Speed Age* в 1957 году высказал интересное замечание относительно VW в своем апрельском выпуске.

...нельзя отрицать того, что современный VW, особенно в плане экспорта, — это дешевая и абсолютно надежная машина. И это, безусловно, машина, из всех иностранных имеющая наилучшее сервисное обслуживание в США. Но она все же переоценена — в своей оригинальности, внешности, эффективности и качестве. Короче говоря, это самая переоцененная машина в мире¹⁵.

Может быть. Но американцы все равно продолжали их раскупать.

4. Волшебство

Уилл ван де Камп с видимым неудовольствием сдался необходимости появиться на автомобильном шоу в Нью-Йорке в 1957 году. Однако он все равно не был намерен подчиняться тогдашним абсурдным правилам презентации машин. В обычае тех дней было, чтобы новые модели автомобилей демонстрировали скудно одетые девушки, но ван де Камп вовсе не намеревался устраивать ничего подобного. Если честно, он вообще не хотел, чтобы женщины говорили о машинах. Но американские коллеги давили на него, с тем чтобы он следовал традиции популярных автомобильных шоу; наконец ван де Камп сдался, но все же не допустил никаких «вечерних платьев». В Volkswagen раздобыли несколько комплектов формы стюардесс и провели для женщин двухнедельный курс обучения, чтобы те хоть понимали, о чем говорят, а не просто повторяли заученное. Честность. Volkswagen являлся и обязан был и дальше оставаться «честным» товаром. И если машины и брэнд приходилось рекламировать, то это надо было делать честно.

В 1959 году во главе дела встал Карл Хан, сменивший ван де Кампа. И он думал точно так же. Хан ненавидел глупую манеру американских компаний продавать машины. Немцы очень серьезно относились к автомобилям — и «Volkswagen», пусть и полный эмоциональной значимости для американских покупателей, являлся для Хана и других немцев, занимавшихся операциями в Соединенных Штатах, серьезной машиной.

Итак, тридцатидвухлетний Карл Хан возглавил Volkswagen of America. Протеже Нордхоффа, Хан происходил из известной немецкой семьи, имел хорошее образование и прекрасно говорил по-английски. Вместе с Ханом пришел Гельмут Шмитц (Helmut Schmitz), бывший загадкой для своих американских коллег, потому что он не умел водить и вообще не слишком-то интересовался автомобилями. Будучи директором по исследованиям и, позже, менеджером по рекламе, Шмитц работал с Ханом, анализируя, что происходит в США с машиной, брэндом и людьми, которые



решались покупать VW. Вдвоем они наняли исследовательские фирмы, чтобы те опрашивали людей, покупающих VW, и людей, которые решили их не покупать, познакомившись с брэндом. Несмотря на все трудности, которые возникали при создании дистрибьюторской сети машин и запчастей, обучении механиков и прочих делах, Хан отчетливо понимал, что не требовалось особой гениальности для того, чтобы продать тот небольшой объем машин, который VW экспортировал в Соединенные Штаты. Более 600 000 автомобилей, проданных в 1959 году в США, были импортными; около 150 000 из них — VW. При таких скромных целях первые дилеры могли выкручиваться, просто продавая машины любителям экзотики. Мало что могло конкурировать с «Beetle» — но Хан понимал, что это временное преимущество. В США были списки заказов на «Beetle» на шесть месяцев вперед, но Хайнц Нордхофф в тот момент как раз занимался значительным расширением производства в Вольфсбурге. Вскоре в США должно было поступить еще больше машин и минивэнов, и эти списки страждущих могли испариться. Кроме того, пройдет совсем немного времени, возможно — несколько лет, и Детройт проснется и наконец

отреагирует на спрос на машины-компакты. Американские производители не могли не увидеть тренд.

Хайнц Нордхофф не был большим любителем рекламы, как и ван де Камп. Хан, однако, понимая, что пределы маркетинга «по слухам» уже достигнуты, решил в 1959 году запустить масштабную рекламную кампанию. Некоторые из дилеров и дистрибьюторов в США по собственной инициативе уже размещали рекламы в газетах. Это стало беспокоить Хана, поскольку

все дистрибьюторы и дилеры действовали самостийно, без контроля из центра. Дилеры могли делать что угодно, лишь бы продать машины. А предоставленные сами себе, они производили неаккуратные, дилетантские, абсолютно не в стиле Volkswagen рекламные объявления.

Хан и Шмитц начали экспериментировать в Нью-Йорке, посещая рекламные агентства, заинтересованные в делах с Volkswagen. В те дни, как и сейчас, автомобильная компания — это очень лакомый кусок для любого рекламного агентства. Огромные рекламные бюджеты автомобильной компании и романтика автомобиля сулят маленькому агентству признание: все видят их работу. А большие агентства, не имеющие дела с автомобилями, считаются неполноценными. Для агентств с достаточным офисным помещением машина в фойе — это исключительный способ произвести неизгладимое впечатление на новых клиентов.

Что удивило двоих немцев, ходивших по агентствам, это отсутствие понимания и признания VW со стороны профессиональных рекламистов (в ту пору, в основном, мужчин). Никого из них не заботили уникальность машины и реальная причина ее успеха в Соединенных Штатах. Готовясь к встрече с Ханом и Шмитцем, рекламные агентства развешивали образцы своих объявлений на стенах залов для переговоров. По большей части они помещали машину на место тюбика зубной пасты, бутылочки аспирина или стиральной машины, просто вставляя изображение VW в свои старые наработки.

Автомобильные рекламы тех времен обычно выглядели нереалистично, в них чаще были иллюстрации, а не фотографии. Это позволяло дизайнерам подчеркивать те или иные черты. Люди, изображенные в рекламе, рисовались не в масштабе, более маленькими по отношению к машине, чем в реальной жизни. Добавлялись какие-то солнечные блики, похожие на драгоценные камни, и вспышки света, призванные подчеркивать ценность автомобиля. Все это было фальшиво и нечестно. Билл Бернбах (Bill Bernbach), рекламист, который обращался к новой философии рекламы, презирал подобную тактику. Новая философия называлась «честность».

Волшебники

Билл Бернбах и Нед Дойл (Ned Doyle) сформировали в 1949 году рекламное агентство Doyle Dane Bernbach (DDB). Оба до того работали в Grey Advertising, одном из крупных рекламных агентств старого типа. Они объединились с Мэком Дэйном (Mac Dane), который имел свое маленькое агентство, и создали DDB. Агентство выполнило несколько заказов для нью-йоркского универмага Ohrbach's, израильской авиакомпании El Al и изготовителя выпечки Levy's. Объявление для El Al, к примеру, включало фотографию открытого океана. Заголовок, рекламирующий новый самолет, который совершал трансатлантический перелет быстрее, звучал так: «23 декабря Атлантический океан стал меньше на 20%». Изображение океана было тогда абсолютно уникальным, поскольку доминирующая рекламная школа утверждала, что подобное изображение заставит людей думать об авиакатастрофах. Они также делали рекламные объявления для Dreyfus & Co., фирмы по финансовым услугам, и Barton's Candy. О Doyle Dane Bernbach говорили — если и не старые, консервативные владельцы агентств, то молодые копирайтеры и арт-директоры, трудившиеся на страховые компании и производителей мыла. Большинство рекламных объявлений, производимых на Мэдисон-авеню* и прошедших фильтры моделей убедительности и частоты из бизнес-школ, были статичны и приторны. В рекламе тех времен не чувствовалось души. Потребовалось агентство Бернбаха, чтобы создать новое.

Если судить по общему обороту, DDB в 1959 году было почти на восьмидесятом месте среди американских рекламных агентств, как указывают данные Американской Ассоциации рекламных агентств (AAAA). Но зато это было агентство, на которое хотели работать все «молодые львы», потому что Бернбах был готов нарушать традиции; он серьезно верил в то, что традиции просто должны нарушаться, чтобы получилось что-нибудь путное.

Doyle Dane Bernbach сошлись с VW обычным путем: его люди знали людей, которые знали людей. Ричард Аведон (Richard Avedon), один из лучших фотографов двадцатого века, делал рекламы Ohrbach's для DDB. А Аведон был знаком с дистрибьютором VW Артуром Стэнтоном

* На этой нью-йоркской улице расположены штаб-квартиры ведущих американских рекламных агентств. — Прим. ред.

(Arthur Stanton), который как раз оказался поклонником объявлений Ohrbach's и принадлежал к числу тех, кто давил на Хана из VW, чтобы тот вплотную занялся масштабной рекламой. Стэнтон нанял DDB, чтобы те сделали рекламу для одного из его новых автоцентров — Queensboro Motors. Хан и Шмитц присутствовали на презентации, когда DDB представили рекламу Queensboro Motors Стэнтону. Хану понравилось то, что он увидел в Билле Бернбахе. Финансовый директор Doyle Dane Bernbach Эдвард Рассел (Edward Russel) показал Хану и Шмитцу рекламное объявление для того автоцентра, и они больше 45 минут спорили над относительно небольшим пунктом в объявлении. Рассел отказывался вносить изменение, которое Хан считал необходимым. Хан в отместку поручил DDB рекламировать только легковые автомобили от VW, отдав минивэны другому агентству. Однако наказание за несогласие продлилось недолго, поскольку на следующий 1960 год Хан передал всю рекламу VW агентству DDB. Хан позже объяснил команде DDB, что выбрал их тогда потому, что на той встрече понял — он столкнулся с принципиальными людьми¹.

Получив заказ, Бернбах и его люди отправились в Вольфсбург посмотреть на завод Volkswagen. Они ходили по цехам, разговаривали с работниками завода, смотрели, как материалы — сталь, ткань и резина — превращаются в машину. Особенно интересным Бернбаху показалось то, что в VW очень заботились о том, чтобы делать *правильные* автомобили. Само количество людей, следивших за тем, чтобы на поезд из Вольфсбурга не попадало ничего некачественного, поразило его. Бернбах увидел невероятную честность в том, как делались эти машины. Благодаря повторению и постоянному, год за годом, улучшению базовой конструкции автомобили стали великолепны. В заводе, в рабочих и машинах не было заметно хитрости. «Volkswagen» были тем среди машин, чем DDB было среди рекламных агентств — они прекрасно подходили друг другу.

Джулиан Кениг (Julian Koenig), копирайтер DDB, и Гельмут Кроун (Helmut Krone), арт-директор агентства, которому вскоре предстояло стать знаменитым, тоже были в Вольфсбурге в этой первой поездке. Оба с самого начала работали на VW. «Там везде было особое отношение к VW, куда бы мы ни шли и с кем бы ни говорили — подобного не бывало ни в одной из компаний, о которых мы прежде слышали и на которых работали, — отметил Кроун в интервью в 1999 году. — Сегодня очень много говорится о том, что реклама должна быть связана с самой “сущностью” брэнда. Но до тех пор клиенты обычно приходили уже с пожеланиями относительно того, как товар должен продаваться, а агентство затем пыталось придумать, как бы осчастливить босса компании-заказчика. Так и создавались рекламные кампании. Что попытались сделать мы, так это вывести рекламу из самой компании. Мы к тому времени уже сделали несколько хороших работ для хороших клиентов. Но с Volkswagen надо было разыскать и выявить, в чем же суть этой компании, что мотивировало работавших там людей, что они думают о выпускаемой ими продукции. Это была геологическая экспедиция».

В 1959 году печатные рекламы «Beetle» от VW приняли совершенно иной тон и характер, нежели рекламы любых других автомобилей в *Life*, *Time*, *Saturday Evening Post* или *Colliers*. Вместо наглых и бестактных объявлений там публиковалась откровенная фотография машины, непохожей ни на какую другую, а сопроводительный текст напоминал скорее заголовок, чем призыв покупать. Эти похожие на заголовки тексты были интересны и привлекали внимание. Более строгие, чем обычные рекламные, эти объявления кардинально отличались от всего, что обычно видели читатели американских журналов. А почему бы и нет? И машина ведь была непохожа на все остальное, что ездило по дорогам Америки. В одной из реклам изображался «Beetle» с перегревшимся радиатором — с подписью внизу: «Не бывает» (*Impossible*). Затем следовало описание системы воздушного охлаждения «Beetle» и объяснение причин, по которым его двигатель не может перегреться, как обычный двигатель с водяным охлаждением. Другая реклама демонстрировала шасси «Beetle» без двигателя и прочих частей, свежеекрашенное, как оно должно выглядеть на конвейере сразу после нанесения краски. Внизу значилось: «Покрасив машину, мы красим краску» (*After we paint the car, we paint the paint*). Ниже в тексте объяснялся процесс нанесения краски, предохраняющей от ржавчины и разрушения. Это резко контрастировало с тем, что писали в своих рекламах другие изготовители машин. Одна из реклам «Chevy Bel Air» 1957 года, к примеру, гласила: «Полна грации, лучшее из нового» (*Filled with grace, and great new things*). Реклама «Mercury» того же года объявляла: «Вы едете по миру автомобильной мечты, пространству света и цвета» (*You ride in a wonderful dream car world of space and light and color*). Даже Toyota выдавала потенциальным покупателям скучные вещи типа:

«Величайшая ценность в мире автомобилей» (*The world's greatest automotive value*), рекламируя свой «Тоуопет». Это были уже не тексты, а фанфары.

Рекламы VW от Doyle Dane Bernbach признавались не только потребителями, но и коллегами-рекламистами. «Средний американец, вероятно, несколько запутался во всем этом — Comet, Corvair, Dart, Falcon, Hawk, Lark, Rambler, Tempest, Valiant, не говоря уж об импортных Austin-Healey, Fiat, Jaguar, MG, Mercedes-Benz, Peugeot, Renault, Saab, Triumph и Volvo, — говорилось в *Sales Management* в 1959 году. — Но, скорее всего, он точно знает одного маленького жука, благодаря его неизменной форме, и даже знает, что двигатель его расположен сзади и имеет воздушное охлаждение»².

* * *

Volkswagen и DDB были первыми, кто воспользовался неретушированными фотографиями для рекламных объявлений и брошюр. Это было честно. И не использовалось никаких гиперболов. Машина настолько была непохожа на все остальное, что многие считали ее просто уродливой. Разумеется, так думала старая гвардия из Детройта. Поэтому Бернбах явно чувствовал, что VW не должен относиться к себе слишком серьезно. Он не должен вести себя панибратски, как некоторые продавцы, и не должен читать лекции.

Рекламировать Volkswagen должен был человек с коктейль-вечеринки, вокруг которого естественно собираются люди, потому что он ведет себя с юмором, интересно и умно. Продукция Volkswagen вызывала разговоры, и то же должна была делать реклама.

Другим моментом стратегии Бернбаха для VW было то, что ни одна реклама не должна была быть направлена против Детройта. Хотя VW становился такой же неотъемлемой частью Соединенных Штатов, как Chevrolet, он все же был в этой стране гостем. Многие покупатели и потенциальные покупатели нуждались в оправдании для покупки немецкой машины из-за Второй мировой войны, причем в оправдании не только для себя, но и для своих родственников и соседей. Например, одна реклама, которая *не была* использована, показывала Ford, Chevy и VW, съехавшиеся на перекрестке с трех разных сторон. Подпись гласила: «Нам всем хватит места». Бернбах отверг этот вариант, считая, что VW не следует заявлять такие вещи. Кроме того, объявление нарушало ключевое правило Бернбаха: оно не сообщало читателю ничего, собственно, о машине. Оно просто выражало чувство, которое VW хотел внушить людям. Но говорить людям, что они, с вашей точки зрения, должны чувствовать — это плохой способ продавать что-либо, однако и в двадцать первом веке многие компании, особенно автомобильные, не улавливают это.

Бернбах также считал, что объявления — в прессе или по телевидению — должны сообщать только о чем-то *одном*. Слишком многие рекламы тех дней были так насыщены информацией, что невозможно было выделить ключевой момент. Типичный текст рекламы VW звучал так: «Он не привезет вас к бедному дому» (*It won't drive you to the poor house*). Рой Грэйс (Roy Grace) написал сотни реклам для VW за двадцать лет работы в DDB. В 2001 году он вспоминал об этом так: «Рекламы с одной идеей — это забытое сегодня искусство. Но на них стояла та кампания. Одна идея на объявление. Точка».

Бернбах сказал на собрании AAAA в 1961 году: «При правильном применении творческий подход может сделать одно объявление стоящим десяти. Он может вытащить ваше заявление из болота однообразия и сделать так, чтобы его приняли, поверили ему, чтобы оно стало убедительным и мотивирующим. Является ли творчество каким-то таинственным, эзотерическим искусством? Не в вашей жизни. Это самая практическая вещь, которой может воспользоваться бизнесмен... У вас есть на что применить творческий подход»³.

Бернбах не считал, что роль рекламы в автомобильном деле — это продажа машин. Этим должны заниматься продавцы в магазинах. Роль рекламы, полагал он, заключается в том, чтобы заставить людей прочитать или посмотреть объявление и сделать это так, чтобы ему поверили. Подход к рекламе DDB был столь революционным, что в VW стали использовать американские объявления по всему миру. Они подтолкнули DDB открыть свои офисы в местах основных рынков сбыта VW — в Германии, Франции, Южной Африке, Австралии, Италии, Испании, Нидерландах, Великобритании и Южной Америке.

* * *

Знал ли Бернбах, о чем говорил? Исследования читательской аудитории, измеряющие, насколько хорошо потребители запоминают прочитанные ими печатные объявления, сообщают, что в 1966 году рекламы VW имели вдвое лучшие результаты, чем рекламы других автомобилей. В сущности, благодаря только творческому подходу VW удвоил свой рекламный бюджет. К такому принципу давно прибегают умные агентства, работающие с малобюджетными клиентами. Похоже, однако, что чем больше становятся затраты на рекламу, тем дальше рекламисты отходят от идеала. Чем больше растут рекламный бюджет и предварительные оценки объема продаж, тем менее интересными становятся кампании. По крайней мере, это показывает история рекламы. Бесчисленное количество раз неразумные директора по маркетингу и робкие душой главы агентств начинали защищать бесцветную рекламу, говоря что-нибудь в таком духе: «Нам приходится обращаться к множеству разных людей, так что мы не можем быть Volkswagen».

В 1959-1960 годах самыми популярными фильмами были «Спартак» (*Spartacus*), «Психо» (*Psycho*) и «Квартира» (*The Apartment*). Песенными хитами тех лет являлись «The Twist» Чабби Чекера (*Chubby Checker*) и «Cathy's Clown» в исполнении Everly Brothers. Среди телевизионных шоу фаворитами были «Дымящийся ствол» (*Gunsmoke*), «Шоу Энди Гриффита» (*The Andy Griffith Show*) и «Караван» (*Wagon Train*). Страна находилась на грани большого культурного сдвига. Фильмы становились более провокативными, темы углублялись, в то время как телешоу все еще были невинными и леденцовыми. Популярная музыка все еще повествовала о влюбленных мальчиках и девочках, но более социальная и рассудочная музыка уже начала появляться в Гринвич-Виллидж (*Greenwich Village*) Нью-Йорка и в Сан-Франциско. В некотором смысле, сдвиг уже начался. Соединенные Штаты уходили из времен Эйзенхауэра, где на выборах половина страны мечтала и голосовала за харизматичного Джона Ф. Кеннеди, а половина оглядывалась назад — на Ричарда Никсона. Первая волна поколения «бэби-бума» доросла лишь до 14 лет и пока не покупала машин. А покупали машины ветераны Второй мировой войны, которым было по 30-40 лет. Всего через несколько лет их дети устроят им «веселую жизнь», кто — сражаясь на новой войне, а кто — протестуя и приветствуя музыкальное «британское вторжение».

Подумайте о названиях машин тех дней: «Monte Carlo», «Bel Air», «LeMans», «Corvaire», «Catalina». Машины производились и продавались в связи с темой эскапистской фантазии и воображения. Лучший товар Volkswagen вовсе не рекламировался как «жук» — его так прозвали на улицах и в офисах VW. В конце концов, машина в самом деле была очень похожа на жука. Но это являлось не слишком-то эскапистским образом. В конце концов, жуков ведь обычно находят под камнями.

В ту пору на рынке продавались еще несколько других четырехколесных «насекомых»: «Hornet» («Шершень»), «Wasp» («Оса») и «Super Bee» («Супер-Пчела») — насекомые с угрожающими, агрессивными чертами. Покрасьте свой «Hornet» в зеленый цвет — и вы будете водить супергероя комиксов, даже если машина под краской вряд ли заслуживает этой аналогии.

Нужда — мать изобретательности, и маленькие бюджеты порождали порой гениальную рекламу. Большая часть плохой рекламы, исходившей из Детройта, имела один большой недостаток: объем. Когда производится очень много машин для очень многих людей, живущих в самых разных краях, необходимо найти наименьший общий знаменатель. И это касалось большей части рекламы Детройта — по крайней мере, в 1960 году, а в немалой степени и в 2001-ом. Когда рекламные бюджеты доходят до 100 миллионов долларов на одну модель, запускаемую в 2000 году, «творцы» из Campbell-Ewald (агентство Chevrolet) и BBDO (агентство Dodge) часто производят рекламный аналог овсянки или белого шума*, потому что знают, что вес на их стороне. Они выдают графики, таблицы, проводят исследования, демонстрирующие, что кумулятивный эффект любых объявлений увеличивает продажи. Volkswagen of America и DDB не могли в начале 1960-х позволить себе подобную роскошь. В 1959 году компания продала в США 150 000 машин. В 1960 году бюджет на рекламу едва превышал 1 миллион долларов. По необходимости каждое объявление становилось само по себе целой кампанией. Каждая реклама VW была столь завершенной, что могла сама постоять за весь брэнд, несмотря на то что говорила лишь об одном аспекте машины.

* Белый шум — шум, в котором звуковые колебания разной частоты представлены в равной степени, то есть в среднем интенсивности звуковых волн разных частот примерно одинаковы, например, шум водопада или шипение пара. — *Прим. ред.*



All that the 1948 and 1965 Volkswagens have in common

If you think that those 2 Volkswagens are the same, you're making about 5,000 mistakes. Because that's roughly the number of parts we've changed between 1948 and 1965. Except for the 4 parts in the picture, the 2 cars are completely different. You can't see most of the other changes because we

don't work on the looks. We work on the works. For example, the VW's air-cooled rear engine had its horsepower upped in 1954 and again in 1961. In 1959, we put 33 teeth on the second gear instead of 32, it made it a touch smoother. We've changed the oil dipstick 5 times. We keep making changes in the VW all the time. And

Реклама от DDB: «Все, что есть общего у „Volkswagen“ 1948 и 1965 годов выпуска»

Внешность «Beetle» к 1960 году не слишком изменилась за все 20 лет (хотя внутреннее содержание, безусловно, улучшилось). Машина была очень похожа на конструкцию доктора Порше, построенную в середине 1930-х годов. Это очень знаменательно для индустрии, даже экономики, основанной на планированном устаревании. В конце концов, основным способом обеспечить производство был постоянный поиск новых продуктов — практика, которую производители автомобилей и издатели учебников для колледжей превратили в искусство. По словам знаменитого Чарльза Кеттеринга (Charles Kettering), возглавляющего исследования в General Motors, одна из основных целей исследования рынка — это стимулировать здоровую неудовлетворенность со стороны покупателя. «Beetle» же был ценен именно тем, что он был вне времени. Его внешность почти не изменилась с 1940 по 1960 год. Одна реклама утверждала, что «Beetle» можно целиком собрать из частей моделей VW 1947, 1955, 1956, 1958 и 1960 годов. «Beetle» был адресован тем, кто не хотел идти в ресторан столь популярный, что в нем уже невозможно заказать столик, или на нашумевший фильм. Он предназначался для людей культуры, для интеллигенции. Идея индивидуальности в крайне однородном обществе нравилась немногим — но этих немногих становилось все больше.

Все это прекрасно подходило VW. Количество автомобилей, которое можно было поставлять

в США, было ограничено. Кроме того, компания не была готова слишком быстро расти. В Volkswagen просто сидели и наблюдали, кто же придет покупать машину. Аналогичную стратегию использовало другое рекламное агентство VW, Arnold Advertising, в конце 1990-х добившись успеха и для себя, и для бренда VW. (Между заключением договора с Volkswagen в 1995 году и написанием данной книги в 2000 году это агентство несколько раз меняло свое название. С 2000 года оно стало именоваться Arnold Advertising.) (См. главу 9.)

Вот что писал *Time* о VW в 1964 году:

Это как будто Бинг Кросби*, пришедший на званый вечер в свитере: он может себе такое позволить, потому что все знают, что у него есть дюжина костюмов в домашнем гардеробе... Молодому механику достаточно влезть в VW и надеть кепку для гольфа, и он немедленно начинает выглядеть, словно студент Гарварда... Приобретение VW автоматически делает покупателя принадлежащим к интеллигенции⁴.

Не все принимали эту стратегию. Всегда находились дилеры, которые возражали против столь тонкого подхода. Многие считали, что подобная реклама недостаточно сильна, чтобы привлечь людей, еще не собирающихся купить VW.

Письмо от одного из таких дилеров VW находилось в архивах компании до 1983 года, хранимое как музейный экспонат. Имя автора письма было вымарано, как в папках ФБР.

* Бинг Кросби (Bing Crosby) — популярный американский певец и киноактер. — *Прим. ред.*

Lemon.

<p>This Volkswagen missed the boot. The driver's trip on the glove compartment is diminished and must be replaced. Chances are you wouldn't have noticed it. Inspector Kurt Krueger did.</p> <p>There are 3,389 men at our Wolfsburg factory with only one job: to inspect Volkswagens at each stage of production. 13,000 Volkswagens are produced daily, there are more inspectors</p>	<p>than cars!</p> <p>Every shock absorber is tested (spot checking won't do), every windshield is scanned. VWs have been rejected for surface scratches barely visible to the eye.</p> <p>Roof inspection is really something! VW inspectors run each car off the line onto the Lemmings (Lemond flat test stand), one at 187 check points, give ahead to the automatic</p>	<p>5-mile stand, and say "no" to one VW out of fifty.</p> <p>This preoccupation with detail means the VW lasts longer and requires less maintenance, by and large, than other cars. It also means a used VW depreciates less than any other car!</p> <p>We check the lemons, you get the plums.</p>
--	---	---



Реклама от DDB: классический «Лимон». В Doyle Dane Bernbach создавали рекламу, являющуюся произведением искусства — искусства, которое продавало автомобили. Честность и остроумие объявлений навсегда изменили рекламное дело

Дорогой мистер Хан!

Я не эксперт по рекламе, но тем не менее я пишу вам это письмо в отчаянной надежде попробовать убедить вас что-то сделать в плане изменения текущего подхода к нашей рекламе.

В течение многих лет, когда мы удерживали рынок, мы могли позволить себе роскошь публиковать карикатуры, а не рекламные объявления. Мы могли делать и говорить что угодно без всякого вреда для себя, поскольку у нас не было никакой реальной конкуренции. Сейчас это безусловно не так. У покупателей есть альтернативы, и их станет еще больше.

Наши цены продолжают расти, поэтому мы должны предложить хорошую причину считать «Volkswagen» удачным приобретением. А это не делается при помощи остроумия. Для этого надо навязывать товар.

У нас остался в лучшем случае год, если не начать прямо сейчас, на то, чтобы все же заняться рекламой машин, а не продажей цветов. Правда заключается в том, мистер Хан, что реклама Volkswagen больше не работает.


15 мая 1964 г.

It makes your house look bigger.

Cars are getting to be bigger, so houses are getting to look smaller. But one little Volkswagen can put everything back in its proper perspective. A VW parked in front does big things for your house. And your garage. To say nothing of small parking spots and narrow roads. On the other hand, a VW does make some things smaller.

Gas bills, for instance. At 32 mpg, they'll probably be half what you pay now. You'll probably never add oil between changes. You'll certainly never need oil-filters. Tires go 40,000 miles. And even insurance costs less. One thing you'd think might be smaller

is a Volkswagen is the inside. But there's as much legroom in front of a VW as there is in the biggest cars. When you think about it, you really have only two choices: You can buy a bigger house for who-knows-how-much. Or a Volkswagen for \$1,895.*



Реклама от DDB: «Это заставляет выглядеть ваш дом больше»

Все получилось наоборот! Гениальность работы DDB заключалась в том, что Бернбах и его коллеги поняли, что реклама ничего не продает, тем более — людям, которые изначально не думали покупать этот товар. Зачем тратить деньги, пытаясь продать билет на круиз человеку, который терпеть не может открытого моря? Идея Бернбаха относительно рекламы заключалась в том, чтобы найти людей, которые любят круизы, а затем заставить их купить *правильный* круиз, то есть свой. Гораздо важнее, объяснял бывший президент Volkswagen of America Дж. Стюарт Перкинс, удерживать тех клиентов, которые у вас уже есть. «Каждое объявление предоставляло владельцам дополнительную информацию об их автомобилях. И у них было больше аргументов в пользу своей машины». Рекламные объявления VW от DDB включали то, что стало модным лишь в 1990-х: создание и поддержание «посланников бренда».

Как знал Уилл ван де Камп, владельцы VW стали их лучшими продавцами. Реклама была столь приятна и так хорошо запоминалась, что она подкрепляла и радовала людей, которые уже купили VW. Покупатели регулярно писали в головной офис компании и в DDB, давая высокую оценку рекламам и описывая, как самые любимые из них они вставляли в рамку и вывешивали дома. Это было довольно радикальной идеей: нацеливать рекламу на людей, которые уже купили продукт и, вероятно, не станут больше его покупать в ближайшие несколько лет. Но включение клиентов VW

в дела бренда при помощи рекламы было принципиальным моментом в этой стратегии. Даже в 2001 году избранные рекламные объявления VW ежедневно вырезались из журналов, покупались, продавались и коллекционировались на интернет-аукционе eBay.com.



Do we drive our mechanics too hard ?

For most people going under a car is the end of their career. For a Volkswagen mechanic, it's just the beginning. He works with the humble spark plug. And waits for any sign of the sky for the engine, which. He takes every last screw. And puts it back together again. One and one and one again.

Like he can show us where there are many valves and every nut and bolt. What every part does. And how to service every single one of them.

Then we wait for the sound of our. Because when he's not working on a Volkswagen, Volkswagen the working on him at one of our training schools. Then he spends every hour a day study.

ing the mechanics of the car. So, by the end of his apprenticeship, he knows the Volkswagen bumper to bumper and all to all.

All this is part of the great Volkswagen spirit that the service has to do its part to the car itself. It's the kind of madness that makes us make our cars the only we do. The greatest things on wheels.



Реклама от DDB: «Не слишком ли мы давим своей механикой?»

Одно из самых приятных качеств объявлений DDB заключалось в том, что к потребителям не относились как к идиотам. Объявления были остроумны и похожи на разговор. Их было приятно читать, они не были настырны. Именно подобные качества Хан требовал и от салонов продаж. Например, не разрешалось закреплять на стенах ничего при помощи липкой ленты. Все, включая любимые рекламные объявления персонала, должно было помещаться в рамку, чтобы потом попасть на стену.

«Разница между работой в те времена в DDB и работой в других агентствах — это разница между прикосновением к горячей плите и к стаканчику с мороженым», — говорит арт-директор DDB Рой Грэйс. Большинство агентств, управляемые финансистами, испытывали недостаток в творческих людях. Отсутствие в DDB жесткой организованности, особенно в начале 1960-х, создавало плодотворную среду для копирайтеров и дизайнеров. «Бернбах относился к хорошей рекламе с настоящим энтузиазмом. Он устанавливал стандарт, а мы радостно ему следовали», —

рассказывает Грэйс.

В конце 1950-1960-х годов в VW активно велись исследования потребителей, но для творческих людей из агентства эти исследования были ругательным словом. Хан, Перкинс и другие руководители VW активно прибегали к результатам исследований, но скорее, как к средству поиска путей, чем ограничивающему фактору для своего рекламного агентства. Люди, работавшие над рекламами — такие как Рой Грэйс, Гельмут Кроун и Боб Левенсон (Bob Levenson), не доверяли исследованиям и предпочитали быть стратегами. Суть хорошей рекламы, говорил Грэйс, заключалась в том, чтобы ежедневно избавляться от хлама. «Надо только убедиться, что точно знаешь, что именно здесь является хламом».

Художественное руководство, которое Гельмут Кроун организовал для рекламы VW, сделало каждое объявление уникальным. VW не только использовал фотографии вместо приукрашенных иллюстраций; среди всего прочего в журнале объявление выделялось благодаря простоте и последовательности. Читатель легко мог пролистать Chevy, Pontiac или Mercury, поскольку все их рекламы были похожи друг на друга. Объявление Volkswagen, однако, регулярно задерживало взгляд читателя. Медиаисследования показывали, что рекламные объявления VW во многих журналах получали больше очков у читателей, чем даже информация от редакции, включая напечатанную на обложке. Отрезвляющая мысль для редактора журнала.

Одной из причин для беспокойства у многих потенциальных покупателей «Beetle» была его низкая цена. Как машина, стоящая меньше 2000 долларов, может быть хорошей? На одном объявлении был показан маленький «Beetle» на белом фоне, занимавший не больше одной пятой страницы. Заголовок звучал так: «Не бойтесь низкой цены» (*Don't let the low price scare you off*). Опять же, это объявление, как и многие другие, решительно и иронично атаковало проявления беспокойства у читателей. В другом объявлении, посвященном той же теме, был изображен «Beetle», на сей раз занимающий всю страницу. Текст гласил: «Живите ниже своих средств» (*Live below your means*). Эти заголовки дают некоторое представление о честности в языке, к которой стремился Бернбах. Все объявления звучали как предложения, начинавшиеся с заглавной буквы. В них были подлежащее, глагол, дополнение и точка. Большинство других рекламных объявлений тех времен *не были* полными предложениями; зачастую все слова писались с большой буквы или все — со строчной, чтобы произвести эффект. Шрифт в рекламах VW, Franklin Gothic, был таким же ясным, как машины и смысл объявлений.

Или возьмем, к примеру, печатные объявления для «Microbus», который VW называл в своих рекламах «stationwagon» (автомобиль типа «универсал»). Под фотографией машины сообщалось: «Кто-то его украл» (*Somebody actually stole one*). Далее рассказывалось, как владелец «автобуса» сообщил о краже своей машины. Рекламисты воспользовались этим случаем не только для того, чтобы выставить машину в забавном свете, что было важным принципом рекламы VW, но и для повествования о том, как двигатель с воздушным охлаждением помогал угонщику, как бы далеко к югу от границы он ни уводил свой трофей. «На VW можно уехать дальше, чем на любой полицейской машине (24 мили за галлон). А чтобы заметить преследователя, у вас есть 21 окно».

Изучение преданности и революция

Успех «Beetle» от Volkswagen стал предметом изучения психологов и социологов. Массы рассматривали машину как безнадежно устаревшую и не модную, и исследователи стали видеть в ее определенной популярности признак изменения в настроениях американских покупателей. «Монстр из Детройта перестал быть символом социального успеха, — говорил социолог Ройел Денней (Reuel Denney). — Слишком многие люди обзавелись этим символом, и он потерял свое значение... Популярность маленькой заграничной машины — это протест против него... в обществе вроде нашего, где экстравагантность высшего класса стала повседневностью... единственный оставшийся путь для элиты — это простая элегантность... функциональный здравый смысл»⁵. Диагноз немецкого исследователя рынка Эрнста Дихтера (Ernst Dichter) был менее теоретическим. «Американцы просто пресытились безумно дорогими машинами. Вскоре они обнаружили новые, и более интересные, символы успеха, живости и индивидуальности.



Более чем какая-либо машина XX века. «Beetle» был для своих владельцев основой для творчества, а не просто средством передвижения

Они возвращаются к транспортным средствам, которые служат своей цели и сохраняют свою ценность, поскольку деньги теперь им нужны на моторные лодки, бассейны, рыбную ловлю, лыжное снаряжение и путешествия во время отпуска... Я полагаю, что они переросли ту стадию развития, когда общая сумма благосостояния определялась монстром из Детройта, сияющим хромовыми пластинами»⁶.

* * *

Пол Дэвидсон (Paul Davidson) в 1960 году только-только окончил университет Нью-Йорка. Его друг, Карл Шмидт (Carl Schmidt), недавно купил «Beetle», подержанную модель 1953 года, за \$250. «Меня впечатлило то, что Карл, ничего толком не зная об автомобилях, с легкостью начал ковыряться в машине и чинить ее, когда это требовалось, что впрочем случалось нечасто. Мы делили комнату в Ист-Вилледж (East Village) на Манхэттене, почти не имея денег. У нас обоих были знакомые, жившие за городом, а наша родня обитала в сельской части штата Нью-Йорк, куда было ужасно неудобно добираться на поезде. Мы держали машину на дешевой стоянке в Вест-Сайде (West Side). Когда я вспоминаю то время, то одна из лучших черт этой машины заключалась в том, что мы были довольны ее наличием. С ней не было проблем. Когда случались неполадки, оказывалось, что мы сами можем с ними справиться. Иногда она могла просто заглохнуть на хайвэе. Тогда я вытаскивал ее на обочину, выдергивал кабели и вставлял их обратно или менял фильтр для горючего (мы держали несколько штук в коробке для перчаток). Тогда она заводилась снова. В уикэнды она возила нас по трем штатам, иногда вдвоем, иногда мы ездили по очереди. У нас был лучший расход бензина, чем у всех наших знакомых. Часто — сорок миль [64 км] за галлон [3,8 л]. В снежную погоду это была просто мечта. Единственно страшная вещь, которую я вспоминаю, — это то, как машину мотало в ветреные дни, особенно на Мосту Джорджа Вашингтона, когда мы застревали в пробке, возвращаясь в город. Мост чуть-чуть шевелился, но легкая машина чувствовала каждое движение. Но мы ощущали, что мы нашли нечто особое в этом «Beetle». Наши родители считали, что это ненормальная машина, а мой отец, участвовавший в войне, так просто ненавидел ее, потому что знал, что она немецкая, и ассоциировал ее с нацистами. Отец Карла был немцем-эмигрантом во втором поколении и был очень чувствителен ко всему, что напоминало о его происхождении. Он даже изменил фамилию на «Смит», но Карл не последовал его примеру. Когда мы с Карлом разошлись в 1963 году, я хотел купить у него машину, но он держался за нее, как за собственного ребенка или что-то в этом духе. Он ни за что не хотел продавать мне ее. Кажется, что в 70-е годы, когда я в последний раз видел его, она у него все еще была — в качестве второй машины».

Дебора Фейн (Deborah Fein) — учительница английского языка в средней школе в штате Вашингтон. В 2001 году ей было 33 года, она не замужем и ездит на работу на «VW Squareback» 1968 года выпуска, который получила в наследство от своего отца. «Я живу в полутора километрах от школы, но постоянно езжу на машине. И очень о ней забочусь. Она для меня как ребенок. Я никогда не проезжаю на ней заразу больше 80 километров, потому что хочу, чтобы она протянула как можно дольше. Я не могу представить, чтобы какая-либо другая машина вызвала у меня схожие чувства. На ней я вывожу в парк свою собаку, немецкую овчарку по имени Гельмут. У меня такое чувство, что у меня лучшая машина, чем у кого-либо другого, хотя она больше уже не может идти быстрее 100 километров в час. Я просто не могу выразить, как я к ней отношусь. Я могла бы купить новую. Но у меня гараж только на одну машину, а я не могу расстаться с этой. Я с тоской представляю тот день, когда мне все же придется отправить ее на покой. Но сейчас она — член моей семьи, как и Гельмут. Кто бы мог подумать, что еврейка вроде меня так влюбится в этих двух немцев?»

Дружеское убеждение

Агентство Doyle Dane Bernbach практически изобрело юмор в рекламе. Рекламные объявления активно использовали самоуничижительный юмор и тонкость. Машины казались уродливыми практически всем, кто их не любил. Они были словно английские бульдоги: столь уродливые, что кажутся красивыми и милыми.

Рекламы Doyle Dane Bernbach не навязывали свойства машины: они предпочитали непрямой маркетинг. Разницу между прямым и непрямым маркетингом объяснить легко. Если компания хочет подчеркнуть силу сцепления машины, последнюю можно изобразить едущей по крутой ледяной дороге. Объявления с прямым маркетингом не обязательно, но очень часто плохи. Исключением из этого правила является реклама GMC начала 1990-х, где показывалось, как минивэн «Safari» едет вниз по крутому лыжному склону, словно пренебрегая законами здравого смысла и гравитации. Будто это было еще недостаточно убедительным, съехавший вниз автомобиль отправился обратно задним ходом вверх по трассе. Это, может быть, бестактно, но является хорошей демонстрацией, причем очень прямой.

Подобное объявление было бы для DDB слишком прямым и очевидным. Чтобы показать силу сцепления VW, высокую, благодаря установленному сзади двигателю, который давил весом на колеса, приводившие машину в движение, DDB создало рекламу, считающуюся лучшим примером демонстрации мощного сцепления у автомобиля. Она называлась «Снегоуборщик» (*Snowplow*). По сюжету в этом телевизионном ролике открывается дверь, и в полукруг света ступает нога в ботинке, с хрустом погружаясь в сугроб. Зажигаются фары, заводится двигатель, и «Beetle» движется через снежный туман пейзажа. Мужской голос за кадром спрашивает: «Вы никогда не задумывались о том, как человек, который работает на снегоуборщике, добирается до снегоуборщика? Он добирается на “Volkswagen”». После чего добавляет: «Так что ничего удивительного». Снова появляется след от ботинка; теперь заводится двигатель снегоуборщика, выезжающего на маршрут из гаража, а «Volkswagen» остается в кадре, занимая там точно три четверти — на ближайшие двадцать лет это станет правилом в рекламах машин. Обычно «зимние» рекламы не пускались в эфир в жарких регионах вроде Флориды и Аризоны, но в VW обнаружили, что люди в этих местах очень любят смотреть на снег. Реклама была запущена на этих рынках. А телекомпании стали сообщать, что зрители звонят им и просят еще раз пустить этот ролик. Это хороший признак того, что реклама произвела должный эффект.

Очень многие рекламные ролики VW в 1960-х напоминали 30-60-секундные фильмы. В каждом заключалась идея, демонстрирующая *один* ведущий элемент машины — не три и не четыре. Их было столь приятно смотреть, что их телевизионный рейтинг был выше, чем у некоторых «больших» программ того времени.

В одном хорошо запомнившемся ролике говорилось о пристрастии VW к качеству. Вместо принятого в 1980- 1990-х годах приема, когда цитируется мнение третьей стороны — скажем, компании по автомобильным исследованиям J. D. Power and Associates или журнала *Car & Driver*,

в DDB сделали шестидесятисекундный ролик про легион инспекторов по качеству, которых они встретили по дороге в Вольфсбург. По сюжету, в месте, напоминающем римский Колизей, в центр помещался «Beetle». Трибуны были заполнены инспекторами в белых лабораторных халатах, готовыми поднять большой палец вверх или опустить его вниз. «Добро пожаловать на завод Volkswagen, где каждый день кровавая толпа из 8397 инспекторов определяет, будет ли жить очередной «Volkswagen». Если он не понравится хоть кому-то из них хоть какой-то мелочью — он умрет». Сотрудники Doyle Dane Bernbach потратили годы на выкапывание всех деталей — например, количества инспекторов на заводе, так что все объявления основывались на правдивой информации. «Очень важно начать с правды о товаре и компании и создать объявление, основанное на ней, а не начинать с желания что-то продать и потом уже придумывать, как бы исхитриться это сделать», — говорил Гельмут Кроун. Эти идеи использовались и в прессе, и на телевидении — как можно больше, чтобы образ закрепился в сознании людей. Печатное объявление на развороте в журнале заполняла тысяча одетых в белое инспекторов, стоящих перед одним-единственным «Beetle». Заголовок гласил: «Именно столько людей инспектируют именно такое количество машин “Volkswagen”».

Стандартная автомобильная реклама тех времен, рассказывает историк рекламы Бернис Кеннер (Bernice Kanner), «демонстрировала искусно удлиненные автомобили в роскошной обстановке; девушки-модели в прозрачных платьях располагались на их крышах. К власти пришли двухтонные «De Soto». Автопроизводители следовали формуле успеха, гласившей, что автомобили надо менять каждый год, чтобы люди ощущали, что они водят последний писк моды, и желали купить новую машину, прежде чем это станет необходимо по техническим причинам». Кеннер добавляет: «Они хвастались еще большими возможностями или ассоциировали машину с образами мужества или романтики»⁷.

Идея вроде «Снегоуборщика», которая столь велика сама по себе, что на ней одной можно построить целую кампанию, — редкость и в начале двадцать первого века. Ролик шел в эфире лишь в течение шести месяцев, но остался жить в памяти большинства видевших его людей. Следует заметить, что последующие сотрудники DDB позже пытались возобновить картинку «Снегоуборщика» для рекламы «Rabbit» — в конце 1970-х годов (см. главу 5). Это было ужасной идеей, потому что «Rabbit», не столь любимый и уважаемый, как «Beetle», не соответствовал такому заявлению. Знающие почитатели VW были расстроены тем, что компания готова красть сама у себя, пытаясь добиться доверия к плохо выживающей машине.

В 1960-х годах, в принципе, не было писаного закона, утверждавшего: в рекламе не должно показываться похорон. Но с тем же успехом такой закон мог бы и существовать. Это казалось спорным оформлением для рекламы автомобиля, но Роя Грэйса это не остановило, и он сделал одну из самых впечатляющих реклам в истории. На экране движется погребальная процессия. Голос за кадром объявляет волю усопшего, а между тем зрители видят его родственников и друзей в роскошных лимузинах, предвкушающих, сколько они получат по завещанию. Однако из текста мы узнаем, что умерший, очень богатый человек, понимал ценность VW. Голос читает: «Я, Максвелл Снэберли, будучи в здравом уме и твердой памяти, выражаю свою последнюю волю. Своей жене, Роуз, тратившей деньги так, словно завтра никогда не наступит, я завещаю сто долларов и календарь. Моим сыновьям Родни и Виктору, тратившим каждый данный мной десятицентовик на новые машины и женщин, я оставляю по пятьдесят долларов в десятицентовых монетах. Моему деловому партнеру, Джулсу, чьим девизом было “тратить, тратить, тратить”, я не оставляю ничего, ничего, ничего. Всем моим прочим друзьям и родственникам, которые никогда так и не поняли ценность доллара, я оставляю доллар. Наконец, моему племяннику Гарольду, который часто говаривал: “Сбереженный пенни — это заработанный пенни”^{*} и так же часто говаривал: “Знаешь, дядя Макс, «Volkswagen» — это выгодное вложение денег”, я оставляю все свое состояние в 100 миллиардов долларов». Тут появляется Гарольд, одиноко едущий позади процессии на черном «Beetle» и смахивающий слезу.

Идея такого сюжета появилась у Роя Грэйса, когда он ездил по Нью-Джерси. Ему надо было сделать ролик, и он не вписывался в сроки. «Я остановился у светофора и увидел погребальный кортеж. Сначала я подумал, что похороны — это последнее, на чем можно основать рекламу. А затем решил — почему бы нет? Это было удачно. Там было множество машин. Это было также

* Ближайший русский аналог этой поговорки — «копейка рубль бережет». — *Прим. перев.*

неуместно и непочтительно, что и требовалось». Так получилось, что в тот день, когда Грэйс предлагал свою идею, одобливший ее представитель VW как раз вернулся с похорон своего брата. Почему он в тот день появился в офисе, никто уже не помнит. Непочтительность была одним из ключей в рекламе Volkswagen, вспоминает Грэйс. «Но эта непочтительность должна была быть культурной и полностью соответствовать ценностям, которые мы установили для брэнда. В последние годы слишком часто агентства, пытавшиеся создать «забавную непочтительность», забывали связать ее с брэндом или сильной идеей, которая связана с брэндом».

Легендарный рекламист Дэвид Огилви (David Ogilvy) сказал тогда, что «Похороны» разбили его теорию о том, что люди не покупаются юмором. Но главным в этой рекламе было то, что она использовала забавный и привлекающий внимание образ для передачи уникальной и важной для брэнда VW идеи — экономичности этой машины. Самым важным, наверное, было то, что ролик был «умным» и не оскорблял, как столь многие рекламы, интеллекта зрителя/потребителя⁸.

Не следует упускать, говоря о рекламе DDB, и элемент неожиданности. Удивление и удовольствие — это два критических ингредиента для эффективных рекламных объявлений. Одна реклама VW в 1961 году состояла из чистой белой страницы. Там вообще не было никакого изображения машины. Заголовок гласил: «У нас нет новых моделей, которые стоит вам показывать» (*We don't have anything to show you in our new models*). Стюарт Перкинс вспоминает, что это была единственная реклама, вызвавшая удивление в Вольфсбурге. Германские руководители видели уже множество творческих идей от DDB. Но рекламу без картинке все же было трудно принять, учитывая, что рекламный модуль в одном из обычных журналов обходился VW в \$30 000. Смысл объявления, конечно же, заключался в том, чтобы подчеркнуть один из важных принципов Volkswagen — *уникальные предложения*, тот факт, что машины год от году меняли только внутреннее содержание, что упрощало ремонт, получение запасных частей и обеспечивало экономичное использование. Такая реклама обращала на себя внимание читателей. Это было неожиданно. Когда читатели VW понимали, в чем идея объявления, это приносило им *удовольствие*.

В Doyle Dane Bernbach также прибегали к тактике, называемой *сбивание с толку* (misdirection), что также редко используется в рекламе. Чтобы подчеркнуть обширность салона VW, агентство пригласило игрока из «Philadelphia 76er» Уилта Чемберлена (Wilt Chamberlain), который был ростом 7 футов 1 дюйм [2,16 м]. В рекламе звезда баскетбола стоял возле «Beetle», словно то ли собираясь влезть в него, то ли только что выбравшись оттуда. Заголовок гласил: «Они сказали, что это невозможно. Невозможно». Дальше объяснялось, что компания попыталась поместить Чемберлена за рулем «Beetle», но это не получилось. «При росте в 7 футов 1 дюйм он все же оказался немного великоват». Дальше сообщалось, насколько в машине в действительности много места и что человек ростом, к примеру, 6 футов 7 дюймов [2,04 м] разместится там прекрасно.

В 1960-х годах компании всех видов, особенно автомобильные, обожали слоганы. У Volkswagen слогана не было вплоть до 1970-х годов. В те десять лет, когда рекламная стратегия и продажи компании были на максимальной высоте, каждое рекламное объявление сопровождалось только логотипом VW. Это была тактика, которую позже открыл для себя и применил в 1990-х, ни много ни мало, брэнд Mercedes-Benz. Причина заключалась в том, что в середине 1990-х Mercedes-Benz имел то, о чем все прочие автомобильные компании лишь мечтали, — всеми узнаваемый логотип. В 1960-х годах то же можно было сказать о VW и его знаке.

Одной из сложнейших задач 1960-х годов была продажа «Transporter» — «Тип 2» от VW. Бен Пон, легендарный продавец ранних VW в Соединенных Штатах, пришел к идее этой машины и сделал набросок кузова на платформе «Beetle». Это был сомнительный акт честности. Агентство DDB рекламировало «Transporter» как «универсал», а не автобус. Никто ведь не желал покупать автобус, хотя люди, имевшие «Transporter», именно так его и называли. Пока «Тип 2» приобретали почти исключительно любители поездок за город да мелкие предприниматели, вроде водопроводчиков и дизайнеров по ландшафту, использовавших машину как фургон.

Женщины особенно невзлюбили «Тип 2» — поначалу. Им сильно не понравилось влезать в эту машину в юбке и на высоких каблуках. Одно из первых рекламных объявлений, созданных DDB для «Тип 2», начиналось так: «Почему ваша жена не позволяет вам купить эту машину?» (*Why won't your wife let you buy this wagon?*) Идея затрагивала самое главное предубеждение против машины, а заодно использовалась возможность рассказать о хороших сторонах фургона.

Чтобы привлечь женщин, в США была направлена двухтоновая версия автомобиля со скользящей крышей. Немецкие инженеры также изменили вход, чтобы залезать в салон было не так неудобно.

Одной из особенностей обладания «Volkswagen», как обнаружило агентство, было то, что владельцы VW часто вынуждены были оправдывать свое приобретение перед другими. Однако им явно нравилось делать это. Это являлось частью магической формулы. Было сделано следующее рекламное объявление для автобуса: «Каково это — показаться в такой машине?» (*How does it feel to show up in one of these?*) На фотографии была длинноногая женщина в вечернем платье на переднем сиденье «Microbus», припаркованного перед отелем Plaza. В другой рекламе, пусть и сомнительной по стандартам 1990-х годов, говорилось: «Правильная ли у вас жена для этой машины?» (*Do you have the right kind of wife for it?*) Далее задавались следующие вопросы: «...Способна ли она пригласить на ужин 13 человек, приготовив только на 12? Или назвать кота Бродягой?»*

Совершая некоторые ошибки, VW и DDB все же опередили свое время в деле рекламы, обращенной к женщинам. В 1960-х и до того нормой было, что рекламисты создавали особую рекламу для женских журналов, которая отличалась от рекламы в изданиях для мужчин или общего направления. К женщинам относились покровительственно. Но честный и прямой стиль реклам от VW годился где угодно. Это стало очевидно, когда феминистка Глория Стейнем (Gloria Steinem) запустила в 1970-х журнал *Ms.* Volkswagen стал первым производителем автомобилей, купившим рекламные площади в этом издании. «Volkswagen» всегда одобряли независимо мыслящие женщины, поскольку автомобиль и в целом любили независимо мыслящие люди. Когда компания стала публиковать свою рекламу в этом журнале, в объявлениях даже ничего не пришлось переделывать. В сущности, в одном объявлении говорилось: «Мы никогда не публикуем в других журналах реклам, которых нельзя было бы опубликовать в *Ms.*», и там же приводились четыре рекламы VW в уменьшенном размере. «Мы уже открыли, что покупка машины для женщины очень важна, — говорила Стейнем. — Это означает символическую свободу, независимость и мобильность. По мере того, как остальные представители автомобильной индустрии начали осознавать тот факт, что женщины тоже покупают машины, они начали обращаться в рекламе и к женщинам, но при этом высказывались довольно снисходительно, словно говоря с ребенком». Позже, когда было сделано рекламное объявление специально для *Ms.*, по нему было видно, что, хотя VW и теряет свои позиции в Соединенных Штатах, DDB все еще может спасти ситуацию. Реклама была посвящена машине «Dasher», и заголовок был таким: «Я выкупила машину из брака» (*I bought a wagon out of wedlock*). Смысл был в том, что VW — это не просто способ возить детей и продукты, это полезная машина для независимой женщины⁹.

* * *

Volkswagen и DDB появлялись на телевидении постепенно из-за высокой стоимости телерекламы, а также особой стратегии. Когда они это сделали, они добились не меньшего успеха, чем в прессе. Ирония, честность и само-приношение — приемы из кампании в прессе — перешли и на телевидение. Volkswagen был первым, кто стал смеяться над тем, что другие компании и агентства делали с телевидением. Привычной картиной на экране начала 1960-х годов был автомобиль, проезжающий через бумажную стену. Чтобы показать, что «Karmann Ghia» является грациозной и броской машиной, хотя и не быстрой и спортивной, был сделан такой ролик: «Ghia» направляется к бумажному барьеру, но только тыкается в него. Стена вроде бы подается напору, но затем автомобиль отталкивается назад, и стена остается целой. Комментируется это так: «„Karmann Ghia“ от Volkswagen... самая экономичная спортивная машина из имеющихся... Просто она не самая мощная» (*The Volkswagen Karmann Ghia... is the most economical sports car you can buy... It's just not the most powerful*).

Насколько здесь DDB и Volkswagen были близки к совершенству? Не слишком. 1960-е годы были для них особым временем, как и для всей страны. Конечно же, к началу 1970-х они стали задумываться о том, что теперь последует в области производства и маркетинговой стратегии.

* «Бродяга» на английском языке — Rover (намек на одноименного британского автопроизводителя). — Прим. ред.

Вышеприведенная реклама «Ghia», пусть умная и забавная, была основана на ошибочной стратегии. Проведенное VW исследование покупателей «Ghia» показывало, что покупатели верили — или хотели верить, — что они все же покупают спортивную машину, с соответствующей мощностью и прочими подобными характеристиками. Исследования показывали одно, а реклама сообщала совсем другое — что это лишь версия спортивной машины от VW, то есть не совсем спортивная машина. Это просто забавная альтернатива. Volkswagen говорил покупателю: «Понимаете ли, Уолтер Митти, даже вот производитель знает, что это шутка». «Ghia», конечно же, представляла собой не что иное, как «Beetle» в другой шляпе. Автомобиль был красиво, по-итальянски, оформлен, но его мощность и максимальная скорость были такими же, как у «Beetle». Реклама демонстрировала, что пренебрежение традиционными исследованиями со стороны команды DDB не всегда являлось самым мудрым решением. И все же в целом эта команда в 1960-е годы выдавала потрясающие результаты.

«Гуманнее было бы позвонить покупателю домой и сказать, что Volkswagen хочет убедиться: вы хоть понимаете, что купили не спортивную машину? Вы купили “Beetle” в другом оформлении. «Или же надо было сообщить об этом покупателю по почте», — говорил директор по рекламе Джон Слэйвен. — А отправляться на национальное телевидение и сообщать всем насмешливым соседям бедного покупателя, что у него проблемы, — это плохая идея». Реклама была быстро снята с показа. Слэйвен комментировал: «Такая реклама была бы хороша для “Beetle”, но не для “Ghia”». Урок заключался в том, что удачное позиционирование одного продукта все же не должно доминировать во всем брэnde, поскольку тогда испытывают трудности другие модели, нуждающиеся в иной рекламе. Следует, впрочем, заметить, что эта реклама получила множество наград в рекламной индустрии, продемонстрировав таким образом реальную связанность этих наград и действительно успешной рекламы.

* * *

Приближался 1970 год, и Volkswagen был уже не той компанией, что в 1960-м, когда DDB только начинало свою работу. Курт Лотц (Kurt Lotz) сменил Хайнца Нордхоффа, умершего в 1968 году. «Beetle» в конце 1960-х продолжал совершенствоваться, пережив два обновления двигателя и подвесок. Максимальная его скорость в 1968 году составляла 125 километров в час, и водитель на третьей передаче мог прекрасно вписаться в 80 километров в час. Разгон до 100 км/час выполнялся за 22 секунды. В 1968 году была введена автоматическая коробка передач, и водителю уже не требовалось отжимать педаль сцепления, переключая передачи. Объем продаж «Beetle» в тот год достиг 390 000 штук, примерно 5% от общего количества машин, проданных в США.

Сотрудники Volkswagen of America, однако, не были слепы или глупы. В 1969 году они заметили, что продажи начали падать даже в Калифорнии — главном рынке сбыта VW в США. Журнал *Road Test* в 1968 году провел сравнение между «Beetle» и «Toyota Corolla», причем не в пользу бедного «Beetle» — это было как столкновение на боксерском ринге Бэйба Рута* с Мохаммедом Али (Muhammad Ali). «Corolla» победила «Beetle» по всем категориям, кроме разве что индивидуальности. Однако автомобильные издания заходились в восторге от инженерного уровня «Corolla» и новых японских стандартов. «Corolla» также оказалась дешевле, чем «Beetle»¹⁰.

Лотц готовился к новой эре переднеприводных машин, которые должны были заменить заднеприводные машины, выпускаемые компанией. Volkswagen к 1964 году приобрел большую часть управления в Auto Union и в 1966 году представил первый современный Audi — «Audi 60». Марка Audi пришла в США в 1970 году в виде двух переднеприводных автомобилей — «Audi 100» и «Audi Super 90». Лотц организовал поглощение немецкого автопроизводителя NSU, который уже имел разработанные им переднеприводную машину, названную «Ro80» — автомобиль с ротационным двигателем, имевший проблемы с долговечностью, и переднеприводной «K70». Лотц взял «K70» и отдал его инженерам VW, чтобы те изучили передний привод, водяное охлаждение и посмотрели, можно ли что-то поделать с проблемой надежности. «K70» была доработана и превращена в первый конвенциональный VW. Хотя эта машина прожила всего 5 лет из-за низкого уровня продаж и плохих отзывов, она все же изменила стратегическое направление в VW и открыла новую эру в дизайне и инженерии брэнда.

Рудольф Ляйдинг (Rudolph Leiding) стал третьим главой Volkswagen в 1971 году следом за

* Бэйб Рут (Babe Ruth) — знаменитый американский бейсболист. — Прим. ред.

Лотцем. Ляйдинг был известен своим умением работать в кризисных ситуациях; в 1965 году он работал в Auto Union и создал то, что было потом названо «чудо Audi», всего за несколько лет выправив ситуацию с производством и финансами. Затем он отправился в Бразилию, где добился рекордных прибылей и объема производства. Лотц перегрузил VW приобретениями, и совету директоров нужен был кто-то с большим организационным опытом, как у Ляйдинга, чтобы разобраться в проектах и расставить приоритеты.

В 1974-1975 годах Ляйдинг запустил в производство «Golf», «Scirocco», «Passat», «Polo», «Derby», «Audi 50» и «Audi 100». Компания теперь уж точно не была компанией одной машины, за что ее критиковали при Нордхоффе. Теперь имелось целое стойло новейших автомобилей. И оставалось только продать их.

5. Стена

Продажи Volkswagen в 1971 году снижались — из-за падающего доллара, новых японских конкурентов и отсутствия хорошей новой продукции в их демонстрационных залах. Несмотря на продолжающиеся усовершенствования в престарелом «Beetle», он все больше отступал. В 1972 году журнал *Road & Track* заметил, что появился «лучший «Beetle», однако все равно не превосходящий конкурентов»¹. Четырехскоростной «Beetle» стоил \$2349. Расход топлива составлял 11 километров за литр. Но привычные недостатки быстро теряли свое очарование перед лицом стремительно улучшающихся японских моделей — а у «Beetle» были шумный двигатель, тряский ход, скромный интерьер. Люди, которым шум казался музыкой, а особенности движения — «немецкими», все реже приходили в автосалоны. В том же журнале далее говорилось:

«Beetle» в своей стандартной модификации, или «Super», имеет три основных достоинства, за которые его рекомендуют: экономия горючего, качество исполнения и хорошая репутация как долгоживущей и долго работающей машины... Если вы цените это превыше всего, тогда «Beetle» — для вас. В противном случае он оказывается безнадежно устаревшим и оттесненным японскими и американскими машинами².

В 1972 году VW начал предлагать усовершенствованный «Beetle», чтобы поднять спрос и вызвать новый интерес к машине. «Vaja Bug» обыграл успех «Beetle», потребовав устроить гонки по бездорожью в Бадже (Vaja), в Калифорнии. Дополнительный комплект включал улучшенную коробку передач, противотуманные фары «Bosch», покрытие для руля из искусственной кожи, специальные колпаки для колес, накладка на приборную доску из ореха и конусообразную выхлопную трубу. В 1973 году к «Super Beetle» были добавлены изогнутые ветровые стекла, и так родился «Sport Bug». «Sport Bug» имел особые сиденья с закругленными спинками, обитый руль и переключатель передач с короткой амплитудой. Использовались также более яркие цвета. Все это должно было компенсировать то, что «Beetle» постоянно дорожал. С 1960 по 1969 годы цена «Beetle» увеличилась с \$1595 до \$1799, что было весьма ощутимо. Однако падение доллара сделало фиксированную цену принадлежностью прошлого.

1974 год стал началом конца эры заднеприводных VW. «Dasher», «Rabbit» и «Scirocco», все — переднеприводные, поступили в продажу, а объем продаж «Beetle» упал с 226 тысяч машин в 1974 году до всего 82 тысяч в 1975 году.

Множащиеся кролики

Замена «Beetle», модель «Golf», была рискованным шагом для VW, поскольку в случае неудачи от компании осталось бы очень немного, чтобы продолжать. «Beetle» уже стал архаикой и в Европе, и в США, и ему были открыты только развивающиеся рынки. Мало того, в двери стучались еще и японцы с новыми дешевыми машинами хорошего качества, а не прежними низкокачественными конструкциями, которые они поставляли в США в 1960-х.

«Golf» являлся большой заявкой на будущее. Переход от «Beetle» к «Golf» в Европе не был столь драматичен, как в США, потому что Европа уже принимала другую продукцию VW. В Соединенных Штатах до «Golf/Rabbit» в 1974 году был только «Dasher», предшественник «Quantum» и «Passat», так и не пошедший в больших объемах. Отчаянной попыткой предложить новый товар в начале 1970-х был «Thing», который должен был расширить покупательскую базу, но о котором продавцы чаще вспоминают с усмешкой. «Thing» был фактически модернизированной версией джипа «Kubelwagen», на котором солдаты вермахта колесили по Европе и Северной Африке во времена Второй мировой войны. Автомобиль «Karmann Ghia», хоть и имел поклонников, был, как и «Beetle», стар и страдал от цен. Поскольку эти неуместные товары предстояло отставить в сторону, то Volkswagen of America и DDB надо было решать, в каком

направлении продолжать работу.

В 1975 году «Golf» под торговой маркой «Rabbit» («Кролик») был ввезен в Америку. Поначалу автомобиль вроде бы как имел успех. В первый год объем продаж составил 98 000 машин. Рекламная кампания от DDB была удачным переходом от реклам «Beetle», «Karmann Ghia» и «Microbus» к позиционированию более сложного «Rabbit». Несмотря на цену в \$3500, что было примерно на \$500 больше, чем у конкурентов, покупатели были готовы платить, особенно учитывая преимущество переднего привода. До того момента единственной переднеприводной американской машиной оставался «Oldsmobile Toronado». Но именно «Rabbit» вызвал интерес индустрии и потребителей к переднеприводным автомобилям — тенденция, доминирующая и по сей день.

Топливный кризис, с повысившимися ценами и даже нехваткой бензина, шел на пользу любым маленьким машинам. У «Rabbit» изначально был установлен двигатель в 70 лошадиных сил объемом 1,5 литра, и существовало две версии салона — с двумя и четырьмя дверьми. Цены варьировались от 3000 до 3500 долларов. Автомобиль проходил 13 километров на одном литре и поначалу произвел на прессу большее впечатление, чем «Honda Civic», «Ford Pinto», «AMC Gremlin» и «Chevy Vega». Однако персонал в Инглвуд-Клиффс (Englewood Cliffs), в Нью-Джерси, был обеспокоен. Машины оказались шумными, плохо заводились в морозную погоду — последнее было так непохоже на надежность «Beetle», к которой привыкли клиенты VW. Но это было еще не все.



Автомобиль «Thing» — поражение Volkswagen на рынке

«Для компании “Rabbit” был машиной перемен, — рассказывает Дэйв Хайетт, занимавшийся в ту пору торговым персоналом для Volkswagen of America. — Нам внезапно пришлось продавать машину, которая призвана была стать главной по *объему* продаж для компании, однако это было совсем не то, что мы продавали тогда уже двадцать лет подряд: машины, хорошо показывающие себя в снегу, с воздушным охлаждением, заводящиеся в мороз, экономичные и уникальные по дизайну. “Rabbit” оказался лишен всех этих качеств, и это оказалось шоком для системы. Дополнительно усложнило дело то, что мы не знали, на каких покупателей мы рассчитываем. Предлагаем ли мы новую машину нынешним владельцам “Volkswagen”? Или людям, которые прежде не покупали “Volkswagen”, потому что он им не нравился? “Rabbit” был совсем другой машиной, что могло помочь в общении с теми людьми, которые прежде нас обходили. Но было безумно важно то, как отреагируют текущие сторонники “Volkswagen”. И мы были в затруднении, как иметь дело и с теми, и с другими».

«Rabbit» появился очень вовремя, поскольку цены на бензин в США поднялись, а Детройт еще не предложил свои экономичные машины. Это дало некоторое время команде в Инглвуд-Клиффс. В 1975 году «Rabbit» продавался лучше, чем «Beetle».

Перспективы «Rabbit» выглядели столь хорошо, что в Volkswagen AG стали подумывать о будущем в Соединенных Штатах и о том, как можно гарантировать значительный рост объемов продаж. В 1973 году началась подготовка к постройке завода в США, перед самым выводом модели «Golf» на рынок, но проект был приостановлен, частично из-за нестабильности руководства в Вольфсбурге. Рудольф Ляйдинг начал исследование ситуации, но его позиция стала на тот момент непрочной. Когда в 1975 году VW возглавил Тони Шмюкер (Toni Schmucker), он немедленно подхватил этот план. Шмюкер ненавидел состояние уязвимости к перипетиям валютного рынка. В 1972-1973 годах компания была сбита с ног, когда рост курса немецкой марки в сравнении с долларом США за год поднял цену «Beetle» на 40%, а на следующий год — на 20%.

В 1974 году американский доллар стоил 2,5 марки; это выглядело плохо для американского бизнеса VW в сравнении с четырьмя марками за доллар, как было между 1961 и 1969 годами.

Шмюкер решил, что VW должен производить машины прямо в США, что защитит компанию от перепадов в курсах валют. Что еще важнее, как сообщают его коллеги, со Шмюкером плохо обошлись в Ford Motor Company, и он очень хотел нанести прежнему нанимателю удар на его же территории. Остальные члены совета директоров VW в Германии не были столь уверены насчет этой идеи. Хайнц Нордхофф еще с 1950-х годов пытался найти способ делать машины в США. Но когда план уже был намечен, выяснилось, что цифры оказались неверны в плане получения прибыли в разумное время, и Нордхофф тогда отступил. Компания в тот раз зашла настолько далеко, что даже купила завод возле Порта Элизабет, в Нью-Джерси, куда машины прибывали из Германии, что делало более простой задачей смешение автомобилей местного производства с импортными перед тем, как отправлять их к продавцам. Однако, несмотря на план Шмюкера, Vorstand (операционный совет Volkswagen AG) в 1975-1976 годах был против совместной работы с United Auto Workers. Другим препятствием для постройки завода в США было то, что американцы славилась своей склонностью к независимости и неуправляемости, как только сами начинали производство. Американцы не были так уступчивы, как менеджеры в Бразилии или Южной Африке.

Однако, будучи председателем совета директоров, Шмюкер все же имел значительное влияние в компании. Он был так увлечен своей идеей, что в конце концов совет не смог ему противостоять. Недавно назначенный на свой пост и весьма уважаемый человек, Шмюкер мог заставить эту идею работать. Родившийся и выросший в Германии, Шмюкер был на фронте во время Второй мировой войны и попал в плен. В 1968 году он покинул компанию Ford и перешел в Rheinstahl Group, занимавшуюся сталью и железом, где быстро стал президентом. Volkswagen обратился к Шмюкеру, ища замены Рудольфу Ляйдингу, который управлял компанией всего четыре года.

Совету был представлен отчет, посвященный вопросу возможности прибыльной работы такого завода. Мог ли VW продавать в США достаточно автомобилей «Rabbit», чтобы оправдаться вложения в новый завод? Дэйв Хайетт провел анализ и сообщил, что результаты складываются в пользу завода. Для рентабельности работы завода требовалась доля рынка в 5%, большая цифра, которую поддерживал топливный кризис, который должен был затянуться неизвестно насколько.



«VW Rabbit» 1977 года выпуска. Именно «Rabbit» вызвал интерес индустрии и потребителей к переднеприводным автомобилям — тенденция, доминирующая и по сей день

Хайетт так говорит об этом: «Нет сомнений в том, что мы как организация слишком увлеклись собой и своим успехом. Мечта о собственном заводе звучала очень привлекательно. Мы сразу почувствовали себя значительными».

До начала 1970-х бренд VW опирался в США на продажи, маркетинг и умелую дистрибуцию. Никто из Volkswagen of America не имел опыта, необходимого для управления заводом. Поиск кандидатов дал несколько опытных менеджеров из General Motors, Ford и American Motors. Шмюкер, сам будучи из Ford, знал несколько человек, к которым имело смысл обращаться. Но человеком, на котором остановилась занимавшаяся поисками фирма, стал Джеймс Маклернон (James McLernon) из Chevrolet. Маклернону было пятьдесят лет, и незадолго до того он сумел вывести на рынок «Chevrolet Chevette» с более низкими издержками и быстрее, чем того требовали стандарты GM. Он был приветливым, общительным и аристократичным человеком, и люди из VW

говорят, что у него была феноменальная память на лица. «Джим мог увидеть какого-нибудь дилера, его жену или жену сотрудника один раз и через год без запинки вспомнить их имена. Я наблюдал, как он проделывал это во время вечеринки на 100 человек. Он был профессионалом», — вспоминает Чарли Хьюз (Charlie Hughes), который тогда был директором по маркетингу — сперва в Porsche-Audi, затем в VW с 1982 года.

Шмюкер немедленно предложил сделать Маклернона боссом на новом производстве и в компании, занимавшейся продажами и маркетингом. Тот, однако, отказался, предпочитая сконцентрироваться на строительстве завода в Пенсильвании. Он был согласен взять на себя все руководство, когда уже начнется производство «Rabbit», полагая, что эти два дела не могут долго находиться в разных руках. Этот договор опирался на то, что Маклернон уложится в срок — через два года первые автомобили «Rabbit» должны были сойти с конвейера на заводе в Америке. После этого Стюарт Перкинс, возглавлявший тогда Volkswagen of America, переходил в подчинение к Маклернону, а не непосредственно Вольфсбургу.

Маклернон решил базировать производство в Уоррене (Warren), штат Мичиган, родном доме Chevrolet, чтобы быть поближе к поставщикам и прочей индустрии. Между тем Перкинс не хотел, чтобы завод и вообще какая-либо часть Volkswagen управлялись выходцем из Детройта.

Маклернон был типичным человеком из Детройта. Он родился в штате Нью-Йорк, учился в Буффало и прошел путь снизу по производственной лестнице в GM, проработав главой производства Chevrolet в течение 7 лет, прежде чем перейти в VW. Работал он на легендарного руководителя GM Джона Де Лорена (John DeLorean).

Маклернон в VW окружил себя другими детройтцами — в первую очередь людьми, с которыми имел дело в GM. С самого начала возникла проблема конфликта культур. Компания так долго преуспевала, потому что отвергала американскую систему использования планированного устаревания, где модели каждый год меняли кожу, не слишком меняясь под ней. Volkswagen, конечно же, оставался внешне одинаковым в течение 30 лет, но с годами были внесены тысячи изменений, чтобы машина лучше работала. Стратегия оказалась успешной в 1960-е годы и помогла VW добиться имиджа честной и нестандартной машины. Люди в Инглвуд-Клиффс, в Нью-Джерси, будучи в основном образованными и городскими, понимали это. Они испытывали здоровую нелюбовь к тому роду бизнеса, который практиковался в Детройте. Они были ньюйоркцами — по рождению или собственному выбору, а Инглвуд-Клиффс в Нью-Джерси находился поблизости от представительств зарубежных автомобильных компаний: BMW, Volvo, Jaguar, Ferrari и Renault. Во многих офисах на улице Route 9W, тянущейся вдоль реки Гудзон возле Моста Джорджа Вашингтона, наряду с американцами было немало европейцев. Это была культура, сильно отличавшаяся от детройтской. В конце концов, в офисе VW даже был свой винный погреб. А теперь VW вступал в пакт, который мог отдать всю компанию Detroit Incorporated.

Стюарт Перкинс в 1975 году управлял Volkswagen of America. Он был первым сотрудником, взятым на работу в Северной Америке в 1957 году, когда Карл Хан был послан туда Хайнцем Нордхоффом, чтобы поправить дела с новоиспеченным филиалом в Америке. В его венах текла кровь VW, а на лбу явственно виднелся логотип. А Шмюкер был практически чужаком, и он теперь вручал ключи человеку из Chevy.

«Это было ужасное время, — вспоминал директор по рекламе Джон Слэйвен. — С самого начала между нами и ими шла борьба. Большинство из нас любило Перкинса, и нам не нравилось то, что собирался сделать Шмюкер».

Между тем совет директоров Volkswagen AG под руководством Шмюкера решал, каким курсом двигаться в Соединенных Штатах. Несмотря на успех VW в США и Канаде, некоторые члены совета имели сомнения насчет траты сотен миллионов долларов на организацию там производства. В середине 1970-х все выглядело иначе, чем в 1950-х. Японцы стали реальностью. И хотя Большая тройка тогда еще не воспринимала их серьезно, в VW это понимали. Многие в Volkswagen AG видели в США игру слишком дорогую, чтобы в нее играть, будучи зажатыми между глубокими карманами Большой тройки и глубокими карманами японцев, когда каждая из сторон готова была тратить убийственные суммы, чтобы получить свою долю рынка. Это не было правильной игрой для VW. Некоторые члены наблюдательного совета, так же, как и Vorstand, считали, что разумнее не торопиться с новыми машинами и продолжать продавать «Beetle» и новый «Golf» на развивающихся рынках. Другими словами, предлагалось идти туда, куда не идут

другие. Это было бы более выгодно и менее рискованно.

К тому времени как компания наняла Маклернона, она уже присмотрела себе незаконченный завод Chrysler в Вестморленде (Westmoreland), штат Пенсильвания, в 4-5 часах езды от Детройта. Завод пока представлял собой скелет с земляным полом, но то, что он был уже частично построен, должно было помочь Маклернону стартовать. У него было 2-3 года, чтобы начать выпускать «кроликов».

* * *

Объем продаж VW в 1972 году составил 476 000 машин. В 1976 году продажи упали до 201 000. Автомобилей «Rabbit» немецкого производства было продано 112 тысяч, «Beetle» — 27 тысяч. Оставшаяся доля распределялась между «Scirocco», «Dasher», «Microbus» и «Karmann Ghia». Вскоре начали выявляться проблемы с «Rabbit». Десятки тысяч «кроликов» принялись ломаться. Кабели акселератора и электрические системы «вырубались». Масло сжигалось, а иногда терялось полностью. Двигатели глохли, ремонт обходился в \$2000 за машину. В конечном счете более миллиона автомобилей было отозвано. В начале 1980-х годов Федеральная торговая комиссия возбудила иск против Volkswagen of America, обвинив в том, что они не предупреждали клиентов о потенциально высоком уровне потребления масла в моделях «Rabbit», произведенных до 1982 года, и это дело было улажено VW только в середине 1980-х.

«Rabbit», явно не обладавший надежностью «Beetle», поставил под сомнение всю маркетинговую позицию компании в США, основанную на прочной, надежной, непретенциозной машине — честной ценности.

Частью проблемы, хотя и не главной, было то, что люди в центрах продаж и технического обслуживания не были вполне подготовлены к тому, чтобы иметь дело с абсолютно новым типом машины. Это стало причиной размолвки между двумя компаниями — Volkswagen of America, обеспечивавшей продажу и маркетинг, и Volkswagen Manufacturing, занимавшейся постройкой завода и производством машин. Дилеры оказались меж двух огней и отстреливались в обе стороны.

Неудачность конструкции «Rabbit» в сочетании с дефектными сальниками масляного клапана, заказанными для машин, которые изготавливались в Вестморленде с 1978 года, стала причиной ряда проблем с «Rabbit». Немцы были особенно недовольны и раздосадованы, потому что с «Golf/Rabbit» немецкого производства не возникало таких проблем, как с продукцией Вестморленда. Тем не менее негативный эффект распространялся на бренд в целом. Вдобавок к проблемам с «Rabbit» в США руководству VW пришлось из-за этого еще и защищать качество «Golf» в Европе, отвечая на каверзные вопросы прессы на автомобильных шоу в Женеве, Франкфурте и Париже. Немцы, однако, на самом деле не вполне справлялись с проблемой с маслом. Емкость для масла у «Rabbit» была столь мала, что, когда его уровень становился угрожающим и закигался предупреждающий сигнал, у водителя почти не оставалось времени долить масла, прежде чем двигатель оказывался серьезно поврежден. Для американского водителя эта проблема была ужасна. В Европе это было не столь катастрофично. Машины там уже много лет строились с небольшими емкостями для масла, и добавлять его надо было регулярно. Вот почему европейцы обычно каждые выходные проверяли уровень масла. Часто об этом говорят как о европейской традиции. А вот в Соединенных Штатах все было не так. У машин из Детройта устанавливались большие резервуары для масла, и водитель мог спокойно игнорировать «идиотскую лампочку» хоть целый день. У «Beetle» и его братьев из Вольфсбурга такой проблемы не было, но у них и не возникало проблем со сжиганием масла. Подобные недостатки, если они и имели место когда-либо, давно уже были устранены благодаря методике Нордхоффа, заключавшейся в постоянных улучшениях под неизменной кожей «Beetle». А Маклернону в конце концов пришлось заказывать резервуары большего объема.

«Вестморлендский «Rabbit» очень критиковали за качество, но там были и серьезные проблемы с конструкцией, — говорит глава J. D. Power and Associates Дэйв Пауэр (Dave Power). — Мы в своих исследованиях учитываем конструкцию, но Вольфсбург упорно сопротивлялся и все время не хотел давать нам доступ». В середине 1970-х фирма Пауэра постепенно завоевывала авторитет у автопроизводителей благодаря своим исследованиям в области качества продукции и оценок удовлетворенности покупателей. Ей еще только предстояло стать столь известной среди потре-

бителей, как сегодня, поскольку автомобильные компании не использовали рейтинги Power в своей рекламе до середины 1980-х годов.

В результате исследования J. D. Power and Associates за 1975 год, проведенного по заказу дилеров из южной Калифорнии, выяснилось то, что «Rabbit» имел проблемы и до своего появления в США и производства в Пенсильвании. Среди проблем, в частности, называлась такая: «Rabbit» и «Scirocco» проходили меньшее расстояние на определенном количестве бензина, чем заявленные характеристики в Управлении по охране окружающей среды (EPA). В рекламах VW для «Rabbit» и «Scirocco» указывалась цифра — литр на 16 километров, однако владельцы машин в южной Калифорнии, с пристрастием отслеживавшие расход бензина в период топливного кризиса, получали результаты примерно 12,5 км/л. А ведь информация исходила от компании, которая имела репутацию честной. Визжащие тормоза и проблемы с регулировкой двигателя также являлись частым предметом жалоб. Но что еще хуже: теперь всего 71% владельцев VW говорили, что собираются купить новый автомобиль той же фирмы — во времена «Beetle» таких было 90%.

Проблема с материалами в Вестморленде, которая постигла непроверенную (и, соответственно, уязвимую) машину, была как раз тем, чего боялись некоторые члены Vorstand, и именно поэтому они были против того, чтобы американский завод строил модель, которую они сами только что разработали.

«До тех пор Volkswagen очень мало что знал об изготовлении переднеприводных машин, так что нас в Инглвуд-Клиффс не слишком удивило то, что возникли проблемы», — сообщает Билл Янг.

* * *

Билл Янг в конце 1970-х был менеджером по национальным продажам. В то время как многие сотрудники Инглвуд-Клиффс, которым приходилось координировать бизнес с производственными планами, ежемесячно ездили в Детройт, Янг появлялся там практически еженедельно. «Я совершенно не представлял, как на этом заводе будут делаться машины, так что я торопился разобраться», — объясняет Янг.

В декабре 1977 года Вестморленду оставалось несколько месяцев до начала производства. Если бы Маклернону удалось вовремя запустить линию, ему быстро удалось бы выиграть битву за контроль над компанией. Янг, вместе с главой по дистрибуции, отправился на завод, чтобы встретиться с Маклерноном и директором по производству Диком Даучем (Dick Dauch). Были рождественские каникулы, и остальной персонал Инглвуд-Клиффс разъехался отдыхать. Янг вспоминает, что он тогда рассказывал этим, двоим, что у них серьезная проблема. Производство, которое завод в Вестморленде должен был начинать по поручению Вольфсбурга, требовало деталей, которые не были заказаны. С конвейера должен был начать сходиться логичный модельный ряд, основанный на прогнозах, — определенное количество машин с люками на крыше, определенное количество машин с автоматической коробкой передач и так далее. В результате у завода просто не оказывалось в запасе нужных деталей, чтобы строить машины, которые заказал Вольфсбург. Если бы Маклернону не удалось в срок начать производить автомобили, он бы не получил компании. В Инглвуд-Клиффс и даже некоторые члены в Vorstand надеялись, что повторится история с Хайнцем Нордхоффом в конце 1950-х: окажется, что VW еще слишком рано производить машины в США, и завод будет продан.

Узнав о такой ситуации, Маклернон попросил Янга выявить примерно 20 000 «Rabbit», которые можно было построить из уже заказанных и доставленных на завод деталей. Это была простая задача, потому что список моделей, которые можно было построить из имеющихся в наличии деталей, оказался невелик. Янг самолично изменил график производства, составленный в Вольфсбурге, и отправился праздновать Рождество, считая себя героем.

А в январе, когда все вновь стали включаться в работу, новости о «геройстве» Янга быстро распространились наверх. Янг рассказывает, что до конца праздников он и не подозревал о том, что совет директоров Volkswagen намеренно отдал заведомо невыполнимые распоряжения. Тогда после этого неспособность Маклернона соблюсти сроки выглядела бы как его ошибка, и таким образом можно было бы исподволь потопить идею Шмюкера передать компанию Маклернону. Вторая ошибка Янга заключалась в том, что он вообще рискнул посягнуть на утвержденный

ассортимент. Уж коль скоро план был спущен сверху, руководителю продаж в США не полагалось ничего в нем менять. Перкинс, как вспоминает Янг, был багровым от ярости — почти невозможная вещь при его обычно мягком характере. «Он заявил, что ему следовало бы меня уволить, — говорит Янг. — Но тогда я превратился бы в мученика, а этого ему тоже не хотелось... Я и в самом деле не представлял того, что натворил, пока не стало слишком поздно».

Производство в Вестморленде началось 10 апреля 1978 года. Сияющий белый «Rabbit» сошел с конвейера и предстал перед Шмюкером, Маклерноном, Даучем, секретарем Казначейства США Майклом Блюменталем (Michael Blumenthal), губернатором Пенсильвании Милтоном Шаппом (Milton Sharp) и примерно 1200 сотрудниками завода. На плакате, висевшем в сборочном цехе, значилось: «Здесь воплощается качество». «Качество» было ключевым словом в тот день — доктор Норберт Кеслинг (Norbert Kaesling) подчеркнул это, выразив убежденность в том, что «Rabbit» из Вестморленда будет того же качества, что и «Rabbit» из Вольфсбурга и другие «немецкие» машины компании. Как потом оказалось, различия были заметны и неизбежны.

Разрыв в компании между Детройтом и Инглвуд-Клиффс стал реально осязаем, равно как и отсутствие поддержки из Вольфсбурга. Volkswagen of America оказался в ужасной обстановке и отчаянно трудился, пытаясь защитить свою долю на рынке в то время, когда местные компании уже подбирались к сегменту малых машин, а японцы наращивали свое вторжение. Японский горшок золота, вкуче с падающим объемом продаж Volkswagen, оказался для дилеров слишком большим искушением, и многие из них стали в один зал показа с VW помещать еще и Honda, Nissan, Toyota или Mazda. Такое было абсолютно неслыханно в Германии и остальной Европе. Даже в Канаде дилеры оставались лояльными исключительно VW. Много лет эта компания покупала региональных дистрибьюторов, что было начато еще в 1950 году. Но падение спроса и возможности, предлагаемые японцами, влияли на выбор тех, кто должен был выбирать, к примеру, между VW и Mazda. К концу 1970-х годов некоторые дистрибьюторы просто перешли к японцам.

Качество «Rabbit» с самого начала было подозрительным, так как в модели был ряд компонентов, с которыми VW только-только начал работать, вроде впрыска топлива и кондиционирования воздуха. Маклернон, сам того не желая, еще больше усугубил ситуацию. Он ведь был американским автопроизводителем — с американскими же вкусами. Его люди делали американские машины. Нюансы и механический дух VW для него и его команды были совершенно пустым звуком. Они стали американизировать «Rabbit», или, как позже выразился директор по маркетингу Volkswagen AG Вернер Шмидт (Werner Schmidt), «портить». Маклернон отказался от европейских круглых фар в пользу прямоугольных, ставших тогда нормой в Детройте. Он заказывал у местных фирм кресла и обивку, и это было дешевое барахло. Кресла при этом потеряли свои валики и стали плоскими. Материал из искусственной кожи для кресел стал таким гладким и скользким, что один журналист на этот счет иронично заметил, что водитель мог теперь удержаться в салоне, только цепляясь за дверь. Приборная доска отличалась от версии из Вольфсбурга. Использовалась отделка под дерево, как это делалось в поздних моделях «Beetle» в тщетных попытках обновить машину. Что хуже всего, использовались более мягкие рессоры и амортизаторы, что кардинально изменило особенности хода машины, которые как раз и делали ее именно «VW». Немцам от этих трансформаций становилось просто плохо. Перемены не только лишили автомобиль немецкого характера и стиля; из-за них возникало все больше проблем с качеством. Очень показателен здесь список самых дорогих видов гарантийного ремонта в 1979 году: распределитель горючего, инжектор, кондиционер, аккумулятор, генератор переменного тока, электрический насос для горючего и реле этого насоса. Похоже, электрика не была сильной стороной VW. Реклама стала отчаянной. В 1978 году появилось объявление, где «Beetle» и «Rabbit» размещались рядом. Под первым было написано: «Старый надежный», под вторым — «Новый надежный». В лучшем случае это могло быть благим пожеланием. Это не было честным — все больше владельцев «VW» убеждались в этом.

Перемены имели бы смысл, если бы VW пытался сделать американскую машину. В некотором роде, так оно и было. Но это не должно было становиться целью. Volkswagen очень хорошо умел делать интерьер благодаря своим отношениям с итальянским дизайнером Джорджетто Джуджиаро (Giorgetto Giugiaro), особенно кресла, обивку и детали салона. Эти элементы машины автомобильные издания регулярно выделяли и хвалили, так что VW, в сущности, стал в этой индустрии мериллом дизайна кресел.

Механические проблемы с «Rabbit» продолжались. Среди них были и претензии к системе впрыскивания горячего, к кабелям акселератора, барахлящим кондиционерам, с которыми по большей части не могли справиться рядовые механики Volkswagen. Фердинанд Порше и Карл Рабе создали «Beetle» таким, чтобы его легко могли чинить небогатые владельцы и немецкие солдаты в полевых условиях. «Beetle» был сделан сверхвыносливым. «Rabbit» таковым совершенно не являлся, а его конструкция оказалась слишком сложна для энтузиастов, которые привыкли сами возиться со своим «VW», стуча отверткой по соленоиду, подкручивая ослабшие болты или вставляя новый топливный фильтр. В «Beetle» не было кондиционера, не было и радиатора. Подобные сложности ожидалось от автомобилей производства Большой Тройки. «Beetle» был не просто машиной, он был любимой вещью. А вот «Rabbit» быстро невзлюбили. Лишенный даже дизайна, который мог бы растрогать, он превращался в еще одну «экономичную» машину, вроде детройтских, с кучей проблем.

Несмотря на все эти недостатки, «Rabbit» продавался, поскольку «Beetle» в продажу уже не поступал, и в 1979 году остался только «Beetle Cabrio». Учитывая дополнительные расходы на Вестморленд, бизнес-план требовал того, чтобы VW оставался прибыльным в США при доле рынка в 5%. Это была большая заявка. В начале 1970 годов VW из-за высокой стоимости производства выпал из самого дешевого сегмента, и компания отреагировала одной из самых значительных перемен в истории этой индустрии, выведя с 1975 года на рынок «Golf/Rabbit». Это была новая линия тщательно сконструированных, экономичных автомобилей, и на них была установлена цена в верхних пределах области цен на маленькие машины. Volkswagen намеревался взять свое на большей марже, коль скоро невозможно было обеспечить большой объем продаж. Это было рискованно. К 1980 году «Rabbit» стоил \$5700, но с дополнительными опциями легко добирался до \$7000, а в варианте «Cabrio» — до \$9000. Между тем Toyota предлагала надежный и шустрый «Tercel» примерно за \$4500, а «Chevy Citation» от GM продавался за \$5000. Но в 1980 году очередь ожидающих «Rabbit» была расписана на год вперед, и люди приплачивали еще \$1000, чтобы получить экономичный пятискоростной дизель. Цены на бензин росли, и VW повезло в том, что в сегменте малых машин на тот момент у них был единственный дизель — автомобиль мог проходить на одном литре почти 21 километр. Но этот всплеск продлился недолго.

«Лист ожидания на год» — да, звучит впечатляюще, но на деле это было не совсем так. Менеджеры в Инглвуд-Клиффс, как и в Детройте, были закономерно обеспокоены. Вестморленд работал всего два года и использовался далеко не на полную мощность. Шмюкер с Маклерноном уже планировали второй завод в Стерлинг-Хейте (Sterling Heights), в Мичигане. А между тем в Инглвуд-Клиффс сильно сомневались в том, что «Rabbit» сможет продолжать быть достаточно технически продвинутым, чтобы оправдать свою высокую цену. «Omni» и «Horizon» от Chrysler повторяли дизайн «Rabbit», плюс GM с Ford также имели в виду эту машину. Поскольку у VW не было моделей более дорогой линейки, продающихся в достаточных количествах, чтобы приносить прибыль, аналитики прикидывали, что VW надо продавать в США примерно 1 миллион — невозможное количество — автомобилей «Rabbit» и его производных, чтобы окупать издержки в течение значительного периода времени. А когда наконец цены на бензин стали падать, спрос на маленькие машины снизился.



Продан стотысячный «Rabbit» с завода в Вестморленде. Руководители Volkswagen в Америке полны оптимизма. «Rabbit» был технологически продвинутым автомобилем, но все же не столь хорошо сделан, как тот же «Beetle»

Маклернон понял, что для того, чтобы уменьшить издержки, нужно производить или получать больше деталей непосредственно из Северной Америки. Он заявил своим европейским поставщикам, таким как Michelin и Bosch, что, если они хотят продолжать поставки VW в Соединенных Штатах, им следует обзавестись филиалами в США. Те так и поступили. Однако добиться своего полностью Маклернону не удалось. Закон об экономии топлива, принятый в США, требовал того, чтобы VW ввозил из-за границы не менее 35% деталей, и только в этом случае машина могла считаться импортной. Для Volkswagen последнее было необходимо, чтобы перекрыть плохую экономию топлива у других своих моделей, добиваясь среднего значения в 11,5 км/л, которое полагалось с 1985 года.

В чувствительном к ценам и характерно цикличном автомобильном бизнесе США были 2 основных ингредиента, обеспечивавших деньги: 1) объем и 2) интеграция. Если автомобильная компания не могла сама производить более половины частей, она не могла добиться той экономичности производства, которая была необходима для эффективной конкуренции с Большой Тройкой или Японией. В 1980 году VW в США не имел ни того, ни другого козыря. Закон требовал того, чтобы около трети деталей VW в США производилось на Volkswagenwerks, и Volkswagen of America они обходились на 30% дороже, чем если бы производились на месте — перепад возник из-за транспортировки и разницы курсов валют.

К 1980 году руководство Volkswagen of America, помнящее дни славы «Beetle», «Microbus», «Squareback» и «Karmann Ghia», наконец признало, что хорошие времена прошли. «Rabbit» призван был заменить «Beetle» в качестве основного «хлеба». Всего же объем продаж VW составил в тот год 293 000 автомобилей — в сравнении с 569 000 в 1970 году и 334 000 в еще недавнем 1974-м. Проблемы «Rabbit» казались беспросветными, потому что к тому времени, когда удалось бы решить вопросы надежности и качества, модель бы уже устарела. Кроме того, все знали, что до 1985 года нового «Rabbit» не будет. А между тем их репутация отчаянно страдала, и другие имевшиеся машины не отвечали современным требованиям. Руководство VW видело насущную необходимость в переходе к переднеприводным моделям с водяным охлаждением. Однако дизайнерам и инженерам VW потребовалось несколько лет, чтобы отработать необходимые технологии. Мало того, исчезла прежняя сработанность команд VW и DDB. «Rabbit» испортил тщательно взлелеянный имидж брэнда. В компании назревал раскол. Две американские компании отдалялись от Вольфсбурга, не говоря уж друг о друге.

В 1980 году VW выпустил «Jetta» — типичный европейский седан, построить который просили Соединенные Штаты. «Американцы любят багажник больше, чем люк», — говорил Маклернон. Автомобильным обозревателям машина понравилась, поскольку водить ее оказалось вполне приятно. Но «Jetta» страдала от своего консервативного стиля и проблем с ценой в сравнении с Honda и Toyota, и поэтому публика не обратила на новинку должного внимания. В мае 1984 года

об этом было очень хорошо сказано в журнале *Car & Driver*.

... «Jetta» будет жить, неся на себе частично бремя дизайна нового «Golf». Она — самое яркое выражение этого стиля, который более консервативен, чем Рональд Рейган.

«Jetta» имела такое оформление, потому что Европа, оставшаяся все еще основным рынком, хотя и чуть потесненная Америкой, любила консервативный стиль. Что до работы, модель оказалась удачной и эффективной и представляла собой явную ценность в сравнении, к примеру, с третьей серией BMW. Однако человек с улицы как раз и не сравнивал ее с третьей серией. Ее сравнивали с японскими седанами, которые были более надежны, и с американскими, которые были дешевле.

Мэриэнн Келлер (Maryann Keller), аналитик автомобильной индустрии, заметила в своей книге «Столкновение: GM, Toyota, Volkswagen и спор за власть в 21-м веке» (*Collision: GM, Toyota, Volkswagen and the Race to Own the 21st Century*), что VW упорно демонстрировали сверхъестественное нежелание подстраиваться под требования американских покупателей. «У компании было целое поколение поклонников “Volkswagen”, но она почти ничего не сделала для того, чтобы как-то удержать их. Немцы словно бы не замечали того, что японцы соблазняют американцев высококачественными автомобилями, которые редко ломаются. Продукция, которую VW стал предлагать американцам после ухода “Beetle”, выглядела старой и неуместной»³.

Джон Булкрофт (John Bulcroft), работавший в Porsche-Audi, а также в Volkswagen, говорит, что проблема компании в США может быть сведена к простой самоуверенности. Булкрофт вспоминает, как он однажды побывал в офисе Инглвуд-Клиффс где-то в 1974 году. В тот раз инженеры и менеджеры, приехавшие из Германии, притащили автомобиль «Toyota» в мастерскую при офисе, где обслуживались машины компании, и провели некоторые стандартные сравнительные тесты. Булкрофт заодно отмечает, что большинство отделов и служб, кроме маркетинга, возглавлялись немцами. «Сцена была почти как на карикатуре в *New Yorker*, где люди хлопают себя по бокам и катаются от смеха по полу... это, конечно, преувеличение, но не такое уж и большое, — рассказывает Булкрофт, описывая, как немцы разбирали “Toyota”. — Они уверяли меня, что эти машины потерпят полный провал и что они ужасно плохо сделаны. Они открывали багажник и показывали, что там только грунтовый слой краски. Они уверенно заявляли, что у этой машины нет никакого будущего в США».

Японцы совершенно иначе относились к вопросам качества товара, как говорит Булкрофт, работавший консультантом в области автомобильной индустрии после ухода из VW в 1978 году. «Предположим, что-то в приводном механизме подвывает. Если это обнаруживается в японской машине, вы просто сообщаете им, что покупатели жалуются на вибрацию и подвывание. Тут же появятся 15 инженеров из Toyota, пройдутся по всем машинам, которые смогут найти, выедут в салоны продаж. И немедленно все починят. А если вы скажете то же самое немцам, ответ будет таким: «Вы, глупые американцы, не умеете правильно водить наши машины». И затем немцы заявят, что они все проверили и что там все в порядке. А потом они втихую введут соответствующие изменения и улучшения в конструкцию и устранят проблему, так и не признаваясь в ее былом существовании. Немцы будут винить во всем американских водителей».

Разделенные гибнут

Хотя к началу 1980-х годов ни одна модель Volkswagen уже не соответствовала покупательским ожиданиям, основная проблема заключалась все-таки в «Rabbit». Сложность с этой машиной, по словам директора по маркетингу VW Рэя Кетчледжа (Ray Ketchledge), заключалась в том, что инженеры VW чересчур серьезно отнеслись к требованию построить более продвинутый в техническом смысле автомобиль. «Машина “Rabbit” делалась на высшем технологическом уровне — в отличие от “Beetle”, который был притягателен для своих последователей и покупателей именно благодаря своей простоте и безвременному качеству». «Rabbit» создавался в Германии в слишком стерильной среде. А затем, когда американские менеджеры попытались упростить автомобиль в угоду американскому вкусу, он стал продуктом, который был уже никому не нужен — ни энтузиастам VW, ни тем покупателям машин, которые

все эти годы стороной обходили заднеприводные машины. Из обоих лагерей все же приходили некоторые покупатели — но их было явно недостаточно.

Расстояние в много километров между Инглвуд-Клиффс и производственным комплексом в Детройте только усугубило ситуацию, поскольку люди в Нью-Джерси в результате почти не имели возможности придумать какое-либо разумное решение. Как сообщалось в отчете группы, занимавшейся «Rabbit» в Инглвуд-Клиффс, от 1980 года:

Нет никакого волшебного рецепта... нет никакой простой мерчендайзинговой стратегии или серии телевизионных реклам, которые бы все исправили. Мы подозреваем, что большая часть совершенных нами ошибок совершалась в течение долгого времени, и, следовательно, исправить это в одночасье нельзя.

Дух американской компании упал безнадежно. Тот отчет, в частности, сообщает о «равнодушии и унылых настроениях в нашей организации». «Это было ужасно, — говорил директор по рекламе Джон Слэйвен. — Политика была напряженной, более чем когда-либо — из-за раскола в организации. Было невероятно трудно вести совместные программы или создавать приличную рекламу, когда мы знали, что у нас есть продукт (“Rabbit”), являющийся самым объемным, но у которого столько проблем. Мы чувствовали, что нам надо решить хотя бы часть наших внутренних проблем, прежде чем мы сможем передать покупателям или дилерам более позитивный настрой».

В 1980 году была составлена инструкция для внутреннего использования, где детально перечислялись вопросы, которые надо представить фокусным группам и которые касались проблем с «Rabbit» и затруднений маркетингового отдела⁴:

1. Чем автомобиль «Volkswagen», изготавливаемый в США, отличается от сделанного в Германии?
2. Существует ли принципиальная разница между немецкой и американской инженерной работой в каких-либо товарах? В частности, в автомобилях?
3. Каков рейтинг «Volkswagen», произведенного в США, в терминах: цена; надежность; простота обслуживания?
4. Что бы вы предпочли иметь: «Volkswagen», изготовленный в США, или такую же машину, но сделанную в Германии?
5. Чем американский заводской рабочий отличается от немецкого в терминах: заинтересованность в своей работе; забота о качестве своей работы; приверженность своей компании.
6. Если дело в качестве, более ли вероятно то, что немецкая родительская компания будет сохранять в США лучший уровень качества, чем японская родительская компания?

Вся организация, включая дилеров, недомогала. В 1981 году объем продаж продолжал падать без остановки. Изменения в руководстве маркетингом и продажами (Стюарт Перкинс ушел с поста, его заменил Йэн Андерсон (Ian Anderson)) и надвигающийся переезд сотрудников из Нью-Джерси в Детройт только обострили напряжение; многие просто не хотели перебираться в Детройт. Приходилось с гораздо большими усилиями продавать пенсильванские «Rabbit», а у компании был теперь еще и неработающий завод в Стерлинг-Хейте, где должны были изготавливаться «Jetta», на которых не находилось покупателей.

Застраивший где-то посередине, вестморлендский «Rabbit» не являлся ни немецким автомобилем, ни американским. Его псевдоамериканский стиль и дизайн не включали инновационной немецкой технологии. «Мы перестали быть немецкой машиной, но при этом не вполне стали американской, — говорил Слэйвен. — Получилось нечто среднего рода».

Надеялись, что VW сможет выправить дела с «Rabbit» путем улучшений и изменения цен до того, как в 1985 году будет разработан и подготовлен к серийному производству совершенно новый «Rabbit». Надеялись также, что будут проведены серьезные исследования потребителей, дабы избежать тех же ошибок со следующей моделью. Еще предлагалось, чтобы дизайнеры из Германии и Северной Америки лично подключились к исследованиям и сами услышали то, что говорят о машине покупатели, а не получали вольную интерпретацию из вторых рук. Немецкие

дизайнеры в то время редко выбирались на свет из своей студии. Они имели собственное представление о том, чем VW должен быть для всего мира.

Встречали непонятное сопротивление даже незначительные, но очевидные усовершенствования вроде импорта из Германии кресел из искусственной кожи, которые устанавливались в салонах немецкого «Golf», потому что матерчатые покрытия для кресел, изготавливаемые для завода в Вестморленде, делались из ситца и постоянно критиковались покупателями. Убранство «Rabbit» из Вестморленда было таким же удручающим, как и у машин Большой Тройки — из-за низких стандартов 1980-х. Слэйвен вспоминает, как редактор одного журнала спросил его в 1980 году, можно ли производить VW в США с соблюдением немецких стандартов. «Я не мог отвечать ему откровенно, но знал, что ответ — нет».

Маркетинг требовал «Rabbit» с измененной ценой, двумя дверями, четырьмя скоростями, с карбюратором, а не инжектором, и еще несколькими опциями, которые позволили бы уложиться в \$6000 за машину. Идея заключалась в том, чтобы продать примерно 10 000 таких автомобилей, чтобы привлечь людей в демонстрационные залы.

И все это время внутренние коммуникации в организации находились в надире. Конфиденциальный отчет, представленный отделом маркетинга в 1981 году, сообщал:

Сейчас в Volkswagen of America почти все — от среднего звена менеджеров и ниже — чувствуют, что никто толком не контролирует компанию. Это, в сочетании с впечатлением о наличии двух отдельных компаний — VWoA Englewood Cliffs и Troy, — приводит к растерянности и, до некоторой степени, к чувству безнадежности. Люди, работающие на компанию и от которых мы зависим, полагают, что руководства не видно в это критическое время⁵.

Это было важное замечание.

Маклернон был согласен: «Компанией не могут управлять люди, занимающиеся продажей и маркетингом. У них был другой подход и другая рабочая этика, как мы считали. При разделенности организации работа делалась слишком медленно, так что мы закрыли Инглвуд-Клиффс. При этом мы потеряли 300 человек, и я не думаю, что без них нам стало хуже. Это снизило наши административные расходы и сделало нас более эффективными», — говорил Маклернон.

* * *

Между тем в Вольфсбурге глава Volkswagen AG Тони Шмюкер буйствовал, пытаясь провести диверсификацию компании и заняться, в частности, офисным оборудованием. Шмюкер купил базировавшуюся в Нюремберге (Nuremberg) компанию Triumph Adler, изготавливавшую электронные пишущие машинки. Шмюкер полагал, что покупает не просто перспективную офисную технологию, а знания в области электроники, которые пригодятся при производстве автомобилей в будущем. Подобно тому как завод в Америке создавался для защиты от изменений на валютном рынке, бизнес в области офисного оборудования должен был послужить страховкой в случае падения спроса на автомобили. На приобретения было потрачено более 400 миллионов долларов. Однако, поскольку Шмюкер мог покупать только немецкие компании из-за того, что правительство Германии являлось акционером VW, эти фирмы едва ли были сливками в сфере офисного оборудования.

В июне 1981 года у Шмюкера случился сердечный приступ, и он не появлялся на публике вплоть до автомобильного шоу во Франкфурте в сентябре. В том месяце в VW объявили о потерях за квартал — впервые с 1975 года. Клубились слухи, что Шмюкер после болезни уже не в силах тянуть компанию и пора думать о преемнике. В Vorstand и наблюдательном совете не было согласия относительно кандидатуры, поэтому начались поиски среди чужаков, каким был в свое время и Шмюкер.

К 1981 году «Rabbit» уже не являлся самой продвинутой в мире машиной массового производства, и его шансы добиться преимущества над японцами постоянно уменьшались. Чтобы понять сложности Volkswagen AG, надо вспомнить, что, в отличие от GM или Ford, они не могли положиться на большой рынок у себя на родине. Они должны были продавать продукцию за границу, чтобы получать какие-то деньги. Летом 1981 года Шмюкер сообщил своим людям: «То, что мы вовремя не поняли и не сумели противостоять вызову со стороны японцев, ставит под сомнение способность нашей компании выжить». Он даже не говорил об успехе — он говорил о

выживании.

Подчиняясь политической реальности, Япония добровольно ограничила экспорт своих автомобилей на рынок США. Это означало, что японские компании обратились взглядом к тем растущим рынкам, к которым подбирался и VW, — Латинской Америке, Карибскому региону и Африке. В 1980 году объем продаж японских машин в Латинской Америке вырос на 81%, на Ближнем Востоке — на 44%, в Юго-Восточной Азии — на 40%, а в Африке — на 32%. Обманывая самих себя и полагая, что их продукция технически более продвинута, немецкие руководители рассчитывали на потребительскую лояльность. Однако в том же году были проведены тест-драйвы, и автомобильная пресса вовсе не последовала примеру тех немецких сторонников VW, которые писали хвалебные статьи из чувства национальной гордости. Журналы все чаще отдавали японским автомобилям равные или более высокие места в рейтингах, чем немецким. Институт экономических исследований в Мюнхене сообщал в 1980 году, что недавняя статистика Германского автомобильного клуба показала, что меньше всего проблем с ремонтом возникает с японскими машинами. Все пять японских брэндов заняли верхние строчки списка; на шестое место пробился только Mercedes-Benz.

Растущие проблемы Volkswagen на домашнем рынке усугублялись трудностями в Вольфсбурге, бившими прямо по главным козырям компании. Японцы оказались пионерами в деле «своевременного» производства — системы, когда трейлеры с деталями прибывали к сборочному конвейеру именно тогда, когда они были нужны. Немцы этого сделать не могли, потому что их поставщики были разбросаны по разным местам, а в Японии компании географически располагались компактно. И если уж быть честными, то немецкие рабочие не были столь дисциплинированы, как их японские коллеги. VW не мог также снизить издержки, покупая японские компоненты. Будучи на 40% принадлежащими правительствам Германии и Нижней Саксонии (ситуация на 1980 год), они вынуждены были покупать практически все лишь у немецких компаний, чтобы поддерживать местную экономику. Хотя VW не мог принимать стратегических решений, ориентируясь только на экономические причины, его потребители именно так и поступали. Решение построить второй завод в Стерлинг-Хейте не имело никакого отношения к ожидаемому спросу — только к необходимой доле рынка.

Между тем и в Вольфсбурге кое-что изменилось. Стандарты жизни поднялись даже выше американского уровня. При том, что при восьмичасовом рабочем дне каждый рабочий имел по часу оплачиваемого перерыва, немецкие рабочие по количеству времени, свободного от труда, в пять раз превзошли своих японских коллег, плюс они имели 6 недель оплачиваемого отпуска. В 16:30 офисы в Вольфсбурге пустели. Все больше людей занималось тем, что отсчитывали время, оставшееся до раннего ухода на пенсию, и они получали все большие пенсии и зарплаты. Продуктивность Вольфсбурга находилась под угрозой.

У Volkswagen была хорошая, экономичная и высококачественная машина, которая помогла им пережить 1960-е и 1970-е годы. Автомобиль было дешево производить и покупать. Сейчас же не хватало не только качества — не было и низкой цены. Американцы и японцы догнали немцев по инженерному уровню. Дело даже не в том, что «Dodge Omni» и «Plymouth Horizon» выглядели так же, как и «Rabbit», — VW стал продавать свои двигатели Chrysler, который начал их использовать. В то время как «Beetle» был машиной, которую никто не мог скопировать, «Rabbit» не имел никаких технологических особенностей, которые нельзя было бы быстро перенять.

* * *

В 1981 году Volkswagen of America имел очень маленькую прибыль — \$600 000 на \$3,3 миллиарда продаж. Это было гораздо лучше, чем \$40 миллионов убытков в 1980 году, но значительно хуже, чем прибыль в \$10 миллионов, имевшая место в 1978 году.

В 1982 году Вестморленд не был прибыльным, а Стерлинг-Хейтс пока не работал. Маклернон открыто обвинял спад в индустрии, но дело было не в этом. Машины класса «субкомпакт» продавались хорошо. А вот дела «Rabbit» шли плохо, дела же пикапа, который Маклернон построил на базе платформы «Rabbit», — еще хуже. Исправляя ситуацию, VW снизил цены, чтобы поднять объемы продаж, а летом запустил маркетинговую кампанию, пропагандирующую образы надежности и эффективности — из времен славы «Beetle».

Петер Вайхер (Peter Weiher) прибыл в Соединенные Штаты в 1981 году, чтобы возглавить

продажи и маркетинг VW, и разместился в резиденции в Детройте. Этот шаг уничтожил последнюю надежду на сохранение Инглвуд-Клиффс, особенно учитывая теперешнее стремление Маклернона снизить издержки. Персоналу в Нью-Джерси было предложено перебраться в Детройт, что вызвало недовольство у многих. Джон Слэйвен был среди тех, кто отказался переезжать. «Когда было окончательно объявлено о том, что Инглвуд-Клиффс закрывают, это выглядело логично, потому что компания была ужасно разделена. Но все равно это прозвучало, как последний вздох умирающего медведя. Что-то важное было потеряно. Оставалось лишь плакать».

Чарли Хьюз вспоминает собрание компании в 1982 году, где подвели итоги текущим трудностям VW. После обсуждения проблем с качеством в Вестморленде директор по производству Дик Дауч сказал (в версии Хьюза): «Нашим покупателям придется привыкнуть к нашему новому производственному стандарту!» «Не придется, — ответил Хьюз, только что ставший директором по маркетингу. — Они просто пойдут еще куда-нибудь».

Возвращение к немецким корням

Тони Шмюкер оставил свой пост в 1982 году. В качестве его преемника был завлечен обратно Карл Хан, покинувший компанию в 1973 году, когда его лишили надежд стать председателем. Хан возглавил немецкую компанию по производству шин Continental Gummiwerke, и именно ему эта компания была обязана значительным подъемом.

Вскоре после назначения на пост председателя Хан уволил Маклернона и предложил выходцу из Южной Африки Ноэлю Филипсу (Noel Phillips), занимавшемуся распространением VW в ЮАР, вернуться в Соединенные Штаты, где тот в конце 1970-х возглавлял продажи и маркетинг. Хан был весьма недоволен тем, что Маклернон закрыл созданный Ханом Инглвуд-Клиффс. Он чувствовал, что те руководители, которые правили в Вольфсбурге после Нордхоффа, не вполне понимали, что такое VW. Да и с какой стати им было это понимать? Они ведь пришли извне. А Филипс был знакомым лицом для людей, перебравшихся из Нью-Джерси в Детройт. Южная Африка считалась одним из важных рынков для VW, так что Филипс пользовался доверием и у Vorstand. Он был космополитом и говорил и по-английски, и по-немецки. В целом, он являлся единственным человеком в системе, которому Хан мог доверить такую работу.

Филипс, человек крупного телосложения, носивший дорогие костюмы, столкнулся с массой работы. Производство, маркетинг, отношения с дилерами — все пришло в беспорядок. Первая проблема его, однако, выразилась в том, что его жена, переехавшая с ним в Детройт, страшно возненавидела юго-восточный Мичиган. Вскоре она уехала обратно, оставив Филипса в Америке, и его ожидала перспектива трудиться, вытаскивая компанию, без поддержки семьи. Филипсу предстояло управлять VW, Audi и Porsche, но он поручил брэнд VW целиком Джиму Фуллеру (Jim Fuller), занимавшемуся маркетингом Porsche и Audi, и у брэнда впервые появился единый глава с тех пор, как эти три бизнеса объединились в общую компанию.

Миссия Фуллера заключалась в том, чтобы попытаться вернуть маркетинг на тот уровень, на котором тот находился в лучшие времена. Фуллер был убежден в том, что «Rabbit», несмотря на его невзрачную историю, люди смогут полюбить не меньше, чем «Beetle». Разумеется, он ошибался. Если в маркетинге и есть какая-то аксиома, то она такова: дается только одна попытка. К 1982 году «Rabbit» имел слишком большой багаж негативных впечатлений. Лучшее, что Фуллер мог сделать, — это представить машину более приемлемой и остановить, или хотя бы замедлить, падение объема продаж до того момента, как в 1985 году будет выпущен совершенно новый «Rabbit». Благодаря некоторым заменам «Rabbit» теперь стал стоить меньше, чем «Dodge Omni». Однако главные козыри рынка субкомпактов по-прежнему оставались в руках японцев. Toyota и Honda могли себе позволить при желании снизить цены еще на 25% и по-прежнему получать прибыль.

Американизация всего брэнда Volkswagen, особенно «Rabbit», произошедшая во время руководства Маклернона, должна была быть по возможности устранена. Следовало восстановить имидж VW как европейской машины — так считали Хан и Фуллер. Для этого Хан решил помочь компании в США с помощью нового товара — европейского «GTI». Везде он был хитом еще с

1977 года, но в США пока не поступал.

Как приняли «GTI»? Вот оценка компании, данная журналом *Car & Driver*, где в ноябре 1982 года появилась статья о «GTI»⁶:

Не было причин ожидать подобной машины от VW of America. Автомобили, выпускаемые в сельских районах Пенсильвании, очень далеки от настоящих тевтонских машин. С момента открытия завода в Америке в 1978 году VW несколько подрастерял свой немецкий характер, уступив американскому имиджу. Подвески стали слабыми, сиденья плоскими, словно скамьи, а уровень броскости и яркости подозрительно рос. И если вы хотели машину в истинно немецком стиле, вам надо было выбирать одну из импортных моделей, вроде «Jetta» или «Scirocco». Мы рады объявить о том, что эта эра вроде бы осталась позади.

1982 год оставался трудным для Volkswagen AG, когда они во второй раз за 10 лет теряли деньги. Объем продаж брэнда VW, прибыльного в остальных странах, в Соединенных Штатах упал до ужасной цифры в 71% от результатов 1980 года.

Имидж компании также сильно пошатнулся. В 1982 году Джим Фуллер написал меморандум для использования внутри компании: «Важность VW на рынке Соединенных Штатов в последние несколько лет неуклонно падала. Наши исследования показали, что, помимо снижения объема продаж, среди целевых групп покупателей количество людей, без подсказки вспоминающих брэнд, упало за последние четыре года вдвое». Фуллер отметил, что Datsun и Toyota в области рекламы тратили вдвое больше, чем VW.

Не удивительно, что Хан и Филип рассматривали 1983 год как критический. Они решили, что завод по производству «Jetta» в Стерлинг-Хейте должен быть продан. Филип был подключен к работе в области коммуникации, чтобы стабилизировать обстановку в организации, где назревал раскол с момента назначения Маклернона и перемещения компании в Детройт, и для того, чтобы приободрить махнувших на все рукой дилеров. Стиль Фуллера, однако, оставался отстраненным и холодным, вспоминает Стив Уилхайт. «Он создал для себя особую среду в главном офисе компании», — рассказывает Уилхайт. А между тем Хан начал подыскивать другое пространство для роста и заключил договор с испанским автомобильным производителем Seat, с тем чтобы стать ведущим поставщиком машин в Испании.

Северная Америка должна была подождать. «Мы постепенно пробьемся обратно в Северную Америку», — говорил Хан⁷. Число дилеров уменьшилось с 1200 (в конце 1970-х) до 920, и большинство из них работало также и на другие фирмы. Было трудно смириться с тем фактом, что многие из дилеров стали иметь дело с японскими брэндами, но это, по крайней мере, давало компании возможность оценить ситуацию с конкурентами. Дилеры сообщали о том, что только один из пяти клиентов, уже купивших VW, хотя бы подумывает о покупке очередного VW. В 1983 году Вестморленд стал работать в одну смену. Тот пикап, который создал Маклернон, был снят с производства. Такая же судьба настигла и уже имевшуюся концепцию еще одного грузового автомобиля. А завод в Стерлинг-Хейте Volkswagen продал компании Chrysler.

Завод в Вестморленде был не только неэффективен, он оказался еще и технологически устаревшим едва ли не с того дня, как открылся. По контрасту, один из заводов Chrysler, законченный в том же году, был гораздо больше автоматизирован и производил на 50% больше автомобилей, чем завод в Вестморленде. Безубыточность последнего, по документации VW, обеспечивалась 85% используемых мощностей, а не 50%, которые были приняты у других компаний. Но, несмотря на это, Хан заявил, что готов поддерживать Вестморленд до бесконечности, и собирался снабдить его более современным оборудованием, готовясь к выпуску нового «Rabbit».

А Филип с самого начала рассматривал свою работу как маркетинг машин, а не только их производство. Если бы он смог придумать, как продать их и восстановить престиж VW, завод стал бы производить больше автомобилей и проблема была бы решена. Он обсудил с Фуллером маркетинговую стратегию и дал указание DDB подумать над этим. В 1983 году Фуллер издал меморандум касательно направления в маркетинге:

Volkswagen отличается от других автомобильных компаний, потому что только Volkswagen предлагает особые германские конструкции, бескомпромиссно делая упор на эффективности машины для водителя.

Рой Грэйс, являвшийся тогдашним председателем DDB и создателем многих знаменитых реклам VW в 1960-е годы, так вспоминает о своей встрече с Фуллером, где он показал ряд телевизионных реклам «старых времен», а также развесил на стенах ряд печатных реклам. Идея заключалась в том, чтобы взглянуть на то, чем VW был когда-то, когда все делалось правильно, и задать риторический вопрос, почему компания не может вернуться к прежним ясности и эффективности. «Он разочарованно спросил нас, почему мы не можем снова создавать такие хорошие рекламы, — рассказывал Грэйс. — А я ответил: потому что вы теперь — не та компания, а это — не тот товар».

Чарли Хьюз вспоминает свой первый день в должности директора по маркетингу. Он попросил DDB сделать плакат, который он мог бы повесить в своем офисе. На плакате был логотип VW с подписью «Честная ценность» (*Honest Value*). Когда Хьюз на следующий день вошел в свой офис, кто-то поверх плаката прикрепил другую надпись: «Таковыми мы были раньше. Сейчас — нет. И нам снова надо стать такими, если мы хотим выжить».

В области рекламы творился бардак почти с тех самых пор, как в 1975 году был введен «Rabbit» в качестве основной рыночной модели. Все легендарное строительство брэнда, неожиданная реклама, по которой теперь учили рекламному делу в университетах, — все это было позади. Рекламные объявления конца 1970-х для «Rabbit» и «Scirocco» глупейшим образом являлись продолжением рекламы «Beetle». В них сквозило отчаяние и неуклюжесть. Одна легендарная реклама «Beetle» была вообще прямолинейно переделана для «Rabbit» и гласила: «“Rabbit” — машина, на которой водитель снегоборщика добирается до снегоборщика». «Это было вранье, и мы это знали», — говорит Джон Слэйвен. Ford, Chevrolet и Dodge тоже регулярно использовали свои старые ролики и объявления, которые оказались удачными в прошлом, и обновляли их. Но реклама VW, особенно увековеченная в музеях и учебниках как рекламное совершенство, не могла быть вторично использована для такой неинтересной и бестолковой машины, как «Rabbit». Это было еще одним примером американизации менеджмента VW в США, где работало так много бывших руководителей из Большой Тройки (включая American Motors Corp.). Публиковались оптимистичные рекламные объявления про «Rabbit», которые звучали не слишком-то убедительно для людей, эксплуатирующих эти автомобили. Появлялись объявления в печати, объяснявшие читателям, к примеру, принцип впрыска топлива и педалировавшие тему «немецкая конструкция», которая призвана была стать актуальной формулировкой в 1987 году. Тематические строчки, вроде «Volkswagen снова делает это», «Все остальное — не Volkswagen» и «Это не машина. Это Volkswagen», менялись так же часто, как масляные фильтры в «Rabbit».

Директор по маркетингу, работавший при Фуллере, Рэй Кетчледж вспоминает одно особенно слабое объявление: цыпленок, сидящий на крыше «Rabbit». «Я его ненавидел, — объясняет он. — Это было неправильно. “Rabbit” позиционировался как технологически продвинутая машина, а мы тут сажали ему на крышу цыпленка... Это возможно было проделывать с “Beetle”. Для “Rabbit” это было крайне неуместно. Мы пытались применить мистику “Beetle” к “Rabbit”, а такого делать нельзя. А между тем у нас существовали серьезные проблемы с “технологически продвинутой машиной”, и цыпленок на ее крыше выглядел так, словно мы подставляем под насмешки».

К 1985 году, с новыми «Golf» и «Jetta», Хан серьезно продвигал в США двойную стратегию маркетинга для VW и Audi. Volkswagen продавал Audi в Соединенных Штатах с 1970 года, но в семидесятые годы брэнд поддерживался непостоянно. Теперь же, когда VW ослаб, а прибыли от Audi росли, Хан стал больше вкладывать в франчайзинг. Он начал также обсуждать идею о совместном производстве с Chrysler, что предоставляло ряд возможностей, включая общую машину и переход к Chrysler части мощностей завода в Вестморленде. Заходила даже речь о полном слиянии. Глава Chrysler Ли Якокка (Lee Iacocca) в 1979 году обращался к Конгрессу, прося денег, чтобы удержаться на плаву, и до сих пор их дела шли пока неважно. Хотя Хан заметно улучшил положение компании в Европе, в США все еще оставалось под вопросом. В 1984 году VW в Европе занял третье место после Ford и Fiat. Компания заключила договор о производстве автомобилей в Китае. Несмотря на мизерную на тот момент выгоду, Хан полагал, что Китай окажется полезен в будущем, и шутил, что главное — это вовремя купить Манхэттен у индейцев. Но Вестморленд был трясинной, которую один из журналистов назвал «Вестморлинград» — по аналогии со Сталинградом, который «также попортил немцам немало крови». За период с 1976 по 1984 год завод обошелся компании примерно в миллиард долларов. Хан не хотел закрывать его по

тем же причинам, по которым Шмюкер его построил: он не мог предсказать, каким будет соотношение доллара и марки, и не желал оказываться незащищенным.

Хана сильно расстраивала неспособность американской компании оправиться. В 1985 году «Golf» имел в Европе огромный успех — настолько, что снова зашла речь о том, что VW стал «компанией одной машины». В 1985 году две из трех машин, продаваемых VW по всему миру, были именно «Golf», несмотря на то что компания производила еще четыре модели. А вот в Соединенных Штатах такого успеха не наблюдалось. Продажи новой модели оказались на 8% ниже прошлогоднего объема продаж «Rabbit». Причин было две. Во-первых, изменилось название автомобиля — не «Rabbit», а «Golf», и американцы не сразу привыкли к такой перемене. Во-вторых, этот новый «Golf», будучи значительно усовершенствованным, выглядел почти как «Rabbit». Это создало для VW в США странную маркетинговую обстановку. Поскольку во времена взлета «Beetle» Хан находился на линии фронта — в США, ему было сложно оправдываться. У него не было времени для микроуправления компанией.

Высокий, педантичный и аристократичный, как и большинство из пробившихся в высший эшелон корпорации, Карл Хан был словно рожден для того, чтобы руководить VW, как и Фердинанд Пих, ставший его преемником в 1993 году. Отец Хана был сооснователем Auto Union, откуда вышел бренд Audi. Однако, в отличие от Пиха, Хан являлся финансистом и маркетологом, а не инженером. Он дважды поработал вне компании, сперва — экономистом в Париже, до того, как получил работу у Хайнца Нордхоффа, а второй раз — когда ушел из компании в 1973 году, не получив поста председателя. Тогда сочли, что он слишком молод. Хан женился на американке, и его трое детей родились в Соединенных Штатах. В Вольфсбурге он прославился, в частности, тем, что прокатился по тестовой дорожке VW на модели-реплике старинного мотоцикла, который сотрудники подарили ему на шестидесятилетие. Вырос Карл Хан возле Хемнитца (Chemnitz), в Германии, и дом его находился рядом с тестовым треком для мотоциклов, поэтому там всегда пахло бензином от круглосуточно испытываемых мотоциклов.

Проблемы Volkswagen в США в середине 1980-х вскоре усилились еще и из-за того, что Хан и Шмидт обнаружили новые перспективы для бизнеса в Европе. Это было проще, чем убедить глупых американцев — стоявших в очереди за югославской халтурой «Yugo» — заплатить чуть больше за «Golf» или «Jetta». В Западной Европе у Volkswagen было только 6,8% доли от рынка. Шмидт увидел возможность удвоить это при помощи сильного маркетинга и распределения. Договор с испанской фирмой Seat дал им преимущество в Испании и дополнительные 400 000 продаваемых машин в Западной Европе. 1985 год был хорошим для Хана, увеличив доходы на 140% до 225 миллионов долларов при выручке в более чем 21 миллиард.

А в Соединенных Штатах между тем переоборудование завода в Вестморленде, в Пенсильвании, под производство нового «Golf» улучшило положение с качеством. В исследовании покупательской удовлетворенности за 1985 год, проведенном J. D. Power and Associates, Volkswagen перебрался с двадцать второго места на восьмое. Журнал *Motor Trend* объявил «GTI» «Машиной года», что стало осмысленным и объяснимым выбором. Все принялись хвалить «GTI». «Jetta», плохо показывавшая себя с 1980 года, подала признаки жизни: в 1985 году объем ее продаж увеличился на 120 процентов до 84 000 автомобилей, благодаря усилению доллара, адекватным ценам и хорошим отзывам автомобильной прессы. Дилеры повеселели, поскольку объем в долларах на 25% превышал результаты лучших лет «Beetle». В 1983 году разрыв между ценами VW и японскими составлял 20%. В 1986 году он снизился до 5%.

«Rabbit», собственно, никогда не являлся машиной для неискушенных водителей, в отличие от «Beetle», и компания давно чувствовала, что такая машина ей все-таки нужна. Многие студенты колледжей выбирали неприятные машины нового корейского производителя — Hyundai, а также югославские автомобильчики Yugo. Isuzu и Suzuki также продавали низкокачественные машины для начинающих автолюбителей. У Ford был «Escort». В General Motors вроде бы как не интересовались этим сегментом рынка и ограничивались тем, что закупали машины у Suzuki и Isuzu, а потом наклеивали на них эмблемы «Chevrolet». В 1987 году VW намеревался импортировать новую модель, произведенную в Бразилии, под названием «Fox». Стоил автомобиль менее \$6000, и план заключался в том, чтобы начать с объема продаж в 50 000 штук и дойти до 100 000 «Fox» в год. Джим Фуллер тогда говаривал: «Они возбуждают аппетит и могут подтолкнуть покупать „Volkswagen" всю оставшуюся жизнь».

Выживет ли VW?

В 1987 году счастье изменило Хану, и дела в Соединенных Штатах ухудшились, а вовсе не поправились. Проблемы с поставками задержали приход «Фох» из Бразилии. Модель «Audi 5000» пострадала в США от телепередачи *60 Minutes* на CBS, где раскрыли историю о судебных исках со стороны людей, заявлявших, что их седаны «Audi 5000» теряли управление на больших скоростях. Этот скандал загубил всякое доверие к «Audi 5000», а объяснения компании средствам массовой информации, включая ответы репортеру *60 Minutes* Эду Брэдли (Ed Bradley), звучали ужасно неубедительно. Отзыви машин в тот год обошлись VW в 50 миллионов долларов, и еще больше ушло на усиленную рекламу. Осуществленная огромная скидка до \$5000 была призвана сделать машину привлекательной для тех покупателей, которые могли почуять хороший шанс, потому что никакой реальной проблемы с машинами обнаружено не было. Все устроенные правительством тесты для «Audi 5000» не вскрыли никаких недостатков в конструкции. В Audi America за 16 месяцев сменились 4 вице-президента. Падение Audi было выгодно Acura. Подобно тому как Honda переманила к себе когда-то десятки, если не сотни тысяч разочарованных покупателей Volkswagen, так теперь ее новое подразделение, выпускающее автомобили представительского класса под брэндом Acura, привлекло львиную долю владельцев и потенциальных покупателей Audi. Хан также обнаружил, что в компании провернули серьезное мошенничество, которое обошлось в \$300 миллионов, и это серьезно ударило по прибылям, которые Хан получал в течение предыдущих двух лет. Volkswagen of America в 1986 году был прибыльным, но в 1987-м объем продаж упал до 191 000 автомобилей.

* * *

Джим Фуллер был харизматическим лидером. Прежде чем прийти в VW, он поработал в Ford, Renault, а затем в American Motors. Он руководил группой Porsche-Audi до того, как получить управление всем брэндом в 1982 году. Он смог убедить многих дилеров, подумывавших в середине 1980-х бросить VW, остаться с компанией. Он здорово умел обходиться с людьми — например, приглашал коллег и дилеров к себе в гости, готовил для них ужин. Встречи с дилерами не просто сводились к мартини и бифштексам — иногда он водил их в музей. Он по памяти цитировал им Джона Кеннета Галбрайта (John Kenneth Galbraith). В 1988 году бизнес упал всего до объема продаж в 166 000 машин, но Фуллер ждал 1989 года, когда должны были быть выпущены новые автомобили-хиты: 1) «Corrado», 2) «GTI Rallye» и 3) «Passat».

В середине декабря 1988 года Фуллер и директор по маркетингу Лу Маренго (Lou Marengo), которому было всего 33 года, возвращались из Германии в Соединенные Штаты, когда в «Pan Am Boeing 747», на котором они летели над Локкерби (Lockerbie) в Шотландии, взорвалась бомба, заложенная ливийским террористом.

Компания, и так прошедшая через многое, была потрясена. Фуллера любили как одного из ветеранов Инглвуд-Клиффс, оставшегося в компании. Volkswagen не был силен в США. В отличие от Ford или GM, он там был маленькой и сплоченной семьей, уставшей от битв.

«Джим был духовным лидером и тем самым человеком, который мог провести компанию через эти трудные времена, — говорил директор по паблик рилейшнз Стив Кейес (Steve Keyes). — Организация многое потеряла в тот день».

Чтобы выправить корабль, в Детройт управлять компанией был послан Ганс Хунгерланд (Hans Hungerland), работавший в 1970-е годы в Инглвуд-Клиффс и потом вернувшийся в Volkswagen AG в качестве главы по экспорту. Являвшийся доверенным лицом Хана, Хунгерланд был выбран и за свой американский опыт, и за свой легкий стиль общения, который мог бы приободрить расстроенных сотрудников и дилеров, любивших Фуллера. В течение десятилетия в Volkswagen of America явно правили законы Мерфи*. Гибель Фуллера и Маренго стала фактически последним ударом по и без того упавшему духу.

Volkswagen был первым зарубежным производителем автомобилей, наладившим выпуск своей

* Так называемые «законы Мерфи» — ныне общеупотребительное обозначение забавных закономерностей. Основополагающий принцип «законов Мерфи» состоит в том, что, если какая-нибудь неприятность может случиться, она непременно случается. В русском разговорном языке это явление получило названия «закон бутерброда», «закон подлости» и т. д. — *Прим. ред.*

продукции в США.

Несмотря на затажные проблемы в Вестморленде, компания все же гордилась этим фактом. Но к концу 1987 года завод все же решили закрыть. Хан утверждал, что завод способен продолжать работать бесконечно долго в качестве подстраховки от изменений на валютном рынке, но при наличии проблем на других рынках эти потери стали нестерпимыми. Избыточная мощность, падение спроса по всему миру и крах в 1987 году фондового рынка оказались чрезмерными для завода в Пенсильвании. Модели «Golf» и «Jetta» так и не оправдали возложенных на них ожиданий. До того были постоянные проблемы с «Rabbit» и его низким качеством. Завод с самого начала был сиротой, если говорить о руководстве в Вольфсбурге. Хан унаследовал его от Шмюкера и, следовательно, не испытывал к нему никакой эмоциональной привязанности. Глава брэнда Volkswagen Фуллер был среди тех приверженцев VW из Инглвуд-Клиффс, которые с самого начала находили эту затею сомнительной; они все потратили уйму времени и сил на рекламу и маркетинг «Rabbit» из Вестморленда, страдавшего низким качеством и отсутствием индивидуальности. А вот, между прочим, компания Honda открыла свой первый американский завод в Огайо в 1981 году и никогда не оглядывалась назад.

* * *

Дэйв Хайетт однажды спросил директора по маркетингу VW Вернера Шмидта: «Хан же начинал в США — почему он забыл о нас?» Шмидт ответил: «Он видит в вас испорченного ребенка». Хайетт рассказывает об этом так: «Мы говорили с ним о том, что нам нужно, но по большей части из этого ничего не выходило. И конечно, Билл Янг, имевший определенные достоинства, кое в чем был не столь хорош. Он не годился для собраний Vorstand, потому что открыто говорил то, что думал. Он был недипломатичен. И независим. Он был противоположностью немцев».

Хунгерланду необходим был кто-то, чтобы управлять брэндом VW. Ему нужен был американец, который мог контролировать сотрудников и дилеров в эти трудные времена. Ему также нужен был кто-то, являющийся членом «семьи». Билл Янг ушел из компании в 1982 году, решив не переезжать в Детройт после того, как маркетинговая и производственная компании объединились. Хотя он и любил брэнд и компанию, он успел провести достаточно времени в Детройте, чтобы понять, что совсем не хочет жить там. Янг со своей семьей перебрался в Манхэттен-Бич в Калифорнии, подальше от «Детройтского атлетического клуба», и даже пообещал сыну, что они никогда не уедут из этих мест. Хунгерланд позвонил ему и предложил вернуться, чтобы возглавить брэнд Volkswagen. Янг в то время успешно вел консалтинговую фирму с еще одним выходцем из Volkswagen — Стивом Уилхайтом. Янг все же остался верен любимой компании и своему другу Хунгерланду. Он пообещал, что посвятит этому делу пару лет.

Когда Билл Янг занял свой пост, продукция по-прежнему представляла собой проблему, как и все последние 15 лет. Машины имели вполне приличное качество, но цены были завышены в сравнении с конкурентами. Брэнд VW в ту пору значил уже немного для американского потребителя. «Golf», «Jetta», «GTI» и «Quantum» конкурировали с японскими аналогами, но все же уступали тем в цене и качестве. Кроме того, появилась новая модель, «Corrado», машина спортивного типа, пришедшая на смену «Scirocco». «Eurovan» вообще не рассматривался всерьез, несмотря на рост в целом популярности минивэнов: их продавалось всего пара тысяч в год — только ярым приверженцам VW. Но раз уж Янг ничего не мог поделать с продукцией, он мог наброситься на маркетинг.

Янг принялся ездить по всей стране, посещая и убеждая дилеров. Разумеется, с большинством из них он был знаком еще по прошлым своим годам в компании. Зная, что Вольфсбург не предоставлял ему свободы действий, он старался не сулить лишних обещаний относительно будущего. Янг предпочитал не расхваливать дилерам грядущие модели «Corrado» и «Passat», потому что были причины беспокоиться о том, что они лишь наоборот усугубят текущие проблемы. Весьма сложно продавать машины высокого класса и соответствующей стоимости, когда покупатели отвергают предлагаемые дешевые. Потому ситуация с безнадежными «Golf» и «Jetta» должна была вскоре разрешиться.

Янг быстро отменил рекламную кампанию «Немецкая конструкция», которую вело агентство DDB Needham, получившее такое имя после того, как Doyle Dane Bernbach слилось с другим

агентством, но зато удвоил маркетинговый бюджет. Деньги шли на региональные маркетинговые программы, позволявшие дилерам делать промоушн и приспособленные к конкретным местным особенностям. Устав от скидок за оплату наличными, Янг разработал уникальную финансовую программу, которая, с его точки зрения, должна была оптимально соответствовать мрачной экономической ситуации в Соединенных Штатах. Инфляция продолжалась, экономика все еще была неустойчива после фондового кризиса 1987 года. Янг установил скидки на модели Volkswagen от \$500 до \$2000, но обеспечил то, чтобы эти деньги шли напрямую в кредитную организацию. Почему? Если покупатель платил наличными, то VW выдавал ему сберегательную облигацию США в размере скидки.

«Идея заключалась в том, что возвращение наличных заставляет покупателя думать, что машина не стоит своей базовой цены», — говорил Янг, резко критиковавший систему скидок и возвращения наличных денег.

Янг также заказал в 1989 году у J. D. Power and Associates исследование рыночных преимуществ и слабостей VW. Он хотел, чтобы было проведено независимое исследование того, с чем ему предстоит работать, а также проверить свои собственные предположения. Это также послужило бы ему дополнительным аргументом в Вольфсбурге в деле защиты своего будущего плана выздоровления бизнеса.

Самой большой проблемой, говорилось в отчете Power, являлось отсутствие связи между американскими потребителями и немецкими дизайнерами и инженерами, разрабатывавшими машины. Только-только получив после Фуллера свой пост, Янг еще в 1988 году обнаружил то, что новая модель «Corrado», спортивная машина, стоившая около \$22 000 — самая дорогая из тогдашнего модельного ряда VW, кроме «Vanagon», — прибывала на берега США без стандартной опции CD-плеера. К тому времени компакт-диски уже заменили кассеты, и CD-проигрыватели стали устанавливаться в автомобили вместо магнитофонов. В автомобилях класса «премиум» предлагалась опция CD-плеера, и потребители, покупавшие спортивные машины, привыкли к включению CD-плеера в пакет стандартных опций. Фокус-группы также демонстрировали тот факт, что для молодых и энергичных покупателей, которым, собственно, и предназначался «Corrado», наличие или отсутствие опции CD-плеера могло послужить ключевым моментом, влияющим на принятие решения о покупке. Янг немедленно сообщил об этом в Вольфсбург и был расстроен полученным ответом. Немецкий инженер заявил ему, что нет смысла устанавливать в автомобиль CD-плеер, поскольку все равно качество звучания компакт-диска будет оставаться низким во время движения. Другими словами, выводы Power оказались более чем верны.

Это являлось типичной ситуацией для Вольфсбурга, где работало много людей, редко или вовсе не бывавших в Соединенных Штатах и отказывавшихся ставить в машины держатели для кофейных чашек. «Автомобили существуют для того, чтобы на них *ездить* и *перемещаться* с места на место, а не для того, чтобы *есть*, *пить* и *развлекаться*», — рассуждал типичный инженер VW в 1980-х годах.

Honda к 1989 году стала сущим бедствием для VW. Тогда уже было ясно то, что Honda обгоняет Chrysler и вскоре станет третьим по величине продавцом автомобилей в США после GM и Ford. К тому времени они производили машины в США, а вот VW свой завод пришлось закрыть. Что до маркетинга, то с помощью творческого и талантливой агентства Rubin Postaer & Associates японцы стали духовными преемниками VW. И автомобили, и их рекламы были замечательными. Ветеранам VW эта стратегия казалась до боли знакомой.

Пути Honda и VW наглядно демонстрируют то, что может произойти, когда первая попытка одной компании становится блестящим успехом, а первая продукция другой оказывается бездарным хламом. «Beetle» был функциональной машиной с 1930-х годов, но не появлялся на берегах Соединенных Штатов до 1949 года. Он не достиг реального объема продаж до конца пятидесятых — даже спустя двадцать лет после своего создания на чертежной доске Фердинанда Порше. Именно поэтому «Beetle» так взлетел. Он появился на рынке в то время, когда машины блистали хромом и были чем больше, тем лучше. «Beetle» же затрагивал особую струну в сердцах людей, особенно молодых. Volkswagen так долго жил за счет «Beetle» и его технологии, что компании было очень сложно без потерь выйти за эти рамки.

Первый «Civic» компании Honda, с другой стороны, был ужасен и низкого качества. Автомобиль быстро ржавел и часто ломался. Японцы отреагировали на это стратегией «кайдзен»

(*kaizen*), означавшей постоянное совершенствование — та самая философия, которую исповедовал Нордхофф с 1948 года до своей смерти в 1968-м. Компания серьезно занялась качеством и в итоге обошла VW в Соединенных Штатах. А Volkswagen по скидкам сравнялся с Большой тройкой. Янг считал такой подход губительным. Он ненавидел маркетинг скидок.

В отсутствие Янга DDB объединилось с другим агентством и было куплено Omnicom Communications после ухода в отставку президента Роя Грэйса, который решил основать собственное рекламное агентство. Теперь агентство называлось DDB Needham и базировалось в Трое (Трой), в Мичигане. В основном там работали детройтцы, наточившие зубы в тех агентствах Детройта, которые делали рекламу для Большой тройки. Сейчас фирма Doyle Dane Bernbach испытывала те же проблемы, что и VW в 1982 году. Немногим людям из Нью-Йорка хотелось переезжать в Детройт.

Дилеры снова волновались и обвиняли DDB в отсутствии достаточного количества покупателей. Многие из этих дилеров любили старую рекламу DDB, понимая, какую важную роль та сыграла в процессе пробуждения интереса к брэнду. Но остальные давно уже считали, что в DDB сидит совершенно бестолковый народ, который в половине случаев даже не знает, что должно говориться в рекламе. У любой автомобильной компании есть два рода дилеров: те, кто понимает, что такое реклама и отстраивание брэнда, и те, кому просто-напросто надо что-нибудь продать.

Это слово... отчаяние

Когда Янг получил от Хунгерланда свой пост, он настоял на праве изменить рекламную стратегию и даже вовсе отказаться от услуг DDB, если не сможет добиться от них того, что ему нужно. А нужны ему были великие идеи, и он принял пост, полагая, что отношения с агентством уже отжили свое — по крайней мере, в Соединенных Штатах. Хунгерланд был с ним согласен, хотя и ожидалось трудности с убеждением в этом вопросе директора по глобальному маркетингу доктора Вернера Шмидта и бывшего директора по маркетингу в Америке Петера Вайхера (Peter Weiher), который ныне работал в Вольфсбурге вместе со Шмидтом. Янг объяснил главе DDB Needham Кейту Рейнхарду (Keith Reinhard), что, с его точки зрения, после семи лет скидок VW умер как брэнд. «Я сказал ему, что у них есть всего шесть месяцев на то, чтобы предложить какую-нибудь гениальную идею», — рассказывает Янг.

За пять последующих месяцев они не представили Янгу ничего похожего на шедевр. Янг сообщил Шмидту и Вайхеру о том, что у DDB осталось 30 дней. Ни Шмидт, ни Вайхер не приветствовали возможный отказ от сотрудничества с DDB, который мог иметь нежелательные последствия для компании. Оба они имели глубокие корни в DDB, связанных с VW по всему миру. И Хан также не желал перемен по тем же причинам. Если бы Янгу удалось уволить DDB в Соединенных Штатах, то, возможно, пришлось бы пересматривать рекламную политику компании на всех рынках в мире. Сосредоточившись на бизнесе с DDB и сделав эту связь почти нерушимой, Хан, по крайней мере, хоть рекламу сохранял стабильной. Он слишком верил в то, что реклама Volkswagen должна быть едина для всех рынков, за исключением небольших изменений, учитывающих местную специфику.

И вот, когда для DDB настал решающий день, Петер Вайхер отправился на встречу в Детройт. Если уж DDB предстояло потерять работу, то он хотел лично при этом присутствовать, чтобы попытаться уговорить Янга не торопиться с окончательным приговором или найти хоть какой-то повод позволить агентству еще одну попытку. Янг же был уверен в том, что это его последняя встреча с DDB. Уилхайд, тогдашний менеджер по национальным продажам, тоже присутствовал. И он тоже уже мысленно вынес вердикт DDB.

До того у них уже состоялось примерно полдюжины встреч, где пытались нащупать свежую идею, которая подошла бы Янгу, но каждый следующий раунд оказывался хуже предыдущего. И все же Вайхер и Хан считали, что отказываться от этого агентства не следует. Можно поменять людей. Это всегда было возможно, и это нормальная практика рекламного бизнеса.

Итак, перед Янгом, Уилхайдом, Биллом Гельгота (Bill Gelgota), менеджером по маркетингу, и еще полдюжиной людей из Volkswagen of America выступили Кейт Рейнхард и креативная

команда DDB. И тут случилось неожиданное: Рейнхард представил «*Fahrvergnügen*».

Рейнхард и его команда провели презентацию кампании, построенной вокруг немецкого слова, которого не знал никто из слушателей, даже немец Вайхер. Гельготу, по словам Янга, почти тошнило. Уилхайд был в возмущении. Вайхер сидел тихо и только закатывал глаза. Янг же, к собственному удивлению, вдруг заинтересовался.

Для непосвященных: *Fahrvergnügen* — это немецкое слово, которое копирайтер из DDB нашел, роясь в какой-то немецкой технической книге. Буквально оно переводится как «удовольствие от вождения». Идея Doyle Dane Bernbach состояла в том, чтобы воспользоваться этим необычным, привлекающим всеобщее внимание, словом, с целью объяснить, чем так уникальны автомобили от VW и почему иногда оправдана более высокая цена, чем у американских или японских аналогов.

Рейнхарду и его группе довольно честно объяснили, что да, это сумасшествие. Янг, однако, оставил за собой последнее слово. Во время перерыва он понаблюдал за реакцией своей команды. Те возненавидели эту идею, особенно Уилхайд, и сочли ее оскорбительно плохой. Наконец Янг высказал свое мнение: «Что ж, мы поставили перед агентством невозможную задачу... справиться с бардаком в рамках довольно маленького бюджета. И, клянусь Богом, *Fahrvergnügen* сумеет справиться с бардаком!»

«Дилеры сочтут, что вы сошли с ума», — только и смог сказать тогда Уилхайд Янгу.

Между тем Вайхер, Шмидт, а под конец и Хан были рады тому, что DDB одолело Янга. По словам Янга и Уилхайта, немцы были ошарашены тем, что Янг согласился на *эту* кампанию, учитывая то, как он был непримиримо настроен и как заметно стремился избавиться от DDB.

Янг купил идею и теперь ничего не собирался оставить случайности. Компания и дилеры должны были обеими руками ухватиться за эту идею. В течение шести месяцев VW и DDB готовили концепции рекламы (для телевидения, печати, билбордов, журналов, газет) и мерчендайзинговые материалы для дилеров (вывески, чашки и брошюры). «Я не хотел ничего оставлять на волю судьбы, — рассказывал Янг. — Мы годами использовали скидки и губили брэнд. Люди, приходя к дилерам, спрашивали только об одном — какая предлагается скидка. Я решил прекратить это. Идея *Fahrvergnügen* казалась способом для продавца втянуть покупателя в разговор, чтобы тот спросил еще о чем-нибудь, кроме цены. А ответ дилера должен был быть таким: «Не могу объяснить. Просто нужно попробовать поводить машину, чтобы понять». Это не всем бы подошло, но сама смена характера разговора могла нам помочь.

Янгу дилеры верили, верил и Уилхайд. Последний, впрочем, друживший с Янгом и последовавший за ним в Детройт, ненавидел новую рекламу. Он считал ее вопиюще глупой. «Она была чем-то исключительным, — говорит Уилхайд, все еще остающийся близким другом Янга. — Она не была связана ни с какими реальными атрибутами брэнда, которые создавал Volkswagen. Она была искусственной».

Естественно, что Янгу требовалась стопроцентная поддержка со стороны издерганных дилеров, чтобы те захотели продвигать идею дальше. Однажды Янг вызвал Уилхайта в свой офис, где делались рекламные материалы. Оставалось несколько дней до собрания дилеров, где должна была состояться презентация кампании. Янг закурил сигару, сделал лицо «старшего брата», обнял Уилхайта и попросил его поддержки для *Fahrvergnügen* перед дилерами. Уилхайд с неохотой согласился. Он знал, что Янгу был нужен шанс вывернуться и что он заслуживал этого шанса.

Volkswagen уже имел опыт неудачных слоганов и кампаний, и все они основывались на самоубийственной стратегии скидок. Янг вложил все деньги в новую идею. «Мы отменили скидки и никогда — по крайней мере, при мне — к ним не возвращались, — рассказывает Янг. — Я всегда считал это одним из лучших своих решений. В DDB сделали ролик, где дилерам и средствам массовой информации объяснялось происхождение и смысл слова *Fahrvergnügen*. Рекламный клип для телевидения стоимостью миллион долларов сочетал приемы кино и анимации, что в ту пору было уникальным для рекламного бизнеса. В качестве саундтрека выбрали музыку в стиле европейский техно-рок, которая слегка напоминала людям шведский ансамбль «ABBA». В радиорекламе под музыку повторялись слова: «Это слово... Это слово... Faаааahrveeeeergnuuuuigen... Это слово.... Это слово...». Реклама была словно написана психологами, а не композитором — она призвана была засесть в голове слушателя.

В тот день, когда была начата кампания *Fahrvergnügen*, Карл Хан завтракал в Нью-Йорке

вместе с Янгом. В то утро журналист *New York Times* Рэнделл Ротенберг (Randall Rothenberg) посвятил этой кампании свою колонку. А предыдущим вечером популярный телеведущий Джонни Карсон (Johnny Carson) тоже говорил о ней в своем монологе. Никто за последние двадцать лет не говорил так о рекламе VW. Как вспоминает Янг, Хан был впечатлен, удивлен и растерян. Ведь и ему эта идея казалась бредовой.

Янг говорит, что DDB заслуживало шанса спасти бизнес в Соединенных Штатах. Он испытывал к этому агентству неприязни. Он допускает — и с этим соглашается давний сотрудник VW Дэйв Хайетт, — что Volkswagen of America был плохим клиентом, который, казалось, со времен запуска «Rabbit» в 1975 году постоянно находился в состоянии переходного периода. «Когда объем продаж падает с пятисот тысяч машин в год до ста тысяч, весь мир меняется, — объясняет Янг. — Мне случалось слышать, что, мол, DDB полезли в ад, когда перебрались вместе с нами в Детройт... Правда же заключается в том, что, когда Volkswagen переехал в Детройт, все полетело в преисподнюю».

В течение шести месяцев после запуска *Fahrvergniigen* все показатели VW выросли: реакция на рекламу, эффект от паблик рилейшнз в телешоу и в газетах, рейтинги удовлетворенности покупателей по версии J. D. Power and Associates. «Люди всерьез стали думать, что у нас после этого улучшилось качество — а это, конечно, было ерундой. Это было нехорошо», — говорил Янг.

Уилхайд считал, что кампания сделала нечто противоположное тому, в чем нуждался VW, и отражала совсем не то, чем являлся брэнд. «Она была любопытна, но не притягивала, — объяснял Уилхайд. — Она была иностранной. Хотя дизайн и технические характеристики машин были немецкими, брэнд оставался абсолютно американским, словно какой-нибудь яблочный пирог. *Fahrvergniigen* выглядело холодным и отстраненным, что, конечно, было очень в немецком стиле. Но это не годилось нам и брэнду. Когда покупатели находят нечто исключительным, они отходят от этого или смеются над этим. Дилеры решили, что мы просто впали в отчаяние. К тому моменту единственной причиной того, что мы все еще оставались в бизнесе, были личные отношения между ключевыми людьми из Volkswagen, вроде Билла и меня, и дилерами. Последние спасали нас больше, чем мы сами. Затраты на рекламу увеличили уровень осведомленности о брэнде. Но все ключевые показатели — оценки атрибутов брэнда (brand attribute measurements), готовность потребителей к покупке (brand consideration), объем продаж, — все показатели здоровья и жизнеспособности брэнда оставались плохими. Кампания ясно продемонстрировала разницу между «осведомленностью» (awareness) и «важностью» (relevance). Люди знали о нас, но мы не были важны, существенны для них. А если вы хотите, чтобы человек заплатил за товар не \$12 000, а \$25 000, вам стоит предложить более существенные аргументы».

Оценка Уилхайта была в целом верной, плюс VW еще и пострадал от задержки с поступлением на рынок новых «Golf» и «Jetta». В 1990 году продажи упали до 136 тысяч машин со 169 тысяч в 1988-м. В январе 1991 года у директора по маркетингу Дэйва Шембри (Dave Schembri) родилась идея. Экономика в ту пору находилась на спаде. Шла война в Персидском заливе. Доверие потребителей было мертво, объем продаж низок. Новые «Jetta» и «Golf» не производились. У VW был только новый «Passat», который пресса приняла хорошо, плюс «Cabrio» и «Eurovan».

По результатам исследований потребительского поведения Шембри обнаружил то, что люди не покупали новые машины, в основном, потому что боялись завязнуть в долгах, если потеряют работу. Шембри предложил Янгу: что, если мы дадим им гарантию выплаты займов в случае увольнения сроком на год? Никто до сих пор не делал ничего подобного, — рассуждал Шембри. Янгу это понравилось — он ведь, в конце концов, одобрил *Fahrvergniigen*. Он согласился и стал думать о том, как именно это можно сделать. Volkswagen должен был купить страховой полис у Lloyds of London, гарантирующий спасение Volkswagen от краха, если вдруг абсолютно все покупатели VW будут уволены через 6 месяцев. Шембри договорился с DDB и решил объявить об этой акции во время выступления президента Буша, когда все будут смотреть новости о войне в Персидском заливе. Volkswagen купил эфирное время на всех телеканалах, и объявление должно было появиться везде, между речью президента и ответом демократов.

«Мы хотим прервать это выступление важным сообщением от Volkswagen» ... — начиналась реклама.

На следующий день поступили звонки от всех крупных газет страны, а также большинства крупных телеканалов и многих локальных телевизионных станций. Объявление было замечено

еще больше, чем запуск *Fahrvergnügen*. Шембри, один из самых больших энтузиастов и ярких личностей в индустрии, был в восторге от того, что идея сработала. Позвонили с телевизионных шоу, и Шембри полетел в Нью-Йорк, чтобы появиться на национальном телевидении и рассказать об акции. Единственные, кто не выиграл от нового хода, — это «Golf» и «Jetta».

В течение двух последующих недель это дало прибавление к объему примерно на \$80 миллионов, а посещаемость автосалонов повысилась на 30 процентов.

Все это было хорошо, но длилось недолго. Ожидая новых «Golf» и «Jetta», Шембри и Джон Слэйвен, который консультировал компанию, загорелись новой идеей, способной помочь маркетингу. На кабельном телевидении тогда вошли в моду информационно-коммерческие передачи. Любая компания могла недорого купить 30 минут эфира и показывать, что пожелает. В основном этим пользовались производители кухонной техники и всяких разных программ по саморазвитию. Слэйвен и Шембри, однако, посчитали, что история Volkswagen прекрасно подойдет для тридцатиминутной программы. Начать следовало с дизайна «Beetle» и Фердинанда Порше, потом рассказать о 1940- 1950-х годах, о Бене Поне и Уилле ван де Кампе, рекламе и контркультуре 1960-х, о «Microbus» и «Karmann Ghia». Слэйвен написал сценарий и пригласил для передачи актера Тома Скерритта (Tom Skerritt). Он также заманил в передачу феминистку Глорию Стейнем, чтобы та рассказала о том, как VW стал первой автомобильной фирмой, давшей свою рекламу в ее журнале *Ms.* в начале 1970-х, и что им не пришлось изменять никаких своих объявлений, чтобы соответствовать направленности журнала. Стейнем никогда раньше не одобряла публично каких-либо товаров. В отличие от любой другой автомобильной компании, реклама VW могла пройти где угодно, потому что была честной, и она помнила то, как VW публиковал свои объявления, а многим другим фирмам было отказано в размещении своей рекламы в ее журнале.

Передача была готова к эфиру в конце 1991 года, когда в качестве главы брэнда VW был поставлен Том Шейвер (Tom Shaver). Он пришел из компании Saturn. Передача не являлась его проектом, и ему не нравилась, так что она прошла на кабельном телевидении всего пару раз. Как только Шейвер занял свой пост, кампания *Fahrvergnügen* также повисла, поскольку неутешительный прогноз Уилхайта в отношении нее оказался верен. Общая оценка брэнда показала то, что кампания *Fahrvergnügen* поначалу возбудила потребительский интерес и увеличила уровень осведомленности о брэнде, однако не послужила катализатором для обращений со стороны покупателей, на что надеялся Янг. Еще одним просчетом стало и то, что «Golf III» и «Jetta III» задержались с появлением на рынке из-за процесса доработки, поскольку неожиданно пришлось учесть такие требования безопасности, как воздушные подушки и ABS, которые в конструкции изначально не планировались, но без которых не удалось обойтись в серийной версии, поскольку правительство установило новые стандарты безопасности.

Fahrvergnügen погиб так же, как и кипа других таглайнов и слоганов, появившихся в 1980-х годах. Мог ли брэнд — и компания — упасть еще ниже?

6. Немецкий пациент

В 1991 году Билл Янг стал президентом VW в Соединенных Штатах, занимаясь и VW, и Audi. Его предшественник Ганс Хунгерланд вернулся в Германию. Audi не подавал никаких признаков оживания. В VW можно было хотя бы возлагать определенные надежды на запуск новых моделей «Golf» и «Jetta». Новый и улучшенный класс А (международное кодовое название для платформы, общей для обеих моделей) должен был привлечь новых покупателей, которые не заинтересовались предыдущей версией машины из-за ее низкого качества и незначительных достоинств. Однако надежды пока было мало. Поскольку завод в Вестморленде был закрыт, «Jetta» и «Golf» поступали в Соединенные Штаты из Германии. Новые автомобили должны были приходиться в США с завода в Мексике, в Пуэбла (Puebla), который изготавливал примерно 80 000 «Beetle» оригинального «Типа 1» для мексиканского рынка. Продажи Volkswagen в 1991 году составили всего 91 700 машин — это был первый год с 1950-го, когда компания продала менее 100 тысяч автомобилей. «Jetta» и «Golf», прежде производившиеся в Пенсильвании, были низкого качества, а те, что теперь прибывали из Германии, являлись лишь немногим лучше. Так, системы кондиционирования и электрические системы были ненадежны. Аудиосистема также оставляла желать лучшего. Подборку цветов словно делал слепой. «Volkswagen» теперь покупали только упрямые поклонники фирмы, которые все равно покупали бы машины, даже если бы те прибывали в упаковках и должны были собираться прямо на дороге.

Когда Билл Янг стал президентом, он разглядел катастрофу, назревающую в Мексике. До запуска новых «Golf III» и «Jetta III» на заводе в Пуэбла собирали исключительно «Beetle». В Мексику из Германии прибывали детали, из которых по схеме собирались автомобили — это было лишь сборочное, а не полноценное производство. Завод в Пуэбла не занимался самостоятельными закупками. Если что-то и закупалось, то лишь из-за региональных особенностей — например, обивка или бамперы, которые дешевле было покупать у местного производителя. Новые «Golf» и «Jetta» были совершенно иным делом. Их сборка требовала того, чтобы завод в Пуэбла превратился в производство полного цикла, вроде прежнего завода в Вестморленде. Проблема заключалась в том, что никто в Вольфсбурге не позаботился о подготовке сотрудников к новой и сложной задаче производства машин целиком. Никто на заводе не знал, как заказывать весь ассортимент необходимых частей. В Пуэбла не существовало никакой системы производства автомобилей по заказу или на основе рыночных прогнозов. В середине 1992 года Янг отправился в Мехико и, к своему неудовольствию, обнаружил там около 450 грузовых контейнеров с деталями, которых хватило бы для сборки не менее 100 000 машин. Все это было просто свалено во дворе.

«Это был кошмар», — вспоминает Янг. В начале работы завода в Вестморленде он регулярно имел дело с производством и поэтому кое-что знал об управлении заводом и о том, как строятся машины. Но он также понимал то, что в Пуэбла ни за что не смогут делать автомобили, соответствующие хотя бы стандартам качества «Yugo», не говоря уж о VW. Янг сам себя назначил директором по качеству в Северной Америке. Это означало, что никакие машины из Пуэбла не могли поступить в продажу без его визы.

«Volkswagen тогда еле-еле держался в США, — рассказывает Янг. — Я чувствовал, что, если мы начнем выбрасывать на рынок эти машины, у нас просто не останется компании — “Fox” уходил с рынка, так что, “Golf” и “Jetta” оставались нашей надеждой. Но качество было столь плохим, что слух распространился бы мгновенно, и даже ярые приверженцы перестали бы покупать наши машины. А было совершенно ясным то, что если Volkswagen уйдет из Америки, то за ним последует и Audi тоже. К этому явно все шло».

Первое, что сделал Янг, — взял на работу 25 отставных инженеров из Volkswagen of America и прислал их в Мексику. Эти опытные люди стали контролировать производство автомобилей из

тех контейнеров с деталями. И если они находили в собранной машине 25 явных дефектов, она безжалостно отвергалась. Отвергнутыми оказались все машины. Эти старые инженеры не работали с компьютерами. Они пользовались блокнотами и карандашами и пытались разобраться в инвентаре, чтобы понять, каких частей не хватает. Все это было словно новый 1945 год в Вольфсбурге. Неудивительно и то, что возникли глубокие разногласия между Янгом и главой Volkswagen of Mexico, который настаивал на том, чтобы Янг прилетал в Мексику раз в несколько недель или в месяц, чтобы восстанавливать производственную линию. Янг рассчитывал, что решение проблемы займет недели, ну, может — месяц, и тогда можно будет выпускать в Пуэбла новые автомобили. Это заняло больше года. «Я ожидал улучшений в качестве, но оно становилось только хуже», — вспоминает Янг.

К северу же от границы продолжались проблемы у дилеров, имевших дело с «Passat», «GTI», «Cabrio» и «Vanagon», импортируемыми из Германии. «Golf» и «Jetta» были массовыми машинами, которые только и привлекали людей в автосалоны. Без них, и Янг это понимал, продажи упадут до того уровня, когда многие дилеры просто откажутся от франшизы. Многие так и поступили. К тому времени большинство уже занималось не только Volkswagen, но и Mazda, Honda или даже местной продукцией типа Buick. Для многих дилеров VW просто не окупал занимаемого им пространства.

Янг достаточно долго проработал в VW, чтобы понять, что тут надо делать. Хотя Volkswagen была сложной по структуре, глобальной компанией, она могла работать и в весьма небрежном режиме. Так же обстояло дело и с ежемесячными собраниями управляющего совета в Вольфсбурге, известного как Vorstand. Весной 1992 года Янг отправился на заседание Vorstand, намереваясь получить его одобрение для беспрецедентного плана: основываясь на продажах прошлого года, выплатить дилерам по \$1000 за каждую машину, которую те не получили с завода в Пуэбла. Если дилер продал в прошлом году 500 автомобилей «Jetta» и «Golf», ему выписывался чек на \$500 000, чтобы он оставался в бизнесе. Поскольку не было «Golf» и «Jetta», которые можно было рекламировать, Янг собирался использовать деньги из маркетингового бюджета.

Янг предполагал, что на субсидии дилерам понадобится около 80 миллионов долларов. Он включил свое предложение в папку с документами, где указывалась текущая повестка дня для собрания Vorstand. Обычно она была около 10 сантиметров толщиной и «полна всякой мути», по словам Янга, так что немногие члены совета брались всерьез за ее чтение. Заседания совета директоров VW в конце 1980-х — начале 1990-х годов не могли считаться хорошо организованным мероприятием. Присутствовали двенадцать членов совета плюс 4-5 секретарей и переводчиков. Были также курьеры для каждого из членов совета, как на сессиях Конгресса или ООН. Предложение Янга выделить субсидии дилерам было продиктовано его представлениями о честной игре. Но также и страхом. Он знал, что Volkswagen AG никогда не поймет его план, а также юридическую сторону дела. Поскольку VW являлся также и банкиром для своих дилеров, не только поставляя им машины, но и ведя их бухгалтерию, компания подпадала под некоторые хитрые американские законы. Поскольку VW не смог предоставить дилерам автомобили, тем самым нарушив условия контракта, по законам США компании можно было предъявить иск, по которому ей пришлось бы компенсировать дилерам потери в тройном размере. Тогда, по окончании дела, пришлось бы отдать уже не \$80 миллионов, как предлагал Янг, а \$240 миллионов.

Янг выбрал нужный момент для голосования по своему предложению и провел последнее, не привлекая к идее особого внимания. Предложение было сформулировано таким образом, что камуфлировало истинные намерения. Янг получил одобрение. Прикрытие было обеспечено. Янг вернулся в Оберн-Хиллз (Auburn Hills), в Мичиган, в главный офис, и принялся выписывать чеки дилерам. Через два с половиной месяца после начала программы глава по продажам и маркетингу в Volkswagen AG Вернер Шмидт позвонил Янгу и минут десять орал на него, утверждая, что эта программа «приведет компанию к банкротству!». Шмидт опасался создания прецедента, когда любые будущие задержки с товаром будут требовать выплат дилерам на основе количества машин, которое они не продали. Янг спокойно выслушал все это, выразил свое удивление недоверчивостью Шмидта и напомнил ему, что тот сам голосовал за этот план на заседании совета. Шмидт молча бросил трубку.

Возникло странное непонимание между Volkswagen of America и Volkswagen AG относительно проблем с качеством, от которых страдал VW в конце 1980-х — начале 1990-х годов. Хотя

ключевые характеристики автомобилей всегда оставались первоклассными, а приводная система работала безупречно, у компании долго были проблемы с такими сравнительно простыми вещами, как стеклоподъемники, люки на крыше, аудиосистемы и стеклоочистители. Руководители Volkswagen of America жаловались в Вольфсбург, но в Вольфсбурге только ругали американцев. Некоторые руководители Volkswagen AG, по словам Стива Уилхайта, доходили до того, что обвиняли американцев в подделке требований гарантийного ремонта. «Они подозревали, что если дилер пять раз производит замену стеклоподъемников в одной и той же машине, то он пытается обмануть фирму, — говорил Уилхайт. — Но дело заключалось в том, что отдельные части были столь плохи, что приходилось не менее пяти раз их менять, чтобы подобрать нормально работающую».

Уилхайт, менеджер по национальным продажам в начале 1990 годов, когда качество было наихудшим, рассказывает о том, как ему приходилось выслушивать германских руководителей, которые утверждали, что проблема не в низком качестве, а в том, что продавцы не испытывали уверенности в качестве продукта и таким образом сами провоцировали проблемы. «Звучит глупо, да это и была глупость», — говорит Уилхайт.

Немногим лучше обстояли дела и с Audi, хотя с 1988 года немецкая часть брэнда была под управлением Пиха. В 1991 году, вспоминает Билл Янг, он обнаружил требования гарантийных ремонтов Audi на 100 миллионов долларов, которые не были выплачены Audi AG компании Volkswagen of America. Это были серийные заявки на гарантийный ремонт, производимый дилерами, которым платила Volkswagen of America, хотя это находилось в зоне ответственности Audi в США. По идее, после того как Volkswagen of America выплачивала деньги дилерам, Audi AG должен был возмещать эти деньги Volkswagen of America. Вот только компания этого не делала уже некоторое время. Янг отправился в Германию разбираться с представителями Audi, поскольку деньги были указаны в отчете о прибылях и убытках, который он только что унаследовал от своего друга Ганса Хунгерланда. Янг вспоминал, как тогдашний контролер Audi читал ему лекцию о том, что проблема с Audi в Соединенных Штатах заключается не в низком качестве, а в недостаточном количестве эксклюзивных пунктов Audi. «Такая была у них психологическая установка, — говорил Янг. — Виноваты все кругом, а с продуктом все нормально».

Между тем в 1992 году в Германии Даниэль Гедеверт (Daniel Goeudevert), заместитель председателя совета директоров и второй человек в компании после доктора Хана, объявил наконец о том, что первый по значению производитель автомобилей находится в «кризисной ситуации» и еле удерживается на доходном уровне — несмотря на то, что по миру продавалось 3,5 миллиона легковых машин и грузовиков. Это не слишком-то удивило следивших за делами Volkswagen. Себестоимость производства в Volkswagen была на 15-25% выше, чем у любого другого автопроизводителя, частично — из-за множества немецких рабочих, которых компания не могла уволить, когда дела пошли хуже. Японцы пробирались в прежние твердыни VW, в США компания терпела катастрофу. Но у компании все же была наличность. Кроме того, как это всегда бывает, никто за пределами компании не знал толком, какова на самом деле чистая прибыль или сколько уходит в таинственные резервные фонды. Немецкие корпоративные методы учета сделали отслеживание дел таких компаний сложным даже для аналитиков с Уолл-Стрит. Самым тревожным, хотя и своевременным (если учесть решение Янга не принимать машины с завода в Пуэбла), стало недавнее публичное признание Гедеверта того, что качество продукции «ухудшилось».

Из-за отказа Билла Янга пропускать в США низкокачественные «Jetta» и «Golf» продажи резко упали до 49 533 автомобилей в год. Многие журналисты писали, что VW может уйти из Соединенных Штатов, потому что объем продаж резко уменьшается, а у Audi не видно никаких перспектив.

Пристрелить агентство?

В то время как некоторые сотрудники Volkswagen of America пресытились всеприсущим характером DDB, многие дилеры VW уже открыто ненавидели это агентство. Требования увольнения DDB стали постоянной темой на съездах дилеров VW. На остальных рынках рекламы

от Doyle Dane Bernbach еще считались эффективными; они даже завоевывали многочисленные международные награды за креативный подход. Но в Соединенных Штатах творчество страдало не меньше, чем механическая часть VW. Прежнее агентство DDB, создавшее в 1960-х годах бессмертную рекламу VW, в 1985 году было куплено Omnicom Communications, огромной холдинговой компанией рекламных агентств, и слилось с другим агентством — Needham Harper Steers. В результате слияния агентство стало называться DDB Needham. Doyle Dane Bernbach Needham делало рекламу VW и Audi по всему миру еще с тех времен, когда Карл Хан дал агентству заказ в 1959 году. Реклама оказалась столь удачной, что DDB открыло офисы повсюду, где это было нужно VW, — в Германии, Франции, Австралии, Южной Африке, Бразилии и других странах. Вернер Шмидт, заведовавший в VW продажами и маркетингом, имел глубокие отношения с DDB и находил правильным наличие единого глобального рекламного ресурса, чтобы коммуникация брэнда была постоянной величиной для всех рынков. Чем больше заказов VW давал DDB по всему миру, тем дешевле стоили услуги агентства. В DDB за работу с VW отвечал Джон Бернбах (John Bernbach), сын легендарного рекламиста Билла Бернбаха. Его отношения с Карлом Ханом и руководителями VW в Германии были важны для того, чтобы поддерживать бизнес.

Однако по мере того, как постепенно проявлялась ситуация с положением VW в США, менялись и отношения между рекламным агентством и его клиентом. К 1992 году председатель DDB Кейт Рейнхард был не менее важен, чем Бернбах, и он пытался сохранить контакт с бизнесом в США, несмотря на то что управлял глобальной компанией. Когда в Германии Хана на посту сменил Фердинанд Пих, Рейнхард вывел Бернбаха из бизнеса с VW и нашел другого человека, Энди Берлина (Andy Berlin), чтобы тот поддерживал дело в США. Берлин, глава нью-йоркского офиса DDB, пришел из Goodby, Berlin, Silverstein из Сан-Франциско — основанного им агентства, считавшегося одной из лучших творческих мастерских страны. Берлин и его партнеры были куплены Omnicom, как и DDB. В 1980-х годах это казалось самым надежным способом для руководства агентств пожинать плоды с бизнеса, который они начали.

Мускулистый и бородатый Берлин был настоящим горожанином и в некотором роде интеллектуалом; он считался одним из лучших стратегических мыслителей в рекламном бизнесе. Он являлся также прирожденным лидером. К сожалению, он также был полон противоположностей. Некоторые считали, что после Билла Бернбаха он — лучший руководитель. Другие, однако, немедленно его невзлюбили. Глава Omnicom Брюс Кроуфорд (Bruce Crawford) пригласил Берлина в DDB выправить ситуацию в пришедшем в беспорядок и политически разделенном нью-йоркском офисе. Кроуфорд представил Берлина председателю DDB Рейнхарду как человека, который может привести гармонию в ссорящиеся феоды Нью-Йорка. К несчастью, Берлин показал себя плохим политиком. Он плохо переносил дураков. Однако многие из тех дураков, которых он пытался придавить, имели прочные связи с крупными клиентами. В рекламном деле люди, имеющие крупные контракты, подобны львицам, защищающим своих детенышей. Влияние в агентстве напрямую зависит от ваших связей с клиентом. Джон Бернбах, к примеру, имел прекрасные отношения с VW, пока там управлял Карл Хан. Как только Хан ушел, Бернбах стал расходным материалом. Клиенты очень зависели от эффективных рекламистов. Часто наиболее влиятельной персоной в агентстве является не человек вроде Берлина. Президенты агентств приходят и уходят с отливом, особенно если они изначально явились со стороны и не имели для себя защиты в виде щедрых клиентов, ценящих их уникальный вклад. Такие рекламисты, как Бернбах, могут «сидеть» на одном клиенте десятилетиями. Когда такой клиент уходит к другому агентству, то зачастую рекламист уходит вместе с ним.

* * *

В начале 1993 года из Мексики снова не поступило никаких «Jetta» или «Golf», и дилеры VW начали голодать. Осенью 1992 года Билл Янг нанял Тома Шейвера (Tom Shaver) из General Motors' Saturn Corporation, чтобы тот занялся брэндом VW. Оказавшись в VW, Шейвер попытался сориентироваться в обстановке, особенно в путанице с рекламой. Дилеры, издерганные отсутствием товара и постоянным потоком бестолковой рекламы, требовали скальпа DDB. Однако Шейвер не хотел, чтобы его первым шагом стало значительное разрушение традиционной рекламной системы. Он также не желал становиться тем, кто отменит тридцатипятилетний контракт, который

породил одни из самых запомнившихся реклам в истории. Словом, Шейвер колебался, хотя последнее хорошее рекламное объявление для VW было выпущено лет 20 тому назад.

Часть сомнений Шейвера была связана с тем фактом, что ему вообще-то нравился Энди Берлин. Шейвер видел в Берлине харизматичного интеллектуала из Калифорнии, с командой молодых реформаторов готового взяться за Volkswagen. И приязнь была взаимной: Берлин рассматривал Шейвера как человека, в которого можно верить и который может улучшить отношения между DDB и VW.

Volkswagen все еще использовал рекламу *Fahrvergnügen*. В 1989 году кампания *Fahrvergnügen* увеличила осведомленность потребителей о брэнде и привлекла-таки людей в автосалоны, однако продолжительного эффекта на ситуацию не оказала. Реклама была выполнена не слишком интересно, а проблемы с продукцией пересилили идею. Появилась даже шутка, что слово *Fahrvergnügen* означает «удовольствие от пригона машины в ремонтную мастерскую и получения взамен машины от Mazda». К тому времени это было столь же актуально, как «Beetle» с проржавевшим полом.

Шейвер одобрил рекламную кампанию, которую подготовил детройтский офис DDB осенью 1992 года. Это была красиво сфотографированная продукция VW, фоном звучала музыка ирландской группы «Clannad». Как и *Fahrvergnügen*, кампания поначалу привлекла много внимания. Однако Тони Райт (Tony Wright), главный стратег по работе с VW после перехода власти к Берлину, отмечал, что рекламы никак не помогали брэнду. «На кампанию “Clannad” было приятно смотреть, но она ничего не объясняла потребителям, почему за “VW” надо платить больше, чем за “Toyota” или “Mazda”».

Чтобы растопить лед напряжения и создать какую-то сработанность между командами — своей и Шейвера, Берлин в январе 1993 года организовал совместную морскую прогулку. У Берлина была яхта (которая прежде принадлежала основателю McDonald’s Рэю Кроку (Ray Kroc)); ее он и предложил в качестве места встречи. В этом круизе группа должна была сблизиться в неформальной обстановке перед тем, как приступить к разработке плана новой рекламной кампании. Берлин пригласил Тони Райта, Шейвера, директора по маркетингу в VW Дэйва Шембри и директора по рекламе Грега Стайна (Greg Stein). На борту также находились Майк Роджерс (Mike Rogers) и Грег Стаффен (Greg Staffen), сотрудники DDB, которых Берлин назначил для работы с VW. Они взяли с собой видеозаписи с рекламой VW, используемой в мире, и Берлин сказал своим людям, чтобы те представили клиентам свои идеи к запуску новых моделей «Golf» и «Jetta». Прикрепив на запястья браслеты от морской болезни, компания отправилась в восьмидесяти-мильный круиз.

Далеко они не ушли. Начался шторм, и судно стало сильно качать. Часы упали с полки прямо на Стаффена. Нос судна хлопал по воде при каждой волне, пока Шейвер со Стайном смотрели видеозапись. Шембри извинился и покинул кампанию, вид у него был совершенно больной. «Да уж, хорошенькая же идея вышла с этим круизом!» — сообщил Берлину работающий с VW рекламист из DDB Тони Райт. После тридцати мучительных минут плавания приунывший Берлин повернул яхту обратно в гавань, где собрание продолжилось в спокойных водах марины.

По правде говоря, этот день оказался неудачным не только из-за погоды. Те рекламные наброски, которые принесли Стаффен и Роджерс, позиционировали скорее брэнд VW, чем новые его продукты. «Много тепла и мягкости, — рассказывал рекламист Майк Роджерс, — и это, конечно, было абсолютно неправильно. Они дали нам это понять». Volkswagen надо было срочно продавать машины, и потому требовалась не столько идея брэнда, сколько стратегия продаж. Мало того: видеоролики убедительно демонстрировали то, на что способно DDB за границей; работа же, сделанная для американского рынка, выглядела бледно по сравнению с этим. В эту судьбоносную поездку они искали идею новой тематической линии для кампании, но так ничего и не добились.

В феврале 1993 года Берлин, Райт и креативная команда DDB отправились в Германию, чтобы поводить новые модели и обсудить маркетинговую стратегию с представителями Volkswagen AG. Тут надо было подумать о многом. Новые «Golf» и «Jetta», которые должны были сойти с конвейера полного проблем мексиканского завода, несли в себе первые значительные усовершенствования за последние восемь лет. Как только удастся исправить недостатки и запустить производственные линии на полную мощность, у дилеров появится вполне конкурентоспособный товар. В дополнение к этому VW хотел запустить машины с самой

агрессивной гарантией в истории — гарантийным сроком в 10 лет/160 000 километров, с двумя годами бесплатного технического обслуживания и стоимостью аренды меньше 200 долларов в месяц. Кроме того, в VW полагали, что новая рекламная тема должна по мощности напоминать «Ultimate Driving Machine» от BMW («С удовольствием за рулем») — слоган, которым немцы очень гордились.

Стаффен и Роджерс делали рекламу для VW в 1988 году. Тогда VW попытался обыграть сюжет с немецкими инженерами в белых лабораторных халатах. Реклама была хорошо принята клиентами и дилерами, но совершенно провалилась на рынке. Ища новой темы для VW, Стаффен и Роджерс вернулись из Германии с идеей, которая не пришла им в голову во время того злополучного плавания. Предлагался новый лозунг для VW: «Happy Driving» («Приятное вождение»).

Берлин взвился. «Если вы думаете, что я сейчас пойду к Кейту Рейнхарду и скажу, что заменяю его *Fahrvergnügen* на ваше „приятное вождение”¹¹, то вы из ума выжили!» — орал он. «Энди чуть не прибил нас», — вспоминает Стаффен.

Итак, надо было снова что-то придумывать. В отличие от многих боссов рекламных агентств, пытающихся всеми силами удержать крупного клиента, Берлин не стал бросать в бой легион креативных команд: дело было поручено Роджерсу и Стаффену. Те уловили уже упоминавшееся разочарование, которое выражал клиент. Если Volkswagen терпел неудачи в США, теряя доверие многих потребителей, то как компания могла заявлять о возвращении своей силы и прочности и о том, что она — главный производитель автомобилей в Европе? Они вспомнили об образе людей в Европе и Японии, любящих свои «VW», и Берлину в итоге был предложен новый таглайн. Этот таглайн последовательно прошел через Шейвера, добрался до немца, который теперь занимался бизнесом Volkswagen AG в Северной Америке, — Йенса Нойманна и наконец достиг самого Фердинанда Пиха. «The Most Loved Cars in the World» — «Самые любимые машины в мире» — теперь это звучало так.

К началу лета 1993 года Шембри был смещен на посту директора по маркетингу давним сотрудником VW Дэйвом Хайеттом. Хайетт работал в Audi, где и принимал участие в увольнении DDB, которое делало работу для Audi из своего офиса в Чикаго. Затем он нанял McKinney & Silver — маленькое агентство в Северной Каролине. Если Шейвер в ту пору еще пытался сориентироваться в VW, то Хайетт был опытным ветераном, работавшим в компании с 1970-х годов. Хайетт заявил Берлину, что намерен уволить DDB, заручившись поддержкой в Германии. «На данной стадии нам важно быть в центре внимания топ-менеджеров нашего рекламного агентства. Мы чувствуем, что нам требуется гораздо больше внимания, чем может уделить нам крупное международное агентство. И с Audi была практически такая же ситуация», — объяснил Хайетт Берлину.

В конце июля Шейвер и Хайетт отправились в Нью-Йорк, чтобы встретиться с Берлином и Райтом. Эти четверо, плюс Рейнхард, раньше уже обсуждали идею об особом отделе DDB, который будет обслуживать только VW. Никаких других клиентов. Агентство, полностью посвященное VW и решению мириад его маркетинговых проблем. И не должно было больше возникать вопросов о том, чтобы VW уделялось достаточно ресурсов и времени от лучших людей агентства. Однако, сидя над гамбургерами в «P. J. Clarke's», руководители VW объяснили, что есть проблема. Дилерам идея не понравилась. Они настаивали на том, чтобы DDB ушло — и точка. Им, в сущности, не понравилась и последняя реклама — как и Стиву Уилхайту, менеджеру по национальным продажам VW. Зато немцам она приглянулась весьма. Поэтому возникла проблема не только с самим агентством, но и с новой рекламной стратегией.

«Мы давно требовали изменений в рекламе, — говорил Крис фон Берг (Chris von Berg), дилер VW из Лорела (Laurel), Мэриленд, и глава маркетингового комитета совета продавцов VW. — Мы работали с этим агентством очень, очень долго. Это был хороший бизнес».

Может, это и был хороший бизнес, но время стало неподходящим. Стаффен и Роджерс только что провели первый месяц кампании «Самые любимые машины в мире», на телевизионную рекламу ушли огромные суммы. До прихода Хайетта Шейвер уже принял стратегию, включавшую тщательно сделанную серию объявлений для розничной торговли, и некоторые из них были умело направлены на конкретных дилеров на каждом из рынков. Трафик клиентов и продажи пошли хорошо. Многие дилеры, однако, так и не получили пока новых «Golf» и «Jetta», и поэтому реклама

в их регионах не шла: эти дилеры требовали головы агентства.

Ни Шейвер, ни Хайетт не хотели сейчас перемен. Перерыв на 9 месяцев (4-5 месяцев на уход прежнего агентства, еще 4-5 месяцев на то, чтобы включилось в работу новое) оказался бы губительным для бизнеса во время запуска новых моделей. Но приходилось учитывать мнение дилеров. В то же время, поскольку объем продаж упал ниже 50 000 автомобилей, надо было как-то встряхнуть дела. Идея отделения нового агентства от старого показалась им неплохой. Мало того, им нужны были Берлин и Райт. «Я полагал, что у них есть именно та энергия, которая нам нужна», — говорил Шейвер. Вопрос, как рассказывал Райт, стоял так: «Можем ли мы обойтись без DDB? И ответ получился таким: „В некотором смысле, можем”».

Отделение нового агентства решало текущие проблемы Шейвера и Хайетта, а также Берлина и Райта. И Берлин, и Райт хотели отколоться от DDB по тем же причинам, что и дилеры VW. Им надоели политические дразги и внутренняя борьба, захватившая агентство. Берлин и Райт были амбициозны и слишком вязли в мелочах, заполнивших офисы DDB и не имевших никакого отношения к производству рекламы. У всех, кто хотел разорвать отношения между DDB и VW, были на то веские причины.

* * *

Фердинанд Пих стал председателем совета директоров Volkswagen AG в январе 1993 года и сразу начал расчищать компанию от сторонников доктора Хана, чего прежде в VW не видели. Большинству из 12 членов совета директоров предстояло уйти менее чем через год, остаться должны были лишь пять верных товарищей Пиха.

В списке покидавших компанию оказались Ганс Хунгерланд и Билл Янг. Пих очень не любил Хунгерланда из-за его близкой дружбы с Ханом. Хунгерланд в 1970-х годах работал в США и был президентом Volkswagen of America. После гибели Джима Фуллера и Лу Маренго в 1988 году Билл Янг оказался в списке на вылет из-за своей близости к Хунгерланду. Хунгерланд предупредил Янга о том, что Пих нацеливается на них обоих. Янг уже и так протянул на два с половиной года дольше, чем считал возможным. Он надеялся, что его сопротивление поступлению дефектных «Golf» и «Jetta» в Соединенные Штаты будет признано Пихом как акт доблести, и это сохранит ему работу.

Вскоре после прихода к власти Пих назначил Йенса Нойманна членом совета директоров, занимающимся Северной Америкой. Нойманн отправился в Оберн-Хиллз — встретиться с Янгом, Хайеттом и Уилхайтом, чтобы на месте оценить ситуацию: производство в Пуэбла, маркетинг, отношения с дилерами и так далее. Встреча прошла хорошо. Янг правильно поступил, остановив производство машин в Пуэбла. Однако Нойманн, появившись в офисе Янга, поблагодарил его за плодотворную встречу, а затем, извинившись, сообщил ему, что по приказу Пиха должен попросить его написать заявление об уходе. Янг ожидал этого, но не смог все же сдержать недовольства. Поначалу он отказался, и они с позитивно настроенным Нойманном стали придумывать какой-нибудь способ выкрутиться. Янг много сделал, спасая положение и удерживая дилеров тогда, когда в Соединенные Штаты перестал поступать достойный продукт. Хотя ему и не хватало тепла Манхэттен-Бич в Калифорнии, Янг всегда был очень привязан к VW — к дилерам, автомобилям и брэнду.

Янг оставался героем для людей, которые работали с ним и понимали, что он сделал, пытаясь удержать тонущий корабль на плаву. В Америке Volkswagen превратился бы в низкопробную компанию с немногочисленными дилерами, если бы Янг не настоял в свое время на задержке поставок машин из Мексики и не постарался выплатить компенсацию дилерам. Янг многим жертвовал для компании. В 1988 году он бросил хороший консультационный бизнес, чтобы вернуться в Мичиган, когда его позвали в VW. Он чувствовал, что еще не закончил начатого дела; мало того, Янг собирался уйти из компании на своих условиях. С учетом всего этого, ему хотелось, чтобы Пих еще раз подумал над ситуацией, а Нойманн попытался переубедить босса.

«Мистер Янг, — так сказал, по словам Янга, Нойманн. — Я работал с доктором Пихом более десяти лет. Я не могу заявить вам с уверенностью, что завтра взойдет солнце, но я могу гарантировать вам: доктор Пих никогда в жизни не делал одной вещи — передумывал».

И Билл Янг вернулся в Манхэттен-Бич.

Увольнение Янга по личным причинам не давало покоя его приверженцам еще несколько

месяцев после его ухода, пока доктор Пих не сделал поразительные для того времени допущения относительно проблем с качеством, от которых страдала компания. В видеозаписи, которая была распространена среди менеджеров по всему миру, Пих говорил, что должны произойти огромные изменения, причем быстро, если компания хочет избежать крушения.

«Описывая катастрофическую ситуацию, в которой находится компания, я хочу, чтобы все усвоили: мы должны приложить огромные усилия, и времени на это у нас остается немного. Многие годы ситуация ухудшалась», — говорил Пих через переводчика.

Первое, чем нужно заняться, говорил он, — это качество. «Количество дефектов на произведенную машину увеличилось. Качество продукции заметно снижалось в течение последних десяти лет. И компания потеряла преимущество над конкурентами, которым когда-то обладала. Вторая проблема — это высокие издержки. Покупательная способность, производственная стратегия, сборка и труд крайне неэкономичны. На международном уровне Volkswagen имеет очень большие производственные издержки. Я вижу разницу между нашими и японскими издержками в 25-30 процентов».

Далее Пих сообщал, что компания не слишком конкурентоспособна из-за того, что на сотрудника приходится мало производимых машин. В результате высоких издержек прибыли значительно упали в течение последних нескольких лет. «Проблемы с качеством, издержки и падение прибылей — реальные причины нашей нынешней ситуации. Как мы можем вернуться к хорошему уровню? Мы должны работать в следующем порядке: качество, сервис и прибыли. Я глубоко убежден в том, что первое приводит к следующему. Мы должны стремиться улучшить качество и сервис, а не доход. Эта идея сработает, если при ее использовании будут учтены следующие приоритеты. Во-первых, покупатели. Тот, кто лучше всех выполняет наибольшее число пожеланий покупателя, выигрывает. Для этого требуется знать то, чего хочет потребитель. Мы должны сделать одно небольшое изменение. Мы не можем больше выпускать на рынок то, что считает правильным отдельный инженер. Сперва надо услышать, чего же действительно хотят сами покупатели. За что они готовы платить. И предложить им именно это. Второй приоритет — это продукт. На первое место мы должны ставить его, а не процесс, если мы стремимся к экономичному производству. Мы должны больше сконцентрироваться на производстве технически совершенного конечного продукта, основы удовлетворенности покупателя, и меньше — на внутренней работе нашей бюрократии».

Эти замечания Пиха стали не только полным одобрением инициативы Билла Янга не пускать плохую продукцию из Мексики, они демонстрировали резкое изменение направления стратегии и философии в компании, которая всего за несколько месяцев до того винила в дефектах товара менеджеров и дилеров. «Это был призывный звук рога, — сказал об этом Уилхайд. — Теперь нам предстояло работать так».

Еще одним приоритетом, выдвинутым Пихом в своем выступлении, стала коммуникация. «Больше коммуникации и индивидуальной автономии. Улучшение коммуникации — важнейшее условие претворения плана в жизнь. Эффективная коммуникация поощряет индивидуальное принятие решений. Прекрасный способ как следует воспользоваться творческими способностями тех, кто действительно делает дело. Но для этого требуется, чтобы руководство позволило сотрудникам развить эти способности в рамках новой установленной формы. От руководства я ожидаю делегирования власти на более низкий уровень — к людям, которые занимаются непосредственно делом. Другими словами, производство надо оставить рабочим, а разработки — специалистам... менеджеры же должны быть ответственны за помощь и поддержание всей системы снизу доверху».

«Это были значительные перемены, — вспоминает Стив Уилхайд. — У нас долго существовала глубоко бюрократическая компания, и все дублировалось по три раза, прежде чем принималось решение или выделялись средства».

Пих так завершил свою речь: «Имя Volkswagen снова будет означать Volkswagen. Die Erfolgreichsten». Перевод: «Лучший»*.

Уилхайд был так впечатлен этими словами, что еще лет пять потом всюду таскал с собой эту запись. Он собирался серьезно следовать этим указаниям. А если возникали вопросы, то он сразу

* В переводе с немецкого «Die Erfolgreichsten» буквально означает «самый успешный». На английский язык это слово было переведено как «The Best» («Лучший»). — Прим. перев.

демонстрировал запись, показывая, что просто выполняет приказы.

Продолжение

1994 год стал годом великих перемен в истории VW. Этот год сейчас характеризуют как критический для принятия решения о том, оставаться ли Volkswagen в Америке. Первая половина года знаменовалась потрясающей реакцией прессы и публики на «Concept 1», автомобиль для автошоу, которому предстояло превратиться в «New Beetle». Это превзошло все ожидания. Однако это был просто мучительный период для тех людей, кто определял, кто из сотен сотрудников VW будет уволен, а также для тех, кто терял работу.

В том январе 59-летний Клайв Варрилоу (Clive Warrilow) прибыл из Канады, чтобы возглавить Volkswagen of America, став преемником Джона Керра (John Kerr), который некоторое время занимал этот пост после отставки Билла Янга. Варрилоу, родившийся в Южной Африке, управлял канадским бизнесом с 1988 года. Карьеру он начинал на родине, где в результате возглавил все операции, прежде чем перебраться в Северную Америку.

Несмотря на субсидии, выделяемые дилерам в то время, когда с завода в Пуэбла не поступало новых машин, многие из них все же стали выходить из бизнеса с VW. Volkswagen настолько впал в опалу, операции в США были столь убыточны, что мало кто ожидал возвращения компании в США. Американский персонал был в отчаянии с тех пор, как их любимый Билл Янг был смещен доктором Пихом и временно заменен Керром. Многие были знакомы с Варрилоу, так как он часто приезжал с севера, но компания в целом была настроена крайне скептически. Да, «New Beetle» только что имел огромный успех. Люди стали отзываться положительно о VW, чего не случалось уже давно. Но все равно скептицизм дилеров и ветеранов VW не имел границ.

«Было плохо, и становилось все хуже, — рассказывает Варрилоу. — Мы продавали скидки, а не товар. Мы потеряли уважение дилеров. Маркетинг запутался. Рекламы отдельных моделей машин не стыковались друг с другом, а «зонтичная», или брэндовая, кампания проваливалась. Кампания за кампанией. Хватало на месяц. А «Самые любимые машины в мире» — это было так же плохо, как и все остальное. Вот что происходит, когда впадаешь в отчаяние. А ситуация стала отчаянной».

Под руководством и управлением Йенса Нойманна Варрилоу объединил операции в США и Канаде. Билл Янг годами урезал персонал — восемь процентов там, девять процентов сям. Люди уходили в отставку, и им не искали замены. Функции объединялись, как только возможно. Но, учитывая падение объема продаж в 1993 году, а также то, что Volkswagen AG уже устал выписывать чеки для баланса в годовых отчетах, Варрилоу быстро понял, что ему нужна электропила, а не ножницы. Между тем Нойманн был послан Пихом в Соединенные Штаты, чтобы посмотреть, что осталось от рынка в США и можно ли на этом что-то построить — или, скорее, реконструировать.

Дилеры были во всеоружии, примерно 85 процентов из них уже разместили в своих салонах другой автомобильный брэнд. А некоторые — даже более чем один. Пораженческие настроения среди собственных дилеров и продавцов явились большим препятствием к успеху. Если продавец легко может убедить клиента купить «Honda» или «Mazda», почему он должен из кожи лезть вон, чтобы побудить кого-то купить «Jetta»? А если покупатель уже успел ознакомиться со статьей в журнале *Consumer Reports*^{*}, то он знал, что качество машин от VW упало ниже всяких разумных пределов. В Канаде Варрилоу хотя бы имел сеть дилеров с эксклюзивными салонами. Канадцы были не менее сердиты на VW, чем их коллеги из США, но у них не имелось другого брэнда, чтобы возместить потерянное из-за VW.

Варрилоу подумал и организовал команду из сотрудников, включавшую и директора по маркетингу Стива Уилхайта. Их задачей стало реструктурировать компанию таким образом, чтобы та могла получить хоть какие-то деньги теперь, когда стали поступать «Golf» и «Jetta». Группа мучилась больше месяца, пытаясь придумать спасительную стратегию. За этим последовали серия долгих, трудных собраний в Оберн-Хиллз и работа над бюджетом, пока цифры

^{*} *Consumer Reports* («Вестник потребителя») — влиятельный американский журнал, публикующий сравнительные обзоры товаров и услуг и в определенной мере формирующий рыночные предпочтения у потребителя. — *Прим. ред.*

наконец не стали приемлемыми. Дэйв Хайетт вспоминает, что в эти недели туда постоянно доставляли горы коробок с пищей.

Это было трудное время. Был вывешен список: число сотрудников в каждом отделе. Оттуда вычеркивались имена по мере того, как отделы сокращались, функции устранялись, а активы продавались. «Мы избавились в конце концов от 47 процентов сотрудников, потому что иначе было невозможно достичь прибыльного уровня», — рассказывал Варрилоу. Группа закрыла часть офисов и отправила людей работать на домашних компьютерах. Кульминацией месяцев исследований стало неприятное открытие: VW «вылетал в трубу». «Чтобы понять это, нам не нужно было исследований, так что исследовательский отдел мы тоже отбросили», — рассказывал Варрилоу. Они устранили отдел консультирования дилеров, к тому времени уже превратившийся в несмешную шутку. Volkswagen, в сущности, пытался брать деньги с дилеров за советы компании — и это после того, как издергал их плохим товаром, неэффективной рекламой и бесконечными мелочными баталиями из-за цвета и комплектации машин. Если VW не мог с этим толком справиться, то с какой стати платить ему деньги за советы? Это было очень радикально. «Нашим немецким коллегам было очень трудно такое проглотить, потому что в Германии так не поступают, — объяснял Варрилоу. — Они не делают такой тотальной реструктуризации, которая приводит к таким массовым увольнениям. Тут я никогда не мог понять позиции немцев. Но они видели, что дела очень плохи, и позволили нам попробовать что угодно». Группа также понимала, что их работа по сокращению в компании, призванная обеспечить увеличение прибыльности в будущем, может стать с тем же успехом подготовкой к уничтожению компании.

Группа Варрилоу стала разрабатывать новую, более скромную структуру организации, непохожую ни на какую другую в индустрии. Группа сосредоточилась на этом, проводя свой отстрел. Не только умения и способности определяли то, кто уйдет, а кто останется. Принципиальным моментом было отношение к делу. «У нас не было объема продаж, позволяющего сохранять текущую структуру, — объяснял Варрилоу. — И у нас оказалось слишком много людей, которые слишком долго проработали в компании и стали слишком циничными, что явилось серьезной культурной проблемой». Группа, основываясь на собственных впечатлениях, выбрала остающихся и отправила циников вон. Делалось это очень субъективно, но люди, занимавшиеся реструктуризацией, знали своих циников. «Циники убивают дело, а в компании их было полно», — так говорил Варрилоу. В сущности, Варрилоу выгнал половину своего руководства, включая и Тома Шейвера, которого пригласил из Saturn Билл Янг в тщетной надежде привнести в VW подход Saturn. Там был введен революционный подход к сервису и маркетингу. У Saturn была реклама, входившая в число лучших в этом бизнесе. Варрилоу сказал, что Шейвер «был прекрасным человеком, и ценным», но дилеры рвали его на куски. Они были в ярости из-за отсутствия продукта и плохой рекламы, и, по словам Варрилоу, «он просто оказался в плохое время в плохом месте».

«Это, наверное, был едва ли не худший период в моей жизни, — говорил Стив Уилхайд, тогда генеральный менеджер по продажам. — Мы уволили многих своих друзей, людей, которые долго работали в компании и любили Volkswagen».

Сокращая численность персонала, Варрилоу не забывал и о том, что ему надо воскрешать имидж брэнда. Это означало — осчастливить дилеров и покупателей и заработать деньги. В бытность президентом Volkswagen of Canada Варрилоу добился там некоторой стабильности. Он был славен своей честностью и прямоотой и часто говорил дилерам, что если потеряет их доверие, то уволится. Взамен он требовал с их стороны разумности и честности. Варрилоу исправил маркетинг Volkswagen в Канаде, в основном, за счет того, что вскоре после назначения добился санкции Вольфсбурга на увольнение DDB Needham. Много лет DDB предлагало канадскому рынку просто слегка переделанные рекламные объявления из США. Дела в Канаде в конце 1980-х шли так плохо, что, когда Варрилоу решил сменить рекламное агентство, никто, даже DDB, не стал особенно возмущаться.

Хотя Варрилоу и вырос в жесткой системе VW, он уже давным-давно понял то, что стиль менеджмента, когда людей просто погоняют палкой, оставляет желать лучшего. Ситуация, когда сотрудники должны следовать инструкции, проверять, перепроверять и пере-перепроверять свои решения у начальства — это неважный способ управлять. Много сил уходило на пробивание идей через унылую бюрократию VW, и это вместо того, чтобы работать ради общего здоровья

корпорации. Это довольно типично для немецких компаний: людей не поощряют действовать независимо. Все делается коллегиально и только коллегиально. Собственно, именно похвальный предпринимательский подход Билла Янга к решению проблем обеспечил ему множество врагов в Вольфсбурге (а также тот факт, что он слишком многим немцам говорил, что те делают плохие машины).

«Выпивка и сидение допоздна. Удостоверение своего прикрытия девять раз, прежде чем потратить какие-то деньги. Раздувание счетов с расходами. Это стало образом жизни», — рассказывал Варрилоу.

Когда Варрилоу прибыл в Соединенные Штаты, дело было в опасности. В Volkswagen AG всерьез задавались вопросом, не уйти ли вовсе из США. Пих не хотел этого делать, но он думал сразу о многих вещах. Если у VW нет никакого будущего в США, то он хотел знать, как можно направить ресурсы на рынки с большим потенциалом. У Пиха были большие планы, и для этого ему нужны были деньги. Если американское отделение компании может быть реанимировано, то он тоже хотел об этом знать. И еще он понимал, что какими бы ни были его амбиции относительно будущего компании, полный потенциал останется недостижимым, если VW уйдет с величайшего потребительского рынка в мире. Однако продолжающиеся потери и хаос нельзя было оставлять без внимания.

После того как Янг был уволен, Нойманн в конце 1993 года отправился в США выяснять следующее: насколько остались преданны дилеры и может ли американская команда добиться прибыльности в обозримом будущем? Нойманну очень не хотелось уходить из Соединенных Штатов. Будучи одним из верных помощников Пиха, Нойманн рассматривал восстановление американского бизнеса и как возможность для себя блеснуть перед боссом. Спасение ситуации на стратегически важном американском рынке могла помочь Нойманну обогнать своих конкурентов в Вольфсбурге.

А Варрилоу не хотел, чтобы VW покинул США при его руководстве. Он в течение многих лет приезжал в США, учась методикам, которые можно было бы потом применить на рынке в Южной Африке. Будучи главой Volkswagen of Canada, он ежемесячно бывал на совещаниях с Биллом Янгом, Джоном Керром и Пойманном. За эти годы он сдружился со многими сотрудниками VW и даже некоторыми американскими дилерами. Выяснилось, что довольно многие американские менеджеры готовы спасти компанию, и Варрилоу с Нойманном решили, что у них есть ударная группа, которая может попробовать вновь сделать VW в Северной Америке великой компанией.

Варрилоу стал разговаривать с людьми из Оберн-Хиллз, объясняя им, что у них есть три цели: 1) продавать машины, 2) заботиться о клиентах и 3) зарабатывать деньги. И что ему все равно, как они это делают, и что это их ответственность. Если то, что они делают, не достигает всех трех заявленных целей, им следует еще раз подумать и поискать помощи. У них есть свое дело, а он не собирается заниматься микроуправлением на их уровне. Он заявил, что подпишет любые накладные или отчеты о расходах, но если поймает кого-нибудь на том, что тот крадет таким образом у компании, то «лучше тому убираться сразу». Варрилоу жал каждому руку и говорил, что сам работает по такому же стандарту. Это явилось абсолютно новым подходом для ветеранов VW, привыкших к иерархичности и четырем рядам подписей под каждой бумажкой. «Работать на VW — было словно работать на правительство... Мне нужно было поменять это, иначе у нас не оставалось шанса поправить дела и начать делать деньги», — объясняет это Варрилоу. В прошлом предполагалось, что все решения проверяют и перепроверяют многочисленные комитеты. Руководители Volkswagen, вышедшие из General Motors и Chrysler, следовали немецкой модели бизнеса, потому что в Большой Тройке тоже так делалось. «Все это надо было разбивать кувалдой», — вспоминает Варрилоу.

Полномочия

Варрилоу стал яростным приверженцем больших личных полномочий. В Южной Африке и в еще большей степени в Канаде люди со значительными полномочиями могли независимо думать и решать проблемы. В некий момент своей карьеры Варрилоу был очень похож на немцев, перед которыми отчитывался; позже он стал испытывать отвращение к подобному методу работы.

Когда-то он, как и немцы, полагал, что людям надо говорить, что делать, а потом следить за тем, чтобы они делали так, как им было сказано. Бумаги и отчетность — это немецкая методика. Варрилоу, однако, начал вводить изменения, сперва дома — со своими детьми-подростками, — а потом и на работе. Он вспоминает о том, как однажды летом сидел дома с детьми и планировал ближайший отпуск — куда они поедут, по каким маршрутам, когда и какие места посетят. Один из его сыновей неожиданно возмутился и сказал: «Погоди, папа! Может, мы обсудим, куда мы едем и все ли мы хотим туда ехать?» Варрилоу так вспоминает об этом: «И я подумал: а что, это интересно! Я обнаружил, что подключение детей к семейным делам улучшило ситуацию дома. И я стал в том же духе менять характер своей работы с людьми в офисе. Звучит невероятно просто, но это правда».

Возможно, самым радикальным способом объяснить команде издерганных сотрудников VW стал опыт, использованный Варрилоу примерно через 18 месяцев, в 1996 году, когда он заметил, что не все понимают, чего он хочет. Он погрузил своих сотрудников в три автобуса и отвез их на пыльную ферму в Сольванге (Solvang), Калифорния. Группа вскарабкалась в гору по кольцевой тропинке и собралась вокруг загона для лошадей, облокотившись на забор. Они понятия не имели о том, зачем их сюда притащили. Знаменитый Монти Робертс (Monty Roberts), известный по книгам и фильмам как «Horse Whisperer» («Шепчущий лошадям»), вошел в загон, ведя молодого необъезженного жеребца. Зрители минут 45 наблюдали за тем, как Робертс применяет свою магию и убеждает лошадь смириться с седлом, уздечкой и сбруей. До Робертса обычным приемом объездить коня было сломить его дух. Это требовало месяцев, иногда и лет, и зачастую сопровождалось жестоким физическим насилием. Робертс же никогда не повышал голоса. Он разработал свою уникальную технику, наблюдая диких мустангов и следя за тем, как кобылы контролируют своих жеребят. Робертс рассказывал, что его отец укрощал лошадей с вопиющей жестокостью. С маленьким Робертсом он тоже обходился сурово, наказывая его за то, что тот недостаточно жестко обходился с животными. Робертс же заметил, что кобылы, в отличие от ковбоев, выказывают жеребяткам свое недовольство, пристально глядя на них, как это делают хищники, а демонстрируя прощение, отворачиваются от них. Робертс путешествует по миру, обучая этой кобыльей методике тех, кто занимается дрессировкой диких животных и реабилитацией озлобленных.

Такие бизнесы, как VW и Merrill Lynch, также приглашали Робертса для того, чтобы продемонстрировать этот метод как метафору для менеджмента — пряник, а не кнут. Идея заключалась в том, чтобы получить думающих людей, а не послушные автоматы. Отдавайте людям полномочия и подталкивайте их добиваться успеха, а не угрожайте им карами в случае неудачи. Нойманн отметил, что это мягкая сторона бизнеса — та сторона, которую немцы обычно игнорируют. «В то время немцы еще позволяли нам работать самим и не слишком вмешивались, так что мы могли пытаться делать что угодно, пока объем продаж и доходы двигались в нужном направлении», — говорил Варрилоу. Статья в журнале *Forbes* рассказала об этом уроке Варрилоу и процитировала слова Нойманна о том, что подобный эксперимент не прошел бы в Германии и показался бы слишком эзотерическим¹.

Конец и начало

В 1994 году VW вложил все свои деньги в «Golf» и «Jetta». Автомобили сдавались в аренду по \$199 в месяц, по безналичному расчету. Практически все остальные привлекающие моменты были отброшены. Компания позволяла региональным менеджерам использовать бюджет для промоушна так, как те считали нужным, и давала бонусы тем дилерам, которые, с ее точки зрения, использовали бы деньги наиболее разумно. Судили их работу по результатам и не пытались проверять каждый потраченный ими доллар. Это было новым подходом.

В середине 1994 года Варрилоу и Уилхит сообщили в Германию, что они планируют отказаться от услуг Berlin Wright Cameron — агентства, отпочковавшегося в 1993 году от DDB Needham. Разочарованные и измученные дилеры VW не смогли полюбить и это новое агентство. Для них оно все равно оставалось как бы DDB, а большинство из них DDB ненавидели. Berlin Wright Cameron с самого начала 1994 года ходило по тонкому льду — с момента появления

Варрилоу. Решающим фактором, который заставил Варрилоу просить у Volkswagen AG разрешения уволить рекламное агентство VW, стала запущенная теми реклама модели «Passat». В этом телевизионном ролике был показан некий офис, где с волнением ожидают приезда нового президента компании — женщины. Сотрудники бурно обсуждают друг с другом, кто же поедет в аэропорт на лимузине, чтобы доставить начальницу в офис. Внезапно обнаруживается, что какой-то молодой менеджер уже отправился за ней за рулем «Passat». Сотрудники перепуганы оттого, что не был заказан лимузин. Между тем тот самый молодой человек встречает в аэропорту нового президента — непривлекательную, властного вида даму. Женщина сразу обращает внимание на машину, особенно на внутренний, отделанный кожей интерьер салона. Она медленно проводит рукой по кожаным сиденьям и бросает пристальный взгляд на водителя, явно находясь под особым впечатлением. Следующий кадр: автомобиль молодого человека стоит у обочины, а тот звонит с автомата в офис, сообщая, что президент поедет окружным путем. У парня растрепанный вид, рубашка не заправлена.

«Это была просто ужасная реклама. Совершенно неправильная стратегическая идея. Не* тот смысл. Не то оформление. Это была деградация брэнда», — говорит Стив Уилхайт, тогда генеральный менеджер по продажам. Именно эта реклама подтолкнула Варрилоу, при активной поддержке дилеров и немцев, назначить Уилхайта директором по маркетингу. Уилхайта еще больше рассердил Энди Берлин, который во время их встречи так сформулировал свою оценку брэнда VW: «Это брэнд не для козлов»*. Уилхайт вспоминает: «Я был возмущен тем, что он намерен выразить брэнд, его качества и ценности в таких хамских выражениях». Уилхайт не был ханжой, и рассердили его не бранные выражения, а наглость самого заявления.

Берлин, со своей стороны, вспоминает, что его загнали в угол. «Мне надо было как-то спасти контракт с Volkswagen для DDB, — вспоминал он. — Агентство работало совместно с Volkswagen по всему миру. И хотя цифры в США уже не имели особого значения для финансового положения агентства, символически они много значили. Работа прежнего DDB вошла в легенду, и люди в агентстве держались за нее как за часть некоего наследства, хотя вся старая гвардия уже ушла. Когда в 1992 году доктор Пих стал главным в VW и отношения между доктором Ханом и Джоном Бернбахом перестали выполнять свою роль, я понял, что для нас наступает трудное время. Дилеры мечтали избавиться от нас — они видели в нас продолжение DDB, а большего им и не нужно было».

В период суматохи, связанной с запуском на рынок «Passat», Варрилоу и Уилхайт стали нажимать на Германию, требуя разрешения уволить агентство и начать поиск нового партнера по рекламе. Эксперимент с отделением фирмы провалился, сохранить рекламный бизнес «среди своих» не удалось. В сущности, тот факт, что агентство Берлина уже являлось отступлением на шаг от DDB, упростил задачу Варрилоу и Уилхайту. И все же традиционно мыслящие сотрудники VW курсировали в небе между Вольфсбургом и Оберн-Хиллз, а руководители DDB наведывались в Вольфсбург, пытаясь избежать разрыва сотрудничества. Варрилоу так подвел этому итог: «Я думаю, дела в США были столь плохи, что немцы были готовы позволить нам что угодно, лишь бы это могло помочь. Когда бизнес начинает совсем разваливаться, хозяева начинают многое позволять, потому что терять уже почти нечего».

Между тем Нойманн пытался справиться с проволочками в портах и на пунктах распространения, чтобы продавцы могли быстрее получать заказанные автомобили. Покупателям, заказывавшим новые машины с завода, сообщалось, что они получают их через пару недель, но реально выходила пара месяцев. Система давала сбои, и дилеры не могли обещать клиентам более-менее точно, когда придут их машины. В феврале 1994 года Нойманн отправился в Сан-Франциско, чтобы обратиться к дилерам VW в Национальной ассоциации автомобильных дилеров. Все приготовились к кровавой бане. Это была первая встреча с дилерами для Варрилоу и Нойманна с тех пор, как Варрилоу занял свой пост после назначения Пиха и увольнения Янга. Дилеры открыто бунтовали, некоторые угрожали бросить свои франшизы. Многие еще сердились из-за того, как поступили с Янгом, который столько сделал, чтобы спасти брэнд и удержать дилеров в бизнесе. Все относились с подозрением и страхом к южноафриканцу и немцу, которые могли вести двойную игру.

Дилеры VW, имевшие также франшизы Audi, знали Нойманна еще по тем временам, когда тот

* В оригинале: «It's a brand that isn't for assholes». — Прим. ред.

являлся главным юристом в Audi. Нойманн руководил ответными действиями на иски в США, когда компании было предъявлено обвинение в том, что с «Audi 5000» происходит внезапное ускорение. На сей раз, однако, он впервые выступал перед дилерами VW как единой группой. Пих поручил Нойманну посмотреть, всех ли их дилеров одолевает скептицизм. Нойманну вовсе не хотелось возвращаться в Вольфсбург с вестью о том, что VW в США пришел конец. Он не желал, чтобы компанию постигла мрачная судьба Fiat, Peugeot и Renault. Эти компании так и не смогли создать ценного брэнда, близкого по силе к любви людей к «Beetle», что удалось-таки сделать Volkswagen. Кроме того, их продукция и дилерская сеть были гораздо слабей, чем у VW.

Нойманн получил управление в обеих Америках, потому что учился в Соединенных Штатах, и немцы сочли, что он лучше всех подходит для того, чтобы разобраться с бардаком в США. Нойманн родился и вырос в Германии, но в конце 1950 — начале 1960 годов учился по обмену в Балтиморе, Мэриленд, в Friends High School. В 1962 году он закончил учебу, и от США у него остались хорошие воспоминания. В колледже его называли «мистер Энергия», и это прозвище сохранилось до сих пор. Нойманна представили дилерам, показав его выпускную фотографию из ежегодника *The Quaker*, издаваемого той школой. Там молодой Нойманн сидит на крыше «Beetle» и широко улыбается. Подпись под фотографией гласила: «С врожденным чувством юмора и пониманием, что мир безумен». Нойманн активно занимался музыкой (он умелый пианист и неплохой певец), играл в футбол, баскетбол и теннис. Он также пел в хоре и играл на сцене. Нойманна пытались представить дилерам как немца, но немца, кое-что знающего о Соединенных Штатах. То есть Нойманн не был просто еще одним немцем, презирающим американских водителей и их страсть к автоматической коробке передач, мягким подвескам и держателям для кофейных чашек.

Дилеры требовали ответов. Нойманн прекрасно понимал, что не может сейчас их порадовать. Он просто хотел все прояснить — и он это сделал.

Нойманн говорил так: «Мы хотим выбраться из этой дыры. Мы хотим восстановить гордость, кроющуюся в работе на Volkswagen. Мы хотим успеха. Да, из деловых соображений. Но также и для того, чтобы над нами не смеялись конкуренты. Или, что еще хуже, наши друзья и соседи». Нойманн посетил Мексику и порты. Он провел некоторое время в Оберн-Хиллз. Его задача заключалась в стабилизации работы системы, чтобы в порт прибывали нужные машины и вовремя поступали дилерам. Он также намеревался решить проблему поставок, которые у VW были самыми неоперативными в индустрии. (Примерно в то же время Нойманн побывал на встрече за круглым столом в J. D. Power and Associates, где ему пришлось выслушивать критику и смотреть слайды о том, что VW считается едва ли не худшей компанией с точки зрения *всех* дилеров. Хуже дела обстояли только у Alfa Romeo.) Нойманн объяснял дилерам необходимость продвигать «Golf» и «Jetta», потому что те наконец стали прибывать из Мексики. Необходимо было поднять объем продаж, и он считал, что в 1994 году можно добиться увеличения показателей на 100%. Некоторые дилеры приободрились, поскольку за месяц до того они уже наблюдали на автошоу в Детройте «Concept 1». Большинство, впрочем, полагало, что уже несколько поздно. Мало того, на данный момент у дилеров еще не было никаких гарантий того, что «New Beetle» будет производиться. Многие считали, что это просто рекламный ход, набирающий гудвилл*, который компания действительно увеличила. Получилось так, что многие потенциальные покупатели стали наведываться в салоны продаж VW, желая увидеть «New Beetle». Однако дилеры беспокоились о том, что «Concept 1» просто приведет клиентов (а заодно и дилеров) к новым разочарованиям.



Доктор Йенс Нойманн: самый американский из немцев Volkswagen. Его энергия и понимание, а также влияние на Пиха стали ключевыми моментами в процессе восстановления Volkswagen в Америке

* Гудвилл (goodwill) — условная стоимость деловых связей фирмы, денежная оценка нематериальных активов компании: фирменный знак, имидж, наличие устойчивой клиентуры и пр. — *Прим. ред.*

Несмотря на прозвучавшие сомнения, Нойманн продолжал: «Я не собираюсь сейчас вам давать обязательства или обещания. Вам судить по нашим делам, можно ли нам доверять и делаем ли мы то, о чем заявляем. Если нет, тогда вы примете разумное деловое решение и бросите франшизу Volkswagen. Покупатели будут по-прежнему игнорировать нас. Падение будет продолжаться, и тогда, я боюсь, решения из Вольфсбурга уже не понадобятся... Если Walt Disney продает счастье, то я могу сказать вам, что Volkswagen продает симпатию. Для вас это может звучать забавно, но для европейца слово “симпатия” означает скорее хорошие чувства**. Немцы называют это “sympatische”, итальянцы — “simpatico”, французы — “tres sympathique”. Именно такую симпатию я имею в виду. Это особые человеческие отношения, которые трудно описать словами. Так что давайте создадим такие чувства и будем относиться к людям с ответственностью, чувствительностью и заботой».

«Это была потрясающая встреча, — рассказывал дилер из Нью-Джерси Эдам Грин (Adam Green). — Доктор Нойманн невероятно хорошо справился с собой, сложной ситуацией и обстановкой. Очень многие дилеры хранили обиду. Я должен сказать, что никогда не собирался продавать или бросать свою франшизу. Volkswagen слишком много значит для меня, чтобы его бросать».

* * *

Продажи VW в США выросли с 49 000 автомобилей в 1993 году до 97 000 к концу 1994 года. Но оценка компанией своего места на американском рынке, впрочем, оставалась все еще довольно неудовлетворительной. Теперь, когда машины наконец стали поступать с завода в Пуэбла, продажи начали расти, но эти цифры могли являться просто результатом кратковременного всплеска спроса со стороны упорных энтузиастов VW. А в целом узнавание брэнда (brand awareness) находилось пока на низком уровне, и новые клиенты еще не приходили к дилерам в нужных количествах.

Реклама «Passat» от Berlin Wright Cameron, которую так возненавидели Варрилоу и Уилхайд (и, кстати, Нойманн), была последней каплей. Уилхайд и Варрилоу наконец получили санкцию на смену рекламного агентства в США. Завершение процесса выбора нового агентства должно было стать началом новой эры VW в Соединенных Штатах.

** В английском языке слово «sympathy» означает в первую очередь «сочувствие». В других приведенных языках, как и в русском, его аналоги имеют несколько иное значение. — *Прим. перев.*

7.Конкурс

Мы не оставим искания,
И в конце нашего пути
Мы вернемся туда, где начинали,
И впервые узнаем это место.
Т. С. Элиот¹

Когда проблемы становятся обыденной вещью, то трудно, иногда даже невозможно выявить, что же именно не так. Точно так же и руководству было сложно спасти один из самых любимых брэндов Америки, разбираясь в том, что же именно не работает. «Решение нанять другое рекламное агентство было связано с необходимостью сосредоточиться на наших ценностях, — объясняет Стив Уилхайт. — Что-то волшебное было потеряно. В такой ситуации вы недоумеваете и пытаетесь понять, что же вам нужно. Слова, звучащие на презентации или появляющиеся на бумаге, не годятся. Люди ходят вокруг да около. Они не могут охватить сразу всю картину. Но когда она появляется целиком, вы немедленно узнаете ее. Когда вы сталкиваетесь с ней. Она может *быть* не такой же. Да и не будет. Но она *кажется* такой же. Вот тогда вы и понимаете, что она правильная».

Уилхайт связывает начало 1995 года с надеждой на *перерождение* VW — почти в религиозном смысле этого слова. «Когда маленький ребенок попадает в храм и сталкивается с его волшебством, то его это потрясает. А потом человек вырастает, сталкивается с организацией, с догмой — и волшебство теряется. Я надеялся, что мы сможем как-то уловить маркетинговый эквивалент этой детской невинности».

Аналогия Уилхайта может показаться слишком серьезной, но она хорошо описывает ситуацию в VW в 1994 году. Это было дно. Но именно в таких бедах люди обращаются к Богу и *перерождаются*.

Частью проблемы взаимодействия Volkswagen of America и Volkswagen AG являлось то, что Уилхайт и Варрилоу полагали, что имидж VW в США должен отстраниться от той брэндовой схемы, которой придерживался Volkswagen AG во всем мире. В Германии Volkswagen следовал позиционированию брэнда, которое транслируется примерно так: «Volkswagen: вы знаете, чем владеете». В этом послании не было особых эмоций. Немцы видели в VW машину для всех, и брэнд основывался на честности, надежности и постоянстве. «Эмоциональный» означало «долго любимый». Уилхайт не считал это логичным или уместным позиционированием VW в Европе, не говоря уж о Соединенных Штатах, где маркетинговый пейзаж сильно отличался.

Обычные подозреваемые

Когда Вольфсбург дал наконец разрешение на увольнение DDB Needham как рекламного партнера VW в США, Стив Уилхайт позвонил в Чикаго в консалтинговую фирму Jones- Lundin, которая помогала Дэйву Хайетту в 1993 году сменить рекламистов для Audi. Рекламой Audi стало заниматься маленькое, но весьма креативное агентство McKinney & Silver из Северной Каролины, довольно далеко от Мичигана. То, что выбор пал на McKinney & Silver, удивило многих в индустрии, но Audi, как теперь и Volkswagen, тогда было, в сущности, нечего терять. В 1991 году продажи составляли менее 12 000 автомобилей, а компания и брэнд все еще пытались оправиться от страшного удара 1987 года, когда телепередача *60 Minutes* сообщила о владельцах «Audi 5000» и их адвокатах, обвинявших компанию в том, что эти седаны имели проблемы с неконтролируемым ускорением. Команда Audi выбрала McKinney за их творческий талант, а также потому, что агентству требовался автомобильный бюджет. Audi в McKinney, несмотря на

их проблемы и маленький объем продаж, приняли по-королевски, лучшие люди агентства уделяли компании внимание. Уилхайд хотел, чтобы и с VW получилось точно так же.

Со своим \$100-миллионным рекламным бюджетом VW мог выбирать из очень немногих агентств. Большинство солидных рекламистов уже имели клиентов из автомобильных компаний; однако возможно было подобрать ряд небольших креативных агентств, где не возникало конфликтов интересов. Jones-Lundin начали с изучения 20 агентств, которые откликнулись на первичные запросы и были способны заниматься на оптимальном уровне автомобильной рекламой с ее многочисленными нюансами. Среди них оказались Publicis/Bloom из Далласа, Техас, и Нью-Йорка; Earle Palmer Brown из Ричмонда, Вирджиния; Jordan, McGrath, Case & Taylor из Нью-Йорка; Tatham Euro RSCG из Чикаго; Suissa Miller из Лос-Анджелеса; и Hill, Holliday, Connors & Cosmopoulos из Бостона. Эти агентства являлись вечными претендентами на получение контракта с автомобильной компанией, когда предоставлялась такая возможность. Некоторые даже выходили в финальную группу из трех-четырех кандидатов, но в результате всегда отпадали. Список в итоге сократился до 8, затем до 5 агентств, включая и DDB. Несмотря на потенциальную выгоду от автомобильной рекламы, какие-то из ведущих агентств страны не захотели принять участие в тендере. Они посчитали, что дело того не стоит. Если вот VW так просто даст им этот бизнес, тогда ладно. Но отказавшиеся агентства не были готовы проходить через длительный и затратный процесс создания концепции рекламной кампании для автомобиля без гарантии получения заказа.

Амбициозные рекламные агентства, рассчитывающие получать со своих клиентов больше \$300 миллионов в сумме, нуждаются в таком партнере, как автомобильная компания. Это уже бизнес высокого полета, дающий большой доход. Подобный проект хорошо объединяет сотрудников и выводит агентство на национальный уровень. В финал конкурса прошли четыре кандидата: 1) нью-йоркское агентство Deutsch, которое очень продвинулось в предыдущие четыре года и глава которого, Донни Дойч (Donny Deutsch), стал для журналистов любимым источником информации в области рекламы; 2) The Richards Group из Далласа, Техас, у которого также был харизматичный и креативный лидер, Стэн Ричардс (Stan Richards), и которое привлекло всеобщее внимание своей работой на Home Depot, Motel 6 и некоторых региональных дилеров Cadillac; 3) Martin-Williams из Миннеаполиса, Миннесота, имевшее репутацию тихого, но очень творческого агентства; и 4) Arnold Fortuna Lawner & Cabot из Бостона, недавно образовавшееся в результате слияния нескольких рекламных агентств.

Doyle Dane Bernbach Needham тоже было допущено к участию в состязании. Уилхайд и Варрилоу считали DDB мертвым, но, поскольку это агентство так долго оставалось в бизнесе и по-прежнему делало рекламу для VW по всему миру, немецкое руководство VW настояло на его участии в тендере. Даже Уилхайд был вынужден признать, что DDB заслужило право на еще один шанс, однако он не без оснований полагал, что оно ни на кого не произведет должного впечатления. Хотя он и беспокоился о том, что, поскольку немцы будут участвовать в процессе выбора, DDB сможет выступить достаточно хорошо, чтобы Вернер Шмидт, глава по маркетингу в VW AG, решил в

конце концов, что никто из остальных претендентов не смог блеснуть достаточно для того, чтобы заменить DDB. Это стало бы худшим исходом из возможных: пройти через весь процесс, чтобы потом все в Volkswagen of America и все дилеры увидели, как их вердикт безапелляционно отменяется судьей из Германии.

Конкурс начинался достаточно просто. В Volkswagen для каждого агентства подготовили пакет необходимой информации. Туда входили формулировка миссии, обзор рынка и общие положения о том, как VW видит свой брэнд и каждый продукт. Провозглашались четыре столпа Volkswagen: 1) надежность, 2) качество, 3) безопасность и 4) удовольствие от вождения. Но к 1995 году с уверенностью можно было заявлять лишь о последних двух свойствах выпускаемых машин. Надежности и качества у них не наблюдалось еще со времен президента Никсона.

Конкурс проводился год спустя после сенсационного выступления VW на автомобильном шоу в Детройте с «Concept 1» и через несколько месяцев после того, как в Volkswagen AG объявили о том, что концепт-кар будет превращен в «New Beetle». Но Уилхайд ясно дал понять: «Volkswagen нужен новый способ персонифицировать брэнд. Но персонификация не может полностью полагаться на шарм “Beetle”. Она не должна основываться на ностальгии — она должна быть

уместна, достоверна, современна, оригинальна и отлична от других. Volkswagen должен выбраться из проблем прошлого и правильно позиционироваться для будущего».

Volkswagen перечислил свои сильные и слабые стороны потенциальным преемникам DDB Needham.

Сильные стороны были таковы:

- Готовится новый хороший продукт.
- Имеет место всплеск интереса к VW (благодаря «Beetle»).
- Люди продолжают испытывать добрые чувства к VW.
- «VW» — единственный европейский автомобиль для массового рынка.

Слабые стороны:

- Ограниченные ресурсы (маленький рекламный бюджет).
- Низкое качество продукции.
- Брэнд уже не считается «ценностью».
- Скептицизм дилеров.
- VW рассматривается как компания одной машины — «Beetle».

И потенциальные угрозы в будущем:

- Потеря доверия со стороны потребителей.
- Непонятные имидж и продукт.
- Планы Saturn импортировать из Германии автомобили под брэндом Opel, что потенциально способно подорвать позиции VW как единственного поставщика европейских машин в данном сегменте.

Проблема ограниченных ресурсов подчеркивалась в материалах неоднократно. У Volkswagen в 1995 году на рекламу было примерно \$80 миллионов — не слишком много, чтобы поддержать линию автомобилей, хотя «Golf» и особенно «Jetta» в том году получили практически все маркетинговые деньги. Volkswagen поставил себе серьезную задачу — продать в этот год 98 500 машин — на 34% больше, чем в предыдущий. Какое бы агентство ни выиграло тендер, у него потом оставалось максимум 7 месяцев, чтобы вытянуть VW. О слабом финансировании было прямо указано в «Задачах агентства», где говорилось:

...Представить стратегию, с которой Volkswagen сможет восстановить свои франшизу и имидж, имея ограниченные ресурсы.

Четыре агентства, ставшие состязаться с DDB, являлись молодыми компаниями, как DDB в 1959 году. Агентство Arnold было включено в список претендентов в основном благодаря влиянию и репутации его главы — Эда Эскандариана (Ed Eskandarian), который сделал себе имя на работе, выполненной в уже не существовавшем агентстве HBM/Creamer. HBM/Creamer было поглощено британской рекламной компанией WRCS. Эскандариан покинул то агентство вскоре после его покупки. Далее он приобрел и скоординировал деятельность несколько агентств в Новой Англии, создав единую компанию, которая к 1994 году получила контрактов примерно на \$300 миллионов. Агентство Martin/Williams было создано в начале 1980-х. Стэн Ричардс основал свое в 1976 году. Дойч получил \$ 15-миллионное агентство от своего отца в середине 1980-х и к 1995 году дорастил бизнес примерно до \$300 миллионов.

* * *

Донни Дойч производил впечатление на окружающих. Не своей внешностью и физическими данными, а характером и масштабом личности. Мало кто в рекламной индустрии мог равняться с ним. В начале своей карьеры, когда Дойч получил от отца основанное последним агентство, к нему все время приклеивали ярлык: «наглый». И Дойч его заслуживал. Его постоянно цитировали в

* «Knicks» — баскетбольная команда «New York Knicks»; Спайк Ли (Spike Lee) — известный американский кинорежиссер; Дастин Хоффман (Dustin Hoffman) — популярный киноактер. — Прим. ред.

прессе. Он всегда сам отвечал на звонки репортеров, поэтому постоянно оставался ньюсмейкером. Дойч носил ковбойские сапоги, имел сомнительный вкус в одежде и зачесывал назад волосы. В Нью-Йорке он всегда посещал игры «Knicks», сидя на трибуне рядом со Спайком Ли и Дастином Хоффманом*. Он был из тех телегеничных людей, которых очень любит пресса. Но за его «наглостью» стояло и еще кое-что. Работа его агентства стабильно считалась отличной. Для шведской фирмы ИКЕА его агентство выполнило первую в истории американской рекламы настоящую брэндовую кампанию такого специфичного продукта, как домашняя мебель. До сих пор реклама мебели в США касалась исключительно распродаж в День президента или сводилась к статической фотографии обстановки комнаты с гарнитуром от Ethan Allen. А реклама ИКЕА состояла из иллюстраций маленьких житейских ситуаций, где, например, приемные дети обсуждали мебель в спальне своего нового дома или разведенная женщина начинала новую жизнь в новой квартире. Один ролик показывал супругов с разного цвета кожей, покупавших мебель и обсуждавших при этом свои попытки завести ребенка. В другом ролике мебель покупали два гея. О подобных ломках стереотипов захлеб писали в деловой прессе. Дойч создавал рекламу, которую на следующий день творческие люди в перекурах обсуждали со своими коллегами. Эксперименты Дойча сделали для рекламы примерно то же, что «Зайнфелд» (*Seinfeld*)* — для комедий положений. В сущности, большая часть работ Дойча заключала в себе способность вызывать тот же отклик, что и DDB — в давние дни VW. Он добился звездного статуса, работая на президентскую кампанию Билла Клинтона в 1992 году. Для Tri-State Pontiac Dealers из Нью-Йорка Дойч создал одну из самых лучших реклам для автомобильных дилеров. Дилеры, народ чрезвычайно серьезный, когда речь заходит о денежных тратах, позволили Дойчу сделать неоднозначную провокационную рекламу, а не простую «продающую». В одном запомнившемся ролике творческая команда Дойча использовала такое озвучивание, что казалось, будто рекламируется «BMW», хотя на деле речь шла о «Pontiac Bonneville». Озвучивал ролик немецкий актер Вернер Клемперер (Werner Klemperer), исполнявший роль нацистского полковника Клинка в телесериале «Герои Хогана» (*Hogan's Heroes*). Реклама от Дойча не была похожа ни на какую другую рекламу для дилеров: это была забавная, выстраивающая брэнд реклама, где потом в конце ролика в течение пяти секунд шла информация о дилере.

Остальные агентства не без оснований опасались участия в тендере Дойча. Тот регулярно побеждал в подобных конкурсах, у него была сильная команда, он находился в Нью-Йорке и был фаворитом средств массовой информации. Его компания была названа «Агентством года» по версии *Adweek* и *Advertising Age*. И если кто-то и способен был сделать за \$80 миллионов для VW рекламу, выглядящую на все \$300 миллионов, так это Донни Дойч — с его потрясающим умением производить впечатление на публику.

Впрочем, Эд Эскандариан и креативный директор Arnold Рон Лоунер (Ron Lawner) довольно спокойно отнеслись к такому опасному конкуренту. «Мы были просто ужасно рады, что вообще попали в число конкурсантов, — рассказывал Эскандариан, ветеран фирмы, наблюдавший весь ее путь. — Мы всю дорогу были на последних местах». Эскандариан — маэстро бизнеса. В Бостоне он вхож в узкий круг бостонского истеблишмента. Он даже был директором по маркетингу в «Большом подкопе» (Big Dig), крупнейшем общественном проекте в истории — созданию подземного туннеля под Бостоном. Его работа там заключалась в разработке плана по «продаже» проекта гражданам Бостона. Эскандариана очень уважают как менеджера. «Вы не найдете более сообразительного и уравновешенного человека», — так отзывался о нем Кристин Вольк (Kristin Volk), входившая в то время в состав его команды, участвовавшей в конкурсе VW. К 2001 году, однако, она стала главой бостонского офиса Дойча.

Эскандариан в свое время обжегся со своим предыдущим агентством и теперь начинал все сначала. Окончивший в 1960 году Harvard Business School Эскандариан работал в нью-йоркском Compton Advertising на брэнды Procter & Gamble — «Tide» и «Crisco». Но он ненавидел ездить далеко на работу и вернулся в маленькое рекламное агентство Humphrey Browning MacDougall (HBM) в своей родной Новой Англии. Спустя несколько лет основатель агентства скончался, и Эд, имевший тесные связи с клиентами, смог приобрести фирму. Затем он объединил ее с агентством Creamer из Нью-Йорка. В 1986 году он продал свой бизнес британскому агентству WRCS. Очень многие рекламные агентства в 1980-х были куплены и проданы, так как их основатели

* «Зайнфелд» — популярный американский телесериал. — Прим. ред.

обнаружили, что это единственный способ переместить наличные деньги из бизнеса на собственный банковский счет. Покупатели обнаружили, что имеет смысл использовать «мусорные облигации»*, бывшие любимой валютой 1980-х, или давать акции покупаемым независимым агентствам, если те являлись акционерными компаниями. WRCS объединил купленное агентство с другим своим бизнесом в Америке — Della Femina Trivisano & Partners, которым управлял Джерри Делла Фемина (Jerry Della Femina). В 1970-1980-е годы Делла Фемина был популярнейшим рекламистом у пишущей братии. Имя Делла Фемина превращало в золото любой брэнд, к которому тот прикасался. Когда журналистам требовался эксперт по рекламе, они обращались только к Делла Фемина. Он являлся тогда тем человеком, которым в 1990-е стал уже Донни Дойч: самый узнаваемый брэнд рекламного бизнеса со времен великого Дэвида Огилви. Поэтому, когда британцам понадобилось назначить руководителя для нового объединенного агентства, они предпочли Эскандариану более известного Делла Фемина и его людей. Об этом своем решении они позже пожалели.

В отличие от Дойча, знаменитого своей яркой личностью и талантом руководителя, с которыми он построил одно из самых преуспевающих агентств в стране, Делла Фемина «славился» довольно сомнительным подходом к управлению и преувеличенным эго. Эскандариан, бывший крайне здравомыслящим менеджером, не захотел иметь дело с кланом Делла Фемина и предложил британцам продать ему то бостонское дело, которое он начал. Делла Фемина, испытывавший к Эскандариану не менее «теплые» чувства, встал у того на пути и помешал совершению сделки. Эскандариан ушел. Спустя два года бостонский офис НВМ выпал из бизнеса, и нью-йоркское агентство Делла Фемина тоже пошло ко дну.

Эскандариан купил в Бостоне маленькое рекламное агентство Arnold & Company, чей прежний глава умер от сердечного приступа. Агентство было малоизвестно вне Бостона и имело оборот около \$100 миллионов. Но Эскандариан оказался непросто. Он еще с прежних времен уяснил, что маленькая фирма — прекрасная база для начала строительства успешного бизнеса. Это было старое, стабильное агентство с лояльными клиентами, среди которых имелись франшизы McDonald's и Fleet Bank. Эскандариан смог купить его по разумной цене благодаря средствам, полученным от продажи своего прежнего агентства британцам, и собрать вместе еще несколько рекламных агентств в этом регионе, чтобы достичь определенного размера и объема клиентуры. Он перехватил прежних клиентов своего старого агентства НВМ. Он взял на работу некоторых из тех людей, с которыми работал прежде, после чего начал действовать. Итак, бизнес начался с приобретения Arnold в 1991 году, продолжился присоединением Emerson Lane Fortuna, бостонского офиса директ-маркетингового агентства Rapp Collins Magcoa и агентства Sabot Communications. К 1994 году у Эскандариана была ударная команда менеджеров и криэйторов, с которыми он собирался работать. Он предложил Рону Лоунеру, Фрэнку Келли (Fran Kelley), Джону Гаффни (John Gaffney) и Кристин Вольк, с которыми он когда-то работал в НВМ, и другим людям, пришедшим к нему благодаря всем приобретениям, остаться с ним. У него был план.

За несколько дней до Рождества 1994 года Эскандариан получил неожиданный звонок — консультант по рекламе Jones-Lundin словно прочитал бизнес-план в его голове. Агентство Arnold Fortuna Lawner пригласили поучаствовать в состязании за деньги VW. Эскандариан хорошо понимал, что для роста ему непременно нужна автомобильная реклама, хотя и был поражен тем, что ему так быстро представится такая чудесная возможность. Рекламные агентства, особенно недавно сформированные, могут ждать годами, прежде чем им выпадет подобный шанс. Некоторые так никогда и не дождутся. А Эскандариан как раз за несколько месяцев до того заявил своим сотрудникам, что, по его мнению, компания готова перейти на следующий уровень. Звонок от Боба Лундина (Bob Lundin) прозвучал словно глас свыше.

А в Далласе Стэн Ричардс руководил тем, что в *Adweek* называли «главной творческой мастерской Далласа». Впрочем, это не слишком громкая похвала, и Дойча она не беспокоила — это примерно, как слыть самой многообещающей балериной в провинциальном театре. Но и на самом деле The Richards Group было — и остается — очень талантливым стратегическим и творческим рекламным агентством. Выручки с рекламы у них тогда было примерно \$300

* Мусорная, или бросовая, облигация (Junk Bond) — высокодоходная облигация компании с рейтингом ниже инвестиционного уровня. Обычно мусорные облигации выпускаются компаниями, не имеющими истории и солидной деловой репутации. — *Прим. ред.*

миллионов, как и у остальных конкурсантов. Равно как и Дойч, Ричардс заслужил всеобщее признание за свое незаурядное творчество, получая заказы от таких клиентов, как Taso Bell и Continental Airlines. Стэн Ричардс, арт-директор по образованию, считается рекламистом старой школы и входит в Зал Славы арт-директоров, как Билл Бернбах и легенда DDB Гельмут Кроун. Его агентство почти не имеет ротации кадров — редкая вещь в бизнесе, даже и в Далласе. Он полагает, что людей следует продвигать внутри фирмы и обучать в рамках своей корпоративной философии, а не нанимать со стороны. Ричардс также считается инноватором в рекламном бизнесе, побуждая клиентов ориентироваться на планируемую прибыль агентства. Другими словами, если агентство недополучает свою норму прибыли, оно просит клиента уменьшить объем заказа или увеличить компенсацию. А если же агентство перевыполняет свой финансовый план, оно возвращает деньги клиенту. Известно, что Ричардс, следуя этой системе, отдавал назад клиентам сотни тысяч долларов. Это честный подход к бизнесу, который понравился VW и привлек внимание Варрилоу и Уилхайта.

Наконец, в DDB Кейт Рейнхард собрал команду сотрудников в нью-йоркском офисе для участия в конкурсе, хотя ему пришлось использовать людей из всего американского дивизиона DDB, чего прежде не делалось. Идея заключалась в том, чтобы построить свою стратегию на контрасте между большим, громоздким и вышедшим из фавора DDB и маленькими, гибкими, более творческими конкурентами, напомнив VW о значительных ресурсах компании и масштабах ее деятельности. Doyle Dane Bernbach попыталось обратить свою величину в позитивный фактор. Заявка DDB включала в себя видеозапись с выступлениями сотрудников со всей страны — из Флориды, Далласа, Сиэтла, Чикаго и Канады — декларирующих то, что средства массовой информации на разных рынках имеют специфические требования и характер и что только компания с такой, как у DDB, организацией, разветвленностью и ресурсами способна справиться с подобной задачей.

На дороге жизни...

19 января 1995 года делегация из девяти сотрудников VW, включая Стива Уилхайта, директора по рекламе Энтони Денхама (Antony Denham), четверых региональных менеджеров по маркетингу и продажам и двоих дилеров VW, явилась в бостонский офис Arnold: посмотреть на их заготовки. Обычно так проходит первый раунд лицом к лицу в любом процессе подбора рекламного агентства. Агентство в буквальном смысле пытается показать потенциальному клиенту, что о нем следует подумать всерьез и что оно может справиться с поставленной задачей. Но для Arnold это было даже важнее. Более трех недель команда из Arnold придумывала, что же они покажут на этой первой встрече. Эскандариан так сказал своим людям: «К каждой встрече надо подходить так, словно она — последняя».

Одна из причин, по которым Эскандариан, Лоунер и копирайтер Лэнс Дженсен (Lance Jensen) считали, что VW им идеально подходит, была та, что у всех у них были какие-то связи с этим брэндом. Лоунер, к примеру, ездил на машине от VW, когда учился в колледже. Дядя жены Эскандариана был дилером VW, поэтому у семьи было даже несколько их автомобилей. Эскандариан вспоминал, как в «VW Squareback» размещенный посередине двигатель, вибрирующий при работе, умел убаюкивать детей, потому что сиденье находилось прямо над ним. Именно такие мелочи и приводят к тому, что брэнд остается у вас в крови. Лэнс Дженсен и его жена были владельцами двух автомобилей от Volkswagen — «Golf» и «Jetta». Им не приходилось далеко глядеть, чтобы увидеть покупателя VW. Они же сами ими и являлись. Эскандариану было за шестьдесят, Лоунеру — за 40, а Дженсену — только за двадцать. К тому времени Лоунер и Эскандариан стали владельцами «Porsche», но начинали-то они с VW.

Дженсен и Алан Пафенбах (Alan Pafenbach) стали генерировать идеи, как и несколько других креативных команд агентства. Вдохновение приходит из разных источников. Зачастую творческим людям в агентстве приходится пользоваться различными исследованиями потребителей и фокус-групп, чтобы найти свежие идеи. Кроме того, чтобы понравиться потенциальным заказчикам, имеет смысл сообщить тем, что креативная команда много часов подряд слушала потребителей и, собственно, таким образом и пришла к своим идеям. Но в

действительности орава криэйторов отправилась в бар по соседству с офисом Arnold и еще до того, как им принесли пиво, придумала такую фразу: «На дороге жизни есть пассажиры и водители». Дженсен записывал идеи «на автомате», особо не задумываясь. Ему еще не было и тридцати, он являлся покупателем и энтузиастом VW. Он твердо знал, почему любит VW и почему у них с женой есть по машине этой фирмы, несмотря на то что *Consumer Reports* советует вместо «VW» покупать автомобили от Toyota и Honda.

Дженсен так рассказывает об этом: «Новая Англия всегда была хорошим рынком для Volkswagen. Там можно увидеть детей, едущих в Вермонт со стикером „Grateful Dead”^{*} на заднем стекле. Это молодые и даже не слишком молодые люди, но которые чувствуют себя молодыми. И у них есть деньги. Это, пожалуй, элита, хотя, впрочем, и не финансовая элита. Это элитное мышление и элитная жизнь. Это люди, которые верят в себя и в то, что они делают, в музыку, которую они слушают, в одежду, которую они носят. Volkswagen — для людей, чей худший ночной кошмар — это скучная работа. Это Volkswagen. Отсюда и взялась такая формулировка: „пассажиры и водители”».

Кристин Вольк, имевшая титул директора по потребительским идеям, в принципе согласилась с темой и направлением, взятым Дженсеном и Пафенбахом. Однако ей следовало убедиться в удачности этого, действительно поговорив с покупателями и изучив их ответы. Чутье Алана и Лэнса их не подвело, но не могли же они взять и вот так прямолинейно презентовать идею, просто сказав, что та показалась им подходящей. Позиционирование должно было все же иметь какие-то реальные основания в исследованиях. Вольк взялась определить, совпадают ли догадки ее коллег и прочих людей.

Рекламные исследования — дело хитрое. К 1995 году в рекламной индустрии распространилась модель исследования потребителя, называемая *account planning*^{**}. Определение это обманчиво. А вот название, которое придумала сама Вольк для своей должности, — директор по потребительским идеям — является действительно удачным описанием. Account planning — это школа исследования потребителей, созданная в Лондоне в 1960-е годы и улучшенная в 1970-е, которая утверждает, что потребители не сообщают исследователям о своем реальном поведении, когда им задают вопросы в искусственных условиях фокус- группы. То, что можно выяснить у людей, когда их ввосьмером собирают в душевой комнате над черствыми сэндвичами и теплой содовой, вряд ли будет соответствовать тому, как потребители ведут себя в действительности. Например, можно спросить, насколько важны для потребителя соображения безопасности, когда он покупает машину, и он может сказать вам, что это самое важное. Потребитель в такой ситуации, вероятно, даст ответ, который кажется ему самым правильным и который, с его точки зрения, покажется правильным координатору фокус-группы. А если бы он отвечал искренне, то мог бы сказать, что на самом деле больше всего на его решение влияют внешний дизайн автомобиля или ощущение силы, испытываемое им в спортивной машине, которая может выдать 250 лошадиных сил. Человек, работающий по методике *account planning*, постарается выяснить мнение потребителя о безопасности, задавая косвенные вопросы о его детях и уже на основании этого делая вывод о том, сколько этот человек готов потратить на системы безопасности. Аналогично: если надо выяснить, каким образом женщина совершает покупки в магазине одежды, не стоит задавать ей вопросы в условиях фокус-группы. Подход *account planning* рекомендует исследователю отправиться вместе с дамами по магазинам — посмотреть, что те покупают и что не покупают. Посмотреть, к чему те прикасаются, а что — обходят стороной.

Исследованиями в маркетинговых и рекламных кругах довольно часто злоупотребляют, потому что существуют бесчисленные примеры рекламистов и агентств, использующих технику «обратного доказательства». К примеру, когда агентство придумывает стратегию рекламной кампании, которая нравится клиенту по сугубо политическим или субъективным причинам, но ничего общего не имеет с реальной точкой зрения покупателей. Может случиться так, что генеральный директор фирмы-заказчика — инженер по образованию, и лично ему хочется загрузить рекламу технической информацией, даже если потребителя это совершенно не интересует. Потом агентство, с участием клиента или без него, отправляется тестировать идею на

* «Grateful Dead» — культовая американская рок-группа. — Прим. ред.

** Букв.: «планирование счета». Редакции не известен устоявшийся общеупотребительный аналог данного термина в русском языке. В профессиональной литературе принято оставлять этот термин без перевода. — Прим. ред.

фокус-группах, и эти исследования строятся таким образом, чтобы подтвердить решение, которое уже, в сущности, принято. Такое происходит сплошь и рядом. На протяжении 1980-х годов DDB наполняло рекламу Volkswagen технической информацией и имиджем «Немецкой инженерии», в сочетании с заявлениями о ценах и скидках. Это делалось в основном потому, что американский клиент считал, что это подтолкнет продажи, а немецкий клиент желал видеть в рекламах техническую информацию. И никто в общем-то не задумывался всерьез о том, эффективен ли подобный подход. Эти объявления выносили на фокус-группы и спрашивали потребителей, находят ли они рекламу подобного рода информативной. Людям задавался вопрос, хотят ли они читать сведения о технических аспектах автомобилей. И люди в такой обстановке вынуждены говорить утвердительно, потому что не хотят выглядеть невеждами, желающими только, чтобы их развлекали. Это то же самое, что спросить у зрителей, какой телесериал они станут смотреть, если придется выбирать между эстетским «Театральные шедевры» (*Masterpiece Theater*) и незамысловатым «Остров Джиллигана» (*Gilligan's Island*). Сколько действительно любителей «Острова Джиллигана» готовы признаться в этом координатору фокус-группы в комнате, полной других людей или даже один на один, если они абсолютно уверены в том, что координатор этот наверняка учился в университете и жует с закрытым ртом? Другой вариант подтасовки — это когда креативный директор увлекся какой-то идеей, а исследователи понимают, что политически мудрым решением будет проследить, чтобы фокус-группы подтвердили его блестящую идею. Агентство Arnold было не из таких. Идея Алана и Лэнса звучала действительно убедительно, но ее еще надо было доказать.

Хотя тема «На дороге жизни есть пассажиры и водители» была придумана благодаря интуиции всего двух творческих людей, объективные исследования Кристин Вольк подтвердили ее потенциал. Вольк искала в идее слабые места, но исследования вновь и вновь подтверждали тот факт, что покупатели VW — это люди, которые любят иметь контроль над процессом вождения, находясь за рулем. У креативного директора Arnold Рона Лоунера было еще несколько команд, работающих над подходящей идеей для агентства, но он все равно возвращался к строчке Дженсена и Пафенбаха: «На дороге жизни...». Лоунер интуитивно чувствовал, что это ближе всего к сути брэнда. И все равно — придумано это было и оценено без предварительной проверки методами Вольк.

Вольк в своем исследовании решила сосредоточиться на тех клиентах, кто остался верен VW, даже когда СМИ дали им множество причин оставить Volkswagen ради Honda и Toyota. Даже большинство машин американского производства к 1995 году стали более высокого качества и надежнее, чем VW, так что она решила изучить тех людей, кто остался непоколебим в своих пристрастиях, — адептов VW.

Вольк так объясняла это: «Не имело смысла обращаться к людям, которые отказались от брэнда, чтобы выяснить причину, или к прежним владельцам, которые в какой-то момент бросили Volkswagen. Мы полагали, что гораздо важнее собрать любителей VW и посмотреть, не можем ли мы найти в их упрямой верности нечто, что мы сможем использовать. Мы хотели понять, что заставляет *этих* людей любить Volkswagen. И тогда мы смогли бы найти больше таких людей, как они. А просто пытаться придумать, как заставить побольше людей захотеть Volkswagen, — это было бы неудачное начало».

Вплоть до первой встречи с VW Дженсен и Пафенбах работали над тем, что называлось «роликом о сущности брэнда». Лоунер и президент Arnold Фрэн Келли обсудили это с Эскандарианом. Консалтинговая фирма Jones-Lundin сообщила, что на первой встрече надо будет только представить агентство. Обычно это означает, что руководство агентства рассказывает клиенту об истории и опыте своей фирмы. В таких случаях также уместно показать некоторые свои старые работы — примеры рекламных кампаний, уже проведенных агентством. Но тут имелась своя проблема. Агентство Arnold было склеено жевательной резинкой в последние три года из сотрудников и клиентов трех маленьких агентств. У него не было красивых историй, которые можно было предложить осторожным американцам из VW, впавшим в отчаяние дилерам и расчетливым немцам. Среди брэндов, с которыми агентство имело дело, были Titleist, таксофонные карточки Nynex, Stanley Tools, пилы Stihl и франшизы McDonald's (то есть даже не национальный заказ для McDonald's). В общем, ничего впечатляющего. Их истории бледнели перед работами Дойча для IKEA и Pontiac или работой The Richards Group для Home Depot, Motel

б и дилеров Cadillac. Martin/Williams проводили прекрасные печатные кампании и были давним и очень стильным агентством. Но Arnold как раз на VW и собиралось войти в историю рекламы.

«Мы чувствовали, что на этой первой встрече мы должны показать им, что понимаем их проблемы и задачи, — рассказывает Лоунер. — Мы знали этот брэнд. Мы знали его клиентов, потому что мы сами ими являлись. Мы решили на этой первой встрече поговорить с ними об их бизнесе и о том, что мы думаем об их бизнесе и брэнде. Они пришли посмотреть на нас, но мы хотели сосредоточить внимание на них».

Дженсен и Пафенбах работали над фильмом о сущности брэнда. По сюжету сам Дженсен и парень по имени Джо Фэллон (Joe Fallon), с которым Дженсен учился в бостонском колледже, едут на «Jetta». «Проснись. Проснись. Проснись», — в самом начале по экрану побежали такие строчки. Голос звучал как «'tude» — от слова «attitude» («отношение»). Не слишком настырно, но вполне уверенно. И ролик казался легким по настроению, даже когда речь шла о немецкой технологии. «Мне нравится, что там не так много лишнего», — говорил Дженсен, указывая на приборную доску. Никаких электроподъемников стекол. Да никаких проблем! «Я и сам могу открыть свои окна». Темп музыки нарастал, она стала почти танцевальной. Все сопровождалось мелодией «I'm a Rock and Roll Star». Герои не особо серьезно относились к вождению. Они серьезно относились к жизни — позитивно, здраво и легко, — и им нравилось водить машину. В фильме Фэллон заявил, что VW нужна музыкальная тема, предложил «Danke Schon» Уэйна Ньютона (Wayne Newton) и начал напевать. А в кадре появлялись и исчезали строчки из реклам: «Это о том, как иметь детей ... и не превратиться в собственных родителей», «Это приободряет. Не разъединяет...».

Уилхайд так заявил тогда на этой первой встрече: «Вы сказали то, что мы сами двадцать лет не могли выразить». В некотором смысле, агентство Arnold уже выиграло состязание на этой первой встрече. «Я понял, что они поймали суть, — говорил Уилхайд. — Вопрос заключался лишь в том, чтобы они все не испортили в промежутки времени между тем моментом и окончанием конкурса. Мне понравилось то, что они нам показали. Это было прекрасное понимание ситуации. Но новому рекламному агентству требовалось нечто большее, чем просто идея. Нужна была способность довести дело до конца». И действительно, хотя Уилхайд об этом и не думал, в рекламном мире происходили ситуации, когда агентство предлагало лучшую идею, но клиенту не нравились люди в этом агентстве. Случалось, что клиент в итоге выбирал агентство, которое понравилось ему больше всех, но предлагал его сотрудникам использовать идею другого агентства. Иногда дело доходило до суда.

Между тем Кристин Вольк была обеспокоена. Все образы, полученные из фокус-групп, были связаны с юностью и только с юностью. Ее смущало то, что агентство пытается занять позицию, слишком сдвинутую к молодым — так называемому «поколению X»*. И действительно, покупательская база VW была моложе, чем у их конкурентов. И Вольк справедливо опасалась того, что эта тактика окажется ограничивающей и не подойдет тем владельцам VW, которым по 40-50 лет. Но Дженсен, являвшийся главным действующим лицом в работе на VW, сказал: «Нет. Молодость — она ведь вот здесь, — и показал на свою голову. — Она — в отношении к жизни, а не в цифре в водительских правах. Volkswagen и для людей, которым за пятьдесят, тоже, но которые слушают новую музыку, а в выходные едут на велосипедный трек. Люди Volkswagen — не из туристического автобуса», — так утверждал Дженсен.

Президент агентства Фрэн Келли объяснял: «Формулировка сущности брэнда охватывала и рациональные, и эмоциональные выгоды, которые Volkswagen предлагает своим покупателям. Мы знали, что для того, чтобы выделиться и быть привлекательными на очень конкурентном рынке, мы должны в полной мере использовать то, что люди думают и чувствуют относительно брэнда. Рациональная ценность Volkswagen в том, что это единственный брэнд, предлагающий за скромные деньги немецкую технологию. С эмоциональной точки зрения, машина предоставляет потребителю совершенно иные ощущения от процесса вождения. Вы при этом больше связаны с дорогой, больше связаны с миром. И когда мы обдумывали свою стратегию, мы думали не только о том, на что мы собираемся опираться, но и о том, на что мы опираться не будем. Например, мы хотели, чтобы брэнд Volkswagen приглашал и привлекал, а не был эксклюзивным, как некоторые другие европейские брэнды. Мы хотели продавать клиентам уникальные ощущения от вождения

* Поколение X — условный термин, обозначающий поколение людей, родившихся в период между 1965 и 1983 годами. — Прим. ред.

VW, а не просто способность машины перевозить людей из пункта А в пункт В быстрее или дешевле. Пусть этим занимаются японцы».

Вольк собрала группу владельцев хотя бы пары автомобилей VW. Она предложила им составить коллажи из картинок, вырезанных из глянцевого журнала, вызывающие, по их мнению, ассоциации с дорогими немецкими машинами типа «Mercedes-Benz» и «BMW», японскими и американскими автомобилями. Получившиеся коллажи для «Mercedes-Benz» включали в себя фотографии роскошных особняков, ювелирных украшений от Гэрри Уинстона (Harry Winston), рекламу шоколада «Godiva» и модных аксессуаров от Prada. Люди, помещенные в этих коллажах, выглядели в основном как фотомодели — абсолютно нереалистичные мужчины и женщины. В коллажах для «Mercedes-Benz» также были картинки с деньгами с такими комментариями, как «холодные деньги». Коллажи для японских брендов — «Honda» и «Toyota» — состояли из изображений типичных американских семей с детьми, организованно играющих в футбол или бейсбол. Туда включались бренды алкоголя средней ценовой категории, вроде водки «Smirnoff», а не, к примеру, «Grey Goose». Такие бренды косметики, как «Revlon», ассоциировались с «Honda» и «Mazda», а вот «Lancome» — нет. В коллажах для «VW» действовали молодые и энергичные люди. Туда вставлялись горные велосипеды. Использовались афиши независимых фильмов. Имелись фотографии мчащихся сноубордистов. В коллажах появлялись высказывания типа «*Carpe Diem*» («лови день»).

Люди, покупавшие «VW», любили чувствовать дорогу, отмечает Вольк. Им не нравилась самодостаточность «Toyota» или «Honda». Их не устраивали высокие цены на «BMW» и «Mercedes-Benz». Они ощущали себя весьма остроумными, покупая машину немецкого производства менее чем за \$20 000, «словно это было круто», говорит Вольк. Им действительно нравилось водить машину. Рефреном проходила та мысль, что адепты VW предпочитают сами все время вести машину в длительной поездке. Именно поэтому Рон Лоунер на следующий же день после первой встречи с VW добавил новую фразу на доске в том кабинете в офисе, где вывешивались все креативные идеи. Там уже красовался слоган Дженсена: «На дороге жизни есть пассажиры и водители». И Лоунер, никого не предупредив, приписал: «Требуются водители» (*Drivers Wanted*).

«Это был логичный переход от идеи Лэнса и Алана, — говорил Лоунер. — Нам нужно было нечто, что станет призывом. Нечто, что можно было использовать потом отдельно, даже без ключевой строчки Алана и Лэнса, которая была абсолютно правильной, но все же немножко длинной. Когда занимаешься подобными вещами, каждая фраза очень важна, и я не хотел объявлять, что это я ее написал. Я просто стал ждать реакции. Это была просто еще одна строчка среди множества других. Но когда ее увидели, она была принята без обсуждений».

* * *

Одна из проверенных тактик рекламных агентств, занимающихся автомобилями, — это заручиться поддержкой «автомобильного человека». Имеется в виду кто-нибудь, уже пару десятков лет подышавший рекламным эквивалентом машинных выхлопов. Когда вы обращаетесь к одному из этих ходячих карбюраторов, вы рассчитываете найти того, кто знает именно *этого* клиента — например, какого-нибудь бывшего сотрудника DDB или кого-то, кто работал в VW. Этот человек (почти всегда мужчина) знает химию и ДНК клиента и может подсказать агентству, какие кнопки следует нажимать, от кого держаться подальше, кто имеет значение, кто — нет, кому надо уделить побольше внимания, а кого — проигнорировать. В Arnold такого человека привлечь не стали.

«Этот бренд не нуждается в человеке с типовым мышлением, — говорил Рон Лоунер. — Уже по первой информации, полученной от Стива Уилхайта, мы поняли, что компании отчаянно требуется совершенно новое направление. Мы ощущали, что ДНК этого бренда есть и в наших венах, и в нашем доме. Если бы мы взяли одного из подобных людей, мы могли бы загубить свои хорошие идеи или столкнуться с тем, что прежняя жизнь компании будет мешать нам действовать правильно. Мы обсудили этот вопрос, и оказалось, что нам нет смысла идти таким путем».

«У нас был свежий взгляд, — объяснял Лоунер. — У нас у всех были отношения с этим брендом. Мы решили просто вложить в это дело свою душу».

Эскандариан высказался так: «Нам казалось, что нас не должны сбивать с толку история и

мнения так называемых «экспертов». Позже мы могли бы нанять такого человека, чтобы он вел дела. Но и эту идею мы потом отбросили. Нам не нужен был человек, который бы рассказывал, какой компания была раньше или что он узнал пять лет назад. Мир меняется так быстро, что мы были убеждены: именно этого и не надо делать».

По словам всех, связанных с этой историей, больше всего агентству Arnold помогло то, что они потратили время на разговоры с дилерами. «Люди недооценивают дилеров», — говорил Эскандариан. Агентство за время подготовки поговорило с 600 дилерами из 700, примерно с сотней — при встрече, а с остальными — по телефону. «Дилеры помогли нам убедиться в том, что наша стратегия верна», — говорил Эскандариан. Когда клиент VW приходит покупать машину, продавцы сразу видят, что он ищет именно «VW», а не «Mazda» или «Honda», которые могут продаваться тут же. Фрэн Келли выразился так: «Даже если им лет тридцать, у них такой вид, словно они катаются на роликовой доске. Они носят бейсболки козырьком назад. Дилеры постоянно говорили нам, что VW — это не для всех. Это ключевая часть стратегии, и именно потому она стала удачной... Мы делали рекламу, подходящую для брэнда и для покупателей, которые, вероятнее всего, захотят именно Volkswagen. Мы старались поместить сообщение туда, где они его заметят, и ждали, пока они придут. Я думаю, что многие автомобильные компании слишком стараются, чтобы покупатели думали о них, и в результате становятся сами на себя не похожи. И в результате они не получают тех людей, за которыми охотятся, потому что эта стратегия дефектна. И брэнд начинает плохо выглядеть в глазах людей, которые поначалу его любили».

Лишь 24% от всех водителей Америки, с точки зрения Arnold, могли стать потенциальными покупателями VW. Это может звучать примитивно, но это так не звучало для VW и большей части автоиндустрии. Сводя целевую аудиторию к людям, которые задумаются о VW, если правильно сообщить им о брэнде, рекламист может заставить рекламный бюджет в \$100 миллионов выглядеть, как 800-миллионный бюджет у Ford — по крайней мере, в глазах тех, к кому он обращается. Сократив вселенную покупателей, реклама становится более сфокусированной и чаще будет видна. Этот подход позволил Arnold действовать эффективно и неочевидно в своей стратегии и коммуникации. Большинство маркетологов используют средства массовой информации как дробовик или ружье. Подход «дробовика» особенно плох, потому что, когда из него стреляют по стае гусей со ста метров, очень просто промахнуться по всем. Ружье сильно повышает шансы задеть одного-двух, но остальные тогда улетят. Стратегия Arnold выглядела иначе: концентрируясь на небольшой группе покупателей, они создавали брэндовую среду для VW — так сказать, специальный пруд, куда гусям хотелось прилететь и задержаться. Продолжая аналогию: это позволяло продавцам и компании смешаться с гусиной стаей и предлагать им купить машину, а не выдергивать бумажники из их карманов.

Фабрики идей

Большим разочарованием, случившимся перед финальным раундом конкурса, стало решение Martin/Williams выйти из соревнования. Руководство агентства после встречи с Уилхайтом решило, что продолжать они не хотят. Уилхайт объяснил агентствам, что ему нужно, чтобы победитель совершенно изменил метод работы с автомобильной рекламой, в том числе на уровне персонала. Он требовал, чтобы победившее агентство забыло все, что оно раньше знало о подобной работе. Старшие партнеры в Martin/Williams, все-таки маленьком агентстве, если сравнивать с Deutsch и другими, почувствовали, что с Уилхайтом им будет не поладить, и их беспокоило то, что подобные требования нарушат баланс в их компании. И это не являлось робостью. В сущности, это было решительным поступком. Маленькие рекламные агентства с уникальной корпоративной культурой порой рушились или были близки к этому, когда ухватывали крупный контракт, который столь менял их обычный стиль работы, что совершенно портил жизнь. К примеру, агентство Nike — Wieden & Kennedy — пережило это, имея дело с Subaru, когда там царил бардак на протяжении трех лет. Агентство Mullen, региональный соперник Arnold в Массачусетсе, испытало это на себе в 1992 году, получив контракт с BMW, который оказался все же крупноват для них и слишком многого потребовал от стильного агентства,

работающего с печатью. Их клиентами стали крупные индустриальные компании, требовавшие больших ресурсов и для рекламы национального масштаба, и для региональной/местной. Большинство автомобильных компаний тратят столько денег на рекламу, что считают себя вправе взвалить на свои агентства практически все — объявления для дилеров, пресс-релизы, маркетинговые исследования, мотоспорт, поддержку автомобильных шоу, промоушн, паблик рилейшнз и так далее.

А между тем Дойч двигался почти в том же направлении, что и Arnold. Агентство Deutsch показало себя вполне состоятельным, когда речь зашла об исследованиях и методах account planning и они обнаружили примерно тот же материал, что и Arnold. «Людам, покупающим „Volkswagen“, автомобиль нужен не для того, чтобы добираться из пункта А в пункт В», — сообщил глава по развитию в Deutsch Питер Дракулиас (Peter Drakoulis). Агентство приобрело две «VW Jetta», с тем чтобы люди из креативной команды смогли сами на них поехать и почувствовать, что же такое особенное есть в VW. Они также устроили потенциальным покупателям VW тест-драйвы этих «Jetta» и засняли на видео реакции тех во время эксперимента. Возможно, здесь и заключалась основная разница между методиками Arnold и Deutsch. У Arnold на офисном паркинге уже стояла дюжина или более «VW», на которых и так ездили сотрудники агентства еще до начала состязания. А вот Deutsch пришлось купить эти машины, чтобы впервые познакомиться с ними. Команда Deutsch построила стратегию и слоган, основанные на слове «Go» («Поехали»). Это было похоже на формулу Nike «Just Do It» («Просто сделай это»), а в Deutsch этот брэнд сочли родственным VW. Это звучало просто и энергично. Подобно формулировке Arnold «Требуются водители», «Поехали» вполне выглядело призывом, который можно будет писать на кепках, кофейных чашках, биллбордах, витринах автосалонов и справа от логотипа VW.

Креативный директор Deutsch Грэг Ди Ното (Greg DiNoto) сделал фильм, где воспевалось возвращение VW. Агентство Deutsch предложило актеру Джеку Николсону (Jack Nicholson) гонорар в миллион долларов, если тот озвучит фильм и согласится стать «голосом» реклам VW. Дойч был знаком с каким-то приятелем Николсона. Однако знаменитый актер ответил «нет». Он не делал реклам. Дойч имел в запасе еще Джима Белуши (Jim Belushi), тоже популярного актера. В конце концов клип озвучивал просто один из сотрудников агентства: «Я возвращаюсь ради пуристов вроде Стива Маккуина... Пора, чтобы кто-то наконец сказал: “Поехали”, пора отбросить ерунду и вернуться к самому важному... Ради Джека Керуака* — я возвращаюсь».

В то время как после первой встречи с заказчиком команда Arnold, работавшая на VW, сократилась до 12 человек, у Deutsch в течение 100 дней над проектом работали примерно 50 человек. Эстер Ли (Esther Lee) и Шерил Грин (Cheryl Green), руководители отдела account planning в Deutsch, ездили по стране и разговаривали с дилерами. Их интересовал каждый человек, продающий VW. Каждая деталь имела значение — от предпочитаемых напитков до семейного положения.

Поскольку агентство Deutsch оставалось на пике активности, оно одновременно боролось и за других клиентов, и каждый из них требовал пристального внимания главы агентства Донни Дойча. Параллельно с VW шла работа на фирму Epson Computers, сулившая агентству освоение бюджета в 30 миллионов долларов и находившаяся в категории, которую Дойч уважал не меньше автомобильной. Презентация для Epson состоялась за два дня до финального собрания в VW, причем на Западном побережье.

Прежде чем команда Дойча выбралась из своего нью-йоркского офиса, чтобы отправиться на обе эти презентации, Дойч показал своим людям видеоклип, основанный на первых сценах из фильма о Второй мировой войне «Пэттон» (*Patton*). Там актер Джордж Скотт (George C. Scott) стоит на фоне огромного американского флага и говорит: «Мы перережем им горла и возьмем их жир, чтобы смазывать колеса наших танков». Разумеется, генерал Пэттон говорил о немцах, ездивших на «Kubelwagen», так что уместность метафоры, в общем, была сомнительной. Хотя в данном случае для «смазки танков» Дойч собирался использовать «жир» Arnold и Richards — не VW.

Дойч совершил и еще кое-что, что могло ухудшить его положение в соревновании. Он

* *Стив Маккуин* (Steve McQueen) (1930-1980) — знаменитый американский актер; *Джек Керуак* (Jack Kerouac) (1922-1969) — американский писатель, идеолог и летописец так называемого «beat generation» — социального и литературного движения 1950-х годов. — *Прим. ред.*

позволил репортеру из *USA Today* Мелани Уэллс (Melanie Wells) наблюдать за его «кухней» в течение всех недель подготовки к конкурсу. Уэллс знала Дойча много лет, сперва будучи репортером в *Advertising Age*, а затем журналистом в *USA Today*. Ранее Рэндалл Ротенберг (Randall Rothenberg), писавший для *New York Times*, в 1991 году был приглашен Subaru of America в качестве наблюдателя, когда они проводили такой же конкурс рекламных агентств. В результате появились большущая и благожелательная статья в *New York Times Sunday Magazine* о Subaru и отдельная книга*. Донни был дружен с прессой и был излишне самоуверен, полагая, что точно получит контракт с VW, учитывая свое удивительное умение получать новых клиентов и их признание. Решение пропустить Уэллс на многие «мозговые штурмы», чтобы та могла видеть процесс создания рекламы «от Дойча», выглядело как уверенность в победе — подсчет цыплят еще по весне. Когда Эд Эскандариан и Рон Лоунер услышали, что Дойч «держит при себе» корреспондента *USA Today*, то, как вспоминает Эскандариан, «это, наверное, еще больше заставило нас желать победы».

The Richards Group — что, вероятно, неудивительно, — предложило стратегию, чем-то похожую на идею Arnold. Но то, что последние сформулировали в двух словах: «Требуются водители», Richards выразили так: «Не сиди — поезжай!» (*Don't just sit there. Drive*). Как и Лоунер с Дойчем, Стэн Ричардс водил «Porsche». У некоторых людей из его команды в молодости были «VW». Техас — штат, особенно подходящий для «Beetle», так как тамошняя сухая жара благоприятна для двигателя с воздушным охлаждением, а низкая влажность и отсутствие зимы в большей части штата означали, что «Beetle» может жить, в принципе, вечно, не ржавея. Ричардс стал участвовать в конкурсе за VW, зная Соединенные Штаты и имея представление о покупателях «VW» от побережья до побережья.

Исследования Richards показали, что потребители поразительным образом не осведомлены о моделях VW: мало кто знал, что такое «Passat», многие лишь едва были знакомы с «Golf» и «Jetta»; для большинства VW все еще сводился к «Beetle», «Microbus» и «Rabbit». Предлагаемая Richards реклама сильно опиралась на названия моделей автомобилей и атрибуты продуктов. Печатные объявления, подготовленные для представления на конкурс, были выполнены в дружеском стиле и передавали дух водителя. Одно объявление для «Golf GL» звучало так: «Кратчайшее расстояние между двумя точками — это скучно» (*The shortest distance between two points is boring*). Другой заголовок для «GTI» гласил: «Главный кайф с использованием зажигания» (*The most fun you can have with your ignition on*).

* * *

Между тем DDB Needham избрало довольно спорную тему. Хотя за ней стояла реальная стратегия, это было весьма далеко от тона и чувства, которых искали Уилхайт с сотрудниками VW и дилеры; в результате идея почти смущала. К началу 1995 года стало уже более-менее ясно, какие кандидаты примут участие в президентских выборах 1996 года. Общественности это казалось преждевременным — за два года до выборов, и список претендентов выглядел неутешительным. Новости в СМИ уже были полны прогнозов о том, как будут разочарованы избиратели столь неинтересным подбором кандидатов: семидесятилетний сенатор от Канзаса Боб Доул (Bob Dole), телекомментатор правого крыла Пэт Бэханэн (Pat Buchanan) и сенатор от Техаса Фил Грэм (Phil Gramm). И команда DDB воспользовалась моментом, чтобы заставить людей говорить о некоем фиктивном кандидате по имени Роб Роббинс. Реклама должна была идти в течение 18 месяцев в виде роликов, директ-мэйла и паблик рилейшнз, используя платформу VW, основанную на честности и ценности. В своем видео сотрудники DDB оформили «VW Eurovan», словно пропагандистский микроавтобус. И люди из разных возрастных групп говорили в камеру о том, что честность и ценности VW их привлекают. Слоган и позиционирование стратегии были таковы: «Volkswagen. Подумайте об этом» (*Volkswagen. Think about it*). Идея заключалась в том, что фраза призвана была донести для потребителя двойной смысл: первый — это: «Подумайте о покупке “Volkswagen”». Второй смысл — обращение к наследию VW, к людям, плывущим против течения и по определению склонным мыслить. Видео должно было передать понимание DDB брэнда VW. Были засняты дилеры по всей стране, рассуждающие о брэнде VW — почти все они оказались

* См.: Randall Rothenberg. *Where the Suckers Moon: The Life and Death of an Advertising Campaign*. Vintage, 1995. — Прим. ред.

людьми средних лет в пиджаках и при галстуках. В целом фильм выглядел статичным и надуманным. Концепции телевизионных роликов изображали фиктивных корреспондентов, охотящихся за Роббинсом. В одной рекламе журналист говорит, что сейчас прозвучит шокирующее заявление, которое «поколеблет всю президентскую кампанию, стоящую на Volkswagen». Роббинс после этого сообщает в камеру, что он не всегда, оказывается, был верен брэнду. В его жизни, представьте себе, была и другая машина; при этом демонстрируется фотография: Роббинс рядом с импортным японским автомобилем. Сюжет заканчивается рассказом о кандидате от Демократической партии Гэри Харте (Gary Hart), которому пришлось снять свою кандидатуру, когда стало известно о том, что он, будучи женатым, закрутил на курорте роман с некоей блондинкой по имени Донна Райс. В печатной рекламе Роббинс должен был появиться на обложках *Time*, *Forbes* и *The Economist*. Директ-мэйл сообщала потребителям об особых ценностях и была выдержана в стиле предвыборных обещаний. В одной такой рекламе говорилось: «Ограничения срока — да... Ограничения скорости — без комментариев» (*Term limits — yes... Speed limits — no comment*). Это — реклама «GT I VR6». Реклама же «Passat» гласила: «Живите в объятиях честности» (*Live in the lap of honesty*). А вот реклама «Jetta»: «Страна — на первом месте, “Jetta” — на пятом» (*Put your country first, and your Jetta in fifth*).

Можно спорить о том, было ли что-то в этой творческой идее. Несколько хороших моментов там, безусловно, есть, вроде рекламы системы безопасности, где показывается дорожная авария с «Jetta» и то, как продуманная конструкция спасает пассажиров. Однако в одном ролике выдуманный кандидат Роббинс говорит: «Платформа Volkswagen — для всех: студентов колледжей, семей, рабочих, богатых, даже групп с особыми интересами». Вот это было неудачно и демонстрировало глубокое непонимание брэнда и того, как следует представлять Volkswagen. Специфика президентской кампании требует, чтобы кандидат обращался к максимально широкой аудитории. Volkswagen же, как убедительно доказали исследования Arnold и Deutsch, — не для всех. В DDB предложили фразу «Подумайте об этом», очень похожую на девиз 1990-х «Просто сделай это». Но проблема заключалась в том, что никто во время презентации не верил в то, что у DDB Needham найдется достаточно творческой культуры или напора, чтобы воплотить такие громкие заявления.

* * *

Конкурс проходил 23, 24 и 25 марта — с четверга по субботу. DDB устраивали презентацию первыми, в пятницу выступали Richards и Arnold, а утром в субботу — Deutsch.

Представляя свою стратегию, Arnold не остановилось просто на рекламе. Команда решила, что девиз «Требуются водители» будет здорово выглядеть на футболках, кепках, куртках и даже водительских перчатках. Агентство сделало целую линейку предметов с нанесенным слоганом «Drivers wanted», чтобы на практике продемонстрировать эффективность этой фразы. Вещи были розданы руководителям VW и дилерам, присутствовавшим на презентации.

Перед этим финальным раундом, за день до отправки команды в Детройт, Эд Эскандариан отправился взглянуть на работу своих людей, которую те собирались презентовать. Все основывалось на этом самом «Требуются водители». Итак, он посмотрел и вдруг спросил: «Что-нибудь еще?» Звучит странно, но это правда. В идеале, разумный клиент примиряется с тем, что агентство занимается *одной* идеей и *одной* стратегией. Однако среди клиентов немало и вздорных, и тогда имеет смысл предложить две идеи. «Вот и все, — рассказывал потом Лоунер. — Не знаю, был ли Эд полностью согласен именно с этой идеей, но он был согласен с тем, что мы будем представлять лишь одну идею».

До той пятницы агентство уже показало заказчикам свой ролик о сущности брэнда (на предыдущих встречах) и познакомило их с темой «Требуются водители» (на второй встрече, происходившей в офисе VW 9 февраля). Они снова продемонстрировали все это, дополнив результатами исследований потребителей и планом кампании в СМИ. Они также приготовили ряд примеров конкретных реклам.

В ходе презентации, когда Кристин Вольк рассказывала о том, чем покупатели «VW» отличаются от покупателей других брэндов, молоденькая секретарша, занимавшаяся наглядными пособиями для Arnold, случайно выдернула из розетки провод от компьютера, который использовался в процессе презентации. Лоунер и Эскандариан кинулись на помощь. Лицо у

Эскандариана побагровело от смущения и ярости. А Вольк хранила спокойствие. Она просто чуть отошла в сторону, пока ее боссы лихорадочно пытались вернуть компьютер в рабочее состояние, и как ни в чем не бывало продолжала вести презентацию по памяти.

«Да уж, это произвело на нас впечатление», — рассказывал потом Уилхайд. «Ага, это был потрясающий момент», — соглашается с ним дилер Майк Салливан (Mike Sullivan), входивший в приемную комиссию. «Вольк очень хорошо держалась и складно говорила, и на всех произвело впечатление то, что она могла выступать без поддержки. А выступать тогда было трудно, — вспоминает Уилхайд. — Дитер Дальхофф (Dieter Dahlhoff), директор по маркетингу в Volkswagen AG, привел с собой женщину из своего немецкого PR-агентства, и они все время разговаривали, им переводили... Это очень отвлекало».

«О, это еще мягко сказано, — подтверждает Вольк. — Происходило все в огромном зале, а мы вчетвером сидели на этих маленьких складных стульях перед многочисленной группой слушателей. Между ними и нами не было ничего, кроме пустого пространства. Передо мной выступал Фрэн Келли, и я слышала, как дрожал его голос. И тогда я решила: черт побери, может, и я должна волноваться? Я написала небольшую записку и передала ее нашим. Там говорилось: «Не забывайте дышать...» Мы все ее прочитали, и всем стало вроде как легче».

Когда команда Arnold покидала конференц-зал, они встретили в коридоре ту несчастную девушку, которая выдернула шнур из розетки: та, рыдая, говорила по телефону с родителями, объясняя им, что ее наверняка уволят. Едва ли ей это грозило! Девушка, в сущности, оказалась очень полезна для успеха своего агентства.

В презентации Arnold, кроме основной темы — «Требуются водители», прозвучала еще и вторичная: «Продвигайте металл» (*Move the metal*), которая используется и поныне, через столько лет после того конкурса, в представлении ежегодных рекламных планов компании и дилеров. «Продвигайте металл» — это слэнговое выражение в автомобильном бизнесе, и оно стало востребованным, потому что, несмотря на общественное возбуждение, возникшее из-за явления миру «New Beetle», не планировалось вплоть до 1997 года никаких по-настоящему новых моделей — до выхода на рынок нового «Passat». Новые «Golf» и «Jetta» ожидалась к 1999 году, а «New Beetle» должен был появиться в США не ранее 1998 года. Все это позиционирование брэнда являлось, конечно, хорошей штукой, но агентству надо было придумать способ заставить VW выглядеть свежим и новым даже при том товаре, что сейчас стоял в демонстрационных залах.

«Новая реклама и новое рекламное агентство не всегда оказываются столь важны для крупной компании, тем более автомобильной. «Но для нас это было существенно», — говорил Уилхайд. — Не будет преувеличением сказать, что реклама в свое время стала «критическим фактором» для этой компании, если учесть то, что «Beetle» и его производные технологически были уже тогда не слишком привлекательны. Именно рекламе удалось превратить эту технологическую отсталость в преимущество брэнда. Нам нужно было вернуть что-то из прежнего динамизма, если компания собиралась выжить в Америке». Агентство Arnold обещало, что ежегодный объем продаж VW в результате сможет подняться до 200 000 машин к 1997 году и до 300 000 — к 2000 году. А для этого реклама должна была стать агрессивной и сильной. Команда Arnold убеждала VW не бояться действовать и достучаться до этого молодого, часто непочтительного потребителя, который, по их мнению, был душой и сердцем покупательской базы VW.

Директор по медиа-планированию Arnold Джон Гаффни представил медиастратегию, согласно которой планировалось сконцентрировать 80 миллионов долларов рекламного бюджета VW на нескольких ключевых рынках, вместо того чтобы разбрасывать их по всей стране. Рынки вроде Новой Англии, Нью-Йорка, Восточной Флориды, Чикаго, Сиэтла и Портленда, Сан-Франциско и Южной Калифорнии, Миннеаполиса и Восточного Техаса должны были получить все финансирование. Половина бюджета шла на «Jetta». Идея, как объяснил Гаффни, заключалась в том, чтобы VW выглядел впечатляюще именно на тех рынках, где у него были самые вероятные шансы добиться максимальных продаж. «Для VW лучше появиться в рекламной паузе на повторах телесериала „Зайнфелд“ на шести рынках, чем в одном субботнем фильме во вторую половину дня на пятидесяти рынках», — так говорил Гаффни. Это была неожиданная тактика для дилеров и некоторых представителей VW.

Другая часть стратегии Гаффни состояла в том, чтобы появляться на телевидении в прайм-тайм, что довольно дорого, но при этом только в некоторых программах. Гаффни настаивал на

размещении реклам VW не в тех телепередачах, которые имели самые высокие общие рейтинги, а в тех, у которых было больше всего зрителей, входивших в целевую аудиторию VW. Телесериалы «Зайнфелд» и «Цвет нью-йоркской полиции — синий» (*NYPD Blue*), стартовавшие в 1994 году, рассматривались как две важнейшие программы для VW, так же, как и «Баффи — истребительница вампиров» (*Buffy the Vampire Slayer*) — весьма популярный сериал среди целевой аудитории «Jetta». В Arnold предлагали VW попытаться отнять клиентов у японских брэндов и пары американских — «Dodge Neon» и «Ford Escort», — которые привлекали людей в основном своей ценой. «Сделав VW более интересным и ценным брэндом для этих покупателей, мы сможем вернуть некоторых из них», — утверждал Келли. Стратегия также включала в себя привлечение внимания клиентов Saab и бывших покупателей Audi, которые перешли затем к Honda и Acura, спускаясь вниз по ценовой лестнице, — надо было подчеркнуть европейский дизайн и оптимальное соотношение «стоимость/ценность».

Маркетинг не должен был делать особый упор на надежность или ценность. В сегментах, где выступал VW, как указывало агентство Arnold, эти качества товара просто подразумевались и не нуждались в каком-то отдельном упоминании. Потребители ожидали и требовали того, что машины будут безопасными, надежными и умеренно дорогими. Дифференцирующей чертой VW должно было стать отношение к этому брэнду. Люди, оставшиеся с VW, когда их разум советовал этого не делать, поступили так по велению души. Надежность продолжала быть проблемой, поскольку VW еще не вполне уладил свои трудности с качеством. То, что представили рекламисты из Arnold, казалось «честной возможностью для VW жить и расти». Фокус стратегии, отраженный в слогане «Требуются водители», так был расшифрован для VW: «Более дешевая и привлекательная машина, чем дорогие европейские, и более приятная в вождении, чем скучные японские автомобили».

* * *

Агентство Deutsch выступало последним. Донни Дойч заказал два чартерных авиарейса, чтобы доставить свою команду и не менее 40 портфолио работ из Сан-Франциско, где они боролись за Erson, в Детройт. Это не было экстравагантным поступком и оказалось не значительно дороже авиабилета для каждого члена команды. Таким образом они могли контролировать свое время. В Калифорнии была ночь пятницы, когда они улетали, чтобы уже в субботу утром оказаться в Оберн-Хиллз. Команда прибыла в четыре часа утра и разошлась по номерам отеля Hilton Suites возле офисов VW, чтобы главные выступающие — Дойч, Шерил Грин, Эстер Ли и Грэг Ди Ното — смогли чуть-чуть поспать.

Парковка около штаб-квартиры VW была пустыня, там стояло всего несколько машин. Некоторые сотрудники и дилеры VW привели своих жен на презентацию Дойча. Люди взяли с собой термосы с кофе, потому что буфеты в VW были закрыты. Одеты все были неформально. Люди Дойча все же не успели толком отдохнуть. Примерно в 8:30 конференц-зал в VW заполнился публикой, и Дойч начал свою презентацию.

Несмотря на уверенную стратегию Arnold и репутацию Deutsch, комиссия, по словам Уилхайта, сначала склонялась на сторону The Richards Group. Всем понравились Стэн Ричардс и его простой, прямой и увлекательный стиль выступления. Импонировало и то, что было известно о нем и его агентстве. Агентство Deutsch же представляло проблему. Энергии-то у них хватало с избытком, но вот сам Донни Дойч комиссию смущал. Он был чересчур яркой личностью, и всех тревожило то, что работа и агентство слишком зависят от Донни и его курса. Он явно доминировал. Некоторым Дойч напомнил то, что они так не любили в Энди Берлине. Он был все-таки слишком ньюйоркцем. Да, представители VW искали энергичных людей, но несколько более тонких, чем этот самый Дойч. Презентация Doyle Dane Bernbach стала полным провалом. Это было настолько далеко от того направления, в котором, с точки зрения Уилхайта, Варрилоу и Нойманна, брэнд должен двигаться, что можно было подумать, что агентство вообще никогда и не сотрудничало с этой компанией. «Это четко указывало, как мы были правы в своих действиях, — говорил Уилхайт. — DDB совершенно перестало понимать, кто мы и куда мы направляемся». Симпатии были на стороне Arnold. Всем понравились и их идея, и их энергия. Фильм о сущности брэнда с самого начала привлек всеобщее внимание. Уилхайту Arnold понравились еще с первой встречи. На второй их встрече была впервые представлена тема «Требуются водители», и Уилхайт

почувствовал сердцем, что нашел свое агентство — почти. Перед началом каждой презентации Боб Лундин раздавал всем членам комиссии карточку для выставления оценок, чтобы те отметили, насколько удачно то или иное агентство справилось с задачами, поставленными ранее в брифинге:

- Продемонстрировано ли понимание покупателя и рынка?
- Правильно ли понят бренд VW и позиционирование продукта?
- Показано ли понимание силы и слабостей в маркетинге импортных машин?

И так далее. Уилхайд не стал ничего отмечать на своей карточке для презентации Arnold, а просто написал посередине: «Офигенно»*. Ага, именно так! Уилхайд позже объяснял, что его друг, дилер VW Ричард Фишер (Richard Fisher) из Эванстона (Evanston), штат Иллинойс, тоже бывший членом приемной комиссии, так рассказывал о своей системе оценки людей: «В школе оценка “D” — это провал, знаете ли. Если получаешь “C”, то битый никто уже не будет. Это годится. “B” уже гораздо лучше, но все равно так себе. „A” — это лучше, чем „B”, и все равно просто-напросто хорошо. А потом вот есть оценка: „офигенно“. Некоторые люди и некоторые идеи — именно офигенные».

В Arnold прекрасно поняли идею и уловили энергию и суть бренда VW, сделав его приглашающим. «Приглашающий» — это, по словам Уилхайта, было то самое ключевое слово. Выражения «Немецкая инженерия», «Все остальное — не Volkswagen», «Fahrvergnügen» — все они были утверждениями. А вот «Требуются водители» — это приглашение для людей приходить к бренду, а не только брендовая формулировка.

Так почему же сначала склонялись к The Richards Group и почему не выбрали их? Приемная комиссия VW, как рассказывал Уилхайд, осталась довольна глубиной креатива и стабильностью The Richards Group. Стэн Ричардс увлекал, при этом не отпугивая, как Дойч. Он тоже являлся центром команды, но команда при этом была сбалансирована, и его люди выглядели уверенными и имеющими возможность действовать. В отличие от Arnold, это агентство имело за спиной 15-летнюю историю. Оно уже установилось. Они сделали неплохую работу для техасских дилеров Cadillac, так что эти ребята знали, как работать с автомобилями. Но когда дело дошло до презентации, то «у них не оказалось такой энергии, как у Arnold, — сказал Уилхайд. — В то время как презентация Arnold естественно текла до того момента, как Кристин Вольк эффектно продолжила говорить без поддержки компьютера, презентация The Richards Group была уж слишком гладкой и отрепетированной. Она выглядела именно презентацией. А люди из Arnold фактически вышли и сказали: «Эй, привет, мы — свои! Мы знаем этот бренд! Да мы и есть этот бренд! Мы живем этим брендом!» Это было недвусмысленно. Они четко уловили это».

Когда Дойч закончил свое субботнее выступление, приемная комиссия собралась в последний раз. Решение было единодушным, и колебались они не более пяти минут. Выбрали Arnold. Единственное, что оставалось еще сделать, — связаться с Германией, сообщить о результатах доктору Нойманну и получить финальное одобрение перед тем, как позвонить Эскандариану и сообщить ему хорошие вести.

* * *

Понедельник 28 марта 1995 года должен был стать днем Arnold. Однако Мелани Уэллс вообще-то провела много недель в Deutsch — не в Arnold. Поэтому ее статья в разделе «Деньги» в *USA Today*² была сопровождена фотографией Донни Дойча и его компании — проигравших. Уэллс собирала цитаты для статьи в течение нескольких недель, так что туда вошли самые «козырные» фразы Дойча, произнесенные им во время подготовки к конкурсу, сразу по окончании презентации и после получения обидной новости. Закончив свое последнее выступление перед представителями VW (до объявления о победе Arnold), Дойч похвастался: «Похоже, мы их “сделали”. В зале царил особая атмосфера». А вот проигрывал Дойч некрасиво: «Жюри не всегда бывает справедливым... Лучшая работа не всегда выигрывает», — жаловался негодующий Дойч, позже пожалевший о том, что наговорил Уэллс в пылу обиды. Эскандариан, Лоунер и Келли были ошарашены. «Знаете, это что-то... победить, а потом увидеть вот такое в газете, — говорил Лоунер.

* В оригинале: *Fucking brilliant.* — Прим. ред.

— Но мы все равно были довольны тем, что получили клиента». Эскандариан тогда здорово рассердился, но годы спустя он встречался с Дойчем и так сказал об этом: «Да ладно, он нормальный парень, просто у него тогда был плохой день». И действительно, в пересказе Уэллс Дойч в сердцах ляпнул, что ему так хочется взять ту черную «Jetta», которую он купил в процессе подготовки к конкурсу, и «въехать на ней в стену». За десять дней до финала Дойч заявил Уэллс: «Если мы вдруг проиграем, то я бы предпочел, чтобы победили ребята из Arnold, потому что это показало бы всем, что клиент боится устраивать настоящую встряску». Расстроенный дурными вестями, он излил свою желчь: «Мне жаль VW, потому что я считаю, что они избежали серебряной пули. Мы всегда попадали ниже пояса... Что ж, теперь я еще более подл и низок. Я более целенаправлен».

Творческий партнер Arnold Майкл Фортуна (Michael Fortuna) парировал: «Работы Донни запоминаются, потому что попадают прямо в морду. А наши запоминаются, потому что попадают прямо в сердце и душу»³. Это хороший ответ победителя.

Счастье выпадает тому, кто ждет и терпит. Агентство Arnold получило VW; Deutsch позже досталось Mitsubishi — кусок примерно таких же размеров, что и VW. А в 2001 году Дойч продал свой бизнес Interpublic Group более чем за 200 миллионов долларов, положив в карман 90% прибыли.

* * *

Итак, выбрали агентство Arnold, и началась настоящая работа. Уилхайд с самого начала понял, что результат будет превосходным. Деловая пресса внимательно следила за происходящим. Рекламные колумнисты из *Wall Street Journal*, *USA Today* и *New York Times* с нетерпением ждали возможности оценить первую работу от Arnold. *Automotive News*, самое уважаемое дилерами издание, собиралось широко развернуть эту тему. Ведь это же был VW! Музей современного искусства (Museum of Modern Art) хранил в своей постоянной экспозиции дюжину реклам VW, выполненных в давние дни DDB. Люди следили. Германия следила. Если поразмыслить, безальтернативный выбор Дойча стал бы для Уилхайта и Варрилоу самым легким путем. Ведь Дойч был тогда на пике своей славы. Но агентство Arnold сделало действительно лучшую работу, а нужно было именно это.

8. Выздоровление

По окончании выбора нового агентства прошла первая рабочая встреча Уилхайта и руководителей Arnold. Он так сказал им: «Весь мир следит за вами». Дилеры. Германия. Пресса. Не только рекламная пресса, но и вообще деловая пресса. Каждый сотрудник Volkswagen of America. Все офисы DDB по всему миру. Все следили, потому что у рекламы VW — легендарное прошлое. Так что нужно делать ее правильно. Точно. Безошибочно.

Творческая стратегия Arnold оказалась настолько выверенной во время финальной презентации, что первая серия реклам была уже фактически готова для обнародования. В мае 1995 года первые объявления увидели свет. Несмотря на все ожидания, они не произвели должного эффекта. Они точно не были так хороши, как позднейшие рекламы в 1998, 1999 и 2000 годах. В сущности, как объяснил Лэнс Дженсен: «Наша стратегия проглядывала везде». А одна из мантр хороших агентств в конце 1990-х была такой — не выдавайте свою стратегию. Это означает, что реклама, особенно когда целью являются молодые потребители, не должна быть слишком прямолинейной.

Уилхайд понимал, что эти первые объявления слишком очевидны. Однако чересчур велика была разница между прежним статичным «Самые любимые машины в мире» и тем, куда сейчас двигались VW с Arnold. Было бы неверным, полагал Уилхайд, быстро совершать очень большой скачок. В новых рекламах появились молодые, предприимчивые люди. Они носили «Nike», думали в стиле «Nike», у них были машины и горные велосипеды. В одной рекламе молодой менеджер с Уолл-Стрит говорил о звонках в Гонконг, назначенных и отмененных встречах. Он выглядел умным и энергичным человеком, который контролировал события и заставлял их происходить. Но при этом, как с юмором показывалось в ролике, он не умел сам открыть окно в своем офисе, несмотря на свой интеллект и свою ценность для фирмы. В другой рекламе чернокожая американка рассуждала о параметрах системы безопасности в своем доме, не позволяющей чужим проникнуть внутрь. Завершала она свою речь так: «Но мне-то как же выйти?» Люди говорили быстро, камера двигалась рывками, как это теперь стало принято в телевизионной рекламе, направленной на молодых зрителей, у которых внимание иначе распределяется во времени. Эти люди действовали и контролировали. Фразы, произнесенные на экране, брались прямо из того фильма о сущности брэнда, который агентство Arnold демонстрировало, завоевывая клиента: «Это о том, как иметь детей... и не превратиться в собственных родителей». «Это — связь с дорогой». В телевизионных роликах появились энергия и ум, чего так не хватало в рекламах VW с начала 1970-х годов. Одна женщина говорила в камеру о замечательном климат-контроле в помещении, а потом вдруг взвывала: «Так почему же здесь невозможно дышать?!» Смысл тут заключался в том, что VW предлагал ощущения от вождения машины, способные помочь нам отдохнуть от повседневности, когда мы изолированы от настоящей жизни и свежего воздуха. Эта реклама была на грани фола: она казалась слишком настырной и слишком очевидной. «Но надо было как-то пробовать новый голос», — объясняет Уилхайд.

До осени 1995 года пока не появлялась та реклама, которую VW и Arnold считали для себя поворотным моментом. Озаглавленная «Carrusino Girl» («Девушка-капучино»), она сообщала о продаже «Golf» в кредит за \$199 в месяц, а заодно ясно передавала идею брэнда. В рекламе VW наконец-то была восстановлена настоящая глубина. В ролике показывалась молодая предпринимательница, занимающаяся поставкой кофейных автоматов для капучино и другого оборудования в различные кафе. Обслуживая клиентов, она перемещалась по городу на «Golf». Реклама быстро меняла кадры, представляя девушку как истинного владельца, покупателя и цель VW. Она была умна, красива и сама устраивала свою жизнь, будучи сама себе боссом. Стратегия требовала использования в сюжетах людей, чья жизнь позволит показать определенные хорошие стороны товара. И эта девушка была полна именно того «настроения VW», которое искало агентство, а то, как она использовала свою машину, демонстрировало просторность последней и

ее утилитарные качества. Другой молодой человек, представленный в рекламе «Passat», говорил о новых дисковых тормозах, но в связи с технологией, которую он разработал для въездов на платные дороги, снимающей необходимость останавливать людей, чтобы брать с них деньги за проезд. Такую работу и идею владельцы VW не могли не оценить. Элементы немецкого наследия попадались тут и там, но в забавном ракурсе: например, в одной рекламе некая пара пользуется «Jetta» для перевозки своих собак немецкой породы веймаранер. Женщина там просто говорит: «Веймаранеры — они из Германии».

Пресса немедленно обратила внимание на эту новую рекламу. Уилхайд оказался прав. О ней писали *Wall Street Journal*, *USA Today*, *New York Times*, *Adweek*, *Ad Age*, газеты из Детройта, Чикаго и Лос-Анджелеса. Проявили интерес даже некоторые телевизионные каналы. Отзывы были только положительными. Все согласилось с тем, что для брэнда это словно глоток свежего воздуха.

Именно реклама должна была подогревать интерес людей к брэнду вплоть до 1997 года, потому что до этого времени не планировался новый продукт, который смог бы привлечь внимание покупателей. Предложенный Arnold план был таким: в 1995-1996 годах надо было снова сделать брэнд значимым с помощью энергичной и забавной рекламы, которая приободрит клиентов VW. Следующим шагом для 1997 года должно было стать «приглашение» к брэнду новых и других водителей при помощи того, что Уилхайд назвал «приглашающей рекламой» (*invitational advertising*). Реклама должна была выполнять роль свежего слоя краски до появления на рынке нового товара. Свежая краска произвела значительный эффект. Показатели брэнда (*brand measurements*), на которые VW и Arnold полагались для фиксации прогресса, росли, чего не случалось уже много лет. Даже при отсутствии нового продукта люди связывали брэнд VW с хорошей конструкцией и чем-то таким радостным. Данные измерений уместности брэнда (*brand relevance*), базировавшиеся на том, насколько готовы потребители думать об автомобиле «VW» как о будущей покупке, демонстрировали явный рост. Дилеры с удовлетворением отмечали то, что к ним теперь приходят больше людей, причем «правильных» людей. Volkswagen производил шум. Люди говорили о Volkswagen, говорили хорошо — и все больше людей намеревалось заглянуть к VW за покупкой.

СМИ тоже важны

Как бы ни был важен в рекламе креативный подход, выбор средств информации — тоже существенная вещь. Это та часть бизнеса — автомобильного и рекламного, — о которой много не говорят. Она не слишком эффектна. Но для VW, у которого в 1995-1996 годах не набиралось и трехсот миллионов долларов на рекламу, это было жизненно важно.

Агентство Arnold победило в конкурсе не только благодаря незаурядному креативу. Уилхайту и дилерам понравилось то, что они услышали от директора по медиа-планированию Джона Гаффни относительно того, как и куда он собирается потратить рекламные деньги.

Когда в начале 1995 года Arnold вступило в борьбу за VW, у агентства был лишь один человек, которому случалось работать над рекламой автомобилей, — Джон Гаффни. За пятнадцать лет до того Гаффни работал в Детройте на агентство J. Walter Thompson, занимаясь рекламой Ford. Ford и его рекламные партнеры не прославились интересной, творческой и энергичной рекламой, которая была так нужна VW. Когда у компании есть миллиард долларов в год на рекламные цели, люди, тратящие эти деньги, не обращаются с ними как с драгоценным ресурсом, который нужно использовать как можно хитрее и умнее. Компании Ford в основном было достаточно того, чтобы благодаря потраченным деньгам о ней знало как можно больше людей — любых людей. Впрочем, агентство весьма эффективно продавало большие грузовики. Thompson и Ford отлично умели это делать. Грузовики Ford — это большая денежная корова для компании. И пока рекламные образы оставались мужественными, «крутыми» и сопровождались бодрой музыкой «кантри», покупатели грузовиков приходили к Ford год за годом. Легковые автомобили — это другое дело. Когда речь шла о маркетинге «Escort», «Taurus», «Mustang» и «Windstar», то СМИ использовались, лишь исходя из соображений досягаемости и частоты: как много людей это услышат и как часто они это будут слышать — с минимальными затратами?

Гаффни рассказывает, что единственная полезная вещь, которую он вынес из работы на Ford и

которая пригодилась потом для VW, — это воспоминание о том, как Thompson проделало очень хорошую работу по составлению «портрета» покупателей грузовиков. Тогда, в начале 1980-х, все было довольно просто, поскольку рынок грузовиков даже не предназначался для семей, как сейчас, когда есть SUV и автомобили с кузовом «универсал». Это был сугубо мужской бизнес. Тогда агентство познакомилось с результатами исследования сегментации рынка от J. D. Power and Associates, которое учитывало каждого производителя машин. Там были данные о том, кто покупает определенные автомобильные бренды — VW, Ford, Toyota — и почему, а также предпочтения этих потребителей в выборе СМИ. Для автомобильной рекламы это была ценная информация. Поразительно, но Гаффни был единственным человеком в агентстве Arnold, кто хотя бы знал о существовании таких данных.

Когда в начале 1980-х годов Thompson представило свою работу тогдашнему директору по рекламе Эдселу Форду Второму (Edsel Ford II), это была презентация на их территории, вспоминает Гаффни. Агентство обычно делало шесть, семь, даже восемь вариантов кампаний, каждый с примерами реклам для телевидения и журналов. Все концепции и примеры объявлений помещались на стену в огромном конференц-зале. Эдсел Форд и его помощники искали недостатки в идеях и объявлениях, а люди из агентства внимательно отслеживали реакцию босса, чтобы затем «плыть по течению», как выразился Гаффни.

Пока Рон Лоунер и его креативная команда работали над идеями, а Кристин Вольк тестировала мнение потребителей, Гаффни пытался сопоставить анализ отчета Power и собственных фокус-групп агентства, чтобы выстроить цельный план по использованию СМИ. Любой рекламист обычно ищет максимальный вес, который он может купить на свой рекламный бюджет, а именно: сколько телевизионных роликов, сколько места в газете, сколько билбордов, сколько автобусных остановок? Это называется *оптимизацией плана СМИ* (optimizing the media plan). Цель здесь — максимально снизить издержки, достигая каждого потенциального клиента.

Проблема, как видел Гаффни, заключалась в том, что компания и ее агентства делали это годами, но с плохими результатами. Гаффни построил график для последних 15 лет, где были три линии: 1) доля голоса, 2) медиа-бюджет и 3) продажи. Если пользоваться простым определением, *доля голоса* (share of voice) — это то, какая часть рекламного бюджета в каждом товарном сегменте приходится на VW. В основном это зависит от потраченных долларов. Иначе говоря, если всего на рекламу автомобилей класса «субкомпакт» идет 500 миллионов долларов, а у «VW Golf» рекламный бюджет составляет 30 миллионов долларов, то его доля голоса составляет 6%. Гаффни обратил внимание на то, что доля голоса, медиа-бюджет и продажи устойчиво падали в промежутки между 1980 и 1995 годами. Линии исчезали внизу графика, словно тени.

Обычно директора по медиа-планированию не считаются хорошими судьями креативной части рекламной кампании, и в процессе презентации они получают немного времени. Однако Гаффни считал, что Arnold делает для VW особую работу. «Я не видел на рынке ничего подобного. Я представить себе не мог другой бренд, который смог бы выбраться. Но я знал, что, несмотря на отсутствие опыта в области автомобильной рекламы, мы справимся. И я чувствовал, что СМИ могут — и сыграют в этом значительную роль».

Команда Гаффни собрала обычную в таких делах информацию (такую, как демография покупателей VW, включающая доходы, возраст, место жительства, образование и т. д.). Как правило, объясняет Гаффни, в этом материале нельзя раскопать особо интересных данных. Но в случае с VW он заметил две поразительные вещи: 1) возраст и 2) отношение к жизни. Покупатели Volkswagen оказались моложе, чем покупатели машин их конкурентов; однако они зарабатывали больше, чем средний покупатель Toyota или Mazda. Это необычная комбинация. У этих людей также был более высокий образовательный уровень. Примерно 60 процентов покупателей VW учились в колледже — в среднем по индустрии это число составляло 40 процентов. Это была не мелочь. Это было очень важно. Медиана возраста покупателей VW была на 7-8 лет ниже, чем у тех же покупателей Honda, Mazda и Toyota; медиана дохода составляла на 10-15 тысяч долларов больше. Для планирования кампании это была принципиальная разница.

Отсюда Гаффни начал искать возможности, которые мотивировали бы руководителей Volkswagen. Обычно агентство сообщает клиенту, что нельзя ожидать увеличения доли голоса и объема продаж без значительных инвестиций в рекламу. Но Гаффни знал, что рекламный бюджет ограничен 80-100 миллионами долларов, и примерно в течение еще двух лет не стоит ждать

никаких дополнительных денег, пока на рынке не появится новый «Passat». В течение двух лет им надо будет продавать старый товар, поддерживая тот рост, который начался, когда VW стал наконец получать автомобили «Golf» и «Jetta» с завода в Мексике.

Эти покупатели Volkswagen так отличались по возрасту, отношению к жизни и доходу от клиентов конкурирующих фирм, что Гаффни увидел здесь зацепку, с помощью которой он мог при имеющемся бюджете заметно увеличить долю голоса VW. Он осознал это, потому что все покупатели Volkswagen явно ограничивались примерно 24% населения страны, поэтому медиапланирование (то есть выбор телевизионных программ, журналов и интернет-сайтов), к которому VW и дилеры прибегали до сих пор, было в корне неверным. До последнего времени VW в основном закупал площади в тех СМИ, где было дешевле. Они хотели получить как можно больше реклам в журналах при своем достаточно умеренном бюджете, но при этом никто толком не отслеживал, поступает ли их информация именно к тем людям, которых можно было бы считать хотя бы перспективными с точки зрения VW.

«Так что мы выступили и объяснили им, какую часть рынка они в действительности могут списать со счетов, — рассказывал Гаффни. — Мы должны были втолковать им, кто *не* покупает их машины, и кто *не будет* покупать их вовсе, прежде чем перейти к изложению предлагаемого нами плана». Гаффни говорил на языке, который там понимали.

«Мы знаем, что 300 миллионов долларов мы не получим. Но мы можем заставить ваши 50-100 миллионов *выглядеть* на все 300 — для нужных людей». Да уж, он сумел привлечь их внимание.

Гаффни объяснил представителям VW, что телевидение, особенно сетевое, будет ключевым моментом в плане. Это было необычно, потому что большинство рекламистов с маленькими долей голоса и бюджетом уходило с сетевых телешоу на другие, более дешевые программы, где они чаще могли запускать свои рекламы в эфир, — на кабельное телевидение, региональные новости и повторы «Военно-полевого госпиталя» (M*A*S*H)*. План Гаффни, однако, состоял в том, что VW должен появиться в прайм-тайм в 20 телевизионных шоу. Именно так. Его команда обнаружила в ходе исследований, что покупатели VW — образованные, молодые, обеспеченные люди — смотрят телевизор по пятнадцать часов в неделю или меньше. Они планируют свои рабочие дни так, чтобы освободиться к тому времени, когда идут *их* шоу. Кроме того, они смотрят одни и те же шоу. Это дает VW возможность выглядеть хорошо в глазах «правильных» покупателей, а также заполучить немалую долю того времени, которое их клиенты тратят на просмотр телевизора. Агентство Arnold планировало покупать рекламное время в тех передачах, которые большинство их коллег считали рискованными, но которые, зато часто смотрели именно «люди VW». Это сулило значительную экономию для бюджета, потому что противоречивые программы, вроде сериалов «Цвет нью-йоркской полиции — синий» и «Баффи — истребительница вампиров», идеально соответствовавшие целям VW, смущали остальные автомобильные компании своим «голубым» содержанием. При покупке времени в этих шоу VW рассчитывал получить скидку, потому что наличие автомобильной рекламы стало бы сигналом для остальных рекламистов, что данное шоу вполне приемлемо для демонстрации роликов их клиентов. В 1995 году продюсерам «Цвет нью-йоркской полиции — синий» повезло: им удалось заполучить рекламу порошка от головной боли. Рейтинги этого сериала были не просто велики, что делало рекламу эффективной; его аудитория подходила именно VW. «Мы можем купить эти шоу за гроши», — говорил Гаффни. И он купил рекламное время в течение 52 недель в подобных программах — неслыханная сделка даже для рекламной кампании с бюджетом в 5-10 раз большим.

Поначалу директор по маркетингу Стив Уилхайд пребывал в сомнениях, как это часто случалось, когда Гаффни предлагал схему показа рекламы, отличавшуюся от традиционной для компании. «Volkswagen всегда был организацией, где много значила вера в то, что брэнд является отражением компании», — говорил Гаффни. Дилеры VW и региональные менеджеры по маркетингу и продажам не одобряли рекламу в программах, слишком дорогих или пикантных. Они хотели частой и тотальной рекламы. «Ну зачем покупать рекламное время в одной серии «Зайнфелд», если можно купить 100 эфиров в субботних дневных фильмах за ту же сумму?» — задавался резонный вопрос. Но и до сего дня Гаффни отказывался следовать общеупотребительному в рекламном бизнесе принципу «частоты и тотальности».

Даже когда агентство Arnold обозначило свою медиафилософию, в их ранних отношениях с

* «Военно-полевой госпиталь» — популярный американский телесериал (1970-е годы). — Прим. ред.

VW случилось две битвы. В 1995 году, когда Arnold покупали нетрадиционные программы, подходившие нетрадиционным покупателям VW, они также порекомендовали заодно купить время в трансляциях матчей Национальной футбольной лиги (NFL) и летних Олимпийских игр 1996 года. «Да ну!.. Футбол?.. Но как это связано с „Баффи — потребительницей вампиров“?» — недоумевал Уилхайт. Однако Гаффни был железно уверен как в своих приобретениях в прайм-тайм, так и в этих спортивных передачах — только по разным причинам.

Гаффни выбрал матчи NFL, потому что это более-менее подходило клиентам VW и прекрасно помогало отметить у дилеров и продавцов VW. Из 600 дилеров VW очень немногие работали исключительно с VW. Большинство выставляли в своих салонах автомобили и от VW, и от Honda, Mazda или Isuzu. Три-четыре брэнда вместе — это было нормально. И эти продавцы несколько выпустили из поля зрения Volkswagen в период 1992-1993 годов, когда не было еще «Golf» и «Jetta». Даже когда машины вернулись на рынок, рекламный бюджет остался незначительным. А при новой стратегии медиа-планирования немногие продавцы могли увидеть рекламу VW. «Дилерам VW казался маленьким. Они ведь не смотрели тех шоу, которые мы покупали. Мы почувствовали, что надо как-то “укрупнить” VW... в глазах продавцов», — так объяснял Гаффни.

Обычно агентство рассылает дилерам видеозаписи рекламы, а также информацию о графике показа роликов, чтобы те знали, как часто идет реклама. Однако, по опыту Гаффни, продавцы не особо вникают в такие детали. Агентству потребовались матчи NFL, потому что тогда VW мог внезапно показаться зрителям «значительнее». Когда компания размещает рекламу в трансляции матча местной команды NFL, каждый производитель автомобилей получает одинаковое количество рекламного времени. Таким образом VW становился вровень с Ford, Chevy, Toyota и прочими. А что ведь смотрели по воскресеньям дилеры? Чемпионат NFL. Однако простого прогона ролика во время матча было недостаточно. Продавцы не только смотрят игру, они часто участвуют в тотализаторе. Гаффни стал сотрудничать с телеканалом Fox, организуя воскресный футбольный тотализатор Fox-Volkswagen. Продавцы ставили на свои команды. Если они выигрывали, то получали коробку с различными футбольными аксессуарами, включая куртки и свитера от Fox Sports с логотипом местной команды. «Тогда мы для них превращаемся в автомобильного рекламодателя, не хуже, чем другие в эфире, — объяснял Гаффни. — Дилеры к тому времени уже насмотрелись на плохую рекламу VW, и у них имелись веские причины быть скептиками. Мы же хотели показать им, что всерьез взялись за дело». Главным призом за лучший результат половины сезона была поездка в Даллас на День благодарения — на игру NFL. Победитель в конце сезона получал главный приз: поездку на матч за Суперкубок.

Уилхайт поначалу скептически отнесся к такому плану, поскольку это стоило несколько миллионов долларов, то есть примерно 15 процентов от рекламного бюджета VW в том году. Но Уилхайт еще больше удивился, когда Гаффни объявил ему, что намерен купить время во время трансляции игр летней Олимпиады.

Гаффни представил программы использования в рекламных целях игр NFL и Олимпиады примерно тридцати руководителям VW, бывшим в курсе того, что Уилхайт испытывает определенные сомнения на этот счет. Доктор Йенс Нойманн присутствовал на том собрании, и последнее слово было за ним. Уилхайт ожидал того, что Нойманн завалит программы как слишком затратные и что он не захочет становиться спонсором (как представитель немецкой компании) Олимпийских игр, которые проходили в тот год в Соединенных Штатах. «Вместо этого Нойманн вдруг стукнул кулаком по столу», — вспоминал Гаффни. Нойманн заявил со свойственной ему энергией: «Именно это нам и следует делать! Это покажет всему миру, что мы возвращаемся. Это — американский подход, а Volkswagen — американская компания!» И внезапно все вопросы снялись, рассказывал Гаффни. «Доктор Нойманн уловил идею. Он понял ситуацию лучше, чем все его американские коллеги. Он был готов рисковать. Он видел, насколько важно выйти на большую сцену. Он видел всеохватность этого пути, пусть и без частоты».

Но, даже невзирая на благословение доктора Нойманна, в воздухе витала идея, а не продать ли VW часть закупленного рекламного времени, когда Игры были уже на подходе? В то лето ассортимент моделей был не совсем таким, каким должен был быть. Слишком мало автомобилей имело автоматическую коробку передач. В мае-июне 1996 года продажи шли отвратительно плохо. В Оберн-Хиллз думали приберечь деньги на будущее, когда будет больше машин, которые лучше продаются. Спал и наплыв посетителей автосалонов. Заканчивался успех промоакции,

когда компания предлагала своим покупателям в качестве стандартного приложения к «Golf» или «Jetta» на выбор горный велосипед «Тгек» или сноуборд «K2». Что, если рейтинг Олимпийских игр будет невысоким? Всего за несколько дней до начала Олимпиады команды Уилхайта и Arnold еще сомневались и всерьез обсуждали перепродажу некоторых закупленных эфиров какому-нибудь другому рекламодателю. Под конец они, однако, решили придержать все для себя. Гаффни сражался за свой план. Никто не хотел объяснять Нойманну, почему это они не появились в трансляциях Олимпийских игр после того, как он одобрил эту идею, назвав ее блестящей. Через несколько дней после начала Олимпиады поток клиентов увеличился. Кроме того, оказалось, что в тот год Игры были полны драматических событий, особенно в гимнастике. Гимнастика так же популярна, как фигурное катание на зимней Олимпиаде. Именно гимнастика имеет лучшее время и лучшие рейтинги. Гаффни обхаживал людей из отдела рекламы на телеканале NBC, с которыми он имел дело. Именно последние контролировали ситуацию в Атланте, решая, какие рекламы, когда будут запущены в эфир. В нескольких ключевых, напряженных моментах состязаний VW эффектно появлялся в рекламных паузах. Самым драматичным моментом, наверное, был тот, где американке Шэннон Миллер (Shannon Miller) для получения золотой медали нужно было определенное количество баллов, а она, как назло, приземлилась мимо бревна. Пока судьи принимали решение, в эфир пошла рекламная пауза. Повисло напряженное ожидание. И тут на экране появилась реклама VW. В последующие дни и даже недели покупатели повалили валом. На следующий день после того показа Уилхайт позвонил Гаффни и спросил, как же он умудрился это сделать. «А я говорил вам, что игра стоит свеч, — отвечал Гаффни. — Если бы мы просто заплатили деньги и потом лишь наблюдали, все не было бы так здорово. Да нет, мы никого не подкупали. Мы просто вели с ними бизнес так хорошо, как только могли; были всегда приветливы, помогали им, если нужно, не давили. Это стоящий подход».

СМИ сыграли важную роль в подъеме VW в 1960- 1970-е годы. Так, Volkswagen был первым рекламодателем из автомобильной сферы, появившимся в журнале *Ms. Глории* Стейнем. Он также стал одним из первых таких рекламодателей в *Penthouse*, хотя DDB из-за этого периодически приходилось оправдываться перед VW. Особое сомнение в необходимости размещения рекламы VW в *Penthouse* компания выражала в 1982 году. Записка от главы по брэнду Джима Фуллера гласила: «*Penthouse* не соответствует нашему имиджу и далек от тех покупателей, с которыми мы имеем дело». Фуллера беспокоило то, что они были единственным автомобильным рекламодателем в *Penthouse* в те времена, когда религиозно настроенные люди были склонны к нападкам на рекламистов, поддерживающих такие издания. Но на самом деле, как показали результаты исследований, рекламные публикации в развлекательных мужских журналах были более эффективны, чем в *Newsweek* или *US News and World Report*. *Penthouse* также имел наилучший рейтинг среди покупателей импорта в целом — даже более высокий, чем у *Sports Illustrated*. Рекламный отдел указывал Фуллеру на то, что единственные люди, которые станут возражать против этого, — люди, явно не входящие в число покупателей VW, а вот покупатели VW болезненно реагируют на попытки указывать им, что они должны читать или покупать.

В 2001 году VW купил право на эксклюзивное сетевое автомобильное спонсорство на Суперкубке за несколько миллионов долларов. Суперкубок служит объектом вожделения для всех, кто имеет отношение к рекламному бизнесу. Такие рекламодатели, как Frito-Lay, Pepsi и Budweiser, почти всегда дебютируют здесь с новыми роликами, призванными развлечь зрителей. *USA Today* и другие крупные новостные газеты публикуют рейтинги реклам, размещенных на Суперкубке, с большой выгодой для себя. *USA Today* составляют особую таблицу, которая появляется в газете в понедельник после игры, а их журналист, Майкл Маккарти (Michael McCarthy), появляется в утренних новостях, чтобы рассказывать об этом. Volkswagen показал в этой игре три своих ролика, но ни один из них не получил высокого рейтинга в газете. В одной рекламе двое молодых людей крутились вокруг дерева и кидали вверх, в его крону, всякие предметы, явно пытаясь что-то сбить. Зритель мог предположить, что это какой-нибудь воздушный змей или что-то в этом духе. Наконец спустя почти 60 секунд сверху падал автомобиль «GTI». В другом ролике были двое парней в лесу. Зритель наблюдает яркую вспышку фотоаппарата из-за дерева и потом этих двоих, мчащихся к машине. Они быстро отъезжают, и водитель поворачивается к своему приятелю, у которого в руках полароидная фотография. «Что случилось?» Тот показывает фотографию, где он в обнимку с медведем. Третья реклама несколько

выбывалась из общего стиля кампании. Там некий человек на «Jetta» едет на свадьбу. Он опаздывает и появляется на церемонии в тот самый момент, когда священник спрашивает у присутствующих, известно ли кому-нибудь из них о существующих препятствиях для вступления в этот брак. Реклама создавала интригу, потому что зритель не знал, кто же этот опаздывающий — жених, старый приятель или шафер. Это была азартная игра.

С одной стороны, Суперкубок — да, это дорого. Но если взглянуть иначе, это зачастую очень эффективно. Йон Кэстл (Jon Castle), занимавшийся в Arnold рекламой для VW, так защищал идею показать ролики именно там: «Нужно было опять продемонстрировать дилерам и продавцам, что мы все делаем для того, чтобы о VW знали. Продажи падали, лояльность потребителей была зыбкой. И меня вовсе не удивляет, что эти рекламы не получили высокой оценки в подобной передаче с массовой аудиторией. Ведь наш-то брэнд — не для массового рынка».

Стимулы бывают разные

В 1996 году у VW оставался один год до вывода на рынок «New Beetle» и три года до появления новых «Golf» и «Jetta». Продажа в кредит «Golf» и «Jetta» за \$199 в месяц по безналичному расчету несколько «продвинула металл», но команда Arnold пыталась еще и реанимировать брэнд. С самого начала они выбрали бизнес-подход, не сводившийся только к рекламе. Просто реклама — это сомнительный способ создать или восстановить брэнд. Когда Эд Эскандариан составлял Arnold из маленьких агентств, он не просто покупал различные рекламные агентства. Он купил комплекс из бизнеса по директ-маркетингу, группу по паблик рилейшнз и фирму по промоакциям. Некоторые называют это *интегрированным маркетингом* (intergrated marketing). Другим этот термин не слишком нравится, потому что он указывает на то, что агентство просто пытается продать клиенту набор различных услуг. Но для разумных компаний это означает, что агентство понимает: одно рекламное объявление не решает все проблемы и задачи.

Агентство Arnold обнаружило в своих исследованиях, что клиенты VW — как правило, спортивные люди с активной жизненной позицией. Типичным хобби у покупателей VW являлись горные велосипеды и такие зимние виды спорта, как лыжи и сноуборд. Эти пристрастия выявили некоторые журналы, в которых агентство размещало свою рекламу. И рекламисты задумались о том, каким образом можно использовать эти увлечения более продуктивно и эффективно в интересах брэнда.

То, что агентство в итоге задумало, могло стать блестящим, пусть и очевидным, маркетинговым ходом. С другой стороны, часть покупателей могла счесть это самой отчаянной попыткой выглядеть «крутыми» со времен образования «The Monkees»*. Агентство до контракта с VW не имело дело с автомобилями, и они и не думали, как специалисты по автомобилям — они думали, как маркетологи.

Идея заключалась в том, чтобы взять горный велосипед модной марки и водрузить его на крышу новых «Golf» и «Jetta» в качестве стандартного приложения. Купленные «в нагрузку», эти велосипеды должны были стоить по \$200-250 — дешевле, если покупать их отдельно. Принцип не нов. Он использовался на карнавалах столетиями: покупается привлекательного вида барахло за 75 центов, а затем устраивается лотерея для дурачков с ценой билета в \$3. Участник лотереи готов заплатить до \$8 за возможность выиграть приз в 75 центов. За разницу, пусть даже и большую, покупается удовольствие от победы, которое ценится не в меньшей степени. Аналогичным образом, горный велосипед на крыше автомобиля должен был привлечь внимание молодых покупателей, которые могут хотеть иметь его и так. Ассоциация с горным велосипедом может заставить таких покупателей задуматься о покупке, вождении и владении автомобилем от VW. Мало того, для некоторых людей такое предложение будет весьма заманчивым, даже если они никогда не станут пользоваться этим самым велосипедом. Подобно людям, никогда не получавшим удовольствия от езды по бездорожью на настоящем джипе, но любящим водить «паркетные» внедорожники с полным приводом, так же люди будут привлечены образом машины с горным велосипедом на крыше. Ту же идею можно было применить и к сноубордам. Агентство

* «The Monkees» — очень популярная в конце 1960-х музыкальная группа; «ответ» американского шоу-бизнеса английским «Beatles». — Прим. ред.

начало действовать и связалось с двумя компаниями, производящими современное оборудование из обеих категорий — горные велосипеды «Трек» и сноуборды «K2». И вот пример того, насколько упал брэнд VW и как много еще предстояло труда: ни одна из этих компаний вовсе не обрадовалась возможности своей ассоциации с брэндом VW. Arnold пришлось долго ухаживать за ними.

«Идея промоушна с Trek/K2 пришла к нам случайно, — рассказывал директор по паблик рилейшнз VW Стив Кейес. — У нас был избыток моделей с люками, спойлерами и легкосплавными дисками, и мы подумывали о том, чтобы воспользоваться методами промоушна через цены, чтобы протолкнуть эти машины. Но мы понимали, что подобная акция в корне противоречит тому самому брэнду, который мы пытались создать. Arnold предложило поговорить с Trek и K2 относительно возможности совместного маркетинга. Поначалу и те, и другие долго сомневались в перспективах сотрудничества с нами. Они не считали, что у Volkswagen был тот имидж, с которым они хотели бы ассоциироваться. Но мы наконец убедили их и в апреле 1996 года ввели вариант — «Jetta» плюс «Трек», и это был явный успех. Мы решили, что вместо денежной скидки мы приложим к машине нечто, что соответствует образу жизни тех водителей, на которых мы нацеливались».

И покупатели отозвались. Продажи «Jetta» в 1996 году повысились на 15% и в 1997 году составили на 6000 автомобилей больше — всего 91 000. Использование велосипедов и сноубордов из-за их стоимости оказалось значительно выгодней введения скидок, и они поработали на брэнд гораздо лучше.

Да-да-да... Жужжание

Одно объявление занимает привилегированное место в истории возрождения Volkswagen of America в эту новую эру рекламы. Это телевизионный ролик под названием «Воскресный день». Он был особенным, сказали его создатели, потому что им было легко его придумать.

Ролик был запущен в апреле 1997 года. Его героями стали двое молодых людей чуть старше двадцати: один белый, другой — черный. Идея родилась, по словам Лэнса Дженсена, от мысли, что такое занятие, как «катание на машине», было обычным времяпрепровождением, когда он был моложе, и что у нынешних молодых ребят все точно так же. Хотя официальное название рекламы — «Воскресный день», многие вспоминали ее как «Da Da Da» — эта песня группы «Trio» звучала в ролике в качестве саундтрека.

Реклама задевала особую струну в чувствах телезрителей, потому что эти двое парней выглядели настоящими «slackers» — бездельниками. Словечко «slacker» стало модным в середине-конце 1990-х и служило для описания тех молодых людей, которые не страдали избыточными амбициями. Они не стремились работать с девяти до пяти. Вместо этого они смотрели телевизор, слушали музыку, листали музыкальные журналы и, скорее всего, никогда не голосовали.

«Это была самая скучная съемка на моей памяти, — рассказывал account director Йон Кэстл. — Мы просто следовали с камерой за этими парнями в течение двух дней подряд. Вот, собственно, и все». А эта парочка в «Golf» вытворяла все, что им приходило в голову. Пассажир в какой-то момент продемонстрировал прием карате. Водитель тем временем вытирал пятна на приборной доске. Чернокожий парень стал делать вид, будто сжимает солнце между большим и указательным пальцами. Позже он начал баловаться с подвесной игрушкой-скелетиком. И все это под музыку «Da Da Da». Потом они заметили на обочине старый стул и зачихали его в машину. Через несколько минут они почувствовали, что от того исходит неприятный запах, остановились и выкинули его. «Это показывало, насколько просторно в “Golf” и сколько вещей можно в него зачихать, — объясняла account director Карен Дрисколл (Karen Driscoll). — Весь день мы соображали: ну, хорошо, а что они сделают теперь?» А голос за кадром произнес потом очень удачную фразу: «Volkswagen Golf. Он подходит к вашей жизни — или к ее полному отсутствию» (*Volkswagen Golf. It fits your life, or your complete lack thereof*).

«Я решил, что это сойдет... — рассказывал Стив Уилхит. — Ролик был про отношение к жизни, но там также показывалось, насколько машина просторна. Так что нормально». Даже

доктор Нойманн уловил идею. Более того, оказалось, что Нойманн обожает группу «Trio». Но многие члены Vorstand совершенно не поняли сути. А некоторые дилеры отказались показывать ролик в своих регионах. Но к 1998 году и они привыкли к этой рекламе. Дилер VW из Санта-Моники (Santa Monica) Майк Салливан (Mike Sullivan) говорил так: «Я знаю, что реклама правильная, если я не вполне ее понимаю». Директор по рекламе Лиз Ванзура (Liz Vanzura) заставила агентство немного попотеть над финальной фразой в ролике. «Выходит, мы говорим, что у наших покупателей нет жизни, так, что ли?» — был задан вопрос.

Ванзура до хрипоты обсуждала с командой из Arnold, правильно ли сообщение, которое передает этот неожиданный ролик. «Мы научились подталкивать друг друга. Они напирала на меня, я отбивалась, пока мы все не приходили к единому ответу. Но мы никогда не проверяли рекламы на фокус-группах из потребителей. Если бы мы так поступали, немногие из наших идей воплотились бы в жизнь».

Оказалось, что эта реклама имеет больше черт и интерпретаций, чем ожидали ее создатели. В первый раз ролик был запущен в «Эллен» (*Ellen*), комедии положений с Эллен Де Дженерес (Ellen DeGeneres), которая недавно публично заявила о том, что она лесбиянка. Но в этом сериале, где по сюжету немало любовных сцен, ее героиня имела вполне традиционную сексуальную ориентацию. И в СМИ активно обсуждали эту пикантную ситуацию: как же актриса справится со своей ролью? Гаффни из Arnold, однако, счел, что это как раз подходящее шоу для VW, а в компании никто не дал ему указаний держаться от этого подальше. То, что именно туда попала реклама «Воскресный день», было чистым совпадением. Как рассказывает креативный директор Рон Лоунер, *Wall Street Journal* и *New York Times* почему-то одновременно сделали вывод о том, что эти молодые люди были «голубыми». «Мы ничего подобного не замыслили, — рассказывал Лоунер. — Но эти парни из ролика вызывали и так столько вопросов, а мы к тому же запустили его в “Эллен”... Это было потрясающе! Нелепое везение. Но получилось прекрасно, потому что так реклама перестает быть всего лишь рекламой и становится частью ценной коммуникации брэнда. И я считаю, что при нашей свободе действий такие удачные события должны иногда случаться».

Некоторые дилеры не поняли «Воскресный день» вообще и отказались показывать его на своих рынках. Позже они все же передумали, поскольку ролик официально приобрел очень желаемый статус «темы для разговора в “курилке”»*, когда телезвезда Джей Лено (Jay Leno) сделал фильм-пародию на эту рекламу для своего «Вечернего шоу» (*The Tonight Show*). Актер Майкл Дж. Фокс (Michael J. Fox) также подхватил идею этого ролика и использовал ее в представлении сериала «Городская круговерть» (*Spin City*). Глава Microsoft Билл Гейтс (Bill Gates) и их генеральный директор Стивен Балмер (Steven Ballmer) придумали подражание «Воскресному дню» для рекламы своей компании.

Реклама, вызывающая много шума, — это прием старый, но немногие рекламисты хорошо справляются с ним, и мало кому сопутствовал такой успех, как VW после начала сотрудничества с Arnold. «В создании рекламы нужно некоторое бесстрашие, — объясняет Ванзура. — Если рекламе не смотрят и не запоминают, то она не много сделает для продажи товара или брэнда». Истоки этой философии можно проследить до Билла Бернбаха, который учил, что цель рекламы — не продавать товар, а просто заставить людей читать или смотреть ее. А если потребителю объявление неинтересно, то это даром потраченные деньги.

* * *

Запуск нового «Passat» в 1997 году стал успехом, который лишь подкрепил подъем VW, но, впрочем, заставил признать то, что седан от VW вполне способен стоить больше \$20 000. Оригинальный «Passat», выпущенный в 1990 году, был тоже не плох, но не столь совершенен, как эта модель 1997 года. Джим Хили (Jim Healey) из *USA Today* дал такую оценку: «Водить “Passat” не менее приятно, чем “Mercedes” С-класса»¹.

К концу 1997 года VW продал чуть меньше 138 000 автомобилей, что было на 178% больше,

* В оригинале: «*watercooler*» status, то есть «около кулера с водой». Очевидно, имеется в виду место в офисе, допускающее неформальное общение между сотрудниками. Редакция позволила себе вольность в переводе, полагая, что в России аналогом этого может служить место, отведенное для курения, или попросту «курилка». — *Прим. ред.*

чем во времена надира 1993 года. Была подготовлена сцена для настоящего возвращения.



Новый дизайн «Passat» стал успешным и принес хорошую прибыль VW. Авторитетное издание *Consumer Reports* назвало эту модель «Лучшим семейным седаном»

От 0 до 60? Да

Запуска «New Beetle» ожидали с тех пор, как тот был показан на детройтском автомобильном шоу в 1994 году в виде «Concept 1». Это много значило для VW. На очередном автошоу в Детройте в январе 1998 года автомобиль должен был дебютировать уже как производственный вариант и как хит продаж появиться весной или в начале лета в автосалонах.

Слоган «Требуются водители» в начале 1998 года задал новый тон рекламе VW, который, с точки зрения профессионалов, вполне мог соперничать с некоторыми классическими работами DDB для VW в качестве эталона в рекламном бизнесе. В рекламе VW вновь появились изобретательность и уникальность. Она снова становилась образцом для подражания у остальных автомобильных компаний.

«New Beetle» должен был сразу появиться в США. Все прочие модели в истории VW сперва запускались в Европе, на домашнем рынке. Однако «Beetle» являлся такой же американской машиной, как «Chevy» или «Ford». «New Beetle» был специально разработан как средство придать энергию ослабшей в США компании.

В 1997 году велись долгие споры о том, каким образом модель должна будет появиться на публике. Запускать ли ее в рамках кампании «Требуются водители»? Должно ли запускать ее агентство Arnold? Последний вопрос на тот момент, казалось бы, должен был звучать странно. Но гораздо более странным выглядит тот факт, что в Вольфсбурге некоторые считали, что рекламу для этой машины должно делать агентство DDB Needham — одновременно для всех рынков: США, Японии, Мексики, Канады и, наконец, Европы. Глава DDB Кейт Рейнхард не собирался ничего терять в бизнесе с VW или Audi. Лишившись Audi в Канаде, а потом и в США, он решил купить то канадское агентство, которое получило контракт с Audi, но в VW ему однозначно объяснили, что в таком случае агентство снова поменяют. Однако агентство DDB все еще занималось рекламой VW по всему миру, и Вольфсбургу казалось логичным то, что агентство может повсюду организовать запуск «New Beetle».

Команда Arnold была в ярости. Уиллхйт неистовствовал. Варрилоу бесило уже только то, что об этом вообще могли подумать. «Меня никогда не радовала такая возможность, — говорил Варрилоу. — Но могло получиться так, что мне пришлось бы бороться до конца, если бы они не пришли в себя». Под этим «они» имелись в виду Нойманн, но главное — возглавляющий мировой маркетинг Дитер Дальхофф.

Рейнхард, как понимал Уиллхйт, увидел в «New Beetle» возможность вновь вернуться на рынок в США и увеличить глобальное влияние DDB. Что до стратегии запуска, то Нойманн полагал, что «New Beetle» не имело смысла продвигать в рамках кампании «Требуются водители». Он не был уверен в том, что ностальгическая нотка по поводу этой машины будет органично сочетаться с

образом «Требуются водители». Но в Arnold все же считали, что нельзя устраивать совершенно отдельный маркетинг «New Beetle» с особой рекламой, особенно с учетом того, что именно этому автомобилю предстояло поднимать весь брэнд. Как можно было достичь последней цели, отделяя «New Beetle»? Ванзура также не была уверена в том, будет ли раскрыт истинный потенциал машины, если ее попытаются продавать в такой узкой потребительской нише, какую имел в виду VW. В то время как «Golf», «Jetta», «GTI» и «Passat» были «машинами для водителей», исследования показывали, что в «Beetle» люди видели скорее «игрушку». Напротив, «New Beetle», построенный на платформе «Golf», являлся такой же целесообразной машиной, что и прочие модели. Превращение «New Beetle» в законного члена товарной семьи было условием одобрения этого проекта со стороны доктора Пиха — и еще одной причиной, по которой следовало предлагать этот автомобиль в рамках кампании «Требуются водители». Развернулись внутренние дискуссии относительно того, насколько легендарный образ «Beetle» из 1960-х годов должен использоваться в продвижении новой машины. Если бы агентство отклонилось в эту сторону, то было бы трудно справиться с задачей в рамках кампании Arnold и заставить автомобили выглядеть членами семьи одного брэнда. Ванзура размышляла: «Насколько “ретро” нам следует быть?»

* * *

Мы теперь уже никогда не узнаем, пришелся бы «New Beetle» ко двору, если бы VW выпустил его в конце 1980-х, как того хотели многие энтузиасты. Но мы знаем, что 1998 год оказался идеальным моментом. Поколение «бэби-бума»*, многие представители которого когда-то ездили на «жуках» — и это были их первые машины, — с нежностью вспоминало свою молодость. И в этом любовном романе маркетологи были рады играть роль сводника. К весне 1998 года ностальгия разлилась повсюду — от возвращения легендарного крема для бритья «Burma Shave» до песни Джеймса Брауна (James Brown) «I Feel Good» в рекламе слабительного от Senokot. Кофе «Maxwell House» вернулся к классическому слогану «Хорош до последней капли» (*Good to the Last Drop*), а консервы из тунца «Star-Kist» воскресили Тунца Чарли — звезду рекламы времен детства «бэби-бумеров». Голливуд плотно занялся производством фильмов по мотивам популярных телешоу тех лет — «Семейка Брэди» (*The Brady Bunch*), «Миссия: Невыполнима» (*Mission Impossible*), «Затерянные в космосе» (*Lost in Space*), «Флинтстоуны» (*The Flintstones*), «Каспер» (*Casper*), «Мстители» (*The Avengers*), «Военно-морская база Макхейла» (*McHale's Navy*), «Сержант Билко» (*Sergeant Bilko*), «Флиппер» (*Flipper*), «Мистер Магу» (*Mr. Magoo*) и «Семейка Адамс» (*The Addams Family*). Бейсбольные стадионы, вроде «Jacob's Field» в Кливленде и «Camden Yards» в Балтиморе, установили стиль для всех новых стадионов в США — блестящее и романтическое прошлое. Подростки, к удивлению родителей, вытащили из чуланов их расклеванные джинсы, туфли на платформе и платья от Diane Von Furstenberg. Давний персонаж сороковых годов Бадди Ли (Buddy Lee) стал лицом новой рекламной кампании джинсов Lee. Cracker Jack реанимировали прежнее оформление упаковок закусок «Sailer Jack» и «Bingo». Был возрожден логотип изюма «Sun-Maid». Chevy вспомнил свой старый слоган — «США в Chevrolet» (*See the USA in a Chevrolet*). Мертвые знаменитости стали страшно популярны в середине-конце 1990-х годов, и, как утверждают маркетологи, это отвечает стремлению потребителей вернуться к простому и цельному прошлому. Клипы из фильмов Фреда Астера (Fred Astaire) использовались для продвижения пылесосов «Dirt Devil». Кадры фильмов с кинозвездой 50-х Люсиль Бэлл (Lucille Ball) помогали торговле бриллиантами от Service Merchandise. Эд Салливан (Ed Sullivan) был поднят из могилы, чтобы запустить на рынок новую модель Mercedes-Benz; подобное же случилось с Гэри Купером (Gary Cooper), Кларком Гэйблом (Clark Gable) и Марлен Дитрих (Marlene Dietrich).

Так называемые футуристы — консультанты по маркетингу со склонностью к резким формулировкам — утверждают, что тут дело в смене тысячелетий и нашей неуверенности относительно того, что должно случиться в следующем столетии. Американцы оборачивались к тому, что хорошо знали, на что могли рассчитывать и что напоминало им о более простых временах. Прошлое казалось более незамысловатым, потому что оно хранило память о юности

* Поколение «бэби-бума» — американские социологи называют так поколение людей, родившихся в период 1946-1965 гг. Следующие — поколение X (1966-1980) и поколение Y (1981-1994). Далее следует поколение Z — люди, родившиеся после 1995 года. — *Прим. ред.*

поколения «бэби-бумеров». В конце 1960-х — начале 1970-х, во времена феерического успеха «Beetle», страну раздирали военные противоречия, президентский скандал, политические убийства, растущие процентные ставки и дикая инфляция. «Безумие ностальгии, скорее всего, связано со старением множества людей», — говорит консультант по маркетингу Денис Кин (Dennis Keene), выполняющий демографический и психографический анализы для компаний-производителей товаров потребления, в том числе и автомобильных компаний. «Очень многие из этих людей обзавелись семьями уже сильно после тридцати. Мужья и жены, матери и отцы работают по 12-14 часов в день и не понимают, чего ради они это делают». По словам Кина, эта проблема для поколения «бэби-бума» важнее, чем для других возрастных групп. «Происходит перегрузка информацией и коммуникациями. В 1998 году людям от 35 до 52 лет пришлось научиться постоянно быть подключенными к модему, пейджеру, мобильному телефону и так далее. Следующие поколения, так называемые “X” и “Y”, никогда и не знали другой жизни, поэтому им и не пришлось переучиваться. Но поколение “бэби-бума”, которому пришлось приспособливаться, испытывает серьезный стресс — психический и физический. Это заставляет их мечтать о тех временах, когда все было проще — меньше стрессов, меньше связи. Этому поколению очень трудно. В отличие от своих родителей, они плохо умеют экономить, а им приходится оплачивать обучение в колледже для своих поздно родившихся детей, которое стоит в 6-7 раз больше, чем в их “старые добрые” времена. Они зачастую разведены, поэтому кормят две семьи и как-то пытаются решить проблему со своими престарелыми родителями, которым уже по 80-90 лет».

Одним из самых привлекательных аспектов того старого «Beetle» была его простота. Основная конструкция не менялась в течение более чем 25 лет, когда машина продавалась в США. Даже технически девственные люди могли как-то запустить заглохший двигатель «Beetle», что уже маловероятно для сегодняшних водителей, которые ездят на новых автомобилях, потому что современные двигатели очень сложны — в том числе и у «New Beetle». Этот автомобиль, как и старые слоганы и логотипы, обретшие новую жизнь, предлагает психологический отдых людям, позволяя им окунуться в память прошлых лет, когда они могли чинить свои машины, гулять без пейджера, отправить ребенка на бейсбольный матч на велосипеде и заплатить за чашечку приличного кофе не более \$2,50. Для старших представителей этого поколения, которые обычно как раз и водили «Beetle» в качестве первой своей машины, «New Beetle» войдет в набор стандартных «омолаживателей» — витаминов, средств от облысения, пластической хирургии, тренажеров и Viagra. Родители «бэби-бумеров», которым в 1960-х было лет по пятьдесят, были в основном истинными людьми своего возраста, слушали Рэя Конниффа (Ray Conniff) и ездили на старомодных седанах. «Я не хочу быть таким, как мои родители» — это мантра «бэби-бумеров», которые в свои 50 лет ходят на концерты «Rolling Stones» и Брюса Спрингстина (Bruce Springsteen), а также обеспечивают спрос на мотоциклы и спортивные машины. Те из них, что имеют деньги, диктуют моду на дома в викторианском стиле, восстанавливая их и строя новые по старым проектам. Именно они требуют антиквариат и дизайн в стилях арт-деко и арт-нуво, подталкивая дизайнеров бытовой техники использовать элементы старого оформления в своих новых вещах. Сигары и портвейн возвращаются. Поколение X пьет джин. Да здравствует прошлое!

В представлении этого поколения ретро имеет еще одно преимущество. Для потребителя прошлое связано с качеством. И «Beetle» — не исключение. Возвращение «Beetle» прекрасно соотносится с разрешением одной из насущных проблем VW, с которой фирма мучилась с конца 1970-х годов. Несмотря на немецкую гордость в инженерном деле, по качеству продукция VW не только стала сильно уступать японцам — к началу 1990-х она еле-еле превосходила даже корейский товар. При отсутствии особых удобств и систем безопасности первоначальный «Beetle» все же считался очень качественным продуктом. «New Beetle» был выведен на рынок в момент, когда VW справился с основной частью своих проблем с качеством, так что он явился идеальным примером для демонстрации этих улучшений.

Многие маркетологи выражают сомнения относительно упора на провоцирование ностальгических чувств у потребителей и полагают, что этот метод — только замена настоящего устойчивого позиционирования. Но «New Beetle» — вещь особая и значительно лучшая, чем, например, фильмы «Мистер Магу» или «Военно-морская база Макхейла», которые разочаровали,

когда дело дошло до кассы.

Инженерная стратегия VW заключается в том, чтобы строить максимум моделей на минимуме механических платформ. Это означает, что VW для оптимизации прибыли позволительно продавать гораздо меньше «New Beetle», чем если бы речь шла о совершенно новой машине. За этими фактами из балансового отчета стоит простая истина: «New Beetle» — это магнит, притягивающий покупателей к брэнду, который предлагает еще и другие значительно улучшенные и усовершенствованные продукты. Доктор Нойманн говорит об этом так: «Если бы мы сделали “New Beetle”, в то же время, не улучшив серьезно “Passat”, “Golf” и “Jetta”, то было бы просто глупостью выпускать “New Beetle”. Мы бы предложили покупателям десерт до обеда. Но “Beetle” — особое дело: он работает на брэнд в качестве удивительной рекламы, привлекая к брэнду больше людей, чем было в течение долгого времени. *И если* люди придут к нам взглянуть на “Beetle”, а потом купят “Golf”, мы все равно останемся довольны. На самом деле, так нередко и случается. Многие покупают именно “Golf” или “Jetta”, но они бы не открыли их для себя, если бы их сначала не привлек “Beetle”. Именно для этого мы и решили вернуть „New Beetle”. И это очень американская машина».

Люди из Arnold снова изучали всю страну, как во время конкурса 1995 года. На сей раз надо было узнать, что люди думают о «Beetle» — двадцать лет спустя после продажи последней новой машины этой модели. «Мы брали интервью у людей на улицах, у мужчин и женщин, у молодых и старых, у богатых и бедных, у образованных и необразованных, у прогрессивных и консервативных — у очень разных людей, — рассказывал Фрэн Келли из Arnold. — Мы выясняли в этих разговорах прежние отношения людей с первоначальным „Beetle” и возможные отношения с новой машиной. Пытаясь узнать побольше о “New Beetle”, мы также брали интервью у промышленных дизайнеров и социологов, чтобы получить разные точки зрения на автомобиль».

Исследование выявило высокую полярность мнений. «New Beetle», однако, имел своих поклонников. Выделить целевую группу было трудно, потому что интерес к машине проявляли и люди от 18 до 34 лет, непосредственно к которым обращалась кампания «Требуются водители», и представители поколения «бэби-бума». Проблема была скорее психографического, нежели демографического свойства. Дело было не в возрасте и не в доходе: люди, которым нравился «New Beetle» и которые подумывали о его покупке, были уверенными индивидуалистами, привыкшими быть в центре внимания. Эти люди часто переживали эмоциональный всплеск, когда интервьюеры спрашивали об их связи с «Beetle».

«В ходе исследований мы обнаружили, что люди вообще любят округлые формы, — рассказывал Йон Кэстл. — Круглые линии, как говорят социологи и психологи, похожи на формы человеческого тела — глаза, лица, головы. В отличие от квадратов и треугольников, круги привлекают и кажутся „дружелюбными”, поскольку там нет острых углов».

Один социолог, консультировавший Arnold по этому вопросу, объяснял им: «В шестидесятые годы было важным то, что „жук” представлялся машиной контркультуры. Именно тогда появилась новая идея, что “маленькое — это красиво”, и “Beetle” стал красивой машиной. Сейчас в американском обществе, с одной стороны, существует тенденция к стандартизации всего, а с другой стороны, сохраняется этот поиск индивидуальности. Для многих водителей автомобиль — это средство самовыражения. Поэтому “Beetle” должен стать уже не “машиной для народа”, а машиной для индивидуума».

Именно пиар стал ключом к запуску «New Beetle», в отличие от других машин VW. То, как пресса приняла в 1994 году «Concept 1», было поразительным и стало важным фактором при принятии принципиального решения о производстве автомобиля. В декабре 1997 года группа журналистов была приглашена в Вольфсбург, чтобы встретиться с американскими и германскими менеджерами VW и взглянуть на машину. Эта акция должна была донести до публики идею о стратегии платформ доктора Пиха, а также продемонстрировать «живой» процесс доработки «New Beetle», чтобы все убедились в том, что эта машина столь же серьезна, как «Golf» или «Jetta». После январского автошоу пиарщики VW решили дать журналистам возможность поехать на «New Beetle» по дорогам США, чтобы те могли не только оценить автомобиль, но и посмотреть на реакцию публики².

Главный редактор *Automobile Magazine* Джин Дженнингс (Jean Jennings) отправилась на «New Beetle» из Калифорнии в Мичиган. Вот отрывок из ее описания этой поездки:

Прямо на хайвэе люди позволяли нам перестраиваться на другую полосу. Они улыбались. Махали нам руками.

Пропускали нас вперед на выезде с заправок. Люди поднимали вверх большие пальцы. У светофора в Пасадене (Pasadena) рядом с нами остановился громадный трейлер. «Она продается? Какая платформа? Переднеприводная? — закричал нам шофер из кабины грузовика. — Ох уж эти немцы...—он восхищенно покачал головой. — “Жук”. Они все-таки сделали это...» Мы посетили Колледж дизайна в Центре искусств. Все учащиеся останавливались и оглядывались на наш «Beetle», пока мы проезжали. Одна из студенток показала нам свой дизайн-проект. Это был ряд аксессуаров для «New Beetle». Я отошла по делам, а когда вернулась, народу вокруг машины собралось вдвое больше прежнего. Посыпались многочисленные вопросы по поводу конструкции, двигателя... Какие пожелания производителю? Передняя дверь задевает крыло. И крышка капота здесь под неправильным углом...

Реклама, конечно же, тоже была важна. С одной стороны, приводились весомые аргументы в пользу установки на поколение «бэби-бума» и эту их ностальгию. Но все было не так просто. Потребительские тренды среди «бумеров» показывали, что эта группа все же предпочитает более крупные машины — внедорожники, седаны и пикапы. «Бумерам» были симпатичны и такие вместительные машины, как «Toyota Camry» и «Honda Accord». А между тем кампания «Требуются водители» была нацелена на 20- 30-летних мыслящих людей. Тридцатилетние ощущали себя двадцатилетними, сорокалетние — тридцатилетними. Умиротворенные ностальгические образы могли подойти старшим представителям поколения «бэби-бума», которым было далеко за сорок, но отнюдь не молодым покупателям. А Volkswagen хотелось, чтобы и молодежь покупала «New Beetle».

В то время как другие компании могли тратить по 100 миллионов долларов на запуск новой модели автомобилей, директор по рекламе Лиз Ванзура имела в своем распоряжении около \$25 миллионов, и даже те были под вопросом. Если бы продажи «Beetle» пошли бойко, часть бюджета, выделенного на машину, была бы перенаправлена на поддержку «Passat», а на пиар лег бы еще больший груз.

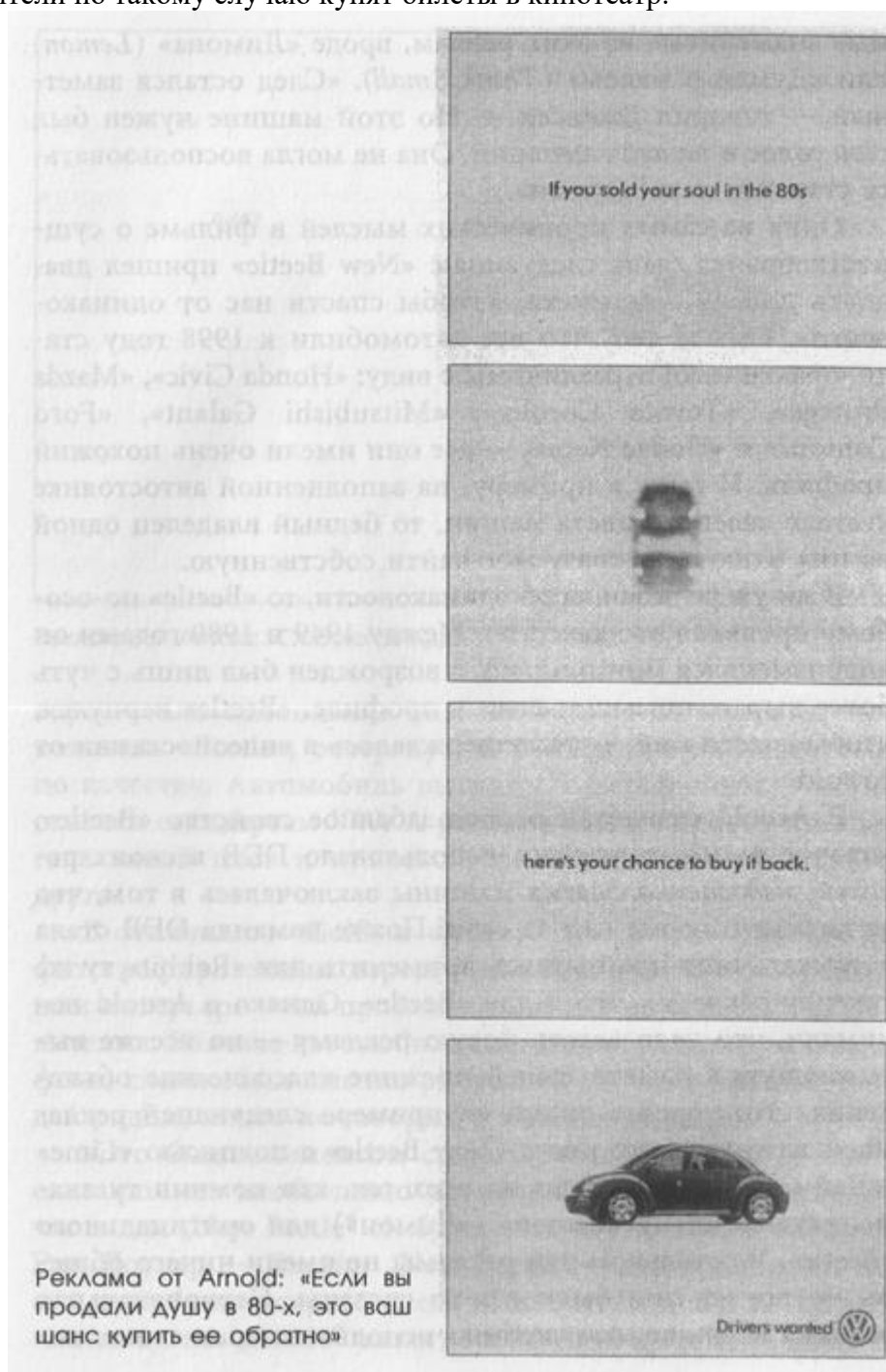
Как и при подготовке кампании «Требуются водители», в Arnold сделали видеоролик о сущности брэнда для «New Beetle». Ролик предназначался дилерам, СМИ, клубам VW и сотрудникам компании. В агентстве прекрасно понимали не только значение старого «Beetle», но и то, насколько вовремя появился «New Beetle». Первоначальный «Beetle», «Тип 1», как показывалось в видео, был «машиной для народа». Но, как там верно отмечалось, «Beetle» стал не просто машиной для людей, а машиной для *иных* людей. Сама того не ведая, компания Volkswagen of America продавала неофициальную машину для людей, которые чувствовали изменения в мире: социальных работников, учителей, профессоров колледжей, людей, пытающихся найти свое призвание в жизни... «свое место во Вселенной», так говорилось в ролике. Видео о сущности брэнда содержало мысль, которая как никакая другая характеризовала оригинальный «Beetle»: «Создано в Германии. Сделано в Америке». И действительно, машина была придумана и создана в Германии, но именно в США родилась ее легенда. Именно поэтому многие немцы, руководящие компанией, совершенно не понимали и не признавали значения «Beetle» в Америке.

Ролик демонстрировал, что народ — уже не просто народ. «Каждая социальная группа стала особым рынком. Поколение X. Поколение Y. Яппи. Бэби-бумеры. Гуппи. Белые. Афроамериканцы. Кросс-культуралы. Неоязычники. Испаноязычные. Пессимисты».

«New Beetle» был предложен той группе покупателей, которую сумели выделить только очень ловкие рекламисты, — людям, как раз и не желающим становиться мишенью для рекламистов и маркетологов.

Позиционируя «New Beetle», следовало отдать дань его предшественнику. Volkswagen и Arnold пытались заполучить сложный рынок: людей, и так давно влюбленных в «Beetle», и тех, кто был еще слишком юн, чтобы водить или иметь эту машину во времена расцвета ее популярности. Рекламе и паблик рилейшнз, возвещающим о приходе автомобиля, надо было сразу удачно представить его тем, кто любил старого «жука» (каковым новая машина, понятно, не являлась), и зажечь интерес у молодежи. Это как пригласить 60-летнего Берта Рейнольдса (Burt Reynolds) или 70-летнего Пола Ньюмена (Paul Newman) на небольшую роль в фильме для поколения X, надеясь

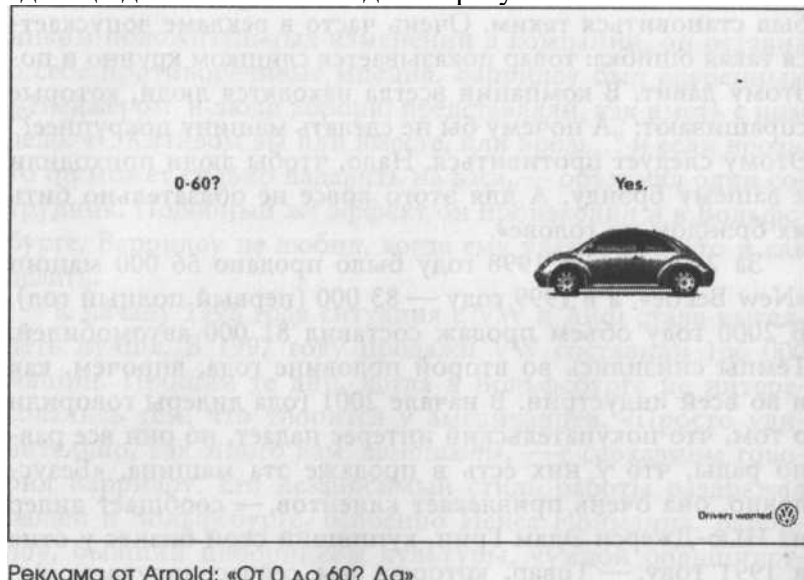
на то, что и родители по такому случаю купят билеты в кинотеатр.



Реклама от Arnold для «New Beetle» включала в себя непременно маленькое изображение автомобиля в рамке — будь то телевизионный экран, печатное объявление или билборд. Картинка была соразмерна тексту. Одна реклама гласила: «Двигатель теперь впереди, но сердце все там же» (*The engine is in the front, but its heart is in the same place*). Другая сообщала: «Если вы продали душу в 80-х, это ваш шанс купить ее обратно» (*If you sold your soul in the 80s, here's your chance to buy it back*). Еще одно объявление было таким: «Хорошее прошлое обещает еще лучшее настоящее» (*If you were really good in a past life, you come back as something better*). Эта реклама была проста: «Оптимизм возвращается» (*Optimism is back*). А вот еще одна: «Погладить ее? Или поехать? Погладить? Поехать? Погладить? Поехать?» (*Hug it? Drive it? Hug it? Drive it? Hug it? Drive it?*) И еще одна: «От 0 до 60? Да» (*0 to 60? Yes*). С одной стороны, это был отзвук классических реклам от DDB — но с другой, новые работы являлись особыми, как и сам товар. Хотя креативный директор Arnold Рон Лоунер говорил, что он хорошо знаком с давними объявлениями DDB, его никогда не одолевало искушение пригласить одного из старых «зубров» из DDB, вроде Боба Левенсона или Роя Грэйса, для работы над кампанией. Копирайтер Лэнс Дженсен прекрасно знал самые знаменитые из этих реклам, вроде «Лимона» (*Lemon*) или «Думай

о малом» (*Think Small*). «След остался заметный, — говорил Дженсен. — Но этой машине нужен был *свой* голос в *нашей* кампании. Она не могла воспользоваться старыми наработками».

Одна из самых иронических мыслей в фильме о сущности брэнда была следующая: «New Beetle» пришел двадцать долгих лет спустя, «чтобы спасти нас от одинаковости». Смысл тот, что все автомобили к 1998 году стали практически неразличимы с виду: «Honda Civic», «Mazda Protege», «Toyota Corolla», «Mitsubishi Galant», «Ford Contour» и «Dodge Neon» — все они имели очень похожий профиль. И если, к примеру, на заполненной автостоянке хватало зеленого цвета машин, то бедный владелец одной из них отнюдь не сразу мог найти собственную.



Реклама от Arnold: «От 0 до 60? Да»

Если уж речь зашла об одинаковости, то «Beetle» по-особому проявлял это качество. Между 1949 и 1980 годами он видоизменялся минимально, а возрожден был лишь с чуть более выраженными арками в профиле. «Beetle» вернулся, чтобы спасти мир, — так утверждалось в видеопослании от Arnold.

В Arnold сознавали особое забавное свойство «Beetle», которое в 1970-х искусно использовало DDB в своих работах: *недооценка*. Магия машины заключалась в том, что ее дизайн говорил сам за себя. Позже команда DDB стала допускать ошибки, пытаясь применить для «Rabbit» ту же тактику рекламы, что и для «Beetle». Однако в Arnold понимали, что надо делать новую рекламу — но все же вызывающую в памяти людей прежние классические объявления. Это хорошо видно на примере следующей рекламы: желто-зеленого цвета «New Beetle» с подписью «Lime» («Лайм»), Расчет делался на всех тех, кто помнил ту знаменитую рекламу «Lemon» («Лимон») для оригинального «Beetle». В остальном эти рекламы не имели ничего общего, но все же они были как-то связаны. Первоначальная реклама «Lemon», неожиданно использовавшая слово, которое стало синонимом низкокачественной машины, показывала «Beetle», отвергнутый немецкими инспекторами по качеству. Автомобиль выглядел совершенным — но не отвечал стандартам VW. А реклама «Lime» просто предлагала такой цвет и приветствовала возвращение старого друга.

В отличие от «Golf» и «Jetta», «New Beetle» никогда не фотографировали на дороге или в каком-либо ином реальном интерьере — на протяжении целых двух лет после появления. Вначале автомобиль всегда изображался на белом фоне, словно был именно рисунком. Не было никаких людей рядом, никто не говорил о машине за кадром.

«Это было элементом старых реклам первого “Beetle”, оказавшимся необычайно правильным, и мы все решили, что и для “New Beetle” он будет весьма уместен, — говорил Рон Доунер. — Дизайн “New Beetle” — это бриллиант, но его надо было искусно “недооценивать”, чтобы он не выглядел нагло. “Beetle” никогда не был наглым и не должен был становиться таким. Очень часто в рекламе допускается такая ошибка: товар показывается слишком крупно и поэтому давит. В компании всегда находятся люди, которые спрашивают: “А почему бы не сделать машину покрупнее?” Этому следует противиться. Надо, чтобы люди приходили к вашему брэнду. А для этого вовсе не обязательно бить их брэндом по голове».

За 7 месяцев в 1998 году было продано 56 000 машин «New Beetle», а в 1999 году — 83 000 (первый полный год). В 2000 году объем продаж составил 81 000 автомобилей. Темпы снизились

во второй половине года, впрочем, как и во всей индустрии. В начале 2001 года дилеры говорили о том, что покупательский интерес падает, но они все равно рады, что у них есть в продаже эта машина. «Безусловно, она очень привлекает клиентов, — сообщает дилер из Нью-Джерси Эдам Грин, купивший свой бизнес у отца в 1991 году. — Товар, который мы сейчас получаем, настолько хорош, что люди теперь действительно переходят к этой фирме, особенно к машинам “Golf” и “Jetta”. Но “New Beetle” — это витрина, и она заставляет людей по достоинству оценить Volkswagen. Это представитель компании».

Средний возраст покупателей «New Beetle» оказался несколько старше, чем у покупателей брэнда VW вообще — примерно 42 года. 53% из них были мужчинами, 47% — женщинами. Средняя цена «New Beetle» в 1999 году составляла \$19 400, частично в связи с наличием в модельном ряду более дорогой версии «турбо», появившейся в конце года. Самым популярным цветом стал серебряный, как и вообще в автомобильной индустрии в 2000 году.

Хлеб с маслом

Клайв Варрилоу многое успел сделать за те пять лет, что возглавлял Volkswagen of America. Хотя он являлся проводником положительных изменений в компании, он оставил о себе противоречивые мнения. Варрилоу был одаренным менеджером, и люди хорошо представляли, как иметь с ним дело. «С Клайвом вы или вместе, или врозь... и если врозь, то он может сильно надавить на вас», — объяснял один сотрудник. Подобный же эффект он производил и в Вольфсбурге. Варрилоу не любил, когда ему указывали, что и как делать.

К началу 1998 года ситуация с VW и Audi стала выглядеть лучше. В 1997 году продажи VW составили 136 000 машин. Прошли те дни, когда в Вольфсбурге не интересовались тем, что творится у американцев. «Просто удивительно, как много нам *помогают*», — с сарказмом говорил Варрилоу. Его независимый стиль работы раздражал людей в Вольфсбурге, особенно Йенса Нойманна. Варрилоу, бывший поборником культуры, чуждой большинству немцев и противостоящей той культуре страха, которую создал Пих, держал в голове план, который, по отзывам сотрудников, «еще приведет его к гибели». Отсюда возникнет ситуация, которая в конце концов вынудит его уйти из бизнеса в Северной Америке не совсем на своих условиях.

Так как появление «New Beetle» на автомобильном шоу в Детройте в январе 1998 года обещало вызвать сенсацию, а продукт должен был попасть к дилерам уже в апреле-мае, Варрилоу решил организовать событие, знаменующее возвращение VW. Он собирался обратиться к дилерам, продавцам, менеджерам, сотрудникам и даже вендорам. Он также хотел объединить организации в Канаде и США, чего никогда не делалось. Канадцы, в целом, испытывают определенный комплекс неполноценности в отношении Соединенных Штатов, поэтому в бизнесе они не склонны объединяться с американцами. «New Beetle» должен был выступить такой объединяющей силой.

Идея Варрилоу заключалась в том, чтобы появиться в Disney World («Мир Диснея») в Орландо (Orlando). Disney Варрилоу выбрал, когда узнал о Disney Institute, отделе компании, который занимается объяснением компаниям-гостям того, как сервисная культура Disney применяется во всей организации. Были запланированы особый парад и празднование запуска «New Beetle» в Disney World, а также тест-драйвы на сотнях «New Beetle», собранных по случаю такого мероприятия.

Примерно 5000 человек отправились в Орландо и разместились в Disney World, в два потока по 2500 человек. Каждому потоку отводились три дня и две ночи. Дилеры и персонал компании приглашались на полдня посетить Disney Institute. Организовывалось вождение машин, а вечером устраивался парад «Beetle» с фейерверком. Приглашались также жены и дети. От каждого торгового представительства приехали по четыре человека. Обошлось все это в целое состояние — в несколько миллионов долларов, и Вольфсбург не пришел от этого в восторг.

Нойманн нахмурился, когда впервые услышал о плане Варрилоу, а в Германии в Vorstand никто не мог понять, зачем Варрилоу тратит такие деньги на нечто, что они считали легкомыслием. Варрилоу же видел необходимость делать инвестиции в то, что немцы называли «мягкой стороной» бизнеса.

«Когда мы впервые встретились с людьми из Disney, у нас все говорили только о подиумах,

проекторах для слайдов и экранах. И я сказал: “Нет!” Хватит этого. Мне нужно волшебство. Хватит с нас подиумов и проекторов. Поэтому мы и отправились к Disney».

По словам Варрилоу, немцы с точки зрения бизнеса не знали и не ценили по-настоящему Disney; он сомневался в том, что хоть кто-то из членов Vorstand когда-либо бывал в EuroDisney во Франции, а уж тем более в Disney World в Орландо. «Disney является ориентиром в области работы с клиентами и сотрудниками и вообще в организации дела, — объясняет Варрилоу. — Я хотел, чтобы вся наша организация посмотрела, как работают в Disney — как общаются с клиентами, сосредотачиваются на них, производят впечатление и радуют».

Многие, конечно же, приехали в Орландо со своими семьями, словно на отдых. Но Варрилоу хотел, чтобы люди подумали о методике Disney в контексте VW, чтобы они увидели связь между тем, как все делается в Disney, и тем, чего он пытался добиться от них на работе, включая продавцов и обслуживающий персонал под началом дилеров: это была новая эра VW, а значит, и новые методы работы. Это было более широкое применение идеи «шепчущего лошадей», которую он опробовал в 1996 году.

В тот момент, когда машины должны были появиться перед толпой в Disney World, всем предложили посмотреть в небо, так что, когда люди опустили головы, они обнаружили фантастическое зрелище — сотни разноцветных «New Beetle», освещаемых пиротехникой и прожекторами.

Дилеры, продавцы и менеджеры, бывшие там со своими семьями, чувствовали себя так, словно они умерли и попали в рай. Сотрудники позже говорили, что мероприятие Варрилоу было «гениальным». По словам Дэйва Хайетта, Варрилоу понимал, что дилеры, менеджеры, продавцы и их семьи немало пережили трудностей в 1980-е годы и в начале 1990-х, как и сам Volkswagen. Варрилоу знал, что этим людям надолго запомнится подобный праздник. Дилеры занимались уже не только VW. У них в салонах были представлены еще и Mazda, Honda, Nissan, GMC, Jeep или еще какой-нибудь брэнд. Варрилоу ясно чувствовал, что это путешествие к Disney было не просто подарком — это являлось важным шагом по включению в происходящее тех людей, которые находились на передовой, имея дело непосредственно с покупателями. Им надо было твердо знать, что это начало чего-то нового, что они — часть семьи, что в компании их считают за своих.

«Это специфический американский подход к бизнесу, — говорил Хайетт. — Немцам это совершенно непонятно».

Подобно Варрилоу, который имел немало столкновений с Вольфсбургом, Стив Уилхайт вскоре тоже оказался слишком независимым для среды, в которую немцы стали теперь более вовлечены. Он в течение десяти лет занимался основной работой по продажам и маркетингу, наслаждаясь отсутствием надзора и вмешательства сверху. Именно Уилхайт был главным человеком при выборе нового агентства и в проработке маркетинга и рекламы. Он не любил, когда его решения пересматривались и когда над ним было слишком много хозяев. Примерно в то же время, когда звезда Варрилоу стала закатываться и он готовился уступить свое место Герду Клауссу (Gerd Klauss), первому немцу на этом посту после Карла Хана, Уилхайт летом 1998 года уехал путешествовать по стране со своим сыном, который собирался поступать в колледж. Его жена уже вернулась в Сан-Диего, где Уилхайты жили до возвращения Стива в VW. Уилхайт поначалу отмахивался от слухов о том, что он скоро потеряет место, а Лиз Ванзура, которую он пригласил в качестве директора по рекламе, переманив из General Motors, приобретала все более выдающуюся роль в этой истории успеха. Но Уилхайт был архитектором и мостом, связывавшим труды Билла Янга по поддержанию компании, державшейся лишь на жевательной резинке, и эру Клайва Варрилоу, когда все уже выправилось и можно было заниматься продажей новых машин, разработанных Пихом.

Уилхайт ушел со своего поста в конце 1998 года и возглавил маркетинг в начинающей компании, производящей мотоциклы, — Excelsior-Henderson. Однако вскоре к нему поступил звонок относительно возможности интересной работы: ему предлагалось встретиться с основателем Apple Computer Стивом Джобсом (Steve Jobs). И Уилхайт стал заведовать маркетингом в Apple в период ренессанса этой компании под руководством Джобса. Ванзура осталась в VW возглавлять рекламу, а Дэйв Хайетт стал директором по маркетингу под руководством Герда Клаусса.

Восстановление Volkswagen продолжилось в 1999 году, когда в производство были запущены

новые «Golf» и «Jetta». Машины имели успех в Европе и были очень хорошо встречены прессой в Соединенных Штатах. Влияние Пиха на новые модели было очевидным. Теперь автомобили от VW стали еще аккуратней и совершенней, чем даже «Passat» 1997 года, и в демонстрационных залах VW были представлены действительно превосходные машины. Колумнист *USA Today* Джим Хили так написал о новой «Jetta»: «Великолепно... искусно..., “Jetta” устанавливает новый стандарт внимания к видимым деталям в машине класса “компакт”»³.

В 1999 году в Arnold были придуманы «дразнящие» рекламы для новых моделей. Обычно такие рекламы делаются для единичных, абсолютно новых моделей, чтобы спровоцировать интерес к последующей рекламе, которая будет говорить о новинке.

Агентство предложило VW серию реклам, где не было никаких машин — только сценки про людей, представлявших их целевую аудиторию и готовящихся к покупке новых «VW». В одном ролике показывался парень, который в закуской втыкал куриную ножку в картофельное пюре, а затем крутил ее, будто ножка — это переключатель передач скоростей, и при этом раздавался звук заводящейся машины. Голос за кадром просто говорил: «Готовьтесь. Идут новые “Volkswagen”» (*Get ready. The new Volkswagens are coming*). Это была как бы отсылка к тем временам, когда дилеры в маленьких городках держали жалюзи в демонстрационных залах закрытыми, пока подготавливали к показу новые модели. И в пятницу или субботу вечером заинтригованные горожане подходили и заглядывали в окна в надежде рассмотреть новинку. В другой рекламе женщина в тренажерном зале разминала только одну левую ногу. К ней подходит человек: «Для педали сцепления?» Она отвечает: «Угу». Голос за кадром говорит: «Готовьтесь. Идут новые “Volkswagen”». В еще одном ролике показывается собака возле вентилятора, как бы ожидающая возможности высунуть голову в окно. В следующей рекламе офисный служащий пододвигает свой рабочий стол к открытому окну, чтобы во время работы можно было высунуть руку. И голос за кадром говорил все то же: «Готовьтесь. Идут новые “Volkswagen?”». Все это создавало настроение вокруг брэнда, заставляло ожидать его. И хотя там не показывалось собственно машин, эти рекламы были предназначены для укрепления представления о «VW» как автомобилях для людей, любящих водить.

Отвращение к «толпе» — отличительная особенность клиентов VW. Они не хотят броскости. Сорокалетние не желают ездить в машинах, на которых ездили их родители. «Требуются водители» — это скорее приглашение, нежели утверждение. «Люди, которые водят “Volkswagen”, отличаются от других и горды этим, — объясняет Йон Кэстл. — Поэтому цель здесь — подтолкнуть, удивить и обрадовать».

В 1980-х годах Volkswagen научился говорить о себе. Возможно, дело было в том, что у них были неправильные машины в неправильное время. Но в конце 1990-х новые стильные и хорошо сконструированные модели явно соответствовали своему времени.

В 1999 году появилась телевизионная реклама под названием «Синхронность» (*Synchronicity*), особенно ясно демонстрирующая стратегию «Требуются водители», но при этом сделанная так хорошо, что уже не имело значения то, что эта стратегия очевидна. Реклама должна была показать, что люди, покупающие «VW», иначе смотрят на мир, в том числе и из окна машины. По улицам Нью-Орлеана едут на «Jetta» мужчина и женщина и разглядывают народ на улице: рабочие на стройке, грузчики, распаковывающие какие-то ящики, парень с баскетбольным мячом. Парочка вдруг замечает, что все эти люди движутся синхронно, как бы в едином ритме. Продолжается это секунд тридцать, и тут мужчина за рулем поворачивается к жене и коротко бросает: «Просто жуть». Реклама была не про машину. Она была про брэнд.

«Продать» заказчику ролик «Синхронность» оказалось трудной задачей для агентства. Президент Volkswagen of America Герд Клаусс раскритиковал идею как слишком непонятную. Он не считал, что синхронность действий в ролике была «достаточно видна» и что люди сразу уловят это. Ванзура и креативная команда Arnold защищались, утверждая, что эту рекламу люди увидят не один раз и оценят по достоинству. О, это сомнительный аргумент. Как отмечают большинство «гуру» в области маркетинга, по-настоящему эффективное объявление должно осмысливаться с первого же просмотра. В этот раз также было поставлено под сомнение стойкое нежелание агентства использовать фокус-группы. «Идею рассматривали только пара человек в Volkswagen и еще пара человек в Arnold, то есть всего 3-4 человека, которые, собственно, и решали дело», — рассказывала Ванзура. Позже телезвезда Дэвид Леттерман (David Letterman) обыграл рекламу

«Синхронность» в своем ток-шоу «Поздно вечером» (*The Late Show*), появившись в пародийном ролике за рулем «Jetta». «Побольше шуму... мы просто создавали шум, и это как раз показывало то, что мы правы», — объясняла Ванзура. Герд Клаусс тоже впоследствии признал, что недооценил эту рекламу, и больше не настаивал на каких-либо предварительных тестах.

Если телереклама создает проблемы, ее немедленно снимают с показа или меняют. Несколько раз такое случалось. Например, в одном ролике некая пара отъезжает на своей «Jetta» от салона видеопроката. Внезапно муж поворачивается к жене: «Помнишь ту запись, которую мы сделали у себя в спальне?.. Так вот — кажется, мы сдали не ту кассету». Скрежет тормозов, и пара поспешно направляется обратно к салону. Камера переключается на последний, где сотрудники явно смотрят пресловутую домашнюю кассету. Но при монтаже ролика кто-то допустил оплошность: в салоне оказался и какой-то подросток, также смотревший видео «для взрослых», что явно было неуместно. Реклама была снята с показа, и кадры с подростком вырезали из ролика. «Но я все равно предпочитаю подобные ошибки, чем предварительное тестирование, — заявляет Ванзура. — Если бы мы заранее тестировали все рекламы, это лишило бы нас определенного творческого риска, который как раз и привел нас туда, где мы сейчас находимся».

Автомобиль в этих рекламах являлся средством передачи брэнда, а сущность брэнда выражалась в сценках из жизни. В рекламах VW очень мало диалогов, внимание зрителя привлекает действие на экране. В ролике под названием «Млечный Путь» (*Milky Way*) компания молодых людей лет двадцати едет в «Cabrio» под ночным звездным небом. Прибыв на шумную веселую вечеринку, они недоуменно переглядываются. Потом водитель решительно разворачивает машину и опять выезжает на дорогу. Колумнист *Adweek* Элефтерия Парпис (Eleftheria Papris) так комментирует это: «Мы все были там, а свобода заразна»⁴. Это не столько реклама, сколько короткие фильмы вокруг идеи брэнда. В этом и заключается разница между продажей и маркетингом.

В 2000 году была запущена кампания, сфокусированная на том, как владельцы «VW» любят свои машины. Это задача заковыристая, потому что, если люди, которые смотрят рекламу, не увидят в ней себя, реклама не сработает. В ролике «Магазинная тележка» (*Shopping Cart*) показана новая «Jetta», припаркованная возле супермаркета. Внезапно раздается нарастающий шум, и в кадре появляется магазинная тележка, катящаяся прямо на машину. Тут сбоку выскакивает бегущий автовладелец, который бросается всем телом на тележку, спасая свою машину. В другой рекламе сверху снят «Passat», въезжающий на стоянку гипермаркета. Водитель некоторое время ездит, подыскивая себе место и задерживаясь перед несколькими свободными местами, и наконец выбирает не то, которое находится ближе всего к входу в магазин, а то, которое дальше всего от прочих машин.

В еще одной рекламе молодой человек очень тщательно моет «VW». Тут из дома выходит за газетой мужчина, и мы узнаем, что автомобиль не принадлежит моещему его парню. Он моет его просто потому, что любит «VW». Мужчина в халате — и настоящий владелец машины — с изумлением смотрит на все это: «Эй, что это вы тут делаете?!»

Здесь хорошо видна разница между прямой продажей (обычная практика Детройта) и непрямой маркетингом (прием лучших специалистов). В 1993 году VW стал рекламировать свои автомобили как: «Самые любимые машины в мире» (*The Most Loved Cars in the World*). В 2000 году Chrysler утверждал: «Сконструированы, чтобы быть великими» (*Engineered to Be Great Cars*). В Dodge использовали такой лозунг: «Dodge — особенный» (*Dodge Different*). В Chevrolet заявляли: «Мы там будем» (*We'll Be There*). А реклама Ford звучала как: «Сделано надолго» (*Built to Last*). Эти слоганы существуют лишь потому, что компании верят в *квантитативный маркетинг* — в идею, что производитель может с помощью рекламы создать себе известность и добиться положительного отклика, что бы компания ни говорила, пока она бросает на рекламу 500, 600, 700 миллионов долларов. Но они не стараются создать уникальные впечатления от брэнда. Покупатели не желают, чтобы им твердили, что этот брэнд «особенный» или что эти машины «сконструированы, чтобы быть великими». А как же еще? И когда прямо заявляют, что брэнд «самый любимый», то это очень злостное нарушение правил. В середине 1990-х Mercedes-Benz почти уже было начал вести маркетинг своих автомобилей под слоганом «Просто лучшие машины в мире» (*Simply the best cars in the world*). Но разум все же возобладал, и компания продолжила рекламировать свои машины совсем без слогана, оставив за собой в качестве

последнего слова для зрителей только свой трехзвездный логотип.

Отраслевой журнал *Adweek* назвал кампанию «Требуется водители» лучшей в 1999 году. Журнал замечал:

Начиная с самой первой работы, когда было введено позиционирование «Требуется водители» — с «Cappuccino Girl», где все было построено на кофе, — агентство Arnold снова превратило «Volkswagen» в популярную и интересную машину. Делая это, агентство создало одну из лучших реклам в индустрии.

Семь реклам от Arnold в том же году были названы «лучшими рекламами» месяца по версии *Adweek*.

Подобно тому, как рекламная кампания, разработанная DDB, стала ориентиром для всей индустрии рекламы, кампания Arnold «Требуется водители» оказалась достойным преемником традиций. Mazda, брэнд, к которому переметнулись многие дилеры VW в 1970-1980-х годах, во многом оглядывался на позиционирование VW, и большая часть их внутренней документации была связана с маркетинговой стратегией «Влезайте. И поехали» (*Get In. Be Moved*) и с рекламной кампанией, где принцип VW «Требуется водители» представлялся как образец. Кампания «Проснись и езжай» (*Wake Up and Drive*), сделанная для Mitsubishi, также очень сильно базировалась на «Требуется водители». Со слов «Проснись, проснись, проснись» начинался фильм о сущности брэнда, который агентство Arnold подготовило для VW к конкурсу 1995 года, как замечает Рон Лоунер, креативный директор Arnold. Oldsmobile, прежде чем выйти из бизнеса в 2000 году, объявлял о поиске нового рекламного агентства «в надежде создать кампанию, вроде “Требуется водители”, чтобы спасти брэнд». В 2000 году представитель Saatchi & Saatchi, рекламного агентства Toyota, сообщил *Adweek*, что их новая кампания должна стать «как у Volkswagen». Реклама Ford для модели «Focus» была направлена на покупателей 20-30 лет и явно напоминала ранние работы Arnold для VW. В индустрии, где всегда яростно отрицают, что идея или стратегия взята у конкурентов, это очень знаменательно.

Таблица 8.1. Свидетельство успеха в Америке

	1995	2000	Результаты
Продажи	115 167	355 479	+ 208%
Осведомленность о брэнде (brand awareness) (без подсказки)	11	31	+ 181%
Завоевание/потери	0,5	5,6	+ 1020%
Приверженность брэнду (brand loyalty)	31	50,8	+ 63%
Намерение купить (purchase consideration) (без подсказки)	4	13	+ 225%
Вспоминание рекламы (ad recall) (с подсказкой)	37	78	+ 111%
Брэндовый шум* (brand buzz)	Низкий	Высокий	Подъем!
Энтузиазм дилеров**	Низкий	Высокий	Подъем!

Источник: *Allison-Fisher, Inc.: подготовлено для Volkswagen of America*

Если подражание — высшая форма лести, то VW и кампания «Требуется водители» получили максимум лести в области маркетинга нового тысячелетия (см. табл. 8.1). Хотя агентству Arnold теперь будет трудно сохранять свежесть этой кампании, все же быть первым — это явное преимущество.

* Добавлено VW of America.

** Добавлено VW of America.

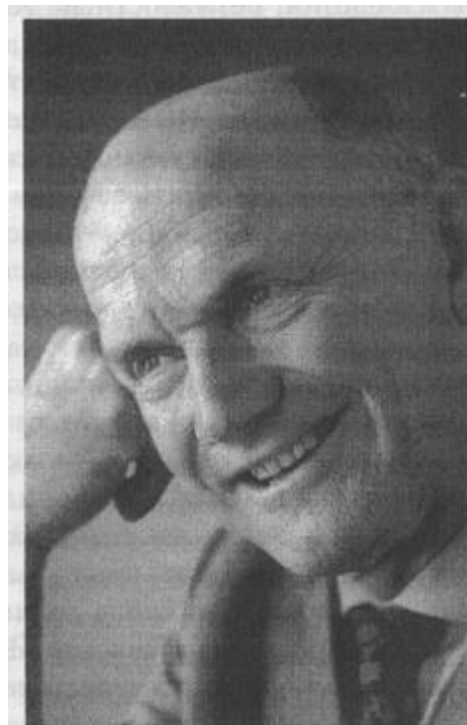
9. Принц

Предвидящий. Аристократичный. Одержимый. Склонный к крайностям. Опасный. Сверхсосредоточенный. Шовинист. Ротвейлер моторного мира. Воинственный. Все это — возможные характеристики доктора Фердинанда Пиха. Его знают многие. Знакомы с ним немногие. Дружны с ним совсем немногие. Он упрям, въедлив, пренебрежителен, и он уникален среди других руководителей в автомобильном бизнесе своего времени.

Пих, вероятно, последний руководитель такого рода — потомок основателя компании, который действительно руководил компанией. Ну да, Уильям Клэй Форд (William Clay Ford) является председателем Ford Motor Company, но он не занимается действительным руководством — у него есть только влияние. Пих же занимался всем, иногда даже во вред компании, которая была создана его любимым дедушкой — Фердинандом Порше, и Адольфом Гитлером. Но обычно Пих добивался успеха. В 1990-х годах именно Пих фактически спас компанию после десятилетия самодовольства и излишне политизированного управления, ослабивших компанию к тому моменту, как он стал членом совета директоров и возглавил компанию в 1993 году. К 2000 году он прочно поставил VW на путь, следуя которому можно выжить в автомобильном мире эры стремительной глобальной консолидации — процесса, в котором такие компании, как Chrysler, Rover, Jaguar, Volvo, Saab, Nissan, Seat, Skoda, Mazda, Mitsubishi, Isuzu, Suzuki, Fiat, Hyundai, Kia и Daewoo, утратили свою независимость и достались немногочисленным Голиафам.

Пих действительно имеет страсть к машинам, как немногие руководители в этой индустрии. В отличие от тех, кто возглавляет General Motors и Toyota, он не слишком заинтересован в создании огромной диверсифицированной компании по автомобильным и финансовым/коммуникационным услугам. Пих любит автомобили. Он их просто обожает. Он ими одержим. Он хочет, чтобы VW стал первым в мире в деле дизайна и создания автомобилей, причем при его жизни. Пусть другие автомобильные концерны занимаются еще и финансами и коммуникациями. А он может сам придумать, сконструировать и, при необходимости, собрать машину. Он сам может управляться с инструментом. Он водит машину и слышит двигатель, как механик; он в состоянии указать работающему на него инженеру, что с машиной не так, почему она не работает и как можно исправить дело. Он знает, какой дизайн не подойдет для рынка и когда выбранные тормоза не годятся. При Пихе было невозможным делом, чтобы VW вывел на рынок действительно неудачный дизайн. Когда он видел компанию, завод, брэнд, которые ему хотелось включить в коллекцию VW, он их просто покупал. Заботило ли его мнение акционеров? Нет. И большие затраты тоже его не слишком беспокоили. Не боялся ли он, что его снимут с поста? Вот уж точно нет! В 2000 году Пих «стоил» больше миллиарда, в зависимости от состояния финансового рынка. Спросите-ка его, какой философии или системе менеджмента он следует, и он вам ответит: «Своей».

«Он может взять солидного человека 40-50 лет, у которого все хорошо с семьей, карьерой и здоровьем, и превратить его в трясущийся пудинг одним своим взглядом», — рассказывал о Пихе один давний сотрудник VW. «Он сумасшедший, безжалостный ублюдок, но я благодарю Бога за его появление», — говорил другой. Третий добавлял: «Ради него я прошел бы сквозь стену, но думаю, что он от меня этого никогда не потребует... ему это просто не нужно...»



Фердинанд Пих, внук легендарного Порше. Один из ведущих современных менеджеров автомобильной индустрии.

он, похоже, сам может сносить стены, а от вас требуется только следовать за ним».

«Просто кошмар, — жаловался бывший сотрудник Audi. — Рабочая неделя считалась удачной, если я знал, что он на меня не обратит никакого внимания». Немногие сотрудники VW, бывшие или настоящие, готовы были говорить о Пихе только очевидные вещи или явные комплименты. «Работаете вы на него или нет, его не хочется сердить... «Не хотелось бы мне оказаться в каком-либо списке у Фердинанда Пиха», — говорил бывший сотрудник VW, работающий теперь на его конкурентов. — А учитывая, что он теперь вытворяет, вполне может получиться так, что через неделю я буду снова на него работать». Даже его верные помощники, такие как Йенс Нойманн, отказывались говорить о его стиле менеджмента или рассказывать какие-либо истории, которые так или иначе объяснили бы что-то о Пихе читателям. «Это невозможно», — так выразился Нойманн. Почему же? Большая часть подготовки этой книги велась в 2000-2001 годах, а Пих вел тогда себя весьма неопределенно относительно того, кто станет его преемником в 2003 году. Не было никакого официального вице-главы. Так что все кандидаты, включая и Нойманна, ступали очень аккуратно, опасаясь сказать что-нибудь не то.

Пих управлял VW так, как это было возможно только для человека с его родословной и состоянием. Практически никто не смог бы отобрать у него игрушку. Те, кто мог бы попытаться, просто боялись возможного ответного удара. Пих могущественен, стремителен и безжалостен. «Будь он просто очередным генеральным директором, он бы не вызывал такого страха и почтения, но, когда к этому добавляются все это богатство, власть и стоящая за ним династия... словом, он не тот человек, которому хочется перечить», — говорил один из бывших сотрудников Volkswagen of America.

В 2000 году Пиху было 63 года, и до окончания его контракта с наблюдательным советом компании оставалось всего 2 года. Он удивил многих, взяв на работу своего прежнего соперника и даже недруга Бернда Пишецридера (Bernd Pischetsrieder), бывшего главу BMW, который был вышвырнут из семьи Квандт (Quandt) в 1998 году после того, как компания BMW совершила губительное и дорогое приобретение — The Rover Group*. Пих, полагавший, что никакие кандидаты внутри компании не достойны стать его преемниками, а никто из его, как болтают, четырнадцати детей не подходил по опыту или возрасту, стал, видимо, поддерживать Пишецридера. Пих пригласил его и потому, что давно уже следил за BMW, надеясь захватить компанию и присоединить к глобальному концерну VW, таким образом упрочив свое положение в XXI веке в качестве независимого и доминирующего автомобильного производителя. Цель Пиха была известна: до отставки, в крайнем случае до своей смерти, обогнать Toyota и стать третьим по силе автомобильным производителем в мире.

Любой, не принадлежащий к внутреннему кругу Пиха, если ему вдруг будет позволено задавать прямые вопросы, получит в ответ молчание. Это похоже на теннисный мяч, улетающий через сетку в пустоту: приходится ждать полминуты, когда последует ответный залп с неизвестными скоростью и направлением. Это не глупость и не намеренное усложнение. Пих просто имеет редкую привычку сперва думать, а потом отвечать. Большинство людей его положения во время интервью мгновенно выдают ответы, а не задумываются над ними. Стиль Пиха, полный пауз, используется им всегда в разговоре на немецком и на английском. Этот самый стиль сильно нервирует многих интервьюеров и подчиненных.

Пих отчасти, хоть и не полностью, был обязан своим сильным положением возрождению компании в США. *И это* возрождение, конечно же, в немалой степени состоялось вследствие его решения в 1995 году вплотную заняться идеей пары американских дизайнеров из Калифорнии сделать то, от чего VW отказывался целых десять лет: построить «New Beetle».

* * *

Пих — внук создателя «Beetle» Фердинанда Порше. И «Beetle», известный поначалу как «Тип 1», течет по венам Пиха, как дизельное топливо. Его дед придумал эту машину, построил и совершенствовал все то время, когда был любимым автомобильным дизайнером Гитлера. И Порше, и отец Пиха, Антон Пих, приемный сын Порше, после Второй мировой войны сидели в тюрьме

* За 6 лет (с 1994 по 2000) компания Rover Cars принесла BMW убытки в размере более 10 млрд марок. В конечном счете, BMW продал Rover английскому консорциуму Phoenix за символическую цену — 10 фунтов стерлингов. — *Прим. ред.*

во Франции из-за своего участия в делах Третьего рейха. Главным их вкладом в войну стали разработка машины «Тип 1» — «Volkswagen», и создание завода в Вольфсбурге, который эти машины выпускал. До конца войны завод не делал никаких «Beetle». Те немногие автомобили, увидевшие свет, были построены Daimler-Benz. Зато завод выпустил десятки тысяч производных военных машин, основанных на «Тип 1», а также части для самолетов, танков и другой военной техники. Основной причиной заключения отца и деда Пиха во французскую тюрьму было то, что завод в Вольфсбурге масштабно использовал рабский труд.

Немецкие журналисты и те, кто работал с Пихом, говорят, что он видит в брэнде VW свои корни, а компанию считает своим кланом. Он руководит и живет согласно своей аристократической позиции, которую унаследовал от родителей и деда вместе со значительным состоянием. А те, кто не с ним, — по определению, против него. Его личное богатство позволяет ему и подталкивает его идти на риск для бизнеса — риск, на который люди, беспокоящиеся за свои пост и средства, не решились бы. Пих как-то сказал, что ему очень хотелось бы встретиться с Наполеоном. Постоянная готовность рисковать вплоть до плачевного конца — вот что привлекает Пиха в личности французского императора, который в конце концов и потерпел поражение. К основе могущества Пиха следует прибавить и тот фактор, что правительство Нижней Саксонии владеет 20 процентами акций VW, — забавный пережиток, сохранившийся со времен формирования компании после Второй мировой войны. Это позволило Пиху добиться поддержки на федеральном уровне, обеспечивая рабочие места в Германии, и не слишком беспокоиться о ежеквартальных результатах. Глава VW презирал фондовых аналитиков и институциональных акционеров, как ни один генеральный директор в двадцатом веке.

Некоторые инициативы Пиха после того, как он возглавил компанию в 1993 году, привели бы большинство руководителей к вылету с должности. В 1993 году Пих боролся за то, чтобы взять на работу печально известного сократителя издержек испанца Игнасио Лопеса (Ignacio Lopez), работавшего ранее в General Motors, но потом была представлена информация (впоследствии подтвердившаяся), что ренегат Лопес сбежал из GM, прихватив с собой компьютерные дискеты, полные конфиденциальной и охраняемой информации. Позже раскрылось, что Лопес и Пих тайно встречались, планируя переход Лопеса в VW, еще в то время, когда Лопес заверял своих боссов в GM в том, что остается. Лопесу, которого хотели удержать, в качестве приманки глава GM Джек Смит (Jack Smith) предложил стать президентом, что открывало перед ним перспективы стать преемником председателя совета директоров. И Лопес принял это предложение. В то утро, на которое Смит назначил пресс-конференцию, где собирался объявить о том, что Лопес станет президентом, ему сообщили, что Лопес вместо этого сбежал в Германию, чтобы получить место в VW. Смицу пришлось как-то объясняться с журналистами. Глава крупнейшей в мире автомобильной компании оказался один на один перед толпой репортеров. Ситуация была дурацкой, и сам Пих оказался не в лучшем положении, чем Смит. Дело кончилось увольнением Лопеса из VW, его юридическим преследованием, которое еще и поныне не вполне завершилось, выплатой GM 1,1 миллиарда долларов в качестве компенсации. Вдобавок Пих почти пару лет не появлялся в США, потому что этот инцидент привел к напряженной ситуации. Когда Пиху в этот неясный период понадобилось побывать в Северной Америке, он вылетел в Канаду и встретился там с руководителями американской компании. В других отдельных инцидентах VW пришлось выплатить больше 100 миллионов долларов в 2000 и 2001 годах за незаконные манипуляции с ценами в Европе. В 1998 году Пих заплатил чрезмерно большую сумму за британский Rolls-Royce. Эта переплата стала особенно очевидна, когда стало ясно, что он купил компанию без права продавать автомобили с брэндом Rolls-Royce. Эти права в Rolls ухитрились продать отдельно компании BMW, которая также претендовала на Rolls-Royce. Это было похоже на борьбу за яблочный пирог, когда в итоге обнаруживаешь, что добыл только корку. Пих позже объяснял, что его реальной целью являлась покупка брэнда Bentley, который входил в комплект, но никто этим оправданиям всерьез не верил. Да, он сумел достичь объема продаж в 10 000 автомобилей именно с «Bentley», а не «Rolls-Royce», но все равно эта сделка выставила его дураком, упустившим права на марку Rolls-Royce. Но Пиха, видимо, не заботит, что о его действиях думают фондовые аналитики, акционеры, дилеры или журналисты.

Но есть и другая сторона: Пих увеличил рыночную капитализацию Германии на 400 процентов за пять лет с 1993 по 1998 годы, в период, когда темой дня были такие новшества, как

телекоммуникации и интернет-компании, а вовсе не автомобильные компании старого типа. Среди работников VW отпуска из-за болезней сократились с 12% до 3%, и отнюдь не потому, что Пих придумал у себя в «гараже» какую-то панацею. Просто Пиха явно поддерживали и рынок, и сотрудники. А почему бы и нет? Под руководством Карла Хана, эксперта по финансам, продажам и маркетингу, VW терпел миллиарды убытков из-за чудовищно неэффективных производственных программ, что привело к автомобилям с большой себестоимостью, низким качеством и безвкусным дизайном. А это три составляющих провала.

И инвесторы, и сотрудники верили в способность Пиха выдавать правильную продукцию — умение, резко контрастирующее с неспособностью Хана делать то же самое или пробиваться через византийскую политическую структуру фирмы. «Хан — прекрасный человек, и он сделал для Volkswagen много хорошего, но он явно потерял интерес к американскому рынку к тому времени, как вернулся в VW в 1980-х годах, судя по отсутствию внимания к американскому филиалу», — говорит Дэвид Дэвис (David E. Davis), давний издатель журнала *Automobile*, бывший в 1950-х годах дилером VW в Ипсиланти (Ypsilanti), штат Мичиган.

Хан диверсифицировал компанию, так что та наконец перестала быть «компанией одной машины», сделал такие удачные приобретения, как испанская компания Seat и чешская Skoda, открыл для VW Китай и Восточную Европу. Однако он не был способен контролировать затраты на производство и развитие, и это дало свои результаты. Билл Янг, экс-президент Volkswagen of America, так сформулировал это: «Перед доктором Ханом в 1980-е стояло много задач, а он не был способен или не имел средств так перевернуть всю организацию, как это сделал Пих... Ему также пришлось решать все вопросы, связанные с падением Железного занавеса, а ведь немецкая часть компании располагалась в пяти милях от границы». Хан выполнял свою работу председателя Volkswagen AG как дипломат. Коллеги, говоря о нем, постоянно описывают его стиль управления словом «политик». Никто не стал бы применять это слово к Пиху. Разумеется, подобное финансовое благополучие, как у Пиха, сложно сочетать с дипломатичностью. «Я думаю, в его словаре просто нет слова “компромисс”», — говорит бывший глава VW в Северной Америке Клайв Варрилоу.

«Хорошая продукция не появляется благодаря переменам. Это перемены происходят из-за хорошей продукции. Подобную ошибку допустили многие, пытаясь исправить дело с операциями», — утверждает Пих¹.

Пих прав. General Motors — тому яркий пример. В 1980-х годах эта компания загнала себя в тупик с помощью дизайна и операций, которые казались вроде бы эффективными, но в результате привели к ужасной продукции, зачастую одинаковой во всех их брэндах. Мало того, что машины были плохого качества, они были одинаковыми, что бы вы ни взяли — Buick, Oldsmobile, Pontiac или Chevrolet. В 1990-х годах в GM занялись реструктуризацией операций, и, хотя прибыли снова увеличились, их продукция все еще не заслуживает особого уважения. Дизайн моделей там утверждается комитетом, который, увы, состоит не из собственно дизайнеров и специалистов по автомобилям, а из маркетологов, финансистов и производственников. Рыночная доля General Motors катастрофически падала, так что к 2000 году им пришлось «убить» свой брэнд Oldsmobile — старейшую, между прочим, марку в США, потому что скукожившаяся доля рынка просто не могла поддерживать жизнь в стольких разных брэндах. Пих, с другой стороны, считает, что VW сможет преуспеть только при наличии прекрасной продукции — лишь тогда повысится прибыль, а в сознании сотрудников произойдут изменения. Он сумел доказать это с Audi, подняв этот брэнд с колен в 1980-х годах, и энергично принялся демонстрировать в VW, когда встал у руля компании.

Стратегия Пиха в VW заключалась в том, чтобы использовать ограниченное число платформ. Платформа — это фундамент машины. Многим кажется рискованным изготавливать так много моделей на базе одних и тех же платформ, но Honda и Toyota, к примеру, сделали это успешно и с выгодой для себя. Пих после прихода к власти сократил количество платформ с 16 до всего 4. В прошлые времена разные платформы позволяли компаниям объяснять покупателям разницу в цене машин. Было бы смешно, например, если бы Ford строил «Ford Taurus» и «Lincoln Continental» на одной и той же платформе. Вот в General Motors попытались однажды это сделать — с катастрофическими результатами, — когда стали производить «Cadillac Cimmaron» на той же платформе, что «Pontiac» и «Buick», стоившие меньше \$20 000. Пих, однако, доказал, что можно добиться значительной дифференциации продукции, даже экономя и используя одну платформу.

Следует отметить, что «Golf», «Jetta», «New Beetle» и «Audi TT» — все строятся на одной платформе, хотя цены на эти автомобили различаются на 25 000 долларов. Пих называет это «надеванием разных шляп на одни и те же головы». Хотя эта стратегия дала значительное снижение издержек в конце 1990-х, 2000 и 2001 годах, некоторые аналитики все же сомневаются в том, что потребители долго будут мириться с этим.

В любой другой автомобильной компании генеральный директор может уволить дизайнера или заведующего производством после появления ряда неудачных моделей или проблем с качеством на производстве. В VW это вряд ли было возможно: Пих сам возглавлял разработки и производство. Да, у него были подчиненные, имевшие соответствующие должности, и он их тоже снимал и прогонял. Но процесс разработки модели не мог далеко уйти без участия и принципиальных решений Пиха, и это слишком сильно отражалось на деле, чтобы он мог потом полностью переложить на кого-то вину. В GM, к примеру, где дела ведутся совершенно иначе, мог быть выпущен ряд машин с плохим дизайном, и руководство критиковало бы главного дизайнера. Но если бы «Passat», «Golf», «New Beetle» или «Jetta» оказались бы слабыми в плане дизайна или качества, винить в этом следовало бы самого Пиха. Он ведь и был главный дизайнер, главный по тестам, главный по закупкам, глава производства и контролер качества. В сущности, он занимался вообще всем продуктом. Пих лично занимался прочностью подвески в «Golf», выбором тормозов для «New Beetle» и панелью кузова для «Polo». «Я наблюдал, как он в зале заседаний просматривает дюжины предлагаемых вариантов дизайна фар и быстро отбрасывает те, что ему не нравятся, отбирая те, что ему подходят... В наши дни такой человек уникален», — говорит нынешний глава Volkswagen of America Герд Клаусс. Пих, как ни странно, готов был допустить, что другие компании делают что-то лучше, и давал подчиненным понять, что он это знает. На рабочей встрече, где обсуждались дефекты стеклоочистителей, один из присутствовавших инженеров бормотал о том, что непонятно, что же делать. Пих, по словам одного из присутствовавших, просто сказал: «Я сейчас вожу “Cadillac”, и вот его стеклоочистители работают прекрасно. Почему бы вам не найти их производителя и скопировать метод?»

Пих утверждал, что его знание инженерного дела — это главное, что отличает его от предшественников, при которых так возросла стоимость производства. Он подключал инженеров к процессу закупок, чтобы те знали цены. Когда он предлагал инженерам сделать нечто для снижения издержек, ни один из них не рисковал сказать ему, что это невозможно. Доктор Хан в некотором смысле был заложником работавших на него специалистов. Пих же любил указывать инженеру, как на каком-нибудь компоненте можно сэкономить 10 центов, поскольку он, мол, понимает эту математику. Десять центов, умноженные на миллион, прибавляют довольно много к бюджету на развитие производства в следующем году.

Таковы были миссия и стиль этого человека — инженера и механика в душе. Некоторым нравилась подобная математичность системы Пиха. Другие находили это крайне неразумным в долгосрочном плане. Его автократическая система могла приводить к опасным задержкам. Довольно часто решения, критические для проекта, принимались в последнюю минуту — причем такое случалось слишком часто, чтобы это устраивало менеджеров VW. Эти запоздалые решения давали свой эффект, увеличивая затраты, а также и риск: здесь качество требовало вмешательства, там не хватало инструментов, тут выпуск продукции на заводе не начался вовремя. Ко всему этому приводило то, что Пих лично принимал так много судьбоносных решений, и в его офисе, а также в неизменном ноутбуке, было сконцентрировано так много власти.

Компания медленно запускала новый продукт: так случилось в 1998 году, когда было выпущено на 100 000 машин «Golf» меньше, чем того требовали заказы. Аналитики замечали, что производство некоторых «Golf» обходилось дороже, чем производство «Mercedes» E-класса. Серьезное повышение себестоимости было связано с тем, что для доделывания автомобилей приходилось работать и в субботу вечером, а детали и компоненты иногда отправлялись в Вольфсбург вертолетом, когда нужно было выполнить заказ.

Что тут Пих может сказать в свою защиту? «Ни одна несовершенная машина не может покинуть завод, — говорит он. — Если что-то сделано неверно и в результате части не скомпонованы правильно, то мы доделываем все — с исключительной точностью»². Это, конечно, хороший подход, но это не решало проблемы: часто что-то делалось неверно именно из-за несколько автократического стиля управления Пиха. В 2001 году, несмотря на возрождение VW в

США и за границей, Volkswagen Пиха все еще являлся средним по меркам индустрии в плане качества. В Соединенных Штатах приняты более высокие стандарты качества, чем в Европе. В начале нового столетия, в рейтинге J. D. Power & Associates, VW по количеству дефектов на машину находился ниже среднего места. Немцы же считают, что эти рейтинги неверны и указывают на те различия в качестве между VW и конкурентами, которые, по сути, являются незначительными, когда речь заходит о впечатлениях реальных владельцев автомобилей. Кого заботит, что устранили еще несколько недостатков, если в целом покупатель предпочитает именно эту машину, а не «Toyota» или «Honda»? Это, знаете ли, опасное умозаключение для VW. В Соединенных Штатах VW популярен в основном среди людей моложе 35 лет, для которых молва более важна, чем традиционные реклама и маркетинг. И когда распространится слух о низком качестве или ненадежности, то компания сможет быстро это на себе почувствовать, причем гораздо быстрее, чем требуется, чтобы успеть внести соответствующие изменения на заводе. Несмотря на огромную выручку с продаж в 1990-х годах, Пих сделал не все, что обещал, в области качества и своевременной поставки машин на рынок. Истомившаяся публика получила «New Beetle» с откидным верхом только через четыре года после появления в продаже первой модификации этого автомобиля — в 2003 году. Это просто смешно. И у VW, и у Audi рейтинги удовлетворенности покупателей, по данным J. D. Power, значительно ниже, чем в целом по индустрии.

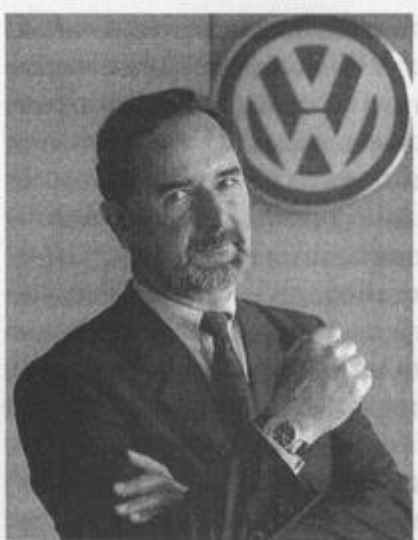
* * *

Среди ближайших сподвижников Пиха числились Йенс Нойманн, адвокат, наблюдающий за делами в Северной Америке; Роберт Бухельхофер (Dr. Robert Buchelhofer), директор по продажам; Петер Хартц (Dr. Peter Hartz), директор по персоналу; Лотар Зандер (Dr. Lothar Sander), контролер; Бернд Пишецридер, будущий генеральный директор*; и Мартин Винтеркорн (Martin Winterkorn), исполнительный директор по развитию компании, известный также как «человек идей» при Пихе.

Для главы компании опасно и губительно считать, что он может справиться с работой любого из своих подчиненных лучше, чем они сами. Многие хорошие руководители полагают, что признак толкового управления — это умение нанимать людей, которые сами умнее руководителя. А вот для Пиха это пустой звук. Он взял на себя многие функции, касавшиеся разработки продукции и закупок, и он считал, по словам работавших с ним, что его дело — знать, как минимум, каждого главу отдела в компании. «Я не хотел бы знать ни о чем больше, чем Пих, — сказал мне один давний сотрудник компании. — Я бы просто не представлял, что делать с такой информацией и такими знаниями, да и не хотел бы представлять». А Пих даже принимал участие в заводских совещаниях, где разбирались детали бюджета и производства — то, чем редко лично занимаются генеральные директора многомиллиардных компаний, разве что, пролистывая какой-нибудь общий отчет. Он сам проверял качество продукции на линиях сборки. Он активно тестировал машины летом и зимой, в различных погодных условиях. Примерно каждые шесть месяцев Пих отправлялся в Финляндию, Польшу, Бразилию, Южную Африку или Китай — любое место, где у VW есть завод или бизнес — беря с собой в поездку пару дюжин своих людей. Автомобили, не говоря уж о приглашенных сотрудниках, жестко проверялись на всем пути — от рассвета до заката. Группа двигалась «конвоем», постоянно меняя машины и участников. Атмосфера путешествия, как рассказывают сотрудники, имевшие опыт таких поездок, напоминала традиционное издевательство над новичками в первую неделю в колледже. Доставалось всем в том порядке, в котором Пих назначал их своими соседями по «командорской» машине. В этих турах строились и рушились карьеры. «Я наблюдал людей, которые после этих поездок выглядели несчастными так, как если бы задавили их любимую собаку, — говорил один из бывалых сотрудников. — И все потому, что Пих не говорил с ними так, как они надеялись. У него есть эта власть. Для многих он вроде отца или старшего брата, чью высокую оценку так хочется получить. Но если уж это не удастся, то не удастся». Пих мог быть холоден и требователен. Те, кто в этих поездках делал или говорил что-то, что не нравилось Пиху, обнаруживали потом у себя на столе за завтраком обратный билет на самолет. Однажды, вспоминает один глава отделения VW, Пих прямо посреди

* Осенью 2001 года Наблюдательный совет Volkswagen AG избрал Бернда Пишецридера преемником Фердинанда Пиха. Пишецридер вступил в должность председателя правления Volkswagen AG 17 апреля 2002 года. Фердинанд Пих занял место в Наблюдательном совете компании. — *Прим. ред.*

дороги высадил из конвоя, выпавшего из фавора Хайнриха Хольтмана (Heinrich Holtmann), сотрудника выгнанного Игнасио Лопеса, словно заменил игрока в разгар футбольного матча. «Старик», как часто называли Пиха подчиненные, любил такие игры в ритуальное увольнение. Сотрудники регулярно теряли статусные привилегии, например персональное место на офисной парковке, за различные нарушения, а некоторые приходили утром в свой рабочий кабинет и обнаруживали там представителя охраны компании, намеренного проконтролировать процесс очистки их письменного стола от бумаг. Сам вид охранника служил сообщением об увольнении, и у жертвы не было никакой возможности встретиться и объяснить с боссом.



Бернд Пишцридер, нынешний глава Volkswagen AG.

Система Пиха по введению улучшений в продукции была проста. На протяжении всей поездки ее участники давали письменные комментарии относительно своих впечатлений, о хороших и плохих сторонах тестируемой машины. Их записи оставались в салоне машины. В конце дня эти комментарии, обычно на нескольких языках, представлялись всей группе. При этом непременно присутствовали инженеры, а за Пихом оставалось последнее слово касательно изменений, которые надо выполнить по результатам таких собраний. Уже через 6-7 недель Пих мог привезти очередную группу сотрудников, чтобы снова тестировать те же автомобили, самонадеянно полагая, что обозначенные ранее изменения уже внесены. И если инженеры к тому времени не успели все сделать, то лучше им было припасти удачные объяснения своей нерасторопности. Если же они сообщали Пиху, что внесли изменения, но это все же не решает проблему, то «Господь, помоги им», как выразился один бывалый участник таких поездок-тестов. «Тогда страшно находиться в той же комнате и наблюдать, как Пих разрывает беднягу на куски».

Но один из позитивных результатов такого метода заключался в том, что «неавтомобильные» специалисты компании — финансисты, юристы и маркетологи — начинали разбираться в машинах, если собирались выжить и продвинуться в компании. Они обязаны были близко познакомиться с техникой, если планировали удержаться при Пихе.

Он запугивал людей и на публике, что тоже редкость в современном бизнесе. Когда Пих в 1993 году объявил, что намерен сократить число платформ с шестнадцати до четырех, кто-то из инженеров спросил, как тогда можно будет продолжать сокращать издержки на модели VW, если придется использовать компоненты от более дорогих моделей Audi. Пих просто грозно возрился на него и процедил сквозь зубы: «Я запомню ваше имя». Как вспоминают менеджеры из VW, часто вопросы, которые считались важными, даже критическими, для целей бизнеса, не задавались из элементарного страха, что неудачный вопрос мог стоить карьеры.

В конце 1994 года Пих вызвал в компании такое волнение, что менеджеры, и это очень знаменательно, даже послали открытое письмо председателю Наблюдательного совета Клаусу Лизену (Klaus Liesen), где говорилось: «Компанией управляет человек с психопатическими наклонностями». О таких экстраординарных мерах практически не слышали в американском бизнесе. Это показывает как особенности и обычаи немецкого бизнеса, так и состояние, до которого Пих сумел довести людей³.

«Поскольку Пих так тесно связан с машинами, сотруднику недостаточно было быть просто хорошим инженером, хорошим юристом, хорошим аналитиком в области продаж или производства, — говорил один из бывших сотрудников VW. — Недостаточно было просто хорошо делать свое дело, если хочешь преуспеть в компании при Пихе. Да, нужно хорошо делать свое дело, но так, как хочет он. Вы должны любить компанию, любить брэнд, любить машину, любить ее двигатель, стремиться к преуспеванию компании, ненавидеть и бояться неудач. Этого он ищет в людях».

«Я не держу людей только за то, что они умные. Человек должен быть одержим машинами и всем делом», — признает Пих. Он не только пристально отслеживал инженерные схемы и процессы, чтобы убедиться в том, что задуманная им машина делается, — он еще и объяснял инженеру, как на зажигалке для сигарет можно сэкономить немецкую марку или несколько

пфеннигов.

Возможно, Пих и не уходил бы так в управление компанией, если бы не считал это семейным делом. Верность себе он приравнивал к благу компании. Нельзя было безнаказанно спорить с его мнением или противиться ему на Наблюдательном совете. «Если кто-то ставит свое „я“ превыше блага компании, то я груб и жесток», — объяснял Пих свой стиль управления. Он говорил о себе, как может говорить только член правящей семьи, — как о «моральном страже» компании. Мораль в понимании Пиха была связана скорее с тем, что хорошо для VW и самого Пиха, чем с тем, что хорошо для людей, или с их поведением в отношении друг друга. Он обращался с людьми так, как для большинства из них неприемлемо, — отмечают некоторые работавшие на него люди в США и Европе, и очень немногие способны были долго выносить его. К их числу принадлежат и те люди, которые остались в Vorstand. Это умные люди, которым пришлось буквально подавить свой интеллект и тратить безумное количество времени, оценивая текущее настроение «старика», прежде чем открыть рот или сделать предложение.

Когда Пих в 1993 году занял свой пост, он начал с «вырубки сухих деревьев» и улаживания счетов. В первые 5 лет деятельности Пиха «за дверью» оказались 25 человек из высшего руководства компании — рекордное количество для германской индустрии. В компании, которая вышла из-под контроля, но имела особую брэндовую «верность», Пих видел в понятии «верность» дорогу в одном направлении, идущую снизу вверх. Когда один репортер спросил его, что он чувствовал, идя на разрыв с давним сотрудником VW, близким Карлу Хану, Пих ответил коротко и честно: «У меня нет чувств». Аналитик автоиндустрии Стив Хэггерти (Steve Haggerty) говорит о Пихе так: «Он одержим, самоуверен и бесстрашен». Пих сократил состав операционного совета с двенадцати человек до пяти, упрочняя свою хватку на компании. Со своего поста в Audi в 1980-х он наблюдал, как компания вязнет в трясине собственной политики. Карла Хана, как говорят сотрудники, любили и уважали, как отца, но он позволял членам совета безраздельно править собственными территориями. Ослабление концентрации на продукции и издержках во времена Хана дорого обошлась VW. «Он [Пих] избавился от людей, от которых нужно было избавиться, но также, я думаю, и от людей, которых ему лучше было бы оставить, — говорил бывший глава Volkswagen of America Клайв Варрилоу. — Его слабость, на мой взгляд, заключается в том, что он не хочет иметь рядом с собой людей, чья точка зрения отличается от его собственной».

К удивлению аналитиков и многих сотрудников Volkswagen, Пих взял на работу Бернда Пишецридера, который в вопросе о его преемнике в 2002 году перепрыгнул и руководителя Porsche Венделина Видекинга (Wendelin Wiedeking), тогдашнего фаворита Пиха, и Роберта Бухельхофера. В VW полагали, что эти два помощника Пиха могут на время разделить руководящий пост после его ухода, а потом, вероятно, младший из них, Видекинг, через несколько лет станет руководить компанией в одиночку. Однако появление Пишецридера в VW после его увольнения из BMW разрушило все эти предположения. Была версия, что Пих с помощью Пишецридера, который был близок к семье Квандт, владеющей BMW, надеялся включить эту знаменитую компанию в свою коллекцию брэндов. Но семья Квандт, судя по всему, намеревается и дальше оставаться независимой, а беспокойство относительно возможной продажи их бизнеса унялось путем избавления от Rover и все еще сложного рынка роскошных автомобилей. BMW — одна из немногих автомобильных компаний в мире, которая получает постоянную прибыль. Что до Пиха, то он достиг возраста обязательной отставки в 2002 году — в то же время, что и глава Наблюдательного совета Клаус Лизен. Это означает, что Пих будет продолжать оказывать реальное влияние на компанию в течение последующих шести лет — через Пишецридера или Видекинга. Наблюдавшие за Пихом выдвинули еще одну гипотезу, объясняющую найм Пишецридера. Пих окружил себя людьми, которые, будучи умными, не имели возможности расцвести при его руководстве. Они много лет были так близки к Пиху, как это только возможно. Но быть близкими к Пиху им удалось только путем подавления себя. Это разумные стратеги, особенно Нойманн и Видекинг, но им постоянно приходилось учитывать сильный и доминантный характер Пиха, не позволяя должным образом развиваться собственным управленческим талантам и мышцам. Некоторые сотрудники VW предполагают, что Пих в глубине души не верил в то, что кто-либо из его помощников способен стать его преемником. Своими требованиями и эгоизмом он превратил их в нечто непригодное к управлению. Да, будучи Пихом и Порше (по материнской линии), он хотел, чтобы вслед за ним пришел достаточно сильный человек, способный вести

компанию после того, как закончится его срок, или если что-нибудь с ним случится. И тут появляется Пишецридер. Он выдвинулся в лидеры в BMW, за пределами влияния Пиха, благодаря собственным заслугам и талантам. Людям, которые безропотно терпели Пиха все эти годы, такое могло показаться несправедливым. Но Пих не глуп: он явно чувствовал, что требуется новая кровь.

* * *

Пих родился в 1937 году в Вене, в Австрии, и в 1962 году получил инженерную степень в Швейцарском федеральном технологическом институте в Цюрихе. Несмотря на свою любовь к автомобилям, он думал пойти в авионавтику или — что трудно представить — в гостиничный бизнес. Последнее может объяснить, почему Пих, возглавив VW, начал вести переговоры с Ritz-Carlton, первой компанией мира, занимающейся отелями, о постройке в Вольфсбурге первоклассного отеля. Пих, как и многие другие, давно устал от неудовлетворительных бытовых условий в родном городе VW. Приезжающие бизнесмены обычно селились в отеле «Rothehof», которым владеет и управляет VW и который не реконструировался с начала 1960-х годов. Но хотя отель и старомоден, многие ветераны любили его за простой домашний стиль. Миллиардеру же он не подходил, и Пих профинансировал из фондов VW постройку нового отеля как части «Autostadt» — тематического парка и музея VW—Audi—Rolls-Royce/Bentley.

В школе у Пиха было плохо с языками, и ему отсоветовали идти в австрийский гостиничный бизнес. Зато у него обнаружили недюжинные способности к математике. Фердинанд обратился к авионавтике, опасаясь заниматься автомобилями, поскольку это казалось ему слишком ответственным делом после его легендарного дедушки и дяди Ферри. Он увлеченно изучал внутреннюю работу двигателей. Но под конец его учебы новейший швейцарский самолет потерпел крушение на озере Констанс, предвещая плохое будущее национальной авиаиндустрии. После Второй мировой войны австрийцам стало трудно ездить во Францию, США или Англию, где находилась сильная авиационная промышленность. Так что Пих был вынужден уступить давлению семьи и пойти-таки в автомобильный бизнес. Свою карьеру он начал в 1963 году в качестве клерка в отделе тестирования двигателей в компании Porsche. Пих там разработал первый 6-цилиндровый оппозитный двигатель для «Porsche 911»; вскоре он возглавил исследования и курировал разработку «Porsche 917». Эта машина дала Porsche первую победу в престижных гонках LeMans. Пих утверждает, что он много читал о семейных династиях: мол, что первое поколение создает, второе поддерживает, а третье разрушает. В Porsche AG Пих был представителем как раз третьего поколения. В книге Ферри Порше говорится: «Сотрудничество, которое могло бы возникнуть между моими детьми и детьми моей сестры [Луизы, матери Фердинанда Пиха], так и не родилось»⁵. В 1971 году дети разделили акции компании на десятерых, включая Ферри, Луизу и их детей. Фердинанд Пих в 1973 году стал работать в Audi, где дорос до главного менеджера отдела технического развития. В 1988 году он стал председателем правления в Audi, а в 1993 году — главой VW. Как и многие люди с подобным богатством и воспитанием, он держит в тайне свою личную жизнь и предпочитает не давать интервью. Немецкая пресса считала его браки; у него больше дюжины детей. Такого рода внимание к его личной жизни заставляет главу семьи Пихов избегать назойливых журналистов. Но он не облегчил себе жизнь, когда сказал однажды в интервью, что обзавелся таким количеством детей, чтобы увеличить шанс передачи своих уникальных качеств новому поколению⁶.

Интервью с различными людьми, знавшими Пиха, накопленные за годы европейскими и американскими СМИ, дают представление о человеке свирепом, но неуверенном в себе, которому отчаянно нужно оказаться в той же лиге, что его легендарный дедушка и очень уважаемый дядя. Пиху казалось, что его самого недооценивают, все те годы, когда он трудился в Audi, и поэтому он сопротивлялся назначению Хана главой компании. Одним из величайших разочарований в его жизни стало решение дяди Ферри и его матери в 1971 году о том, что ни один член семьи не способен был тогда управлять Porsche AG.

В начале 1960-х годов, будучи студентом Швейцарского федерального технологического института в Цюрихе, Пих погрузился в изучение автомобильной инженерии. Он ездил на «Porsche» и постоянно вносил изменения в его конструкцию: Фердинанда часто видели залезшим под машину или сунувшим голову под капот. Однажды в рождественские каникулы Пих проделал очередные технологические манипуляции с двигателем, однако не установил при этом

обогреватель. Он проехал в мороз примерно 500 километров из семейного поместья в Австрии до Цюриха, едва не замерзнув насмерть. На вопрос, почему же он не установил обогреватель, Пих просто ответил: не хватило места.

Разрыв между семьями Пихов и Порше начался еще в 1943 году, когда Антон и Луиза Пих заключили договор с Фердинандом («Ферри») Порше и Фердинандом Порше-старшим, по которому Пихи получили инженерный бизнес Порше в Австрии. Машиностроение и дизайн с базой возле Штутгарта остались у семьи Порше. После Второй мировой войны Ферри занялся дизайном спортивных машин на базе модели «Тип 1», которые снова сделали имя Порше знаменитым во всем мире. В последующие годы Порше и Пихи договорились о совместном владении компаниями. Соперничество двух кланов продолжалось годами.

Фердинанд Пих в 1963 году стал работать в Porsche, а к 1968 году возглавил там разработки, развитие и гоночные программы. Его цель заключалась в том, чтобы победить на престижном Чемпионате мира для производителей (Manufacturer's World Championship) и в 24-часовой гонке LeMans. Пих вложил миллионы из средств компании в гоночные программы, подготовив для соревнований «Porsche 908» и создав новый «Porsche 917», делающий 350 км/ч. Поначалу результаты были неважными. Модель «908» победила на Чемпионате производителей в 1969 году, но модель «917», хоть и была быстрой, оказалась опасной в эксплуатации. Первый же покупатель машины погиб на LeMans, потеряв управление и загоревшись. Подобное жуткое событие могло бы остановить других конструкторов. Пих же вернулся в мастерскую и стал дорабатывать модель «917», и машина в 1971 году выиграла 8 гонок из 11. К тому времени стало очевидно, что семейная вражда и собственная бестактность не позволят Пиху стать главой Porsche или VW, и он ушел в компанию Audi, которую в итоге возглавил в 1988 году. Между тем в Audi он разработал оригинальную систему полного привода, получившую название «Quattro». «Quattro» и революционные скругленные дизайны, разработанные Пихом, позволили Audi превратиться из германского эквивалента незатейливого Buick в обширную линейку качественных машин, сравнимых с BMW и Mercedes-Benz. Именно Пих предложил новаторскую идею алюминиевого каркаса, который сейчас Audi использует в таких моделях, как «ТТ». Пих, как говорят, придумал это, побывав за двадцать лет до того в Колорадо, где увидел процесс переработки пустых алюминиевых банок на заводе пивоваренной компании Coors. Он тогда решил, что ему нужна машина, которую можно перерабатывать аналогичным образом. На разработку потребовалось 17 лет.

Две самые частые характеристики, используемые для описания портрета Пиха, — это сосредоточенность и безжалостность. Когда в 1997 году новый «Passat» (первую модель, полностью разработанную при Пихе) представляли прессе, он лично сел за руль примерно 60 машин, приготовленных для журналистов, чтобы убедиться, что в них нет явных проблем с качеством. Подобного рода одержимость не встречается среди руководителей его уровня — в основном потому, что у тех слишком много дел по всему миру, чтобы тратить столько времени на вождение машин. «Он, безусловно, самый односторонний человек, которого я когда-либо встречал», — утверждает Клайв Варрилоу. Иногда эта черта приводила к комическим ситуациям. Бывший директор по рекламе Volkswagen of America Джон Слэйвен вспоминал один обед в 1980-х годах, где Пих оказался главным выступающим. Во время обеда он заговорил со своим соседом о дизайне. Почти не прикасавшийся к еде Пих велел убрать свои тарелки. Затем он вытащил ручку и стал использовать скатерть на столе в качестве листа бумаги, делая наброски и объясняя какие-то инженерные принципы. Запинаясь на своем несовершенном английском, он говорил, явно не замечая, что происходит вокруг. Распорядитель мероприятия два или три раза пытался представить выступающего, затем ему пришлось похлопать Пиха по плечу. «Какая жалость, что я не смог заполнить себе ту скатерть», — переживал потом Слэйвен.

Известно, что Пих всегда добивается своего — тем или иным способом. Как и многие, Пих ненавидит номера в отелях и кабинеты в офисах, где окна не открываются. Но он не мирится с этим и специально не заказывает в отелях номер с открывающимся окном — он просто возит с собой набор инструментов, позволяющих ему, если он захочет, самостоятельно вскрыть окно. Пих ненавидит ситуации, когда он лишен контроля над происходящим. Одна реклама, сделанная агентством Arnold для рынка США, почти случайно оказалась связанной с этой привычкой Пиха: там говорилось, что люди VW из тех, кто не примиряется с закрытыми окнами в собственном офисе.

К 2001 году аппетит к приобретениям у Пиха еще не был удовлетворен. Кроме BMW, Пих также охотился и на французскую компанию Renault, у которой отменился брак с Volvo в 1997 году. Но купленная Renault в 1999 году значительная доля Nissan делает это теперь маловероятным. Главе Renault Луи Швайцеру (Louis Schweitzer) не нравится идея объединения VW и Renault. «Слияние Renault и Volkswagen стало бы катастрофой... У этих компаний слишком разные культуры», — говорит Швайцер. Но никто в действительности не ставит под сомнение способность Пиха купить все, что он захочет. Пиху нужны были Renault или Peugeot для увеличения массы своей компании, чтобы она стала практически не захватываемой. Прибавление любой из этих двух компаний увеличило бы годичный объем выпуска машин концерна VW примерно до 6 миллионов штук, что уже сопоставимо с GM и Toyota. «Пих намерен гарантировать, что знак „VW” не переключается на чью-то чужую рубашку», — говорит аналитик Род Лаше (Rod Lache). И при выбранном им пути трудно представить, чтобы этот план со временем не реализовался. Когда в индустрии развеется дым консолидации, из мировых производителей автомобилей останутся только GM, Ford, DaimlerChrysler, Toyota, BMW, VW и, возможно, Honda, а все остальные станут филиалами или отделениями этих гигантов. Honda и Fiat могут остаться независимыми, как полагают аналитики, но один из гигантов все же будет иметь в них немалую долю. К 2000 году корпорация GM заполучила немалый кусок Fiat, хотя и не настолько большой, чтобы включить итальянскую компанию в свой балансовый отчет. Honda, отчаянно цепляющаяся за независимость, может быть вынуждена продать долю GM, чтобы разделить затраты на разработку и связаться с партнером, который не будет лезть по пустякам в управление. Подобная репутация из всех глобальных автопроизводителей есть только у GM. Пих понимает, что дедушка и мать дали ему кусок пирога в индустрии, и он говорит, что намерен дать своим потомкам еще больший кусок. Когда они унаследуют этот пирог, он должен быть больше, а не меньше, — так заявляет Пих.

Высокий и худой, с коротко стриженными волосами на круглой голове, Пих излучал ауру страха. «Он давил своим присутствием», — признает генеральный директор Arnold Эд Эскандариан. Глаза Пиха почти неестественного голубого цвета «электрик». Они превращались в сверлящие лазеры, когда он разговаривал с людьми или давал интервью. Он не был склонен просто поболтать. «Пих очень умен, обладает инстинктом и предвидением», — говорит Тони Готт (Tony Gott), глава Bentley и Rolls-Royce, имевший возможность много общаться с Пихом, когда шли переговоры о продаже этих компаний VW. «Ну нет, он не страшный, — продолжает Готт, который договорился до того, что даже назвал Пиха «человечным». — Но, если он задавал вам вопрос, лучше бы вам все-таки было знать ответ». Готт, инженер по образованию, имел преимущество перед многими другими, поскольку Пих относился к инженерам гораздо снисходительнее, чем к остальным смертным.

Будучи главой Audi как дивизиона VW, Пих стал свидетелем краха на крупнейшем экспортном рынке этой компании в Северной Америке из-за распространения слухов о том, что топ-модель, «Audi 5000», теряет управление на большой скорости. В Audi of America плохо справились с достойным ответом на эти обвинения, холодно настаивая на том, что с машиной нет никаких проблем. Йенс Нойманн, тогдашний юрист Audi, говорил потом: «Мы не понимали всей обширности проблемы и неправильности своих ответов». И действительно, оказалось, что в конструкции «Audi 5000» нет никаких недостатков. Но в Соединенных Штатах, более чем в других странах, восприятие и впечатление представляют собой десять десятых закона, когда речь идет о паблик рилейшнз. Необязательно, чтобы юристы оказались правы. Юристами были немцы, и они признают, что оказались совершенно не готовы к борьбе с подобным кризисом. Хотя у Audi так и не обнаружилось никаких проблем, связанных с резким ускорением при движении, тем не менее каждая машина, продаваемая в США, имеет сейчас блокирующий механизм, требующий того, чтобы водитель отпускал педаль тормоза перед тем, как переключать передачи.

Нойманн рассказывал: «Мы никогда не проигрывали ни одного дела, но мы совершенно не справились с пиаром. Мы поняли для себя из этого опыта важную вещь — покупатель прав. Нельзя обвинять покупателей. В 1993 году мы говорили, что нам надо вновь завоевать сердца покупателей. Захватить их, скорее, при помощи эмоциональных, а не рациональных аргументов и утверждений».

Даже в 2001 году, когда дела и Audi, и VW вполне поправились, Пих огорчал своих

американских менеджеров и дилеров ничтожными объемами поставок машин с автоматической коробкой передач. Пих и наиболее серьезные немецкие инженеры и дизайнеры упрямо считают, что передачи следует переключать вручную. Немцев еще больше расстраивает тот факт, что на автомобили с автоматической коробкой передач растет спрос и в самой Европе — в основном из-за переизбытка машин в городах, где лондонцам и парижанам постоянное нажатие на педали надоело не меньше, чем жителям Нью-Йорка и Лос-Анджелеса. Пиху и его менеджерам казалось странным, что американцы так любят автоматику, но игнорируют при этом скоростные шины, которыми они хотели бы экипировать все свои машины. «Нам каждый год приходилось за это бороться, — вспоминает Варрилоу. — Мы не просили мягких подвесок, которые нарушили бы конструкцию VW, но мы должны были продолжать запрашивать шины, которые больше подходят для езды по ужасным мичиганским дорогам». В выпуске *Automotive News* за 12 февраля 2001 года был репортаж о собрании Национальной ассоциации автомобильных дилеров в Лас-Вегасе, и в нем объявлялось: «VW обещает больше автоматики»⁷. Такому заголовку следовало бы появиться на двадцать лет раньше.

На детройтском автомобильном шоу в 2001 году VW продемонстрировал еще одну возрожденную легенду: «Microbus». С тех самых пор, как появился «New Beetle», много разговоров шло о том, какие еще звезды из прошлого можно вернуть. Появившийся в 2001 году микрофургон «Jetta» решил вопрос с машиной, направленной на тот же сегмент рынка, что и старый «Squareback». Но «Microbus» — это концепт-кар, которому еще следовало заручиться финальным одобрением со стороны Пиха. Джордж Петерсон (George Peterson), президент AutoPacific, консалтинговой компании по автомобильным исследованиям, вспоминает, как он консультировал группу дизайнеров и инженеров в Ганновере, в Германии, где разрабатывалась концепция «Microbus». «Один человек спросил, должен ли, по моему мнению, “Microbus” иметь скользящие двери или же обычные дверцы седана на петлях. Я ответил, что ведь именно Volkswagen ввел когда-то тренд скользящих дверей в первоначальном “Microbus”. Но сейчас, как мне казалось, стоило сделать скользящие двери с обеих сторон машины. Так поступил Chrysler, а сейчас в Америке тренды для минивэнов задает именно Chrysler. И инженер мне ответил: “А доктор Пих решил, что американцам нужна дверь только с одной стороны машины”». Но к тому времени, как «Microbus» появился в 2001 году на автошоу в Детройте, дизайн все же включал двери с обеих сторон автомобиля. Слишком негативной была реакция консультантов на идею с одной дверью. Мало того, дизайн скользящих дверей к 2001 году претерпел изменение и появился в концепт-карах, демонстрируемых на выставках: исчезла центральная стойка. Инженеры нашли другие способы повысить прочность конструкции, когда одна сторона минивэна перестала быть стационарной. Mazda, Mitsubishi, GM и DaimlerChrysler — все в 2001 году показали модели, большие и маленькие, без центральной поддерживающей стойки, но все же достаточно прочные при проверках на столкновения. Пих не пропустил эстетических преимуществ такого дизайна. Это означает, что нынешние вкусы американских водителей уже не настолько были ему противны, как раньше. Когда он был главным конструктором в Audi в конце 1970-х, то однажды на совещании в дизайн-студии в Сими-Вэйли, как вспоминает один из сотрудников, потребовалось несколько часов, чтобы убедить его в том, что в машинах Audi нужны и кондиционер, и люк на крыше. По словам сотрудника, Пих с некоторым недоумением слушал рассказы о том, что калифорнийцы часто ездят с открытыми окнами или даже с открытым люком, включив при этом кондиционер.



Концепт-кар «Microbus». Один из символов VW вернулся в 2001 году на Североамериканском международном автомобильном шоу. Volkswagen почти наверняка будет производить «Microbus», но сможет ли эта машина получить такое же признание, как его легендарный предшественник, еще предстоит узнать

* * *

Судя по всему, Пихом двигают не деньги. Ему нужно уважение. Если бы он управлял VW еще в 1980-е, компания бы уже тогда имела целую коллекцию машин — от доступного «Polo» до сверхроскошных «Rolls-Royce», «Bentley» и «Lamborghini». Пих не прочь был бы заполучить и Mercedes-Benz, который по своему рынку стал приближаться к территории VW. Пих не только атаковал Mercedes на более дорогом конце своих приобретений, в 2001 году он «выдал» еще и «Passat» мощностью 275 лошадиных сил и с восемью цилиндрами, а затем и седан с 12-цилиндровым двигателем, стоящий 70-80 тысяч долларов. Многие в компании и вне ее находили это неправильным, особенно в Европе, где имело смысл предлагать подобную машину как «Audi», но уж вовсе не как «VW». Но Пих желает, чтобы брэнд VW уважали. «Соперничество означает, что никто не дремлет», — говорит Пих⁸.

Пих поддерживает дух соперничества в компании и считает это основным компонентом постоянного успеха. Другие дивизионы Volkswagen AG — такие как Audi и недавний Bentley — он называет «дочерними предприятиями». Он говорит о «дружеском соперничестве» между ними. Пих мог выставить автомобили от Bentley, Audi и Bugatti на трассу LeMans, вместо того чтобы поддерживать только один из них. Его желание поднять брэнд VW до уровня верхнего ценового сегмента рынка (с ценой больше \$75 000) с помощью концепт-кара «D1», будущего серийного «Volkswagen Phaeton», сулило напряженную работу для дизайнеров и инженеров Audi. Его стремление уйти на такой высокий уровень (\$40 000 - 50 000) с новой машиной на платформе «Passat» было связано с прибылью. Чем выше цена, тем больше прибыль. Рекламное агентство VW Arnold полагает, что по тем же причинам, по которым люди предпочитают «Jetta» и «Golf», а не «Honda» и «Toyota», молодые покупатели роскошных автомобилей — а в США таких 5000 человек ежегодно — выберут именно «VW» за \$70 000, а не «BMW» 7-й серии и не «Mercedes» S-класса. Рекламная кампания «Требуется водители» обращается к людям, которых смущают изолированность и ограниченные впечатления от «Acura» и «Lexus» и которые находят «Mercedes» S-класса слишком большим и претенциозным автомобилем. Так что реальным соперником для «VW», очевидно, станет седьмая серия BMW. И люди в VW не сильно удивятся, если Пих вдруг позвонит какому-нибудь покупателю, променявшему «BMW» на новый «VW», чтобы поговорить о том, почему это было сделано, и пригласит его приехать в отель «Ritz-Carlton» в Вольфсбурге и посетить Autostadt. Глава по маркетингу VW Фрэнк Макгир (Frank McGuire), впрочем, признает, что этот план привлечь человек тридцать энтузиастов VW купить машину за \$75 000 выглядел гораздо лучше до того, как из фондового рынка и экономики не вышибло весь воздух и деньги.

Никто уже сейчас не сочтет VW компанией одной машины, как это продолжалось с 1940-х по

1970-е годы. При Пихе VW полностью выправился. Но, как доказал Daimler-Benz, годы тщательного планирования можно погубить очень быстро, что случилось после приобретения Chrysler в 1998 году, которое в результате за два последующих года снизило рыночную стоимость объединенных компаний на 50 миллиардов долларов.

Пих старается обеспечить не только выживание, но и процветание VW в следующем поколении. Как он говорит, это неправильно — есть доставшийся тебе пирог. Надо его увеличивать и делать вкуснее.

10. Прогноз на будущее

Volkswagen вступил в XXI век, и встает резонный вопрос: восстановилась ли компания в Соединенных Штатах или это лишь временный всплеск? Ответ на оба вопроса: да. Подобно тому, как в начале 1990-х годов VW упал столь низко, что это и представить невозможно было в конце 1960-х, когда продажи в США достигали примерно полумиллиона машин в год, так же и долговременный спад в будущем не кажется чем-то невозможным. Маловероятным — да, но не невозможным.

Вместе с Arnold Worldwide Volkswagen of America сейчас имеет правильный товар и правильный маркетинг. Такой комбинации трудно добиться в бизнесе. Демография и психография (культурное отношение и стиль жизни), невидимому, также работают в пользу компании. По большей части, поколение 20-30-летних в 2000 году — это уверенные индивидуалисты, независимые и думающие люди, которые вовсе не обязательно жаждут иметь «BMW», «Mercedes-Benz» или «Lexus», о которых в 1980-1990-е годы мечтали их родители. Не то чтобы эти брэнды пострадают в начале XXI века, но это означает, что многие люди предпочтут им VW, покуда интерес к продукту и маркетинг брэнда будут оставаться на должном уровне. Volkswagen снова делает маневренные автомобили, на которых приятно ездить. А поколение «бэби-бума» ищет машины, в которых они могли бы чувствовать себя моложе, чем указано в их документах.

К 2001 году «New Beetle», который был звездой возрождения VW в конце 1990-х годов, перестал быть предметом особого спроса значительно раньше, чем надеялась компания. Многие дилеры сообщали, что продажи в 2001 году упали на целых 30% по сравнению с 2000 годом, когда было продано более 85 тысяч этих машин — рекордный объем продаж за год по индустрии в США. И автомобиль не привлек так много молодых покупателей, как того ожидали в Volkswagen. В основном «New Beetle» покупали ностальгирующие «бэби-бумеры». Компания рассчитывает, что версия с турбокомпрессором окажется более привлекательной для двадцати- и тридцатилетних. «New Beetle S» в 180 лошадиных сил, появившийся осенью 2001 года, а также «New Beetle Cabrio», представленный в 2003 году, также призваны поднять продажи.

«Passat» 2002 года явственно наметил сдвиг в ценовой политике компании, что должно проверить эластичность брэнда VW. «Passat» сильно изменился с 1990 года, когда модель дебютировала в США. В 2000 году, к примеру, *Consumer Reports* назвали «Passat» «лучшим семейным седаном», обошедшим таких серьезных соперников, как «Honda Accord», «Toyota Camry» и «Ford Taurus». Первоначальный «Passat» стоил \$21 000, но модель «Passat GLX V-6» с 4Motion (с полным приводом) предлагалась уже за \$31 000. В Volkswagen уверены, что по-прежнему найдется достаточное количество покупателей машин среднего размера, имеющих некоторый излишний доход и готовых потратить чуть больше денег ради хорошей немецкой конструкции, не переходя совсем к «BMW» 3-й серии или «Mercedes» С-класса. Пресса отметила, что «Passat» вполне может встать сейчас наравне со своими более дорогими германскими братьями, особенно с тех пор, как «Mercedes» С-класса подешевел, поскольку DaimlerChrysler пытается выжать дополнительную прибыль из своего брэнда Mercedes.

В первом квартале 2002 года в США появился 8-цилиндровый седан «Passat W8», и вот он-то по-настоящему прояснит ситуацию с ценами. Эта машина с рабочим объемом двигателя 4 литра, имеющая мощность в 275 лошадиных сил, должна стать мостиком между линейкой «Passat» и концепт-каром «D 1», превратившимся в конце 2001 года в представительский лимузин «Phaeton». Цена «W8» — около \$37 000.

В конюшне VW долго не хватало внедорожника. Эта проблема решилась в 2003 году, когда был запущен SUV, разработанный совместно с Porsche. Porsche первыми в 2002 году вывели на рынок внедорожник «Cayenne», а через год и Volkswagen представили свою версию, названную «Touareg»*. В этом сегменте существует огромная конкуренция, и следует признать, что VW к

* «Volkswagen Touareg» создан конструкторами Porsche, а за его серийное производство отвечает Volkswagen. «Porsche Cayenne» и «Volkswagen Touareg» построены на одной платформе, но значительно различаются внешне и

первому блюду уже опоздал. Но поскольку в США планируется продавать поначалу только 35-40 тысяч этих машин, то это означает, что чересчур энергично продвигать их не потребуется. Не ожидается и сокращения объема продаж других моделей VW, таким образом все это пойдет в плюс, поскольку до сих пор лояльные покупатели VW были вынуждены обращаться к другому брэнду, подбирая себе внедорожник.

Все эти инвестиции и хорошие новости явились своевременным поводом для президента Volkswagen of America Герда Клаусса предложить дилерам приступить к переходу на специализированные демонстрационные залы. Начиная с 1970-х годов, многие дилеры VW начали включать в свой ассортимент и другие брэнды, так что лишь 15% из них имеют сегодня салоны, отданные исключительно продукции VW. Клаусс проводит активную кампанию, нацеленную на убеждение к середине десятилетия не менее 50 процентов американских дилеров присягнуть на верность брэнду VW.

Еще одна комета-символ

В 2001 году на автомобильном шоу в Детройте Volkswagen вновь погрузился в воспоминания, показав концепцию, которая точно будет реализована. Через семь лет после «Concept 1» и через 3 года после дебюта «New Beetle» VW продемонстрировал новый «Microbus». Как и «Concept 1», «Microbus» имел в компании своих друзей и врагов.

В начале 1999 года некоторые сотрудники Volkswagen of America стали работать над дизайном «Microbus». Американцы, прошедшие через глубокий спад и недавний подъем, полагают, что есть три символа брэнда VW, к которым стоит обращаться: 1) «Beetle», 2) «Microbus» и 3) «Karmann Ghia».

Агентство Arnold подготовило фильм в поддержку возвращения «Microbus», напоминавший ролик, который когда-то сняли Фримэн Томас и Джей Мэйс для «Concept 1». В фильме утверждалось, что у приверженцев VW пока нет транспортного средства, отвечающего их стремлению *исследовать*. За концепцией «Microbus» стояла идея предоставить людям многоцелевое окружение. Все это звучит как маркетинговые формулировки, но нет сомнения в том, что для поклонников VW может существовать не занятая пока ниша, которой не соответствуют ни минивэны, ни внедорожники. Одна из потенциальных покупательниц, у которой брали интервью для этого видео, сказала, что ей будет нужна машина, которая «функциональна и ответственна». «Microbus» символизировал дорожные просторы, говорилось в фильме, а минивэн — конец пути. Это ведь правда, что минивэны в США связаны с образом домохозяйки. Остается посмотреть, сможет ли разрабатываемый VW «Microbus» соответствовать этому прекрасному идеалу — возвыситься над обычными сегментами минивэнов и SUV. То, что там будут полный привод 4Motion, хорошая стереосистема, откидная крыша и встроенный пылесос, еще не означает, что эта машина не будет ездить так же, как любой другой минивэн или SUV. Но VW должно приободрять то, что к новому «Microbus» проявляют интерес поколение «X», а также «бэби-бумеры». В 2001 году телевизионная реклама MasterCard использовала в сюжете двух молодых людей студенческого возраста, разъезжавших по бейсбольным стадионам Америки в классическом «Microbus», а не на современном SUV.

Для «Microbus» вполне достаточным будет объем продаж в 50-60 тысяч машин в Северной Америке и еще 30 тысяч — в других регионах мира. В целях экономичного производства, чтобы скромные объемы продаж не помешали достичь успеха, эта машина строится на одной платформе с «Eurovan». Ожидается, что «Microbus» будет стоить около 30 000 долларов.

Нойманн заявил сторонникам «Microbus» из Сими-Вэйли, включая и соавтора «Concept 1» Фримэна Томаса, что ему не нужна разработка концепции, которую нельзя на самом деле производить. В ранних эскизах наблюдались проблемы инженерного характера со стойками кузова. Кроме того, у преемника классического «Microbus» должен был быть такой же плоский и тупой нос. Это условие создавало огромные проблемы, связанные с нормами безопасности. Нойманн сказал — и это также соответствовало философии Пиха, — что «Microbus» должен стать

конструктивно. Внедорожник от Volkswagen ранее предполагалось назвать «Colorado», но руководству VW пришлось изменить свои планы, потому что имя «Colorado» уже использует компания Chevrolet для своего пикапа. — *Прим. ред.*

не только лучшим автомобилем в своем классе, но и столь же надежным или даже превосходящим в краш-тестах машины лидеров — Chrysler и Ford.

Хотя студия в Сими-Вэйли подготовила эскизы и прототипы для новой «Karmann Ghia», маловероятно то, что VW станет воскрешать классический «KG», если только в обозримом будущем этот автомобиль не сможет стать полной заменой «New Beetle». В Северной Америке VW уже использует платформу «Golf» для производства собственно «Golf», а также «Jetta», «GTI» и «New Beetle». Представляется логичным, что в будущем «Karmann Ghia» нового поколения заменит «New Beetle», когда компания решит, что тот уже отслужил свое. Эти две модели могут по очереди быть магнитами, притягивающими к брэнду VW. Но более вероятно то, что «Karmann Ghia», продаваемый в то же время, что и «New Beetle», станет настоящей дешевой машиной в США, по аналогии с «Polo» в Европе и Латинской Америке. Но в этом сегменте рынка прибыль чрезвычайно мала, так что даже с этим еще неясно. В конце 1980-х — начале 1990-х Volkswagen продавал «Fox», но к 1995 году снял его с производства.

Сохранение волшебства

Отношения Volkswagen с Arnold развиваются так же, как когда-то с DDB, и, по правде говоря, такая тенденция беспокоит отдельных людей. С 1995 года, начав работать с Volkswagen, агентство Arnold дважды продавалось — сперва Snyder Communications, а потом французскому рекламному холдингу Navas. В структуру Navas входила компания Campus, которая была объединена с Arnold. Очень показательны, что офисы Campus на всех рынках стали переименовываться в Arnold. То есть агентство Arnold имеет немалый вес в рекламном бизнесе с тех пор, как заполучило VW в качестве клиента и сделало для них столь успешную рекламу. В свое время DDB глобально разрослось на плечах VW. И то же теперь происходит и с Arnold.

Поскольку Volkswagen AG предпочитает единый стандарт ведения дел для всех регионов, именно Arnold перехватывает долю DDB в рекламе VW в разных странах. Еще до того, как обострилась конкуренция в Германии и на других рынках, кампания и брэндовая стратегия Arnold были скопированы офисами DDB за пределами США. Это было сделано по указанию VW. Однако некоторые сотрудники VW, бывшие и нынешние, с большим трепетом следят за этими изменениями, вспоминая, как чудо, совершенное DDB в начале 1960-х, рассеялось, когда агентство разрослось, расширилось и было перекуплено в середине 1980-х. В конце концов некоторые руководители среднего звена Volkswagen of America были поражены фактом переговоров о слиянии фирм между Эдом Эскандарианом из Arnold и Кейтом Рейнхардом из DDB, которые велись еще в 1997 году. Руководители Volkswagen стали даже угрожать бизнесу DDB в Европе и Австралии, когда глава DDB Кейт Рейнхард попытался купить канадское агентство VW, которое в конце 1980-х годов сменило DDB.

Существует опасение, что Arnold растеряет свои особые качества, выигрышно отличившие его от DDB в 1995 году, как и от других маленьких, независимых конкурентов в сражении за рекламный бизнес VW. «На мой взгляд, этого сейчас не происходит, — утверждает Йон Кэстл. — Мы в первую очередь занимаемся американским рынком. Победа за границей приятна, но мы поддерживаем прочную связь с доктором Нойманном, следя за тем, чтобы приоритетным оставался все же американский рынок». Компания Navas в начале 2001 года также вела переговоры с агентством Audi, McKinney & Silver, стремясь к консолидации бизнеса, как и DDB.

Люди, которые избрали своим бизнесом VW и исправили там дела с маркетингом, — все уже ушли. Стив Уилхайт занялся работой в другой, неавтомобильной, области, а Лиз Ванзура перешла в конце 2000 года в GM, где ей предстояло работать с соавтором «Требуются водители» Лэнсом Дженсеном и продвигать на рынок брэнд «Hummer». Здесь, по-видимому, имели влияние особые отношения, возникшие между креативным директором Arnold Роном Лоунером и доктором Нойманном. В 2001 году на автомобильном шоу в Детройте доктор Нойманн, в присутствии своей жены, сказал про Лоунера: «Это единственный человек, который меня понимает». Это было свидетельством намерений Лоунера сохранить рекламу особенной и намерений самого Нойманна сделать маркетинг в США чистым и независимым от политических требований Вольфсбурга, где хотят, чтобы реклама их машин была скорее рациональной, чем эмоциональной.

Многих менеджеров VW весьма беспокоил предстоящий запуск дорогого автомобиля «Phaeton». В 2001 году Volkswagen AG выбрал маленькое немецкое агентство, которое произвело впечатление на Пиха своей идеей выпустить «машину для аристократов», а не просто «альтернативный» дорогой седан для людей, избегающих роскошных образов, исповедуемых BMW и Mercedes-Benz.

После того как доктор Пих перешел в 2002 году в Наблюдательный совет, оставив пост председателя правления Volkswagen AG Бернду Пишепридеру, осталось надеяться, что Йенс Нойманн, который тоже стоял в очереди на это кресло, никуда не денется и будет продолжать руководить делами VW в Северной Америке.

Хорошие финансовые дела дают хорошую продукцию

В 2001 году акции VW падали целых шесть месяцев из-за сомнений аналитиков рынка в том, что компания сумеет удержать рост прибыли во время глобального экономического спада. Доктор Пих в 2001 году дал указание сократить издержки более чем на 900 миллионов долларов, чтобы компенсировать последствия спада на рынке. Чистый долг Volkswagen составил 3,4 миллиарда евро — больше, чем ожидали аналитики. Volkswagen много вкладывал в разработку продукции и развитие заводов, следуя стратегии Пиха, связанной с дорогими машинами, превышая в 22 раза свой операционный свободный денежный поток (в сравнении с нормой в 8-12 раз у конкурентов). В 2000 году прибыль была неплохой, но аналитики и инвесторы смотрят в будущее. И действительно, прибыль Volkswagen AG в 2000 году составила 1,88 миллиарда долларов — примерно вдвое больше в сравнении с прибылью в 1999 году. Вклад Северной Америки составил 20 процентов — почти вдвое больше, чем в предыдущий год.

То, что 20 процентов акций компании принадлежат правительству Нижней Саксонии, может испортить дело любому руководителю, управляющему компанией в условиях глобальной конкуренции. К примеру, в марте 2001 года, после того, как доктор Пих объявил о планируемых дивидендах в 1 евро на акцию, Наблюдательный совет, состоящий из сотрудников, руководства и представителей правительства Нижней Саксонии, изменил это решение и назначил дивиденды в 1,20 евро. Аналитики отмечали, что этот шаг был предпринят из-за спада в немецкой экономике, высокого уровня безработицы и желания дать акционерам больше наличных денег. Это уникальный случай в истории VW.

У доктора Пиха не хватило времени для достижения всех целей, которые он поставил, занимая свой пост в 1993 году. Тогда он обещал акционерам, что к 2000 году добьется прибыли без учета налогов в 6,5 процента. Он от этого оказался далек: в 2000 году Volkswagen имел лишь 3,5%. И это не слишком удивляет, учитывая, что первоначальное заявление исходило от человека, который никогда не проявлял особой заботы об акционерах и который работает не ради денег. Даже французская компания Renault имела прибыль в 6,3%. До своей отставки Пиху не удалось достичь этой цели. Но, став председателем Наблюдательного совета, Пих наверняка своего добьется — на этом посту он должен пробыть до более чем семидесятилетнего возраста.

Давняя проблема компании — это рабочая сила. Пих медленно занимался перемещением производства из дорого обходящейся Нижней Саксонии на более дешевые рынки труда. Примерно половина рабочих VW (всего 324 000) трудится в самой Германии. Немецкие рабочие компании производят всего 40 автомобилей на человека в год. В Испании эта цифра составляет 79 машин в год. Завод Nissan в Англии, Sunderland, изготавливает 112 машин в год — а британские рабочие вовсе не считаются рекордсменами эффективности в индустрии. Taurus, завод Ford в Атланте, производит 105 автомобилей на рабочего в год. Прибыль VW с одной машины в 2000 году составила всего \$373 — сравните с \$571 у Renault.

Надо отметить, что, хотя Volkswagen AG продает в пять раз больше машин, чем BMW, у компании примерно такая же рыночная капитализация. Причинами названы и зависимость VW от моделей с низкой прибылью, и высокие издержки. Это отчасти объясняет упорное желание Пиха сделать свою компанию серьезным конкурентом на рынке дорогих машин, где прибыль на каждую машину значительно выше, чем для «Golf», «Jetta» или «Polo».

Возможно, Пих не склонен был прислушиваться к инвесторам и аналитикам, потому что знал, что не может состязаться со своими глобальными конкурентами на ровном игровом поле.

Правительство Нижней Саксонии состоит из социал-демократов, и оно больше занимается рабочими местами, чем ценой акций или прибылями. Аналитик автоиндустрии Кейт Хайес (Keith Hayes) из Goldman-Sachs выражается так: «Вольфсбург, фактически, является рукой немецкой системы социального обеспечения».

Стратегия Пиха, заключающаяся в производстве многочисленных моделей на немногих платформах, выглядит блестяще на одном уровне: машины на самом деле различаются внешне. Кто бы поверил, например, в то, что «Golf», «Jetta», «New Beetle», «Audi A3», «Audi TT Roadster», «SEAT Toledo», «Leon» и «Skoda Octavia» — все строятся на одной и той же механической платформе? Но потребители все же умеют читать. Со временем рынок осознал, что автомобили внутри очень похожи, и случился своего рода каннибализм среди моделей. В США многие приходят в автосалон посмотреть на «New Beetle», а уезжают на «Golf». В Европе часто покупают более дешевые машины, механически идентичные более дорогим.

Доктор Пих постоянно совершенствовал свою стратегию платформ, планируя увеличить их количество к 2005 году, но конструировать модели так, чтобы группы машин имели много общих систем. Пих обещал, что будет 11 групп машин с одинаковыми тормозами, трансмиссией и так далее, что сэкономит для компании миллиард долларов операционных издержек в тот период, когда его преемник будет работать с балансовым отчетом.

Издержки можно сокращать и благодаря масштабу бизнеса, и Пих понимал, что чем крупнее будет становиться VW, тем рациональнее он сможет распределять расходы. К 2001 году он уже практически лишился надежды приобрести BMW, но по-прежнему надеялся поглотить итальянский Fiat или французский Peugeot. Последний вариант оставался более вероятным, поскольку Fiat явно связал свою судьбу с корпорацией GM, которая сейчас владеет 20 процентами итальянской компании и вполне лояльно относится к местному стилю менеджмента.

Аналитики, инвесторы и даже экономисты пристально следят за еще одним изменением в VW: решением Пиха перейти на международные стандарты финансовой отчетности. Финансовые дела Volkswagen являлись своеобразной тайной, еще большей, чем в других немецких компаниях. Считается, будто немцы заводят у себя некие секретные резервы, которые неожиданно материализуются в черные дни перед ежеквартальным отчетом, когда стоимость акций может слишком сильно и резко упасть.

Машины для богатых людей

Пристальное внимание экспертов привлекала стратегия Пиха, нацеленная на сегмент роскошных автомобилей, и за частую раздавались разочарованные голоса о том, что глава VW становится все менее полезен для компании. Пих потратил время и громадные средства на покупку Rolls-Royce (но без брэнда Rolls-Royce) и Bentley, а также Bugatti и Lamborghini. Его упорное намерение выпустить на рынок «Phaeton», представительский лимузин с логотипом VW, способный конкурировать с «Mercedes» S-класса, считалось критиками скорее его личными амбициями, чем разумной бизнес-идеей.

В конце 2000 года Пих озвучил амбициозный план, согласно которому в ближайшие несколько лет VW представит рынку 67 дорогих моделей, включая различные варианты кузовов и двигателей. На разработку и создание моделей он выделил 18,6 миллиарда долларов, а заводам — 102 миллиарда долларов.

Пих на тот момент пока отказался от надежды убедить семью Квандт, владеющую 46 процентами BMW, слиться с VW. Однако со своего места председателя Наблюдательного совета он будет пристально следить за их делами, ловя момент ослабления финансового состояния баварской компании, что может заставить Квандтов искать себе «большого брата».

Bentley — его главное оружие в экспансии VW на рынок роскошных автомобилей. Одна из первых вещей, которую Пих сделал, приобретя Bentley, — это возврат к использованию в этих машинах классического двигателя от британской компании Crewe. До того двигатели поставляла компания BMW, и мало кто хотел иметь «Bentley» с немецким двигателем. Первой моделью, патронируемой VW, стал «Bentley Continental GT». Эта машина направлена на молодого покупателя (как, похоже, и все машины в наши дни), и существует маркетинговое допущение, что

ее станут покупать и женщины. Сейчас 98 процентов покупателей «Bentley» — мужчины. Пих рассчитывает, что эта модель увеличит ежегодное производство «Bentley» с менее чем 2000 до почти 10 000 автомобилей.

А вот «Bugatti EB 16.4 Veuron» — это уже иная история, с гораздо менее разумным бизнес-планом. В конце 2003 года на рынке дебютировала производственная модель этого четырехтурбинного монстра с 8-литровым двигателем мощностью в 1000 лошадиных сил со стоимостью в более чем 750 000. Таких машин будет изготавливаться примерно по 300 экземпляров в год для людей, покупающих подобные игрушки. В конечном счете, заявляет Пих, Bugatti сможет заменить то, что он потерял в сделке с Rolls-Royce/Bentley, по которой VW уже утратил права на использование марки Rolls-Royce после 1 января 2003 года. Bugatti, по мнению главы VW, должен стать альтернативой Rolls в этом сегменте.

Качество еще требует работы

Нет никаких сомнений в том, что VW продолжает радовать своих клиентов. Strategic Vision, исследовательская фирма, которая измеряет то, что она называет «Общим качеством» (Total Quality), в 2000 году поставила VW на первое место среди полномасштабных автопроизводителей в ценовом сегменте \$21 000 — \$35 000. Индекс «Общего качества» от Strategic Vision оценивает удовлетворенность покупателей так, как ее определяют сами потребители: общее впечатление от покупки, владения и езды на новой машине. И Volkswagen оказался первым в каждой категории, где была представлена их модель. Как сообщала фирма, «они явно превосходили ожидания покупателей». Результаты Volkswagen оказались выше не только результатов GM и Ford, но и Honda и Toyota. Эти данные были больше похожи на впечатление от дорогих брендов типа BMW и Mercedes, чем от брендов массового рынка.

Но, с другой стороны, хотя в VW многое сделали для улучшения качества, немцам еще слишком рано расслабляться. Согласно исследованию IQS за 2000 год от J. D. Power, VW с 1999 года добился улучшения на 20%, но все же опережал пока только Hyundai, Kia, Daewoo и Suzuki, имея 203 проблемы на 100 машин. Средняя цифра по индустрии—158 проблем. BMW, Porsche и Mercedes-Benz— все входят в Топ-10. Volvo и Saab, европейские конкуренты VW, имеют рейтинг выше среднего—154 и 140 проблем соответственно. И у VW нет никаких оправданий для столь слабого результата.

Европейский союз нависает над планами Пиха

Комиссия Европейского союза по антимонопольной политике весной 2001 года наложила \$100 миллионов штрафа на VW за то, что концерн препятствовал продаже своих машин немецким клиентам на территории Италии. Руководство ЕС также внимательно присмотрелось к архаичной корпоративной структуре VW, восходящей к тем временам, когда компанией руководил еще Хайнц Нордхофф.

Мало того, что правительство Нижней Саксонии владеет 20 процентами акций компании — в ее уставе было прописано, что никто другой и не может иметь больше 20 процентов. Это «отравленная пилюля», защищавшая Пиха и его предшественников от нежелательных ухажеров вроде Ford, Renault, GM или Toyota. Но комиссия ЕС не увидела веских причин того, почему у VW должен быть такой привилегированный статус. Если ЕС потребует изменений в уставе компании, что очень вероятно, то VW окажется крайне уязвим, потому что, например, в 2001 году для приобретения «на корню» ведущего автомобильного производителя Европы потребовалось бы менее 20 миллиардов долларов.

Комиссия Евросоюза выясняет, может ли влияние правительства Нижней Саксонии сказаться на свободном передвижении капитала через национальные границы стран — членов ЕС, которое гарантируют правила Европейского союза. В руководстве ЕС обеспокоены тем, что государственная структура, не имеющая контрольного пакета акций, способна все же оказывать огромное влияние на деятельность компании. Текущие правила мешают подключению иностранных

инвесторов, потому что те рассуждают так: «Какой мне смысл вкладывать деньги, если местные могут не пропустить то, чего я хочу?» Комиссия не обязательно заставит Нижнюю Саксонию продать свою долю, но попытается сделать компанию более привлекательной для потенциальных инвесторов, ослабив влияние на нее государства.

Изучение ситуации в VW началось, когда Европейский союз стал пытаться сформировать кодекс, где были бы установлены скоординированные правила по покупке компаний в блоке из 15 членов. Чтобы заменить прежнюю «отравленную пилюлю», Пих намерен реструктурировать компанию, разбив ее на две крупные части: в одной будут Volkswagen, SEAT и Skoda, в другой — Audi, Bentley, Bugatti и Lamborghini. Другие подразделения компаний — отдел исследований и разработок, финансовый отдел VW, дивизион тяжелых грузовиков и другие части превратятся в сеть дочерних компаний корпорации, подобно японским бизнес-структурам, так что приобрести компанию целиком станет гораздо более сложным и дорогим делом.

Заставят ли эти трансформации преемника Пиха изменить что-то в стратегии, избранной этим руководителем, предстоит скоро увидеть. Но можно не сомневаться в том, что в эти шесть лет, что Пих будет главой Наблюдательного совета, Бернд Пишецридер окажется зажатым между сообществом инвесторов, которые сегодня требуют гораздо более серьезного к себе отношения, чем прежде, и главой Совета, являющимся одним из самых волевых и высокомерных людей в истории немецких корпораций. Как было сказано в новостях в мае 2001 года, это может стать «чашей с ядом для преемника Пиха».

Размышления

Фердинанд Пих, Йенс Нойманн, Гельмут Варкусс, Фримэн Томас, Джей Мэйс, Стив Уилхайт, Билл Янг, Клайв Варрилоу, Лиз Ванзура, Стив Кейес, Тони Фауладпур, Эд Эскандариан, Рон Лоунер, Лэнс Дженсен, Алан Пафенбах и Йон Кэстл — все эти люди сыграли выдающуюся роль в возвращении VW в Америку. Некоторые повлияли больше, чем другие, но они, как и многие здесь не упомянутые люди, внесли большой вклад в возрождение VW.

Трудно точно выразить, насколько близок VW был к тому, чтобы в начале 1990-х совершенно покинуть территорию США. Соединенные Штаты превратились в очень конкурентный рынок автомобилей, и в этой битве были серьезные потери — не только у импортеров — у Fiat, Peugeot, Renault и MG, но и у американских брэндов, таких как American Motor, Oldsmobile и Plymouth.

Брэнды, ушедшие и уходящие в начале XXI века с рынка новых машин, имеют своих поклонников и энтузиастов. Но, возможно, из-за своего драматического прошлого Volkswagen, на мой взгляд, является особым случаем. Задуманный безумцем, который хотел при помощи дешевого автомобиля завоевать сердца германского народа в середине 1930-х годов, этот брэнд как-то выкарабкался из этих несчастий и зла, словно даже не был частью ужаса, который тогда происходил. Жертвы стали пользоваться этой машиной, чтобы восстановить свою жизнь, накормить семьи и вернуться из мрака ночи в светлый день. Это в буквальном смысле было добро, порожденное злом. Только тогда машина стала действительно «автомобилем для народа» и оправдала свое имя. Она была чем-то большим, как показывала позже реклама, чем средство передвижения из пункта А в пункт Б.

Некоторые американцы, сперва одобрявшие «Beetle» в начале 1950-х годов, вскоре отказались от него как от машины Гитлера. И хотя нельзя полностью отбросить мрачную историю, эта машина всегда была и останется народной. Компания и те автомобили, которые вывел в XXI век внук великого Фердинанда Порше, сегодня очень далеки от того, что мог представить себе Хайнц Нордхофф в 1968 году, когда лишь начиналось превращение «VW» в переднеприводные автомобили. Volkswagen еще в начале 1970-х был компанией одной машины, и путь к сегодняшнему дню был болезненным, полным неправильных поворотов и тупиков. Однако автомобильные компании, словно акулы, умирают, если вдруг прекращают двигаться.

И можно с уверенностью предполагать, что VW продолжит развиваться еще в течение многих лет и что история будет продолжаться — к нашим удивлению и радости.

Примечания

Введение

1. «Can VW Survive?», *Adweek's Marketing Week*, 1 мая 1989 года.

Глава 1

Примечания

2. Jim Mateja, *The Chicago Tribune*, 13 февраля 1994 года.
3. Shell Tomlin, Associated Press, январь 1994 года.
4. Пресс-релиз Volkswagen, 28 ноября 1994 года.
5. Замечания и последующее интервью подготовлены Фердинандом Пихом, январь 1998 года.

Интервью и источники

Сообщения Улли Зайфферта на пресс-конференции.

Интервью с Фримэном Томасом, январь 2001 года.

Интервью с Джем Мэйсом на автомобильном шоу в январе 1998 года.

Интервью с Биллом Янгом, январь 2001 года.

Интервью с Донни Дойчем, апрель 1998 года.

Интервью с Дэйвом Хайеттом, февраль 2001 года.

Замечания и последующее интервью подготовлены Фердинандом Пихом, январь 1998 года.

Интервью с Йенсом Пойманном, сентябрь 2000 года и январь 2001 года.

Тони Фауладпур, февраль 2001 года.

Matt DeLorenzo. *The New Beetle*. MBI Publishing, 1998.

Глава 2

Примечания

1. Allan Nevins and Frank Ernest Hill. *Ford: The Times, the Man, the Company*. Charles Scribner's Sons, 1954.
2. Walter Henry Nelson. *Small Wonder*. Little Brown, 1970.
3. Adolf Hitler. *Mein Kampf*. CPA Books, English Translation, 1990.
4. Речь Адольфа Гитлера на автомобильном шоу в Берлине в 1934 году, архив VW.
5. Там же.
6. Walter Henry Nelson. *Small Wonder*. Little Brown, 1970.
7. Там же.
8. Там же.
9. Там же.
10. Речь Адольфа Гитлера на церемонии, посвященной началу строительства завода KdF, архив VW.
11. Robert W. Nitske. *The Amazing Porsche and Volkswagen Story*. Comet Press Books, 1958.
12. Там же.
13. Там же.
14. Karl Ludvigsen. *Battle for the Beetle*. Bentley Publishers, 2000.
15. Там же.
16. *Volkswagen: Learning from History*. Опубликовано Volkswagen AG в 2000 году.
17. *The Volkswagen Factory and Its Workers in the Third Reich*. Опубликовано Volkswagen AG в 2000 году.
18. Там же.
19. Там же.
20. Ferry Porsche. *Cars Are My Life*. Motorbooks International, 1990.
21. *The Volkswagen Factory and Its Workers in the Third Reich*. Опубликовано Volkswagen AG в 2000 году.

Глава 3

Примечания

1. Ludvigsen, *Battle for the Beetle*.

2. Там же.
3. Там же.
4. *The Jersey Journal, The New York Times*, различные материалы, 1948.
5. *Stern*, 12 декабря 1948 года.
6. Graham Robson and the Auto Editors of Consumer Guide, *Road & Track, Motor Trend, and Mechanix Illustrated* cites from *VW Chronicle*, Publications International, 1996.
7. «The Story of a Motor Car, Biography of Volkswagen», William Bittorf, ed., *Der Spiegel*.
8. Там же.
9. Там же.
10. Там же.
11. Grace Glueck, *The New York Times*, 30 января 1955 года.
12. Graham Robson and the Auto Editors of Consumer Guide, *Road & Track, Motor Trend, and Mechanix Illustrated* cites from *VW Chronicle*, Publications International, 1996.
13. Nelson, *Small Wonder*.
14. Там же.
15. Graham Robson and the Auto Editors of Consumer Guide, *Road & Track, Motor Trend, and Mechanix Illustrated* cites from *VW Chronicle*, Publications International, 1996.

Глава 4

Примечания

1. Nelson, *Small Wonder*.
2. *Sales Management*, март 1959 года.
3. Frank Rowsome, Jr. *Think Small*. Ballantine Books, 1970.
4. «The Story of a Motor Car, Biography of Volkswagen», William Bittorf, ed., *Der Spiegel*.
5. Там же.
6. Там же.
7. Bernice Kanner. *100 Best TV Commercials: And Why They Worked*. Times Books, 1999.
8. David Ogilvy. *Ogilvy on Advertising*. HarperCollins, 1987.
9. Gloria Steinem, VW Infomercial, 1993.
10. Graham Robson and the Auto Editors of Consumer Guide, *Road & Track, Motor Trend, and Mechanix Illustrated* cites from *VW Chronicle*, Publications International, 1996.

Интервью и источники

- Интервью с Гельмутом Кроуном, 1999 год.
 Интервью с Роем Грэйсом, февраль 2001 года.
 Интервью со Стюартом Перкинсом, февраль 2001 года.
 Интервью с Джоном Слэйвеном, 1998 год.

Глава 5

Примечания

1. Graham Robson and the Auto Editors of Consumer Guide, *Road & Track, Motor Trend, and Mechanix Illustrated* cites from *VW Chronicle*, Publications International, 1996.
2. Там же.
3. Maryann Keller. *Collision: GM, Toyota, Volkswagen and the Race to Own the 21st Century*. William Morrow.
4. Инструкция по работе с фокус-группами, 14 февраля 1980 года. Porsche-Audi-Volkswagen.
5. *Rabbit Action Group Report*, август 1981 года. Porsche-Audi-Volkswagen.
6. *Car & Driver*, ноябрь 1982 года.
7. *Forbes*, 28 января 1985 года.

Интервью и источники

- Интервью с Дэйвом Хайеттом, февраль 2001 года.
 Интервью с Джеймсом Маклерноном, февраль 2001 года.
 Интервью с Биллом Янгом, январь 2001 года.
 Интервью с Джоном Слэйвеном, 1997 и 1998 гг.
 Интервью с Чарли Хьюзом, март 2001 года.
 Интервью с Джоном Булкрофтом, январь 2001 года.
 Интервью с Дэйвом Пауэром, январь 2001 года.

Car & Driver, май 1984 года.

Там же, март 1985 года.

Там же, август 1986 года.

Там же, июнь 1985 года.

Там же, февраль 1987 года.

Там же, август 1987 года.

Там же, май 1988 года.

Там же, 29 октября 1990 года.

Там же, 3 апреля 1989 года.

Там же, 2 декабря 1985 года.

Там же, 17 августа 1981 года.

Fortune, 3 августа 1987 года.

Fortune, 31 марта 1986 года.

Businessweek, 7 декабря 1987 года.

Там же, 22 июня 1987 года.

Там же, 27 января 1986 года.

Там же, 15 июля 1985 года.

Там же, 11 июля 1983 года.

Там же, 14 апреля 1980 года.

Там же, 5 октября 1981 года.

Там же, 16 ноября 1981 года.

Там же, 3 марта 1980 года.

Там же, 2 августа 1982 года.

Там же, 25 октября 1982 года.

Там же, 25 апреля 1983 года.

Интервью с Рэем Кетчледжом, 1988 год, впервые опубликовано в *Adweek's Marketing Week*, 1 мая 1988 года.

Интервью с Роем Грэйсом, февраль 2001 года.

Интервью со Стивом Кейесом, декабрь 2000 года.

Интервью со Стивом Уилхайтом, январь 2001 года.

Интервью с Дэйвом Шембри, 1992 год.

Глава 6

Примечания

1. *Forbes*, 4 мая 1998 года.

Интервью и источники

Интервью с Биллом Янгом, январь 2001 года.

Интервью со Стивом Уилхайтом, январь 2001 года, февраль 2001 года.

Интервью с Энди Берлином, март 2000 года, май 1992 года.

Интервью с Грегом Штаффеном, март 1992 года.

Интервью с Тони Райтом, март 1992 года.

Интервью с Дэйвом Хайеттом, март 1992 года.

Интервью с Майком Роджерсом, март 1992 года.

Интервью с Крисом фон Бергом, март 1992 года.

Интервью с Клайвом Варрилоу, январь 2001 года.

Интервью с Йенсом Пойманном, сентябрь 2000 года, январь 2001 года.

Расшифровка речи доктора Нойманна на встрече дилеров Volkswagen, 1994 год.

Интервью с Эдамом Грином, февраль 2001 год.

Глава 7

Примечания

1. Отрывок из *Little Gidding V, Pour Quartets*. Написано на листке бумаги, вложенном в папку с документами VW, касающимися конкурса рекламных агентств.

2. *USA Today*, 28 марта 1995 года.

3. *Adweek*, 2 февраля 2000 года.

Интервью и источники

Интервью со Стивом Уилхайтом, 2001 год.

Интервью с Дэйвом Хайеттом, февраль 2001 года.
Интервью со Стэном Ричардсом, февраль 2001 года.
Интервью с Роном Лоунером, декабрь 2000 года.
Интервью с Кристин Вольк, январь 2001 года.
Интервью с Фрэнном Келли, декабрь 2000 года.
Интервью с Джоном Гаффни, декабрь 2000 года.
Интервью с Питером Дракулиасом, февраль 2001 года.
Интервью с Донни Дойчем, 1995, 1996 гг.
Интервью с Эдом Эскандарианом, декабрь 2000 года.
Интервью с Лиз Ванзура, март 2001 года.
Интервью с Йенсом Нойманном, сентябрь 2000 года, январь 2001 года.
Интервью с Йоном Кэстлом, декабрь 2000 года.
Интервью с Роном Силаджи, декабрь 2000 года.
Интервью с Лэнсом Дженсенсом, март 2001 года.

Глава 8

Примечания

1. *USA Today*, 23 июля 1997 года.
2. *Automobile*, март 1998 года.
3. *USA Today*, 20 ноября 1998 года.
4. *Adweek*, 24 января 2000 года.

Интервью и источники

Интервью со Стивом Уилхайтом, 2001 год.
Интервью с Джоном Гаффни, декабрь 2000 года.
Интервью с Роном Лоунером, декабрь 2000 года.
Интервью с Йенсом Нейманном, сентябрь 2000 года, январь 2001 года.
Интервью с Йоном Кэстлом, декабрь 2000 года.
Интервью со Стивом Кейесом, декабрь 2000 года.
Интервью с Лиз Ванзура, март 2001 года.
Интервью с Деннисом Кином, май 2000 года.
Интервью с Фрэнном Келли, декабрь 2000 года.
Интервью с Лэнсом Дженсенсом, февраль 2001 года.
Интервью с Клайвом Варрилоу, январь 2001 года.
Интервью с Эдамом Грином, март 2001 года.
Интервью с Дэйвом Хайеттом, март 2000 года.
Интервью с Роном Силаджи, декабрь 2000 года.
Интервью с Кристин Вольк, март 2001 года.

Глава 9

Примечания

1. Интервью с Фердинандом Пихом, январь 1994 года, январь 1998 года.
2. *Manager Magazin*, апрель 1998 года.
3. *Businessweek*, 5 октября 1998 года.
4. *Manager Magazin*, апрель 1998 года.
5. Ferry Porsche. *Cars Are My Life*. Motorbooks International, 1990.
6. *Newsweek*, 12 января 1998 года.
7. *Automotive News*, 12 февраля 2000 года.
8. Записи сообщений после автошоу в Париже, сентябрь 2000 года.

Интервью и источники

Интервью с Йенсом Пойманном, сентябрь 2000 года, январь 2001 года.
Интервью с Эдом Эскандарианом, декабрь 2000 года.
Интервью с Гердом Клауссом, февраль 2001 года.
Речь Пиха на автошоу в Женеве, март 1997 года.
Речь Пиха в Палм-Спрингс, Калифорния, ноябрь 1998 года.
Businessweek, 11 января 1999 года.
The Toronto Star, 21 ноября 1998 года.

Речь Пиха на автошоу в Детройте, январь 1997 года.
Investor's Business Daily, 1 декабря 1998 года.
Manager Magazine, апрель 1998 года.
Robb Report, октябрь 1998 года.
Financial Times, 6 января 1998 года
Newsweek, 12 января 1998 года.
Automotive Industries, 1 марта 1998 года.
Chicago Tribune, 7 января 1999 года
Businessweek, 30 марта 1998 года
Fortune, 29 марта 1999 года.
Интервью с Пихом, январь 1994 года, январь 1998 года.
Видеозапись Пиха, июль 1993 года.
Интервью с Клайвом Варрилоу, январь 2001 года.
Интервью со Стивом Шредером, август 2000 года.
Интервью с Джоном Слэйвенем, 1994 год.
Интервью с Джорджем Петерсоном, март 2001 года.
Car, 13 мая 1999 года.
Речь Пиха в Атланте, Джорджия, февраль 1998 года.
Wall Street Journal, 4 марта 1998 года.
Stern, 28 февраля 1998 года.
Ferry Porsche. *Cars Are My Life*. Motorbooks International, 1990.
Automotive News, 12 февраля 2000 года
Newsweek, 12 января 1998 года.

Глава 10

Интервью и источники

Интервью с Йенсом Пойманном, январь 2001 года.
Интервью с Гердом Клауссом, февраль 2001 года.
Интервью с Йоном Кэстлом, декабрь 2000 года.
Интервью с Эдом Эскандарианом, декабрь 2000 года.
Интервью со Стивом Уилхай том, январь 2001 года.
Интервью с Лэнсом Дженсенем, февраль 2001 года.

ДЛЯ ОПТОВЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ

ТЕЛ./ФАКС ОТДЕЛА СБЫТА (812)235-70-87, 235-61-37, 235-67-96

E-mail: sales@nprospect.sp.ru, sf@nprospect.sp.ru; http://www.vkrylov.ru

**ОПТОВО-РОЗНИЧНЫЙ МАГАЗИН «Книжный дом “Невский проспект”»
С.-Петербург, пр. Обуховской обороны, д. 105, павильон № 37 (ДК им. Крупской)**

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПРЕДСТАВИТЕЛИ

Санкт-Петербург	«Дом книги» (812) 318-6224
Москва	«Арбалет» (095) 261-93-05, 267-37-58 «Интеллект Маркет» (095) 688-3211; 688-1311 «Лабиринт» (095) 932-7901, 932-7902, 932-7785, 932-2923 Представитель издательства (095) 998-5972 <i>(только опт)</i> «РИПОЛ Классик» (095) 513-5777, 513-5785, 513-5471; infosklad@ripol.ru; www.ripol.ru «Столица-сервис» (095) 375-2118, 375-3673 «Технопрогресс» www.bookspb.narod.ru «Триэрс»(095) 157-4395
Екатеринбург	«Валео-книга» (3432) 420-775; 425-600
Казань Киев	«Таис»(8432) 76-3455
Новосибирск	ЧП «Петров» (1038044) 452-1161; E-mail: petrov_kiev@svitonline.com
Ростов-на-Дону	«Топ-Книга» (3832) 36-1026, 36-1027 ЧП «Остроменский» (8632) 32-1820
Уфа Хабаровск	«Эмис» (8632)328-771
Челябинск	«Азия»(3472) 50-3900
КНИГА-ПОЧТОЙ	«Мирс» (4212) 22-7124
наложенным	«Интерсервис»(3512) 21-3374,21-3453
платежом	199397, Санкт-Петербург, а/я 196, ЗАО «Грифъ» ; тел. (812) 914-8012 192284, Санкт-Петербург, а/я 300, ЗАО «Ареал» ; тел. (812) 268-9093,268-2297

Дэвид Кайли

ЖУК.

Volkswagen: приключения легендарного брэнда в Америке

Ведущий редактор С. П. Куликов Художественный редактор О. М. Бегак

Лицензия ИД № 06295 от 16 ноября 2001 г.

Подписано в печать 12.02.2004. Гарнитура Миниатюра.

Формат 60X88^{1/16} Объем 25 печ. л. Печать офсетная.

Тираж 5000 экз. Заказ № 2039.

*Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции
ОК-005-93, том 2 — 955000*

Издательство «Крылов».

Адрес для писем: 190068, СПб., а/я 625. Тел. (812) 114-68-46;

тел/факс отдела сбыта (812) 235-70-87, 235-61-37, 235-67-96.

E-mail: npr@npr.sp.ru, sales@nprospect.sp.ru, sf@nprospect.sp.ru, kv@npr.sp.ru

[http// www.vkrylov.ru](http://www.vkrylov.ru)

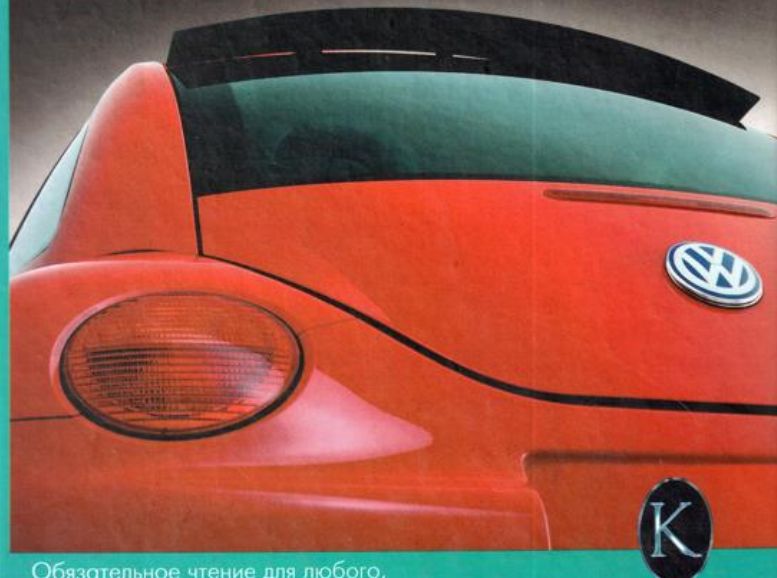
Отпечатано с диапозитивов в ФГУП «Печатный двор» Министерства РФ по делам печати,
телерадиовещания и средств массовых коммуникаций.
197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., 15.

VIP консультирование

ДЭВИД КАЙЛИ

ЖГУК

VOLKSWAGEN: ПРИКЛЮЧЕНИЯ
ЛЕГЕНДАРНОГО БРЭНДА В АМЕРИКЕ



Обязательное чтение для любого,
кто занимается бизнесом и работает над брендом.

Донни ДОЙЧ, глава рекламного агентства Deutsch, Inc.

VIP консультирование

ДЭВИД КАЙЛИ

ЖЖУЖК

VOLKSWAGEN: ПРИКЛЮЧЕНИЯ ЛЕГЕНДАРНОГО БРЭНДА В АМЕРИКЕ

Эта книга предназначена многим.

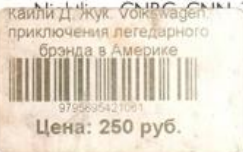
Здесь потрясающая история компании Volkswagen, ее людей и автомобилей, хроника ее поражений и побед.

Эта книга — настоящий мастер-класс по бизнесу, где великие менеджеры делятся бесценным опытом того, как строить успешный бизнес, создавать и продавать продукт — любой, а не только автомобили.

Еще это эмоциональный рассказ о рождении рекламной классики — знаменитой рекламы Volkswagen.

В книге есть все, что нужно преданному поклоннику Volkswagen или менеджеру, ищущему идеи в области маркетинга и брэндинга, которые здесь вплетены в интересную историю.

Дэвид КАЙЛИ — глава детройтского бюро газеты *USA Today*, эксперт в области автомобильной индустрии. Кайли регулярно пишет для журналов *Adweek* и *Brandweek* и является аналитиком автомобильной отрасли и рекламы *USA Today Show*.



«КРЫЛОВ»