

**ПАКО  
АНДЕРХИЛЛ**

**МЕСТО ДЕЙСТВИЯ**

# **ТОРГОВЫЙ ЦЕНТР**

**ЯВНЫЕ И СКРЫТЫЕ  
ПРИЕМЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ  
ПОКУПАТЕЛЕЙ**

**Paco Underhill**

# **Call of The Mall**

[www.skladchina.com](http://www.skladchina.com)

**Пако Андерхилл**

# **Место действия — торговый центр**

Явные и скрытые приемы  
привлечения покупателей

[www.skladchina.com](http://www.skladchina.com)

*2-е издание*

**ПЕРЕВОД С АНГЛИЙСКОГО**



Москва  
2011

УДК 339.372  
ББК 65.421  
А65

Переводчик Н. Скворцова  
Редактор В. Григорьева

**Андерхилл П.**

А65 Место действия — торговый центр: Явные и скрытые приемы привлечения покупателей / Пако Андерхилл; Пер. с англ. — 2-е изд. — М.: Альпина Паблишерз, 2011. — 218 с.

ISBN 978-5-9614-1455-4

Вам предстоит увлекательное путешествие по торговому центру в сопровождении автора книги Пако Андерхилла, которого называют антропологом розничного бизнеса. За двадцать с лишним лет он подробно изучил работу сотен компаний в самых разных точках земного шара и теперь готов продемонстрировать нам их достоинства и недостатки.

В книге буквально «по косточкам» разобран механизм работы современного торгового центра, начиная от организации парковки, взаиморасположения магазинов, управления потоками посетителей, описания уникальных методик продажи, заканчивая обустройством ресторанный двора и кинозала.

Специалисты, работающие в розничном бизнесе, менеджеры по рекламе и маркетингу получают неоценимые советы, как привлечь и удержать своего покупателя. Покупатели, в свою очередь, смогут взглянуть на себя со стороны и узнать о многочисленных «хитростях» продавцов.

УДК 339.372  
ББК 65.421

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.*

ISBN 978-5-9614-1455-4 (рус.)  
ISBN 0-7432-3591-6 (англ.)

© YOBOW, INC, 2004  
© Перевод, оформление, издание на русском языке.  
ООО «Альпина», 2011

---

# СОДЕРЖАНИЕ

---

ВВЕДЕНИЕ	7
АМЕРИКА ОТПРАВЛЯЕТСЯ ЗА ПОКУПКАМИ	10
МЕСТО НАЗНАЧЕНИЯ	16
МЫШИНАЯ НОРА	19
ГДЕ ЖЕ, ГДЕ МОЯ МАШИНА?	26
ТОРГОВЫЙ ЦЕНТР И ГРАЖДАНСКИЕ СВОБОДЫ	33
ОСТОРОЖНО, СЛОАНДЕРТАЛЬЦЫ!	41
НОГИ И ЛИЦА	51
СЕКС В БОЛЬШОМ... ТОРГОВОМ ЦЕНТРЕ	65
НЕВИДНОЕ МЕСТО	76
ЗАДНИЕ КАРМАНЫ И ПРОБЛЕМЫ СТАТУСА	81
РАЗВЛЕЧЕНИЯ	89
СВОБОДНЫЕ РУКИ	94
ЦАРСТВО МЕЛКИХ ТОРГОВЦЕВ	98
ПРАЗДНИК ЖЕЛУДКА	106
ЗАВТРАК У CARTIER	110
МУЖЧИНА И ЕГО ТОРГОВЫЙ ЦЕНТР	130
ЧЕЙ ТЫ СЫН?	138
ТОРГОВЫЕ ЦЕНТРЫ МИРА	148
ГДЕ ОБИТАЮТ ДЕВЧОНКИ	162
ЕСТЬ КОНТАКТ!	176
ШОРТ ХИЛЛЗ ИЛИ СЕУЛ?	178
ЗДЕСЬ И ТАМ	196
ВОТ ЭТО КИНО	200
ЧТО ДАЛЬШЕ?	207

[www.skladchina.com](http://www.skladchina.com)

---

# ВВЕДЕНИЕ

---

Целая книга – о том, как устроен торговый центр?

Именно так.

Интерес к тому, что происходит, когда люди собираются вместе, чтобы покупать и продавать, вовсе не такой уж несерьезный или пустой. Вспомните только, какой огромный вклад в прогресс человечества внесли торговцы и их эмиссары. В поисках товаров, которыми можно было бы соблазнить покупателей, они отправлялись на край света, нередко рискуя при этом своей жизнью. Любой школьник скажет вам, что романтика древнего мира неразрывно связана с морскими и сухопутными торговыми путями, с многочисленными караванами, доставлявшими из одной страны в другую шелка и специи, драгоценные металлы и порох, благовония и меха. В принципе, мы все могли бы сами выращивать для себя еду, изготавливать для себя одежду и строить себе дома. Однако в этом случае наша жизнь была бы намного скучнее. С полным основанием мы можем сказать, что история рода человеческого — это в какой-то мере история продавцов и покупателей.

В таком случае, вы наверняка не станете спорить с тем, что площадка, на которой разворачивается столь общественно значимая деятельность, достойна того, чтобы время от времени уделять ей немного внимания. Мы склонны воспринимать торговый центр как возникшее сравнительно недавно, свойственное в первую очередь Америке и к тому же ничем особо не примечательное явление, появление которого было обусловлено просто соображениями удобства — мы обзавелись автомобилями и переехали в пригород, — а не какими-либо серьезными изменениями, которые произошли в нас самих. В действительности, торговые центры, пусть даже несколько в другом виде и под другим названием, существовали всегда. Уже на заре человечества функция купли-продажи играла определяющую роль в организации нашего общества. Даже самые примитивные аграрные племена не могли обойтись без специальных мест, где люди могли бы собираться и обмениваться товарами. Именно эта базовая потребность заложила

фундамент для возникновения рынков, деревушек, маленьких и больших городов. По сути дела, торговый центр являет собой воплощение древнейшего организационного принципа, который не устарел и по сей день. Вполне возможно, что он не потеряет своей актуальности никогда.

При этом мы нередко забываем о том, что крытые торговые центры, обслуживающие жителей близлежащих районов, — изобретение не такого уж далекого прошлого. Подобная забывчивость, возможно, объясняется тем, что такие центры быстро стали неотъемлемой частью американского образа жизни. Первый из них распахнул свои двери в городе Эдина, штат Миннесота, всего каких-то семь десятилетий назад. Теперь эти центры превратились в оплот американской торговли, которая стала уникальным экономическим фактором, не имеющим аналогов в мире. Не ставя перед собой такую задачу, торговые центры, однако, изменили облик нашей страны, причем нельзя сказать, что все произошедшие изменения были к лучшему. Переместившись в торговые центры, покупатели покинули улицы больших и малых городов, что в большинстве случаев привело к упадку последних. Но нет никакой гарантии, что торговые центры останутся частью нашей жизни навсегда. На самом деле, некоторые факты свидетельствуют, скорее, об обратном.

Что вы хотите сказать? Что вы вовсе не считаете посещение магазинов пустым занятием, но при этом отрицательно относитесь к торговым центрам? В этом вы не одиноки. Многие здравомыслящие и, в общем-то, не склонные к предвзятости люди отзываются о торговых центрах с явно выраженным пренебрежением. (Некоторые из них, тем не менее, регулярно отправляются в эти самые торговые центры за покупками. О чем, впрочем, говорят без особой гордости.) Вы можете твердо придерживаться такого мнения, невзирая на все рассуждения о том, что торговый центр является ничем иным, как современной версией восточного базара, торгового пассажа, биржи или рынка минувших дней. Однако вне зависимости от того, что мы думаем, изучение торговых центров и всего, что происходит в них, дает нам возможность узнать много нового о самих себе, взглянуть на свою страну и населяющих ее людей под разными углами зрения, лучше понять экономические, эстетические, географические, духовные, эмоциональные и психологические аспекты существования нации.

Приходится признать, что с годами авантюрно-романтический ореол, окружавший некогда коммерцию и коммерсантов, потускнел и развеялся. Неисповедимыми путями славная история торговли завела продавцов и покупателей в однообразно-приглаженные строения, где напоказ, как правило, выставлены не изысканные сокровища и экзотические товары, а 80 моделей кроссовок или 16 сортов печенья с шоколадной крошкой. И вот мы смотрим на торговый центр, на то, чем он пытается быть, и то,



чем он является на самом деле, на этого уже отягощенного лишним весом подростка, жующего коричную булочку, и невольно задаемся вопросом: неужели это лучшее, на что мы способны?

Стоит ли удивляться, что торговые центры исправно служат Америке прекрасным поводом для самокопания и самобичевания? В определенном смысле торговый центр можно сравнить с телевидением: и тут, и там мы имеем дело с насквозь фальшивой средой, которая пытается выдавать себя за точное отражение того, кто мы такие и о чем мы мечтаем. Мы порицаем и презираем эту ее роль – но продолжаем смотреть телевизор. И ходить по магазинам. Случается, что телевидение все-таки поднимается до настоящих вершин, предоставляя нам возможность увидеть, как человек впервые ступил на поверхность Луны, или рассказывая об уотергейтских слушаниях. Однако большей частью оно довольствуется повторениями сериала «Третий не лишний»<sup>1</sup> и рекламой домашних жаровен.

То же самое можно сказать о торговом центре. Он мог бы быть другим — более живым, умным, интересным, деятельным, ярким; мог бы стать местом, куда человек приходит в поисках красоты и искусства. Но он таков, каков есть.

Всего лишь торговый центр.

---

<sup>1</sup> Комедийный телесериал, который с большим успехом шел в 1977–1984 гг.

# АМЕРИКА ОТПРАВЛЯЕТСЯ ЗА ПОКУПКАМИ

---

Нам с вами предстоит путешествие в торговый центр.

Лично я провожу в торговых центрах очень много времени. Можно даже сказать, слишком много. Порой я мечтаю о том, чтобы уехать куда-нибудь на Запад, обосноваться на ранчо и свести время своего общения с магазинами к посещению Wal-Mart, где раз в две недели можно пополнять запас продуктов. Однако это не более чем мечты.

Поэтому вы сегодня едете в торговый центр в сопровождении высокого, лысоватого, заикающегося исследователя-зануды в самом расцвете лет, т.е. немного за пятьдесят. Меня называют антропологом розничного бизнеса, и я слегка стесняюсь этого, особенно в кругу моих ученых коллег, которые успели обзавестись многочисленными степенями и званиями. Так случилось, что всю свою сознательную жизнь я изучаю, как люди делают покупки. Я наблюдаю за тем, как они ведут себя в магазинах, ресторанах, банках, закусочных, кинотеатрах, автосалонах, почтовых отделениях, концертных залах. Даже в церкви я не перестаю внимательно следить за окружающими. Это странное ремесло, не из тех, о которых говорят или мечтают. Так или иначе, я владею им в совершенстве, и оно позволяет мне оплачивать мои счета. Поэтому я не могу представить себя кем-то другим.

Самого меня определенно нельзя отнести к роду покупателей. У меня не так много вещей. Но когда приходится делать покупки, несмотря на всю свою профессиональную подготовку, я веду себя как самый обыкновенный человек.

Мне принадлежит консалтинговая фирма, которая называется EnviroSell. Мы проводим различные исследования и оказываем консультационные услуги розничным банкам, а также предприятиям сферы обслуживания и торговым компаниям из самых разных точек земного шара. Наша специализация — взаимодействие людей и товаров, а также людей и пространства. Мы выясняем, в какой степени банки, рестораны, магазины и прочие

организации, занимающиеся обслуживанием посетителей, удовлетворяют (или не удовлетворяют) потребности своих клиентов. Это достаточно узкая ниша, но она принадлежит нам. Мы работаем в ней почти двадцать лет.

Главный — нью-йоркский — офис нашей компании размещается в замечательном старом доме, где когда-то располагалась гостиница. Район, в центре которого стоит это здание, в конце XIX века был знаменит своими многочисленными универмагами. У нас есть древний лифт с лифтером по имени Билли, сопровождающим нас до второго этажа, где обосновалась EnviroSell. Мой рабочий кабинет в прошлом принадлежал управляющему гостиницей. В этом кабинете есть газовый камин, который я, впрочем, никогда не зажигаю. Окна кабинета выходят на юг, прямо на витрины магазина, где раньше предлагал свои товары известный универсальный магазин Lord and Taylor, а теперь выставлена дорогая посуда. Кроме Нью-Йорка, офисы EnviroSell есть еще в Милане, Сан-Паулу, Мехико, Токио и Стамбуле.

В активе нашей компании сотни исследований, осуществленных в торговых центрах почти всех американских штатов (за исключением Дакоты, Аляски, Монтаны, Вайоминга и Луизианы). В среднем по 130 дней в году я провожу вдалеке от дома и почти каждый из них я посвящаю походу по магазинам. Я изучил около трех сотен торговых центров, расположенных на территории США, а также некоторые торговые центры Канады, Аргентины, Бразилии, Мексики, Арабских Эмиратов, Италии, Франции, Испании, Голландии, Германии, Швеции, Финляндии, Норвегии, Португалии, Турции, Австралии, Японии, Кореи, Малайзии, Гонконга — этот список можно продолжать почти бесконечно. Если при мне упоминают какой-нибудь американский торговый центр — скажем, хьюстонский Galleria или лос-анджелесский De Amo, — он тут же встает перед моим мысленным взором, хочу я того или нет. Я без всякой подготовки могу подробно объяснить вам, как доехать до более чем сотни торговых центров Америки. Не знаю только, считать это поводом для гордости или стыда.

Что ж, давайте оглядимся вокруг.

До торгового центра, в который мы едем, осталось совсем недалеко, однако догадаться об этом почти невозможно. На обочинах автомагистрали нет ни одного указателя, подобного тем, что помогают ориентироваться водителю, направляющемуся в Disney World, Нью-Йорк или другое подобное место назначения. Сам торговый центр не производит впечатления архитектурной доминанты даже на фоне плоского и однообразного пригородного пейзажа. Мы вот-вот проедем нашу единственную подсказку — небольшой дорожный знак, который отмечает нужный нам съезд с автострады. Никаких попыток привлечь внимание, подтолкнуть к импульсивной покупке; никаких рекламных щитов, поджидающих уставшего

от дороги путника, который с радостью сделает остановку на час-другой. Торговый центр — гигантская коммерческая единица, но ориентирован он, как правило, исключительно на местных жителей, которые прекрасно знают, где и что он продает.

Таков *наш* торговый центр. Возможно, свой торговый центр есть и у вас.

Торговый центр — самая подходящая площадка для того, чтобы познакомиться с жизнью местного сообщества. В большинство общественных мест сейчас редко приходят семьями. В качестве исключения, пожалуй, можно упомянуть церкви, однако там люди чаще всего строго следят за своим поведением; основную часть времени они просто стоят или сидят. Города как таковые стремительно превращаются в вотчину богачей, бездетных или неимущих американцев. Я люблю город. Но Америка давно перестала жить в своих городах. По моему глубокому убеждению, лучшее место для изучения того, как американцы выглядят, что едят, какую носят одежду, как общаются с родителями, детьми, друзьями или любовниками, — торговый комплекс. Если объектом вашего интереса стала представляющая средний класс Америки и состоящая из нескольких поколений семья, значит, вам следует отправиться в торговый центр.

К тому же, в торговом центре вы сможете еще и сделать покупки.

Французский историк Даниэль Рош, которого я очень люблю, написал книгу *«История обыкновенных вещей»*. В ней он рассказал не о королях, королевах и маршалах, а о том, как жили в XVII-XVIII веках простые французы: что они ели, как одевались, что знали, как обогащали себя новыми знаниями и новым имуществом. Моя книга, подобно книге Роша — не об официальной истории возникновения и развития торговых центров и не о финансовых магнатах, которые строят эти центры и управляют ими. Я буду говорить о том, какими видим торговые центры, их магазины и автостоянки мы с вами — обыкновенные покупатели.

Моя работа состоит в изучении того, как люди делают покупки, и эта работа задает ритм, которому подчинена вся моя жизнь. Собираю чемодан, выезжаю в аэропорт, лечу в другой город, беру напрокат машину, оставляю вещи в гостинице — и отправляюсь в магазин или торговый центр. Я и мои коллеги посвятили себя научным исследованиям — и неважно, что мы осуществляем их не на раскопках в Перу, а, скажем, в торговом центре Tyson's Corner в окрестностях американской столицы. Мы выбрали не совсем обычный способ зарабатывать на жизнь. И совсем необычный способ наблюдать и изучать время и пространство.

Но зато у меня никогда не бывает проблем со своевременным пополнением запаса носков.

Моя работа наложила неизгладимый отпечаток на мои привычки. Когда мне нужно убить пару часов, оставшихся до отлета из Далласа, по пути

в аэропорт я наверняка заеду в Outdoor World или Irving Mall. Трудно сказать, что именно я надеюсь там отыскать, но, как и любой заядлый исследователь, я постоянно высматриваю что-нибудь интересное, что-то такое, чего мне еще не доводилось встречать: необычный подход к использованию цифровой видеорекламы, новую модель кроссовок или оригинальную идею относительно того, как совладать с очередью у кассы. Когда во время отпуска мне надоедает валяться на пляже, я выясняю, где находится ближайший торговый центр, и посвящаю некоторую часть своего времени знакомству с ним. Если бы я сказал, что мне нравится бродить по Мэдисон-авеню, на которой расположены магазины Armani, Calvin и Donna Karan, вы, скорее всего, не нашли бы в этом ничего странного. Прогулки по лос-анджелесскому Beverly Center или по расположившемуся недалеко от Лондона Bluewater — это времяпрепровождение того же порядка.

Помню наш первый большой проект, заказ на который мы получили от телефонной компании AT&T. Объектом изучения стали магазины AT&T, расположенные в двух пригородных торговых центрах в окрестностях Чикаго. В те давние времена вся наша компания состояла из меня да нескольких внештатных исследователей. В течение четырех месяцев мы наблюдали за работой разных вариантов одного и того же магазина. Все эти месяцы я практически безвылазно провел в упомянутых торговых центрах. С утра я приходил в магазин и настраивал аппаратуру, которая фиксировала, как ведут себя покупатели и как они реагируют на конкретные способы выкладки и представления товара. Поскольку менять кассету в камере нужно было каждые два часа, я не мог уйти от места съемки слишком далеко. Однако в отличие от моих помощников, мне не нужно было все время находиться внутри магазина; более того, я считал, что моя персона не должна присутствовать в снимаемых мною материалах. В результате я проводил день за днем, слоняясь с 10 утра до 10 вечера по торговому центру, не занятый ничем, кроме периодической замены пленки. Я не пропускал ни одного магазина, но не столько делал покупки, сколько наблюдал за тем, что происходит вокруг.

Мой интерес к магазинам уходит корнями в мое далекое детство, часть которого прошла по ту сторону железного занавеса, а другая часть — в странах третьего мира, потому что родился я в семье дипломата. Я был американцем, который рос вдали от Америки; мое национальное самосознание формировалось под влиянием информации, получаемой не из первых рук, и во многом основывалось на впечатлениях, почерпнутых из каталогов универсальных магазинов Sears.

При этом окружающие видели во мне типичного представителя американской нации. Порой за это приходилось расплачиваться, как, например, после событий 1961 г. в Заливе Кочинос, когда меня избили на улице

Варшавы, или когда в Сеуле нашу машину забросали камнями. Когда для проведения спортивных игр учащихся малайской школы British Army School, которую какое-то время посещал и я, просили разбиться на две группы, дело чаще всего заканчивалось состязанием между американцами и командой остального мира.

Для меня же самого Америка всегда была далекой, таинственной страной, как будто знакомой и вместе с тем пленительной и непонятной. Мне хотелось чувствовать себя ее частью, хотя нас разделяли многие тысячи километров. Когда мы ненадолго возвращались в Соединенные Штаты, я наблюдал за тем, что носят, во что играют, какие телепередачи смотрят американские дети, и понимал, как я безнадежно далек от них. Как мучительно было просить бабушку купить и выслать записи каких-нибудь рок-музыкантов, зная, что с учетом ее симпатий к Лоренсу Уэлку<sup>1</sup> выбор ее наверняка будет ужасен. В Куала-Лумпур в 1963 г. не знали, что такое контейнер для завтрака, не носили футболок и не показывали по телевизору «Американскую эстраду»<sup>2</sup>. Я существовал в условиях культурной ссылки. Мой друг Стив, который был немного старше меня, ловил на свой радиоприемник радиостанцию, вещавшую из Бангкока. Благодаря ему, я знал, что на свете есть группа Beatles, но этим и ограничивался мой запас сведений о ней.

Последствия моей былой культурной изоляции дают о себе знать и по сей день. Я очень плохо играю в Trivial Pursuit<sup>3</sup>, потому что не ориентируюсь в простых повседневных вещах, которыми жила Америка 60–70-х гг. Мои друзья до сих пор пытаются объяснить мне, в чем соль шуток Рокки и Бульвинкля<sup>4</sup>, кто такие Уолтоны<sup>5</sup> и почему девочки, которым нравится Лора Эшли, поголовно обожают «Маленький дом в прерии»<sup>6</sup>. Не могу сказать, чтобы это им удалось.

Завершив свои бесконечные скитания по заграницам и поселившись в центре Манхэттена, я получил возможность познакомиться с диковинным явлением, о котором мне приходилось слышать, но почти не приходилось

1 Дирижер, известный популяризатор «музыки под шампанское». В 1955–1982 гг. вел собственную музыкальную программу на телевидении.

2 Одна из самых популярных и долговечных музыкальных передач в истории американского телевидения.

3 Популярная во всем мире игра, российский аналог назывался «Счастливый случай».

4 «Рокки и Бульвинкль» — популярный телевизионный мультсериал 60-х гг., рассказывающий о невероятных похождениях лося и белки.

5 «Уолтоны» — телесериал о жизни бедной вирджинской семьи в период Великой депрессии, который шел в 1972–1981 гг.

6 Знаменитый детский сериал.

сталкиваться. Это явление называлось «торговый центр». Именно там я впервые почувствовал, что наконец-то полностью растворяюсь среди простых обывателей среднего класса Америки. Это было очень приятное ощущение. Я вдруг понял эмигрантов из Советского Союза, которые приезжали в 1980-е гг. в Соединенные Штаты и рыдали от счастья, потрясенные великолепием продуктовых прилавков рядового супермаркета. Наконец, я открыл для себя дверь в настоящую Америку, и дверь эта находилась там, куда люди приходили делать покупки.

Одиннадцатое сентября 2001 г. застало меня в Далласе. Я застрял там, не имея возможности вернуться в Нью-Йорк, в свой дом, расположенный в двадцати минутах ходьбы от того места, где еще недавно высились башни Всемирного торгового центра. Я не смог работать и двенадцатого сентября, потому что был не в состоянии сосредоточиться на изучении покупателей и магазинов и потому что никаких покупателей в магазинах не было. Я провел этот день, слоняясь по новому торговому центру в тexasском городе Плано. Я отправился туда почти автоматически, безотчетно стремясь попасть в хорошо знакомую, привычную среду. Меня встретило там жуткое и тягостное зрелище: чудесный сентябрьский день, сверкающее огнями огромное здание, множество открытых магазинов — и полное отсутствие покупателей. Где-то в половине второго я зашел в магазин бытовой техники Radio Shack и спросил у продавца:

— Я у вас сегодня первый посетитель?

— Первый, — ответил он.

Я бродил по пустынному торговому центру до тех пор, пока мне не стало совсем тоскливо; тогда я решил пойти в кино и успел как раз к сеансу, на котором показывали «Черепеховый супчик». Я оказался единственным зрителем в кинозале. Фильм прокрутили для меня одного. Посмотрев его, я поехал в гостиницу, в которой жил, но делать мне было по-прежнему нечего, и через несколько часов я вернулся в торговый центр, чтобы поужинать в одном из расположенных там ресторанов.

Ресторан тоже был абсолютно пуст, но к концу ужина ко мне присоединились управляющий и официант. Мы сидели за одним столиком, разговаривали, пили — точно так же, как разговаривали и пили в тот вечер в разных уголках Соединенных Штатов многие люди. И торговый центр был для этого вполне подходящим местом.

Как я уже говорил, я посвятил значительную часть своей жизни местам, куда люди приезжают делать покупки. Эту субботу мы вместе с вами проведем в одном вполне типичном торговом центре. Мы наверняка встретим там множество самых разных людей.

Вы готовы? Хотя *все еще* не видно никаких признаков нашей цели, но поверьте, мы почти на месте.

# МЕСТО НАЗНАЧЕНИЯ

---

И что же, собственно, это за место?

Мы собираемся провести целый день в огромном крытом региональном торговом центре, каких, по последним данным, в США насчитывается 1175. Какой конкретно центр мы собираемся посетить, принципиального значения не имеет, так как наши наблюдения и выводы будут одинаково справедливы для любого из них. Поэтому я не стану упоминать его названия, а лишь скажу, что он существует на самом деле и как нельзя лучше подходит для реализации наших планов.

Это *типичный* представитель своего класса, а посему стоит, пожалуй, немного рассказать о нем и его истории. С учетом прилегающих автомобильных стоянок он занимает территорию 18 гектаров. Эту территорию окаймляют пересекающая штат из конца в конец шестиполосная автомагистраль и четырехполосная дорога окружного значения — жизненно важные для нашего торгового центра артерии. Он расположен в пригороде, в двадцати (если только вы не попали в пробку) минутах езды от основных городских районов. Это самый большой торговый центр в окрестностях, хотя существует и еще один, который находится в четырех милях от нашего и совсем немного уступает ему в размерах. Эти центры принадлежат двум крупным компаниям-застройщикам, которые с давних пор активно конкурируют на национальном рынке, поэтому торговые центры тоже в некоторой степени соперничают между собой. Что, впрочем, не мешает процветанию того и другого. Вполне вероятно, это объясняется тем, что каждый из них имеет свое собственное лицо. Наш торговый центр известен своими элитными магазинами. Его соперник больше ориентирован на добротные качественные товары среднего класса. Никакой дешевки, но и ничего сверхизысканного или вызывающего.

На заре XX века землей, на которой сейчас стоит наш торговый центр, владела семья местных богачей. К середине века и семья, и ее состояние канули в Лету, и участок оказался свободным. В начале 1950-х его выкупила фирма-застройщик и построила на нем универсальный магазин. Лет че-



рез десять вокруг универмага выросло несколько более мелких магазинов, результатом чего стал импровизированный торговый комплекс под открытым небом. Тридцать лет назад на участке появился еще один универмаг. Вскоре после этого застройщик объявил о намерении возвести на месте импровизированного комплекса настоящий торговый центр, который объединил бы множество различных магазинов под одной крышей. Это был совершенно логичный шаг: согласно данным опроса, проведенного в начале 1970-х гг. *U.S. News & World Report*, взрослые американцы проводили в торговых центрах больше времени, чем в любом другом месте, за исключением дома и работы. Америка переживала начальный, полный страсти и лихорадочного возбуждения, период своего романа с торговыми центрами. Еженедельно в стране открывалось несколько новых крытых торговых комплексов. Каждый пригород считал своим долгом обзавестись как минимум одним.

Пока осуществлялся масштабный строительный проект по превращению импровизированного торгового комплекса в настоящий центр, размещенные на участке магазины продолжали обслуживать покупателей. На сегодня общая сдаваемая в аренду площадь центра составляет почти 160 000 кв. метров, что позволяет отнести его к 2–3% крупнейших американских торговых центров. Он и в самом деле очень велик, хотя по размерам значительно уступает самому большому торговому центру Северной Америки — канадскому Edmonton Mall (более 480 000 кв. метров) и самому большому торговому центру Соединенных Штатов — Mall of America (около 400 000 кв. метров), который находится в Блумингтоне, штат Миннесота.

С первого взгляда очевидно, что в отделку и оборудование нашего центра вложено немало денег: километры со вкусом подобранного желто-коричневого и белого мрамора, выложенный плитам пол, застекленный лифт. Среди всего этого великолепия разместилось 144 магазина. Как и следует ожидать от торгового комплекса, ориентированного на средний и верхний сегменты среднего класса, в нем присутствуют фирменные торговые точки Versace, Ralph Lauren, Cartier, Tiffany, Nordstrom, Saks. Вы увидите здесь также магазины Gap, Abercrombie, Fitch, Victoria's Secret, но не найдете, например, вывесок Spencer's Gifts. Наиболее широко представленной категорией товаров является женская одежда, магазины которой традиционно приносят торговым центрам львиную долю прибыли. Есть тут и магазин аудио- и видеозаписей, магазин игрушек, магазин видеоигр и девять магазинов, соблазняющих покупателя самыми разнообразными видами кроссовок. Вы насчитаете не меньше двадцати точек по продаже косметики, включая специализированные отделы универсальных магазинов и бутики, которые предлагают ее в качестве дополнения к основному ассортименту. При необходимости вас готова обслужить парикмахерская,

громоздкие старомодные фены которой делают ее похожей на место действия фантастического фильма.

Здесь оборудован киноцентр с четырнадцатью кинозалами, два из которых в эти выходные отданы под демонстрацию нового фильма Джеки Чана (вот куда рвется моя душа!). Есть еще зал игровых автоматов. Площадка для занятий скалолазанием. Аппарат водного массажа, на обсуждение принципа действия которого у нас нет сейчас времени (может быть, попозже мы и выкроим на это несколько минут). Три приличных ресторана, представляющие три американские сети, которые отличаются хорошей кухней и обслуживанием довольно высокого качества. Огромный ресторанный дворик с высокими потолками, на территории которого собрано не менее сорока кафе и ресторанов, по большей части быстрого обслуживания, в том числе уморительная забегаловка в стиле 1950-х, Johnny Rockets. Персонал этой забегаловки — апатичные подростки в не слишком свежей форменной одежде — несколько раз в час обреченно выстраиваются перед посетителями для исполнения общего танца. Зрелище печальное и забавное одновременно, и я настоятельно вам его рекомендую. Что еще? Киоск, торгующий коричневыми булочками, четыре киоска с печеньем, три — с крендельками, три лотка с мороженым — и ни одного места, где можно было бы разжиться свежим яблоком.

Вы не найдете здесь магазинов, торгующих книгами, инструментами, электробытовой техникой, компьютерами, спортивными или офисными товарами. Нельзя не заметить, что эти категории товаров, как правило, в большей степени привлекают взрослых покупателей мужского пола. Покупателей-мужчин в торговом центре действительно немного, и все они пришли сюда в компании женщин или детей.

В торговые центры подобного размера обычно приезжают люди, которые живут в радиусе от 8 до 40 км. Согласно проведенным исследованиям, 30% взрослых жителей округа за последние три месяца побывали здесь, по крайней мере, один раз. За тот же период времени центр посетили всего 2% совершеннолетних жителей двух соседних округов.

Сегодня на торговые центры приходится 14% общего объема розничной торговли США (без учета продажи бензина и автомобилей), что составляет приблизительно 308 млрд. долларов годового оборота. Годовой оборот нашего торгового центра едва перевалил за 600 млн. долларов, и наш патристический долг состоит в том, чтобы внести свой вклад в его увеличение. Так что давайте поскорее отправимся в поход по магазинам.

# МЫШИНАЯ НОРА

---

Насладитесь представившимся вашему взору зрелищем.

Перед вами нечто большое, невыразительно бежевое, коробкообразное. Что еще может так выглядеть? Сомнений нет — перед нами торговый центр.

Одного взгляда на любой торговый центр достаточно, чтобы понять, в чем заключается главная архитектурная проблема подобных строений. Внешний вид такого здания, как правило, не отражает его назначение. И это не совсем правильно.

По всей видимости, никто особенно не задумывается над тем, каким увидит здание торгового центра покупатель, сворачивающий к нему с автострады. Никто не ставит перед собой цель возвести сооружение, которое одним своим видом призывало бы делать покупки, не говоря уж о том, чтобы выразить эту идею с максимальной ясностью, изобретательностью и красотой. Нельзя не признать, что удручающе безобразно выглядит большая часть придорожной Америки, но поскольку торговые центры — это самые большие сооружения из всех, что человечество когда-либо посвящало искусству торговли, их уродство носит просто-таки потрясающие масштабы и особенно бросается в глаза.

Причина этого не является тайной за семью печатями.

Веками организацией мест для торговли занимались в большинстве своем сами коммерсанты, подходившие к проблеме привлечения покупателей очень серьезно. Они стремились создать обстановку, которая позволяла бы выгодно представить предлагаемые товары и помогала бы покупателю прочувствовать суть момента, смысл происходящего, назначение данного *места*. Возьмите древнегреческие агоры или торжища дохристианских времен — уже там можно наблюдать принципы торговой эстетики в действии. Торговое место совсем не обязательно было причудливо изукрашенным или изысканно красивым, для его устройства отнюдь не всегда использовали самые дорогие материалы. Во многих случаях дело обстояло как раз наоборот: обстановка, в которой продаются недорогие товары

повседневного спроса, должна быть такой же *простой и естественной*, как и сами эти товары. Для того, кто мечтает о свежих овощах или фруктах, нет более привлекательного зрелища, чем грубо сколоченный прилавок на обочине дороги или сельский рынок, где продают свою продукцию местные фермеры. Газетный киоск не должен потрясать воображение атмосферой изысканного ювелирного салона, а склад пиломатериалов не может напоминать по дизайну цветочный магазин. Внешний вид и интерьер магазина должен соответствовать сущности продаваемых в нем товаров.

В любом американском городе из тех, что с гордостью выставляют напоказ образцы довоенной архитектуры, вы, скорее всего, найдете несколько гигантских осколков былых времен — универсальных магазинов. Во многих местах, к числу которых относится и Нью-Йорк, можно встретить вполне жизнеспособных представителей этого исчезающего класса, например, Bloomingdale's, Saks или Lord & Taylor. В этих заведениях все, начиная с архитектурного облика, подчиняется законам торговой эстетики. Процесс продажи начинается уже в тот момент, когда в поле зрения покупателя впервые попадает величественное здание магазина. Один его вид вызывает у человека непреодолимое желание отправиться за покупками.

Есть еще один момент, о котором нельзя не упомянуть. Крупные торговцы прошлого были истинными сынами XIX века, полными решимости преуспеть и жаждущими увековечить свой успех в той грубой, осязаемой форме, которая была доступна для людей той эпохи. Магазины, принадлежавшие этим людям, были отражением их собственного «я», а посему у любого из торговых титанов прошлого был свой огромный торговый дворец. Знаменитые универмаги тех дней носят имена своих хозяев: Gimbel, Macy, Wanamaker, Neiman-Marcus, Marshall Fields. Эти люди были современниками таких выдающихся личностей, как Дэвид Рокфеллер и Эндрю Карнеги — промышленных магнатов, которые оставили столь заметный след в окружающем нас мире. Банки тогда были храмами приверженцев одной страсти, ратуши, где заседали городские советы — святилищами других, а магазины — олицетворением всего самого важного для третьих. В наши дни проектировщики общественных зданий по-прежнему стремятся выразить с помощью архитектурных средств назначение конкретного сооружения — спортивные арены, библиотеки, гостиницы, университеты: внешний вид этих строений, как правило, тем или иным образом дает нам понять, что происходит внутри них. В любом случае, все они значительно отличаются друг от друга.

Совсем другое дело — торговые центры.

Отчасти виной тому их ничем не примечательная история. Торговый центр — итог логического развития торгового комплекса, который, в свою очередь, уходит корнями в тот небольшой ряд обращенных фасадами

к автостоянке магазинчиков, что стал первой специфической пригородной формой организации торгового места. Всеобщая автомобилизация Америки дала толчок к появлению групп из шести-восьми небольших заведений, привлекательность которых в отдельных случаях повышалась за счет соседства с супермаркетом. Обязательным условием существования такой группы было наличие автомобильных стоянок перед входом в магазины и удобный съезд с дороги и выезд на нее. В торговые комплексы эти группы превратились после того, как произошел «переворот» — магазины развернулись фасадами друг к другу, отвернувшись от автостоянки, в результате чего образовалось кольцо торговых точек, окруженных парковками (а не повернутых лицом к ним, как это было раньше). Отсюда было уже недалеко до объединения всех магазинов под одной крышей. Этот путь развития и судьбоносное решение укрыться от глаз внешнего мира и сделали торговые центры такими, какими мы видим их сейчас.

Сегодня внешний вид торгового центра практически ничего не говорит о том, что происходит внутри него. Причина главным образом в несоответствии, которое существует на фундаментальном уровне. Торговый центр — это место розничной торговли, однако его проектированием, строительством и эксплуатацией занимаются отнюдь не специалисты по розничной торговле. Торговые центры появляются на свет в результате деятельности компаний-застройщиков. Этими фирмами руководят не торговцы, а люди, которые берут на себя риск, приобретая участки земли, организуя финансирование, получая необходимые разрешения, нанимая проектировщиков и строителей, и так далее, и тому подобное. Они зарабатывают на том, что заставляют работать пространство. Главные средства извлечения прибыли для них — электронные таблицы и умелые агенты по сдаче площадей в аренду. Их цель состоит в том, чтобы превратить кусок пригородной земли в золотую жилу, которая приносит доход в форме арендной платы и процента с продаж, а не в том, чтобы продавать населению товары или услуги. Финансовая модель компании-застройщика самым серьезным образом отличается от финансовых моделей ее арендаторов, магазинов. Торговый центр строят для того, чтобы разместить в нем торговые точки — это своего рода магазин магазинов. При этом создатели и хозяева торговых центров не думают о них как о магазинах. Именно в этом состоит основная проблема, и по ходу нашего путешествия мы неоднократно будем сталкиваться с ее разнообразными проявлениями.

Так или иначе, но в данный момент мы стоим перед нашим торговым центром. Что же мы видим?

«Гигантская гора, в ней — мышиная нора», — так охарактеризовал внешний облик типичного торгового центра один из моих собеседников. Любопытно, что человек этот работает директором по проектированию

в крупнейшей и авторитетнейшей девелоперской фирме Америки, специализирующейся на возведении торговых центров. Если даже его компания готова довольствоваться ставшей уже привычной конфигурацией из глухих стен, монотонность которых изредка нарушают лишь входные двери ничем не примечательного вида, стоит ли удивляться тому, что большинство торговых центров выглядит просто безобразно — по крайней мере, снаружи. Эстетическая ценность — последнее, что может прийти на ум, когда речь идет о торговом центре.

И это достаточно больной вопрос.

Следует признать, что существуют отдельные торговые центры, внешний вид которых приятен для глаза. Сам факт их появления помогает понять, почему большинство их собратьев не может похвастаться подобной красотой. Обычно гармоничностью облика отличаются городские торговые центры, некоторые из них выглядят весьма привлекательно. Бостонский Faneuil Hall можно отнести к числу красивейших архитектурных достопримечательностей этого города. Он получился таким в том числе и потому, что застройщик сознательно стремился возвести здание, увидеть которое захотел бы каждый приехавший в Бостон человек. Еще одна причина того, почему расположенные в городской черте торговые центры чаще привлекают внимание своей интересной архитектурой, заключается в том, что у городских властей больше опыта в общении с застройщиками и они умеют добиваться того, чтобы действительная стоимость возводимых на их территории объектов способствовала росту популярности окрестных районов. Муниципальные юристы, архитекторы, комитеты по застройке заставляют девелоперов соглашаться на компромиссы, которые, в конечном итоге, идут на пользу всем сторонам. В результате городские торговые центры, как правило, гармонично вписываются в окружающий их ландшафт. Так происходит в самых разных городах во всех уголках земли. Один из самых замечательных торговых центров в мире расположен в португальском Лиссабоне. Он носит имя Vasco de Gama Center и напоминает своими очертаниями огромный корабль. Поистине прекрасно здание торгового центра Diagonal, который находится в испанской Барселоне. Английский торговый центр Bluewater построен на месте заброшенного карьера; в Атланте отживший свое сталелитейный завод и пользовавшаяся дурной репутацией прилегающая к нему территория постепенно превращаются в современный городской комплекс Atlantic Station, в состав которого входят как жилые и офисные, так и торговые сооружения. Из всего вышесказанного следует, что торговый центр вполне может служить украшением окружающего ландшафта.

Но что обычно происходит, когда крупная компания-застройщик сообщает о своих планах по строительству торгового центра властям пригородного района? Местные власти, скорее всего, плохо представляют, как можно

добиться выгодных для территории условий, поскольку на своем веку они от силы раз или два сталкиваются с реализацией подобных проектов. Как бы они ни пытались твердо стоять на своем и требовать, чтобы компания потратила дополнительные средства на улучшение внешнего вида будущего торгового центра и повышение его привлекательности, скажем, путем разбивки парка или организации муниципального центра, все козыри у застройщика. Ему ничего не стоит передвинуть проектируемый торговый центр на несколько миль в сторону так, чтобы он оказался на территории другого пригорода. И если вспомнить о том, насколько крупным налогоплательщиком может стать будущий торговый комплекс — сумм, которые перечисляет в местный бюджет большой региональный торговый центр, легко хватает на финансирование муниципальной школьной системы, — становится ясно, что проявлять непреклонность в вопросах архитектурной целостности местным властям нелегко.

Mall of America, самый большой торговый центр в США и главная туристическая достопримечательность штата Миннесота, возможно, выглядел привлекательно, когда находился в стадии разработки. Однако прошло уже немало времени с тех пор, когда он впервые распахнул свои двери в августе 1992 г., и его здание сильно состарилось. Его стены покрылись пятнами и потеками, а сквозь асфальт на автомобильной стоянке пробивается трава. Mall of America невероятно огромен — и столь же невероятно непригляден. Трудно представить, чтобы до такой степени запущенности позволили дойти парку Disney World или Статуе Свободы; а ведь в этом торговом центре бывает больше посетителей, чем в том же Disney World, Graceland<sup>1</sup> и Большом Каньоне вместе взятых.

В следующий раз, когда вы отправитесь за покупками, не заходите сразу внутрь торгового центра, а пройдитесь сначала вокруг него. Уверяю вас, это будет едва ли не самая безрадостная прогулка из тех, что вам когда-либо доведется совершать. Идя по узенькой пешеходной дорожке, если она вообще есть, вы не встретите ни единой живой души, за исключением разве что одного-двух охранников, которые, вероятно, составят вам компанию. (Они будут следить за вами очень внимательно, поскольку человек, прогуливающийся вокруг торгового центра, по определению крайне подозрителен.) Вы, возможно, увидите кустарниковые насаждения, аккуратно подстриженные, но при этом из числа самых распространенных сортов. Никто не предполагает, что вы будете их сколько-нибудь внимательно разглядывать. Все, что от них требуется, — просто зеленеть.

<sup>1</sup> Поместье Элвиса Пресли, самая известная достопримечательность г. Мемфиса, шт. Теннесси.

В целом здание, скорее всего, будет находиться в хорошем состоянии — это зависит от его возраста и качества использованных при строительстве материалов, — но при этом его стены вполне могут оказаться выгоревшими и покрытыми трещинами и щербинами. Мой личный опыт подсказывает, что в большинстве случаев дело обстоит именно так. Никто не обращает на это особого внимания, потому что никто не думает, что вы будете ходить вокруг и рассматривать их. Вы наверняка наткнетесь на представителей новых американских париев — курильщиков. Они будут кучковаться у выходов, припадая к огромных размеров пепельницам. Там же можно встретить и человека с сотовым телефоном в руке, медленно передвигающегося в поисках места с оптимальной слышимостью.

В некоторых торговых центрах есть витрины, обращенные к автомобильной стоянке, в других торговых центрах таких витрин нет. Смысл оформления витрин в таких условиях кажется сомнительным, поскольку поблизости от торговых центров не встречаются настоящие пешеходы. Вы можете подъехать достаточно близко к зданию, пытаясь найти свободное место для парковки, но если вы увлечетесь изучением витрин, то рискуете разбить машину. Припарковавшись, вы сразу же направляетесь к месту своего назначения, которое находится внутри. Может быть, на улице холодно или идет дождь. Вполне вероятно, что там очень ветрено — вспомните, что торговые центры чаще всего представляют собой отдельно стоящие здания, расположенные вдалеке от других строений. В любом случае, вы приезжаете сюда для того, чтобы побродить по магазинам, а не для того, чтобы погулять по автостоянке. Даже самые завораживающие витрины на свете вряд ли смогут привлечь к себе много внимания, если они выходят на парковку торгового центра. Основное действие всегда происходит внутри.

Ослепительное сияние Fashion Show, торгового центра в Лас-Вегасе, может служить уникальным примером внимательного отношения к архитектурному облику и визуальной презентации торгового комплекса. Fashion Show является одним из самых заметных объектов на бульваре, а это о чем-то да говорит. Электронная реклама с каждым днем становится все более и более броской. Выберите на Таймс-сквер, которая как магнитом притягивает туристов со всех концов земли, и вы увидите многочисленные разновидности цифровой видеорекламы, множество гигантских телеэкранов, ярко окрашенные «ленты» бегущих строк, окаймляющие фасады зданий. Подобными электронными средствами оснащены все стадионы и концертные залы; наша нация не мыслит жизни без новейших видеокommunikационных технологий. Мы привыкли постоянно искать глазами очередную светящуюся вывеску.

Конечно, невозможно доказать, что более внимательное отношение к архитектуре способно существенным образом повлиять на показатели



деятельности торгового центра. В конечном счете, именно этот аргумент имеет сегодня решающее значение — рынок не требует более красивых торговых центров, так зачем тратить деньги на улучшение их внешнего вида? Однако думать так, по меньшей мере, недальновидно. На сегодня большинство торговых центров Америки перевалило за второй десяток лет своей жизни, и очень скоро нам придется решать вопрос о том, что делать с состарившимися торговыми комплексами. Если бы их здания имели архитектурную ценность, то мы, вероятно, спасали бы и реконструировали те из них, которые того требуют. Ведь мы постоянно восстанавливаем и перепрофилируем разные общественные строения: старые почтамты, гостиницы, библиотеки, даже церкви. Торговые же центры в массе своей настолько уродливы и неоригинальны, что не стоят подобных усилий. Создававших их людей заботила исключительно их функциональность, и когда эти торговые центры не смогут больше функционировать, их придется стереть с лица земли и заменить... чем? На этот вопрос у меня нет ответа. Возможно, чем-то еще более безобразным.

А сейчас нам нужно выбрать место и припарковаться.

# ГДЕ ЖЕ, ГДЕ МОЯ МАШИНА?

---

Вот, теперь мы *точно* на месте. Или почти на месте. Нам осталось только припарковаться.

Жизнь американцев немыслима без автомобилей, а значит, и без автомобильных стоянок. Раздумывая над причинами того, почему городские жители в свое время неудержимо устремились в пригороды, мы порой упускаем из виду такой важный момент, как перспектива решить проблему парковки машин. Только подумайте, какие муки изо дня в день претерпевал первобытный американец 1950-х, когда в годы бэби-бума на городские улицы, построенные во времена конных повозок, вырвались тысячи машин, которых в каждой семье теперь было по две-три. Мысль о том, чтобы избавиться от ежевечерней пытки параллельной парковкой, от бесконечного кружения по улицам в ожидании, когда освободится местечко, стала одной из главных движущих сил, подтолкнувших горожан к побегу из города. Не только расовые волнения или соображения классового характера, но и жажда банального комфорта. Счастье, материализованное в форме личного гаража.

Общественное здание (тот же торговый центр) в пригороде, не имеющее собственной парковки, — зрелище из области фантастики.

Торговый центр начинается с автомобильной стоянки. Приближение к ней всегда сопровождается волнительным ожиданием: забита ли стоянка битком, свободна или серединка на половинку? Парковка задает настроение для всего последующего дня. Удалось вам, съехав с автострады, без задержек оказаться у дверей торгового центра — и вы ощущаете себя довольным и благодушным. Неожиданное препятствие или заминка — и начало вашего путешествия по магазинам скомкано и омрачено.

Въехав на парковку, можно сделать несколько кругов вокруг торгового центра и так и не найти никаких признаков главного входа. Скорее всего, вы обнаружите несколько ничем не примечательных дверей, расположенных на одинаковом расстоянии друг от друга — и полное отсутствие любых опознавательных знаков, которые помогли бы понять, что ожидает вас

за этими дверьми. Как вариант, вы можете выбрать самое простое решение и проникнуть в торговый центр через один из универсальных магазинов. Даже если вы и найдете вход, который больше других похож на основной, это еще не значит, что именно им пользуются все покупатели или хотя бы большая их часть. Во многих из изученных нами торговых центров *существует* определенный вход, который выбирают впервые приехавшие туда посетители; мы обычно называем его «входом для посторонних». Чаще всего это отнюдь не тот вход, которым пользуются люди, хорошо знающие данный торговый центр.

В действительности планировку торговых центров отличает отсутствие иерархии, которым зачастую страдают сами пригородные районы. Характерная особенность города состоит в делении на четкие зоны: центр, окраины, деловая часть, богатые жилые кварталы, жилые кварталы среднего класса, бедные кварталы, престижные районы, непрестижные районы и тому подобное. Эта система складывалась веками, и каждый из нас узнает ее в ту же секунду, как только сталкивается с ней.

Пригороды же в значительной степени демонстрируют уход от привычной городской схемы: это просто островки домов, соседствующие с некоторым числом торговых точек, достаточным для удовлетворения основных потребностей местного населения, плюс минимальный набор общественно необходимых структур (школы, полицейские участки, пожарные депо, церкви, кинотеатры). И торговые центры воспроизводят данное отсутствие иерархии. Наличие одного-единственного главного входа стало бы поправлением идеалов автомобилизованного пригорода, которые требуют, чтобы человек всегда мог припарковаться в непосредственной близости к выбранному им пункту назначения. В соответствии с этим принципом самые популярные парковочные места не бывают сконцентрированы в одном месте, а равномерно распределяются вокруг здания. Ваши предпочтения при выборе места для стоянки почти наверняка отличаются от моих. Так обеспечивается настоящая американская свобода выбора, которая принимает форму архитектурного и пространственного хаоса.

Выбирая место на автостоянке у торгового центра, вы определяете, какое из четырех условий для вас наиболее важно:

- быстрый и удобный подъезд;
- близость к торговому центру;
- близость ко входу, рядом с которым расположены интересующие вас магазины;
- близкий и удобный выезд на автостраду.

Удаленность не более чем на 8 метров от нужного вам входа является, по-видимому, самым важным из четырех вышперечисленных условий,

особенно, если на улице холодно, идет дождь или стоит невероятная жара; впрочем, оно не теряет актуальности и в хорошую погоду. Я не встречал ни одного человека, который любил бы погожим весенним днем прогуляться по автомобильной стоянке возле торгового центра. Когда вы отправляетесь за покупками в город, путь до магазина служит приятной прелюдией к основному процессу и может порадовать вас интересными сюрпризами. Шагая по городской улице, вы буквально впитываете в себя разнообразную информацию, даже если порой и не замечаете этого. Вы, разумеется, разглядываете витрины магазинов, но вдобавок обращаете внимание и на то, во что одеты окружающие вас люди, что у них за прически и каких собак они вывели на прогулку. Ничего этого на парковке торгового центра нет.

Я провожу немало времени на автомобильных стоянках возле торговых центров, и вовсе не только в поисках места для парковки своей машины. Получив заказ от торговой сети или фирмы-застройщика, я нередко начинаю свою работу с того, что вытаскиваю на автостоянку руководителей высшего ранга. От подобного приглашения они, как правило, приходят в замешательство: «Постойте, но ведь магазины-то находятся здесь!» Однако я упорно настаиваю на своем. При всей своей опытности и квалифицированности большая часть коммерсантов и управляющих не осознает, как важно правильно организовать автомобильную стоянку. Руководители, которых возмутило бы недостаточно внимательное отношение к нуждам посетителей со стороны работников магазина, не придают никакого значения тому, что происходит с теми же посетителями на автостоянке.

Они спрашивают меня:

- Может, мы просто пройдем в комнату охраны и посмотрим на парковку с помощью мониторов видеонаблюдения?
- Это не то же самое, — отвечаю я.

В конце концов мы все-таки отправляемся на автомобильную стоянку. Я веду своих пленников в самый дальний ее угол и заставляю постоять там минуту-другую. Часть моего плана состоит в том, чтобы дать им увидеть торговый центр таким, каким его видит впервые приехавший сюда покупатель. Я хочу, чтобы они посмотрели, как воспринимаются в обычных условиях электронная реклама и оформление витрин.

Торговый центр, который действительно заботится об удобстве и хорошем настроении посетителей, не пожалел бы немного денег и усилий на правильную организацию парковки. На въезде вас встречал бы регулировщик, которому помогали бы два-три работающих за минимальную зарплату старшекласника. Они подсказывали бы водителям, где есть парковочные места, следили за тем, чтобы не образовывалось пробок, и создавали у посетителей ощущение порядка и справедливости.

Однако ничего подобного не происходит. Мне доводилось бывать в данном торговом центре в пред рождественскую субботу, когда к 10 часам утра движение вокруг него превращается в одну сплошную пробку и нервы у посетителей накалены до предела. Это нисколько не трогает управляющих центра. Находите место для своей машины, решайте свои проблемы, а *потом* заходите к нам, словно говорят они своим покупателям. Менеджеры торговых центров считают, что камеры скрытого наблюдения обеспечивают им контроль за обстановкой на автостоянке. Любой полицейский скажет вам, что для того чтобы контролировать обстановку, необходимо прежде всего обозначить свое присутствие. Большую часть времени подобная позиция управляющих не составляет особой проблемы, но есть примерно 30 дней в году, когда стоянка вокруг торгового центра оказывается заполненной под завязку. В такие дни определенная помощь была бы для водителей весьма полезна.

Каждого из нас отличает собственная манера парковаться — это еще один способ нашего самовыражения. Некоторые философски настроенные личности оставляют машину в самых дальних уголках автостоянки и бредут ко входу в торговый центр оттуда; другие, проникнутые духом соревновательности, охотятся за лучшими местами, порой доходя до того, что «садутся на хвост» покидающим торговый центр и направляющимся к своим автомобилям людям. У меня была тетушка, которая не желала парковаться на местах, при въезде на которые или выезде с которых ей пришлось бы включать заднюю передачу.

Еще одна проблема — как найти свою машину, когда пришло время уезжать. Много ли среди нас тех, кто всегда обращает внимание на маркировочные знаки, которыми размечена автостоянка? Исследования показывают, что пол и возраст людей влияют на то, какие ориентиры они фиксируют в памяти лучше всего. Мужчины предпочитают цифры и буквы, женщины — цвета, дети — символы, например, изображения фруктов и животных. На каждый день, когда мне удастся запомнить, у какого знака я оставил свой автомобиль, приходится столько же, если не больше, дней, когда, выйдя из дверей торгового центра, я начинаю беспорядочно метаться по стоянке в поисках своей колесницы. Я прохожу сквозь шеренги автомобилей, нажимая на пульт дистанционного зажигания и бормоча себе под нос: «Ну же, Грета (так я зову свою «Ауди»), где же ты?!» Как-то раз после часа бесплодных скитаний по парковке торгового центра, расположенного в пригороде Хьюстона, я начал серьезно сомневаться в собственной вменяемости. В тот день я опоздал на самолет. Если бы компания по прокату машин Hertz установила на свои машины какую-нибудь штуковину вроде радиомаяка, я бы на веки вечные стал самым преданным ее клиентом.

Торговые центры относятся к автостоянкам как к неизбежному злу. Между тем, застройщикам неплохо было бы обратить внимание на то, как

время от времени этим широким асфальтированным просторам находится неожиданное и оригинальное применение. Самый очевидный пример — автомобильные вечеринки и пикники, которые поклонники спортивных команд устраивают на парковках, примыкающих к стадионам. Нередко они пируют там на широкую ногу, расставляя между автоприцепами, минивэнами и дачами на колесах угольные грили и холодильники для шампанского. Компания Ford по желанию клиента даже стала оборудовать некоторые из своих грузовиков раковинами и газовыми жаровнями.

Постоянную потребность любителей автопутешествий в оборудованных стоянках блестяще использует в своих интересах Wal-Mart. К вящему ужасу владельцев кемпинговых площадок из разных уголков Америки эта гигантская розничная сеть разрешила автотуристам ночевать на парковках возле ее магазинов. Это поистине гениальное решение: поутру переночевавшие по соседству с Wal-Mart путешественники приводят себя в порядок в туалетных комнатах магазина, но вдобавок к этому они покупают в нем еду, одежду и другие необходимые в пути вещи. Организаторы автомобильных гонок NASCAR творчески осмыслили другую старинную традицию, превратив парковки возле гоночных трасс в места выездной торговли. В дни гонок на этих стоянках паркуются фургоны, которые превращаются в магазины. Они соблазняют покупателей таким разнообразным ассортиментом, что стационарные киоски выглядят на их фоне бедными родственниками.

Организация передвижного магазина на открытом воздухе имеет свои достоинства. Лучший из известных мне примеров реализации этой идеи — распродажи дорогих ковров, которые проводит Bloomingdale's Home Store и другие подобные магазины. Они устанавливают на парковке огромный шатер, раскладывают внутри него бесчисленное множество ковров и за неделю-две бойкой торговли делают значительную часть годового объема продаж по этой позиции — наглядное доказательство того, что правильный подход позволяет продавать на автомобильной стоянке даже самые изысканные и дорогостоящие товары.

Активно используют площадки, отведенные под автостоянку, и некоторые супермаркеты. Летом вы увидите на парковке возле такого магазина небольшую торговую точку с товарами первой необходимости, чаще всего оборудованную тентом, который защищает продавца от солнечного удара. В этой точке отсутствует привычный ассортимент из пива, молока, аспирина и тому подобных вещей. Но зато там есть брикеты древесного угля, оборудование для приготовления барбекю, раскладные стулья, шляпы от солнца, водные пистолеты, средства от насекомых, крем для загара и прочие атрибуты пригородного лета. О них обычно вспоминаешь в самый последний момент, и забота менеджмента супермаркета избавляет вас от не-

обходимости бежать обратно через весь магазин, чтобы отыскать несколько жизненно важных для приятного воскресного времяпрепровождения вещей. Если человек, приехавший в супермаркет, не собирался покупать ничего из вышеперечисленных товаров, мини-магазин перед входом может послужить действенным напоминанием.

Как исследователя меня крайне огорчает то, что все эти новшества возникают и используются спонтанно, и при этом никто не делает никаких попыток разобраться, какие из них работают, а какие — нет. Главных улиц, по которым когда-то прогуливались жители маленьких городков, больше не существует, и самым вероятным местом встреч для людей, живущих в пригородах, стали автомобильные стоянки возле крупных торговых центров. Им следует использовать этот феномен в своих интересах, а не игнорировать его и, тем более, не бороться с ним.

Несколько лет назад я работал в составе небольшой группы, цель которой состояла в том, чтобы помочь зоопарку города Финикс определить направление своего развития. Директор зоопарка забирал нас из гостиницы на служебном микроавтобусе, разукрашенном яркими рисунками с изображением разных животных. Когда мы въехали на автостоянку, директор хотел повернуть на привычное место возле главного входа. Однако я попросил его поставить микроавтобус в центре пустовавшей парковочной площадки. Уходя, мы увидели, как на той же площадке резко затормозили две машины, из которых высыпала кучка мальчишек. Мальчишки окружили автобус и принялись с интересом разглядывать его.

— Потратив деньги на рекламу, — сказал я директору, — грешно ею не пользоваться.

Когда-то общая беда пригородных торговых точек состояла в том, что приезжавшие с утра на работу сотрудники занимали самые лучшие места на парковке. Со временем управляющие большинства магазинов осознали это, и теперь персоналу не разрешается ставить свои автомобили возле главного входа. В редких случаях приходится сталкиваться с обратной проблемой. Не так давно моя фирма занималась изучением феномена, встречающегося исключительно в сельской Америке, под названием система Farm and Fleet. Громадные — не менее 10 000 кв. метров — магазины, которые работают под эгидой входящих в эту систему региональных торговых сетей, обслуживают фермеров и предпринимателей из сельских районов. В этих магазинах представлен широчайший ассортимент самых необходимых для таких клиентов товаров: от джинсов и шикарных ковбойских сапог до колючей проволоки и упряжи для ослов. Эти одиноко возвышающиеся среди американских просторов гиганты окружены бескрайними автомобильными стоянками — земля в сельской местности по-прежнему стоит дешево.

Беда в том, что эти автостоянки нередко выглядят пустынее, чем сама пустыня. В магазине, изучением которого мы занимались, служащие должны были оставлять свои автомобили позади здания. В результате подъезжающий к нему поутру покупатель видел девственно пустую парковку и начинал сомневаться в том, работает ли магазин. Мы посоветовали управляющим перенести стоянку служебных автомобилей так, чтобы она располагалась со стороны главного входа, но на достаточном расстоянии от него. Таким образом, лучшие парковочные места оставались свободными для машин посетителей, и в то же время проезжающим мимо водителям было понятно, что магазин открыт и готов обслуживать покупателей.

Итак, как вам вот это местечко поблизости от достаточно непримечательного входа, вполне подходящего для того, чтобы проникнуть в брюхо зверя? Запоминайте, где мы остановились: Е-6. Ну что, пошли? Е-6, Е-6, Е-6...



# ТОРГОВЫЙ ЦЕНТР И ГРАЖДАНСКИЕ СВОБОДЫ

---

Чем же нас встречает наш торговый центр? Прямо возле входа, на одной из свободных площадок первого этажа, увлеченно пинают друг друга триста или около того детей шестилетнего возраста. Матери, отцы, братья и сестры, улыбаясь и размахивая руками, толпятся вокруг этой орущей кучи. Зрелище не для слаонервных.

Похожие сцены можно наблюдать в любом торговом центре Америки. В нашем случае организатором действия стала местная школа боевых искусств, которая пытается собрать деньги с помощью так называемого «боемарафона». В этой роли может выступать балетная школа, кружок любителей хорового пения и духовой оркестр, дружина бойскаутов, общество художников, лига хоккея на роликовых коньках, юношеская лига, клуб любителей орфографии «Грамотная пчелка», школьный драмкружок.

Так торговый центр как неотъемлемая часть пригородного сообщества показывает нам свое живое, сияющее лицо. Если бы мы в массе своей жили в деревнях, и даже в городах, подобные мероприятия проходили бы в зданиях школ, общественных центров или прямо посреди сельской площади в базарный день. Но поскольку большинство из нас — жители пригородов, а в пригородах не так-то много мест, в которых можно собрать много народа, то такие акции проводятся в торговых центрах.

И это, как правило, только радует управляющих. Что с того, что сама по себе энергичная возня маленьких любителей таэквондо не приносит торговому комплексу ни цента прибыли. Зато она гарантирует, что субботним утром здесь соберутся мамы и папы юных спортсменов. Раз уж родителям придется проделать весь этот путь до торгового центра и припарковать машину на стоянке, они наверняка решат заодно приобрести тут пару-тройку вещей. После физических упражнений малышня, скорее всего, порядочно утомится, а посему будет прилично себя вести. Торговые

центры любят иметь дело с очаровательными отпрысками платежеспособных родителей. Ребячьи мордашки очень оживляют обстановку. Разнообразные акции с участием детей обходятся гораздо дешевле, чем «настоящие» увеселения. К тому же они положительно влияют на имидж. У торговых центров есть своя корысть в том, чтобы столь охотно предоставлять свои площади для проведения значимых для местного сообщества мероприятий.

Отдельные попытки жителей пригорода всерьез превратить торговые центры в квазиобщественное пространство поначалу выглядели вполне безобидно. Так, в торговых центрах зародился совершенно новый вид физических упражнений. Как только в 1956 г. в Эдине, пригороде Миннеаполиса, появился первый крытый торговый центр, местные врачи сразу стали рекомендовать своим пожилым пациентам-сердечникам заниматься оздоровительной ходьбой в его помещении, поскольку там не было опасности поскользнуться на заснеженной или обледенелой дорожке. Если вам доводилось приезжать в торговый центр до открытия его магазинов (как это случается делать мне), вы наверняка помните эту особую тишину, нарушаемую только шарканьем кроссовок престарелых ходоков. Многие торговые центры посчитали, что пожилые люди в тренировочных костюмах заслуживают особого отношения, и стали пускать их в свои помещения еще до начала рабочего дня. (Не следовало забывать о том, что явившиеся «пошагать» люди старшего возраста вполне могли задержаться в центре до открытия магазинов и что-нибудь в них купить.) Кое-где для пожилых граждан начали организовывать специальные программы, праздники, клубы любителей ходьбы в торговых центрах, предлагать им бесплатный кофе и купоны на право получения скидки.

Потом, как это часто случается, пошла обратная реакция. Некоторым «ходокам» стало казаться, что торговые центры просто обязаны предоставлять им разнообразные льготы и привилегии; у торговых центров появилось ощущение, что их необоснованно эксплуатируют. Экономическая целесообразность предоставления престарелым покупателям скидок и организации для них особых программ всегда оставалась сомнительной. В конце концов некоторые компании предприняли попытку ограничить распространение оздоровительной ходьбы в торговых центрах. Mall of America выделил для «ходоков» специальную парковку, которая находилась так далеко от торгового комплекса, что до его здания приходилось добираться на челночном автобусе. «Ходоки» запустили в ответ агитационную кампанию, которая должна была напомнить магазинам о том, что люди старшего возраста оставляют в них немало денег. Очень скоро торговый центр пошел на пятую и разрешил всем своим посетителям оставлять машины на обычной автостоянке.

К похожим мерам ограничительного характера попытался прибегнуть торговый центр Evergreen Plaza, расположенный в пригороде Чикаго. Руководство центра выступило в местной прессе с жалобами на то, что пожилые люди пачкают своими кроссовками свежееотполированные полы, захватывают все удобные места на парковке и требуют от торгового центра рождественских подарков. Беседа с репортером, управляющий торгового центра сказал: «В том, что касается все большего расширения прав «ходовоков», ситуация просто выходит из-под контроля. В большинстве своем это люди старшего возраста, а они тратят на покупки не слишком много денег, не так ли?» Возможно, что так, но в подобных битвах общественное мнение обычно оказывается на стороне пожилых граждан. Выступление управляющего спровоцировало целую лавину гневных откликов, вплоть до публикации, появившейся на первой странице *New York Times*. Конкурирующие торговые центры начали активно заигрывать с обиженными пожилыми гражданами; Evergreen Plaza ничего не оставалось делать, как развернуться на 180 градусов и попросить «ходовоков» вернуться в чертоги центра.

«Оздоровительная ходьба в торговых центрах — это, можно сказать, непреложный факт, от которого торговым центрам практически некуда деться, — утверждает в одной из статей представитель группы компаний-застройщиков, специализирующихся на возведении и эксплуатации торговых центров. — В общем и целом, мы относимся к «ходовокам» как к полноценным потребителям. Единственное, что смущает некоторых коммерсантов, что эти люди, как правило, приезжают в торговый центр очень рано и занимают лучшие места на стоянке. Кроме того, они не проявляют большой активности в роли покупателей».

Торговые центры успели понять, что исчерканные кроссовками полы — это лишь самая незначительная из жертв, которые придется принести ради возможности стать «главной улицей» пригорода. Вслед за своей целевой аудиторией в торговые центры переместились разнообразные акции, связанные с реализацией неотъемлемой части американской демократии — свободы слова. Их организаторы быстро увидели в этом единственный шанс быть услышанными в условиях пригородного образа жизни. Были моменты, когда желание торговых центров стать квазиобщественным пространством, городским центром для городов, в которых такового не имелось, подвергалось серьезной проверке. Нужно было решить, станет торговый центр «главной улицей» пригорода или жестко контролируемой крепостью, смысл существования которой сводится к розничной продаже товаров. А может, это будет нечто среднее между двумя упомянутыми крайностями?

Политики, собирающие подписи в поддержку своих кандидатур, активисты, протестующие против недопустимых, по их мнению, явлений,

сторонники различных движений, раздающие пропагандистские листовки, даже куклуксклановцы — все они хлынули в торговые центры. В 1968 г. к рассмотрению вопроса впервые подключился Верховный суд Соединенных Штатов Америки. Он постановил, что торговые центры не вправе препятствовать осуществлению прав, предусмотренных Первой поправкой к Конституции США. Одно очко в пользу народа. Четыре года спустя суд отменил свое собственное решение и объявил, что Первая поправка не требует от торговых центров разрешать распространение антивоенных листовок на принадлежащих им площадях. Очко в пользу торгового центра. Данное постановление, казалось, положило конец спорам, признав торговые центры частной собственностью, ничем не отличающейся от любого магазина.

Однако в 1980 г. в единогласно одобренном решении по делу, касающемуся калифорнийского торгового центра, суд отметил, что любой штат имеет право принимать законы, обязывающие торговые центры предоставлять гражданам более широкие возможности для реализации свободы слова, чем те, которые упоминаются в Первой поправке. За прошедшие с тех пор годы суды шести американских штатов (Калифорнии, Колорадо, Массачусетса, Нью-Джерси, Орегона и Вашингтона) сочли, что торговый центр должен быть как минимум квазиобщественным пространством, на котором должны быть разрешены хотя бы отдельные формы самовыражения. В то же время одиннадцать штатов (Аризона, Коннектикут, Джорджия, Мичиган, Миннесота, Нью-Йорк, Северная Каролина, Огайо, Пенсильвания, Южная Каролина и Висконсин) решили не обременять торговые центры статусом общественного места.

С формальной точки зрения застройщики, обращающие внимание на то, что торговый центр — это частная собственность, а вовсе не деревенская площадь, абсолютно правы. По итогам одного исследования, почти три четверти всех покупателей считают, что торговым центрам *не следует* допускать на свою территорию политических активистов. Это вполне согласуется с имеющимися данными о том, насколько нетерпимо средний человек относится к беспорядкам и волнениям различного характера (особенно если эти волнения мешают ему делать покупки). И тем не менее, факт остается фактом: реальность такова, что торговые центры стали суррогатом городской площади, превратившись в публичную зону.

Торговый центр — это памятник, увековечивший тот момент, когда американцы повернулись к городу спиной. Многие из нас считают город величайшим достижением цивилизации. Это огромная, сложная, чудесная система, созданная при помощи нашей коллективной фантазии и энергии, средство, позволяющее нам объединиться, чтобы жить, работать, любить, играть, учиться, творить, протестовать, молиться и умирать в одном восхи-

тительном месте. Со времен Древней Греции города обеспечивали гармоничное сосуществование всех мыслимых видов полезной (а также не слишком полезной) для человека деятельности. Хороший город, да что там говорить, даже хороший городской квартал — это настоящее сокровище. Однажды я неосторожно заметил, что главными американскими злодеями XX века были Фрэнк Ллойд Райт<sup>1</sup>, который романтизировал пригороды, и Генри Форд, который сделал мечту об этих пригородах достижимой. Если быть до конца честным, то приходится признать, что города, из которых сбегали люди, нередко были опасными, грязными и разрушали здоровье своих жителей. По всей видимости, сделанный этими людьми выбор значительно улучшил качество их жизни. Наша книга посвящена одному из феноменов, которые появились на свет в результате этого побега: огромным скучным коробкам, прячущим часть американской жизни в своих кондиционированных глубинах.

Если вам требуются доказательства, свидетельствующие об избирательной и высокомерной натуре торговых центров, то вот вам для примера один факт: среди торговых центров практически нет таких, до которых можно было бы без проблем добраться на общественном транспорте. Если у вас нет машины, словно бы говорят они вам, значит, вас здесь никто не ждет. Европейские и японские торговые центры, большинство которых для удобства покупателей расположены недалеко от железнодорожных станций, составляют в этом полную противоположность торговым центрам Америки. В Японии возле торговых центров можно увидеть даже стойки для парковки велосипедов, чего я никогда не встречал в Соединенных Штатах. А ведь огромное количество людей, живущих неподалеку от торгового центра, наверняка с удовольствием совместили бы прогулку на свежем воздухе и разумную физическую нагрузку с походом по магазинам.

Американские пригороды послевоенной эпохи отличает крайнее недружелюбие к *любым* транспортным средствам, за исключением автомобиля; в этом торговые центры ничем не выделяются из общей картины. Порой такое отношение приводит к трагическим последствиям. В 1995 г. девочка-подросток афро-американского происхождения погибла, пытаясь перейти оживленную семиполосную автостраду. Она направлялась в торговый центр, расположенный недалеко от Буффало, штат Нью-Йорк. Переходить дорогу ей пришлось из-за того, что торговый центр запретил городским автобусам останавливаться на принадлежащей ему территории. Местные борцы за гражданские права обвинили компанию, которой принадлежал торговый центр, в том, что, поступая таким образом, компания хотела ограничить

<sup>1</sup> Фрэнк Ллойд Райт (1869–1959) — известный американский архитектор.

доступ меньшинств, поскольку автобусами пользовались в основном жители черных кварталов города. Торговый центр отверг наличие каких-либо расовых мотивов, заявив, что он лишь стремился оградить себя от многочисленных малолетних хулиганов. Запрет на остановку автобусов был снят, после того как борцы за гражданские права пригрозили торговому центру бойкотом. Семья погибшей подала на компанию в суд, и компания выплатила им 2 млн. долларов.

Можно ли обвинить торговые центры в расизме? Это не такой уж нелепый вопрос. Очевидно, что, ограничивая доступ общественного транспорта, торговые центры пытаются определять, кто может и кто не может быть их посетителями. Тот факт, что для посещения торгового центра нужна машина, еще не гарантирует присутствия только законопослушных представителей среднего класса. В Америке даже люди чрезвычайно скромного достатка могут быть владельцами автомобилей. Однако чаще всего «безлошадными» оказываются подростки и городские жители. Таким образом, делая торговый центр недосыгаемым для общественного транспорта, компания-владелец стремится оградить его посетителей от потенциальных неприятностей.

Торговые центры могут заявить, что, с коммерческой точки зрения, ограничение доступа подростков из малообеспеченных городских семей — это вполне достойная цель. В ходе одного опроса 50% торговых центров заявили, что им приходилось сталкиваться с членами уличных банд, а 90% признались, что у них возникали проблемы, связанные с поведением празднующихся подростков. А ведь торговый центр, по своей идее, подразумевает избавление не только от темноты городских улиц, холода, ветра или дождя, но и от бродяг, попрошайек и агрессивно настроенных малолеток.

Безмятежно гуляя по его галереям, вы вряд ли вспомните о том, что торговые районы порой как магнитом притягивают к себе карманников, магазинных воров и грабителей-наркоманов. Здесь вообще легко забыть о существовании преступности как таковой. Обстановка торгового центра действует на посетителя успокаивающе: вокруг него такие же покупатели, как он сам, объединенные общим потребительским порывом. В торговом центре нет ни окраин, ни темных закоулков, ни путей для быстрого отступления (в том числе и для законопослушных граждан), а посему криминальные проявления вроде выхватывания сумочек и кошельков случаются здесь очень редко.

Пригородные поселения дифференцируют людей в зависимости от того, сколько денег те могут потратить на покупку недвижимости. Каждый знает, что в мире есть бедные и богатые, но для многих жителей пригорода единственной точкой соприкосновения с обоими концами этого спектра

служит экран телевизора. Комфортнее всего мы чувствуем себя в экономически однородном пространстве, и торговые центры изо всех сил стараются создать для нас именно такую среду.

В наше время уровень преступности в общенациональном масштабе существенно снизился, особенно если говорить о преступлениях против личности, о насильственных преступлениях, которые пугают нас больше всего: убийствах, грабежах, изнасилованиях и нападениях. Опасности городских улиц, реальные или вымышленные, входили в число первоочередных причин, по которым мы переместились сначала в пригороды, а затем и в торговые центры.

Мне известен торговый центр в роскошном пригороде Нью-Йорка, ставший объектом нападения организованной группы городских преступников. Несколько лет назад полиция сообщила, что современный Фейгин активно вербует городских подростков и посылает их воровать товары и совершать карманные кражи в упомянутом торговом центре. За один день там было поймано более 40 человек, пытавшихся украсть что-либо из магазина. Всего в ходе операции было задержано более 100 членов преступной группировки, включая детей, которым было всего по одиннадцать лет. У некоторых из них полицейские нашли печатные руководства, рассказывающие, какими автобусами можно добраться до торгового центра и в каких магазинах лучше красть товары. В них также были указания, как прятать украденное, как ускользнуть от охранников и быстро покинуть здание торгового центра. Ребятишки прекрасно знали, одежду от каких модельеров легче всего сбыть скупщикам краденого. Несколько нападений и случаев применения огнестрельного оружия, все из которых приписываются членам преступных банд, было зарегистрировано в Mall of America. Там произошло одно убийство (семнадцатилетняя девушка была убита покинутым ею приятелем). Также там было совершено несколько изнасилований, в том числе одно, жертвой которого стала девочка-подросток, изнасилованная в служебном коридоре мужчиной, с которым она познакомилась в торговом центре в этот день.

Скорее всего, торговым центрам вовсе нет нужды прикладывать специальные усилия для того, чтобы держать опасные элементы на расстоянии. В торговом мире уже существует замечательный по своей эффективности механизм саморегулирования, который поддерживает в нем спокойствие и порядок. Для привлечения одних и отталкивания других он использует язык символов и оттенков. Что бы там ни говорили о самых дорогих и престижных торговых кварталах любого американского города, вы всегда можете добраться до них на общественном транспорте или даже пешком, вне зависимости от того, в каком районе вы живете. В Нью-Йорке, например, с помощью метро можно попасть из беднейших, кишмящих преступными

элементами городских районов — а по сути дела, скорее, даже предместий — в самые роскошные и изысканные бутики в мире. Вы не заметите явного присутствия полиции или частных охранных служб, которые останавливали бы толпы вооруженных головорезов или мародерствующих подростков от того, чтобы совершить налет на Мэдисон-авеню и разнести ее на кусочки. Однако с Мэдисон-авеню ничего ужасного не происходит.

Люди скромного достатка порой мечтают о том, что когда-нибудь они насладятся ощущениями «от Армани», но при этом они, как правило, не пытаются прикоснуться к ним, до тех пор пока не смогут себе этого позволить. Чтобы удержать их от этого, никакая вооруженная охрана не нужна. Людям нравится делать покупки там, где они чувствуют себя нужными, желанными, обожаемыми — даже если богатыми их назвать никак нельзя. У них есть свои любимые магазины, куда они приходят не только по необходимости, но и просто потому, что получают от этого удовольствие. Даже уличные грабители и карманные воришки берут свои добытые нечестным путем деньги и отправляются, как и все остальные, делать покупки.

В торговых центрах мы привыкли видеть Америку в самом здоровом ее проявлении, но ведь они бывают очень и очень разными. Среди них встречаются снобы, ксенофобы, аристократы. Пышущие злобой особи. И *все-таки* этот день мы проведем в торговом центре.



# ОСТОРОЖНО, СЛОАНДЕРТАЛЬЦЫ!

Раз уж мы заговорили о ходьбе и «ходоках», то каковы ваши ощущения? Гулять по торговому центру гораздо легче, чем ходить по городу. Во-первых, вам не нужно подстраиваться к тому, какая погода стоит на улице. Во-вторых, общий темп движения здесь намного спокойнее. Это одна из тех сфер, в которых торговые центры незаметно для многих оказали значительное влияние на американский образ жизни: мы стали ходить по-другому, не так, как ходили когда-то. Большое дело, скажете вы. И в самом деле, большое, особенно для меня — ведь от того, как люди ходят, во многом зависит то, как они делают покупки. Уже несколько поколений американцев лишены необходимости совершать сколько-нибудь серьезные пешеходные переходы по улицам крупных или даже мелких городов. Мы ездим всюду на машинах, а пешком передвигаемся только здесь, в торговых центрах. Между тем, передвижение по торговому центру существенным образом отличается от передвижения по любому другому пространству.

Передвигаясь по городским улицам, вы в целях собственной безопасности следите за тем, что находится на уровне ваших глаз и ниже. Энергично шагающий нью-йоркский пешеход проходит в минуту около 100 метров. В движении находите не только вы сами, но и ваши глаза: взгляд перемещается из стороны в сторону, практически покрывая угол 180 градусов. С возрастом восприятие глубины снижается, и мы начинаем меньше полагаться на периферическое зрение. Люди старшего возраста смотрят под ноги намного внимательнее. Дети вертят головой из стороны в сторону чаще, чем взрослые; когда мы проводим исследования, наши скрытые камеры обнаруживают восьмилетки и не замечают взрослые люди и подростки. Человек, который идет по улице города, держит голову определенным образом; людям интереснее смотреть на других людей, чем на что-либо еще.

Кроме всего прочего, вам приходится обращать внимание на типичные источники потенциальных неприятностей, которые подстерегают пешехо-

да на улицах города — бордюры, выбоины, а также бездомные, примостившиеся в укромных закутках. Но с появлением светофоров и качественного дорожного покрытия взгляд пешехода стал в основном направлен параллельно тротуару. Это вполне устраивает розничных торговцев, поскольку в таком случае взгляд прохожего более или менее сосредоточен в зоне расположения магазинных витрин.

Однако вне этой зоны человек, идущий по улице города, не замечает практически ничего. Ньюйоркцы, в частности, бывают неизменно поражены, если им вдруг неожиданно случается взглянуть вверх и увидеть, что расположено на вторых и третьих этажах домов, мимо которых они проходят каждый день. В забитом битком Манхэттене есть целый слой деловых витрин, которые спрятаны, находясь на виду у всех. Америка не сильна в умении заманить клиента вверх или вниз по лестнице. Малодоходные предприятия в Нью-Йорке с давних пор находятся ближе к верхней или, реже, нижней кромке поля зрения прохожих; и, несмотря на все свои попытки привлечь взгляды с помощью вывесок или витрин, для подавляющего большинства людей они остаются невидимками.

Другое дело — приехавшие в город посетители. Эти и ходят, и смотрят совершенно иначе. Их действиями руководят правила и привычки, приобретенные в каком-то другом месте — скажем, в том же торговом центре. Увидев вблизи настоящий небоскреб, они принимаются выплясывать нечто вроде танца под названием «вы-только-посмотрите-с-ума-сойти-можно-какая-высоченная-громадина». Пешеходы-аборигены время от времени натываются на замершие группы, зачарованно уставившиеся в неподвижную точку, которая расположена где-то высоко-высоко на фасаде здания. Порой такая картина на короткое время вводит аборигенов в заблуждение, и они начинают думать, что наверху можно увидеть что-то действительно интересное — самоубийцу или, может быть, Кинг-Конга. Приглядевшись как следует, они понимают, что свалили дурака, поддавшись на провокацию кучки ослепленных городским блеском туристов или участников пешеходной экскурсии «Жемчужины архитектуры». Какое нам дело до того, что именно Городское художественное общество думает об этом фасаде? Презрительно усмехаясь, мы спешим дальше и злимся на самих себя за то, что сравнялись в простодушии с деревенскими простофилями.

Туристы, передвигающиеся по незнакомому городу, порой выглядят наивными, по-детски непосредственными и доверчивыми. У них нет того особого радара, основанного на комбинации бокового зрения, дорогой ценой доставшегося опыта и экстрасенсорного восприятия, который предупреждает вас о том, что вот это такси через пару секунд окажется на том самом месте, где вы сейчас стоите, или о велосипедисте, мчащемся вам на-

перерез. К тому же приезжие не способны заранее чувствовать, что приближаются к точке принятия решения. Бывалые аборигены начинают планировать поворот задолго до того, как они дойдут до пересечения улиц. Приезжие пешеходы продвигаются вперед так, словно собираются идти в одном направлении до скончания веков; дойдя до перекрестка, они останавливаются, задумываются, вертят головами во все стороны и только *после* этого соображают, куда именно они все-таки направляются и каким путем могут попасть туда. Коренные горожане владеют особым языком жестов (опущенное плечо, переложенный в другую руку портфель), который позволяет им сообщать о своих намерениях другим пешеходам.

В больших городах, особенно в тех беспокойных районах, которые наводнены магазинами и покупателями, пешеходов отличает исключительная целеустремленность. Куда бы они в действительности ни направлялись, они, как правило, движутся так, словно спешат выполнить только что порученную им особо ответственную миссию. Отчасти это можно объяснить тем, что каждый уважающий себя житель города боится выдать (пусть даже косвенно, своей неторопливостью или расслабленностью) то, что в данный конкретный момент нет такого места, где бы он был срочно необходим. С другой стороны, это свидетельство того, как люди усваивают ритм и скорость города. Покойный Уильям Уайт, выдающийся американский урбанист и мой друг, утверждал, что и ритм движения, и повадки ньюйоркцев складываются под влиянием светофоров. Мы стараемся шагать как можно быстрее, чтобы миновать очередной переход, до того как над ним зажжется красный свет. Уайт обнаружил, что, подстраиваясь под такт светофоров, люди невольно объединяются в так называемые «пешеходные отряды» — группы, которые стихийно формируются на пешеходном переходе. Остановившись на краю тротуара, мы ждем, пока загорится зеленый свет; дождавшись, тесной кучкой стремительно продвигаемся вперед, до тех пор пока нас не остановит очередной красный сигнал. Если посмотреть сверху, то будет видно, что хотя во время движения группы слегка растягиваются, в общем и целом картина состоит из чередования битком забитых и практически пустых отрезков тротуара. Двадцать лет назад самой заполненной пешеходами частью Манхэттена в обеденный перерыв была Лексингтон-авеню; за один час воображаемую поперечную линию длиной 4 метра там пересекало около 4000 человек. Осмелюсь заявить, что в субботний день отдельные участки Кэнэл-стрит могут поспорить по оживленности с Гонконгом, Шанхаем или площадью перед входом на стамбульский рынок специй.

...Я провел немало часов на станции Сибуя, наблюдая за тем, как токийская подземка вкупе с железнодорожным вокзалом, словно из брандспойта, выплевывают из своих недр покупателей, распыляя их по огромной пло-

щади и магистральным улицам, веером расходящимся от нее. Прилегающая к станции территория — бойкое место, которое сочетает в себе все классические элементы крупной городской зоны общего пользования: несколько тенистых уголков, места, где можно присесть или просто передохнуть, организованную и неорганизованную торговлю в форме различных магазинов и ларьков и музыкальное сопровождение. Род людской представлен здесь в достаточном многообразии, как для того чтобы любой его представитель чувствовал себя в своей тарелке, так и для того чтобы каждому было на кого поглазеть. Ньюйоркский Ист Виллидж блекнет на фоне бушующего тут моря причесок и нарядов. Это воистину потрясающее зрелище.

Подобно множеству других торговых районов в Японии, площадь Сибуя — настоящее царство электронных вывесок и цифровых видеоз экранов. Фасады домов щедро украшены электронной рекламой. На гигантских мониторах крутятся клипы рок-музыкантов. Увидеть на таком экране свой ролик — заветное желание каждого мечтающего об успехе японского рэпера. За происходящим на видеоз экранах зачарованно следят стайки девочек-подростков с оленьими глазами; большие пальцы школьниц, не останавливаясь, скользят по клавиатурам громоздких сотовых телефонов, печатая очередное SMS-сообщение. Через более или менее равные промежутки времени на площадь въезжают грузовики с вопящими громкоговорителями. Искажаемые динамиками голоса, провозглашающие политические лозунги, отражаются от высоких окон и зеркальных фасадов универсальных магазинов. Площадь Сибуя не знает тишины: музыка, шум такси, доносящиеся со станции объявления о прибытии и отправлении поездов — и все это сдобрено запахом жареной пищи и отработанного дизельного топлива.

Главный перекресток Сибуи образован пересечением пяти улиц. Толпы народа, скапливающиеся на переходах, насчитывают по десять-двенадцать рядов людей. Терпение токийские пешеходы черпают из постулатов дзэн-буддизма и ресторанов быстрого питания. Автомобили еле ползут через перекресток, застывшие в ожидании люди стараются не смотреть друг на друга, а в воздухе ощутимо присутствует нарастающее нетерпеливое напряжение. Переключение светофора — и восьмиугольная площадка взрывается сюрреалистическим танцем, упорядоченным хаосом, в ходе которого тысячи пешеходов стремительно бросаются к нужному им повороту. Все танцоры движутся в общем, единожды избранном, ритме: как бы отчаянно вы ни торопились, вы не можете идти быстрее других. Пространство переполнено людьми, и вы отчетливо чувствуете слабый запах табака и приторно-фруктовый аромат сезона, исходящие от ваших соседей. Человеческие тела испускают тепловые волны, улавливая которые, наши встро-

енные радары задействуют систему координации и помогают нам проходить, почти касаясь, и все-таки не задевая друг друга. Каждый тщательно контролирует свои движения и осознает собственную смиренную незначительность, объясняемую тем, что в торговых районах все пешеходы имеют равный остаточный вес.

Сибуя относится к числу наиболее оживленных коммерческих точек мира. В разных ее местах торговля ведется на двух подземных и шестидесяти надземных уровнях. Поток посетителей вынужден перемещаться по дорожкам не более трех-четырех метров шириной. Явственно осязаемое сжатие добавляет происходящему своеобразное очарование, но не становится от этого менее изнурительным. Порой начинаешь ощущать себя подростком, пробравшимся поближе к сцене на концерте культового рок-музыканта...

Передвижение внутри торгового центра разительным образом отличается от ходьбы по городу, будь то Токио или Нью-Йорк. Начнем с того, что поверхность, по которой вы ступаете в торговом центре, являет собой верх надежности, материализованный, скорее всего, в виде какого-нибудь нефтехимического продукта, вроде винилового или акрилового покрытия, или линолеума. В более шикарных центрах, вроде того, где мы с вами находимся сейчас, вы можете увидеть керамическую или каменную плитку, которая также обеспечит вам максимум безопасности и комфорта. Ровный пол торгового комплекса гарантирует полное отсутствие каких-либо препятствий и неприятных сюрпризов — это обстоятельство предусмотрено правилами торгового центра и указано в договорах аренды, официальных юридических документах, перечисляющих обязательные условия работы магазинов. Таким образом, привычка смотреть себе под ноги во время ходьбы лишается в торговом центре абсолютно всякого смысла. Под ногами не может быть ничего, кроме гладкого ровного пола. Нет никаких причин сомневаться в этом. Только самые отъявленные пессимисты и параноики шагают по торговому центру, глядя в пол.

С другой стороны, сознание того, что все окружающие пришли сюда с той же целью (какое бы определение мы ни выбрали для совокупности задач, которые ставит перед собой посетитель торгового центра), что и вы, позволяет вам чувствовать себя уверенно и спокойно. Здесь нет ни курьеров-велосипедистов, ни мчащихся на бешеной скорости такси, нет грузовиков, водители которых никого не замечают, нет летящих сломя голову деловых женщин, которые сметают все на своем пути, нет офисных «пчелок», которые стремятся успеть в тысячу мест за один обеденный перерыв, нет резвящихся подростков, которые ведут себя так, словно весь тротуар находится в их единоличном владении. Здесь нет никого, кроме ваших собратьев-покупателей. Вы — полновластные хозяева всех этих коридоров.

Вы едины в своем понимании того, для чего вы сюда явились. Подобное единообразию намерений порождает чувство безопасности.

Это чувство усиливает тот факт, что в торговом центре мы гарантированно защищены от неприятностей, с которыми постоянно сталкиваемся «в естественных условиях». Как уже было сказано, в торговых центрах нет преступности — по крайней мере, в тех местах, где мы могли бы ее заметить. Здесь не бывает плохой погоды, шквальных ветров и проливных дождей. Плевков, окурков и прочего мусора на полу. Собак и собачьих «неожиданностей». Жизнь под крышей торгового центра безопасна, уютна и нетороплива. (Звучит достаточно привлекательно, не так ли?) И размеренный темп движения — это лишь одно из проявлений общей расслабленности. Любопытно, что по улицам города мужчины перемещаются с большей скоростью, чем женщины, в то время как в торговых центрах все наоборот. Мужчины в большинстве своем блуждают здесь, словно потерявшиеся дети; женщины, напротив, демонстрируют уверенность и целеустремленность, отличающую истинных любителей ходить по магазинам.

Существует особый термин для обозначения медлительных пешеходов — *слоандертальцы*. В последнее время, наряду с ним, в употребление вошла ироническая характеристика «вышагивать, как по торговому центру», которая подразумевает не только неторопливость, но и привычку ходить по три, четыре и более человек в ряд. «Если мы захотим пойти втроем плечом к плечу по городской улице, нам придется идти очень медленно», — признался «ходок» из торгового центра Бирмингема, штат Алабама, репортеру *New York Times*, собиравшему материалы для статьи о нелегкой жизни манхэттенских пешеходов. В большинстве своем мы много ездим и мало ходим, в результате чего попросту забываем, как делается последнее. Не дойдет ли до того, что будущие поколения будут сдавать в школе экзамен на умение ходить пешком?

Для тех, кто делает покупки в городских магазинах, скорость обслуживания имеет гораздо большее значение, чем для посетителей торговых центров. Одна компания из числа наших клиентов имеет магазины приблизительно одинакового размера в районе Уолл-стрит и в торговом центре. В первом постоянно работает в два раза больше кассиров, чем во втором. В торговых центрах люди согласны при необходимости подождать некоторое время. В городе ждать не хочет никто. У городского покупателя есть более важные дела, у посетителя торгового центра таких дел нет — даже если это один и тот же человек. Торговый центр делает людей терпеливее. В торговых центрах выше коэффициент завершенности покупки. Городской покупатель врывается в магазин, окидывает его взглядом в поисках желаемого товара, сердится, если не находит того, за чем пришел, сразу,

и уносится прочь. В торговом центре он осматривается не спеша, советуется с продавцами и в конце концов находит то, что ему нужно.

Город подразумевает наличие систем, помогающих понять, где вы находитесь. Неподвижные ориентиры (высотные здания, входы в метро) в сочетании с динамическими связями (улицы, положение солнца, контуры теней) позволяют вам определять свое местоположение и направление до нужного пункта. Кроме того, в городе вы можете спросить у любого прохожего, как добраться до той или иной точки, и вам наверняка постараются помочь. Заблудившийся человек попадает в стрессовую ситуацию, а в торговом центре любой стресс переживается особенно болезненно. Торговый центр является типовым, искусственно спланированным пространством, которое не сулит вам открытий и приятных неожиданностей.

Чтобы сориентироваться в торговом центре, нужно воспользоваться планом, но когда торговый центр начинает заниматься картографией, результат редко достоин восхищения. Следует признать, что картография, как правило, базируется на наличии определенных общеизвестных исходных точек: «Север — там» или «Пятая авеню — здесь». Но если мы оставляем машину на парковке, лишенной каких-либо характерных черт, и попадаем в торговый центр через вход, который напоминает мышиную норку, — стоит ли удивляться, что нам трудно отличать одну зону торгового центра от другой? В некоторых комплексах пытаются давать внутренним коридорам названия, как если бы это были улицы, но подобные шаги обычно не приводят к желаемому результату. В лучшем случае, секторы торгового центра различают по так называемым «якорям»: это на той стороне, где Sears, а это — поблизости от Bloomingdale's.

Попытки задать окружающим вопрос о нужном вам направлении оказываются по большей части тщетными. В торговых центрах не принято разговаривать с незнакомыми людьми и тем более помогать им. Это вовсе не значит, что посетители торговых центров черствы или недружелюбны — скорее, их просто удивляет сам факт обращения к ним. Некоторые хорошо ориентируются только в одной определенной части комплекса. Даже продавцы порой знают только о том, что находится в непосредственной близости от их собственного магазина. Охранников повергает в изумление уже одно то, что их кто-то заметил, а уж что к ним обратились за помощью — и подавно.

План, размещаемый при входе в торговый комплекс, кажется решением проблемы, но до тех пор, пока вы не попытаетесь разобраться в нем. Существуют ли в природе хорошие планы торговых центров? Когда мы исследовали поведение людей в торговом центре, мы засекали время, которое они проводили, вглядываясь в эти огромные, подсвеченные изнутри схемы. В одном случае это время в среднем составляло 22 секунды — очень много

для изучения обыкновенного плана. Слишком много. Это говорит о том, что изрядное число посетителей не смогло найти то, что им нужно; помучившись некоторое время над расшифровкой, люди сдавались и, махнув рукой, уходили прочь. Торговые центры чрезвычайно велики, и если за рулем автомобиля вы вынуждены подчиняться требованиям дорожных знаков, то в торговом комплексе вы вольны идти туда, куда вам вздумается. В торговом центре может быть два или три уровня, что еще больше усложняет вашу задачу. Трудно отделаться от впечатления, что планы торговых центров в большинстве своем создаются в расчете на электромонтеров — так сильно они смахивают на схему электропроводки. Их трудно сопоставить с тем местом, где вы находитесь. Покупатели легче ориентируются в торговом пространстве, если в нем имеются указатели, которые информируют и направляют их: «Обувь там», «Эскалаторы здесь».

Универсальным магазинам тоже стоило бы размещать у дверей не просто список отделов, а план их расположения. Без такого плана вошедший покупатель вглядывается в торговый зал, не имея ни малейшего представления о том, куда ему нужно смотреть. Перед его глазами расстилается огромное единообразное пространство. Бескрайнее море товаров.

Вот как должен выглядеть план магазина. Он должен быть горизонтальным, как крышка стола, а не вертикальным, как те, что встречаются нас в большинстве торговых центров. Он будет расположен на уровне пояса, и, взглянув вниз, вы сможете найти на нем нужный вам отдел — скажем, обувной, — а затем, подняв глаза, отыскать этот отдел в торговом зале. Если вы стоите перед вертикальным стендом высотой 2,5 метра, проделать подобное не представляется возможным.

На моем идеальном плане много условных обозначений. Например, если отдел женской обуви расположен в центре левой части торгового зала, то в центре левой половины плана вы увидите большую туфельку. Больше того, я бы повесил над самым отделом гигантскую туфлю, которую посетитель сможет видеть от самого входа.

Схемы в универмагах и торговых центрах играют очень важную роль, поскольку, если эти схемы выполнены с умом, они способны уменьшить число раздраженных покупателей. Вы можете сказать, что заблудившийся покупатель забредает в дальние глубины магазина, посещая отделы, которые в ином случае он мог бы и пропустить. Более вероятно, однако, что у него кончится терпение, и он выйдет из себя — и из магазина. Покупатель не приобретет ничего, кроме неприятного осадка, а магазин недополучит прибыль.

По роду наших занятий нам из года в год приходится наблюдать за бесчисленным количеством людей, посещающих магазины. Порой они надолго задерживаются в магазине, потому что им нравится там находиться,



или потому что того требует процесс осуществления покупки. И этому можно только радоваться. В других случаях они проводят в магазине много времени из-за того, что он плохо спроектирован, там неудачно размещены товары, и, чтобы найти в нем нужную вам вещь, требуется целая вечность. И этому, конечно, радоваться нельзя. На планах магазинов мы отмечаем пути — мы называем их «трассами», — по которым перемещаются посетители. Вот как выглядит «трасса» заблудившегося покупателя: он идет в одну сторону, останавливается, поворачивает в другую, опять останавливается, возвращается на исходную точку, а затем начинает двигаться в противоположном направлении. Одного взгляда на такую «трассу» хватает, чтобы почувствовать, насколько нервозно ощущает себя этот покупатель. Очень быстро ему все это надоедает, и его «трасса» устремляется к выходу.

Посетители-мужчины влетают в торговый зал, озираются по сторонам, не желая обращаться за помощью, бросаются то туда, то сюда и, отчаявшись, уносятся прочь. Магазинам ничего не остается делать, кроме как, учитывая особенности мужской природы, разместить интересующие сильный пол товары поближе к входу и обозначить их местоположение с помощью больших и понятных вывесок.

Не так давно я посетил торговый центр в компании знакомой дамы, которая занимает высокий руководящий пост. Ни ей, ни мне бывать в этом центре еще не приходилось, и, чтобы сориентироваться, мы попытались воспользоваться планом, который, как обычно, был оформлен в виде вертикально установленного стенда.

- Ну и где тут значок «ВЫ НАХОДИТЕСЬ ЗДЕСЬ»? — спросила она. — Даже его отыскать почти невозможно.
- И не говорите, — отозвался пожилой мужчина, который стоял позади нас и тоже разглядывал план.
- Как вам кажется, в этом плане легко разобраться? — спросил я его.
- Я до этого тут был лишь однажды; я живу далеко отсюда, а сюда к дочери приезжаю. Первый раз, когда я попробовал разобраться в этом плане, у меня ушло две минуты только на то, чтобы найти это самое «ВЫ НАХОДИТЕСЬ ЗДЕСЬ». Посмотрите — это же просто наклейка, которой, к тому же, залепили целый магазин!

Знак, который должен помогать покупателю находить магазины, в действительности спрятал от него один из них.

Моя знакомая вспомнила:

- А я недавно видела оригинальный план торгового центра — нарисованный на стенке автомата с кока-колой.

- Понятный?
- Обычный. Такой, как этот.
- Только совмещенный с точкой продажи кока-колы?
- Точно. Блестящее размещение продукта, если учесть, сколько времени люди проводят, пытаясь разобраться в этих планах. Что, вообще говоря, могло бы сделать такие планы понятнее?
- Может быть, программа распознавания речи. Вы говорите: «Женский магазин Banana Republic», и на схеме загорается световая дорожка, которая начинается в том месте, где вы стоите, и заканчивается у нужного вам магазина. Или, еще лучше, можно вмонтировать лампочки в пол, тогда в ответ на ваш вопрос световая дорожка будет загораться прямо на полу. Вы пойдете по ней — и придете туда, куда хотели попасть.
- Ну, это уже получается что-то вроде проводника.

Теоретически в каждом торговом центре *существует* подразделение, призванное выполнять функции проводника — стол справок. У этой службы довольно узкий круг обязанностей: указывать заблудившимся посетителям нужное направление, продавать подарочные сертификаты, воссоединять потерявшихся ребятишек с их опекунами и тому подобное. Некоторые торговые центры используют ее и для расширения списков рассылки: вы получаете псевдоподарок или карточку покупателя, а их база данных пополняется новым именем, за который им не приходится платить ни цента. Намного выгоднее, чем покупать списки рассылки у тех, кто занимается прямым маркетингом.

Работники этой службы способны в какой-то мере облегчить жизнь покупателя, однако многие торговые центры препятствуют этому, размещая службу работы с покупателями в каком-нибудь дальнем уголке. Нередко отыскать место, где вам могут помочь, без посторонней помощи невозможно.

Человеку спокойнее и уютнее там, где он окружен вниманием и заботой. Менеджеры торговых центров не слишком активно стараются помочь посетителю. Они исходят из того, что мы, покупатели, должны бродить и бродить по торговому центру, и чем дольше они смогут удержать нас в своих владениях, тем больше мы потратим денег. Однако многие из нас предпочитают делать покупки в тех местах, где мы лучше ориентируемся. Среди охотников-мужчин и среди собирательниц-женщин в торговом центре или в лесных дебрях настоящим мастером считается тот, кто знает самый короткий путь к цели. Помощь посетителю в выборе нужной «мышинной норки» — это еще и гарантия того, что этот посетитель вернется сюда вновь и вновь. Настоящий покупатель предпочитает не обращаться к планам или в справочную службу без крайней на то необходимости.

# НОГИ И ЛИЦА

Вот, наконец, и магазины. Вот жаждущие перейти в нашу собственность товары.

Вы, возможно, думаете, что коммерсанты дерутся за право занять позицию у самого входа. Посмотрите, однако, кто расположился на этих ближайших к входной двери местах. Салон красоты — с одной стороны, магазин, торгующий спортивными тренажерами — с другой. Салон практически полон; впрочем, готов поспорить, что все это постоянные клиенты, а не простые посетители торгового центра, которые завернули сюда, повинувшись сиюминутному порыву. В магазине с тренажерами нет никого, что, в общем, вполне естественно — сколько бегущих дорожек приобретает за свою жизнь средний покупатель? Если в день магазину удастся продать хотя бы одну — это считается большой удачей. Иногда около входа располагаются банки, которые тоже относятся к числу второстепенных арендаторов. Почтовые отделения. Залы видеоигр. Как же получается, что такие «проходные» места достаются наименее выгодным арендаторам?

Назовем это декомпрессионной зоной торгового центра. Когда мы входим в какое-либо помещение, первые несколько шагов полностью поглощены переходом от «там снаружи» к «здесь внутри». Мы должны слегка замедлить шаг, дать глазам привыкнуть к смене освещения, позволить чувствам уловить изменение температуры и так далее. Вы всего лишь перешагнули порог — а в ваш мозг поступило огромное количество новой информации, которую он должен немедленно обработать, чтобы вы могли приспособиться к новому пространству. На протяжении первых 3–5 метров вы просто не в состоянии принимать решение о покупке чего-либо. Существование переходной фазы — одно из самых важных обстоятельств, которые мы выяснили за 20 лет изучения поведения покупателей в торговом пространстве. Если около входа висит плакат, вы едва ли увидите его. Если там установлена витрина с товарами, вы не обратите на нее внимания. Некоторые магазины неразумно размещают стойки с корзинками для отбора товара прямо в дверных проходах — и покупатели проскакивают мимо, не замечая их.

Наличием переходной зоны и объясняется тот факт, что лучшие магазины торгового центра никогда не располагаются непосредственно у его входа. Здесь вступает в силу элементарный расчет: арендаторы платят владельцу торгового центра одинаковую фиксированную плату за единицу занимаемой площади плюс определенный процент с продаж. Таким образом, владелец кровно заинтересован в том, чтобы размещать наиболее популярные магазины в самых удобных местах, в глубине здания. Вход, через который мы вошли в торговый центр, скорее всего, относится к числу второстепенных, и, следовательно, только незначительная часть посетителей имеет шанс даже просто увидеть расположенные возле него магазины. Меньше взглядов — ниже выручка. Эта формула положена в основу всех математических выкладок торгового центра. Вот поэтому ближе всего к дверям располагаются «отстающие». Входя в торговый центр, вы тут же устремляете взгляд вперед, в самое сердце комплекса. Именно туда вы стремитесь попасть.

Давайте же присоединимся ко всем остальным и поспешим вперед, оставляя позади сидящих под фенами дам. Нас с вами уже ждут.

Моя приятельница Кэрол знает толк в покупках и торговых центрах. Ей около 40 лет, и немалую часть своей жизни она провела в магазинах. К тому же она руководит огромной корпорацией, которая занимается продажей товаров представительницам женского пола. Кэрол — специалист по визуальному мерчандайзингу, и это означает, что на ней лежит ответственность за все, что ее компания размещает в торговом зале: товары, выкладки, плакаты — все до последней мелочи. И уж она-то свое дело знает.

А еще с ней просто интересно ходить по магазинам.

Кэрол предложила встретиться возле малоиспользуемого входа, ведущего в один из расположенных в торговом центре универмагов. Грамотное решение, уже хотя бы по той причине, что парковка перед этим входом никогда не бывает забита битком.

— Вот вход для тех, кто по-настоящему *знает* этот торговый центр, — говорит Кэрол, поздоровавшись с нами.

— Хороший выбор, — отвечаю я.

Сделав несколько шагов, мы попадаем в универсальный магазин, который входит в состав известной бостонской розничной сети Filene's. Не в центральную его часть, а в отдел, где представлено мужское белье.

Мужское белье, без сомнения, не относится в Filene's к числу хорошо продаваемых товаров. Оно находит покупателей дважды в год, когда случаются распродажи. Сюда никогда не заходят мужчины; белье для них здесь покупают жены или подруги. Большую часть времени в этом отделе царит мертвый покой.

- Поскольку у меня нет мужа, мужские товары мне *вообще* ни к чему, — говорит Кэрол. — Но через эту дверь я попадаю прямо в отдел косметики. Есть и еще кое-что, что добавляет привлекательности этому входу.
- Что именно?
- Тут поблизости расположены туалеты.
- А еще — лифты и эскалаторы.
- Любопытно, — говорит Кэрол, — что этот путь приводит нас прямо к секциям косметики и женской обуви, которые относятся к самым посещаемым отделам магазина. Представители компании, наверное, сочли бредовой идею поместить обувь и косметику через проход друг от друга, поскольку что общего может быть у этих товаров? Они думали, какой смысл в том, чтобы устраивать два таких привлекательных отдела в одном месте? В то время как на самом деле подобная близость добавляет очков и тому, и другому отделу.
- Потому что?..
- Потому что представьте себе: вы в обувном отделе, назвали продавщице свой размер и сказали, какие модели вас интересуют, и теперь ждете, пока она принесет их вам. Вы не будете продолжать изучать туфли, потому что вы уже изучили их — *до того*, как отправили служащую за нужным вам размером. Это же очевидно. Так на что же вам теперь смотреть? Вы взглянете через проход и увидите прилавки с косметикой. Все эти штучки, которые так хочется испробовать. Особенно, если в обувном отделе вам так ничего и не приглянулось. Вы можете перейти коридор и поискать себе что-нибудь из косметики.
- Почему же управляющие не заметили этой логики?
- Потому что эта логика существует в головах у женщин, а решение о том, где разместить какой отдел, скорее всего, принимали мужчины. Что общего у туфельки и помады? Ничего. И поскольку мужчины не покупают обувь так, как это делают женщины, они не представляют, что это такое — по пять минут стоять, ожидая, когда тебе принесут нужный размер.
- Минуточку, как это «не представляют»?
- Ну, тогда, наверное, мужчины просто ведут себя как-то по-другому. Женщины же хотят разглядывать что-нибудь в то время, пока они стоят и ждут. Они хотят *присматривать* что-нибудь. Могу поспорить: мысль о том, что обувной отдел и отдел косметики следует разместить рядом, наверняка родилась у женщины.

По роду своих занятий — наблюдение за поведением людей в магазинах — я ежедневно сталкиваюсь с подобной ситуацией. Каждый раз, когда покупателю приходится стоять или сидеть без дела, у продавца

появляется... что? Серьезная проблема или удобный случай? Тут возможны как первый, так и второй варианты. Для скучающего человека минуты ползут. Для увлеченного — бегут. Когда женщине нечем себя занять, пока служащие подбирают для нее обувь, ожидание кажется ей более долгим, чем оно есть на самом деле. Проблема становится удобным случаем, если, как в нашем примере, продавец превращает свободные минуты в потенциально полезное время. Можно отвлечь покупателя разглядыванием родственных (например, сумок) или даже абсолютно не имеющих никакого отношения к основному (например, ноутбуки) товаров. «Пока наш продавец подбирает нужные вам туфли, не желаете ли взглянуть на новые супертонкие портативные компьютеры Apple, которые мы только что получили...»

Если загромождение обувного отдела посторонними товарами кажется вам не слишком удачной идеей, можно попробовать поместить там какую-нибудь информацию. Видеокаталог новинок, представленных в спортивном отделе. Или рекламу изготавливаемых по индивидуальному заказу костюмов. Имеет смысл повесить здесь солидный большой плакат со множеством слов — покупатели, которые как минимум на пару минут поневоле становятся вашей аудиторией, будут благодарны, если вы предложите им что-нибудь увлекательное.

Можно, как это сделали в Filene's, разместить по соседству с обувным отделом отдел косметики. Отличное решение, так как стойки и полки с декоративной косметикой достаточно велики и живописны, чтобы разглядеть их с имеющегося расстояния. Кроме того, наложение грима — это действие, а среди причин, по которым мы отправляемся в торговые центры, есть и жажда зрелищ. Сообразительные косметические компании в магазинах, подобных этому, борются за право выставлять свои товары рядом с обувным отделом. Но, конечно, к обувной секции может быть обращена только одна сторона отдела косметики. Поэтому *по-настоящему* сообразительные косметические компании настаивают на том, чтобы их продукты стояли со стороны обувного, а не галантерейного или какого-либо еще отдела. Сообразительные руководители магазинов усвоили, что место напротив отдела женской обуви — это площади первой категории.

Я замечаяю:

- Но ведь у всего этого есть и *оборотная* сторона.
- Какая же?
- Малый контур.
- Да, верно.

Положим, женщине нужны туфли и новая косметика. Две важнейшие составляющие в жизни женщин и торговых центров. Опытная покупательница, которая хорошо ориентируется в данном торговом комплексе, оставит

машину на нашей тихой стоянке, забежит в здание, купит туфли, купит косметику и побежит дальше по своим многочисленным делам. Очень удобно, не так ли? Не знай эта женщина, как быстро можно приобрести обувь и косметику в Filene's, она, возможно, отправилась бы за ними в какое-нибудь другое место. Местоположение двух этих отделов создает третий отдел — отдел обуви и туши для ресниц — и увеличивает объемы продаж.

И вот тут я могу возразить, что подобное «объединение» двух сильных отделов мешает полностью использовать способность каждого из них привлекать покупателей в магазин. Кэрол сказал об этом так: «Зачем помещать два магнита рядом, если можно разделить их, чтобы каждый притягивал покупательниц в свою часть торгового зала?» Старая дилемма розничной торговли. Раньше супермаркеты всегда устанавливали прилавки с молочными продуктами в самом дальнем конце, исходя из того, что молоко нужно всем, а значит, при таком раскладе каждый покупатель обойдет весь магазин. Разумная практика, которая, однако, способствовала расцвету основного конкурента супермаркета — круглосуточного магазина с товарами первой необходимости. Вместо того чтобы прятать молоко в дальний угол, круглосуточный магазин выставляет его на самый вид. Покупатель выскакивает из машины, вбегает в торговый зал, хватается за один из пакетов (которые, скорее всего, стоят не дальше 10 метров от входа), платит за него и отправляется восвояси. В ответ некоторые супермаркеты организовали мини-магазины, которые располагались сразу при входе. Если вам не нужно ничего, кроме молока, вы можете купить его здесь и уйти. Вот он, тот самый «малый контур»: вместо того, чтобы дойти от главного входа до самого дальнего конца и снова вернуться к главной двери, вы практически не углубляетесь в магазин.

Какая же схема предпочтительнее? При использовании любой из них приходится чем-нибудь жертвовать. Старинная методика заманивания покупателя вглубь магазина по-прежнему работает. Однако она чревата некоторыми неудобствами для покупателя, который хочет взять нужный ему товар и покинуть магазин. Когда посетители осознают это, они начинают чувствовать, что ими манипулируют. А это отнюдь не хорошо.

- Если хорошо ориентироваться в этом торговом центре, можно управиться с покупками за 20 минут. Для большинства современных женщин скорость — это самое главное, — говорит Кэрол. — Покупательницы, должно быть, довольны.
- А розничные торговцы, вероятно, не очень.
- Ну, я думаю, розничным торговцам придется что-нибудь придумать.

Для меня поход по магазинам в компании Кэрол всегда означает с пользой потраченное время. Я получаю возможность взглянуть на весь процесс

глазами женщин, которые, как известно, являются основными посетителями магазинов. Особенно магазинов в торговых центрах.

Когда-то существовала теория, согласно которой женщины любили ходить по магазинам, потому что для них это была чуть ли не единственная возможность приобщиться к взрослому миру бизнеса и денежных отношений. Целыми днями женщины сидели дома, присматривая за детьми; вечера они проводили там же. Их мужья, изнуренные каждодневными битвами на фронтах коммерции, жаждали хотя бы недолгого отдыха от нее. В то время как женщины мечтали о мире взрослых забот и занятий.

Случившееся в середине прошлого века переселение в пригороды только усилило изолированность женщин. Теперь вы уже не могли прогуляться до химчистки, хозяйственного магазина или модного салона, потому что до этих мест тяжело было добраться пешком; и даже если вы все-таки решали пройтись, вы были лишены тех случайных встреч, которые придают прелесть городской прогулке. Шагнув за свой порог в городе, вы видели кипучий мир, полный суеты, замыслов и впечатлений. Шагнув за свой порог в пригороде, вы видели... другую домохозяйку, взирающую на вас из дверей собственного дома.

Неудивительно, что поход в торговый центр стал казаться столь интересным занятием. Спору нет, нельзя сказать, что это было все, чего только могла пожелать женщина, но, во всяком случае, это была лучшая из имеющихся у нее возможностей.

Торговые центры расцвели на благодатной почве пригородного образа жизни, но тут случился новый демографический сдвиг, грозивший положить конец эпохе торговых комплексов. К 1980-м гг. огромное число пригородных домохозяек покинуло свои дома и вышло на работу, на полный или неполный рабочий день. Сегодня ненадомным трудом занято приблизительно две трети взрослых американок. Именно благодаря этому расширению категории работающих средний класс последние 20 лет ведет такой роскошный, расточительный образ жизни. И именно из-за этого у женщин остается гораздо меньше времени на посещение торговых центров. Жизнь женщины стала напряженной и насыщенной, и сфере обслуживания — банкам, магазинам и ресторанам — необходимо принимать это в расчет. Так, вопреки прогнозам банковских специалистов, женщины охотно пользуются банкоматами. Женщин не пугают новые технологии; напротив, они активно овладевают техническими и программными новинками на своих рабочих местах. Кроме того, женщинам пришлось совмещать домашние и рабочие обязанности (и ежедневно курсировать между работой и домом, что также сильно осложнило жизнь женщин, которые живут в пригороде).

Стремление удовлетворить потребности работающих женщин до неузнаваемости изменило лицо ресторанной и пищевой индустрии. Еда «на вынос»



стала самым динамично растущим сектором. Супермаркеты постоянно расширяют площади, отведенные под приготовление и продажу готовой к употреблению пищи. Вы не найдете продовольственного магазина, в котором не было бы своей пекарни, копильни, цеха по приготовлению супов, салат и суши-бара. Предприятия быстрого питания и сетевые семейные рестораны вносят свою лепту в расширение и без того немалого ассортимента. Мы можем сколько угодно сокрушаться по поводу качества и пищевой ценности еды, которую предлагают нам такие заведения, можем задумываться о существовании возможной связи между популярностью подобных продуктов и эпидемией ожирения, но надо отдать им должное в том, что касается способности выявлять и удовлетворять конкретную потребность.

Как же проявили себя в этом отношении торговые центры? Если женщина находится на работе, значит, ее нет в магазине. Под угрозой оказывается основа взаимоотношений между торговым центром и женщиной-покупательницей. У нее больше нет времени для того, чтобы часами неспешно бродить от прилавка к прилавку. Ей, вероятнее всего, приходится на бегу хватать нужные товары и торопиться дальше. Если, конечно, торговый центр не ответит на перемены в жизни женщины изменениями в собственном существовании.

Это возвращает нас к теме косметики. Индустрия красоты — серьезный бизнес, который, однако, как вы сами понимаете, не обходится без серьезной толики шаманства. Она основана на триумфе надежды над скупостью. Существуют сотни торговых марок, у каждой из которых есть своя ниша и свои поклонники; при этом все косметические компании по большей части заказывают свои продукты у одной и той же небольшой группы фабрик. Себестоимость тюбика помады в упаковке составляет 1 доллар или около того. Все остальное — расходы на рекламу, продвижение и изрядная доля прибыли.

Когда-то косметические продукты разделялись на две категории: те, что распространялись через точки массовой розничной торговли (аптеки, супермаркеты, дешевые магазины), и те, которые продавались только в модных косметических салонах универсальных магазинов. В качестве примера первых назовем Revlon, Cover Girl и Maybelline, вторых — Lancôme и Estée Lauder. Косметический бизнес существовал в рамках маленького систематизированного мира, пока конкуренция не распахнула для него новые волнующие каналы. Откуда ни возьмись, появились модные дорогие бренды, которые можно было купить только в фирменных магазинах — вроде Bobbi Brown, MAC или Aveda. На рынок вышла французская фирма Sephora с изысканными, типично европейскими магазинами. Мир косметических товаров внезапно стал гораздо менее упорядоченным и гораздо более интересным, по крайней мере, с точки зрения покупателей.

Возьмем для примера хотя бы один продукт — краску для волос. Для шестнадцатилетней девочки краска для волос — модный аксессуар. В подростковом возрасте моя крестная дочь меняла цвет волос каждые десять минут. Это было интересно и не составляло для нее никаких проблем. К 23 годам она примирилась с цветом, которым наградила ее бог, что не мешало ей подкрашивать волосы для каких-нибудь особых событий или просто для того, чтобы позлить свою мать. Перекрашивание волос по-прежнему было для нее чем-то вроде развлечения.

Большинство женщин начинают серьезно относиться к проблеме окрашивания волос где-то в возрасте 35 лет. Диапазон подходящих оттенков становится уже, эксперименты — более сфокусированными и целенаправленными. К 45 краска для волос переходит в разряд товаров первой необходимости. Цвет волос освежается регулярно дома или в парикмахерском салоне.

Другие косметические продукты проходят во временном континууме тот же самый путь — от игры до настоящей потребности. Для молодого потребителя — это возможность принарядиться. Это забава, спектр возможностей в которой определяется ценой и привлекательностью торговой марки. Пожилые американки, принадлежащие к среднему классу, в большинстве своем впервые приобрели косметику в аптеке. Представительницы поколения X и поколения Y начинали с магазинов Kmart, Target, Wal-Mart и супермаркетов, в которых к тому времени появились косметические продукты. Универсальные магазины традиционно ориентировались на состоятельных покупательниц среднего возраста. Разница в цене между 6-долларовой помадой из аптеки и фирменной помадой за 22 доллара из универсального магазина не может не впечатлять, хотя разница в качестве, как правило, весьма несущественна.

Декоративная косметика, подобно краске для волос, начиналась как забава, но постепенно стала важной составляющей взаимоотношений женщины с окружающим миром. Прodelывая этот путь, она переместилась из аптек в универсальные магазины и подросла в цене. Сложился целый ритуал нанесения макияжа по утрам и использования восстанавливающих продуктов по вечерам.

Еще лет десять назад между «массовкой» и «элитой» (как специалисты зовут аптеки /Kmart/Wal-Mart и Filene's/Bloomingdale's/Burdines) пролегла четко очерченная граница. Затем эта грань начала размываться. Сегодня мир косметики лишен какой бы то ни было упорядоченности. Многие женщины приобретают косметику и там, и там. В аптеке они покупают лак для ногтей Revlon, а в универсальном магазине — средства для ухода за лицом фирмы Clinique. С ростом материального благосостояния покупательницы теперь совсем не обязательно переходят от L'Oreal к Lancôme. Их не удовлетворяет то, каким образом продаются косметические продук-

ты; и больше всего их возмущает установившаяся практика, согласно которой на косметических товарах не указывают их цену. Многие женщины стесняются спросить, сколько стоит то, что они выбрали, и в итоге оставляют в универмаге намного больше, чем рассчитывали.

Французская компания Sephora открыла для покупательниц новый мир, внедрив систему «открытой продажи». По традиции процесс покупки в универсальном магазине осуществлялся исключительно при помощи посредника. Продавщица была необходимым связующим звеном между покупателем косметики и ее производителем. Возможность рассматривать и пробовать косметические продукты коренным образом изменила эти взаимоотношения. Она сделала покупательницу главным действующим лицом и превратила продавщицу в подружку, с которой можно обсудить новые тенденции в макияже.

Господству универмагов на рынке элитной косметики пришел конец, однако стенды с косметическими продуктами по-прежнему занимают лучшие места в передней части магазинов. Это в равной степени объясняется как большой популярностью подобного товара, так и его высокой прибыльностью. Изготовление помады обходится в центы, а в продаже она стоит более 10 долларов.

— Они согласны получать меньше от продажи одежды, — объясняет Кэрол, — если это позволяет им делать больше прибыли на туши для ресниц. Доллар, заработанный на туши, стоит больше, чем доллар, заработанный на платье или костюме.

Мы останавливаемся на минуту, чтобы окинуть взглядом представшее перед нами зрелище. Есть что-то феллиниевское в том, как выглядит отдел косметики в универсальном магазине. Субботним утром вы стоите там, одетые в стандартную экипировку жителя пригорода, решившего посетить торговый центр, и видите вокруг себя зал со сверкающими люстрами, населенный продавщицами с макияжем и прическами, достойными театра Ла Скала в день премьеры. Лица девушек — лишённые пор бледные маски с кроваво-красными губами и ярко подведенными глазами — делают их похожими на персонажей кабуки и выглядят почти устрашающе.

Процесс приобретения косметики публичен настолько, насколько может быть публичным процесс создания малой художественной формы. Это не массаж, но все же достаточно интимный акт, имеющий место по обоюдному согласию двух взрослых людей. Консультант наложит вам макияж и даст полезные советы, после чего вы можете попрощаться и уйти, ничего не купив. Поэтому хороший консультант старается обзавестись собственной клиентурой. Некоторые косметические линии, например, Trish McEvoy, стимулируют спрос, устраивая массовые мероприятия. В ходе этих мара-

фонов команды стилистов, среди которых бывает и сама Триш, создают новый образ добровольцам из публики. Такие шоу помогают повышать объемы продаж и увеличивают число поклонников данной фирмы.

Меня всегда приводило в восхищение то, насколько продажа косметики похожа на рыбалку. Продавщица не должна бездействовать, но ей нельзя и торопить события. Если она предложит свою помощь слишком поспешно, посетительница вполне может отвергнуть ее предложение и ретироваться. В действительности, мы выяснили, что если консультант обращается к покупательнице в первые 30 секунд, это отпугивает ее. Фокус состоит в том, чтобы дать посетительнице самостоятельно осмотреться, но не пропустить момент, когда она в первый раз поднимет голову, пусть даже всего на одно мгновение. Это будет означать, что она увидела что-то, что ее заинтересовало, и ей необходима дополнительная информация. Как рывок лески во время поклевки, это сигнал к тому, что консультанту нужно начинать «вытягивать» клиентку.

Косметики в нашем торговом центре огромное количество. Вдобавок к специализированным отделам универмагов здесь есть еще три или четыре фирменных бутика — MAC, Sephora, что-то еще. Косметикой торгуют и некоторые магазины женской одежды. Victoria's Secret обзавелась целым магазином-компаньоном, в котором продаются косметика, товары для душа и ванны и т.д. К тому же если не в самом торговом центре, то поблизости от него обязательно есть аптека.

Женщины готовы покупать косметику практически в любом месте. Там, где у женщины есть возможность посмотретья в зеркало, вы можете продать ей помаду или румяна. Одна популярная линия косметики распространяется исключительно через офисы пластических хирургов. В подавляющем большинстве случаев покупка косметики — это спонтанная покупка. Женщина подходит к прилавку, видит свое отражение в зеркале и обнаруживает, что забыла покрасить губы. Чтобы удовлетворить эту неотложную потребность, она тут же покупает губную помаду. Поводом для покупки может стать то, что у нее кончается тушь для ресниц, или то, что она потеряла любимый карандаш для бровей, но в общем и целом она приобретает то, что понадобилось ей прямо сейчас.

А вот еще одна хитрая особенность мира дорогих косметических продуктов: в нем никогда не случается распродаж. *Ни-ко-гда*. Считается, что женщины не станут покупать уцененную косметику. Косметика со скидкой — это что-то не то. Женщины с радостью купят любой другой товар по насколько только возможно сниженной цене. На днях я видел, как очередь из настоящих манхэттенских леди в самый холодный день в году дрожала возле входа в салон Manolo Blahnik, стремясь попасть на объявленную распродажу. Дамы готовы получить переохлаждение, чтобы подешевле купить себе

«шпильки», но уцененная косметика оставляет у них ощущение чего-то гадкого и мерзкого на коже лица.

Поэтому вместо распродаж производители косметики предлагают потребителю то, что называется «покупка с подарком»: потратьте сегодня столько-то, и вы получите бесплатную подарочную упаковку с тем-то и тем-то стоимостью 25 долларов. Смысл состоит в том, чтобы создать у вас впечатление, что вы сэкономили 25 долларов, но не снижать при этом цену на косметический продукт. Эта система действует уже в течение добрых 30 лет. Предполагается, что подарки должны помогать завоевывать рынок новым товарам. Однако специалисты выяснили, что из трех бесплатно полученных продуктов потребитель, вероятно, попробует только два и купит впоследствии только один. Руководители косметических компаний проклинают тот день, когда была придумана политика соблазнения подарками, превратившаяся в традицию, от которой теперь не готовы отказаться ни они сами, ни их покупатели.

- Есть еще одна вещь, о которой нельзя не упомянуть, говоря о косметике — замечаю я.
- Какая именно?
- То, как требовательно женщины относятся ко всему, что касается их лица и их ног.

Для большинства женщин две эти зоны имеют огромное значение. Две крайние точки — голова и ноги. Выбирая жакет или юбку (или даже нижнее белье), женщина до некоторой степени готова к компромиссам в том, что касается цвета, стиля или фасона. Как правило, она не требует от этих вещей абсолютного совершенства. Но когда речь заходит о декоративной косметике или обуви, ее придирчивость резко возрастает. Ни одна женщина не готова согласится на меньшее, чем идеал.

- И ведь женщины каждый раз *обязательно* заходят и в тот, и в другой отдел, так? — спрашиваю я.
- Так, — отвечает Кэрол. — Я тоже обращаю на это внимание, когда отправляюсь по магазинам с подругами или сестрой. Вне зависимости от того, куда еще мы заходим, мы обязательно заглядываем в косметику и обувь. Это само собой разумеется. Идем мы в шикарный салон или дешевый магазин — все равно. Ты словно не можешь без этого обойтись. Даже если это означает, что ты просто рассеянно бродишь там в поисках чего-нибудь любопытного.
- Не проведешь для меня небольшую экскурсию по этому отделу?
- Охотно. Итак, первое, на что можно обратить внимание — это то, что здесь практически отсутствует торговое пространство. Взгляни на этот прилавок.

Типичный прилавок с косметикой.

— Вот наглядная информация — плакат, который сообщает о возможности получить бесплатный подарок. Рядом пробники и скромного размера ценник. Вот только где же осуществлять собственно процесс продаж? Где этот небольшой участок, на котором вы с вашим клиентом можете разместить заинтересовавшие его товары, чтобы как следует их изучить? Теперь перейдем сюда. Мы видим большой демонстрационный стенд, расцвеченный всеми возможными оттенками помады, затем — еще один, несколько меньшего размера, и вот, наконец, около 15 сантиметров свободного горизонтального пространства. И — о чудо! — зеркало. Итого целых 1,5 метра разнообразных товаров без единого зеркала. Какой магазин ни возьми, к какому прилавку с косметикой ни подойди, везде и всюду одна и та же проблема с зеркалами, которые по идее здесь должны быть базовым элементом. Зеркало — это основа косметического прилавка. Как можно покупать косметику, не видя свое отражение?

В этом главная проблема отделов, торгующих косметическими продуктами. Зеркала. Их мало, они недостаточно велики, неудобно расположены и плохо освещены. Дело обстоит именно так, несмотря на то, что зеркало — это единственная вещь, которая действительно *нужна* каждой пришедшей сюда за покупками женщине. Женщина хочет знать, что она увидит в зеркале. Она покупает это отражение, а не лампы и не плакаты. Если бы отделы косметики проектировались с учетом того, что по-настоящему необходимо их посетительницам, в них было бы много зеркал, установленных на нужной высоте. Покупательница могла бы видеть свое лицо уже с расстояния 20 шагов. Одно это могло бы привлечь ее сюда. И весь этот дорогостоящий, приукрашивающий действительность свет был бы направлен на лицо клиентки, а не на фотографию Элизабет Херли.

Как бы то ни было, окинув взглядом торговый зал, вы легко поймете, чему придают наиболее важное значение здешние коммерсанты. Великолепно выполненные, огромные, роскошные плакаты — увеличенные копии рекламных фотографий из журналов *Vanity Fair* и *Vogue* — размещены на самых видных местах и выгодно подсвечены прожекторами. Кто-то очень верит в эти плакаты. Искусство же сбыта отодвинуто на второй план.

Казалось бы, наличие достаточного количества времени и денег способно решить проблему косметических образцов. Тем не менее, эта проблема до сих пор не решена. Задача состоит в том, чтобы предложить стенд, позволяющий покупательнице увидеть все предлагаемые оттенки помады или пудры, или теней, или чего-то еще и попробовать какие-то из них. Этот пластиковый прямоугольник (коим, как правило, является такой стенд)

служит фундаментом, на котором покоится все здание открытой продажи косметических товаров. Без него — без предоставления женщине возможности посмотреть, как тот или иной оттенок смотрится на ее коже, — все ваши усилия сводятся к нулю. Женщины всегда жаждут косметических новинок. Даже если они в восторге от помады, которой пользуются в данный момент, им всегда хочется поискать что-то более замечательное или просто новенькое.

Каждый из таких стендов на заре своей жизни сказочно привлекателен. Он изобилует красками и текстурами, зовет и манит. Потом он попадает в магазин, где сказка заканчивается. Покупательницы начинают пробовать образцы! Тут и происходит крушение всех иллюзий. Невозможно дотянуться до нужной баночки с блеском для губ, не попав манжетой в пару-тройку других. А попытка вытащить один карандашик приводит к тому, что все остальные оказываются на полу.

- Здесь не знают, что делать с карандашами, — замечает Кэрол. — Карандаши — это *общая* проблема. Никто еще не придумал, как продавать косметические карандаши в залах открытого доступа. Стенды с образцами помады тоже оставляют желать лучшего. Вопрос *номер один* — поддержание чистоты. Чистота здесь — самое главное, ведь губы — очень интимная зона.
- Как, по-твоему, не следует ли сделать зеркала увеличивающими? — спрашиваю я. — Ведь с возрастом человек начинает хуже видеть. А косметика действительно необходима именно людям в возрасте. Они нуждаются в ней гораздо больше, чем молодежь.
- Совершенно согласна. Но только те, кто решает, как будет выглядеть место, где мы покупаем косметику, привыкли отводить первые роли отнюдь не клиентам. Для них звездой этого небосклона является супермодель или другая знаменитость, выбранная лицом компании. В конце концов, они платят ей за это кучу денег — она просто-таки *обязана* сиять. Следующая звезда, светило на порядок меньше — консультант, который представляет вам косметический продукт. И только на самой нижней ступеньке стоит покупатель. А это в корне неверно.
- Да, и освещение тут просто *кошмарное*...

Это уже не я и не Кэрол — в разговор вступила продавщица, дама приятной наружности, которая до сих пор тихо прислушивалась к нашему разговору и решила внести в него свою лепту.

- И правда, кошмарное, — сочувственно говорит Кэрол. — Флуоресцентные лампы придают всему желтоватый оттенок. Это мешает понять, как на самом деле выглядит тот или иной цвет.

- Да, поэтому я и советую покупателям смотреться в то большое зеркало возле окна.
- Видишь? — говорит Кэрол. — Вот как поступают хорошие продавцы. Как давно вы тут работаете?
- В ноябре будет два года. А вы из головного офиса? — спрашивает нас продавщица. — Если да, то я хотела сказать, что у нас в торговом зале совсем нет товаров.
- Это заметно, — отвечает Кэрол.
- Полки совсем пустые. Мне нечего предложить клиентам. Все закончилось. А навязывать покупателям то, что им не подходит, я не хочу.
- Вот это замечательно.
- Да, ведь иначе они больше не вернутся сюда. Ко мне приходят не клиенты, ко мне приходят мои друзья.
- Как это и должно быть, — говорит Кэрол.
- Что ж, приятного вам дня. Какая жалость, что вам, как и мне, приходится проводить его в этих стенах.
- Нет, что вы, — отвечает Кэрол. — Ведь мы же ходим по магазинам. А это ужасно интересно.



# СЕКС В БОЛЬШОМ... ТОРГОВОМ ЦЕНТРЕ

Мы покидаем отдел косметики и отправляемся дальше. Проходим несколько магазинов и натываемся на витрину, которая привлекает наше внимание — в чем, собственно, и состоит функция любой витрины.

Перед нами магазин компании H&M, шведского гиганта, занимающегося производством одежды.

H&M удалось монополизировать рынок того, что я называю «одноразовыми нарядами» — одежды, которая выглядит стильно и современно и при этом стоит долларов 25 или меньше. Подростки обожают H&M. Ее витрина населена похожими на сальфид манекенами, изображающими тонких, как тростинки, женщин-девочек постпубертатного возраста. Все они одеты в наряды, которые вы вряд ли сочтете подходящими для посещения воскресной школы.

- Моя племянница просто *тащит* мою сестру в H&M каждый раз, когда они приезжают ко мне в Нью-Йорк, — говорит Кэрл. — Сестру радуют цены, но убивает дизайн.
- Тебе не кажется, что некоторые наряды напоминают рабочую одежду проститутки?
- Малолетней проститутки.
- Люди старшего возраста смотрят на то, как выглядят юные девушки, на их неприкрытые пупки и выставленные на всеобщее обозрение тазовые кости, на прозрачные обтягивающие кофточки и плотно облегающие штанишки, и все это их пугает. А девчонки понятия не имеют о том, что носят проститутки и кто это *вообще* такие. Они просто одеваются так, как, по их понятиям, должна одеваться современная молодая женщина.
- Не стоит забывать и о том, что их бабушки одеваются сегодня гораздо менее консервативно, чем когда-либо раньше. Когда граница сдвигается, она сдвигается для всех поколений.

Мы проходим несколько магазинов и тормозим у витрины, которой в любом торговом центре Америки принадлежит первенство по количеству притягиваемых взглядов.

- Именно здесь в торговом центре на самом деле начинается секс, — говорит Кэрол.
- Так вот что продает Victoria's Secret?
- Она продает сексуальную *привлекательность*. По доступной цене. Женщины приходят в этот магазин, чтобы ощутить свое женское естество. Компания Victoria's Secret превратила нижнее белье из массового товара в нечто очень личное и индивидуальное. Это особенно справедливо для покупательниц не старше 35 лет. Хотя меня лично всегда занимал вопрос о том, кто поможет ощутить свое женское естество женщине, которой *больше* 35 лет. На самом деле, это просто еще одно доказательство того, что торговый центр является отражением мира, в котором мы живем. По достижении определенного возраста женщина в глазах общества теряет способность быть сексуальной. И подобные магазины служат демонстрацией этого. Сравните витрину Н&М с витриной магазина, ориентированного на 50-летних женщин.
- Сьюзан Сарандон, должно быть, скоро стукнет 55.
- Софи Лорен давно перевалило за 60. Как ты думаешь, где она одевается?
- Самое интересное, что пока Victoria's Secret продает своим покупателям дамское белье по умеренным ценам, женщины более старшего возраста могли бы и без сомнения стали бы платить за подобный товар гораздо более серьезные суммы, — замечаю я. — Такие потребительницы обладают более высоким доходом и более утонченным вкусом. Они готовы баловать себя, тратить деньги на педикюр, массаж, эпиляцию воском, грязевые обертывания и ботокс. Они с радостью отдадут большие деньги за роскошное, высококачественное белье. Если только кто-нибудь предложит им таковое.
- В природе *есть* более дорогие бренды дамского белья, но их нужно искать либо в универсальных магазинах, либо в бутиках. Victoria's Secret предлагает особую линию продуктов для покупательниц старшего возраста, но мне кажется, что компания существенно выиграла бы, если бы открыла для этой категории отдельную сеть магазинов. Ее можно было бы назвать Victoria's Mother's Secret.
- Кроме того, они недостаточно активно работают и с теми, кому нужны большие размеры, — говорю я. — А, может, они не хотят иметь дело с пожилыми или полными женщинами, потому что боятся

- отпугнуть молодых и стройных покупательниц? Но я думаю, компании все же стоило бы поискать способ охватить и эти сегменты рынка.
- Особенно если учесть, что значительный процент женского населения Америки имеет излишний вес, — добавляет Кэрол. — И речь вовсе не идет исключительно о дамах старшего возраста. Полных много и среди подростков и женщин, которым едва исполнилось 20.
- Ну, модное и красивое белье для молодых пышечек *существует*.
- Да, я видела. Сеть магазинов, которая называется Torrid. И одежда, которую они продают, вне всяких сомнений, выглядит *сексуально*.
- Это верно. Объемистые девушки, как правило, набирают объем в нужных местах.
- И ни капли не стесняются этого. Они пухлы и соблазнительны, так почему бы этим не воспользоваться. Глубокий вырез. Узкая талия. Обтянутая попка.
- Тот случай, когда между образом, создаваемым средствами массовой информации, и реальной жизнью пролегает бездонная пропасть, — замечая я. Если судить по тому, что мы видим в модных журналах, можно решить, что женщина должна стыдиться излишнего веса. Если же принять во внимание то, насколько толще стала среднестатистическая американская девушка, складывается прямо противоположное впечатление. Но даже если бы Victoria's Secret и предлагала большие размеры, стали ли бы полные покупательницы носить такое белье?
- Вроде «тонгов»?
- Ну да.
- Полные девушки, уж поверь мне, *носят* «тонги», — говорит Кэрол. — И пусть никто не делает толстых манекенов, но «тонги» выпускаются и в размере XL, можешь убедиться в этом сам.
- Victoria's Secret и *впрямь* убедила обычных молодых американок в том, что они могут носить пикантное нижнее белье.
- Да, — отвечает Кэрол, — а ее низкие цены хороши тем, что ты носишь вещь только до тех пор, пока она тебе не надоест, а потом меняешь ее на другую. Именно в этот магазин приходит девочка, которая собралась впервые самостоятельно купить себе белье. Так она дает всему миру понять, что мама больше не выбирает ей трусики. Здесь продается самое что ни на есть подходящее белье для молодых католичек. Ничего вульгарного или чрезмерно изощренного. Ничего, что напоминало бы стиль Frederick's of Hollywood, известного магазина сексуального нижнего белья. Ничего красного, вместо этого бал правит розовый.

- Похоже, у них все хорошо продумано, — говорю я.
- Все, да не все, — откликается Кэрол. — Проблема, с которой я сталкиваюсь в *любом* магазине нижнего белья, состоит в следующем. Вот секция, где продаются бюстгалтеры. В наше время они различаются по своим характеристикам; в этом они пошли по пути косметических продуктов. Однако впервые столкнувшись с новым для вас бюстгалтером, вы не имеете никаких шансов понять, в чем состоит его особенность. Вы не найдете никакой информации, объясняющей, что он предназначен для того-то, того-то и того-то: этот сжимает бюст с боков, тот приподнимает его, а вон тот идеально подходит для платьев без бретелек. Так вот, отчасти это делается намеренно. Производители вовсе не хотят, чтобы вы обладали полной информацией. Они готовы даже слегка запутать вас, чтобы вы набрали целую охапку лифчиков и отправились с ними в примерочную, потому что знают, что чем больше вещей вы возьмете с собой, тем вероятнее, что вы купите больше одного предмета. В этом заключается их расчет, и нельзя сказать, чтобы он не оправдывался. Но в то же самое время это вызывает негативные эмоции у покупательниц.

Кэрол права: здесь нет ни условных обозначений, ни плакатов, ни обращений типа «Если вы любите бюстгалтеры такого фасона, вам, возможно, понравится и эта новая модель». Может быть, тут стоило бы даже установить специальный стенд с советами о том, как правильно составить свой бельевой гардероб, что-нибудь вроде «Вам понадобится одно это и парочка того. Обратите внимание на то, как правильно выбрать вот эти маленькие штучки».

- Женщина набирается знаний о косметике и нижнем белье совершенно бессистемно, — говорит Кэрол. — Вы видите в журнале статью о приподнимающих грудь бюстгалтерах, ваша сестра дает вам попробовать свой новый блеск для губ — так, по кусочкам, вы и собираете нужную вам информацию.
- Что-то вроде того «образования», которое получаешь в физической раздевалке.
- Да. Узнаешь, что кто-то это уже попробовал, и начинаешь задавать ему вопросы...
- Точно так же, как подростки узнают все о сексе, прочитав три номера *Costo* и поболтав с 15-летней подружкой.

Между тем, мы поднялись на второй уровень торгового центра, оставив позади скопление магазинов, воспевающих женскую молодость и сексуальность. И очутились перед входом в логово более зрелой сексуальности —

на пороге парфюмерного отдела одного из дорогих универсальных магазинов. Универмаги всегда размещают парфюмерный отдел у самого входа.

- Как, по-твоему, хорошая это идея — выделять место у входа под парфюмерию? — обращаюсь я к Кэрол.
- Плохая. Ведь дорогие духи — это товар, который люди покупают только два раза в году.
- В Рождество...
- ...и в День матери. Ну, может, еще в День Святого Валентина, хотя мужчины чувствуют себя у парфюмерного прилавка гораздо менее уверенно, чем женщины.
- А что ты думаешь вот об этом? — спрашиваю я, кивая в сторону огромного постера, висящего над прилавком. На нем изображен задумчивый, капризно надувший губы красавчик — жеребец чуть старше 20 лет с оголенным гладким торсом, рельефно исчерченном мускулами.
- На меня он не производит никакого впечатления, — отвечает Кэрол. — Покупательница скорее увидит в нем сына, чем мужчину, с которым она ложится в постель. Могу поспорить, что он на добрых 15 лет моложе, чем средняя посетительница этого отдела. Здесь нужен Харрисон Форд, а не этот двадцатилетка. Это же просто *мальчишка*. Вот они, идеи Мэдисон-авеню, воплощенные в жизнь. Креативщики из какого-то рекламного агентства придумали его, их коллеги нашли, загримировали, отсняли, не позаботившись о том, чтобы попытаться понять потребителя — человека, которому придется смотреть на это плакат. Рекламщики представляли эту картинку на страницах *Vanity Fair* или на экране телевизора и не задумывались о том, как она будет работать в магазине. Возможно, замысел коммерсантов состоял в том, чтобы привлечь более молодую аудиторию. Они решили, что это можно сделать с помощью нового мужского аромата, лицом которого будет этот красивый юноша. Они надеялись, что смогут привлечь внимание молодых женщин, которые бросятся покупать этот аромат своим приятелям, а заодно купят что-нибудь и для себя.
- И что, это не работает?
- Посмотри вокруг.

М-да. Постоянные покупатели универсальных магазинов *стареют*, а молодое поколение им на смену не приходит.

- К тому же мужчина возле витрины с косметикой или парфюмерией — это всегда печальное зрелище.
- Женским бельем? — спрашиваю я.

- Почти такое же.
- Одеждой?
- Примерно.
- Если мужчина чувствует себя некомфортно, околавываясь среди стеллажей с парфюмерными продуктами и вешалок с нижним бельем, можно ли ожидать, что он будет что-то покупать?
- Наверяд ли.
- А что если, скажем, Victoria's Secret организует на Рождество или в День Святого Валентина мини-магазинчик специально для покупателей-мужчин. Он может выглядеть почти так же, как обычный, но работать он будет по-другому, — говорю я. — Тут нужно будет решить проблему размера и назначения, и решить ее совершенно по-новому. Женщины знают свой размер, поэтому, когда они покупают себе вещи, особых трудностей с этим не возникает.
- Женщина знает размеры своего мужчины, а вот мужчины размеров женщин не знают, так?
- Мужчины не знают даже *своего собственного* размера, — отвечаю я. — Помнишь, мы видели, как в Filene's женщины покупают мужское белье? А можешь представить себе, чтобы в магазине мужской одежды устроили распродажу белья для женщин? Несколько лет назад одна из наших камер запечатлела, как парень, выбравший себе белье, неожиданно вывернулся, вытащил из-под брюк резинку трусов и попытался рассмотреть, какой размер написан на бирке. Вполне возможно, что за всю жизнь покупать себе белье ему не приходилось ни разу: сначала это делала его мать, потом — его подружка, теперь — жена.
- Представь себе женщину, которая не знает, какого размера трусики надеты на ней, — говорит Кэрол.
- Немыслимо.
- Так или иначе, ты понимаешь, как неловко может чувствовать себя мужчина, покупая женское белье. Для начала — он не знает ее размер. Хотя думаю, если он твердо хочет купить ей что-нибудь интимное, он всегда может порыться в ее комодке и изучить встречающиеся там бирки.
- Все верно, — отвечаю я, — но только это предполагает заранее обдуманное намерение. Кроме того, это пахнет половым извращением. Если его поймут, то могут подумать, что он ищет какую-нибудь кружевную штучку, чтобы напялить под свои слаксы. А что, если идея подарить белье приходит к нему в последний момент? На дворе 13 февраля, и он в панике. Он уже побывал в ювелирном магазине и не нашел ничего подходящего в доступном ему ценовом диапазоне.

- Он мечется по торговому центру, как загнанный зверь. Время уходит. Вдруг он замечает витрину с женским бельем. У него в голове вспыхивает лампочка — вот оно, то, что нужно! На деньги, которые ему пришлось бы отдать за скромное ювелирное украшение, в отделе дамского белья можно приобрести что-нибудь по-настоящему изысканное и дорогое.
- Если бы только он знал ее размеры... — вздыхает Кэрол. — Настоящая трагедия.
  - Что же ему делать?
  - Положим, он может сказать продавщице: «Она примерно с вас ростом...»
  - Или: «Ну, грудь у нее, вроде, немного больше вашей».
  - Или: «Ммм, дайте я подержусь за ваше мягкое место, может, пойму, средний у нее размер или большой».
  - Вот это, вероятно, уже выходит за рамки того, на что согласится пойти продавщица, даже если она и получает процент с продаж, — смеюсь я.
  - А может, поставить в отделе по манекену каждого размера?
  - Вокруг которых выстроится толпа мужчин, ждущих своей очереди потискать их? Нет, это тоже не вариант. Возможно, наилучшим решением тут будет подарочный сертификат.
  - А еще можно в предпраздничные дни выставлять в витрине больше таких товаров, размер которых определяется относительно легко — бюстгалтеры, а, например, халатики.
  - Что-нибудь прозрачное, — предлагаю я.
  - Или из черной кожи, — говорит Кэрол.
  - В любом случае, можно придумать, как облегчить мужчине покупку подарков для женщины. Эта задача бывает особенно актуальной в преддверии разных романтических праздников. Я думаю, что если мужчина, проходящий мимо магазина Victoria's Secret, увидит плакаты, фотографии, объявления, обращенные непосредственно к нему, он почувствует себя там желанным клиентом. Нужно что-нибудь, что скажет ему: «Сэр, мы с удовольствием предложим вам целый ряд замечательных подарков для нее». Сейчас же все в магазине так и кричит: «Пряатель, держись подальше отсюда».
  - Точно, — подтверждает она. — Посмотри, здесь почти не видно мужчин.
  - Так и есть. А те немногие, которые ненароком очутились здесь, бродят по пятам за своими женами и подружками, уткнув глаза в пол, чтобы ненароком не увидеть чего-нибудь. Да им просто стыдно! Видишь этот жалкий стульчик перед колонной, прямо у кассы? Вот

оно, место, предназначенное для мужчины, осмелившегося войти внутрь этого магазина. Шутовской трон. Самим фактом присутствия на нем мужчина объявляет: «Я — несчастный муж, с тоскою ожидающий, пока моя жена подберет себе “тонги” нужного размера». Магазинам, особенно в торговых центрах, куда, как известно, женщины чаще всего приходят вместе со своей семьей, нужно заботиться не только об удобстве покупателей, но и об удобстве их спутников. Магазины Victoria's Secret, который расположен на одной из городских улиц и куда основная масса покупательниц забегает во время обеденного перерыва, может сойти с рук пренебрежение к нуждам детей имужчин. Магазин, который находится в торговом центре, этого себе позволить не может.

- Но разве тут, в торговом центре, нет мест, где тот, кто не желает ходить по магазинам, может просто посидеть и подождать, почитать газету, поглазеть на окружающих? — вопрошает Кэрол.
- Конечно, есть. Но подумай, как это происходит в реальной жизни. Мужчина и женщина идут по торговому центру, и тут ее вдруг осеняет, что ей нужно купить нижнее белье. Какие у нее варианты? Она может попросить его пойти в магазин вместе с ней. Или может оставить его дожидаться перед входом, у витрины, полной трусиков и бюстгалтеров, что означает, что все проходящие мимо любители поглазеть на витрины будут глазеть и на него тоже; он будет просто в восторге от этого. Или ему можно побродить по другому магазину, при условии, что он сумеет найти в непосредственной близости что-то хоть сколько-нибудь интересное: видеозаписи, книги, новые компьютеры Apple или что-нибудь в таком духе. Но в большинстве торговых центров магазины теперь группируют по товарным категориям, и это значит, что женскую одежду, скорее всего, окружают другие магазины для женщин. И смотреть ему там абсолютно не на что. Пройдя вдоль по коридору и свернув за угол, он мог бы дойти до зоны отдыха. Но вполне вероятно, что он даже не знает о том, что она расположена именно там, и вдобавок, его спутница уверяла, что будет отсутствовать всего пару минут, значит, он станет задаваться вопросом, а стоит ли тащиться в такую даль лишь для того, чтобы убить 120 секунд. Если оборудовать прямо возле магазина небольшую зону ожидания, он, наверное, разместится там. Однако тогда вы рискуете, что у входа в магазин женского белья соберется шумная мужская компания, а это вряд ли порадует дам, которые придут сюда выбрать себе приподнимающий грудь бюстгалтер. Я думаю, что магазины дамского белья должны прилагать больше усилий к тому, чтобы мужчины не чувствовали себя здесь не в своей тарелке.



— Абсолютно с тобой не согласна, — отвечает мне Кэрол. — Ни одна находящаяся в здравом уме женщина не захочет идти в такой магазин в сопровождении мужа и детей. Нет никакого удовольствия в том, чтобы выбирать подобные товары на глазах у своего парня или, того хуже, восьмилетнего сына. Ты приходишь сюда, чтобы погрузиться в романтические фантазии с собой любимой в главной роли, и это не предполагает присутствие чьего-то толстого мужа или надоедливых детей, канючащих, что они хотят есть. Я считаю, что это очень правильно — не поощрять мужчин околачиваться здесь, и думаю, что это делается намеренно.

Очень здравое суждение. Оно противоречит всему, что мы знаем об искусстве продаж, и тем не менее я убежден, что в словах Кэрол что-то есть. Однажды мы работали в магазине, продающем столовую посуду, всякие настольные безделушки и тому подобные вещи. Мы заметили, что многие женщины приходят туда вместе с мужьями, которым быстро надоедает таскаться за своими половинами, в результате чего жены испытывают давление со стороны своих супругов. Тогда в ассортимент магазина добавили товары, которые могли бы заинтересовать мужчин — барные принадлежности, вроде шейкеров, стаканов под виски и т. д. В результате мужья отцепились от своих жен и стали бродить по залу самостоятельно, а общее время, проводимое парой в магазине, возросло. Возросли и объемы продаж.

Но, возможно, то, что годится для тарелок, *совершенно* не годится для дамского белья. Может, женщина хотела бы на 15 минут отдохнуть от мужа и детей, и посещение Victoria's Secret — удобный способ осуществить это желание.

Проведенное недавно исследование того, чем поведение мужчин в торговом центре отличается от поведения женщин, выявило следующий факт: мужчин, которые попадают в торговый центр, гораздо больше интересует социальный аспект его существования, чем хождение по магазинам как таковое, в то время как женщины признают, что социальная составляющая играет важную роль, но приоритетной задачей считают все же выбор товаров. Мужчины видят в торговом центре возможность развлечься, им нравится наблюдать за людьми и рассматривать товары. Мужчина может провести в книжном магазине или магазине стереоаппаратуры 15 минут и уйти, ничего не купив. Для него это будет нечто вроде познавательной прогулки. У мужчин пользуются популярностью неторговые зоны: стенки для скалолазания, ресторанные дворики — те места, в которых не приходится выбирать, примерять и покупать. Женщины, напротив, приходят в торговый центр *именно* для того, чтобы выбирать, примерять и покупать. Из представительниц прекрасного пола только девочки-подростки получают

настоящее удовольствие от того, что не связано непосредственно с процессом совершения покупок. Конечно, они обожают магазины, но еще они любят и кафешки, и залы видеоигр, и все такое прочее. Это, вероятно, объясняется тем, что торговый центр является для них единственным местом общения, помимо дома и школы. Они перерастают это ко времени поступления в колледж, и дальше приходят в торговые центры уже для того, чтобы делать покупки.

- Давай вернемся к тому, где же нам разместить духи, если мы хотим заставить мужчин покупать их, — предлагаю я.
- В Sears, около электроинструментов?
- Могу поспорить, что там их купит больше мужчин, чем в отделе косметики.
- Где еще?
- Есть смысл попробовать рядом с ювелирными изделиями. Вообще, можно собрать в одном месте все подарки, которые мужчины традиционно дарят женщинам, и посмотреть, что из этого выйдет. Вот одно из немногих преимуществ, которые остались у универмагов перед специализированными магазинами и бутиками — широкий ассортимент товаров. Это позволяет творчески варьировать их взаимное расположение.
- Таким образом в одном месте будут духи, драгоценности и белье и организовано будет все так, чтобы привлечь внимание мужчины, — говорит Кэрол.
- Да. Можно повесить там рисунок с изображением мужчины, покупающего нечто, упакованное в подарочную коробку с розовым бантом. Такой «толстый» намек придаст хотя бы некоторым мужчинам решимости войти в эту зону и присмотреться к выставленным в ней товарам. Надо поставить у входа служащую, которая поможет мужчине сделать первый шаг через порог — привлекательную женщину, которая возьмет его под руку и мягко подтолкнет внутрь. Думаю, что такой отдел охотно будут посещать и женщины.
- Этаким магазин приятных излишеств.
- Точно. Я придумал бы ему название, которое понравится мужчине. Оно будет служить для них приглашением к покупке, приглашением, которого они не чувствуют в отделах для женщин. И позаботился бы о том, чтобы о моем магазине говорили, особенно накануне таких традиционно «подарочных» дней, как Рождество или День Святого Валентина...
- Да, — размышляет Кэрол, — поскольку за духами приходят только два раза в году, парфюмерный отдел при входе создает впечатление пустого магазина.

- Здесь и вправду меньше народу, чем где бы то ни было еще, но разве это плохо?
- Конечно, плохо. Кто захочет делать покупки в магазине, в который никто не ходит? Это все равно что ужинать в пустом ресторане. Такое не внушает доверия.
- А знаешь, почему парфюмерный отдел традиционно устраивают прямо при входе в универсальный магазин? — спрашиваю я. — Потому что в те давние времена, когда еще не было машин, запах духов перебивал запах конского навоза, доносящийся с улицы.
- Очаровательно, — отзывается Кэрол.

Похоже, Кэрол пора отпускать из торгового центра, тем более что сегодня у нее выходной и немалую часть своего рабочего времени она и так проводит в подобных заведениях. Даже мне случалось мучиться от приступов профессиональной болезни — аллергии на торговые центры.

А мы с вами отправляемся дальше.

# НЕВИДНОЕ МЕСТО

Я собираюсь посетить туалет, и вы составите мне компанию.

С точки зрения застройщика, данное заведение является не чем иным, как неизбежным злом. Если вы хотите, чтобы люди посещали ваш торговый центр, а тем более ваш ресторанный дворик, вам приходится обеспечивать их туалетами. У вас просто нет выбора. Вы можете обвинить застройщиков в бесчувственности — и нельзя сказать, чтобы безосновательно, но их трудно понять. На поддержание общественных туалетов в достойном состоянии требуется немало сил и средств.

Туалет — это сплошные проблемы. В былые времена мужские туалеты торговых центров, особенно те, что расположены в универмагах, были печально знамениты как место свидания гомосексуалистов. Теперь эта тема стоит уже не столь остро. Я знаю одного застройщика, который всегда размещает офис менеджера рядом с туалетными комнатами, исходя из предположения, что в этом случае служащие будут время от времени проверять состояние данных заведений. Я, правда, не в курсе, насколько хорошо его теория работает на практике.

Можно только догадываться, сколько вопросов, касающихся страховой и юридической ответственности, связано с функционированием туалетов. Случаи грабежей, которые время от времени имеют место в торговых центрах, чаще всего происходят в туалетах, поскольку туалеты обычно находятся в уединенных уголках, вдали от оживленных главных проходов. Кстати, лучший способ отыскать туалетную комнату в незнакомом торговом центре — заглянуть в самый малопривлекательный, узкий, плохо освещенный коридор.

Видите? Как раз такая галерея отделяется от основного прохода. Мрачная, неприветливая — если бы этот торговый центр был городом, то она была бы темным переулком. Что ж, свернем в нее.

И вот она, типичная туалетная комната торгового центра: скучная плитка и сантехника нейтральных тонов. Ну, по крайней мере, здесь чисто и, кажется, в наличии бумажные полотенца.

Поразительно, как проектировщики мест массового скопления народа — торговых центров, стадионов, концертных залов и т.п. — упорно игнорируют разницу между тем, как пользуются туалетом женщины и мужчины. Встаньте в коридоре и посчитайте, сколько человек выходит из дверей женского и мужского туалета. Вы обнаружите важное обстоятельство, о котором, кажется, не подозревает ни один архитектор.

Женщины пользуются туалетами активнее, чем мужчины. Кроме того, они проводят там больше времени. По всей видимости, эти факты не относятся к разряду азбучных истин, а иначе женских туалетов было бы в два раза больше, чем мужских, или первые были бы в два раза больше последних. Однако дело обстоит вовсе не так. Проектируя туалетные комнаты, проектировщики придерживаются принципа жесткой симметрии. Именно поэтому так часто можно видеть очередь у двери женского туалета и так редко — у двери мужского.

Принимая во внимание то, как сильно благосостояние торгового центра зависит от расположения женской части населения, нетрудно понять, что количество и состояние туалетов нельзя причислить к вопросам второго плана. Как мы уже видели, торговые центры всячески стремятся продлить среднюю продолжительность посещения. Поговорите с любой женщиной, и вы быстро убедитесь, что хорошие туалеты способствуют более длительным визитам, а плохие — делают их более краткими.

Женщины не только заходят в туалеты чаще, чем мужчины, они еще и предъявляют к ним более широкие требования. Нет ничего удивительного в том, что мужчины, которые руководят торговыми центрами, не всегда заботятся о том, чтобы обеспечить максимально комфортные условия для кормления грудью. Однако это как раз одна из упомянутых мной дополнительных функций туалета, и весьма серьезная, если учитывать, что молодые мамы охотно пользуются разнообразными услугами, которые предоставляет своим посетителям торговый центр.

Я восхищаюсь торговыми центрами, универмагами, любыми торговыми учреждениями, которые уделяют должное внимание столь прозаическому месту, как туалет. Тем самым они создают себе прекрасную репутацию. В Америке так мало хороших общественных туалетов, что компании, которым принадлежат таковые, резко выделяются на фоне остальных. У прохожего, который захочет отыскать приличный общественный туалет в Нью-Йорке, очень ограниченный выбор: туалеты в гостиничных вестибюлях, да еще, почему-то, в любом магазине Barnes & Noble. Даже в мужских туалетах Barnes & Noble есть столики для переодевания детей, что свидетельствует о бесспорном знании привычек потребителя: многие городские папаши, отправляясь побродить в ближайший книжный магазин, берут с собой своих малышей. Своеобразие туалетных комнат, спроектированных

знаменитым дизайнером Филиппом Старком для гостиниц Delano и Paramount, превратило их в одну из туристических достопримечательностей города. Тем не менее, большинство общественных учреждений — в том числе и торговые центры — продолжают относиться к этому абсолютно и естественно необходимому месту как к чему-то постыдному.

В торговом центре вы, по крайней мере, можете рассчитывать на наличие хоть какого-то туалета. Магазины, и даже рестораны быстрого питания, склонны вообще избавляться от этого заведения, что кажется мне вопиющим пренебрежением к человеческой природе и достоинству потребителя. Однако это экономит им массу денег и нервов. На днях я слышал, как в нью-йоркском кафе Starbucks посетительница поинтересовалась у служащего, как пройти в туалет. Она говорила с французским акцентом и, по видимому, питала необоснованные иллюзии относительно того, что место, где продают напитки, не может игнорировать необходимость удовлетворения противоположной, но столь же естественной потребности. Бариста ответил: «У нас его нет», а потом услужливо добавил: «Зайдите в закусочную на углу, там туалеты есть».

Быть может, это только мы, американцы, так неадекватно относимся к мытью и переодеванию, посещению туалета? В японских магазинах и торговых центрах вне туалетных комнат можно увидеть отдельно стоящие умывальники, что позволяет покупателям, которым нужно всего лишь помыть руки, не толкаться в туалетах. Это, кроме всего прочего, еще и публичная декларация того, что гигиена относится к вопросам первостепенной важности. Мудрое решение, которое, впрочем, кажется естественным в условиях культуры, придающей столь огромное значение чистоте человеческого тела. (В некоторых общественных туалетах в Японии имеются даже биде.)

Что всегда поражает меня, когда я захожу в обсуждаемое нами заведение, так это то, что торговый центр, этот храм обольщения и потребления, не придумал ни одного мало-мальски интересного способа использовать в данных целях и туалет. Имеется обширная аудитория, которой на протяжении как минимум 60 секунд нечем особо занять ни глаза, ни уши, а торговые центры не делают ничего, чтобы заполнить эти свободные секунды.

Что тут предложил бы более инициативный ум? Первое, что приходит в голову — продавать рекламные площади. Над писсуарами, на дверцах с внутренней стороны туалетных кабинок, еще, может быть, над умывальниками. Это наиболее очевидный ход.

Туалеты можно передать под контроль одного или нескольких магазинов торгового центра, специализирующихся на продаже товаров определенного типа — мыла, лосьонов, дезодорантов, средств для ухода за волосами.

Обычный туалет в обычном торговом центре станет намного привлекательнее, если Aveda или Body Shop разместят на умывальниках образцы своей душистой продукции. Здесь будет к месту и косметика — ведь женщины обожают пробовать новые духи или помаду. Посетительница сможет попробовать новое мыло или увлажняющий крем, а если она захочет купить его, то здесь же найдет информацию о том, где это можно сделать. Посетитель-мужчина попробует новый гель для волос или одеколон и тоже отправится за покупкой. Можно установить в туалете экраны и показывать ролики с модной одеждой или рекламой вышедших на DVD новинок, которые продаются в музыкальном магазине. При использовании приличной аудиосистемы акустика в туалете должна быть потрясающей.

Не так давно я вместе с руководством маркетингового отдела осматривал новый образцовый магазин компании Lowe's, специализирующейся на декорировании и обустройстве помещений. В какой-то момент я попросил показать мне женский туалет, что привело моих спутников (все были мужчинами) в некоторое замешательство. Мы отыскали даму, которая по нашей просьбе заглянула в туалет первой, и, убедившись, что горизонт свободен, вошли внутрь. Первым потрясением стали результаты блиц-опроса, показавшие, что, хотя окружавшие меня мужчины много лет занимали высокие посты в компании, благополучие которой зависело от удовлетворенности клиентов-женщин, ни один из них ни разу не бывал в женском туалете. Второе открытие состояло в том, что, несмотря на чистоту и отсутствие неприятного запаха, это, тем не менее, была самая обычная скучная туалетная комната — что, как я указал, противоестественно для магазина, который изо всех сил старается убедить людей обзавестись роскошными современными ванными и туалетами.

— Неужели никто не думал о том, чтобы использовать это место в качестве демонстрационного зала для тех вещей, которые продаются в вашем торговом зале, всего в 10 метрах отсюда? — спросил я. — Почему бы не отдать каждый туалет какому-нибудь одному производителю? American Standard, например, установила бы свои лучшие умывальники и унитазы сюда, а, скажем, Kohler переоборудовал бы туалет для мужчин.

Я предложил людям из маркетингового отдела Procter & Gamble взять под свою опеку туалеты в крупнейших аэропортах: нанять служителя со шваброй и ведром, который будет поддерживать в них чистоту, и разместить там образцы своих новейших продуктов. Они могли бы положить в каждую кабинку по рулону самой дешевой туалетной бумаги и самой последней, шикарной новинки от Charmin — сравнительное испытание, не менее захватывающее, чем «Вызов Pepsi». И это не такое уж абсурдное предложение. Если чудодейственным средством маркетинга XXI века является творчески измышленная приманка, то туалет в аэропорту как раз

обеспечивает для нее нужную демографическую обстановку, достаточно напряженную атмосферу, способную до предела обострить восприимчивость человека, и гарантию того, что любое полученное впечатление будет вынесено за пределы этих стен.

Тот факт, что ни один известный мне туалет не может похвастаться подобным подходом — а я взял себе за правило посещать туалетные комнаты во всех торговых центрах, в которых мне приходится бывать, — это не что иное, как еще один пример несоответствия между мышлением застройщика и основной функцией принадлежащего ему здания, которое является гигантским торговым механизмом. Предпринимательский подход даже туалеты может превратить в центры получения прибыли.



# ЗАДНИЕ КАРМАНЫ И ПРОБЛЕМЫ СТАТУСА

---

Нам с вами предстоит новый поход по магазинам. И задача у нас, на первый взгляд, довольно простая — мы должны подобрать джинсы для Мишель. Но, как всегда бывает в торговом центре, простота эта кажущаяся.

Мы встречаемся с Мишель около магазина Ralph Lauren, который ничем не хуже других ориентиров. Мишель 20 лет, живет она на Стейтон-Айленде. Ее отец — ирландец, а мать — палестинка, и им она обязана чудесным оливковым цветом кожи и зрелым не по годам умом. У нее очень строгий вкус и никакого вызывающего пирсинга или татуировок на видном месте. Брови ее аккуратно выщипаны, а макияж никогда не грешит излишней яркостью.

Стейтон-Айленд — это островной район Нью-Йорка, связанный с остальным миром одним паромом и тремя мостами. В нем есть небольшая «подземка», скромная зеленая зона и музей тибетского искусства, больше известный среди туристов, чем среди местных жителей. Стейтон-айлендские свадьбы знамениты пастельным цветом смокингов и платьев, в которых щеголяют шаферы и подружки невест. Здесь немало закопченных промышленных районов, но та часть, которая обращена к нью-йоркской гавани, может похвастаться самыми чудесными видами на восточном побережье. Проезд по мосту Веррадзано-Нэрроуз, соединяющему Стейтон-Айленд с Бруклином, стоит 9 долларов, что делает вылазки на «материк» достаточно дорогостоящим мероприятием. На Стейтон-Айленде селятся гангстеры и работающие иммигранты, созревшие для перехода от городского образа жизни к пригородному. Испокон века за пределы острова его жители выезжали только для того, чтобы попасть на работу или стадион Yankee Stadium, а теперь, когда здесь появился свой собственный бейсбольный клуб, у них стало еще меньше поводов для путешествий.

Мишель поднимается до рассвета, чтобы вовремя успеть на работу в Манхэттен, путь до которого занимает у нее полтора часа. Два раза в ме-

сяц она «отрывается» в манхэттенских ночных клубах. Эти вылазки и ее работа дали ей возможность познакомиться с миром за пределами Стейтон-Айленда. Выходец из рабочей семьи, занятый в сфере обслуживания, она стремится к тому, чтобы дорасти до категории «белых воротничков». Ее аппетиты столь же ненасытны, сколь ограничены финансовые возможности. Она живет с родителями и большую часть своего заработка тратит на выплату кредита за машину. Мишель уже далеко не подросток. Она знает имена нескольких английских диджеев, хихикает над статьями *Cosmo* и с 25 шагов отличит (или думает, что отличит) настоящую сумочку *Hermès* от подделки. Она знакома с принципами классической красоты и изо всех сил старается преподнести себя в выгодном свете.

Для Мишель наш торговый центр — заповедное место. Добираясь до него, она проезжает как минимум мимо трех других торговых комплексов, и тем не менее два или три раза в год она отправляется именно сюда.

И вот она здесь, точно вовремя.

— Мишель, как далеко этот торговый центр от твоего дома?

— Нуу... где-то минут 25 езды, если машин немного.

— В общем-то, не так далеко. Но ведь ты бываешь здесь не очень часто?

— Нет, тут есть два других торговых центра, в которые мы обычно и ходим.

— Мы — это...

— Я и мои подружки.

Сегодня подружек с ней нет.

— А почему ты все-таки приезжаешь *сюда*? — спрашиваю я.

— Тут есть несколько хороших магазинов, которых нет в других торговых центрах, — Diesel, Armani Exchange. Мы выбираемся сюда, когда точно знаем, что нам нужно. Мы не ходим сюда просто побродить и поглазеть.

— Это отчего же? Почему бы вам тут просто не побродить?

— Потому что цены в этом торговом центре выше, чем в других. И ехать до него дальше, чем до них.

— Понятно. Когда вы бываете здесь с подругами, каждая приезжает на своей машине?

— Нет, все вместе.

Мы проходим мимо универсального магазина, где вывешен знак, призванный уведомлять о наличии в продаже серебряных изделий Georg Jensen.

— Что ты думаешь об этом знаке? — спрашиваю я.

— Понятия не имею, что он означает.

— Тебе знакомо имя Georg Jensen?

- Хотела бы я, чтобы это было так, потому что сейчас я даже чувствую себя невеждой из-за того, что мне этот знак ничего не говорит.
- Это скандинавская компания, которая выпускает вещи из серебра. Торговая марка, вроде Ralph Lauren.
- Кстати, — говорит она, — пока я ждала вас, заглянула в магазин Ralph Lauren.
- Присматривала джинсы?
- Нет, играла в невидимку.
- Это как?
- На меня там никто не обращал внимания, даже продавцы.
- И ты ушла.
- Конечно.
- Ты чувствуешь себя здесь слегка не в своей тарелке?
- Вроде того.
- Можешь объяснить?
- Я приезжаю сюда и... не знаю... ну, вот, если я захожу в Saks, я чувствую, что все думают, что я невыгодный покупатель, и поэтому не утруждают себя тем, чтобы спросить, как у меня дела, нашла ли я нужный размер, и все в таком духе. Мне даже кажется, что то же самое обо мне думают и остальные посетители. Они тут все такие гордые, вот и персонал тоже ведет себя надменно. А может, они просто хотят казаться важными.

Мы заходим в магазин, где продается модная одежда для девушек.

- Ты здесь когда-нибудь бывала?
- Да.
- Покупала что-нибудь?
- Нет.

К нам подходит стройная, привлекательная продавщица.

- Привет, как дела?
- В порядке, — отвечает Мишель.
- Отлично, — отвечаю я.

Едва начав разглядывать джинсы, Мишель поворачивается к продавщице с вопросом:

- А у вас есть с карманами сзади?
- Нет, таких нет.
- Вообще?
- Вообще.

Мишель поворачивает к выходу.

- Что это за история с карманами?
- Я ношу только джинсы, у которых есть задние карманы.
- Только?
- Да.
- Почему?
- Потому что те, у которых нет карманов, плохо на мне сидят.
- Тебе нравятся карманы?
- Мне нравится то, как они смотрятся.
- Ты в них что-нибудь когда-нибудь кладешь?
- Дело не в том, кладу ли я в них что-нибудь.
- То есть ты в них *ничего не* кладешь?
- Ну, может, если я пойду куда-нибудь без жакета и не возьму с собой сумочку, то положу в задний карман права и какую-нибудь мелочь...
- Но не кошелек?
- Нет!
- Мобильник?
- Очень смешно.
- И в чем же тогда смысл задних карманов?
- У джинсов с задними карманами другой покрой. И обычно джинсы без карманов бывают «стрейч», а мне не нравится, как джинсы-стрейч на мне сидят.
- У меня складывается впечатление, что это как-то связано с тем, как они выглядят сзади. Я прав?
- Да, — терпеливо соглашается она. — Когда ты совсем худая, то карманы не имеют значения, но у меня там сзади кое-что есть. Поэтому для меня это важно.

Кто мог знать, что все закончится этим? Почему-то, когда речь идет о выборе одежды для женщин, дело всегда сводится к тому, как выглядит в ней данная часть их тела. Неудивительно поэтому такое головокружительное разнообразие мира джинсов — ведь они (хорошо это или плохо) выставляют напоказ как раз эту часть своего «носителя», будь он женщина или мужчина. Джинсы также являются универсальной формой посетителя торгового центра, вне зависимости от его возраста. Я упоминал о том, что мы приходим в торговые центры потому, что нам нравится наблюдать за окружающими; держу пари, что мягкое место является самым популярным объектом рассматривания после лица. Большая часть разглядываемых ягодиц принадлежит женщинам. Прекрасный пол обращает на эту часть тела не меньшее внимание, чем сильный — хотя и по другим причинам.

- Часто ли вы продаете джинсы покупательницам старше 30 лет? — спрашиваю я продавщицу.

- Каждый день.
- Старше 40?
- Сегодня утром у меня купила джинсы женщина примерно 75 лет.
- Для своей внучки.
- Нет, для себя.
- И как она в них смотрелась?
- Они выглядели хорошо.

Мы отправляемся в дорогой итальянский магазин, который торгует повседневной одеждой и носит странное имя Diesel. Здесь море джинсов, которые в самом непонятном порядке размещены на самых видных местах — у входа и в центре магазина. Невозможно разобраться даже, где джинсы женские, а где — мужские. Ошеломляет и несметное число моделей — разная посадка, окраска, силуэт и прочее, прочее, прочее.

- Как ты думаешь, это джинсы женские или мужские?
- Думаю, что мужские.

Рядом с нами останавливается продавщица, которая прислушивается к нашему разговору.

- Почему ты так решила? — спрашиваю я.
- Вот эти немного смахивают на женские. А эти определенно выглядят мужскими.
- Вероятно, ты права. А ты замечала, что для современных магазинов одежды типична вот такая путаница?
- С этим постоянно сталкиваешься. Больше всего в Гар, но и в других местах, где вместе продается женская и мужская одежда, тоже. Даже покупая кроссовки — пока не начинаешь выбирать те, у которых есть розовая отделка.

Для магазинов это настоящая проблема — как дать покупателю понять, для какого пола предназначена конкретная единица одежды или обуви. Казалось бы, что может быть проще, чем определить, находится перед вами мужское или женское одеяние. Готов поспорить, что в 50-е годы никто и представить себе не мог мира, в котором одежду для взрослых людей обоего пола будут продавать бок о бок и в котором будет трудно различать ее. Здесь придутся кстати графические средства, в частности, большие фотографии. Банальное, но достаточно надежное решение.

- Могу я вам чем-нибудь помочь? — спрашивает, наконец, продавщица.
- Можете, — отвечаю я. — Где у вас здесь что?
- Ну... ммм... вверху, с этой стороны — это для мужчин, а внизу, с этой — для женщин.

- А вы понимаете, что сознательно запутываете своих клиентов? — я намекаю на факт, который открыто признают высшие руководители Diesel: фирма специально выкладывает товар таким образом, чтобы сбить покупателя с толку. Она исходит из того, что клиент, который обращается за помощью к продавцу, совершит покупку с большей вероятностью, чем тот, который выбирает товар самостоятельно. Кстати, данная истина в торговом мире общеизвестна, поэтому вполне возможно, что это весьма разумное решение. Умные торговцы постоянно ищут способы вовлечь покупателя в общение с работниками магазина. Самое простое и ему понятное средство известно под названием «приветствие по истечении шести секунд» (при более размеренном ритме жизни «приветствие по истечении десяти секунд»). Оно состоит в том, что служащий в обязательном порядке должен обратиться к покупателю по прошествии шести (или десяти) секунд после того, как тот вошел в магазин. Вопрос состоит в том, что последует за этим дружеским «Здравствуйте-как-поживаете». В досадно большом числе магазинов — ничего. Об этом никто не позаботился подумать.
- Но ведь это же раздражает, — говорит Мишель. — Что, если вы хотите купить джинсы, но все продавцы заняты другими покупателями? А вы собирались просто выбрать штаны и отправиться дальше?
- Понимаешь, в компании считают, что большинство клиентов не решится купить джинсы стоимостью 150 долларов без посторонней помощи. Поэтому они делают так, что выбрать что-либо без участия продавца практически невозможно, — отвечаю я. — Все получается путано...
- Ну, — вмешивается продавщица, — не то чтобы путано, а...
- Нет, я сам читал интервью с высшими руководителями Diesel, — перебиваю я ее. — Они утверждают, что путано.
- Ну ладно, пожалуй, так и есть. Но только когда вы приходите сюда в первый раз.

Это только усугубляет ощущение, что вы должны стать «человеком Diesel», пройти по ступенькам от полного невежества к относительной осведомленности, к членству в клубе, что наделяет торговую марку почти культовым статусом. И это, возможно, совсем неплохо.

- Хорошо, вы могли бы помочь нам подобрать что-нибудь?
- Конечно, — отвечает продавщица, поворачиваясь к Мишель. — Посмотрите сюда и скажите мне, что вам нравится, и я найду для вас такую модель на полках, — говорит она, указывая на встроенные

- стеллажи, которые возвышаются от пола до потолка. — Вы знаете, что вам нужно: завышенная талия, заниженная талия?
- Не слишком заниженная. Но и не слишком завышенная.
- Значит, обычная. Вам нравятся расклешенные джинсы? На вас сейчас такие.
- Да. А какой есть цвет?
- Эта модель есть в темно-коричневом, медно-красном, с зелеными разводами, с темными разводами, как вот здесь...
- А у них есть задние карманы?
- Эээ... нет. Вам нравится такой цвет?
- Нет, без задних карманов — не нравится.

Мы отправляемся в следующий магазин.

- Мишель, давай сразу спросим про задние карманы, ладно?

Она роется на первой же полке с джинсами, которая попадаетеся нам на глаза.

- Карманы!

Теперь можно чуть-чуть расслабиться. Уже немного теплее.

- Здравствуйте, могу я вам помочь?
- У вас есть такие моего размера? — спрашивает Мишель. Продавщица ведет нас к стойке с джинсами, у каждой пары которых есть карманы сзади. Но теперь нам нужно решить другую проблему.
- Мишель, — говорю я, — с потертостями или нет?
- С чем?
- С потертостями. Такими полосками, из-за которых джинсы кажутся поношенными.
- Ага. Пусть будут с потертостями.
- Да?
- А что в этом такого?
- Да ничего, мне просто любопытно, почему «да».
- Это круто. Они похожи на подержанные. Вроде новых старых джинсов.
- Верно. Но потертости интересны тем, к чему они приковывают наш взор. Мы привыкли думать, что в джинсах самое важное — задняя часть, то, как они сидят сзади. Это по-прежнему не теряет актуальности, но только теперь мы начинаем смотреть еще и сюда, на эту сторону. Потертости заставляют нас замечать и то, что расположено спереди.
- Похоже, это и правда так!

- Если бы ты была парнем, ты уютно чувствовала бы себя в таких джинсах?
- Знаете, — говорит Мишель, — до того как вы об этом упомянули, я никогда не задумывалась об этом.
- А если ты видишь парня, на котором надеты джинсы с потертостями, твой взгляд сразу устремляется туда?
- Пожалуй, надо обратить на это внимание.
- О чем это он говорит? — спрашивает ее продавщица.
- Да так, ни о чем, — отвечает Мишель.
- Меня зовут Мелисса, — говорит продавщица, обращаясь к Мишель. — Если вам понадобится еще какая-то помощь, не стесняйтесь обращаться ко мне.

Мишель оборачивается и машет мне: «Спасибо, дальше я справлюсь сама».



# РАЗВЛЕЧЕНИЯ

Я устал.

К счастью, наш торговый центр может предложить посетителю немало не связанных с совершением покупок занятий. Должно быть, множеству людей шатание по магазинам и впрямь кажется скучным, иначе отчего бы неторговая часть торговых центров — которую иногда оптимистично называют развлекательной — неуклонно расширяется за счет сокращения части торговой. Было время, когда достаточным считалось иметь небольшой сырой зальчик с игровыми автоматами. Сегодня торговые центры в значительной степени взвалили на себя нелегкую ношу увеселения пригородной Америки.

По правде говоря, именно неторговая часть придает торговому центру неповторимый характер, поскольку набор магазинов во всех комплексах примерно один и тот же. Итак, что же нам предлагают сегодня?

Стенка для скалолазания.

Ледовый каток. (По непонятной причине почти все торговые центры в Техасе одно время считали своим долгом обзавестись ледовым катком. Охватило ли тогда техасцев поголовное увлечение коньками или это просто широкая техасская душа требовала льда в штате, где температура воздуха нередко достигает 40 градусов?)

Конечно, ресторанный дворик. Плюс множество разбросанных в разных местах киосков и ларьков, где можно купить что-нибудь съестное. Вся еда, кстати, предназначена для немедленного потребления: в отличие от торговых центров в других странах, наши редко балуют потребителя большим выбором готовых блюд, которые можно разогреть и съесть дома. В наших торговых центрах нечасто увидишь и продуктовые магазины. Еда, продаваемая в торговом центре, неизменно бедна клетчаткой, богата жирами и углеводами, быстра в приготовлении и вкусна. Она зовет и соблазняет вас со всех сторон, куда ни погляди.

Кинозалы. Однако пойти в кино логично, скорее, в конце долгого «магазинного» дня, а отнюдь не в разгар его. (Хотя от одной мысли о том, что рядом сейчас идет фильм с Джеки Чаном, я уже не нахожу себе места.)

И место, до которого мы еще не дошли — самый верхний этаж нашего торгового центра. По имеющимся данным, все его огромное пространство

есть не что иное, как развлекательная зона для молодежи и тех, кто молод душой (читай: мужчин среднего возраста, которые в других частях торгового центра мечутся, словно подростки).

Тот факт, что торговые центры продолжают расширять площади, отдаваемые под неторговые цели, свидетельствует об экономической целесообразности подобного решения. Все дело в том, что наличие разнообразных увеселений увеличивает время, которое посетители проводят в торговом центре. И важную роль здесь играют два момента. Во-первых, развлекательная зона делает торговый центр больше чем просто местом, где можно делать покупки. Это существенное обстоятельство. Если вы сумели привлечь людей в магазины, стоит подумать, нет ли у них еще каких-то потребностей, которые вы могли бы удовлетворить. Если они приезжают сюда за покупками — это хорошо; еще лучше, если они приезжают пройтись по магазинам и перекусить; а еще лучше, если они получают возможность сделать покупки, поесть, поиграть, пообщаться и так далее, и тому подобное. Этот принцип не ограничивает свое действие только торговым центром, а сохраняет актуальность для любого торгового учреждения. Если вы приходите в круглосуточный магазин за молоком, разве не кстати будет получить возможность еще и разогреть там буррито, лепешку из мяса, сыра и бобов?

Доказано, что чем больше времени человек проводит в торговом центре, тем больше магазинов он посещает и тем больше покупает товаров. В этой формуле присутствует неоспоримая логика. С ней согласится любой владелец торгового центра. Разным может быть только способ реализации этой идеи на практике. Кое-кого привлекает мысль об огромном, шумном, сверкающем развлекательном комплексе. Это довольно дорогостоящее, но вместе с тем нетрудное в исполнении удовольствие: вы просто устанавливаете его и зажигаете огни.

Кроме того, развлечения продлевают время визита, потому что позволяют решить центральную проблему группового похода по магазинам: что делать с теми, кто не желает бродить между прилавками. Если взрослому приходится таскать с собой по торговому центру двух угрюмых подростков, будьте уверены, что его пребывание там закончится очень быстро. Если же вам удастся направить их энергию в мирное русло, вы сможете заниматься изучением товаров столько, сколько вам вздумается. Уже сама перспектива приятного времяпрепровождения заставит детей вести себя тихо. (Правда, когда вы решите, что готовы идти домой, вам, возможно, придется приложить усилия, чтобы вытащить их из торгового центра.) Так торговый центр выполняет функции пригородной няньки. Пока дети маленькие, их можно заставить идти туда, куда вам нужно, но как только они начинают что-то соображать, появляются проблемы. Взять детей в торговый

центр безопаснее, чем оставить дома, а дать им несколько долларов и отправить играть в видеоигры, смотреть кино или подкрепляться в ресторанном дворике — разумнее, чем держать их при себе.

Однако жесткой связи между этими забавами и ростом потраченных покупателями сумм не существует. В наши дни люди могут приходить в торговый центр, вовсе не думая о покупках. Недавнее изыскание показало, что чуть больше половины времени, которое люди проводят в торговом центре, они тратят на то, что не имеет к покупкам никакого отношения: еду, кино, игры, общение, ничегонеделание и тому подобные вещи. Те посетители, которые утверждали, что пришли в торговый центр прежде всего затем, чтобы «приятно провести время», тратили там меньше денег, чем те, которые сказали, что пришли посетить универмаг — *делать покупки*. Также выяснилось, что общая воспринимаемая развлекательная ценность торгового центра никак не связана с количеством времени, которое его посетители проводят в магазинах, или с количеством приобретаемых ими товаров. Таким образом, жители пригорода могут очень любить свой торговый центр и при этом тратить в его магазинах не так уж много времени или денег. Эта опасность вполне реальна.

Порой торговые центры делают ошибку, помещая развлекательную зону в каком-нибудь отдаленном уголке. В том, чтобы держать фанатов видеоигр подальше от заядлых покупателей, есть определенный смысл. Но при этом нетрудно попасть в эту зону, не проходя мимо множества витрин. Возможно, арендодателю стоит нарушить удобную схему движения и сделать так, чтобы желающим добраться до развлечений приходилось следовать через весь торговый центр. Может быть, целесообразнее разместить любимые подростками магазины — музыкальные, молодежной одежды, Spencer gifts — либо прямо на верхнем, развлекательном, уровне, либо у подножия эскалатора, ведущего туда.

Мне кажется, что больше всего торговые центры любят девочки-подростки. Вот что, согласно исследованиям, они хотели бы видеть в них: Интернет-кафе, где можно потусоваться (эти райские уголки для бездельников, населенные преимущественно безработными кудесниками электронной коммерции, которых во множестве можно встретить в больших городах), кинотеатры, большая площадка, где можно посидеть и поболтать, места, которые будут привлекать мальчиков, аттракционы вроде чертова колеса, а также боулинг, бейсбольные мини-площадки, мини-гольф, теннис. Немаленький список.

Одну девочку попросили описать, что, по ее мнению, должно быть в идеальном торговом центре.

— Может, вы были в Нью-Йорке и видели Вашингтон-сквер, — начала она, — там есть такой парк, и стоят столики, в которые как бы вделаны шахматные доски...

Наши дети мечтают о городах — они хотят быть частью того действия, которое происходит везде, где собирается много людей. К несчастью, все, что мы им можем предложить — это всего лишь торговый центр. Который поэтому должен попытаться дать им хотя бы что-то из того, что делает общение подростков возможным и приятным.

Развлечением могут служить даже сами магазины. В частности, такая почти исчезнувшая из торговых центров категория, как зоомагазин. Продажа живности в торговых центрах кажется трудоемким и в какой-то мере сомнительным занятием. Но если в торговом центре есть зоомагазин, вокруг его витрин и заполняющих его клеток всегда толпится множество детей. Это словно зоопарк с маленькими домашними животными — котятами, щенятами, крольчатами, изредка поросятами, — копошащимися в своих слишком тесных клетках. Одно из тех мест, которых так боятся родители. Но зато пять-десять минут в таком магазине способны вернуть хорошее настроение раскапризничавшемуся семилетке, что позволит родителям заглянуть еще в пару мест. Телеканалы Animal Planet и Discovery Channel позволяют нам наблюдать за жизнью животных, но они не могут донести до нас их запах или дать их потрогать. Даже зоопарки начинают осознавать, что посетителей очень привлекает возможность пообщаться с самыми простыми домашними животными, наподобие коз, овец или пони.

Мы добрались до верхнего уровня торгового центра. Здесь полно народа, а воздух наэлектризован эмоциями подростков, переходящих от одной видеоигры к другой. Легко заметить, что в руках игроков практически нет пакетов — эти люди явно не относятся к разряду активных покупателей. Они пришли сюда не за покупками. Музыка в стиле техно гремит не умолкая. В стороне виднеется ресторанный дворик, рядом с которым возвышается колесо обозрения. Неплохая идея, учитывая тот факт, что в большинстве торговых центров посетителям ресторанных двориков совершенно нечем занять свой взгляд. Интересно также, что единственное в ресторанном дворике окно расположено как раз над чертовым колесом, а это обеспечивает катающимся прекрасный вид на окружающие торговый центр просторы. Это явно лучше, чем знаменитое новое колесо в магазине Toys R Us на Таймс-сквер, с которого удобно разглядывать лишь потолок.

Есть здесь нечто, похожее на уголок NASCAR: масса видеоигр с гонками и продажа гоночных атрибутов. Излишне говорить, что народа там — не протолкнуться. За ним — ледовый каток, и поодаль не совсем обычный ресторан, гибрид места для еды и игротеки. В нем установлен настоящий старомодный шаффлборд<sup>1</sup>, с древесными опилками, висячей лампой и всем что нужно.

<sup>1</sup> Игра с передвижением деревянных кружочков по размеченной доске.

И, наконец, позади ресторана — самый, пожалуй, развлекательный сектор развлекательной зоны: грохочущий, пульсирующий, свистящий, звенящий зал, полный всевозможных видеоигр, среди которых есть и такая, где нужно лупить по барабанам под караоке. В некоторых играх можно выиграть призы; под стулом одной девочки-подростка свернулась змея из заработанных билетиков, и их, наверное, не меньше нескольких сотен. Человеку старше 25 лет такой зал кажется просто адом, следовательно, для среднестатистического подростка лучшего места на свете нет.

Чуть дальше по коридору есть обширное пространство, в разное время используемое для разных целей. Сейчас его оккупировали два маленьких мальчика, которые кидают друг другу летающую тарелку. Каким бы кричащим и безумным не выглядел весь этот уровень, его существование, безусловно, оправдано. Застройщик взял целый этаж и превратил его в зону, куда не захочет идти подавляющее большинство взрослых людей. А если кто-то из них все же попадает туда, то, уж поверьте мне, он не задерживается там надолго. Однако эта зона развивает концепцию торгового центра как многофункционального образования, которое в этом отношении напоминает город. Торговый центр превращается из места для покупателей в место, где может приятно провести время целая семья. Родители могут пройтись по магазинам и поесть внизу, дети — поесть, поиграть, покататься на чертовом колесе и повеселиться наверху. То, что этот уровень расположен на последнем этаже, тоже очень логично. Родители могут вздохнуть свободнее, зная, что их чада находятся там, высоко, вдалеке от внешнего мира.

# СВОБОДНЫЕ РУКИ

У меня заняты руки.

Наверное, вы помните, что на самом деле я ничего не покупал, и поэтому сейчас мои руки настолько же пусты, насколько они были, когда я входил сюда. Но если бы я был обычным посетителем торгового центра, вполне возможно, что к этому моменту я бы уже *что-нибудь* приобрел.

В зависимости от того, какая стоит погода и как далеко от входа я припарковался, у меня в руках также могла бы быть моя верхняя одежда. Если бы я взял с собой детей, мне, вероятно, пришлось бы нести и их одежду.

Мы в EnviroSell хорошо знаем, что руки покупателя — это объект особого внимания. Поглаживаете ли вы кашемировый свитер, прикидываете ли вес портативного CD-плеера или просто открываете дверь — в любом из этих процессов обязательно задействованы ваши руки.

Некоторые магазины учитывают этот факт и снабжают посетителей корзинами или тележками для отбора товаров, способными в какой-то степени облегчить вашу жизнь, особенно если вы приходите в магазин с серьезными намерениями. Мы провели немало исследований, которые тем или иным образом подтверждают это заявление. Магазины, в которых есть такие корзины, продают больше товаров, чем те, в которых корзин нет. Кроме того, увеличив размеры этих корзин, они нередко обнаруживают, что люди начинают покупать больше товаров.

Многие городские магазины в качестве меры безопасности просят посетителей оставлять сумки и портфели при входе, под присмотром специально нанятого служащего. Это, как и задумано, снижает уровень магазинных краж, но обеспечивает еще и непредусмотренный положительный эффект — освобождает руки покупателей, позволяя им набирать больше товаров на пути к кассе.

Если освобождение рук посетителя дает такой эффект в отдельном магазине, можно представить, какое значение оно имеет для торгового центра, где средний покупатель за одно посещение может посетить добрую дюжину разных торговых точек.

Что делают торговые центры, чтобы использовать данное обстоятельство? В большинстве своем ничего. Я, как и в предыдущих случаях, приписываю этот факт нестыковке между психологией застройщика, сконцентрированного на работе с недвижимостью, и особенностями поведения покупателя. В торговом центре пространство — это деньги, а поэтому управляющие стремятся максимально уменьшить количество площадей, выделенных под не приносящие прибыли цели. Следует признать, что в некоторых торговых центрах существовали автоматические камеры хранения, подобные тем, какие мы привыкли видеть на автобусных станциях и железнодорожных вокзалах. После 11 сентября 2001 г. из соображений безопасности эти хранилища в основном были ликвидированы. В любом случае эти камеры хранения чаще всего были запрятаны в дальние концы длинных коридоров, ведущих куда-нибудь к туалетным комнатам.

Я же говорю о раздевалках, оборудованных возле каждого входа.

О столах выдачи покупок, где оплаченные вами товары хранятся до тех пор, пока вы не решите отправиться домой.

О тележках для отбора товаров, с которыми можно переходить из магазина в магазин.

О детских колясках.

О не занятых ничем руках.

В некоторых торговых центрах вы можете отыскать раздевалку. Как правило, ее устраивает какая-нибудь местная организация наподобие «Киванис»<sup>1</sup>, которая взимает за свои услуги небольшую плату и использует вырученные деньги в благотворительных целях. Такие инициативы можно считать замечательным проявлением гражданской сознательности, однако они носят несколько любительский характер. Подобные раздевалки чаще всего прячутся где-нибудь в глухом углу торгового центра, вместо того, чтобы находиться там, где они должны быть — на самом видном месте, возле входа, там, где их заметит любой пришедший за покупками посетитель. Кроме того, в них обычно принимают только зонты и верхнюю одежду, что, конечно, облегчает положение, но отнюдь не решает всей проблемы. Вдобавок, ни одна из них не вселяет особой уверенности в гарантированной сохранности сданных вещей.

Теоретически, каждый раз, когда вы покупаете что-нибудь в торговом центре, кассир должен спрашивать, не хотите ли вы, чтобы он отправил оплаченный вами товар в стол выдачи покупок, откуда вы сможете забрать его, когда соберетесь возвращаться домой. В идеальном мире вы вообще

<sup>1</sup> «Киванис интернэшнл» — международная организация «клубов на службе общества», ставящая целью содействие развитию профессиональной и деловой этики, а также занимающаяся благотворительностью.

заберете сначала свою машину, подъедете на ней к специальному выходу, и там какой-нибудь приятный старшекласник, подрабатывающий в торговом центре, поможет загрузить все прямо в багажник автомобиля. Именно так все организовано в супермаркетах, где юные помощники привозят ваши покупки прямо к месту парковки вашей машины.

Избавление от необходимости тащить купленное вами из магазина в магазин, а потом в туалет и ресторанный дворик, и еще вверх по стенке для скалолазания значительно улучшило бы существующую систему, при которой вам приходится возить с собой все свои покупки, в какой бы последовательности они не делались. Даже если вы осчастливите только небольшую часть из имеющихся здесь 144 магазинов, у вас скопится довольно существенная поклажа. С точки зрения торгового центра, самая ужасная перспектива — это то, что покупатель решит отнести свои пакеты в машину. Велика вероятность, что, добравшись до машины, он захочет поехать домой и в торговый центр уже не вернется.

Но, возможно, вы относитесь к тому типу посетителей, которые не пользуются раздевалками и столами выдачи покупок, опасаясь, что в тот самый момент, когда они соберутся уходить, там вдруг возникнет очередь. Многие люди по этой же причине питают отвращение к службам парковки.

В вашем случае торговый центр могут выручить тележки для отбора товара. Некоторые комплексы уже пытаются экспериментировать с ними, но пока такие тележки еще не стали в торговых центрах обычным явлением. Тележки для отбора товаров «отдают» супермаркетом, и некоторым владельцам торговых центров и коммерсантам это кажется несолидным. Им претит мысль о том, чтобы бросить новенькую юбку от DKNY во что-то, больше подходящее для складирования кукурузных хлопьев. В противоположность этому многие европейские компании сумели изящно интегрировать в торговые центры супермаркеты, а вместе с ними — и тележки для отбора товаров.

На свете *существуют* элегантные тележки для отбора товара — корзины на шасси с бесшумными резиновыми колесиками, в некоторых случаях снабженные подвесной вешалкой для одежды, — которые пришлось бы кстати в торговых центрах. Принимая во внимание достаточно свободный стиль, свойственный торговым центрам, присутствие таких тележек вряд ли автоматически станет оскорблением эстетических чувств посетителя. В наши дни торговые центры обхаживают новых, потенциально выгодных арендаторов XXI века, наподобие гигантской сети недорогих товаров Target. В числе условий таких арендаторов — готовность допустить тележки для отбора товаров не только в стены комплекса, но и на территорию гаража или автостоянки. Не одна сделка с Target сорвалась из-за невозможности решить проблему допуска тележек в места парковки.



В торговых центрах всегда полно детских колясок, потому что родители не стесняются брать их с собой. Однако возня с коляской доставляет немало хлопот: вам нужно выгрузить детей и коляску из машины, а потом дотащить их до торгового центра. Когда приходится пользоваться лифтом, возникает еще больше проблем, особенно если дело происходит в выходные и вокруг полным-полно народу. Можно, конечно, оставить коляску в минивэне, но тогда малыши, которые склонны уставать и начинать капризничать без всякого предупреждения, оттянут своим родителям все руки.

Все это кажется очевидным, и тем не менее торговые центры не предпринимают почти ничего, чтобы улучшить эту ситуацию. Иногда они предлагают детские коляски в прокат — но при этом пункт проката обычно запрятан в какой-нибудь дальний угол, и аренда практически всегда стоит несколько долларов в день. Это так же бессмысленно, как брать с людей деньги за пользование тележкой для отбора товаров: брать пенсы за то, что, будучи бесплатным, способно приносить вам доллары.

# ЦАРСТВО МЕЛКИХ ТОРГОВЦЕВ

---

Погодите-ка — что это такое, вон там?

Вообще-то я совершенно не нуждаюсь в автоматическом устройстве для очистки водосточных желобов, поскольку живу в квартире на первом этаже многоэтажного дома. И все же я не могу пройти мимо стоящей прямо посередине коридора крохотной палатки — скорее лотка, в которой дама слегка скучающего вида демонстрирует всем желающим (в моем единственном лице), как эта штукovina может извлекать из водосточных желобов мокрые листья, трупки птиц и прочий мусор, спасая владельца от необходимости забираться на шатающуюся лестницу.

Это устройство явно не относится к товарам, приобретаемым под влиянием внезапного порыва, настигшего вас прямо в коридоре торгового центра. Тем не менее, лоток расположился здесь и, без сомнения, платит за место немалую арендную плату, а значит, его предложение находит покупателей.

— Сколько стоит такая установка?

— Зависит от того, какой у вас дом, — отвечает продавщица. — Самое меньшее 3000 долларов.

— И что, покупают?

— Покупают, — настороженно говорит она.

Может, приняла меня за конкурента? Я стою перед ней, зачарованно наблюдая, как продаваемое ею приспособление вычищает кусок имитированного водосточного желоба. Торговый центр не балует мужчин занятыми моментами, но вот это маленькое представление, безусловно, можно отнести к разряду очень увлекательных.

По соседству — более легкомысленный лоток, за прилавком которого продавец с утра до вечера играет в свои забавные игрушки. Подобный товар продают на лотках с незапамятных времен. Человек берет игрушку, не требующую особых умений — мячик на резинке, пластмассовый самолетик, который, словно бумеранг, возвращается к тому, кто его запустил,

машинку с дистанционным управлением — и демонстрирует их в действии. Покорить эти вещицы всегда труднее, чем это кажется со стороны, что подтвердят вам многие из купивших их. Покупка такой игрушки часто бывает не чем иным, как платой за удовольствие, полученное от демонстрации.

Судя по аудитории, которую он собрал, этот продавец веселья — настоящий дар богов. Его окружают в основном папаши с отпрысками, которые, без сомнения, счастливы тем, что нашли хоть какое-то развлечение на то время, пока мамочки заняты серьезным делом приобретения товаров.

То, что в большинстве торговых комплексов в наши дни имеются такие отдельно стоящие киоски, свидетельствует о постоянно развивающейся природе торгового центра. Чаще всего владеют и управляют такими киосками небольшие местные компании. Другими словами, это мелкие торговые предприятия, в отличие от преобладающих здесь гигантских массовых розничных сетей. В этих ларьках порой можно увидеть товары, встречающиеся и в других местах торгового центра: декоративная бижутерия, детские игрушки. Но в основном здесь продаются вещи, которым самое место на установленном посредине прохода деревянном лотке: дешевые солнцезащитные очки, парики из натурального волоса, вычурные крестильные костюмы, сотовые телефоны и пейджеры, футболки, на которые напечатаны вашу фотографию, плакаты с изображением знаменитостей. Здесь процветают клоны телемагазинов, гарантирующие вам приобретение заколок «Волшебный твистер» даже в том случае, если вы не успели набрать начинающийся с 800 номер прямо во время передачи. Здесь же обитают контейнеры для хранения пищи — трудно представить себе целый магазин, отданный под пластиковые емкости для недоеденных обедов, а вот киоски с подобным товаром пользуются огромной популярностью.

Когда такие палатки только начали появляться в торговых центрах, основные арендаторы были вне себя от возмущения. Поводом для негодования было то, что лотки создавали дешевую атмосферу; кроме того, они были конкурентами, для которых установили более низкую ставку аренды, что также не способствовало симпатиям со стороны товарищей по торговле. Поэтому вопрос о том, допускать ли сюда киоски, был непростым. Существовала даже опасность, что они плохо повлияют на объемы продаж в магазинах, а это, в свою очередь, негативно скажется на получаемых владельцами торговых центров доходах. Тем не менее, торговые центры были готовы пойти на некоторый риск, ради того чтобы поселить на принадлежащие им квадратные метры еще одну категорию арендаторов. До этого времени по пространству, выделяемому под киоски, передвигались покупатели. Возможно, они занимали больше места, чем это абсолютно необходимо?

Устройство лотков изначально было выдающейся идеей: небольшой, эффективно работающий, мобильный магазин с единственным служащим, специализирующийся на нескольких (или одной) товарных категориях, с идеальным обзором для покупателя (поскольку весь он — это одна поверхность, доступ к которой открыт с любой стороны). Такие передвижные магазины впервые появились в незапамятные времена, может статься, даже одновременно с изобретением колеса.

Лотки были частью нашего торгового прошлого, вплоть до их возвращения в торговые центры. Впервые эта блестящая инновация была опробована в бостонском Faneuil Hall. В открывающемся торговом центре оставались незанятые площади, и кто-то предложил заполнить «бреши» киосками. Киоски придавали комплексу более оживленный вид. Застройщик, которому принадлежал торговый центр — The Rouse Company, — сначала взимал с ларьков лишь номинальную арендную плату, не ведая, что им суждено стать надежным источником внушительных доходов. С той поры элегантный коробейник стал фирменным знаком торговых центров, принадлежащих The Rouse Company.

Затем, как это нередко происходит, за идею ухватились корыстолюбивые головы, которые выжали из нее все, что можно. Если разделить торговый центр на минимально возможные участки, можно выжать из него гораздо больше денег. В наши дни большинство торговых центров отдает определенную часть когда-то открытого пространства под всевозможные ларьки, киоски и палатки.

С точки зрения торгового центра, главная прелесть киосков состоит в размере арендной платы, которую они вносят. Годовая аренда палатки размером около 5 кв. метров может составлять 50 000 долларов, что намного больше того, что платит Neiman Marcus в пересчете на один квадратный метр. Ни много ни мало 2–3% общего дохода, получаемого торговым центром от аренды, поступает от ларьков и киосков. «Скажем так, это живые деньги», — отозвался о них один из руководителей компании, которой принадлежит более 150 торговых центров. По нашим данным, сейчас в торговых комплексах и центрах Америки имеется более 150 000 киосков. Киоски стали настолько важной составляющей розничной торговли, что теперь они стремительно множатся в офисных зданиях и аэропортах.

Ларьки дают такое количество необременительной (поскольку они не требуют никакого обслуживания со стороны торгового центра) аренды, что существует большой риск «передозировки». Стоит перестараться с их числом — и они начнут переполнять коридоры. В своей работе мы используем термины «здоровое скопление» и «непроницаемое скопление». Первый обозначает ситуацию, когда вы шагаете по торговому центру и обнаруживаете впереди весело гудящую, словно улей, толпу, что порождает у вас

желание посмотреть, на что это там все глазают. «Непроницаемое скопление» наблюдается тогда, когда вы идете и сталкиваетесь с настоящей «пробкой» из покупателей, топчущихся на месте. Киоски, размещенные слишком близко друг к другу или установленные в неудачных местах, порождают нездоровую давку. Вы видите толпу раздраженных посетителей, пытающихся продвинуться в нужном им направлении, и решаете пойти в обход. Поступив таким образом, вы обходите своим вниманием и все расположенные в этой зоне магазины.

Хорошие киоски добавляют в номенклатуру торгового центра радость и, возможно, немного экзотики. По-настоящему хорошие ларьки производят на покупателя потрясающее впечатление. Один из лучших киосков, когда-либо виденных мной, торговал разогреваемыми в микроволновой печи подушечками-накладками. Впечатлили меня не столько сами подушечки, сколько дама, которая продавала их. Она бросала несколько подушечек в микроволновку, рассказывая неизменно собиравшейся вокруг нее толпе о том, как они работают. Как только накладки разогревались, дама вынимала их и прикладывала к ноющей шее или спине добровольца из числа покупателей. Это был кусочек театра в царстве продаж и покупок, напоминавший о еще одном рудименте торгового мира — о громогласно расхваливавших некогда свои товары зазывалах.

Киоски — розничная торговля в чистом виде. В любом магазине торгового центра балом правит управляющий с жалованием 40 000 долларов в год, но правит только в самом узком смысле этого слова. Если магазин принадлежит какой-нибудь торговой сети, все серьезные решения, касающиеся того, как и по какой цене продавать и каким образом выкладывать имеющиеся товары — всего того, что делает розничную торговлю искусством, — принимаются где-нибудь наверху. Никакой полет фантазии не позволяет назвать молодых людей, которые управляют этими магазинами, настоящими коммерсантами. Владельцы же киосков ежедневно своими руками вершат судьбу своего крохотного торгового королевства. Они сами вычисляют, какие приемы срабатывают, а какие — нет, и добиваются успеха или терпят поражение только благодаря собственному уму, способностям и энергии.

Как-то раз ранним утром на стамбульском базаре мне довелось видеть, как древний турок, который, вероятно, торговал на этом рынке всю жизнь, выставлял товары на свой прилавок. В течение получаса я наблюдал, как он берет по одному яблоку, персику или баклажану, сосредоточенно рассматривает его, отыскивая самый красивый бок, и укладывает фрукт или овощ этой стороной вверх. К тому времени, когда он закончил свою работу, его прилавок стал произведением искусства. Этот старик вовсе не был гением коммерции или титаном розничной торговли. Он всего лишь про-

давал фрукты и овощи на турецком базаре. И тем не менее, от макушки до пят он являл собой образец настоящего торговца, который глубоко вникает в каждый аспект своего ремесла, будь то закупка товара или демонстрация покупателю его наиболее привлекательной стороны. Я уверен, что этот старый турок знал, что заставляет людей покупать гораздо больше, чем управляющие расположенных в торговых центрах магазинов, — потому что он не только лично руководил процессом продаж, но и сам был непосредственно вовлечен в этот процесс. Не хочу быть несправедливым к управляющим. Не их вина, что начальство не требует от них большего. Суть проблемы кроется в принципах работы крупных централизованных корпораций, где все значимые решения принимают в головном офисе люди, которые выбираются в торговый зал лишь от случая к случаю.

Я обожаю ларьки, торгующие пластиковыми контейнерами. Их яркие, живые цвета всегда привлекают взгляд. Такой товар идеально подходит для спонтанной покупки, его вполне можно продавать на крохотном островке посередине пешеходного потока. Приобретение пластмассовых емкостей не предполагает долгих раздумий: вы просто выбираете, что вам нужно, платите и идете дальше. Однажды я видел ларек, в котором продавались только вещи фиолетового цвета — также интересный подход к отбору предлагаемого товара.

Многие киоски специализируются на товарах, ориентированных на представителей определенной этнической группы: париках из натурального волоса, которые пользуются популярностью у афроамериканок, или вычурных крестильных костюмах, которые, если судить по языку рекламирующих их вывесок и предлагающих их торговцев, предназначены для испаноговорящих покупателей. Трудно представить, чтобы подобный товар обеспечил выживание целого магазина — по крайней мере, при существующих ставках арендной платы. Киоски же являются идеальным местом для их продажи. Так торговый центр позволяет жителю пригорода прикоснуться к разным культурам — шансы, что он увидит где-то в другом месте крохотный смокинг (все как полагается, с бабочкой и жилетом), в который одевают для обряда крещения латиноамериканских младенцев, практически равны нулю.

Но в основном на лотках торгуют солнцезащитными очками, сотовыми телефонами, дешевыми украшениями и товарами из телемагазинов. Поначалу считалось, что киоски станут чем-то вроде инкубаторов — сегодняшний лоток завтра вырастет в целый магазин. Однако этого не произошло. Чаще всего лоточный бизнес развивается «вширь», разрастаясь от единственного киоска к нескольким (в разных торговых центрах), и дальше — к их великому множеству.

В субботний день мимо расположенного на бойком месте киоска за один час может пройти около 3300 человек. В ходе наших исследований мы

выяснили, что более половины посетителей торгового центра поинтересуются, что продается в этом киоске, и около 6% купят в нем что-нибудь. Киоски особенно популярны у женщин в возрасте от 25 до 34 лет, которые наиболее активны в поисках чего-то нового и оригинального.

Киоски — вовсе не единственные арендаторы, населяющие коридоры торговых центров.

Дилеры автомобильных компаний любят выставлять здесь новые модели машин. Неплохая идея, особенно если вспомнить, как мало притягательных для мужского взгляда зрелищ можно встретить в торговом центре. На изучение последней модификации Mini или Maserati можно с удовольствием потратить десяток минут. Не уверен, однако, что имеет смысл помещать тут Saturn или Subaru или еще что-нибудь, в изобилии встречающееся на дорогах пригородов. Учитывая тот факт, что в наше время женщины покупают сами либо участвуют в принятии решения о покупке более половины всех продаваемых в Америке автомобилей, со стороны дилеров очень разумно проводить работу с прекрасной половиной прямо в торговом центре. Здесь вы можете познакомиться с машиной, не обращаясь за помощью к продавцу и не заходя в автосалон, и это, с моей точки зрения, несомненное преимущество.

А вот перед нами нечто, сочетающее в себе черты киоска и рекреационной зоны: выставка-продажа массажных кресел, организованная прямо на главном проспекте торгового центра. Садясь в кресло, вы становитесь участником шоу, но это, кажется, ничуть не смущает посетителей, жаждущих электрического массажа.

- Добрый день, — приветствую я продавца массажных кресел, усаживаясь в одно из них.
- Здравствуйте, — отвечает мне маленький человечек азиатской наружности.

Такие кресла очень распространены в Японии. Там их продают в магазинах электронной аппаратуры. Обычно их ставят перед стойкой с телевизорами, так что вы можете сидеть и смотреть телевизор, прикидывая, как вы будете делать это дома.

- Какая ему нужна мощность? — спрашиваю я.
- Два по десять ватт.
- Как две лампочки.
- Да. Или телевизор. Или холодильник.
- Понятно. А цена? 3500 долларов?

Совсем не дешево. Намного больше, чем можно было бы ожидать от предмета обстановки, выставленного прямо в коридоре торгового центра, вне стен придающего ему солидности магазина.

- Плюс доставка.
- Где их производят?
- В Японии.

Кресла простоят здесь самое большее месяц, после чего переместятся в другой торговый центр. Основная масса зрителей и испытателей собирается вокруг них по выходным, но готов поспорить, что с пятницы по воскресенье маленький продавец восточной наружности не оформляет ни одной покупки. Такие кресла пользуются большой популярностью в странах Азии, и в Америке их тоже покупают в основном азиатские семьи — корейцы, китайцы, тайваньцы, которых много как в больших городах, так и в пригородах. Настоящие покупатели приходят за креслами на неделю, когда в торговом центре меньше народа. А для нас, любопытствующих зевак, эта выставка просто очередная приятная остановка.

Приятная — если только вы не работаете в шикарном мебельном салоне, где представлена ортопедическая мебель. Я хочу сказать, что там тоже продают дорогие массажные кресла.

- Ну что же вы, давайте, попробуйте его! — бросается ко мне продавщица, заметив, что я остановился около кресла. — Садитесь, садитесь, не стесняйтесь!

Я усаживаюсь в кресло и спрашиваю ее:

- А вы видели массажные кресла там, в коридоре?
- То, что продают они, и то, что продаем мы, — говорит она, уже с менее широкой улыбкой, — это две большие разницы. Мы делаем акцент на... Это кресло вам маловато.

На всякий случай, чтобы вы не пришли к каким-нибудь ошибочным заключениям, — она имеет в виду мой рост.

- Так вот, — продолжает она, — люди, которые попробовали их кресла, приходят к нам, чтобы сравнить с теми, которые продаем мы.
- И?..
- До сих пор мы получали только очень хорошие отзывы. Наши кресла можно настраивать. Можно выбирать точки, которые вы хотите помассировать. А у них все эти точки запрограммированы заранее. У нас есть две модели. Та, в которой вы сейчас сидите, аналогична тем, которые продают они. Она стоит 3500 долларов.
- Столько же, сколько и у них.
- Да. Но другая модель продается всего за 1800 долларов. Комплектующие для наших кресел изготавливает одна и та же компания. Нам, конечно, не очень нравится, что им разрешили разместиться в этой



части торгового центра, потому что они торгуют прямо в коридоре и им позволено выставлять больше одного кресла. Но для нашего магазина главное — эргономичность.

— Понятно.

— И комфортные условия для вашей спины.

— Как, например, на том матрасе за 8000 долларов?

— Совершенно верно. Хотите опробовать его?

Насколько я знаю, ни в одном торговом центре посетителям пока не предлагают прилечь на матрас, установленный в главном коридоре. Так что при всем удобстве малых форм торговли магазины тоже могут нам кое-что предложить.

# ПРАЗДНИК ЖЕЛУДКА

Я проголодался.

Вообще-то я не отношу себя к числу поклонников обязательного для каждого торгового центра ресторанного дворика. Ресторанные дворики кажутся мне до безобразия шумными. В них повсюду использованы твердые покрытия, потому что они долговечны и легко моются. Плитка, линолеум, жаростойкий пластик, нержавеющая сталь, стекло — очень практичные материалы, если не считать того, что они превращают напоминающее огромную пещеру пространство в гигантскую эхокамеру. Гвалт проголодавшихся покупателей, многократно усиливаясь, превращается в адский шум. Любопытно, что эта черта роднит простой ресторанный дворик со многими модными барами и ресторанами Манхэттена.

Этот шум исключает возможность нормального общения. Поэтому я стараюсь держаться подальше от ресторанных двориков, за исключением тех случаев, когда они интересуют меня как место, где проходит важная часть посещения торгового центра — кормление.

Мы не можем обойтись без еды в торговом центре, потому что мы, похоже, не можем обойтись без нее нигде. Американцу трудно представить себе место общественного пользования, которое не предлагало бы ему, по меньшей мере, несколько возможностей перекусить. В каждом из них есть свое фирменное блюдо: на бейсбольных стадионах это хот-доги (вместе с арахисом и поп-корном фирмы Crackerjack), в кинотеатрах — воздушная кукуруза. На улицах города можно найти самые разнообразные яства. (Будучи приверженцем традиций, я всегда с нетерпением ожидаю, когда в Нью-Йорке начнется сезон жареных каштанов.) В торговом центре всегда покупали и ели свежеспеченное печенье с кусочками шоколада, а с некоторым пор пребывание в крытом торговом комплексе ассоциируется еще и с сильным прустовским ароматом коричных булочек.

Ресторанный дворик, однако, — это нечто совершенно особое. Забудьте на секунду о качестве пищи как таковом и обратите внимание на то, что в ресторанном дворике представлена кухня всех уголков планеты. В каком

еще месте можно отведать суррогаты блюд Мексики, Китая, Италии, Таиланда, Греции, Японии и Южной Филадельфии одновременно?

С точки зрения торгового центра, ресторанный дворик выполняет очень важную функцию: он позволяет продлить визит покупателя. Если бы у вас не было возможности подкрепиться, вас хватило бы на два, максимум на три, часа, после чего ваши силы сошли бы на нет, и вы отправились бы на поиски пропитания. При наличии ресторанный дворика вы можете гулять по магазинам до тех пор, пока не ощутите себя на пороге голодной смерти, затем подзаправиться и, возможно, побродить по торговому центру еще часика два. В этом своем предназначении ресторанные дворики вовсе не уникальны — ту же функцию выполняют уличные торговцы, продающие в деловой части города хот-доги, мороженое и соленые крендельки. Они помогают быстро утолить голод, удерживая вас при этом в зоне действия магазинных приманок. В зависимости от того, где вы находитесь, на городских улицах можно, вероятно, обнаружить более экзотические кушанья, чем те, которые предлагают сетевые предприятия общественного питания, преимущественным образом населяющие ресторанные дворики. В радиусе двух кварталов от моего офиса мне (в разное время года) предложат: шиш-кебаб, греческий шашлык сувлаки, карри, хот-дог, широкий выбор деликатесных колбасок, орехи или кусочки кокоса в сахарной глазури, мягкие крендельки и бублики, фалафель<sup>1</sup>, книши<sup>2</sup>, итальянские кальцоне<sup>3</sup>, мороженое и пиццу (из пиццерии, в которой есть окно для торговли на-вынос).

Много ли от ресторанных двориков толку? Думаю, что немало. Будь я пятнадцатилетним жителем пригорода, не пробовавшим в своей жизни ничего изысканнее двойного гамбургера, я не стал бы кривить лицо при виде выставленных здесь яств или мечтать о роллах с жареным угрем, подаваемых в моем любимом суши-баре. Посетители торгового центра не требуют от ресторанный дворика ничего, кроме пластикового подноса с удобоваримой пищей и чистого стола, за которым ее можно вкусить. И кто мы такие, чтобы смотреть на него свысока?

Ресторанный дворик — это Виа Венето<sup>4</sup> торгового центра, его главная площадь, где можно посидеть, попить, поесть и поглазеть на окружающих вас людей. Я не оставляю надежды найти тот амбициозный ресторанный дворик, который отнесется к своей миссии со всей серьезностью и вообразит

<sup>1</sup> Жаренные в растительном масле шарики из земляного ореха и турецкого гороха вместе с овощами и приправами в «кармашке» питы.

<sup>2</sup> Печеные картофельные беляши с тяжелой начинкой.

<sup>3</sup> Закрытая пицца.

<sup>4</sup> Одна из центральных улиц Рима.

себя огромным уличным кафе, где сидящие за столиками люди смогут лицезреть не только своих соседей (свидетельство того, что прародителем ресторанного двора является ресторан быстрого обслуживания), но и основные магистрали торгового центра. Столы такого двора, возможно, даже слегка шагнут за его пределы, прямо в коридоры комплекса. Пока я такого не встречал.

Чтобы поесть в ресторанном дворе, одному человеку хватает долларов шести или около того, что уже не позволяет ожидать от этой пищи каких-то чудес. Более того, здесь просто трудно потратить многим больше названной суммы, и это свидетельствует о недостатках организации. Вполне могут найтись посетители, готовые потратить тут вдвое и втрое больше, однако, насколько я знаю, никто не пытался это выяснить. Где он, ресторанный дворик с винным погребком? Французским бистро? Если кто-то видел такие, непременно дайте мне знать.

Давайте двигаться дальше. Попробуем найти какой-нибудь из «настоящих» ресторанов, которых, по счастливой случайности, в нашем торговом центре не так уж и мало. Как правило, в таких местах бывает, по крайней мере, одно или два подобных заведения, в зависимости от общей направленности самого торгового центра. Чаще всего это сетевые рестораны, что в наши дни совсем не обязательно означает, что еда будет пресной и малосъедобной, а официанты — неловкими, но энергичными. Нельзя, конечно, не признать, что в большинстве случаев трапеза в ресторане торгового центра вряд ли станет незабываемым событием. Несколько точек открыл в торговых центрах Вольфганг Пак, но в общем и целом здесь безраздельно господствуют крупные ресторанные сети.

Для сравнения: рестораны и магазины готовых блюд, расположенные в торговых центрах Японии, предлагают посетителям еду такого высокого качества, что многие японцы ежедневно заглядывают сюда по дороге с работы, чтобы купить себе ужин. В городах у нас есть немало хороших ресторанов и мест, торгующих едой навынос, которые выполняют ту же самую функцию. У жителей же пригородных районов выбор в этом отношении невелик. Пицца, сэндвичи, может быть, цыпленок по-бостонски, да то, что предлагает местный супермаркет — вот, пожалуй, и все. Если вам повезло, неподалеку от вашего дома может обнаружиться приличное кафе или ресторан, принадлежащий кому-нибудь из местных жителей, в котором хорошо готовят (и продают еду навынос). На вокзале Гранд Сентрал Стейшн в Нью-Йорке есть продуктовый магазин, который предлагает покупателям готовые блюда. В вечерний час пик он всегда битком забит жителями пригородов, забежавшими сюда по пути домой за сегодняшним ужином. Если бы сектор питания в торговых центрах относился к своей миссии более серьезно, многие из этих людей наверняка бы покупали что-нибудь поближе к дому.

Проводя исследования в одном из крупных торговых центров, мы заметили, что каждый четвертый из тех, кого мы встретили в основной зоне (*не* на территории ресторанный дворики или какого-либо ресторана), что-нибудь пил или жевал. Кто-то на ходу отхлебывал кофе, кто-то жевал шоколадное печенье, сидя на скамейке или прислонившись к стене. Кто-то поглощал снедь, принесенную из дома. Это доказывает, что ресторанные дворики недостаточно велики для того, чтобы вместить все то потребление пищи, которое происходит в торговом центре. Нередко также посетители покупают еду в ресторанном дворике, но потребляют ее уже за его пределами. Подкрепляясь на ходу или присев на бортик фонтана, они, без сомнения, выражают свое нерасположение ко всяческим ресторанным дворикам. Принимая во внимание то, как часто и много мы, американцы, едим, можно утверждать, что мы готовы делать это в любом месте. Торговый центр, безусловно, относится к числу таких мест: здесь повсюду легко моющиеся поверхности и так или иначе все окружающие здесь что-то жуют.

До того, как мне исполнилось 30, я дважды обращался к женщинам с предложением выйти за меня замуж. Оба раза мне отказали, и оба раза своим разочарованием я был обязан дамам из Луизианы. Бывая в торговых центрах, я чаще, чем мне хотелось бы в том признаться, забредаю в какой-нибудь ресторанный дворик, нахожу там закусочную с луизианской кухней, заказываю маринованного в виски цыпленка и рис и предаюсь над сим блюдом мечтам о том, что могло бы случиться, но не случилось. Сегодняшний день — не исключение.

# ЗАВТРАК У CARTIER

---

— Вот, — говорю я, — посмотри на женщину, которая разглядывает витрины.

Мы находимся в одном из уголков торгового центра, и с нашего места хорошо виден как сверхроскошный ювелирный салон французского производителя Cartier, так и расположенный по соседству ювелирный магазин, который входит в состав недорогой торговой сети.

— Что она собирается делать?

— Трудно сказать. Поэтому я предлагаю понаблюдать за ней.

Моего собеседника зовут Альберт. Он — обычный мужчина средних лет, и это значит, что он с большим удовольствием оказался бы сейчас в другом месте. Но ему нужен подарок для жены. Мы с ним уже изучили витрину Cartier, к которой приковано внимание упомянутой покупательницы, и знаем, что там выставлен так называемый «теннисный браслет» — шикарная побрякушка, украшенная полосой из дюжины округлых бриллиантов. Почему такие штуки называют «теннисными браслетами», я понятия не имею.

Соседство Cartier с дешевым магазином, спланированное управляющими торгового центра, которые внимательно следят за тем, кто где поселится, весьма интересно. Смысл состоит в том, что размещая вместе несколько магазинов, которые привлекают определенный тип посетителей, вы увеличиваете доходы каждого из них (а значит, и доходы торгового центра, поскольку он получает свой процент с каждого потраченного покупателем доллара). Такое группирование позволяет вечно спешащему современному покупателю заглянуть в определенную часть торгового центра и, обезав несколько магазинов, которые торгуют интересующим его товаром, быстро приобрести то, что ему нужно. В этой идее нет ничего нового — на протяжении по крайней мере столетий магазины группируют по продаваемым в них продуктам.

Особенно склонны к сосуществованию в одном районе продавцы ювелирных изделий. Драгоценности человек покупает не каждый день, поэто-

му удобнее, когда он может посетить сразу несколько магазинов. Скопление ювелирных магазинов в одном районе уходит корнями в далекое прошлое. При всей непохожести этих мест, в Лондоне есть Олд Бонд-стрит, в Нью-Йорке — Сорок седьмая улица, в Стамбуле — Большой базар, на которых обитает основная масса торговцев ювелирными украшениями.

Еще одна категория торговых точек, которая традиционно получала выгоду от концентрации в одном месте — художественные галереи. В таком специализированном районе все направлено на то, чтобы помочь недостаточно разбирающемуся в предмете клиенту набраться храбрости и решиться на заявление: «Пожалуй, я это возьму».

Есть и еще один момент. Группировка магазинов по категориям позволяет покупателю совершить их полный обход. Порой магазины размещают в порядке возрастания «звездности», хотя неопытному новичку и трудно заметить разницу. Подобный расклад «хороший-лучше-лучший» обычно подразумевает определенную степень наложения как в области цен, так и в области ассортимента. Порой одной и той же компании принадлежит сразу несколько расположенных в данном районе магазинов.

Когда я занимался вопросами городской планировки, мне доводилось изучать пешеходное движение на Сорок второй улице Манхэттена. Это было еще во времена недоброй памяти старой Таймс-сквер. Многие нью-йоркцы с воодушевлением восприняли решение бывшего мэра Джулиани избавить этот район от славы порнозоны и искоренить царящий там упадок нравов. Данное решение «диснеизировало» этот участок Манхэттена и сделало его пригодным для семейного времяпрепровождения. На смену скабрёзным пип-шоу пришли плакаты с Королем-Львом и Музей восковых фигур мадам Тюссо. Район стал безопасен для туристов, которые теперь кучкуются тут, наслаждаясь потрясающим разнообразием самых разных угощений. В то время, о котором я рассказываю, это была действительно отталкивающая, неприглядная часть города, и все-таки в ней чувствовалось что-то восхитительно настоящее. Она была единственной в своем роде и вносила немалый вклад в создание образа Нью-Йорка. Порнозона выполняла определенную функцию, и перенос ее в другое место вовсе не сделал нас более чистыми созданиями в том, что касается секса.

Изучая проблемы городского планирования, мы поднимались на крыши зданий и следили оттуда за тем, как пешеходы передвигаются по улицам города. Мы наблюдали, как ведут себя мужчины, подходя к выстроившимся в ряд порномагазинам. Как правило, достигнув первого из них, они притормаживали. По этому и по повороту их голов было ясно, что витрины успешно справляются с задачей привлечения внимания. Однако почти никто не входил в первый из встретившихся на пути магазинов. Постепенно замедляя шаг, пешеходы-мужчины наконец останавливались

у второй или третьей торговой точки, в которую они и заходили (воровато осмотревшись вокруг, чтобы убедиться, что их не видит никто из сослуживцев).

Вот какой эффект дает группирование магазинов. Если покупатель нацелен на посещение конкретного магазина, он отыщет его без посторонней помощи. Магазины же, собранные вместе, замедляют скорость движения случайного пешехода, который, возможно, не собирался где-либо останавливаться. Первый замеченный магазин заставляет вас слегка притормозить, приблизившись ко второму или третьему, вы идете уже достаточно медленно, чтобы обращать внимание на то, что выставлено в витринах. Оказавшись внутри, вы можете не найти ничего, что могло бы вам понравиться, но ведь рядом есть еще магазины, продающие подобный товар, и не успеете вы оглянуться, как уже оплачиваете в одном из них выбранную покупку. Вот пример того, как устройство торгового центра идет на пользу одновременно и компаниям, и потребителям.

В нашем случае мы имеем магазин Cartier, чуть подалее по коридору — Tiffany & Co., напротив него — Ralph Lauren и еще один или два дорогих магазина. Это словно торговый миницентр с самыми изысканными товарами, который облегчает жизнь располагающим серьезными средствами покупателям.

Что беспокоит Cartier, Tiffany и подобные им компании, так это число людей, которые проходят мимо их магазинов, даже не думая о том, чтобы остановиться. Это беспокойство и заставляет столь надменные фирмы открывать торговые точки в таком неожиданном для них месте — торговом центре. Флагманские магазины компании сохраняют все характерные черты, присущие «жителям» Пятой авеню. Но бизнес всегда следует за потребителем, и это заставляет его перемещаться в пригород, особенно в такой богатый пригород, как тот, что окружает наш торговый центр. Часто ли средний житель пригородного района приезжает в город, чтобы насладиться атмосферой «классического» Tiffany? И можно ли его за это винить? На подобное мероприятие нужно потратить целый день, а у кого в наши дни имеется столько свободного времени?

Офис Альберта находится не так далеко от магазина Tiffany, расположенного на Пятой авеню. Но Альберт работает допоздна, а в обеденный перерыв в магазине всегда полно народу. Поэтому даже каждодневное пребывание в двух кварталах от *того самого*, знаменитого на весь мир, Tiffany не делает приобретение в нем товаров более легкой задачей. В то же время, по субботам, не отягощенным приближающимся Рождеством или Днем Святого Валентина, в магазине Tiffany, который разместился в торговом центре, нет ни суеты, ни суеты. Что из того, что Cartier и Tiffany пришлось слегка спуститься с небес и стать ближе к массам? Эти



и подобные им компании наверняка найдут способ остаться самими собой в стенах торгового центра, несмотря на соседство с дешевыми ювелирными магазинами.

Интересно наблюдать, как в условиях торгового центра реализуется имидж роскошного и дорогого магазина. Первое, на что обращаешь внимание, — это оформление фасада. Во всех остальных местах, как мы уже успели заметить, проектировщики стараются сделать магазин как можно более доступным взгляду потенциального покупателя: зияющие входы, много стекла, минимум фасада как такового — все для того, чтобы создать ощущение открытости и отсутствия какой-либо претенциозности, которая могла бы отпугнуть посетителя.

Здесь, однако, мы имеем дело с несколько другими ценностями. Последнее, о чем мечтает Cartier, — это выглядеть таким же доступным, как, скажем, Gap. Вне зависимости от расположения магазина, бренд Cartier обязан хранить верность своим основополагающим принципам, немаловажное значение среди которых имеет и солидный внешний вид. В дорогих украшениях есть нечто, что требует атмосферы основательности и замкнутости, ощущения «мой магазин — моя крепость». Пройдитесь по Пятой авеню и посмотрите, как выглядят Harry Winston, Bvlgari, Tiffany или Cartier. Но как должен выглядеть Cartier в контексте торгового центра?

Судя по расположенному прямо напротив нас магазину, первое, о чем нужно позаботиться, — это отказаться от типичной для торговых центров открытости. Такое решение кажется вполне разумным. Чем дешевле товары, тем больше они должны бросаться в глаза, и наоборот, чем дороже продаваемые вами вещи, тем меньше они нуждаются в огромных витринах и выкладывании напоказ. Так что весь фасад магазина Cartier заложили черным камнем, похожим на аспидный сланец. Принимая во внимание общую стилистику торгового центра, этот шаг выглядит почти программным заявлением. Ни один другой магазин не проводит такого строгого разделения между *там снаружи* и *здесь внутри*. Витрины Cartier — всего лишь небольшие светящиеся квадраты, прорезанные в этих черных стенах, и такое сочетание черноты и света, как магнитом, притягивает взгляды проходящих мимо посетителей. Создавая *ощущение* роскоши.

- Вопрос таков, — обращаюсь я к Альберту. — Во что Cartier оденется в пригороде?
- Может, в очень дорогой спортивный костюм? — отвечает он.
- Пожалуй, это действительно будет что-то в таком духе. Одевание должно ясно говорить, что это Cartier, но при этом соответствовать окружающей обстановке. Здесь ведь не Пятая авеню. На Пятой авеню магазин вполне может выглядеть несколько сдержанно. Там достаточно сигналов, которые дают прохожему понять, с кем он имеет

дело. Без всяких объяснений ясно, что это магазин высшего класса. Здесь же даже Cartier должен уметь себя подать.

- И такие черные стены помогают это сделать?
- Не знаю. Они не кажутся тебе несколько неприступными?
- А разве не так и было задумано?
- Ну, в какой-то степени, наверное, так. Они не хотят, чтобы любой прохожий думал, что он здесь желанный гость.
- Странная декларация со стороны магазина, разве нет? «Дорогой покупатель, держись отсюда подальше».
- Ничего странного. С такой декларацией выступает каждый магазин, просто некоторые обращают ее к очень ограниченной категории людей, а другие — в том числе и Cartier — наоборот. Если бы завтра каждая неотесанная деревенщина, слоняющаяся по коридорам торгового центра, возомнила, что ее с нетерпением ждут в этом магазине, у Cartier возникли бы очень серьезные проблемы. Потому что это наверняка не понравилось бы его настоящим покупателям.

Наша компания проводила исследования по заказу Bvlgari, итальянского производителя эксклюзивных ювелирных изделий. Как мне объяснили сотрудники этой фирмы, они не стремятся к тому, чтобы их магазины хорошо просматривались снаружи. Представьте, сказали они, что миссис Росси идет по улице и видит в магазине мистера Бьянко, покупающего дорогое украшение. Миссис Росси может зайти к миссис Бьянко и сказать той: «Да, я тут на днях видела, как мистер Бьянко покупал вам в Bvlgari чудесное изумрудное ожерелье». Миссис Бьянко будет ждать и ждать подарка, пока не поймет, что он, вероятно, был предназначен для другой женщины. Может быть, подобные предосторожности более актуальны в Европе, чем у нас. Но постепенно такая внимательность и осмотрительность становится частью торговой культуры. Даже в магазинах Азии или любой из Америк она позволяет покупателю ощутить неуловимый европейский аромат. Именно поэтому большинство ювелиров хранят и продают по-настоящему дорогие бриллианты и иже с ними в небольших укромных комнатах, расположенных в самой дальней части магазина.

- А я думал, это для того, чтобы их никто не украл, — замечает Альберт.

Отчасти он прав. Ювелирные магазины действительно размещают наиболее дорогостоящие товары подальше от входной двери из соображений безопасности. Тем не менее, воры по-прежнему с успехом применяют тактику «хватай и беги». Мы работали с дорогим ювелирным магазином в Лос-Анджелесе, и одна из обнаруженных нами проблем заключалась в отвратительном свете. Тому, кто занимался интерьером этого магазина, без

сомнения, нечасто приходилось иметь дело с ювелирными украшениями. В результате покупатели шли с рассматриваемыми изделиями к окнам, чтобы увидеть товар при естественном освещении. Пару раз это приводило к печальным последствиям — драгоценности продолжали свой путь мимо окон к дверям и далее, за порог.

Не далее как в прошлом году, нечто подобное случилось в шикарном нью-йоркском магазине. Хорошо одетый мужчина попросил показать ему кольцо с бриллиантами и рубинами. Служащий достал для него кольцо, и покупатель повернулся к окну, чтобы рассмотреть его при дневном свете. В эту секунду в магазин вошла молодая женщина, и мужчина молниеносно бросил кольцо ей. Она поймала кольцо с ловкостью игрока высшей лиги и, выскочив из магазина, уехала на поджидавшей ее машине. Все произошло так быстро, что охранник только и мог, что наблюдать за этой сценой с раскрытым ртом. А пока он наблюдал, прекрасно одетый мужчина бесследно испарился. Хорошо продуманное дельце.

- Да, забавно, — говорит Альберт. — Никто не пробовал повернуть подобное в торговом центре?
- И как бы он добрался отсюда, со второго уровня, до своего автомобиля?
- Если бы, к тому же, позабыл, где припарковал этот автомобиль?

Именно по этой причине коммерсанты предпочитают торговые центры улицам: здесь, внутри, проблемы безопасности решаются намного легче, чем там, снаружи. Однако продавцы драгоценностей придерживаются своих традиций, в каком бы месте не располагались их магазины. Наиболее ценные камни размещают в самой дальней части торгового зала. Это все равно что скрытое от посторонних глаз святилище или тайник. Вы не должны видеть лучшие бриллианты, просто заглядывая в витрины магазина, иначе его посещение будет лишено всякого налета таинственности и драматизма. С помощью планировки ювелирный магазин выстраивает некий сюжет, заставляя вас все глубже втягиваться в повествование. Однако эта логика совершенно противоречит принципам, по которым работает большинство магазинов торгового центра. Идея состоит в том, чтобы заполучить к себе покупателей из других магазинов. В этом весь смысл пребывания в торговом центре. Торговый центр делает чужих клиентов вашими клиентами.

Конечно, улицы города выполняют такую же функцию, и все же там это происходит несколько по-другому. Мимо магазина, торгующего на Пятой авеню, ежедневно проходит несметное количество людей. Оно во много раз превышает число тех, кто посещает в такой же день наш торговый центр. Неважно, что большинство шагающих по этой улице не зайдет

к Cartier; больше того, значительная их часть вообще не собирается посещать ни один из расположенных там магазинов. Они просто работают в этом районе или направляются в свою гостиницу, ресторан или парк. Но клиенты Cartier отлично знают, где находится интересующий их магазин. Сама Пятая авеню, как магнит, притягивает посетителей со всех концов света, потому что общеизвестно, что это один из главных торговых районов планеты. В результате поинтересоваться, что там любопытного есть у Cartier, заглядывают клиенты Tiffany и Gucci.

Но коридор торгового центра — это отнюдь не Пятая авеню, и с места, где я стою, я вижу не только вывеску Ralph Lauren, но и магазин кроссовок, и магазин, продающий неоправданно дорогие ультрамодные футболки для девочек-подростков, и еще магазин, в котором страдающие излишним весом дамы покупают себе платья по умеренной цене. Cartier не привык оказываться в подобной компании. Поэтому ему нужно найти способ привлечь покупателей определенной категории, одновременно отталкивая остальных. Он должен научиться извлекать выгоду из пребывания в торговых центрах, в которые приходит великое множество людей, не имеющих ни средств для покупки товаров с торговой маркой Cartier, ни, возможно, желания заходить в этот шикарный магазин с его надменной, аристократической обстановкой.

Cartier и подобные ему торговые точки должны каким-то образом отбирать покупателей, которых они хотели бы видеть у себя. Всех посетителей торгового центра можно разделить на три категории, во всяком случае, по отношению к интересующему нас магазину. Первая группа — клиенты Cartier. Вторая группа — те, кто могли бы стать такими клиентами, но никогда не заходили в этот магазин. И третья группа — люди, которые здесь никогда ничего не купят. Наш магазин должен притягивать всех, кто входит в первую категорию. Это не такая уж сложная задача; однако не стоит забывать о том, что первая категория — самая малочисленная. Магазин мечтает заполучить к себе кого-то из представителей второй группы. И, наконец, он хочет привлечь внимание тех, кто составляет третью категорию, показать им то, чего они еще не видели, но при этом быть уверенным, что они ограничатся изучением витрин и никогда не наберутся храбрости переступить их порог. Наш магазин хочет выбирать из огромной толпы людей только определенного типа. Он словно говорит покупателям: «Вы — да, и вы, а вот вас прошу покорно извинить».

Такой магазин должен позаботиться о том, чтобы не испортить впечатление дешевыми материалами и некачественной отделкой, даже если речь идет о незначительной детали фасада, возводимого в торговом центре за тысячи миль от Парижа. В конце концов, самая дорогая вещь в этом магазине, скорее всего, уступает по размерам 5-центовой монете. Люди, которые приходят сюда, настроены рассматривать миниатюрные предметы.

Сама природа продаваемого здесь товара требует внимательного отношения к мельчайшим элементам. Глупо ждать, что клиент разглядит крохотные бриллианты, но не заметит заляпанных стекол и серой пластиковой корзины для мусора, притулившейся в уголке.

- Пойдите, а где же дама, интересовавшаяся теннисным браслетом?
- Она оторвалась от витрин Cartier и отправилась в соседний, недорогой магазин.

Отношения между Cartier и недорогим магазином заслуживают отдельного разговора. Нетрудно понять, что выигрывает более дешевый собрат от близкого соседства со всей этой роскошью. Витрина Cartier возбудила ваш аппетит. Вы мечтаете о том, что вы увидели в ней. Но позволить себе подобных трат вы, вероятнее всего, не можете. Поэтому вы заходите в соседний магазин, в котором продают то, на что у вас *хватит* денег, и делаете покупку там.

- А какая тут может быть выгода для дорогого магазина? — спрашивает Альберт.
- Ну, время от времени может наблюдаться и обратный процесс. Например, вы прошли по дешевому магазину, решили, что представленные там товары недостаточно хороши для вас, и почувствовали в себе достаточно смелости, чтобы попробовать, какова жизнь на верхних этажах. Или, скажем, прогуливающаяся по торговому центру пара заглянет сначала в недорогой магазин, а потом один из них мягко увлечет другого туда, где продаются более изысканные украшения.
- Но магазин, торгующий по низким ценам, все же извлекает из этого соседства больше выгоды, разве не так?
- Наверное. Это отчасти объясняется тем, что Cartier не нацелен на то, чтобы превратить в своих клиентов подавляющее большинство людей, посещающих этот торговый центр. Кроме этого, свою роль играют здесь еще и изменения в том, кто и как покупает ювелирные изделия. Традиционно драгоценности приобретаются мужчинами для женщин. Для этих покупок существует три основных повода. В первом случае, который я называю «ключи от парадного хода», — будь то помолвка, годовщина свадьбы, день рождения, — подарок является публичной декларацией любви и серьезных намерений. Второй случай — это «ключи от черного хода», когда подарки, покупаемые любовницам или подружкам, призваны обеспечить мужчине доступ, не связывая его при этом какими бы то ни было обязательствами. Третья категория, с давних пор имеющая огромное значение для представителей ювелирного бизнеса, — это «ключи от чулана», или

покупки, которые делаются для того, чтобы загладить вину покупателя. Цветы — прекрасная вещь, однако их воздействие на сердце женщин имеет все же ограниченный характер. Ничто с такой проникновенностью не скажет: «Дорогая, мне *так* жаль!», как золотое кольцо или пара сережек с бриллиантами. Я чуть-чуть переживаю, чтобы Альберт переварил все это, и только потом задаю вопрос:

- Альберт, а тебе нужны ключи для парадного входа или ты хочешь выбраться из чулана?
- Для парадного, — отвечает Альберт. — Это подарок на день рождения.
- Понятно. А почему драгоценности?
- Ну, на Рождество я купил ей очень дорогой навороченный приемник; она говорила, что хочет иметь такой.
- И что, она была рада?
- Да, по-моему. Но у меня сложилось такое ощущение, что не стоит покупать ей на день рождения ничего, что можно воткнуть в электрическую розетку. Это из той же серии, что подарить своей маме бейсбольную перчатку.

Ювелирные магазины не успевают за происходящими в обществе переменами. Так, исследование клиентуры торгующих золотыми ювелирными изделиями магазинов, проведенное в 1993 г., показало, что впервые за всю историю данного сектора женщины стали покупать для себя больше, чем покупают для них мужчины. И хотя подбор «ключей» к разным «дверцам» по-прежнему остается немаловажной составляющей этого бизнеса, значительная его часть имеет теперь совершенно иной характер.

Эти изменения требуют от ювелирных компаний нового взгляда на свой товар и принципы его продажи. Торговцы драгоценностями неожиданно обнаружили, что в рамках одного магазина они должны удовлетворять потребности двух совершенно разных категорий. Чтобы успешно справиться с этой задачей, им нужно выработать новый подход к организации торгового зала. Это пока удается немногим, хотя упомянутый сдвиг и случился уже более десяти лет назад. Ювелирные изделия в наши дни встали в один ряд с новинками модной одежды, по крайней мере, если говорить об отношении к ним женщин-покупательниц. Надевая тот или иной наряд (то или иное украшение), женщина больше думает о том, что о ней скажут другие женщины, чем о том, как она будет выглядеть в глазах мужчин. Когда мужчина присутствует на показе мод, он больше смотрит на самих девушек-моделей, чем на демонстрируемую ими одежду. Точно так же он не смотрит на кольцо или браслет так, как смотрит на них женщина. Он не обращает внимания на детали, на общее впечатление от изделия, как это

делает она. Он не пытается представить, как оно будет «сидеть». Она же думает именно об этом. Продавцы ювелирных украшений пока еще плохо улавливают это различие.

Так, большинство из них плохо работает с зеркалами. Ювелирные магазины страдают от недостатка зеркал и их неудачного расположения — на поверхности прилавка вдалеке от футляров с украшениями или где-нибудь на стене. В этом ювелиры снова исходят из того, что покупатель их товара и тот, кто будет этим товаром пользоваться, — два разных человека. Ювелирный магазин — это море черного бархата, роскошно оформленные витрины, мощные потолочные лампы, в свете которых каждый камень сверкает, словно бриллиант на запястье Лиз Тейлор. И — посредственного качества зеркала. Предполагается, что зеркало не играет здесь ту роль, какая отводится ему в таких магазинах, как, например, Armani. Даже отделы косметики лучше справляются с размещением зеркал, чем это делает большинство ювелирных магазинов.

Такое положение нетрудно исправить, однако этим проблемы не исчерпываются.

С незапамятных времен ювелирные магазины эксплуатируют определенную фантазию: богатый и влиятельный мужчина может позволить себе купить что-то для женщины, которая, будучи прекрасной и желанной, обладает тонким вкусом и заслуживает того, что продается здесь. Но поскольку женщины начали покупать драгоценности сами для себя, ювелирным магазинам нужно теперь реализовывать и вторую фантазию: о примерке нарядов и украшений — игре, в которую в той или иной форме большинство женщин играет с самого детства. А еще эта фантазия — о даровании себе награды, которой ты достойна, и сокращении разрыва между тем, кто ты есть, и тем, кем ты хочешь быть.

В наши дни на сцену выходит деловая женщина, которая хорошо зарабатывает и способна оценить качество Cartier. Она уверена, что достойна этого качества, и без лишних раздумий приобретает его для себя, точно так же как покупает товары от Donna Karan или Dolce&Gabbana. Она может не иметь мужа. Может иметь богатого мужа. Может иметь мужа, который зарабатывает меньше ее — и не исключено, что, заглянув в магазин за украшениями для себя, она купит заодно и что-нибудь для *него*. Ювелирные магазины должны теперь реализовывать еще и фантазии этих женщин, учась этому у Armani и Versace. Зайдите к ним и посмотрите, как обставлен здесь процесс выбора товара. Главное действующее лицо — будущая хозяйка одеяния. Предполагается, что именно она принимает решение о покупке. К ее услугам шикарные, безупречно отделанные примерочные. Огромные, удобно расположенные зеркала. Продуманный свет, который в некоторых случаях позволяет даже посмотреть, как одежда вы-

глядит при разном освещении. Почтительные и внимательные продавщицы. Женщина, которая примеряет костюм от Armani или вечернее платье от Versace, чувствует себя кинозвездой. Она получает представление о том, какой она явится миру и какое впечатление на него произведет, если купит этот наряд. Именно к этому должны стремиться теперь и продавцы ювелирных изделий.

Существует и другой подход к продаже женщинам ювелирных украшений, представляющий противоположную границу спектра: если женщина сама покупает для себя драгоценности, она, возможно, вовсе *не нуждается* ни в романтике, ни в воплощении каких-либо фантазий. Мы пока еще не дошли до того, чтобы продавать бриллиантовые серьги через торговые автоматы. Но нельзя не отметить, что Wal-Mart и Sam's Club теперь активно предлагают ювелирные изделия, причем не только дешевые безделушки, но и самые дорогие часы, бриллианты и жемчуга. Когда-то человек, способный приобрести по-настоящему дорогое ювелирное украшение, просто не стал бы делать покупки в недорогом универмаге или оптово-розничном магазине. Теперь это время ушло в прошлое. Это одна из самых значительных перемен в поведении потребителя за последнюю четверть века. Сейчас люди могут с утра идти в Neiman Marcus, а после обеда — в Wal-Mart. Непроступные стены пали, и покупательский снобизм, который когда-то так тешил душу элитных торговцев, пошел на спад. И представительницы женского пола особенно склонны искать более выгодную покупку. Если Armani вы найдете только в дорогом магазине, то бриллианты, золото, изумруды и жемчуга вам предложат практически в любом месте. Дама, которая решила приобрести себе золотые серьги с бриллиантами, вполне может пойти за ними в магазин, торгующий недорогим товаром. В конце концов, она не нуждается в том, чтобы производить впечатление на саму себя.

- Так что вместо того, чтобы идти в Cartier, — говорю я, — давай-ка заглянем к его не столь именитым соседям.
- Как ты считаешь, это огромное объявление в витрине — «СКИДКИ 50%!» — хорошая идея?
- Думаю, да. Я что-то не заметил, чтобы в Cartier вопили о распродаже.
- Привет, как дела?

К нам обращается менеджер недорогого ювелирного магазина; мы только что перешагнули порог его владений. Приятное место для приобретения украшений. Ни темного дерева, ни солидного фасада, никакой таинственности или помпы. Здесь вообще нет наружных стен: ты идешь по коридору, делаешь шаг в сторону — и оказываешься в магазине. Все витрины сделаны из стекла и металла или светлого дерева. Оформление выдержано в нейтрально-женственном стиле, с отдельными розовыми акцентами там



и здесь. Продавец — здесь только один продавец — это приветливый парень в клетчатом спортивном пиджаке и красном галстуке.

- Отлично. А у вас?
- Прекрасно.
- Послушайте, как часто вам приходится протирать это стекло? — я указываю на большую витрину, расположенную в передней части магазина.
- Давайте скажем так: если бы я получал один цент каждый раз, когда я протираю его, я смог бы уйти на пенсию прямо сейчас. На него уходит страшно много средства для мытья окон. Оно пачкается то и дело.

Еще одно отличие между этим магазином и его соседом заключается в планировке. В Cartier существует барьер, отделяющий покупателя от продавца. Этим ограждением служит прилавок — он нужен не только для хранения и демонстрации товара, но и для того, чтобы сохранять дистанцию между покупателем и продавцом. Здесь прослеживается старая школа организации торгового пространства; когда-то подобным образом размещали оборудование во всех магазинах. В наши дни такая планировка встречается все реже и реже. Она автоматически определяла тональность, в которой происходило общение между служащим и клиентом: лицом к лицу, друг против друга, как игроки нападения и защиты разных команд, выстроившиеся в две линии на футбольном поле. Вы, покупатель, располагали энной суммой, и задача служащего состояла в том, чтобы эту сумму у вас изъять. Об открытом противостоянии, конечно, речи не было, но подтекст, я думаю, был именно такой.

Затем предложенное косметическими отделами нововведение под названием «открытые продажи» завоевало популярность и в ювелирном секторе. Товары стали размещать на открытых витринах, что давало покупателям возможность самостоятельно изучать и примерять понравившуюся вещь. Огромное число магазинов отказалось от тех длинных, низких прилавков, которые когда-то заполняли каждый торговый зал. В том магазине, где мы находимся сейчас, служащий тоже больше не прячется от посетителя за прилавком. Он находится рядом, помогает застегнуть приглянувшееся ожерелье и вместе с вами смотрит, как оно выглядит на вас.

- Знаете, мне нравится, как у вас расставлены стеллажи с товаром.
- Мне тоже, — отвечает он. — В стоянии за прилавком нет никакого смысла. Раньше здесь были одни прилавки, но после реконструкции их отсюда убрали.
- Много ли клиентов приходит к вам после посещения магазина Cartier?
- Прямо скажем, немало. Видите это кольцо? В Cartier есть такое же из чистого золота, и стоит оно несколько тысяч долларов. Наше, конечно,

только позолоченное, но продаем мы его за 139 долларов. Поверьте, вы не сможете отличить одно от другого. Так же, как и большинство людей. Зачем платить больше, если разница все равно никому не видна? Так рассуждают очень многие. Хотя, конечно, есть и такие, кто может потратить на украшения сотни тысяч долларов, и кто я такой, чтобы перечить им?

- Значит, свой ассортимент вы формируете с учетом того, чем торгуют в Cartier и Tiffany?
- Именно так. Я не знаю, сознательно ли мое начальство выбрало для магазина место через проход от Tiffany и рядом с Cartier, но это соседство нам очень помогает. Смотрите, вот ожерелье. Вы можете купить такое за 349 долларов у нас или за 81 000 долларов — честное слово! — в Tiffany. И никто не определит, настоящий это жемчуг или нет, если только не подойдет к вам и не попробует его надкусить.
- Думаете, подобное возможно?
- Мне лично о таком слышать не доводилось.

Мы с Альбертом проходим мимо нескольких магазинов к Tiffany. Первое, что мы видим в витрине, не входит в число продаваемых тут товаров. Это прекрасная черно-белая фотография, на которой запечатлен Париж или, может быть, Центральный парк в дождливый день. Вторая наиболее заметная деталь оформления — торговый знак Tiffany.

- Здесь продают не столько драгоценности, сколько стиль от Tiffany, — замечаю я.
- Прекрасная идея, правда?
- Любая идея хороша в том случае, если она работает. Я бы сказал, что на определенном уровне эта идея работает достаточно эффективно. Ведь хотя и Tiffany, и Cartier — торговые марки мирового класса, но в Соединенных Штатах больше известна именно Tiffany.
- Да, про завтрак у Cartier фильмов пока никто не снимал.
- Не снимал. Имя Одри Хепберн стойко ассоциируется с Tiffany. Даже после смерти Одри остается лицом этой компании.

Какую функцию выполняет оформленная таким образом витрина в торговом центре — совершенно другой разговор. Здесь она призвана вызывать в памяти образ главного, манхэттенского магазина Tiffany и служить как бы связующим звеном между ним и покупателями этого вынесенного за городскую черту торгового центра (особенно покупателями, которые приехали из-за границы). Уже одно это заслуживает особого внимания, потому что торговые центры, как правило, не прикладывают особых усилий для того, чтобы привлечь посетителей-иностранцев. Этот факт, вероятно, объ-

ясняется спецификой ментальности жителей Америки. Нам не кажется, что мы зависим от международной торговли, хотя в действительности дело обстоит именно так. Но поскольку наш торговый центр расположен неподалеку от большого города, окружающие его пригороды дают приют огромному числу иностранцев, постоянно проживающих или временно работающих в США. Здесь много азиатов: индийцев, китайцев, корейцев, японцев. Много выходцев с Ближнего Востока, которые хорошо знакомы с именем и репутацией этой торговой марки. Поэтому решение сыграть на сложившемся образе Tiffany здесь в высшей степени оправдано.

Tiffany вообще славится своими витринами. Манхэттенский магазин компании вкладывает в их оформление уйму денег и сил, несмотря на то, что по сравнению с витринами какого-нибудь универмага они имеют просто микроскопический размер. Больше всего народа в праздничные дни собирается у витрин Barney's и Tiffany. Огромные, забавные, сверкающие витрины Barney's давно стали такой же неотъемлемой частью города, как и элегантные и прекрасные, словно драгоценные камни, витрины Tiffany. Витрины Tiffany здесь, в торговом центре, отличаются от тех, что мы привыкли видеть на Манхэттене. Они говорят людям, гуляющим по коридорам торгового центра, о романтике Центрального парка, романтике пребывания невдалеке от Tiffany. И это удачная идея.

- Хотя в витрине не выставлено ни одного ювелирного изделия? — спрашивает Альберт.
- Тут есть серебряная рамка для фотографий, которую ты, кстати, вполне мог бы купить. Tiffany ведь славится и своим серебром. Это Tiffany в своем скромном проявлении.
- Не значит ли это, что Tiffany в этом торговом центре будет успешнее, чем Cartier?
- Думаю, это зависит от того, что делается внутри магазина. Как и в большинстве торговых центров, ювелирные магазины собраны здесь в одной зоне, так что даже если ты обнаружил что-то симпатичное в Tiffany, ты всегда можешь потратить пару минут на то, чтобы убедиться, что в Cartier тебе не предложат что-то еще более симпатичное или такое же симпатичное, но менее дорогое. Да и эту витрину, несмотря на все ее обаяние, тоже нельзя назвать пределом совершенства.
- Что же с ней не так?
- Витрина Tiffany продает образ Нью-Йорка, который, без сомнения, пользуется в наши дни потрясающей популярностью. Но ведь Tiffany на самом деле — это еще и упаковочные сумочки определенного цвета. Пакеты того особого голубого оттенка, которые говорят «Tiffany» еще до того, как ты видишь сам товарный знак. А в витрине нет

ни одной сумочки. Да что там сумки — здесь нет даже намека на фирменный цвет.

Это возвращает нас к вопросу, почему эта витрина оформлена именно так, как она оформлена. Ответ кажется очевидным: чтобы нравиться женщинам. Витрины городских магазинов обыгрывают ту фантазию, в которой побрякушки женщине дарит мужчина. Здесь, в торговом центре, витрины обращаются только к ней самой. Как мы уже говорили, возможно, у нее достаточно свободных денег, и она пришла выбрать что-нибудь из серебра. Или, может быть, ее дети уже закончили колледж, а муж только что купил себе двухместный «мерседес» с откидывающимся верхом. Самое время побаловать себя. В любом случае, теперь чаще, чем когда-либо, наиболее изысканные и дорогие ювелирные изделия покупают именно женщины. И продавцам приходится с этим считаться.

— Смотри-ка, — говорит Альберт, — тут на стекле пятно.

— У французов есть специальное выражение, которым они обозначают процесс разглядывания витрин. Они говорят «Il faut que je lèche les vitrines», что означает «Пойду полижу витрины». Они и витринные экспозиции часто называют «*lèche-vitrines*».

— Как тебе эта дверь?

— Крепкая, — отвечаю я. — Стальная. Настоящая городская дверь. Четкая грань между «здесь, внутри, у Tiffany» и «там, снаружи, в торговом центре». Никакого случайного смешения одного с другим.

— Так непохоже на обычную открытость торгового центра.

— Да. Но и не то чтобы как-то очень недружелюбно. Теплые, натуральные тона. Нержавеющая сталь, или похожий на нее металл. Это считается стильным в наши дни. Хотя, может быть, немного грубовата.

— А разве в магазине на Пятой авеню не такая же?

— Она отличается не так уж многим. Но люди привыкли, что в торговом центре они могут входить в магазины и выходить из них без большого труда. Большая, тяжелая дверь выглядит тут как-то странно. Кажется инородной. У Cartier есть швейцар, приветливый парень в красивом костюме, который, лишь только вы приближаетесь к его магазину, расцветает в улыбке и широко распахивает перед вами дверь, словно он уверен, что вы собираетесь потратить там очень серьезную сумму.

— Здесь не видно никаких швейцаров.

— Да. Но загляни внутрь, и ты увидишь там охранника. Вероятно, швейцар у дверей Cartier тоже выполняет охранную функцию, но вдобавок он еще помогает посетителям попадать внутрь магазина.

Кому-то пришла в голову чертовски удачная мысль. Ювелирному магазину нужен охранник у двери, так почему бы не поручить ему заодно и открывать ее?

- Джентльмены, показать вам что-нибудь?
- Спасибо, нет.
- Если понадобится, дайте мне знать.
- Хорошо.
- Еще одну проблему для Tiffany, Cartier и любой другой ювелирной компании, — объясняю я Альберту, а также и продавщице, которая переминается поблизости, — составляют изменения в природе наших отношений к украшательству. У нас появилось столько способов украсить себя и показать миру, кто мы такие! С давних пор драгоценности служили общепризнанным средством демонстрации могущества и богатства. Они получили этот статус в незапамятные времена и до сих пор продолжают сохранять его во многих мировых культурах.

Но возьмем людей, сколотивших миллионы благодаря Интернету. Они имеют (или имели) большие деньги, но не желают тратить их на то, что радовало промышленных и финансовых магнатов прошлого. Молодых миллионеров не прельщают броские украшения из драгоценных камней и металлов. Им больше нравится покупать дома. Машины. «Навороченную» бытовую технику — плиты Viking или холодильники Subzero. Джакузи. Компания Porsche начала выпускать внедорожники, пойдя по стопам Mercedes, Lexus и Cadillac. Вот он, современный показатель положения в обществе — лишенный какого бы то ни было шарма почти грузовик, вмещающий в свое нутро кучу детей или газонокосилку. При этом он стоит целое состояние, и еще в одно обойдется вам бензин для его прокорма. Вот он, символ статуса для людей, которые не признают символов статуса.

Новые магнаты могут отдать 1000 долларов за бутылку вина, 8000 долларов за портативный компьютер и 200 000 долларов за аренду виллы на берегу океана в Саутгемптоне. Но они не желают тратить 50 000 долларов на ювелирное изделие даже самого высшего качества, хотя такая вещь может передаваться в семье от поколения к поколению. Их не соблазняет мысль о том, чтобы пойти в ювелирный магазин и оставить там кучу денег, получив взамен нечто совершенно декоративное.

И опять-таки мы не можем обойтись без упоминания об изменяющемся статусе женщины в жизни мужчины. Раньше она удовлетворялась ролью живого манекена, на котором мужчина мог вывешивать доказательства своей власти, вкуса и богатства. Посмотрев на женщину, вы могли многое

сказать о ее мужчине. Мужчины же не носили заметных украшений — это входило в обязанности *женщин*.

- А скажи-ка мне вот что, — обращается ко мне Альберт. — Тот новый магнат, про которого ты говоришь, он не приобретает драгоценности принципиально или он просто не желает ходить за ними в такие помпезные, старомодные магазины?
- Забавно, что ты об этом заговорил, — отвечаю я, — потому что единственный бриллиант, который я купил за всю свою жизнь, я приобрел в Sam's Club.
- В магазине, где люди берут туалетную бумагу оптом? И что, ты пошел туда с мыслью: «Ага, сегодня мне надо купить бриллиантовое кольцо; и где же мне его поискать?»
- Понимаешь, кто-то хорошо разбирающийся в таких вещах однажды упоминал при мне, что если хочешь получить за свои деньги максимум, нужно покупать драгоценности в Sam's Club. Он сказал, что качество ювелирных изделий там ничуть не хуже, чем в специализированном магазине, а цена при этом намного ниже.
- И что, на коробочке так прямо и было написано — «Sam's Club»?
- Ну, я не был в особом восторге от коробочки, в которой лежала моя покупка, поэтому я нашел другую, гораздо красивее.
- А дама твоего сердца знает, что ее подарок родом из Sam's Club?
- Узнает, когда прочитает все это. На самом деле, через год я купил ей подарок в Tiffany. Но я пытаюсь обратить твое внимание на то, как в наши дни покупают украшения. Далеко не каждый теперь хочет почувствовать себя богачом, который идет в Tiffany, Cartier или Bvlgari и выкладывает там целое состояние за драгоценности для своей возлюбленной. Этот типаж уходит в прошлое, а ювелирные магазины пока еще не придумали, чем его можно заменить.
- И как это выглядело — покупка дорогого бриллиантового украшения в оптово-розничном магазине, заставленном поддонами с коробками кукурузных хлопьев?
- Я просто сказал служащей, что мне нужно, она показала мне три разных модели, и я взял самую дорогую из них.
- Это был ключ к парадному или черному ходу?
- Подарок на Рождество. Мне кажется, взаимоотношения между полами изменились, в частности, в том, что мужчинам — особенно молодым мужчинам — не приходится уже столь упорно добиваться ключей от той или иной двери. А может, теперешние отношения просто заканчиваются быстрее. Возможно, если мужчина чувствует, что женщина не станет подругой всей его жизни, он предпочитает потратить деньги на какую-то поездку, на что-то, отчего он тоже

получит удовольствие, а не смотреть, как она уходит от него, унося купленные им часы Rolex за 10 000 долларов. Я хочу сказать, много ли браков дотягивает хотя бы до десятой годовщины?

- А еще она может сказать ему: «Но, дорогой, я мечтала о чем-нибудь более утилитарном, вроде радиоприемника».
- Наверное, самую трогательную из услышанных мной торговых историй поведал мне знакомый хозяин ювелирного магазина. Однажды к нему в магазин пришел мужчина средних лет, который сказал, что он механик, у него целый выводок детей, и поэтому всю свою жизнь он не мог купить своей жене приличного кольца. К 20-й годовщине их свадьбы он скопил немного денег и теперь хотел купить ей какое-нибудь красивое колечко. Объяснив это, он полез в карман своих джинсов и вытащил оттуда несколько смятых бумажек — 250 долларов или что-то около того. Для магазина, о котором идет речь, это была достаточно скромная сумма, но мой знакомый рассказывал мне, с каким удовольствием он помогал этому рабочему человеку подобрать для его жены по-настоящему красивое кольцо с крошечным бриллиантом. Вот какие мгновения случаются в ювелирных магазинах. Вы никогда не получите такой эмоциональной отдачи, торгуя джинсами, кроссовками или видеоиграми. Однако продавцы украшений пока не научились эксплуатировать эти старомодные добродетели, оставаясь при этом современными.
- А как можно использовать историю этого механика?
- По-разному. Может быть, какая-нибудь стильная графика...
- Какая «стильная»? — в разговор вступает продавщица Tiffany.
- Ну, фотография, например... — отвечаю я. В этот момент продавщица замечает мой диктофон.
- Вы записываете? — спрашивает она, внезапно переполняясь подозрениями.
- Красивый стеллаж, — говорю я, указывая на полки с многочисленными голубыми коробочками Tiffany.

Тем самым я, конечно, пытаюсь переключить ее внимание, но то, на что я смотрю и с чем мне уже доводилось сталкиваться, действительно представляет собой хорошую идею. Вот где полностью использовано очарование фирменных голубых коробочек, по которым разложены небольшие и сравнительно недорогие вещицы, способные стать неплохим сувениром: серебряные цепочки, зажимы для денег, прочие безделушки. Они уже упакованы и ждут подходящей минуты, чтобы перейти в руки своих будущих владельцев. Вот он, тот самый голубой акцент, без которого немислим Tiffany. Подобные сувениры невесты дарят подружкам на свадебной вечеринке. Расчет состоит в том, что клиент купит не одну такую коробочку, а сразу

восемь. Кроме того, такой стеллаж помогает найти что-то доступное тому нерешительному покупателю, который входит в магазин, не веря в возможность отыскать здесь то, что ему нужно. При этом тот факт, что товары уже упакованы, позволяет сделать покупку почти без обращения к помощи служащих. Это уже известная нам по косметическому отделу «открытая продажа» в исполнении ювелирного магазина.

- Вы нас записываете? — не поддаваясь на мою уловку, повторяет продавщица, приходя в состояние полной боевой готовности. — Потому что вы не должны... Я не видела, что вы...
- Я записываю не вас, — отвечаю ей я. — Я записываю себя.
- Я не хочу, чтобы что-нибудь из того, что я сказала...
- Я тоже, — говорит вторая продавщица, которая даже близко к нам не подходила.
- У нас могут быть большие неприятности, потому что здесь нельзя фотографировать или осуществлять звукозапись...

С нас довольно этого магазина и мы возвращаемся обратно, в приветливые объятия торгового центра. Альберт так и не купил подарок своей жене — по правде говоря, он почти и не смотрел на товары. Но каждого покупателя отличает свой особый стиль, уникальный, как карта ДНК. Что-то подсказывает мне, что стиль Альберта состоит в бесконечных откладываниях и оттягиваниях и, наконец, паническом броске в торговый центр (возможно, снова в этот же торговый центр) — в самый последний момент. Таким образом совершают покупки очень многие мужчины; так покупают те, кто ненавидит покупать. Вот вам еще одна причина, почему магазинам нужно пересматривать принципы своей работы, если они хотят подстроиться к привычкам покупателей-мужчин. Через две недели этот стеллаж с уже отобранными и запакованными подарками может показаться Альберту чертовски хорошим решением.

Мы проходим всего несколько шагов, когда Альберт вдруг спрашивает:

- А как тебе вот этот ювелирный?

Я даже не замечал его до сих пор. Большие витрины, что не особенно характерно для ювелирного магазина. И первое, за что цепляется взгляд — это цвет, доминирующий розовато-лиловый оттенок. Какой-то девчоночий, и не в лучшем смысле этого слова. Однако в витрине, в складках, фестонах и завихрениях ткани разложены именно ювелирные украшения. Внутри мы видим расставленные полукругом прилавки высотой где-то до середины бедра, что существенно затрудняет их разглядывание двум взрослым мужчинам, не испытывающим желания наклоняться или присаживаться на стоящие рядом крохотные скамеечки.



Из-за прилавков на нас смотрят две не очень молодые женщины чрезвычайно приятной наружности, одетые в пушистые свитера пастельного цвета и все остальное в таком духе. Они совсем не похожи на тех стильных хранительниц королевских драгоценностей, которых мы встречали в более изысканных магазинах.

— Здравствуйте, дамы.

— Здравствуйте, — отвечают они более или менее в один голос.

Никто не спутает этот магазин ни с Tiffany, ни с Cartier. И даже, если уж на то пошло, с посещенным нами недорогим ювелирным — хотя бы потому, что невозможно представить себе мужчину, рассказывающего здесь в поисках ключа от передней или задней двери. Интересная концепция: ювелирный магазин, ориентированный исключительно на женщин.

— Вот это да! Цветы и розовые лампы, — говорит вполголоса Альберт.

— Думаешь, мужчину это спугнет?

— Фу ты! Да так должен выглядеть ювелирный магазин, который декорировала Hallmark.

С другой стороны, цены здесь вполне умеренные, идеально подходящие для женщины, которая покупает украшения для себя или для другой женщины.

— Вам что-нибудь показать, джентльмены? — спрашивает нас одна из продавщиц.

— Не уверен, что смогу втиснуть коленки под этот прилавок, — говорю я ей, окидывая взглядом нарядные маленькие скамеечки.

— Ну что вы, тут очень удобно, — отвечает она.

— Да, но ваш рост явно не метр девяносто!

# МУЖЧИНА И ЕГО ТОРГОВЫЙ ЦЕНТР

Любят ли мужчины торговый центр?

Если нужно ответить одним словом, то поведение мужчин, которое мы наблюдаем в ходе наших исследований, однозначно свидетельствует о том, что этим словом должно быть «нет». По крайней мере, мужчины не любят его так, как женщины. Отчасти причины подобного различия вполне очевидны. Начните хотя бы с самой структуры торгового центра — подавляющее большинство его магазинов ориентировано на представительниц прекрасного пола. Товар номер один здесь — женская одежда. Мужская одежда и обувь среди приоритетов торгового центра находятся где-то в самом конце списка. Когда-то в торговых центрах было немало магазинов, занимавшихся продажей книг, стереосистем, телевизоров, игрушек, спортивных товаров — всего того, что могло бы, как минимум, заинтересовать и развлечь мужчину. Никак нельзя считать случайным тот факт, что единственный часто встречающийся в торговых центрах магазин, в названии которого есть слово «оборудование», носит имя Restoration Hardware<sup>1</sup>. Там продается мебель и комплектующие к ней, и наименее дальними родственниками настоящего оборудования из всего того, что там можно найти, являются направляющие для выдвижных ящиков. Это замечательный магазин, но даже и не пытайтесь отыскать в нем обычные десятицентовые гвозди или герметик, или топор, предназначенный для настоящей работы.

Торговый центр — это укрощенные джунгли, созданный торговым сообществом концентрат городской среды. Это фантастический город, жители которого заняты почти исключительно хождением по магазинам; город под крышей, город с гладкими полами и воздухом, напоенным запахом ароматических свечей, капучино и булочек с корицей.

В торговый центр приходят специально, делать покупки. В намерениях посетителей отсутствует какая-либо недосказанность и неопределенность. Невозможно попасть сюда случайно или заскочить по пути куда-то еще.

<sup>1</sup> Оборудование для ремонта (англ.).

Вы едете именно в торговый центр, выполняете целый ритуал парковки, выходите из машины и проделываете весь путь от стоянки или гаража до основного здания. Столько всего — а магазин, который вам нужен, все еще находится вне поля вашего зрения.

Неудивительно, что мужчины предпочитают торговые комплексы под открытым небом. На такую «магазинную улицу» можно свернуть, повинувшись внезапному желанию, остановить машину в непосредственной близости от интересующей вас торговой точки и отправиться в RadioShack, Barnes & Noble, Home Depot или любой другой магазин из тех, где мужчины чувствуют себя наиболее комфортно. Товары мужчины подыскивают точно так же, как они выбирают магазины. За рулем и в торговом зале они ведут себя совершенно одинаково: не желают обращаться за помощью, до тех пор пока положение не станет окончательно безнадежным. По нашим наблюдениям, войдя в магазин, мужчина бросается сначала в одну сторону, потом в другую, силясь найти то, за чем он пришел. Если по прошествии некоторого, сравнительно недолгого времени, это ему не удастся, он с большей вероятностью, чем женщина-покупательница, склонен махнуть на все рукой и уйти. Мужчины, как правило, не углубляются в магазин настолько, насколько это делают женщины. Уже одно это делает торговый центр не самым подходящим местом для покупателей-мужчин — ведь он является наименее «времясберегающим» из всех мест покупки-продажи. В городских магазинах покупатели проводят примерно на 25% меньше времени, чем в магазинах торгового центра.

Люди обычно не едут в торговый центр, если им нужно купить лишь несколько конкретных вещей. Торговый центр предназначен для хождения по магазинам как вида деятельности; мужчинам еще предстоит это принять. В ходе наблюдений в одном магазине, торгующем как мужской, так и женской одеждой, мы заметили, что мужчины просматривают ровно в два раза меньше стоек с вешалками, чем женщины. И хотя в торговых центрах и представлена мужская одежда, она чаще всего продается в обстановке, рассчитанной на обслуживание женщин. Например, в магазине Gap, где все труднее становится отличить одежду для женщин от одежды для мужчин. Или в универмаге, где она, скорее всего, спрятана в каком-нибудь дальнем углу.

Отделы мужской одежды до сих пор не оправились от введения «свободных пятниц». Мужчины всегда тяготели к ношению униформы, будь то джинсы и пуловеры от Steelers или костюмы от Brooks Brothers и классические ботинки. Когда-то покупка мужских одеяний в основном сводилась к пополнению гардероба, точнее — к замене износившихся предметов одежды новыми. Когда «свободные пятницы» плавно перетекли в относительно свободную деловую одежду для любого дня недели, пошатнулась

вся индустрия мужской моды. Проводя исследования для компании Dockers, мы сняли на видео, как мужчины покупают брюки: отыскав пару подходящего размера (такую же, как та, что была на них надета), они направлялись напрямик к кассе, не помышляя о том, чтобы посмотреть и примерить что-нибудь еще. Они тратили на выбор брюк примерно столько же времени, сколько уходит у них на покупку пива в круглосуточном магазине.

Еще одна особенность, степень выражения которой различается от региона к региону — сильнее на Крайнем и Среднем Западе, слабее на Юге или Востоке, — это нежелание мужчин «выражаться». Денежные тузы, заработавшие миллиарды на высоких технологиях, покупают одежду по каталогам Land's End. Предприниматели тратят деньги на дорогие яхты и машины, но не думают обзаводиться сшитыми на заказ костюмами или ботинками ручной работы. У моего отца были парадные ботинки, повседневные ботинки и одна пара кроссовок. Он покупал четыре костюма в год и, возвращаясь домой с работы, сразу же переодевался. Я не вылезая из брюк цвета хаки, мягких хлопчатобумажных рубашек и ботинок на каучуковой подошве. Для многих мужчин традиция приходить на работу в «деловой» одежде превратилась в анахронизм.

Несмотря на то, что некоторые универсальные магазины могут похвастаться вполне приличными отделами мужской одежды, данный бизнес по большей части покинул стены торговых центров. Успех торговых сетей, подобных Men's Wearhouse, основан на использовании концепции отдельно стоящих магазинов, каковые предпочитают мужчины. Мудрые торговые марки идут за мужчинами туда, где последние совершают большинство своих покупок. Именно поэтому в таких магазинах, как Tractor Supply или Farm and Fleet, можно обнаружить теперь огромный выбор одежды. «Эти компании продают нам даже те модели, которые они отказываются поставлять в Wal-Mart; единственное, о чем они просят — не распространяться об этом, — признался мне один из менеджеров Farm and Fleet. — Они боятся того, что другие их клиенты узнают, в каких местах могут продаваться их товары».

В нашем торговом центре товары для мужчин предлагают только Ralph Lauren и несколько универмагов, в которых есть соответствующие отделы, — вот, пожалуй, и все, если не считать магазинов спортивной одежды. Единственный магазин мужской обуви, похоже, самое малопосещаемое место во всем центре. Но зато здесь есть девять точек, торгующих всевозможными кроссовками. Попробуйте догадаться, где в наши дни мужчины покупают себе модную обувь?

Невозможно обойти вниманием эту единственную категорию товаров для мужчин, которая не только прижилась, но и сумела завоевать лидирующие позиции в торговых центрах — кроссовки. Мы имеем целое

поколение американских мужчин, которое практически отказалось от традиционных ботинок (термин, под которым я понимаю нечто, выполненное хотя бы отчасти из кожи, в большинстве своем коричневого или черного цвета и подходящее для ношения с тем, что по старинке называется «парадным костюмом»). Если вы читаете сейчас эту книгу — вместо того, чтобы играть в видеоигру — вы, вероятно, еще помните, что такое ботинки. Возможно, вы и сами носили их когда-то и даже, может быть, изредка надеваете их и теперь.

Попробуйте отправиться в торговый центр и подобрать там себе этот пережиток оных времен. Задача, скорее всего, окажется очень непростой. В торговых центрах пока можно найти магазины, торгующие мужскими ботинками, однако их число уменьшается с каждым днем. Они неизменно представляют собой наименее оживленные точки торгового центра. Попадая туда, вы ощущаете, что эти магазины давно остались на обочине жизни.

В какой момент кроссовки, изначально предназначенные для занятий спортом, стали любимой обувью всей Америки? Они идеально подходят друг другу, Америка и кроссовки — символ молодости, энергичности, доступности и эгалитаризма. Европейцев, которые носят милые старому свету чопорные фасонные, а в ряде случаев еще и туго зашнурованные кожаные ботинки, смешит наша по-детски непосредственная вера в то, что кроссовки — идеальная обувь для всех случаев жизни, от футбольного матча до посещения офиса или торгового центра. Одно из главных отличий между североамериканскими торговыми центрами и торговыми центрами Европы или Южной Америки — это то, как они звучат: там вы беспрестанно слышите постукивание каблуков, здесь — только характерное поскрипывание каучуковых подошв.

Это как раз одна из тех тенденций, развитие которых получало подпитку с разных направлений. Мы столкнулись с поколением стариков, которые в 70 лет и даже позже сохранили и бодрость, и располагаемый доход. Закончив полную забот и беспокойства трудовую жизнь, они шагнули в своего рода второе детство. В какой обуви они сделали этот шаг? Оглянитесь вокруг: люди, которых невозможно было представить обутыми в кроссовки, мужчины и женщины, которые достигли совершеннолетия в то время, когда кроссовки считались обувью, пригодной только для занятий спортом, полюбили эту обувь по одной очевидной причине — она чрезвычайно удобна. Возьмите каучуковую подошву, добавьте к ней мягкий верх и волшебную застежку-«липучку», и вы получите идеальную обувь для престарелого человека. (Вряд ли стоит удивляться тому, сколь популярной среди американцев старшего возраста, наряду с кроссовками, стала еще и одежда для активного образа жизни — трикотажные брюки

и толстовки, благодатно лишённые молний и металлических застёжек, не имеющие строгих силуэтов, но зато снабжённые резинкой, этим великодушным другом расплывающейся талии.)

Одновременно с движением навстречу кроссовкам, имевшим место со стороны престарелой части нашего общества, подобные процессы происходили и на другом конце спектра. В обувь для особых случаев превратились теперь фавориты былых времен, классические ботинки, тогда как кроссовки перешли в разряд предметов первой необходимости. Если существует возможность выбора, большинство из нас отдаёт предпочтение именно им, даже тогда, когда в наши планы не входит ничего и отдаленно напоминающее занятия спортом. Посмотрите вокруг, и вы увидите, что мы, мужчины, перенесли наши вкусы и привычки из юности в зрелость. Мы не захотели отказываться от наших кроссовок, джинсов, футболок и бейсболок. В былые времена существовала четко очерченная грань между одеждой для детей и одеждой для взрослых. Теперь эти времена ушли в прошлое.

Индустрия мужской обуви получила удар под дых. Она не могла понять, как крохотный отдел кроссовок, уютившийся когда-то в уголке обувного магазина, превратился в монстра обувной моды, вытеснившего оттуда все остальное. Это привело к тому, что и мужчины, и женщины, и дети стали покупать себе обувь в одном месте. Случившееся с магазинами мужской обуви — еще один пример того, как, подобно ареалам обитания других животных, исчезают с лица земли и заповедники для мужских особей.

Господство кроссовочного стиля стало практически абсолютным. Магазины организуют торговые экспозиции по видам спорта. Если раньше у каждого из нас была одна-единственная пара кроссовок, то теперь нам требуются разные модели для того, чтобы заниматься бегом, баскетболом, общефизической подготовкой (что бы ни значил этот термин), скалолазанием, плюс еще одна пара для того, чтобы не заниматься вообще ничем. Удобство и естественность подошв из каучука сделали их неотъемлемым элементом любого типа обуви, и сейчас даже самые изысканные ее модели контактируют с земной поверхностью посредством пружинящей, мягкой резины, а не скользкой и твердой кожи. Ковбойские сапоги, считавшиеся когда-то на Диком Западе и в остальных частях Америки самой мужской обувью, вышли из моды; их место заняли грубоватые ботинки с подошвой, рельеф которой напоминает след покрышки грузовика. Даже современные сандалии — это ничто иное, как кроссовки с открытым мысом и пяткой. За самую скромную пару из безымянного дешёвенького магазина 6 долларов, за шикарную обновку из магазина Prada 350 долларов — и то и другое — это кроссовки.

В розничной торговле когда-то бытовал термин, характеризующий роль, которая отводилась мужчине во время похода по магазинам — «владелец

кошелька». Сегодня мужчина практически лишился даже этой вспомогательной роли, поскольку женщина либо полностью оплачивает покупку из своего собственного кармана, либо разделяет бремя трат с мужчиной, что делает вопрос о том, кто выкладывает деньги, совершенно несущественным. Мужчины в торговом центре стали фигурами второго плана. Они приходят сюда ждать.

Но как ждать? Эта проблема наиболее мучительна для сообщества торговых центров. Что делать с мужчинами в то время, пока женщины заняты рассматриванием товаров? В нашем архиве есть десятки фотографий приятелей, отцов и мужей, переминающихся с ноги на ногу, болтающихся, слоняющихся, шатающихся и изнывающих во всех мыслимых позах. Особым неумением занимать этих мучеников мира торговли отличаются универсальные магазины. Мужчины, присевшие на узкий краешек прилавка, мужчины, привалившиеся к стене, мужчины, сидящие на полу бок о бок со своими не менее угрюмыми отпрысками... Дети и мужчины — в одинаково печальном положении, умирающие от скуки, не имеющие возможности как-то скрасить тоскливое ожидание. Зал видеоигр — место обитания подростков, в котором зрелому мужчине делать совершенно нечего.

Трогательную признательность в сердце мужчины порождает простая скамейка, установленная где-нибудь в коридоре, или удобный стульчик в стороне от потока перемещающихся покупателей. Особенно необходимы подобные места для сидения возле магазинов, о нахождении внутри которых мужчина не может и помыслить. Как-то раз мы проводили исследования в торговом центре, где в непосредственной близости от магазина женского белья имелся бортик, на который удобно облокотиться. В тот день на распродажу были выставлены бюстгальтеры, приподнимающие грудь. Мужчины, которые облепили бортик, коротали время за тем, что рассматривали (весьма пристально) женщин, входящих в магазин и его покидающих, и громко комментировали то, в какой степени каждая из них нуждается в упомянутой детали туалета.

Итак, горе тому торговому центру, в котором нет места, где женщина могла бы оставить своего мужа. В EnviroSell мы называем их «парковками для людей». Мы стремимся к тому, чтобы при их организации коммерсанты обращали внимание на то, сколько предположительно времени люди будут там проводить.

Больно смотреть на то, через какие мучения приходится проходить мужчинам из-за того, что проектировщики торговых центров упускают из виду совершенно очевидный факт: хождение по магазинам — это вид общественной деятельности, осуществляемый супружескими парами и семьями, и хотя ведущая роль в этой деятельности отводится женщине, она невозможна без внимательного отношения к нуждам остальных. У нас

в EnviroSell есть потрясающая видеозапись. В универсальный магазин входит женщина, за ней плетется ее муж. Она останавливается, молча указывает мужу на кресло в углу торгового зала, усаживает его в это кресло и складывает свои пакеты у его ног. Глядя на эту сцену, трудно отделаться от ощущения, что спутником женщины является хорошо выдрессированный пес.

В других странах дело обстоит еще хуже. В одном французском магазине косметики мы наблюдали, как мужчина изо всех сил старался не отставать от своей жены, которая металась от прилавка к прилавку, пока наконец у него не кончилось терпение, и он не начал, очень нежно, душить ее, пытаясь остановить ее бег. В торговом центре Diagonal, расположенном в Барселоне, есть зона отдыха с кушетками, где мужчина может прилечь и отдохнуть, и это, возможно, лучшее из возможных решений. Я уверен, что какая-нибудь предприимчивая управляющая компания предложит мужчинам возможность, заплатив несколько долларов, вздремнуть, посмотреть телевизор, почитать, даже поработать за компьютерным терминалом, пока их жены бродят по магазинам. В природе уже существует нечто подобное: в торговом центре канадского Торонто действует «клуб покупателей» под названием Embargo, членам которого (уплачивающим ежегодный взнос) обеспечено место для отдохновения их усталых тел. Это место организовано с большим умом: зона для отдыха мужчин (и женщин, но последние практически не пользуются данной услугой) соседствует с игровой площадкой, на которой дети находят мирное применение своей нерастроченной энергии. Благодаря этому отцы могут, не отрываясь от игры, вполглаза присматривать за своими чадами, а матери — спокойно опустошать магазины.

Гендерные модели поведения, которые мы видим в ходе наблюдений за покупателями, безусловно, достаточно стереотипны. Однако эти стереотипы не всегда соответствуют действительности, потому что поведение мужчины в торговом центре зависит и от возраста этого мужчины.

Чем мужчина моложе, тем с большей симпатией он относится к торговым центрам. Мужчины старшего возраста чаще всего не испытывают никакого удовольствия от посещения магазинов, *в какой бы форме* оно не осуществлялось. Их физические потребности идут на убыль, особенно в том, что касается вещей, продаваемых в рассчитанных на молодежь Abercrombie and Fitch. Торговый центр не прилагает специальных усилий для того, чтобы привлечь пожилых покупателей мужского пола; скорее, он делает все возможное, чтобы держать их на расстоянии. Мужчины среднего возраста, относящиеся к поколению бэби-бума, в основном относятся к торговым центрам точно так же. Они никогда их особо не любили, и с возрастом их антипатия только усилилась.



Однако представители поколения X имеют совершенно другой взгляд на вещи. Для них торговый центр — символ свободы от родительского надзора. Они попали в первую волну «магазинных тусовщиков». Бэби-бумеры склонны презирать торговые центры за их типовую провинциальную ущербность. Однако подросло уже целое поколение людей, впервые почувствовавших пьянящий вкус самостоятельности в торговом центре. Именно там матери оставляли их вечером в пятницу, давая возможность порезвиться (в пределах дозволенного) на свободе: побродить по магазинам, потратить карманные деньги, подготовиться к вступлению во взрослую жизнь. У таких мужчин с торговым центром связаны по большей части положительные ассоциации.

# ЧЕЙ ТЫ СЫН?

Мы подходим ко все реже и реже встречающемуся в торговых центрах магазину, который, возможно, в скором времени исчезнет оттуда совсем — к магазину, торгующему аудио- и видеозаписями.

Остановимся здесь на минуту. Заглянем в витрину. Впрочем, нет, посмотрим *на* витрину — и что увидим? Ничего. Прозрачное, обеспечивающее абсолютную просматриваемость магазина стекло. Тщательно вымытое. Без разводов. (Нашатырь и газеты — другим способом подобной чистоты не добьешься.) О том, что в магазине продаются записи, сообщает вывеска над его входом. В витрине же нет ничего, что каким-либо образом намекало бы нам на то, каким именно товаром здесь торгуют. Она со всей серьезностью и ответственностью выполняет роль взглядопроницаемой преграды, которая открывает вид на торговый зал.

Что же мы видим в торговом зале? Само собой разумеется, компакт-диски. Точнее, не компакт-диски как таковые, а прозрачные пластиковые коробки, в которых они лежат. Неудобные, непрочные, одинаковые контейнеры, нареченные каким-то гением торговой терминологии «шкатулками для сокровищ»<sup>1</sup>. На самом деле в них нет ничего, что бы заставило вспомнить о драгоценностях. Трудно придумать менее привлекательную и соблазнительную упаковку, чем пластиковая коробка со скучной наружностью и неприятной склонностью раскалываться на куски (чаще всего в результате попадания под чей-либо каблук). Возможно, она надежно обеспечивает сохранность дисков, но как средство представления товара в торговом зале она явно оставляет желать лучшего.

Посетители торгового центра, достигшие определенного возраста, наверняка помнят ее предшественника — конверт для долгоиграющих пластинок. У него было несколько преимуществ перед футляром для компакт-дисков, главным из которых можно назвать размер. Одно это позволяло ему громко и четко заявить о своем содержимом. С его помощью исполнитель и студия грамзаписи информировали потребителя о своих творческих притязаниях с расстояния 20 шагов. Обложку компакт-

<sup>1</sup> В английском языке сочетание *jewel case* обозначает как шкатулку для ювелирных изделий, так и футляр для компакт-дисков.

диска на таком расстоянии просто *невозможно* разглядеть. Теперь скажите мне, какое воздействие такая обложка может оказать на нас, стоящих здесь, в коридоре торгового центра, и заглядывающих в торговый зал через стекло. Ближайший компакт-диск отделяют от нас приблизительно 7 метров. Он выглядит отсюда немногим более интригующе, чем упаковка аспирина.

Подумаешь, велика новость — производитель не справился с задачей представления товара. Звукозаписывающие студии в наши дни не делают до обидного многого из того, что они по идее должны бы делать, так что данная конкретная оплошность вряд ли способна кого-то удивить. Они жалуются на тяжелые времена и винят во всем пиратское распространение музыкальных записей через Интернет. Я думаю, что почву для того, что стало возможно с развитием технологий, подготовили ошибки звукозаписывающих студий и компаний-распространителей, и немало свидетельств этому мы видим в этом (как и любом другом) музыкальном магазине.

Даже по меркам торгового центра его витрина выполняет свои функции из рук вон плохо. Это говорит о многом, потому что витрины в торговых центрах и так не отличаются большой продуманностью и эффективностью. Сей факт объясняется целым рядом причин. Структура торговых сетей требует, чтобы эскизы оформления витрин разрабатывались специально нанятыми людьми и хранились в скоросшивателях где-нибудь в головном офисе. Это оформление должно одинаково хорошо работать в любом месте, поэтому на деле оно не особенно работает *ни в одном* из них. Тот, кто рисует эскизы, не думает о том, в каком месте будет находиться их реальное воплощение, и, соответственно, не учитывает того, кто будет проходить мимо них, в каком направлении и при каком освещении все это будет происходить.

Еще одна причина бесцветности и невыразительности заполняющих торговый центр витрин носит философский характер. Практически все общенациональные сети едины в стремлении (и это стремление уже, похоже, начинает играть определяющую роль в эстетике торговых центров) к тому, чтобы, находясь в коридоре торгового центра, посетитель мог видеть внутреннее пространство магазина — *максимум* этого внутреннего пространства. Вот почему большинство магазинов здесь не имеет глухих дверей или даже четко обозначенных входов, которые проводили бы жесткую границу между *там снаружи* и *здесь внутри*. Открытое пространство позволяет легко перетекать из коридора в магазин, не делая для этого особых усилий и, возможно, даже не замечая этого. Понятно, что это не может не радовать сердце продавца.

Присутствует здесь и сугубо меркантильный, практический аспект, связанный с эффективностью вложений. Из-за того, что аренда площадей

обходится недешево, и из-за того, что арендаторы жаждут максимальной просматриваемости торгового зала со стороны коридора, все они хотели бы видеть свои магазины предельно вытянутыми прямоугольниками с фасадом, расположенным вдоль более длинной стороны. К несчастью, многие из них больше похожи на дорожку для кегельбана, уходящую от коридора куда-то вглубь. Неглубокий магазин с растянутым фасадом хорошо просматривается насквозь, до самой задней стены. Это идеальный вариант, потому что он освобождает торговую сеть от необходимости содействовать совершению покупки. Зачем рассказывать посетителям о товарах, представленных в магазине, когда можно просто отойти в сторонку и дать потенциальным покупателям увидеть все своими глазами? Отсутствие внутри торгового центра кирпичных и бетонных стен обеспечивает возможность почти полного обзора. Какой смысл помещать что-то в витрину или на витрину, если это может затруднить покупателю разглядывание товара?

В действительности, я могу привести для этого с десятков веских причин. Так, проблемы неизменно возникают с «дорожками для кегельбана». Трудно заманить людей в заднюю часть такого магазина, если только вы не приучите их навещать установленный там прилавок с постоянно действующей распродажей или не поместите туда нечто достаточно притягивающее взгляды, чтобы возбудить их интерес. Мы зовем такую методику «использованием мандалы», по имени огромного алтаря, традиционно устанавливаемого в задней части буддистских храмов.

Однако вернемся к нашему магазину с компакт-дисками. Что он выигрывает, сохраняя девственную чистоту своих витрин? Их пустота позволяет нам видеть внутренности магазина. И что же мы видим там внутри? Только полки, заставленные прозрачными пластиковыми футлярами. Способно ли поблескивание пластиковых футляров автоматически возбудить в вас желание прикупить последний диск U2, Кристины или Тони Беннетта?

Это как раз то, о чем я говорил в начале: компакт-диски можно считать превосходным средством для хранения и проигрывания музыкальных записей (хотя и это еще не общепризнанный факт), но исчезнувшие с их появлением конверты долгоиграющих пластинок куда лучше привлекали внимание покупателя и сообщали ему о том, что спрятано внутри. Они были идеальной и горячо любимой всеми упаковкой. Звукозаписывающие компании и музыканты по полной программе использовали все ее возможности. В 1960-е покупателю уже было недостаточно предложить красивую обложку — к ней нужно было добавить фотографии, слова песен, плакаты и прочую информационно-развлекательную всячину. Эта всячина стала неотъемлемой частью покупаемого вами товара, и если музыкальная запись,

безусловно, была его основным элементом, то все остальное воспринималось как дорого ценимое излишество.

Возможно, звукозаписывающие студии не осознавали этого. Или осознавали, но не придавали этому значения. Так или иначе, они сделали то, что сделали: приняли губительное решение создать упаковку для значительно уступающих пластинкам в размерах компакт-дисков простым «сжиманием» пластиночного конверта. В случае переиздания альбома они делали это в самом прямом смысле слова — брали эскиз, рассчитанный на площадь 0,1 кв. метра, «сжимали» его и делали обложкой компакт-диска. Неужели никто не обратил внимания на то, что большой, четкий и в высшей степени заметный плакат превратился в почтовую открытку? Как бы то ни было, индустрию звукозаписи это не остановило.

Неудачное решение производителя обычно грозит проблемами распространителям, и наш случай не исключение. Вот одно из неприятных последствий: если вы не пришли в торговый центр с твердым намерением купить какую-нибудь запись, то музыкальному магазину просто нечем пробудить в вас такие умонастроения. Для любой другой торговой точки существует по меньшей мере вероятность того, что, проходя мимо витрины, вы посмотрите сквозь нее, увидите пару джинсов или гриль для барбекю, или костюм и подумаете: «Эге, да я ведь как раз думал это купить!» Витрина же музыкального магазина вряд ли сможет расшевелить ваши дремлющие потребительские инстинкты. Если бы в витрине висел какой-нибудь плакат или знак, или любое графическое изображение, или если бы, заглядывая внутрь магазина, вы могли бы видеть реальную обложку носителя звукозаписи, тогда, возможно, вы воскликнули бы: «Бог ты мой, я собирался обзавестись коллекцией хитов Rolling Stones, и вот же она, продается здесь!» Конечно, если вы изначально намеревались купить компакт-диск, вы и так зайдете в музыкальный магазин. Но разве он может ограничиваться работой лишь с этой категорией посетителей? Каким бы был наш мир, если бы люди покупали только то, что им действительно нужно, если бы они приобретали только вещи, перечисленные в тщательно продуманном списке покупок? Это был бы более серый, более скучный и гораздо более бедный мир — бедный особенно в таком своем проявлении, как итоговая строка баланса торговых компаний. Всякий магазин должен стремиться к тому, чтобы представить свой товар в самом соблазнительном виде.

Обманчивым может оказаться в данном случае коэффициент завершенности покупки, который служит важнейшим критерием эффективности работы магазина. Нередко об успешности торговой точки судят по тому, какой процент посетителей уходит из нее, совершив покупку. Чем выше этот показатель, тем, как правило, лучше. Приблизительно 70% людей,

заглянувших в наш музыкальный магазин, покупает здесь что-нибудь. На основании этого кто-то делает вывод, что магазин работает весьма эффективно. В действительности, дело может обстоять прямо противоположным образом. Возможно, ему просто не удастся заманить в свои двери достаточное число посетителей, результатом чего и является слишком высокий коэффициент обращения. Нужно более активно заниматься привлечением покупателей; даже если это приведет к снижению коэффициента завершенности покупки, в магазине вырастет объем продаж.

Так вот, вы заглядываете внутрь и видите много-много полок с чем-то блестящим. На стенах висит несколько плакатов с изображением музыкантов, но размещение этих плакатов не отличается особой продуманностью. Они расположены параллельно поверхности стен, и поэтому рассмотреть их может только тот, кто стоит к ним лицом. Если же слегка развернуть эти плакаты наружу, по направлению к витринам магазина, их станет хорошо видно и из коридора, что удвоит приносимую ими пользу. Небольшая глубина торгового зала и стеклянный фасад *действительно* делают весь магазин одной большой витриной. Однако нельзя сказать, чтобы эта витрина производила потрясающее впечатление.

Любопытно, что у сети, которой принадлежит этот магазин аудио- и видеозаписей, недалеко отсюда есть еще одна торговая точка. Она находится на оживленной, переполненной народом улице. В отличие от слившихся в едином порыве посетителей торгового центра, люди, которые перемещаются по этой улице, имеют разные цели и задачи. Среди них и вечно спешащие куда-то служащие офисов, и посыльные на велосипедах, и немногочисленные празднующиеся туристы — оглушенные обычным городским гомоном, замешанным на реве такси, погруженные в тот управляемый хаос, который мы называем жизнью города. В этой многолюдной, но не туристической части города большая часть пешеходов движется очень быстро. Некоторые направляются в интересующий нас магазин, большинство же просто торопится по своим делам. Как же решает «витринный» вопрос обосновавшийся здесь аванпост уже знакомой нам торговой сети?

Как вы и сами, вероятно, догадались, совершенно по-другому. С улицы интерьер городского магазина не виден, потому что каждая из витрин (а их несколько, ибо магазин занимает угловое помещение) отдана под рекламу какого-либо популярного музыканта. И это не случайно. Выходящие на столь оживленную улицу витрины являются ценным недвижимым имуществом, за аренду которого звукозаписывающие компании готовы платить немалые деньги. Эти витрины сами по себе служат для магазина центром получения прибыли и при этом они еще и привлекают к нему внимание. В каждой из них можно увидеть что-то свое. Сегодня это огромная фотография хмурого Эминема в одной, исполнительница хип-хопа в другой

и повторяющийся по кругу видеоклип Weezer в третьей. Масштаб изображений в высшей степени впечатляет — все они полностью заполняют витрину. Лица музыкантов в три или пять раз больше лица нормального человека. А это значит, что у них огромные глаза, которые, как магнитом, притягивают взгляды прохожих. Плюс, как и подобает рок-продукту, яркие, диссонирующие цвета.

Городской магазин прилагает массу усилий для того, чтобы заманить прохожего в свое чрево, перетряхнуть хранящийся в его мозгу список покупок, оповестить мир о том, какие свеженькие, только что сошедшие с конвейера компакт-диски поступили в продажу. Магазин в торговом центре просто дает знать, что, если вам нужны компакт-диски, вы можете отыскать их в нем. Разница немалая.

Работа с потребителем как таковая оставлена на долю звукозаписывающих студий, которые в основном осуществляют ее в форме крупномасштабных маркетинговых кампаний. Проблема состоит в том, что самый лучший маркетинг не продаст товар, попавший на полки плохого магазина. Вдобавок, подобный подход лишает посещение магазина значительной доли очарования. Здешние продавцы больше не лезут из кожи вон, чтобы превзойти своих конкурентов, как они делали когда-то — и делают сейчас в магазинах другого профиля.

Пойдемте посмотрим, что за диски нам могут здесь предложить.

— Привет, как дела? — обращаюсь я к не замечающему меня служащему. Кроме нас с ним, в магазине никого нет.

— Нормально.

— Очень рад! — восклицаю я.

Первое, на что я обращаю внимание, оказавшись в магазине, — это ...кроссовка. Точнее, две кроссовки. Две обычные кроссовки внутри прозрачного подсвеченного куба, стоящего на незамысловатом сером пьедестале. Еще внутри куба есть крохотная белая карточка с какой-то надписью, которая, по всей видимости, объясняет присутствие здесь данной обуви. К несчастью, карточка выглядывает из-под подошвы кроссовки, то есть расположена... дайте прикинуть... примерно на уровне талии среднестатистического покупателя. К тому же, вместо того чтобы для более легкого рассматривания установить карточку с небольшим наклоном, ее просто положили на абсолютно горизонтальную поверхность. Итак, представьте: серый пьедестал, прозрачный куб, пара кроссовок, маленькая белая карточка где-то в районе вашего пупка. Прочсть нанесенную на карточку надпись действительно можно только перегнувшись пополам, даже если ваше зрение никогда не оставляло желать лучшего.

Хотите верьте, хотите — нет, но, несмотря на все вышеназванные недочеты, это все же замечательный пример использования приема, к которому легко и часто могли бы прибегать и сами торговые центры, и размещенные в них магазины. Это перекрестное продвижение, основанное на возможности частичного совпадения клиентской базы двух разных магазинов или целевого рынка двух разных продуктов, коими в нашем случае являются музыкальные записи и кроссовки. Кто покупает диски? Кто приобретает кроссовки? В основном, молодежь.

— А можно посмотреть эти кроссовки? — спрашиваю я.

— Вообще-то мы ими не торгуем.

— И как давно они тут стоят?

— Да месяца два.

— Что-то я недопонимаю.

— Есть один музыкальный журнал, и он проводит акцию по продвижению кроссовок. Ну, знаете, как это всегда делают...

— А где решают, куда поставить эти кроссовки? Наверху?

— Да...

— В манхэттенском магазине они тоже стоят на этом месте — в правой передней части торгового зала, — замечаю я.

— Я этого не знал.

— Только на Манхэттене в правой передней части торгового зала находится лестница, ведущая на нижний уровень магазина. А у вас в этом углу стоит стойка с двадцаткой самых популярных DVD. По вашему, кроссовки тут к месту?

— Кроссовки? Наверное. На них все смотрят.

Что ж, вполне логично.

В магазине имеется техническое средство, которое значительно облегчает покупателю процесс выбора. Здесь установлена компьютерная система с наушниками, позволяющая прослушать кусочек записи с любого представленного в магазине компакт-диска. Для этого нужно просто поднести его футляр к сканеру и выбрать интересующую вас песню. Когда-то в музыкальных магазинах делали специальные кабинки, в которых можно было познакомиться с новыми композициями, прежде чем делать окончательный выбор. Потом это чудесное орудие продажи исчезло с горизонта — скорее всего, по причине его дороговизны. Пролетело несколько десятилетий, и цифровые технологии вернули нам это достойное средство, делающее покупку записей гораздо более удобной. Вы можете полистать книгу в книжном магазине; у вас должна быть возможность послушать отрывки записей в музыкальном магазине. Наша компьютерная система, как уверяет висящая



над ней табличка, способна загрузить в свою память содержимое приблизительно 300 000 альбомов.

- А скоро, — говорит мне служащий, — мы сможем также показывать рекламные ролики к примерно 30% из продаваемых здесь цифровых видеодисков.
- Как вы думаете, записи теперь стали хуже?
- Вы имеете в виду техническое качество?
- Нет, саму музыку. Раньше в альбоме было, скажем, что-то около десяти песен, и по крайней мере четыре или пять из них могли вам понравиться; грубо говоря, вы получали пол-альбома хорошей музыки и пол-альбома балласта. А сегодня, поскольку на компакт-диске умещается так много информации, на три-четыре приличных песни приходится дюжина посредственных.
- Пожалуй, балласта даже *больше*, — отвечает он. — Бывают неплохие сборники, но вообще-то музыкальный рынок перенасыщен.
- А что это играет сейчас? — прислушиваюсь я. — Похоже на Kinks года, этак, 1967-го.
- Нет, это Wilco. Одна из лучших композиций этого года.
- А куда делись D'Сускоо? — спрашиваю я. — Помните их? У них есть один потрясающий альбом. Такая чисто женская рок-н-рольная группа.
- Кто-кто?
- D'Сускоо.
- Имя я слышал, но саму группу не знаю. Вот в чем проблема нашего рынка: сегодня они здесь, завтра их уже нет. Музыкальная индустрия.

Нужно признать, что от неумения оформлять витрины страдают не только музыкальные магазины. На самом деле, влияние торговых центров привело к тому, что и остальная обитающая в них розничная торговля заразилась, фигурально выражаясь, той же болезнью.

Но самое худшее — это то, что эстетика торговых центров пробралась и в городские магазины. Ибо если основную часть своих магазинов национальная сеть размещает в торговых центрах — а так по необходимости поступает большинство торговых сетей, — то оформление ее городских витрин повторяет оформление витрин в торговых центрах. А в городе такая трактовка не срабатывает и грозит уничтожить последнюю обитель, в которой витрины пока еще сохраняют остатки жизни и хорошего вкуса.

Возьмем, к примеру, Gap, который не хочет растворяться среди других сетей, но, по-видимому, у него нет другого выхода. Витрина в торговом центре требует многочисленности манекенов, размещения их на равном

расстоянии друг от друга и отсутствия между ними каких-либо объектов, заслоняющих внутренности магазина от взгляда покупателя. Неинтересно, пресно, но большинство витрин в торговых центрах выглядит именно так, вследствие чего эта непритязательность почти не режет там глаз. Но ведь практически та же стилистика характерна и для главного, расположенного на Пятой авеню, магазина Gap. Сетевой король визуального мерчандайзинга насаждает в своем государстве однообразие и порядок. В результате на Пятой авеню появился уродливо-бесцветный кусочек пригорода, со всех сторон окруженный торговыми заведениями старой школы, такими как Bergdorf-Goodman, Tiffany, Gucci, Henri Bendel, Cartier и иже с ними. В «пригородном» магазине бывает достаточно много посетителей, отчасти благодаря тому, что этот район привлекает массу туристов, которых наверняка радует присутствие здесь этого завсегда торгового центра. Возможно, утонув в суматохе гигантского города, они ищут отдохновения в этом оазисе светлого дерева, брюк цвета хаки и расслабляющих мотивов звукозаписывающей студии Motown.

За все приходится платить, и вот уже очередной кусочек городского пейзажа заражает невыразительный, типовой торговый стиль. Вверх по улице мы видим огромный H&M, представляющий одноименную сеть (его витрины выглядят куда интереснее, чем витрины Gap, да и народа там куда как больше). Рядом — Club Monaco. На Пятой авеню, в других знаменитых торговых районах мы находим аванпосты порабощенных торговыми центрами торговых сетей. И это приводит к печальным последствиям. Город породил магазинные витрины, и теперь это творение вернулось к своему создателю в слегка уродливой, но очень эффективной форме, и грозит его уничтожить. Назвать эти витрины декорированными не поворачивается язык.

Немного отойдя от музыкального магазина, мы видим в витрине какого-то магазина надпись: ЧЕЙ ТЫ СЫН? Справедливости ради, нужно сказать, что действие происходит за неделю до Дня отца, но от этого упомянутый знак не кажется менее невразумительным. Призван ли он поднимать вопрос об отцовстве? Магазин специализируется на картах, глобусах и принадлежностях для отважных путешественников, и это никак не проясняет значение надписи, по крайней мере, для меня. Наверное, она казалась очень умной и интригующей где-то наверху, в корпоративном зале для совещаний, когда пижоны из рекламного агентства представляли ее боссам, чьи обязанности состоят в том, чтобы сидеть в этом зале и принимать такие решения. Здесь, внизу, в реальном мире, она лишена абсолютно всякого смысла.

Новые технологии существенно удешевили и упростили изготовление всяческих плакатов и особенно огромных роскошных цветных фотографий. Благодаря этому в оформлении витрин произошел резкий поворот — и отнюдь не к лучшему. Быстрее и проще стало нанять дизайнера, который

набросает пару замысловатых картинок, отпечатать их в Азии, где это обойдется вам в копейки, а затем издать распоряжение о том, что этими картинками нужно залепить стены и витрины магазинов от одного побережья до другого. А раньше существовали специальные люди, которые залезали прямо в витрину и оформляли ее: украшали, заполняли товарами, располагая их так, чтобы они (хочется надеяться) привлекали взгляд покупателя. Такие оформители витрин пока еще не вымерли как класс; на Манхэттене их можно встретить в самых дорогих магазинах, а в остальной Америке — в самых маленьких. Но на пространстве между этими двумя полюсами витрины теперь оформляются дистанционно. Универсальный цвет, универсальный размер, следующая выглядит так же, как предыдущая, и ни одна из них не задерживается в вашей памяти.

# ТОРГОВЫЕ ЦЕНТРЫ МИРА

Может, современный торговый центр — это и американское изобретение, но в наши дни оно приобрело по-настоящему всемирный характер, распространившись от Куала-Лумпур до Дубая и от Токио до Сан-Паулу. Удивительно, какие метаморфозы претерпела по ходу этого распространения первоначальная концепция: раскрыв объятия торговым центрам, порожденным в свое время развитием американских пригородов, дешевой американской земли и автомобилей, другие страны начали интерпретировать эту идею сквозь призму своей культуры, потребностей и традиций. Изучение различных трансформаций торгового центра — один из способов исследования его ДНК. Хорошей иллюстрацией моих слов может служить огромный торговый центр Iguatemi, расположенный в бразильском городе Сан-Паулу.

Сначала немного фактов. Сан-Паулу — самый большой город Южной Америки. Представьте себе размах и пробки Лос-Анджелеса в сочетании с индустриальной базой Чикаго. Преступность и загрязнение окружающей среды относятся здесь к проблемам первой величины. В этом городе больше частных вертолетов, чем в любой другой точке мира. Над забитыми транспортом улицами в вертолетах летают миллиардеры, обычным же гражданам приходится по три часа добираться из одного конца Сан-Паулу в другой. Этот город нельзя назвать красивым. Высотные здания в его деловой части выглядят так, будто плавятся от жары; это происходит из-за того, что их фасады разъедает агрессивное сочетание палящего солнца и грязного воздуха. Несмотря на все это, Сан-Паулу — очень подходящий город для занятий бизнесом и настоящий центр бразильской торговли. Местные жители зовут себя «паулистас». Как в работу, так и в развлечения они окунаются с головой. У нашей компании в Сан-Паулу есть офис.

В начале 90-х годов наша компания была субподрядчиком американской фирмы, занимавшейся организацией системы филиалов Banco Itau. Американское агентство продержалось в Бразилии не больше года. Envirocell попросили остаться, и вот уже десять лет мы работаем с бразильскими

банками и супермаркетами, выполняем заказы гиганта местного пивоварения и транснациональных компаний, занимающихся выпуском товаров народного потребления. Поскольку многие продуктовые магазины, обслуживающие средний класс, размещаются в торговых центрах, мы поддерживаем тесные отношения с бразильскими компаниями-застройщиками. Мы быстро поняли, что вне зависимости от того, с каким сектором мы работаем, мы не должны смотреть на бразильский бизнес через свои североамериканские очки. Про Бразилию иногда говорят, что это Бельгия внутри Индии, в том смысле, что достаточно богатый средний класс в этой стране существует в окружении потрясающей нищеты остального населения.

В постижении принципов деятельности бразильских магазинов нам очень помог опыт, полученный на первом этапе нашей бразильской карьеры, во время работы с банками. Большие банки в Бразилии — это *очень* большие банки. В стандартном отделении банка Itau клиентов одновременно обслуживает более сотни кассиров, а в середине зала там стоит пулемет. Огромная часть населения не имеет банковских счетов и полного доступа к услугам почтовой системы. Рабочие получают зарплату, оплачивают квартирную плату и коммунальные услуги в банке, договор с которым заключен у их работодателя. Отделение банка в разгар рабочего дня клочечет и гудит, как переполненная железнодорожная станция.

Традиционно производимые в Бразилии товары предназначены главным образом для внутреннего потребления. Многие бразильские конгломераты вертикально интегрированы. Banco Itau, например, выпускает собственные банкоматы, компьютеры и офисную мебель. Он также строит и обслуживает квартиры и жилые комплексы, в которые селит своих работников. Это частный банк, и у семьи, во владении которой он находится, наверняка есть не один вертолет. Меня, правда, полетать на них никогда не приглашали. Бразильцы берут изобретения «первого мира» и переделывают их в соответствии со своими собственными нуждами. Иностранец без труда узнает в здешнем банке — банк, в торговом центре — торговый центр, однако, и тот, и другой, без сомнения, имеют ярко выраженный бразильский характер.

С противоположной стороны улицы торговый центр Iguatemi выглядит как гигантский монолит в стиле «арт деко». Огромные, богато декорированные ворота, должно быть, замечательно смотрелись на строительных чертежах. Как и во многих других торговых центрах, этот изукрашенный вход проектировали без всякой оглядки на предпочтения и демографический профиль посетителей. Через хорошо видную нам величественную дверь в торговый центр втекает весьма ограниченный поток потенциальных покупателей. Проектировщики любят рисовать триумфальные арки, достоинств которых часто не замечает никто, кроме регулировщика,

размахивающего руками на другой стороне дороги. Большинство клиентов из числа наиболее богатых проникает сюда (и во многие другие заведения, обслуживающие самые верхние сегменты рынка) через незаметную боковую дверь, лишенную какого-либо очарования и эстетической ценности.

В Бразилии с ее высоким уровнем преступности торговый центр превратился в охраняемое торговое государство. Первое, что видишь в Iguatemi и любом другом закрытом торговом центре или банке, — это вооруженные охранники. Причем это отнюдь не те привычные нам сотрудники вневедомственной охраны, которые гоняют по коридорам праздничношатающихся подростков. Здешние охранники суровы, агрессивны и откровенно вооружены. Они обеспечивают торговому центру то, чего лишены бразильские улицы — безопасность.

Присутствие полиции у входов и в вестибюле торгового центра придает ему некоторое сходство с частным клубом. Несмотря на яркость и привлекательность магазинов, основным местом действия в Iguatemi является вестибюль, где приятно проводят время не только подростки. Там витает дух, которого не встретишь ни в американском, ни в европейском торговом центре. Хорошо, что я попал сюда только в старческие годы; будь я двадцатилетним парнем, я бы неминуемо влюблялся каждые десять минут. Средний класс и высшее сословие многих стран не ходят за покупками в повседневной одежде. Хотя в Iguatemi можно встретить людей и в дизайнерских спортивных костюмах, и в блузках выше пупка, в том, что касается общего коэффициента стильности, он легко заткнет за пояс любой торговый центр в США. Позы и активность зрительных контактов свидетельствуют о том, какое интенсивное общение происходит в этой социальной скороварке. В стране, где многие вплоть до 30 лет живут с родителями, торговый центр служит местом встреч для взрослых работающих людей. Многие компании в обеденный перерыв организуют автобусные рейсы от своих офисов до торгового центра.

Посетитель североамериканского торгового центра — незнакомец, затерявшийся в толпе незнакомцев. Посетитель Iguatemi, по моим ощущениям, готов к тому, чтобы встретить здесь своих соседей, сослуживцев и, возможно, прелестную двоюродную сестричку своего лучшего друга.

Функционируя в качестве самостоятельного государства, Iguatemi предлагает своим посетителям полный комплекс услуг, на что стоило бы обратить внимание и нашим торговым центрам. Здесь есть супермаркет, а в коридорах, ведущих в торговый центр от автостоянки, расположились представители сферы обслуживания: слесарь, часовщик, агент бюро путешествий, химчистка и даже автоматическая прачечная, которая стирает, высушит и сложит ваши вещи, пока вы ходите по магазинам. Пусть арендодатель не получает с этих киосков огромного дохода, но их наличие удобно для покупателей и помогает заполнять свободное пространство.

Из названий встречающихся здесь магазинов знакомыми американской аудитории покажутся немногие. Одним из «якорей» служит европейская версия JC Penney — универсальный магазин C&A. Есть целый ряд торговых точек-подражателей, пытающихся имитировать Gap и American Eagle. В некоторых бутиках можно встретить дорогие наряды и аксессуары, купленные на сезонных распродажах в Нью-Йорке или Майами и привезенные в другое полушарие к началу соответствующего сезона. В Iguatemi есть отчетливо выделенная «дорогая» зона, которую отличает качество мест для сидения и присутствие не нового, но огромного и роскошного восточного ковра.

В бразильских торговых центрах всегда шумно; отчасти это объясняется тем, что в них, как правило, узкие залы и коридоры. Камень и керамическая плитка в жарком климате помогают сохранять прохладу, но усиливают какофонию выложенных ими помещений. А главное отличие от торговых центров Америки состоит в звуке шагов. Жители США предпочитают обувь на каучуковой подошве, особенно когда они отправляются в поход по магазинам. Кое-кто из женщин приходит в торговый центр «на каблуках», однако такие составляют безусловное меньшинство. Наши женщины научились носить кроссовки и чувствовать себя при этом модными и элегантными. Звуковой фон Iguatemi — это неумолчный, отдающийся эхом цокот женской обуви. Босоножки на высоком каблуке, туфли на «шпильке», шлепанцы сочетаются с мини-юбками и короткими шортами. Разговаривают здесь тоже громче, не только для того, чтобы перекрыть стук каблуков, но и для того, чтобы заявить о себе. И даже не слыша музыки, звучащей в головах многих людей, вы невольно подстраиваетесь под ее ритм и начинаете пританцовывать на ходу.

Трудно представить себе место, более непохожее на бразильский торговый центр, чем торговый центр в Японии. У японцев не существует проблем с безопасностью. Им практически неизвестно, что такое уличная преступность. Безопасность — это не только отсутствие неприятных инцидентов, но и общая атмосфера. В отличие от Северной Америки, на улицах Японии постоянно видишь детей, самостоятельно добирающихся в школу. Ранним утром и после полудня метро забито учениками в возрасте от 7 лет и старше, одетыми в школьную форму. Самые младшие путешествуют небольшими группами, и по мере того, как они взрослеют, эти группы только увеличиваются. В этом благополучном мире роль торгового центра как зоны безопасности лишена всякого смысла. Японские подростки могут спокойно гулять в самых отдаленных районах и обычно любят «тусоваться» в самых модных торговых районах города.

В Японии есть роскошные торговые центры, один из которых, Магу-Вигу, расположен напротив токийского вокзала. Магу-Вигу входит в состав крупного офисного комплекса, многочисленные здания которого носят одина-

ковые (или почти одинаковые) названия. Здесь чувствуется то же пренебрежение к логике, которое отличает имена токийских улиц и нумерацию токийских домов, и со стороны нелегко разобраться, какое же из строений и есть собственно торговый центр. Этот центр является ключевым элементом торговой улицы, протянувшейся от токийского вокзала к главному торговому району Гиндза. Ему слегка недостает живости и своеобразия. Торговый центр ориентирован на молодых, незамужних, работающих женщин, и в обеденный перерыв здесь довольно оживленно, хотя обстановка все равно остается очень сдержанной и деловой.

Японские потребители разрываются между двумя противоположными стремлениями. Они могут быть чрезвычайно практичными и бережливыми. И вместе с тем, нередко они демонстрируют нездоровую страсть к товарам и торговым маркам высшего класса. Японец всегда ищет выгодную покупку. В сравнении с Соединенными Штатами, в Японии все — от жилья и транспорта до пива и овощей — стоит очень дорого. Сочетание японской расчетливости и любви к дорогим вещам порождает аномальные явления в мире бизнеса и торговли. Если говорить о магазинах, то здесь можно выделить два ярких примера.

Большой популярностью пользуется в Японии торговая сеть Don Quixote. Почему она была названа именно так, никому неизвестно. Здесь не стали использовать оригинальное западное написание, а фонетически перевели имя Дон Кихота на японский и передали его с помощью иероглифов. Don Quixote — японский эквивалент американского Dollar Store или немецкого Aldi (который стал появляться и в некоторых районах Америки), только крупнее и с более широким ассортиментом. В этих кишмя кишящих людьми магазинах, которые часто размещаются в старых многоэтажных зданиях, продается все — от консервов и товаров для дома до всевозможной одежды, бытовой техники и электроники. В них очень легко потеряться. Куда ни бросишь взгляд, всюду нарисованные от руки и перечеркнутые ценники с новой ценой. Don Quixote нисколько не стыдится своей похожести на лабиринт, и в этом заключается его очарование. Японцы обожают его за скидки. Считается, что в Don Quixote все дешевле.

Еще одно место, куда отправляются в погоне за выгодной покупкой — новый токийский магазин под названием Three Minute Happiness. Плакат над входом обещает посетителям «удачную покупку и отличное настроение — всего за три минуты». Three Minute Happiness — это своего рода торговый курорт с широкими проходами, между которыми возвышаются горы самого разнообразного, без особых притязаний выложенного товара — «всякой всячины», как говорят сами работники магазина, — рассортированного не по видовым, а по ценовым категориям. Не отходя далеко от залежей косметики, блокнотов, хозяйственной утвари и игрушек, можно полакомить-



ся кофе и мороженым, для чего нужно купить в автомате талончик и передать его служащему. Магазин задуман и реализован как торговый остров посреди сумасшедшей городской суеты, остров, на котором за 180 секунд можно без проблем приобрести какую-нибудь вещь, получив при этом удовольствие от самого процесса покупки. Заходите, смотрите, забирайте — все перед вами. Ничего дорогого. Множество приятных мелочей, в том числе продающиеся за 100–200 йен (1–2 доллара) образцы косметики, за которыми сюда приходит огромное количество людей. Оба вышеназванных магазина эксплуатируют присущее японцам стремление сэкономить, при этом каждый из них делает это совершенно иным способом, чем другой. Это два абсолютно разных цветка, питающихся от одной корневой системы.

С другой стороны, японского потребителя отличает безумная любовь к дорогим торговым маркам. Немало фирм с мировым именем активно работает на рынке Японии. Oscar de la Renta, Calvin Klein и многие другие предоставляют японским магазинам и производителям права на использование своих торговых знаков.

Своеобразие японской эстетики, проявляющееся и в утонченной живописи, и в простоте и изяществе старинных зданий, и в богатстве дизайна японских тканей, известно всему миру с давних пор. Японская культура на протяжении более чем 150 лет оказывала огромное влияние на западный дизайн. Но хотя Япония XXI века и не забывает своей истории, лучшие образцы элитных торговых точек имеют ярко выраженный западный облик, примером чего могут служить токийские магазины Hermès, Prada и Louis Vuitton.

В двух шагах от гостиницы Imperial, в которой я обычно останавливаюсь в Гиндзе, расположен новый магазин Hermès. Спеша за своей утренней чашкой кофе в Starbucks, я прохожу мимо орд, ожидающих, когда наступит 10 часов и магазин откроет свои двери. Охранники в белых перчатках выстраивают послушную толпу в очередь. Сам магазин действительно хорош: все в нем — товары, оформление, архитектура — выдержано в едином стиле.

Чем можно объяснить страсть, которую многие японцы питают к элитным торговым маркам? То, с чем мы сталкиваемся в Соединенных Штатах и Европе, не может идти с ней ни в какое сравнение. Вдвойне любопытно, что подобное влечение мы наблюдаем в стране, которая на протяжении почти двух десятилетий страдает от застойных явлений в экономике. Японцы мирятся с изнурительными поездками на работу, длинным рабочим днем и скромным, но очень дорогим жильем. При этом они тратят очень серьезные суммы на предметы роскоши и питают почти сверхъестественную веру в ценность таких предметов. Если представители предыдущих поколений копили золотые монеты, то некоторые из современных

японцев, по-видимому, считают лучшим вложением капитала сумочку от Prada, припрятанную на дальней полке в шкафу.

Приверженность японцев к дизайнерским товарам вызывает у топ-менеджеров знаменитых компаний смешанные чувства. Они с восторгом говорят про обороты, которые обеспечивают им японские потребители. Токийские магазины Hermès и Louis Vuitton дают один из самых больших в мире доходов с квадратного метра торговой площади. Хорошо организованный магазин открыток Hallmark Gold Crown в американском торговом центре может сделать чуть больше 500 долларов с квадратного метра. Отлично организованный Gap дотянет до 600 долларов. Магазин французского или итальянского элитного производителя в Токио приносит более 7000 долларов с одного квадратного метра.

Беспокоит европейских производителей элитных товаров тот факт, что европейского потребителя раздражают толпы японских туристов, наводнившие магазины Парижа и Милана. Для европейского сноба есть что-то унижительное в том, чтобы видеть, как его любимые сумки втискивают в дверь туристического автобуса. Японские покупатели не без оснований подозревают, что известные компании сознательно не поставляют некоторые из своих товаров в магазины, которые работают на японском рынке. Некоторые дорогие магазины в Париже и Милане ограничивают количество сумок, отпускаемых отдельному японскому туристу, хотя хорошо одетый европеец может купить там столько предметов, сколько ему нужно. В Париже, возле магазина Louis Vuitton на Елисейских полях, к европейцам часто подходят японские туристы, которые просят купить за них нужные им товары.

Покидая городской центр и перемещаясь в жилые пригороды, вы замечаете ослабление торговой лихорадки и новаторского пыла. Торговые центры, обслуживающие большую часть среднего класса Японии, неприятны снаружи и немолоды изнутри.

Нара — спальный район второго по величине японского города, Осаки. Здесь живут учителя, немолодые государственные служащие и представители все увеличивающегося отряда японских пенсионеров. Нара также является одним из центров буддизма в Японии. Ухоженные территории буддийских храмов каждый год привлекают сюда тысячи паломников и туристов. Для них в Наре построена гостиница Palace Hotel, конференц-зал и дорогие рестораны. Слово шумный ручей, Нара разделяет надвое пригородная железнодорожная линия. Нара — это типичный японский район, в котором плотно застроенные жилые зоны окружены небольшими фермами. Из окна торгового центра открывается вид на ничуть не изменившееся с XVI века рисовое поле в обрамлении современных мостов, железнодорожных линий и небольших торговых комплексов-улиц. Поистине фантастическое зрелище.

В солнечный субботний день мы отправляемся по узкой двухполосной дороге в торговый центр. Пробка при подъезде к нему растягивается почти на 800 метров. Уже издалека видно, что Nara Family Shopping больше 15 лет; это ничем не приметное здание с облупившимися стенами.

Выстроившись в очередь, более 50 машин ожидает, когда для них освободится место на крошечной автостоянке. В конце концов мы выбираем дежурного водителя, который в течение двух следующих часов кружит по окрестным дорогам, дожидаясь, пока мы нагуляемся по Nara Family. Хотя большинство японских торговых центров оборудовано площадками для парковки машин, огромное количество покупателей добирается сюда не на автомобилях, а на поездах, так как многие центры расположены поблизости от станций пригородного сообщения. Кроме того, немало людей приезжает сюда на велосипедах. Учитывая популярность двухколесных коней в Японии, я ожидал увидеть здесь новаторскую систему парковки велосипедов — и напрасно. Во многих местах велосипедные стоянки отданы в субаренду; служащий в форменной одежде беспрестанно тасует запертые на замок велосипеды в надежде высвободить кусочек пространства для очередного клиента.

Велосипеды, на которых передвигаются жители японских пригородов, предельно практичны и функциональны. Это простые рабочие лошадки без особых «примочек» и «наворотов», поэтому проблемы воровства велосипедов в Японии не существует. Их, конечно, запирают, но житель американского города только посмеется над этой скромной мерой предосторожности, для устранения которой достаточно перочинного ножа. Стандартный велосипед обычно оборудован корзинкой для багажа и простейшим сиденьем для ребенка.

В выходные дни торговый центр заполняется молодыми и престарелыми супругами. Обшарпанность здания и узкий выбор компенсируется для обеих групп удобством и небольшим расстоянием от дома. Улыбки служащих откровенно формальны, подача товара шаблонна и не вдохновляет. Только магазины, торгующие кимоно, сохраняют остатки достоинства. Виниловое напольное покрытие на первом этаже в некоторых местах протерлось до дыр. Даже детские «качалки», установленные в холле, выглядят совершенно древними. Как и во многих других торговых центрах, эскалаторы здесь движутся с замедленной скоростью, в соответствии с запросами стареющего контингента посетителей. В гомогенной Японии нечасто встретишь высокого, лысого, бородатого иностранца. Макушкой я задеваю вывески, свисающие с потолка. Если из Don Quixote вы выходите с чувством сделанного открытия, то в этом месте витает какой-то затхлый душок. Здесь ясно ощущается пропасть, которая пролегла между двадцатилетней давности прошлым, когда казалось, что Японии предназначено стать ведущей

мировой державой, и настоящим, в котором она оказалась на краю демографической и экономической катастрофы.

Земля в Японии стоит очень дорого, и торговые центры в основном растут в высоту, а не в ширину. Поведение покупателя всегда определяется рядом психологических констант — от особенностей старения человеческого глаза до нашей подавляющей праворукости, но результаты проявления этих констант разнятся от места к месту. Дизайн здешних вывесок и графических обозначений потрясает меня полнейшим хаосом, ничем не напоминающим ту невозмутимую японскую эстетику, которой так привыкли восхищаться мы, люди с Запада. Однако пользование графическим алфавитом заставляет японцев видеть и воспринимать любую графическую информацию отличным от нас образом. Возможно, латинский алфавит легче в запоминании и позволяет овладевать базовыми навыками чтения уже в раннем возрасте, но в целом наша система менее эффективна. В то время как смысленный американский ребенок способен читать газеты уже в возрасте 8–9 лет, японский школьник овладевает полной грамотностью двумя-тремя годами позже. На начальной стадии обучения здесь уделяют большое внимание тренировке зрительной памяти. Без умения передавать огромный объем информации с помощью нескольких графических символов не было бы ни знаменитых хокку, ни известного нам богатства японской мультипликации. Благодаря ему такое широкое распространение в Японии получил и обмен SMS-сообщениями, предполагающими фонетическую передачу слов, что существенно облегчает и ускоряет их написание. Весь остальной мир в это время мучается, набирая слова на 12 кнопках цифровой клавиатуры и изобретая нескладную скоропись. Эта тенденция ярко выражена и в том, что касается вывесок, знаков и указателей, которые встречаются в наших магазинах. На них все чаще и чаще появляются графические символы, примером чего служат планы и схемы, размещаемые в торговых центрах. Мы жаждем простых, легко узнаваемых пиктограмм, способных экономить наши силы и время.

Японские торговые центры организованы по принципу и подобию местных универмагов. На нижнем, подземном уровне торгуют готовой едой на вынос. Как и во многих других расположенных за пределами Северной Америки торговых центрах, этот товар пользуется здесь большой популярностью. Большинство японцев ежедневно покупают готовый ужин в магазинах, и в торговом центре такой ужин продают в индивидуальной расфасовке. Первый этаж обычно отводится под торговлю продуктами. Выше размещаются магазины с широким ассортиментом товаров, наподобие Target или Wal-Mart, и разные мелкие торговые точки. Самые верхние этажи отданы под рестораны.

Толпы в японских магазинах отличает потрясающая вежливость и учтивость. Как бы ни торопился человек, он терпеливо подстраивается к обще-

му ритму, не раздражаясь из-за необходимости ждать. Меня всегда удивляет свойственная этой стране упорядоченность, которая проявляется во всем — от всеяпонского обеденного перерыва в одно и то же время для всех до выверенности движений и поз. Легко узнать среди японских прохожих тех, что родились, скажем, в Бразилии, а потом вернулись на свою историческую родину. При ходьбе они покачивают бедрами, у них более широкий шаг и по-другому шевелятся плечи.

Нет ничего удивительного в том, что японский турист за пределами Японии становится «покупательной машиной». Одна из основных проблем японской торговли состоит в преследующем рядового японца ощущении, что ему недодают того, чего он заслуживает. Япония продолжает изобретать новые потребительские товары и удивлять всех чудесами электроники. При этом здесь практически не встретишь инновационных решений в области торговли. Вылазки европейских и американских торговых компаний увенчиваются переменным успехом. Sephora и английская аптечная сеть Boots пришли в Японию лишь для того, чтобы через некоторое время покинуть ее. McDonald's, Gap, Eddie Bauer и французская сеть гипермаркетов Carrefour отчаянно борются за свое японское будущее. Японским торговым центрам необходимо кардинальным образом пересмотреть свои принципы и шагнуть, наконец, в XXI век. Учитывая тот факт, что Япония стареет быстрее, чем любая другая страна «первого мира», все ждут от нее передовых решений в области обслуживания пожилых граждан. Одно из мест, в которых в первую очередь необходимо реализовывать новые концепции — это торговый центр.

Поразительные изменения произошли после смерти диктаторов Франко и Салазара в Испании и Португалии. Эти страны перескочили сразу на 50 лет вперед, прямо в новое столетие, сумев эффективно применить опыт, накопленный за это время остальными промышленно развитыми странами.

В мире современной моды самыми успешными сетевыми компаниями являются Zara и Mango. У Zara есть несколько магазинов в Северной Америке, Mango же практически неизвестна в этой части света. Мистер Ортега, основатель обеих сетей, родился на севере Испании. Он сумел создать две розничные торговые организации, которые в настоящее время продают доступную по цене и при этом модную одежду более чем в 70 странах мира. Магазины Mango и Zara — особенно Zara — входят в число обязательных «жильцов» любого престижного торгового центра, расположенного за пределами Америки. Эти компании устанавливают планку для остальных торговцев одеждой, демонстрируя богатство ассортимента и способность молниеносно реагировать на изменение запросов потребителя. Они внимательно отслеживают модные тенденции и умело пользуются новыми по-

ветриями, извлекая из них максимальную пользу для себя. Стоит Дженнифер Лопес появиться в новом одеянии от знаменитого модельера, как Zara копирует его и меньше чем через две недели начинает продавать в своих магазинах. Появление Zara и Mango стало серьезным ударом для всей индустрии традиционных универсальных магазинов.

Залог успеха этих магазинов в том, что они приучили потребителей покупать товар по полной цене. На американском рынке о такой возможности, кажется, уже совсем позабыли. Модная вещь, разумная цена — увидев то, что вам нравится, вы спешите купить это, потому что через пару недель вещь не только не попадет на распродажу, но попросту навсегда исчезнет с прилавка. Эти компании поставляют нужный продукт нужного размера в нужное место. Их магазины очень хорошо оформлены. Zara не прикладывает особых усилий, чтобы добиться популярности в Соединенных Штатах, предпочитая развиваться на рынках с меньшей конкуренцией. Однако недалек тот день, когда у American Eagle, Old Navy, Ann Taylor и других американских компаний появится грозный соперник.

Местом паломничества европейских застройщиков, специализирующихся на торговых центрах, вот уже пять лет являются расположенные в Лиссабоне торговые центры Vasco De Gama и Colombo. И тот, и другой спроектированы и построены португальской компанией Sonae, которая занимает ведущие позиции в этом сегменте рынка. Здание центра Vasco De Gama, названного по имени португальского мореплавателя, можно отнести к произведениям современного искусства. Оно выполнено в виде парусника и относится к тем немногим вместилищам торговых центров, которых отличает приятная наружность. При его постройке исходили из того, что характерный внешний вид привлечет внимание как посетителей, так и выгодных арендаторов. Как и в случае с Музеем Гугенхайма в Бильбао или Музеем современного искусства Тейт в Лондоне, наружная архитектура является частью маркетинговой стратегии. Vasco De Gama — свидетельство того, что можно получить в результате творческого сотрудничества местных властей, застройщика и архитектора.

Различия между европейской и американской торговлей обусловлены, в том числе и тем, какое место в обществе исторически занимал человек, занимавшийся продажей товаров. В Соединенных Штатах розничные торговцы всегда считались представителями среднего класса. Чтобы попасть в их число, не требовалось ни особого происхождения, ни специального образования — достаточно было небольшой суммы денег и желания упорно трудиться. Мало кто из обладателей дипломов MBA, полученных в элитных учебных заведениях Америки, стремится начать свою карьеру в сфере розничной торговли. История американских магазинов — это история аутсайдеров и иммигрантов, тяготевших к этому роду деятельности как

к одному из немногих, доступных им. Этим объясняются и корни дерзкого, новаторского духа, столь свойственного американской торговле, и ее подверженность застоным явлениям, усиливающимся по мере того, как на место предпринимателей приходят менеджеры и бюрократы.

По другую сторону Атлантики купцы всегда пользовались особым уважением общества. Четыре столетия работы с богатыми аристократами научили европейских коммерсантов искусству продавать предметы роскоши. Особенно преуспели в этом испанцы, французы и итальянцы. Prada, LVMH, Gucci — все это торговые марки с очень богатой историей. Британцы и голландцы зарекомендовали себя мастерами организации торговых банков и посредничества между продавцами и покупателями, что превратило розничную торговлю в выгодный и респектабельный бизнес.

Мои европейские коллеги утверждают, что Барселона является вторым по популярности туристическим центром Европы после Парижа. Она относится к числу самых красивых городов Старого Света. Париж ошеломляет, Барселона же — соблазняет.

Я посетил множество торговых точек во многих странах мира, и, конечно, у меня есть свои «любимчики». Среди них — магазин Vincent, который торгует мебелью, инструментом и товарами для дома. Это совершенно особое явление в мире торговли и визуального мерчандайзинга. Неповторимы даже меняющиеся каждый сезон бумажные пакеты, в которых посетители уносят купленный в Vincent товар; не удивлюсь, если узнаю, что кто-то коллекционирует их. Vincent — это настоящий торговый театр, который невозможно пересадить на сетевую почву. Владелец магазина увлекается искусством и дизайном, и Vincent для него — не просто источник получения прибыли, но и любимое дело. Как и американские Restoration Hardware и Crate and Barrel, Vincent ухитряется влюбить вас в свои товары независимо от их стоимости.

Именно это выделяет магазины, подобные Vincent, из общего ряда. В этом заключается их преимущество. Вполне логично, что в городе, в котором есть этот и другие замечательные магазины, мы находим и очень интересные торговые центры. Барселонский Diagonal является частью огромного комплекса, появившегося на свет в результате реконструкции отдельной городской зоны. Этот проект стартовал в преддверии Олимпиады 1992 года. Diagonal был задуман как торговый узел для района, застроенного многоэтажными жилыми и офисными зданиями. Он дает жителям этого района возможность делать покупки, общаться, развлекаться, ужинать на территории изысканно оформленной пешеходной зоны.

Проект до сих пор находится в стадии реализации, но в его адрес уже раздаются как восторженные, так и возмущенные голоса. В гараже торгового центра установлена система, которая указывает водителю, на какое

парковочное место он должен поставить свою машину. Она не всегда работает идеально, но, по крайней мере, это какая-то система. Как и в Iguatemi, в Diagonal есть главный вход, через который в торговый центр попадает ничтожное меньшинство посетителей. В день, когда я приехал в Diagonal, площадка, где высаживали своих пассажиров такси и другие автомобили, была полностью завалена мусором. В не менее плачевном состоянии находилась и автобусная остановка, расположенная на другой стороне улицы. Витрины по большей части зияли пустотой, разметка на пешеходных переходах почти стерлась.

Но зато с третьего этажа торгового центра открывается выход на величественную площадь, окруженную жилыми и офисными зданиями. Еще выше, на самом верхнем этаже, размещены рестораны, предлагающие посетителю огромный выбор блюд, а также кинотеатры. Все они открыты до самой поздней ночи. По вечерам здесь всегда многолюдно.

Как и в американских торговых центрах, в Diagonal есть два магазина «якоря». В одном конце обосновался FNAC, гигантский французский универмаг, торгующий книгами, музыкальными записями, электроникой и вдобавок предлагающий билеты на разнообразные концерты. Это очень удачное сочетание; мне доводилось видеть, как рано утром у магазинов FNAC в торговых центрах выстраиваются очереди, ожидающие открытия билетных касс. На другом конце раскинулись прилавки испанского универмага Corte Ingles. Ни FNAC, ни Corte Ingles не относятся к числу самых выгодных арендаторов торгового центра. FNAC, магазин городского формата, оказался не совсем к месту в пригородной обстановке. Билетные окошки и кассовые аппараты размещены прямо на границе торгового зала, что удобно для FNAC, но малопривлекательно, с точки зрения посетителя, проходящего мимо по коридору торгового центра. Corte Ingles страдает от той же проблемы, с которой столкнулись и многие торговые центры Северной Америки: исчерпавшая себя концепция и неспособность конкурировать с более живыми и гибкими фирменными магазинами одежды.

Изнутри Diagonal похож на типичный американский торговый центр. В центральных коридорах и общих зонах вы увидите здесь абсолютно предсказуемые фонари. Уникальным Diagonal делают мелкие детали. Здесь очень необычная плитка. После посещения продуктового супермаркета покупатели оставляют тележки с продуктами прямо в главном холле торгового центра и забегают в другие магазины. Тут есть несколько длинных и покатых эскалаторов, на которые вы без проблем заедете прямо с тележкой. Есть небольшой салон с креслами и диванами. Это Испания, и, невзирая на запрещающие знаки, везде полно людей с дымящимися сигаретами. В одном из холлов стоит «Фольксваген-Гольф», который собираются разрисовать согласно эскизу, придуманному местными школьниками.



Мои каталонские коллеги утверждают, что Diagonal сместил центральную ось города, превратив его трущобы в престижный район.

Хотя торговый центр и является американским изобретением, все больше и больше интересных трансформаций происходит с ним за пределами Северной Америки. Некоторые из них обусловлены удачным сочетанием частного и государственного финансирования, другие же имеют отношение к изменению правил игры и стремлению к более полному удовлетворению потребностей посетителей. В частности, американцам стоит внимательнее присмотреться к тому, как можно эффективно интегрировать в этот формат торговлю продуктами. Эта идея ничуть не противоречит имиджу торгового центра, особенно если говорить о таких элитных, концептуальных продуктовых сетях, как Wegman's или Whole Foods. Люди приходят в Iguatemi и Diagonal, чтобы сделать покупки, развлечься, вкусно поесть, посмотреть на других людей и пообщаться в приятной обстановке. Эти торговые центры в какой-то степени заменяют им целый город. По мере того, как «первый мир» становится все старше и старше, мысль о том, чтобы из своей квартиры доехать на лифте до супермаркета, перестает казаться абсурдной. А потому, если придется выбирать между Майами-Бич с ее главной улицей Коллинз-авеню и Барселоной с ее торговым центром Diagonal, я, бесспорно, предпочту последнюю.

## ГДЕ ОБИТАЮТ ДЕВЧОНКИ

---

- Значит, вы обычно входите через эту дверь?
- Да, — говорит Брианна. — Потому что отсюда ближе всего к Pac Sun.
- А что, все так и называют его — Pac Sun? — обращаюсь я к Бритни.
- Ага.

Если у вас возникли вопросы относительно того, что такое Pac Sun, вы наверняка никогда не гуляли по торговому центру в компании Брианны или Бритни, или Ариэль, как мы это делаем сейчас. Pac Sun — это сеть магазинов Pacific Sun. Она специализируется на одежде и аксессуарах, выполненных в характерном для калифорнийских серферов, роллеров и скейтбордистов стиле. Здесь масса маек, футболок с капюшоном и тому подобных вещей. Возможно, увлечение живущих в Нью-Джерси девочек-подростков серферской эстетикой вас удивит. Удивляет оно и меня; но спрашивать об этом у девочек, по всей видимости, бесполезно. Торговый центр огромен, как город, он вмещает и обслуживает бесчисленное количество разнообразных субкультур и даже суб-субкультур, и делает это без какого-либо ненужного ажиотажа. Отличительная черта торговли вообще состоит в умении терпеливо и невозмутимо снабжать нас тем, чего мы желаем, не привлекая к этому особого внимания. Наверное, хорошо, что это именно так.

- Покупаете ли вы что-нибудь *здесь*? — спрашиваю я, имея в виду большой универсальный магазин, через который мы вошли в торговый центр.
- Если только с мамой. А так нет, — скорчив гримаску, отвечает Бритни под хихиканье Брианны и Ариэль.
- Я иногда покупаю, — говорит Брианна.
- Я тоже, — поддерживает ее Ариэль. — Духи.
- Давайте задержимся здесь на минутку, — предлагаю я. Мы останавливаемся возле прилавка с парфюмерией. По моим ощущениям, этот отдел не слишком похож на место, ориентированное на девочек-

подростков. Это, скорее, вотчина их матерей, женщин среднего возраста, которые ищут (и приобретают) косметику, увлажняющие лосьоны, краску для волос, духи и туалетную воду. И тем не менее, мы разглядываем этот прилавок.

- У меня духи Calvin Klein, — говорит Ариэль.
- У меня — Tommy, — говорит Брианна.
- А у меня — Polo, — говорит Бритни.
- Скажите, пожалуйста, — спрашиваю я подошедшую к нам продавщицу, — много ли у вас бывает покупателей в возрасте этих девочек?
- Предостаточно, — отвечает она.

Это несколько странно, потому что я не вижу здесь никаких попыток привлечь внимание юных посетительниц. Вряд ли можно счесть таковой огромную фотографию малоизвестной актрисы средних лет, мелькающую в новостях в связи с тем, что она недавно родила своему престарелому мужу-актеру сына.

- Вы заходите сюда потому, что?..
- Все равно это по пути, — поясняет Брианна.
- А *туда* вы когда-нибудь заглядываете? — *там* находится отдел обуви.
- Я смотрю, но не *заглядываю*, — отвечает Ариэль.
- Ага, мама вечно дергает меня: «Посмотри, какие миленькие», а я ей все время говорю что-нибудь вроде: «*Скажешь тоже*».
- И куда же вы обычно идете потом?
- Я иду в Musicland.
- Первым делом?
- Когда как.
- Музыка для вас важнее, чем «тряпки»?
- Ммм... Да, вроде нет.
- Если бы вам предложили купить джинсы или компакт-диск, вы бы выбрали...
- Джинсы.
- Джинсы.
- Джинсы. Потому что чем больше одежды, тем лучше. А музыку всегда можно скачать из Интернета.

Рас Sun зовет и манит нас, но по пути к нему мы проходим мимо Old Navy.

- А сюда вы заходите?
- Нет.
- Почему?
- У них одежда для сорокалетних.

- Ага. Для стариков.
- Вроде моей мамы.
- Для учителей.

Смертный приговор.

- Такую одежду носят учителя в школе?
- Не в школе. Она как бы слишком...
- ...слишком откровенная. Для учителей.

Теперь мы идем мимо магазина American Eagle, который считает своей целевой аудиторией исключительно подростков.

- Сюда?
- Я не хожу в одежде для пригостишек.
- И я.
- Мы здесь ничего не покупаем. Некоторые из наших подруг — да.
- Аманда.
- И Холли.
- А мы уже не пригостишки.

Еще один смертный приговор.

- Ну что, вот, наконец, и пункт нашего основного назначения, так?

Мы на месте. Вот он, Pac Sun.

- Как часто вы приходите в этот магазин?
- Я была тут два дня назад.
- Сколько раз в месяц?
- Не меньше четырех.
- Ага.
- Пять или шесть.
- Или восемь.

Восемь раз в месяц. Представьте, что было бы, если бы у них еще и деньги были!

- Заходите сюда по пятницам, к вечеру?
- Чаще всего.
- А потом еще в субботу.
- И что вы тут делаете?

Ответ очевиден, но мне хочется услышать его из их уст.

- Ну, смотрим одежду.
- Смотрим, в чем ходят другие люди.

Они начали играть в эту игру достаточно недавно, чтобы отдавать себе отчет в том, что делают. Через 20 лет они так же будут приходить сюда или в другое подобное место, но эти походы станут уже настолько привычными, что они перестанут даже задумываться об их цели.

- Мне нравятся мужские футболки. Но носить бы их я не стала.
- На них смешные надписи.
- Вы всегда находите здесь что-то новенькое? Другими словами, если вы придете сюда на следующей неделе, будет ли тут висеть та же самая одежда, что и сейчас?
- Нет, они уже вывешают новый товар.

Вот она, проблема, с которой сталкивается любой магазин, ориентированный на слоняющихся по торговому центру подростков: они заглядывают сюда так часто, что вам приходится постоянно изменять его облик. В противном случае им здесь быстро надоест, и они перестанут к вам приходить. Это одна из причин, по которой магазинам необходимо знать, с какой регулярностью их посещают постоянные посетители — чтобы понять, следует ли переоформлять витрины и передние прилавки раз в неделю или, скажем, раз в 17 дней.

- Поправьте меня, если я ошибаюсь, — говорю я. — Вы называете такой магазин «серферским».
- Ага.
- Точно.
- Ну да, как для калифорнийских скейтбордистов...
- И что все это значит для вас?
- Ну, тут все в том же стиле, что и музыка, которая нам нравится.
- Какая музыка? — спрашиваю я, думая про себя: *серферская музыка?*
- Рок.
- Панк.
- Когда вы смотрите видеоклип рок-музыканта, вы обращаете внимание, во что одеты действующие лица?
- Обращаем.
- То есть вы смотрите на экран, видите там вот такую одежду, действие, без сомнения, происходит где-то в Калифорнии, вы находитесь в Нью-Джерси, и, тем не менее, эта одежда кажется вам очень подходящей.
- Ну да.
- Я покупаю эту одежду еще потому, что она непохожа на то, что носят все остальные. Ну, сейчас многим больше нравится рэп, а не всякие такие вещи.
- В чем же станет ходить такая девочка?
- В мешковатых штанах и обтягивающей футболке с надписью «Клевая малышка».

Все трое фыркают.

— И что это будет за человек?

Многозначительное молчание.

— Наверно, из тех, кого мы зовем *оторвами*.

Они, кажется, не уверены в том, что это самое подходящее определение, но не могут придумать ничего лучше.

— Не панкерши, а именно «оторвы»?

— Ну да. Они все выделяются. И не сказать, чтобы безобидно.

— В каком же магазине одеваются такие «оторвы»?

— Есть один, называется Against All Odds<sup>1</sup>.

Названия магазинов можно использовать для классификации молодежных племен: Pac Sun против Abercrombie и Fitch против Against All Odds. Это кажется отличительной чертой молодого поколения — пока не вспоминаешь о клане Nordstrom's против клана Versace против клана Ann Taylor и не понимаешь, что эта межплеменная вражда не заканчивается и тогда, когда мы становимся взрослыми. Разве что проявления ее становятся несколько менее различимы (я имею в виду, на наш взрослый взгляд).

— Ну вот, значит, есть оторвы, и есть пригостишки...

— Так, секундочку. А кого сегодня называют «пригостишками»? Как выглядит такая «пригостишка»?

— Вся такая аккуратная.

— Ничего слишком обтягивающего.

— Наглаженная. Из тех, что на стадионе во время тайм-аута скачут со всеми этими штуками. Которой нравится всякая попса.

— Что сейчас модно, то она и любит.

— Понятно. Кто есть еще?

— Роллеры. Панки.

— Роллеры и панки — это, вроде, одно и то же.

— Ну вот, всякие такие — это половина нашей школы.

— А остальные все одеваются обыкновенно. Ничего особенного, похоже друг на друга.

— Но еще бывают такие, кто сначала был роллером, а потом вдруг превратился в оторву. Ну, враз сменил весь свой гардероб.

— И каждый одевается в своем магазине, так?

— В принципе, да, — говорит Бритни. — Хотя моя мама покупает одежду и здесь.

<sup>1</sup> Всем чертям назло (англ.).

- В Pac Sun?
- Угу.
- Любопытно.
- Понимаете, она хочет выглядеть современно и носит молодежную одежду, чтобы чувствовать себя моложе, но...

Это *но* говорит о многом.

- То есть ваши матери *могли бы* одеваться здесь?
- Могли бы, — соглашается Брианна, — но моя одевается в Old Navy.
- А моей одежда вообще до лампочки, — замечает Ариэль.
- И все-таки где она ее покупает? Ведь она должна себе что-то покупать?
- Понятия не имею.
- Бритни, а что твоя мама купила бы здесь?
- Она наверняка выбрала бы самую дурацкую вещь.
- Ну, покажи, что, например.
- *Вот это*, — говорит Брианна.
- Точно-точно, ага, вот это платье.
- Але, — вмешивается Ариэль, — мне *нравится* это платье.
- Да не голубое же. *Розовое*.
- Значит, розовое бы вы не надели?
- Не-а.
- Нет.
- Нет.

Я уверен, что ответственные лица Old Navy очень удивились бы, доведись им услышать этот разговор. Ведь они считают целевой аудиторией своей торговой марки девочек-подростков, наподобие Ариэль, Бритни и Брианны. Согласно генеральному плану компании, сегодняшний клиент Old Navy завтра превращается в клиента Gap, а затем, повзрослев еще немного, начинает одеваться в Banana Republic. Но жизнь имеет обыкновение вносить коррективы даже в самые тщательно продуманные маркетинговые планы.

- Меня немного удивляет то, что вы считаете Old Navy «взрослым» магазином, — замечаю я. — Вы здесь совсем ничего никогда не покупаете?
- Я покупаю.
- А я нет.
- Обычно я здесь не могу найти ничего приличного.
- Old Navy стал другим, чем был вначале.
- Хуже? — спрашиваю я.
- Ну да.
- Их вещи стали какие-то чудные.

- Болтаются на тебе, как мешок. Джинсы вот точно стали мешковатее.
- И у них странный силуэт.
- Вы думаете, они стали продавать более свободные джинсы потому, что к ним теперь ходят более взрослые покупатели?
- По-другому свободные.
- Это как?
- Вроде тех, что носят рэпперы.
- В смысле, те, которые оторвы?
- Ну да.

Вот вам еще одна причина, чтобы обходить это место стороной — здесь одеваются оторвы и мамочки.

- И как долго вы можете ходить по Pac Sun?
- Целый час.
- Немало. Что же вы делаете в течение этого часа?
- Можно померить платье.
- Ага, раз пятьдесят померить...
- Ничего себе. А вы меряете вещи из разных отделов?
- Ну да.
- И покупаете что-нибудь?
- По крайней мере, одну вещь.
- То есть, поскольку вы приходите сюда раз в семь дней, получается, что вы покупаете одну вещь в неделю?
- Не меньше.
- Футболку?
- Да. Или шорты. Какое-нибудь украшение.
- Сколько денег вы здесь тратите? Сколько стоит хотя бы вот эта толстовка?
- Долларов 40.
- 50.
- Значит, вы еженедельно тратите здесь около 50 долларов?
- Где-то так.
- Это выходит... приблизительно 2500 долларов в год. Серьезные деньги.
- Да.
- Точно. Иногда мне кажется, что цены здесь немного завышены. Скажем, там, долларов 18–20 за футболку.
- Самую обыкновенную футболку.
- Я всегда смотрю, не выставили ли что-нибудь хорошенькое на распродажу.
- Ага, первым делом.



Не торопитесь, однако, решать, что Pac Sun является пределом покупательских мечтаний девочек подросткового возраста. Мы обсуждаем достоинства торгового центра, по которому гуляем, когда Бритни вдруг замечает:

- Тут не хватает только одного магазина.
- Какого? — спрашиваю я.
- Hot Topic.
- Да, Hot Topic, — соглашается Брианна.
- Если бы он здесь был, мы бы в первую очередь отправились туда, — добавляет Ариэль.
- Но он есть только в другом, дальнем торговом центре, — говорит Бритни.
- А назовите-ка мне лучший магазин в мире, — прошу я.
- Hot Topic.
- Hot Topic.
- Hot Topic.

Можно ли представить в среде взрослых покупателей такое единодушие? Такую стопроцентную уверенность? С годами картина мира видится нам все менее и менее четкой, и я говорю сейчас не об ухудшении зрения. Любовь подростка к торговому центру абсолютна и непоколебима. Ее не омрачают ни сомнения, ни противоречия. Беспокоятся ли эти девочки о том, что их страсть к приобретению и обладанию может сигнализировать о существовании неудовлетворенной духовной потребности, о наличии где-то глубоко внутри их душ мертвой эмоциональной зоны? Вовсе нет. Девочки-подростки склонны к иронизированию, но магазины, торговые центры и совершение покупок, как правило, не входят у них в число подходящих для этого тем.

- Там есть всякие интересные вещи, которые делают тебя непохожей на других. Типа, помогают лучше себя выразить, — объясняет Ариэль.
- Одежда, украшения?
- Ага. Туфли...
- Духи...
- Шнурки...
- Ботинки...
- Аппликации...
- Аппликации, ясно. И это — идеальный магазин для четырнадцатилетних девочек?
- Для подростков.

Мы выходим из Pac Sun и продолжаем прогулку по торговому центру. На пути нам встречается магазин Victoria's Secret.

- Что вы думаете об этом магазине?
- Я в него не хожу, — отзывается Бритни.
- Там все дорого, — отвечает Брианна.
- По-моему, даже моя мама здесь ничего не покупает, — говорит Ариэль.
- Тут все какое-то такое...
- Какое?
- Очень *дамское*.
- Вычурное.
- Не такое, какое будешь носить каждый день. Не для подростков.
- Когда ты проколола губу? — обращаюсь я к Бритни. Витрины Victoria's Secret почему-то заставляют меня обратить внимание на те модные «фишки», не всегда относящиеся к разряду кратковременных явлений, которыми эти девочки украшают свои юные тела.
- В прошлом месяце.
- Родители не возражали?
- Не особо. Мама сказала, если будешь следить за дыркой — пожалуйста.
- А мне ничего прокалывать не разрешают, а то я бы столько всего проколола! — вмешивается Брианна. — Вот мне исполнится восемнадцать, и тогда я «оторвусь» по полной.
- Мои родители к пирсингу относятся спокойно, — говорит Ариэль. — Я себе на день рождения пупок проколола.
- На четырнадцатилетие?
- Ага. Они только против того, чтобы я делала пирсинг на лице. Сказали, что, когда мне будет шестнадцать, разрешат проколоть язык, если захочу.
- И что, проколешь?
- Ага. Язык и бровь.
- Я тоже хочу проколоть язык, — говорит Брианна.
- Почему?
- Потому что это клево.
- И в чем же прелесть?
- Ну, так, прикольно. Классно выглядит, когда разговариваешь.
- Хорошо, но представьте: ведь вы, в конце концов, вырастаете, у вас будет работа, дети. Вы станете, скажем, адвокатами, и вот явитесь в суд с серьгой в губе и серьгой в языке? С проколотой бровью? Или вы все же собираетесь когда-нибудь избавиться от этого всего?
- Ну да, у меня вот пупок проколот, но если я вдруг буду ждать ребенка, я точно сережку оттуда выну, потому что это смотрится просто отвратительно.

- А как вы относитесь к татуировкам?
- Ну, татуировки теперь есть у всех.
- Ага. А пирсинг — еще не у всех.
- Но для чего вам это все?
- Ну, так. Наверное, чтобы как-то проявить себя.

Волшебным образом мы оказываемся прямо в ресторанном дворике.

- Когда мы гуляем по торговому центру, мы всегда заходим поесть.
- Куда?
- Само собой разумеется, в ресторанный дворик.
- А в какой-нибудь из отдельно размещенных ресторанов?
- Никогда.
- А куда именно в ресторанном дворике?
- Когда куда. Поэтому и получается небыстро — пока выберешь, где бы приземлиться сегодня.
- На самом деле получается что-то вроде тусовки?
- Ну да.
- А где еще, кроме торгового центра, вы бываете?
- Не считая школы?
- Да.
- И дома?
- Да.
- Ну, иногда мы идем и просто гуляем.
- Или тусуемся с друзьями.
- Тусуетесь где?
- У кого-нибудь дома.
- Скажите, а вы можете пойти куда-нибудь еще, кроме торгового центра или чьего-нибудь дома?
- Вообще-то всегда можно пойти в кино. Только там надо платить за билет. Каждый раз выкладывать долларов восемь.
- Но это уже не тусовка. Мы еще иногда ходим в парк.
- Бывает.
- Или в китайский ресторанчик.
- Ага. Просто болтаемся по городу и ищем, чем бы себя занять.

Как это делают все подростки.

- Но в остальных местах, кроме парка, все время приходится что-нибудь тратить.
- Точно, уж так устроена жизнь. Идешь куда-нибудь и тратишь деньги или остаешься дома, болтаешь по телефону и платишь за разговоры.
- А с парнями вы тут встречаетесь?

- Иногда.
- Там, где видеоигры.
- Ну да, если уж их где и можно встретить, то только там.
- Они свистят тебе вслед и всякое такое. Ты, конечно, не оглядываешься, но все равно...
- Они свистят потому, что стесняются заговорить?
- Ну да.
- Наверное.
- Вас это раздражает?
- Они просто так устроены.
- Может быть, они так развлекаются.
- А вы не ходите по магазинам вместе с парнями?
- Даже не знаю.
- Это глупо, потому что их интересуют совсем другие вещи, чем нас.
- Иногда они заходят в те же магазины, что и мы, но они просто берут что-нибудь и покупают. Они не проводят там столько времени, сколько мы. Не меряют вещи.
- Им это, по-моему, ни к чему.
- Ага, они просто смотрят на ценник, видят, что это размер 32, нужный рост, и идут к кассе. А на нас даже подходящий размер может сидеть совсем не так, как надо.
- А в Pac Sun они тоже ходят?
- Угу.
- И проводят там по часу?
- Да что вы. В магазине они проводят всего минут пять, а потом шляются по торговому центру и ищут, к кому бы прицепиться.
- А вы можете часами бродить между прилавками.
- Ну да, только мы делаем перерывы. Побродим по магазинам, потом потусуемся, потом опять пойдём в магазин.
- Часа два проводим в магазинах, покупаем все, что хотели, а потом еще часа два просто гуляем и все такое.
- Смотрим на людей.
- Вы здесь ходите куда-нибудь еще, кроме магазинов и ресторанного дворика?
- В зал игровых автоматов.
- Чтобы встретиться с парнями или чтобы поиграть?
- Поиграть.
- Я почему-то всегда считал, что видеоигры — это больше для парней.
- Я часто играю.
- Я тоже.

- Я стараюсь не тратить много денег на игры, потому что они мне нужны на другое. И у меня нет времени на то, чтобы сидеть там целыми днями, как у некоторых парней.
- А я играю даже больше, чем мой брат.
- Кого еще можно встретить там, в галерее?
- Тусовщиков.
- Которые *постоянно* околачиваются в торговом центре. Внутри или, в хорошую погоду, на ступеньках у его дверей. Как ни придешь сюда — они всегда тут. Будто вообще никогда не уходят.
- Среди них много таких, кто живет рядом с торговым центром и может приходить сюда прямо пешком.
- С какого возраста вы начали посещать торговый центр?
- С самого рождения.
- Я имею в виду, посещать самостоятельно. Не просто приезжать сюда, а проводить здесь время без родителей.
- Класса с шестого. Тогда мама начала отпускать меня погулять с друзьями в торговом центре. Она оставляла меня здесь, а потом приезжала забрать в назначенное время или когда я позвоню.
- Что ты чувствовала, когда это произошло в первый раз?
- Было здорово оказаться тут одной, без родителей.
- Ага, делать, что хочешь, и покупать, что хочешь, на свои собственные деньги.
- Я, по-моему, первый раз пришла сюда со своей подружкой, Рошель, и мы пошли с ней в Pac Sun. Я, вроде, купила там майку, а потом мы просто бродили там и сям, несколько часов подряд.
- Вам уже разрешают, чтобы вас подвозил кто-нибудь из ваших друзей?
- Нет. Меня иногда подвозит брат. Он привозил нас сюда на прошлой неделе.
- Что делали ваши мамы, когда они были такими, как вы?
- В смысле, куда ходили?
- Да.
- Понятия не имею. По-моему, их никуда особо не пускали.
- Точно. Когда они были такими, как мы, они, вроде, все больше сидели дома.
- Сейчас другое время. Моя ма говорит, она позволяет мне делать то, что ее мама ей ни за что бы не разрешила. Ну, там, слоняться по магазинам, красить волосы и делать всякие такие прически, в общем, все такое.
- Ну да. В нашем возрасте они еще в куклы играли.
- Сколько лет вашим мамам?

— Сейчас? Сорок три, что ли.

— Они вас не раздражают?

Нервные смешки и ужимки.

— Когда как.

— Иногда она меня ужасно злит, ну... Мне, наверное, все-таки ближе отец. Даже не знаю, почему.

— Ага. Моя мама все время навязывается мне в подружки, и это меня просто бесит.

Как вы, вероятно, заметили, хотя девочки-подростки и обожают торговые центры, причислить к категории идеальных покупателей их все же нельзя. Проводя в магазинах уйму времени, они демонстрируют при этом самый низкий коэффициент завершенности покупки по сравнению с любой другой демографической группой: из 100 девочек, посетивших магазин, лишь мизерное количество покупает что-нибудь. Другими словами, это «малопродуктивные» посетители (хотя я не утверждаю, будто «продуктивность» в данном случае является единственным или даже просто первостепенным значимым фактором). Их «непродуктивность» объясняется по большей части тем, что они не вольны решать, сколько и каких покупок они могут осуществить. Мы видели, какую колоссальную подготовительную работу проводят эти девочки. Они перерывают горы одежды и примеряют сотни вещей, повторяя отчасти те игры в «наряжание», в которые они, быть может, играли в детстве. В конце концов они приводят сюда матерей в надежде выпросить у них то, что произвело на их юные сердца наибольшее впечатление.

При всей своей малой «продуктивности» наши юные покупательницы (а также их ровесники мужского пола) составляют рынок с годовым оборотом 200 млрд. долларов. Путем несложных арифметических вычислений получаем, что средний американский подросток еженедельно тратит на покупки приблизительно 200 долларов. Многие школьники старшего возраста подрабатывают, присматривая за детьми или обслуживая посетителей во всевозможных забегаловках. Но большинство из них все-таки располагает только теми средствами, которые выделяют им родители. И тратят они эти деньги исключительно по своему подростковому усмотрению. Подростки являются настоящей золотой жилой для экономики, поскольку, несмотря на ограниченную «продуктивность», демонстрируют высокую покупательную способность, внося достойную лепту в общий товарооборот страны.

Они восприимчивы и подвержены эмоциональным порывам, что сказывается на их покупательских привычках, они следят за модой, их предпочтения удобно формировать с помощью телевидения. Кроме того, у них

есть то, о чем не могли мечтать предыдущие поколения, — потребительский кредит. Кредитовое сальдо поступившего в колледж студента, как правило, составляет что-то около 2000 долларов, которые он успел наработать, участвуя в школе. У подростков есть масса времени, бездна желаний и некоторые средства. Стоит ли удивляться тому, что магазины так добиваются их расположения?

## ЕСТЬ КОНТАКТ!

Куда отправляются измученные, вымотанные, истощенные, окончательно изнуренные торговым центром особи? Где восстанавливают они свои упавшие силы?

Они забираются в огромный, выстеленный голубым полиуретаном гроб, сотрясаемый пульсирующими струями теплой воды, и получают возможность насладиться своеобразным физическим контактом с торговым центром.

Речь идет о водном массаже.

Желающих насладиться массажем хватает, поэтому нам придется подождать своей очереди несколько минут. А это позволит нам подробнее изучить данную коммерческую инициативу, которая, на мой взгляд, вряд ли могла бы рассчитывать на успех где-либо кроме торгового центра. Возможно, все дело в психологическом уподоблении замкнутого пространства торгового центра замкнутому пространству массажного аппарата. Искусственность этих пространств не оставляет реальной жизни никаких шансов соперничать с ними.

Если предстоящий сеанс водного массажа — первый в вашей жизни, позвольте описать эту процедуру. Довольно большой ящик, размером приблизительно с холодильник, с крышкой, которая откидывается, как крышка гроба. Вы укладываетесь в этот ящик так, что наружу торчит только голова (очень надеюсь, что среди вас никто не страдает клаустрофобией). Закрываете крышку. После этого голубой чехол из винила, охватывающий вас со всех сторон, наполняется водой. Струйки воды лупят через винил по вашему телу, что заставляет вас вспомнить автоматическую мойку для машин. Вас ни на секунду не касается рука человека, и вам не приходится снимать с себя ничего, кроме обуви, все это факты, относящиеся к преимуществам описываемого приспособления. Плата за массаж повременная и составляет обычно от 1 до 1,5 доллара за минуту.

Не ищите здесь какого-либо мошенничества или обмана. Эти аппараты изначально создавались для использования в физиотерапевтических кабинетах. Однако там они не прижились, и какая-то умная голова решила установить такой аппарат в торговом центре. На сегодня в американ-



**ЕСТЬ КОНТАКТ!**

ских торговых центрах имеется около 2000 таких машин. Эти массажеры распространяются на основании франчайзинговых договоров, а значит, множество мужчин и женщин нашей славящейся предпринимательской инициативой страны могут мечтать о массажном богатстве и славе, которую они наживут в торговом центре.

Полезете туда первым?

# ШОРТ ХИЛЛЗ ИЛИ СЕУЛ?

— Думаю, среди посетителей торгового центра трудно найти человека, потратившего столько времени на разглядывание полов и потолков, сколько я, — говорит Рон.

Рон относится к числу тех немногих известных мне людей, которые проводят основную — может быть, даже большую, чем у меня — часть своей жизни в торговых центрах. Он проектирует магазины, будучи чем-то средним между архитектором и художником по интерьерам. Я отношусь к нему с большой симпатией, потому что он самый искренний и одновременно самый циничный дизайнер, занимающийся оформлением расположенных в торговых центрах магазинов, из всех, что я знаю.

Рон вырос в Бруклине, в рабочей семье. После окончания школы поступил в колледж и одновременно устроился продавцом в музыкальный отдел универсального магазина Korvette's. Получил степень в области архитектуры, но не нашел ни одной компании, которая захотела бы нанять его в качестве архитектора. Тогда он пошел на компромисс и принял предложение агентства, которое специализировалось на проектировании магазинов. Вот уже 25 лет Рон трудится в этой области. Теперь у него есть своя собственная фирма, приличный доход и не только желание, но и право открыто говорить то, что он думает.

— И что же ты видишь там, на потолке? — спрашиваю я Рона, неторопливо бредя вместе с ним по коридору торгового центра.

— Детали. Светильники. Освещение играет в торговом центре очень важную роль, потому что магазин — это полностью замкнутое, искусственно созданное пространство, и вам, во-первых, приходится заботиться о том, чтобы покупатели могли хорошо видеть его содержимое, а во-вторых, надо как-то выделять те вещи, на которые вы хотите обратить их особое внимание. Ни один покупатель, слоняющийся по магазину, не думает о том, как этот магазин освещен, и именно так и должно быть. Если вы вдруг обратили внимание на

свет, значит, он либо слишком тускл, либо слишком ярк. В одних магазинах освещение организовано лучше, в других — хуже. Маленьким торговым точкам легче справиться с этой задачей, потому что им приходится освещать меньше объектов. В торговых центрах большинство магазинов имеет неглубокий, вытянутый вдоль коридора торговый зал, что, как правило, само по себе обеспечивает достаточно приличное освещение.

- А большие магазины? Универмаги?
- Перед ними стоит более сложная задача. Пройдитесь по любому универсальному магазину, и вы наверняка найдете в нем темные уголки. В этом случае освещать приходится внушительную территорию — скажем, 16 500 квадратных метров торговой площади, а верхнее освещение обходится порядка 25–30 долларов за квадратный метр. Таким образом, оно выливается в изрядную сумму. Велик соблазн предложить: «А может, нам просто отделать потолок звукоизолирующей плиткой и установить встроенные светильники» и не тратить деньги на что-то более значительное, а значит, и более дорогое.
- Мне все магазины Macy's кажутся очень темными.
- Так и есть. Потому что они экономят на освещении. Это как раз то, о чем я говорил: если вы начинаете обращать внимание на свет, значит, со светом есть проблемы. Для универсальных магазинов проблема освещения стоит особенно остро, поскольку самые выгодные для них покупатели — женщины пожилого возраста.

Здесь Рон, несомненно, попал в точку. По мере того, как наш глаз стареет, его хрусталик приобретает желтоватый оттенок. Поэтому пятидесятилетний человек видит цвета иначе, чем двадцатилетний. Вдобавок, в пожилом возрасте роговица глаза пропускает приблизительно на 20% меньше света. Интерьеры для магазинов и ресторанов обычно разрабатывают сравнительно молодые люди, в результате яркое по их замыслу освещение оказывается совершенно недостаточным для посетителей среднего и старшего возраста. Вот почему я всегда ношу в кармане брелок с крошечным фонариком, который спасает меня, когда приходится читать меню в каком-нибудь модном ресторане. Мало того, что в таких местах всегда царит полумрак, их меню к тому же чаще всего напечатано шрифтом, который слишком мелок для моих престарелых очей.

- А вот в Neiman Marcus, — замечаю я, — часть крыши, как правило, делают застекленной. Такие потолочные «фонари» наполняют магазин естественным светом.
- Да, — откликается Рон, — естественное освещение — своего рода декларация, свидетельство того, что магазин может позволить себе

потратить на это деньги. Парадоксально, но факт: солнечный свет смотрится дороже, чем электрический. Понятия не имею, почему, ведь логического объяснения этому найти невозможно.

В наши дни любовь к застекленным крышам приобрела массовый характер. Потолочные фонари есть в большинстве вновь возведенных жилых домов пригорода, не исключая и тех, что строятся по довольно скромным проектам. Даже новая концепция Wal-Mart предполагает наличие в магазине потолочных фонарей!

- На что еще, кроме света, ты обращаешь внимание?
- На атмосферу. Мне нравится, когда магазин сразу дает понять, что он такое есть.
- Имеешь в виду первое впечатление?
- Хороший магазин начинает общаться с посетителем еще до того, как тот понимает, что именно он увидит внутри.
- Например?
- Давай для примера прогуляемся до J. Jill.

J. Jill — представитель той значительной части американской торговли, которая, начав с работы по каталогам, стала двигаться в направлении непосредственного общения с потребителем. По этому пути идут LL Bean, Cold Water Creek и даже магазин туристического снаряжения REI. Фирменный магазин LL Bean в Мэне входит в число десяти самых посещаемых туристами мест. Решение освоить просторы торговых центров для таких компаний — очень серьезный шаг. Интересно наблюдать, как торговая марка, которая столь успешно развивалась в двухмерном пространстве, учится существовать в пространстве трехмерном, и как успешно действовавшая модель торговли по каталогам трансформируется благодаря наличию прямых контактов с покупателями.

Каталог J. Jill — романтическая интерпретация образа жизни, идеально подходящего для прекрасной, зрелой женщины, занимающейся живописью: прогулки по пляжу, залитая солнечным светом студия, мягкая текстура тканей. Все модели в каталоге старше 30, а некоторые отмечены ничуть не умаляющей их сексуальности сединой. Представленные наряды отличаются великодушной неподчеркнутостью линии талии. Компонировка фотоснимков поражает своей продуманностью, а одежда как таковая привлекает своей мягкостью и романтичностью, столь нехарактерной для городской моды.

- Ну, вот мы и пришли. Что же мы видим?
- В первую очередь — вот этот мягкий занавес. Ни один из магазинов в этом торговом центре не использует для оформления входа ткань.

Этот занавес задает определенный тон и очень четко очерчивает сам вход. Здесь же несколько фигурно постриженных растений и небольшая каменная вставка на полу. В итоге мы получаем то самое разнообразие поверхностей и материалов, с помощью которого в каталоге создается атмосфера определенного образа жизни. Вы чувствуете, что пересекаете определенную черту между «там, снаружи, в торговом центре» и «здесь, внутри, в магазине».

- Я бы назвал это исключением из правил, принятых в торговом центре.
- Согласен.
- А есть ли недостатки у традиционного, общепринятого решения?
- Мне приходит на ум сразу несколько. Во-первых, не всем магазинам нужно, чтобы в них заглядывал каждый посетитель торгового центра. Если вы торгуете элитным товаром, то отсутствие четкой границы между коридором и торговым залом будет, скорее всего, негативным фактором. Поэтому чем дороже магазин, тем, как правило, отчетливее обозначен этот переход.
- Но этот магазин ведь не относится к разряду супердорогих?
- Отнюдь. И тем не менее, они позаботились о том, чтобы определенным образом оформить вход. Я думаю, что целевая аудитория этого магазина состоит преимущественно из женщин с тонким художественным вкусом. Поэтому его проектировщик позаботился о том, о чем я как раз и говорил раньше — о создании особой атмосферы. Взгляни, прямо при входе установлен небольшой фонтан, мелодичное журчание которого вкупе с негромкой, мягкой музыкой с первых шагов обволакивает вошедшего посетителя. В результате тот невольно замедляет шаг, и это замечательно. Вообще, обстановка этого магазина заставляет меня вспомнить о принципах фэн-шуй. Она оказывает очень позитивное, расслабляющее воздействие на человека. Полная противоположность шумной и легкомысленной атмосфере магазинов, рассчитанных на молодежную аудиторию. Ни грохочущего рока, ни видеоклипов на развешанных повсюду мониторах, ни ослепительно ярких ламп. При всем при этом — ни намек на высокомерие или элитарность. Магазин не пытается сказать вам всем своим видом: «Если у тебя нет кучи денег, держись отсюда подальше».
- А что же он пытается сказать?
- Точно не знаю, но он определенно что-то говорит. Это ощущаешь с первой секунды, как толькоходишь сюда. При этом вовсе не нужно говорить все сразу. Скорее, наоборот: магазин должен рассказывать свою историю по мере того, как посетитель перемещается по его

торговому залу и открывает его для себя. Не стоит вываливать всю ее уже на первых шести метрах. Есть определенный шарм в том, чтобы напустить сначала немного тумана. Завлечь посетителя внутрь и дать ему возможность сделать маленькое открытие.

Я все время пытаюсь донести эту мысль до своих заказчиков, однако это весьма и весьма нелегко. Поход по магазинам — это в чем-то исследовательская экспедиция. Вполне возможно, что в огромной степени именно жажда открытий манит нас сюда. В этом словно проявляется глубоко спрятанный первобытный инстинкт, инстинкт собирателя и охотника: нам нравится сам процесс поиска и обнаружения. Когда мы впервые заходим в какой-либо магазин, все наши рецепторы приходят в состояние полной боевой готовности. Глаза внимательно изучают окружающую обстановку. Мы впитываем запахи и звуки, пытаюсь определить отличительные черты того места, в которое мы попали. Если бы все магазины выглядели одинаково, их посещение потеряло бы значительную часть своей привлекательности.

- Непохоже, чтобы продаваемые товары помогали создавать это разнообразие.
- Я бы сказал, они все меньше и меньше способствуют этому. Когда-то у каждого магазина было свое лицо, которое определяло характер предлагаемых им товаров. В Bloomingdale's продавали одежду одного типа, в Bonwit's — другого, в Lord and Taylor — третьего, а в Macy's — четвертого. Сегодня во всех этих магазинах мы видим вещи одних и тех же торговых марок, творения одних и тех же модельеров. Итог этого — похожесть и предсказуемость.
- Но у этого магазина вроде бы есть своя индивидуальность, как ты считаешь?
- Да, и достаточно причудливая. Например, в магазинах обычно делают белые стены, по одной простой причине: на белом фоне лучше виден товар. Больше выделяется.
- А здесь все стены серовато-коричневого оттенка.
- Совершенно верно. Любой специалист, занимающийся оформлением магазинов, скажет, что это против правил, потому что на таком фоне предметы одежды не бросаются в глаза так, как на белом. Графическое оформление выдержано в том же стиле. Стены украшены картинками и другими декоративными элементами, однако среди них нет плакатов или фотографий с изображением имеющихся здесь товаров, которые мы привыкли видеть в торговых залах. Эти декоративные элементы не пытаются продать вам что-либо, они создают определенное настроение.

- Почему же большинство дизайнеров, специализирующихся на оформлении магазинов, решают их совершенно в другом ключе?
- Потому, что конечная цель самого магазина и всего того, что в нем находится — продать товар. Оформление может быть очень красивым, но если оно не работает на достижение этой цели, разве можно считать его удачным? Думаю, нет.
- Что еще можно сказать об этом магазине?
- Такое впечатление, что оборудование для него выбирал декоратор, а не специалист по оформлению торговых залов. Посмотри на эти столики из бамбука. На эти корзины. На вот эту чудесную, выполненную под старину, лампу. Какая-нибудь дама вполне могла бы поставить такую у себя дома, в гардеробной. Непохоже, чтобы какой-либо из предметов здешней обстановки был приобретен там, где продают оборудование для предприятий торговли. Здесь нет ничего стандартного.
- Как бы выглядел этот магазин, если бы его оформляли по всем правилам?
- Белые стены. Стеллажи из светлого дерева или, может быть, просто хромированные стойки и тому подобные вещи. Встроенные потолочные светильники. Отдельные декоративные элементы — но только отдельные, чтобы они не отвлекали взгляд от продаваемой одежды. На стенах, вероятно, фотографии моделей, одетых в костюмы, которые вывешены в непосредственной близости от этих плакатов — в той же компоновке, чтобы прослеживалась связь. Чуть меньше настроения и чуть больше акцента на товары. Сейчас основное внимание посетителя приковано к интерьеру; продаваемые же вещи просто развешаны рядами, словно их размещением занимался человек, который лишь отдаленно знаком с принципами мерчандайзинга.
- Какова, по-твоему, будет реакция покупательницы, попавшей в такую обстановку?
- Думаю, она захочет здесь задержаться подольше. Это приятное место. Тут можно отдохнуть от суеты торгового центра. Этот магазин похож на бутики, которые видишь в городе, на какой-нибудь из центральных улиц. Именно это мне в нем и нравится — он отличается от всех окружающих его магазинов, у него есть свое лицо и свой неповторимый голос, которым он начинает говорить со своими покупательницами, лишь только те переступают его порог.
- А есть ли доводы *против* того, чтобы подобным образом оформлять магазин, размещенный в торговом центре?
- Некоторых покупательниц может испугать атмосфера бутика, и они не решатся зайти в такой магазин. Просторный, ярко освещенный

торговый зал с обычным стандартным оборудованием среднему покупателю кажется доступней.

- А нам он покажется гораздо менее привлекательным.
- Конечно.
- Умение красиво оформлять магазины, похоже, перешло в разряд позабытых искусств. Директора магазинов не желают больше тратить на это столько денег, сколько тратили когда-то, и в любом случае их мнение по этому вопросу уже мало что значит. Все решения принимаются в центральном офисе. Поскольку эти решения должны быть эффективными для всех магазинов одновременно, они неизбежно носят типовой характер. Никто больше не считает магазин сценой, на которой вы представляете покупателю свой товар.

Есть, конечно, и исключения, но в большинстве случаев это именно так. Когда-то давно, в 60–70-е гг., топ-менеджеры крупнейших магазинов, стремясь к победе в негласном соревновании, выискивали талантливых дизайнеров и нанимали их, чтобы обеспечить неповторимый облик своим магазинам. Эти дизайнеры были свободными художниками. Они работали то на одну компанию, то на другую, выполняли разные заказы и решали разные проблемы. Потом все изменилось, и торговые сети начали обзаводиться штатными специалистами по торговым интерьерам. Это был грамотный ход, который позволял держать лучших дизайнеров за пределами свободного рынка и вне досягаемости конкурентов. При этом он резко сократил как круг общения дизайнера, так и круг его потенциальных задач, лишив свободных прежде художников возможности вариться в разных котлах. В результате дизайн торговых помещений перестал развиваться как направление и впал в застой. Вы работали только с одним клиентом, и предложив какую-то одну идею, все дальнейшее время только оттачивали и улучшали ее, не ища ничего нового. Это отрицательно сказалось на творческой составляющей процесса. Так и вышло, что наши магазины стали походять один на другой.

- Вы, дизайнеры, перестали стараться превзойти друг друга.
- Да. Наша компания только что получила заказ от гигантской корейской корпорации — того ее отделения, что занимается продажей одежды. Магазины этой торговой сети есть в самых разных уголках Кореи. Позиционируют они себя где-то между Ralph Lauren и Burberry — нечто вроде корейского варианта Polo. Я недавно был там, и меня поразило, насколько все азиатские торговые марки стремятся копировать американский стиль. Сами магазины, продаваемая в них одежда, рекламное обеспечение — фотографии, плакаты, видеоролики — везде сквозит один и тот же стиль, один и тот же имиджевый ряд. Куда



ни глянь, тебя повсюду окружают голубоглазые блондины и блондинки. То же самое и в Индонезии. И в Японии. Рекламные щиты на обочинах автомагистралей, возвещающие о приближении к торговоразвлекательному центру, населены исключительно жителями идеального американского пригорода с их гамаками, гольф-клубами и голубоглазыми, светловолосыми женами и детьми. Корейцы обратились к нам за тем, что они называют «нью-йоркским дизайном». Они прилетели из Сеула в Нью-Йорк и посмотрели целый ряд компаний, ища того, кто обеспечит им этот дизайн. Они сами толком не знали, чего конкретно хотят, им просто хотелось, чтобы это было похоже на Нью-Йорк — что-то наподобие торговых точек, какие можно увидеть в Сохо. Им понравилась та эксцентричность, тот стиль, который характерен для здешних магазинов, и они желали, чтобы мы упаковали его для них и доставили прямо в Корею. Для чего они нас и наняли.

- И вы наверняка справились с этой задачей.
- Наилучшим образом. Так что скоро Сеул будет невозможно отличить от пригорода Нью-Йорка Шорт Хиллз.

Теперь мы с Роном очутились в дорогом универсальном магазине, точнее говоря, в *самом* дорогом универсальном магазине этого торгового центра, еще точнее — не просто в одном из отделов этого магазина, а в одном из самых дорогих отделов (хотя и не в *самом* дорогом — самый дорогой расположен в двух шагах от того места, где мы стоим). Угадали — мы стоим в женской одежде (если можно так выразиться). И видим перед собой великое множество рукавов.

На самом деле, это, конечно, не отдельные рукава. Просто стойки с женскими блузками и жакетами размещены таким образом, чтобы сэкономить максимальное количество пространства, и из-за этого все они повернуты к покупателю боком. В результате все, что он может видеть — это рукава, рукава, рукава. Безусловно, рукав сообщает кое-что о жакете в целом — скажем, о его цвете или о ткани, из которой он сшит, — однако чтобы получить полное представление о блузке или жакете, нужно смотреть на них спереди. Вряд ли сей факт будет откровением для руководителей знаменитой торговой сети, в универмаге которой мы находимся сейчас, и тем не менее, мы стоим здесь и не видим ничего, кроме рукавов.

- Это можно как-то поправить?
- Ну, есть одно очень простое решение. Повесить вешалки под углом. Тогда взгляд покупателя не будет утыкаться в бесконечный ряд рукавов. Вместо этого ему предстанет повернутый на три четверти жакет — первый в каждом ряду.

В подобной трансформации нуждаются стеллажи и полки практически всех американских магазинов. Современные принципы выкладки товара входят в противоречие с принципами движения покупателя. Когда мы идем, наше лицо обращено вперед. Чтобы рассмотреть коробку кукурузных хлопьев или пузырек с шампунем, стоящий на полке супермаркета, мы должны повернуть голову на 90 градусов. Но ходить таким образом, без всяких сомнений, невозможно (или, по крайней мере, весьма опасно). Поэтому мы, как правило, смотрим на стеллажи и полки не прямо, а наискосок. А если бы товары размещались под правильным углом, то мы как раз видели бы их фронтальную часть.

Я с готовностью потратил бы не одну рабочую неделю на то, чтобы ходить между стеллажами американских магазинов, осуществляя это нехитрое преобразование. И поверьте мне, это пошло бы на пользу всем заинтересованным сторонам, свидетельством чего стал бы как рост продаж, так и повышение удовлетворенности покупателей.

- У этого решения есть и дополнительный плюс. Товар, размещаемый под углом, занимает больше места. Таким образом, вам потребуется меньше товара.
- И что же в этом хорошего?
- Мы провели исследования, и оказалось, что такая перемена создает у покупателя впечатление, что товара в магазине стало не меньше, а больше. Получается, что для наполнения торгового зала вам достаточно меньшего числа товарных единиц, а значит, вы сможете сэкономить на стоимости товарных запасов.
- Как такое решение сказывается на объеме продаж?
- Этот вопрос мы тоже изучали. Объем продаж несколько повышается. Конечно, не в разы. Но рост есть всегда.
- Если для того чтобы выгоднее представить эти жакеты, нужно всего лишь чуть-чуть развернуть вешалки, то почему никто этого до сих пор не сделал?
- В мире торговли существует одна проблема, которая с особой остротой проявляется именно в торговых центрах, — нехватка складских площадей. Когда-то, в стародавние времена, универсальные магазины имели огромное число складских площадок и помещений. В период своего расцвета эти гигантские торговые империи обладали в городах большим влиянием и могли располагать всем необходимым им пространством для хранения товара и размещения офисов и подсобных помещений.
- Все изменилось с появлением торговых центров?
- С ростом цен на недвижимость, с подъемом арендных ставок. Сегодня каждый квадратный метр стал золотым. Никто не может позво-

- лить себе иметь склад. Весь имеющийся товар размещают прямо в торговом зале.
- Вот почему эти вешалки нельзя развернуть — здесь для этого слишком тесно.
  - Именно так.
  - И вот почему иногда кажется, что на стойках слишком много одежды, особенно в тех случаях, когда эта одежда висит на плечиках? Их втискивают в один ряд столько, что вытащить из него заинтересовавшую тебя вещь можно только с большим трудом.
  - Торговые точки стали совершенно по-иному распределять доступные им торговые площади. Представь себе дом без шкафов или кладовок. Таковы условия существования современных магазинов.
  - В том числе и таких дорогих, как этот.

Время от времени ко мне обращаются с просьбами выступить в качестве свидетеля обвинения на процессе, ответчиком на котором является какой-нибудь крупный магазин, не обеспечивший инвалидам условий доступа в той мере, в которой этого требует закон. На такие предложения я неизменно отвечаю: «Послушайте, я абсолютно согласен с вашими требованиями, но в том положении, в котором сейчас находятся магазины, у них не такой уж большой выбор». Вы проектируете магазин, стремясь до предела увеличить объем полезных торговых площадей. Одновременно вы пытаетесь обеспечить максимальный доступ для инвалидных кресел, тележек для отбора товаров и детских колясок. Вопрос состоит в том, какую часть вашего бюджета вы готовы потратить на эти удобства. Да, среди торговцев встречаются и такие, кто полностью игнорирует дух и букву закона о правах людей с ограниченными возможностями. В 2001 г. Prada открыла в Сохо магазин, который удостоился множества похвал за свой неповторимый дизайн. При этом сколько я ни заезжаю туда, там постоянно не работает лифт.

Для коммерсантов доступ детских и инвалидных колясок — это большой вопрос. С точки зрения проектировщика соблюдение даже основных условий (наличие пандусов и перил, специальные туалетные кабинки, широкие дверные проемы) уже является достаточно сложной задачей. Магазин должен стараться делать все для удобства посетителей-инвалидов, и если он что-то упускает из виду, то наша обязанность — указывать ему на это. Однако вместо преследования этих упущений в судебном порядке можно воспользоваться самым действенным оружием рынка — голосованием деньгами. Если вас не устраивают предложенные условия, отправляйтесь к конкурентам. Специалистам, которые занимаются организацией магазинов, особенно магазинов, расположенных в зданиях старой постройки, бывает очень сложно выполнить все требования закона об инвалидах. Чтобы обеспечить доступ

инвалидного кресла в самые дальние уголки торгового зала, вы должны оставить очень много свободного места между стойками и стеллажами.

Обе стороны — и организации по защите прав людей с ограниченными возможностями, и крупные универсальные магазины — не раз приглашали меня выступить как свидетеля-эксперта на том или ином судебном процессе. Мне понятны позиции и той, и другой группы, а посему я предпочитаю не вступать в судебные тяжбы, хотя всегда готов обсудить эту проблему в неофициальном порядке. Когда владельцы магазинов спрашивают у меня совета относительно того, какую стратегию защиты им лучше избрать в суде, я предлагаю им не только признать себя виновными в тех 267 нарушениях, по которым предъявлено обвинение, но и сознаться еще в 3000 подобных упущений. А если расширить требования закона и учесть в нем интересы посетителей с детскими колясками, это число можно довести и до 6000. После чего им следует объяснить суду, что реально они в состоянии устранять приблизительно по 50 таких нарушений в год. И чтобы закон о защите прав людей с ограниченными возможностями действительно работал на благо инвалидов, его следует использовать не для того, чтобы преследовать магазины в судебном порядке, а для того, чтобы помочь им распределить приоритеты и понять, с какими из этих нарушений необходимо разобраться в первую очередь.

— Я так понимаю, что на той дальней стене они разместили выставку каких-то товаров, — замечает Рон. — Вот только дело в том, что отсюда эту стену совершенно не видно.

Рон говорит о том, что, по-видимому, задумывалось дизайнером как настенная экспозиция женских шелковых блуз. Учитывая параметры зрения среднего покупателя, эта экспозиция должна быть хорошо видна — что является необходимым условием для того, чтобы она выполняла свою задачу — с расстояния около 8 метров. К несчастью, с этого расстояния вид на стену перекрывается вешалками и стеллажами. Увидеть висящие там блузки можно только на расстоянии не более полутора метров. Торговый зал просто забит вещами. И любая стойка с одеждой в какой-то момент заслоняет от покупателя соседнюю стойку. Товары начинают взаимоисключать друг друга. Нелегко даже просто пробираться между всеми этими рядами одежды. Вы тонете в смешении красок, фактур, категорий, которое порождает у вас ощущение визуального беспорядка. Оно не просто отталкивает — оно мешает вам видеть товар. И вы отказываетесь от мысли выбрать здесь что-либо.

— А это еще что за красная штука?

Прямо над висящими на стене блузками, на высоте где-то 3 метров от пола, закреплена полка. На полке стоит нечто керамическое — большое,

красное и блестящее. Чуть ниже стена украшена не менее яркой — желтой — драпировкой.

- Это так называемый элемент интерьера.
- Послушай, да ведь это же просто ваза!
- Ваза. Но используемая не по прямому назначению. В ней ведь ничего не стоит. Она, без сомнений, служит для того, чтобы еще издали привлекать взгляды посетителей. Это декоративный элемент, у которого есть особая функция. Он должен сигнализировать покупателю, что здесь есть что-то, на что нужно обратить внимание.
- Те самые шелковые блузки, которых он не видит из-за напольных стоек с одеждой.
- Да. Каждая из них стоит не менее 200 долларов. На стене их висит не менее 20. Получается, что товар на 4000 долларов оказывается спрятанным от глаз покупателя. Представь, что ты пришел сюда за дорогой женской блузкой. Сможешь ли ты догадаться, что ее нужно искать на переполненной настенной вешалке, которая прячется за многочисленными стойками и стеллажами? Я хочу сказать, насколько эффективно здесь используются визуальные сигналы, по которым мы все привыкли ориентироваться? Тут ведь не написано огромными буквами: «Высококачественные дорогие блузки из натурального шелка». Существует особый, скрытый язык, на котором магазин общается со своим покупателем. Уже по тому, как представлены эти блузки, покупатель может составить о них определенное впечатление. Одно из незыблемых когда-то правил гласило: чем просторнее, тем выше цены. Оно было применимо и к самим магазинам, и к их секциям, и даже к отдельным стойкам или полкам. Заходя в магазин, где любая вещь стоит один доллар, ты готов к тому, что товаром там забиты все углы и щели. И к тому, что там будет линолеум на полу, металлические прилавки, пластиковые вывески и лампы дневного цвета. В таком же месте, как это, ожидаешь увидеть ковровое покрытие, мрамор, полированное дерево и мягкие, обитые тканью, кресла. Хорошо оформленные, чистые примерочные. И наличие некоторого простора в торговом зале. Такой простор свидетельствует о том, что представленный здесь товар достаточно дорог, чтобы позволить магазину платить высокую арендную плату.

Мы подходим к эскалатору и возле него видим... стойки с одеждой. Сам факт, что эти стойки выставлены за пределы торгового зала, в проход, где интенсивность движения посетителей несравненно выше, свидетельствует о том, что здесь размещены более дешевые вещи. Так и есть — это товары со скидкой, так что тем, кто хочет здесь что-нибудь выбрать, приходится

делать это на самом ходу. Тем не менее, это все же качественные вещи, поскольку это хороший магазин.

- Не кажется ли тебе, что продавать качественные товары по сниженной цене в непосредственной близости от качественных товаров, продаваемых по полной цене, — не самая хорошая мысль?
- Очень может быть. Стойки с распродаваемым товаром притягивают «охотниц» — женщин, которые, возможно, регулярно заходят в этот магазин, но никогда здесь ничего не покупают (или делают это крайне редко), потому что не могут себе этого позволить. Для таких посетительниц распродажа — это настоящий джек-пот: возможность купить страстно желаемые товары по доступной цене. Но какую реакцию это вызовет у постоянной покупательницы? Из-за суеты и оживления у эскалатора она может не дойти до той зоны магазина, в которой продается более дорогой товар. Она выберет два свитера здесь, снаружи, вместо того чтобы купить один там, внутри, а это значит, что магазин не получит той прибыли, которую мог бы получить. Или, увидев стойки с уцененным товаром, мешающие пройти, она может отправиться за покупками в другое место, скажем, в один из сверхэлитных итальянских бутиков, какие есть в этом торговом центре. Ведь для некоторых людей обстановка, в которой совершаются покупки, имеет очень важное значение.
- Получается, что магазин рискует.
- Выходит, так. Но это решение обещает и возможные выгоды, из-за чего к нему и прибегают. Идея состоит в том, чтобы максимально эффективно эксплуатировать как имеющиеся площади, так и узнаваемость торговой марки. В последнее десятилетие дорогие бренды стараются привлекать внимание менее состоятельных покупателей. Появились более доступные модели «мерседесов». Магазины Armani стали делиться на элитные, магазины для среднего класса и магазины для молодежи, предпочитающей носить джинсы и футболки. В коллекции любого именитого модельера есть так называемая «переходная линия», которая создается для молодых потребителей с ограниченными средствами. То же самое делает и этот магазин. А если вспомнить о том, что универмаги в наши дни вымирают, словно динозавры, то завоевание новых позиций начинает казаться вдвойне важной задачей. При этом, однако, важно не распугать уже имеющуюся клиентскую базу. Магазин — это живой организм, в котором одновременно могут происходить разные процессы. Покупатель, которого сегодня привлекла распродажа, завтра может прийти за дорогостоящей вещью. Но в любом случае здесь необходима хорошая организация и порядок.

- Здесь, по-твоему, заметна хорошая организация и порядок?
- Как сказать. Думаю, что никто не планировал ни того, что основной торговый зал будет настолько переполнен товаром, ни того, что место распродажи будет находиться в непосредственной близости от него. Наверняка это получилось само собой. А вот если ты помотришь туда, то увидишь прямо противоположную ситуацию. Здесь один магазин объединяет несколько фирменных бутиков.

В действительности то, что мы видим, трудно отнести к какой-либо определенной категории торговых точек. В маленьких бутиках, которые в совокупности образуют единый магазин, продаются изделия всемирно известных торговых марок, таких как Gucci или Chanel. При этом некоторые элементы здешней обстановки больше подошли бы для мест, торгующих менее изысканным товаром, в чем мы убеждаемся, приблизившись к элегантному дорогому столу, за которым оформляются покупки.

- Что ты видишь перед собою?
- Стол.
- А на столе?
- Офисное барахло.
- Меткая характеристика. В магазине, каждая вещь в котором в среднем стоит не менее 10 000 долларов, покупатель видит на столе потертую голубую пластиковую папку. Ручку за доллар девятнадцать центов. Несколько банковских квитанций. Кучу разных бумажек. Телефон, которому самое место в магазине дешевых электротоваров. И множество других мелочей, необходимых продавцу для работы.
- Исчерпывающее перечисление.
- Которое ассоциируется с именем Chanel?
- По крайней мере, не у меня.
- Я не сомневаюсь, что когда сюда приезжает с проверкой руководство, все это барахло убирается в какой-нибудь дальний уголок. Конечно, бумага, ручка, и степлер нужны для оформления покупок. Но почему они должны лежать прямо здесь, на виду? И почему Chanel не может заказать для магазина достойные своего имени вещи: блокнот в красивом кожаном переплете, серебряную ручку, солидную корзину для мусора? От того, что лежит здесь сейчас, веет дешевым аптечным магазином. Споры нет, продавщица не может уходить из торгового зала каждый раз, когда ей нужно заказать товар, позвонить или написать записку. Да и вряд ли в магазине найдется для этого сколько-нибудь подходящее помещение. Просто компания должна понять, что стиль Chanel должен прослеживаться во всем: не только в одежде, но и в окружающей обстановке, атрибутах, самых незначительных

мелочах. Явись здешняя продавщица на работу в джинсах и кроссовках, руководство немедленно уволило бы ее. Однако оно не обращает внимания на то, что она пользуется канцелярскими принадлежностями, которые больше подходят для сети Wal-Mart.

Визуальный мерчандайзинг — одна из главных составляющих магии торговли. Умение преподнести и товар, и сам магазин стало одной из форм прикладного искусства. С оформления витрин и рекламных вывесок начинал свою творческую карьеру Энди Уорхол (он специализировался на женской обуви). Мне приходилось бывать в лучших магазинах самых дорогих кварталов мира и доводилось лицезреть практически все варианты представления товара, когда-либо измышленные человечеством. Некоторые из виденных мною торговых залов приводили своих посетителей в не меньшее благоговение и восторг, чем Лувр или галерея Уффици. При всем при этом непревзойденной вершиной визуального мерчандайзинга я по-прежнему считаю гигантскую пирамиду из жестяных банок, возвышающуюся где-нибудь в проходе супермаркета. Увидев ее, я каждый раз застываю, как вкопанный. Эверест из кукурузы! Монблан из горошка! Я смотрю на него и думаю: «Сколько времени понадобилось работнику магазина, чтобы возвести это сооружение? Были ли у него моменты, когда вся эта тысяча банок грозила рухнуть и раскатиться в разные стороны? Что он чувствовал, когда наконец закончил свою работу и взглянул на нее со стороны, проверяя, все ли этикетки повернуты в одну сторону и соблюдена ли общая симметрия? Наполнило ли это зрелище гордостью его душу?» Надеюсь, что это было именно так. Как ни прекрасна бриллиантовая комната в салоне ювелирной фирмы Harry Winston или закрытый модный салон у Barney's, но по силе воздействия на психику покупателя ничто не может сравниться с трехметровой башней, сложенной из консервных банок.

В интерьере типичного торгового центра с его прямыми рядами абсолютно плоских витрин нет ничего, что останавливало бы покупателя. Хотя предполагается, что последний должен то и дело притормаживать — иначе как он будет попадать в магазины и делать в них покупки. Однако монотонность линии фасадов способна вогнать посетителя в своеобразный транс, в котором он будет задумчиво брести вдоль одной бескрайне длинной стеклянной стены. Никаких выступающих элементов, за которые можно было бы зацепиться взглядом. Всматриваясь вперед, вы с трудом разбираете, что там выставлено в следующей витрине. Или не разбираете вообще — если подсветка оказывается слишком яркой.

Вот что окружает нас в торговом центре: ровные, одинаковые стеклянные стены, плоские до безобразия. Договор аренды определяет четкие границы территории каждого магазина, и элементы оформления, которые



разрешается вынести за эти границы, строго ограничены (либо такой вынос запрещен вообще). Мы, покупатели, перемещаемся по торговому центру, даже не задумываясь о том, насколько неестественна эта ситуация. Городская улица — это всегда бесконечное разнообразие фасадов, множество запланированных, а порою и совершенно случайных изломов и «наростов». Здесь всегда нужно держать ухо востро — хотя бы для того, чтобы не врезаться в лоток с товаром, выставленный каким-нибудь магазином прямо на тротуар.

На днях я проходил мимо магазина, торгующего сумками, портфелями, плащами и прочими изделиями из кожи. Продавец этого магазина, заметив, что у его витрины остановились трое туристов, словно невзначай вышел на улицу и завязал с ними беседу. Через несколько секунд все четверо оживленно обсуждали достоинства одного из представленных на витрине чемоданов. Хорошие коммерсанты стремятся сделать фасад своего магазина как можно более «проницаемым», что в условиях торгового центра приходится видеть крайне редко. Особенно остро я ощущаю это, посещая торговые центры в дни так называемых «коридорных распродаж», когда магазинам позволяют выставить одну-две стойки с товарами в центральный коридор. В некоторых местах в эти дни разрешается вести торговлю и на автостоянке. Это нововведение красноречиво свидетельствует о рудиментарности тех уз, которые когда-то связывали нас с городской улицей. Попытки торгового центра симитировать городские тротуары не вызывают ничего, кроме смеха.

Некоторые арендаторы торговых центров все же осознают, что работа с покупателем не должна ограничиваться стенами их магазинов. И в магазине компакт-дисков, и в магазине кроссовок под потолком висят мониторы, развернутые в сторону входа. Они посылают энергетические волны прокручиваемых на них видеоклипов наружу, стараясь «зацепить» ими проходящих по коридору людей. Громкий звук, яркий свет, мелькание цветов и объектов способны привлечь ваше внимание в любом месте — не говоря уж о пресной атмосфере торгового центра. Если в торговом центре на вас внезапно обрушивается поток читаемого Джей Зи рэпа, вы не можете не обратить на это внимания, хотите вы того или нет.

Большими чем у кого бы то ни было возможностями в этом плане обладают музыкальные магазины, и им следует использовать их с умом. Известно, что демографический состав посетителей торгового центра изменяется как в течение дня, так и в течение недели. В 11 утра вторника центр населяют преимущественно неработающие мамы с малышами. Их можно заманить в магазин последним видеоклипом Bon Jovi, но не стоит даже пытаться соблазнить перлами 50 Cent. В более ранние часы, когда коридоры заполнены любителями оздоровительной ходьбы, лучше всего запустить

кого-нибудь типа Синатры. Поскольку в музыкальных магазинах теперь, как правило, продаются еще и цифровые видеодиски, на мониторах можно прокручивать различные фильмы, особенно в те периоды, когда в торговом центре не наблюдается большого скопления музыкальных фанатов. Днем, например, можно поставить какой-нибудь новый фильм с Ричардом Гиром. В пятничный же вечер бал в торговом центре правят подростки, составляющие основную целевую аудиторию музыкальных магазинов, так что тут уж необходимо подстраиваться под их вкус.

Магазин, торгующий кроссовками, может позволить себе не вдаваться в подобные тонкости. При этом ему все же необходимо определенным образом выделяться среди других магазинов торгового центра, и в решении этой задачи немаловажную роль играет именно музыкальное и видеоформление. Массовая культура Америки в наши дни насквозь пропиталась духом афро-американских городских трущоб, и подростки из благополучных пригородных районов упиваются ритмами, пришедшими с улиц Бронкса и Комптона. Нигде это не бросается в глаза с такой очевидностью, как в магазине кроссовок. Именно здесь любой 15-летний отпрыск из уважаемой белой семьи за 100 долларов может обзавестись обувкой, удостоившейся одобрения известного баскетболиста Аллена Иверсона. Здесь и в музыкальном магазине наиболее отчетливо проявляется влияние городской культуры на юных и взрослых жителей пригорода. И как бы смешно это ни звучало, но, по всей видимости, именно торговый зал станет тем местом, которое наконец-то научит нас мирному сосуществованию.

Несколько шагов — и перед нами магазин игрушек. Вот еще одна категория товаров, которая в последнее время почти не встречается в торговых центрах. Причина этого, как и многого другого, конечно, деньги. Конкурировать на рынке игрушек в наши дни невозможно без наличия обширных торговых площадей. Той же Toys R Us выгоднее построить отдельно стоящее здание, чем платить огромную арендную плату какому-нибудь торговому центру. Кое-какие игрушечные магазины в торговых центрах еще остались, но их, как правило, отличает небольшой размер и узкая специализация, что-нибудь вроде игрушек для маленьких гениев, которые, вне всякого сомнения, в изобилии населяют нашу страну. Кто из современных родителей скажет, что у него растут обычные нормальные дети? Даже малыши теперь знают, что середнячкам в этой жизни не пробиться. Магазин, у которого мы стоим, не представляет собой ничего особенного. Но зато он сделал то, чего не может себе позволить ни одна торговая точка этого комплекса: выпустил несколько маленьких заводных плавающих лягушек и одну машинку с дистанционным управлением в коридор, где они с успехом привлекают внимание проходящих посетителей.

- Рон, как ты относишься к тому, что некоторые магазины пытаются выйти из своих стен и шагнуть в коридоры торгового центра?
- Это прекрасная мысль, если только против этого не выступает его руководство.
- А чаще всего оно этого не одобряет, так ведь?
- Это все указывается в договоре аренды — имеешь ли ты право выставлять в проход рекламные стенды, и на каком расстоянии от стены они должны находиться, если имеешь, и какого они могут быть типа, и так далее, и тому подобное. Иначе все магазины просто заполнили бы коридоры торгового центра товарами и рекламой.
- Но к танцующему игрушечному мишке, думаю, отнесутся более благосклонно, чем к какой-нибудь вешалке с кучей футболок.
- Вероятно, ты прав. Это ведь своего рода увеселение.
- Увеселение. Которых здесь не так уж и много.
- Да, торговый центр не слишком богат на зрелища, способные развлечь малолетнего посетителя.
- И в этом состоит одна из его проблем. Поход сюда — настоящее испытание для ребенка.
- А остановка у игрушечного магазина может вознаградить его за терпение.
- Могу поспорить, что, пока матери обследуют окрестные магазины, отцы с утомленными ребятишками стоят здесь, глаза на эти бегающие машинки. За этим занятием легко можно провести минуты три-четыре.

Некоторое время мы смотрим на копошащихся лягушек и мечущуюся машинку.

- Тебе ведь, наверное, приходится рулить осторожно, чтобы она не уезжала слишком далеко? — спрашивает Рон у жизнерадостного подростка в форменной одежде служащего, который стоит в дверях магазина с пультом дистанционного управления в руках.
- Конечно! Иначе, прощай, моя работа.

# ЗДЕСЬ И ТАМ

Покинем на некоторое время наш торговый центр.

Когда появились торговые центры, они казались ответом на все мыслимые покупательские притязания, не оставляющим никаких шансов другим формам розничной торговли. И в самом деле, во многом именно их влиянию обязаны своим упадком или даже гибелью многие почтенные торговые районы, которые существовали когда-то в центральной части как больших, так и малых городов, поселков и пригородов.

Тем не менее, крытым торговым центрам не удалось совершенно вытеснить с торгового поля ни городские магазины, ни пригородные торговые комплексы под открытым небом. Оказалось, что торговые центры обладают как рядом неоспоримых преимуществ, так и рядом серьезных недостатков.

Возьмем для примера книжные магазины. В наше время они в массовом порядке покидают торговые центры, что во многом обусловлено непомерной дороговизной аренды. Есть, однако, и еще одна причина: в торговых центрах книжные магазины имеют наименьший по сравнению со всеми другими местами коэффициент завершенности покупки. Из отдельно стоящих книжных магазинов с покупкой уходит гораздо больший процент посетителей. Все дело в том, что в торговом центре книжный магазин нередко служит местом, куда заходят, чтобы убить время, без всякого намерения приобрести там что-либо. Кроме того, чуть ли не самой прибыльной зоной современного книжного супермаркета часто становится кафе. В торговом же центре и без того много точек, где можно перекусить, а значит, такое кафе уже не может играть роль «магнита», способного задержать посетителя в магазине на более долгое время.

Здесь я хотел бы потратить пару минут на то, чтобы сравнить торговые центры с другими формами организации розничной торговли. И будучи мужчиной, уставшим от ориентированной в основном на покупательниц атмосферы торгового центра, я, само собой разумеется, первым делом вспомнил о магазине бытовой электроники. Такой универсальной точке, в которой можно купить все — от батареек и паяльников до телефонов, игрушек с дистанционным управлением, телевизоров с плоским экраном и цифровых видеокамер. Я называю ее мужским магазином, потому

что в некоторой степени она таковым и является, занимая место в одном ряду с автомагазином или магазином инструментов, где мужчина может побродить в свое удовольствие и, возможно, найти несколько симпатичных или даже нужных ему вещей. (Когда моток кабеля или переходник оказывался лишним?) Но, конечно, изрядную часть дохода приносят магазину бытовой техники женщины, а посему он должен уметь привлекать покупателей обоого пола.

Как влияет на работу такого магазина его расположение: на городской улице, в пригородном торговом комплексе под открытым небом или в крытом торговом центре? В городе в него свернет один из десяти проходящих мимо пешеходов. В торговом центре это число будет немногим больше. В открытом же торговом комплексе оно увеличивается как минимум до четырех из десяти.

Впечатляющая разница, объяснить которую довольно легко.

Большинство пешеходов, которые проходят мимо расположенного на городской улице магазина, не имеют никакого намерения посещать его. Возможно, они направляются в какой-то другой магазин. Или возвращаются на работу с обеденного перерыва. Даже «один из десяти» будет много для такого района, как, скажем, центральный Манхэттен. В торговый комплекс под открытым небом люди, напротив, приезжают целенаправленно, а поскольку такой комплекс обычно включает не больше десяти магазинов, то каждому из этих магазинов достается довольно высокий процент от общего числа посетителей.

Соотношение покупателей мужского и женского пола также зависит от местонахождения магазина. В торговом центре 2/5 посетителей составляют женщины, в городе и в пригородном комплексе эта пропорция вдвое меньше. В торговом центре часть посетительниц заходит в этот магазин лишь потому, что при взгляде на его витрины они вдруг вспоминают, что им вообще-то нужно поменять монитор компьютера или прикупить несколько чистых видеокассет.

Наиболее выгодными покупателями для магазина бытовой электроники считаются мужчины не старше 40. В городе и пригородном торговом комплексе четверо из десяти посетителей такого магазина являются мужчинами в возрасте от 26 до 40 лет. В торговом центре таких уже только 10%. Это должно насторожить магазины, работающие в торговых центрах, по крайней мере, те из них, которые в большей степени ориентированы на мужской контингент. Магазин в торговом центре притягивает слишком много молодежи в возрасте до 26 лет — юношей, подростков и просто мальчишек — и мужчин, которым перевалило за 40 (и нередко *весьма давно* перевалило). Основная целевая аудитория подобных магазинов посещает либо открытые торговые комплексы, которые больше соответствуют

их стилю жизни, либо городские магазины — в обеденный перерыв и после работы.

В городе и пригородном торговом комплексе покупатели задерживаются в магазине подобного рода дольше. Здесь они более нацелены на совершение покупки. Тот факт, что в целом городской покупатель проводит в магазине меньше времени, чем посетитель торгового центра, делает это отличие еще более существенным. Оно, кроме всего прочего, свидетельствует и о том, что посетители торгового центра, особенно мужчины, склонны покидать магазин в ту же секунду, как только им становится немного скучно — ведь вокруг сотни других магазинов.

Велики различия в коэффициенте завершенности покупки. Лучший показатель у пригородного торгового комплекса, где покупку совершает более половины от общего числа посетителей. Здесь, если в магазине нет той вещи, которая вам необходима, вы с большой вероятностью согласитесь купить ее аналог, поскольку вам просто больше нигде ее искать. И даже если вы откажетесь идти на компромисс, вы, возможно, присмотрите тут какую-нибудь другую нужную вещь. В городе срабатывает похожая, но все же несколько иная логика. Если вещи, которая вам нужна, нет в одном магазине, вы можете найти другой, в котором она есть. А можете и не найти. Таким образом, вы либо уходите без покупки, надеясь отыскать то, что вам нужно, в другом месте, либо берете то, что вам могут предложить здесь. Магазин в торговом центре, во-первых, всегда полон людей, слоняющихся между прилавками без малейшего намерения что-либо покупать. Во-вторых, в торговом центре очень много магазинов, которые можно обходить до тех пор, пока не найдешь именно то, что тебе нужно. Поэтому коэффициент завершенности покупки в торговом центре ниже.

Так обстоит дело с магазинами бытовой электроники. Если же взять, скажем, какую-нибудь торговую сеть, продающую спортивную одежду по умеренным ценам, картина будет другой. Торговые точки этого рода в пригородных комплексах под открытым небом представлены слабо. Сколько-нибудь крупные магазины одежды встречаются в таких комплексах крайне редко.

В городских магазинах и магазинах, расположенных в торговых центрах, примерочными кабинками пользуется приблизительно одинаковый процент посетителей — одна пятая от общего числа покупателей примеряет на себя хотя бы одну вещь. Интересна, однако, разница в том, как часто у примерочных собираются очереди. В городе ждать свободной кабинки приходится одному из четырех клиентов, в торговом центре — четверем из десяти. Дело тут не только в заполненности магазинов. В торговом центре люди двигаются медленнее, чем в городе. Городские покупатели всегда куда-то спешат — у посетителей же торгового центра нет других задач, кроме

изучения содержимого магазинов. Человек инстинктивно усваивает общий ритм своего окружения. Нельзя сказать, что в торговые центры ходят более медлительные особы, чем в городские магазины. Во многих случаях это одни и те же люди. Просто в каждом из этих мест они подстраиваются под скорость основного потока.

Это влияет и на скорость оформления покупки: в городе средний клиент проводит у кассы на четверть меньше времени, чем в торговом центре.

Если говорить о магазинах одежды, то в торговых центрах посетители проводят в них больше времени, чем в городе. Покупатели торговых центров также приобретают больше предметов одежды и более увлеченно предаются самому процессу выбора покупки. Они обращают больше внимания на ценники и внимательнее читают этикетки. О чем это говорит? Отчасти это свидетельствует о том, что человек, приехавший в торговый центр, менее тороплив и склонен более тщательно обдумывать свои покупки. Кроме того, создается впечатление, что на него в гораздо меньшей степени давит сознание, что ему необходимо что-либо купить. В городском магазине этот же самый человек быстро отыскивает нужную ему вещь, рассматривает ее, меряет и тут же направляется к кассе.

И, наконец, магазины, торгующие одеждой и снаряжением для тех, кому приходится выживать в суровых условиях (и тех, кому просто нравится такой стиль). В магазине, находящемся в торговом комплексе под открытым небом, покупатели проводят в два раза больше времени, чем в его собрате, расположенном в крытом торговом центре; они посещают в два раза больше отделов и делают почти на треть больше покупок. Также они в два раза чаще пользуются примерочными кабинками. В торговом комплексе под открытым небом что-то покупает половина от общего числа посетителей, в крытом торговом центре — только одна треть. В магазин в торговом комплексе приходит больше семейных пар, в магазин в торговом центре — больше одиночек. В крытом торговом центре выше число людей, которые не планировали посещение этого магазина, а зашли в него, повинуясь случайному импульсу.

# ВОТ ЭТО КИНО

Обожаю фильмы с Джеки Чаном — какими бы глупыми они ни были. Я подсел на них много лет назад, впечатлившись сценой магазинной драки с применением холодильников и духовых шкафов. Если мои увлечения голливудскими актрисами приходят и уходят, то восхищение Джеки Чаном всегда остается неизменным.

И сейчас я решаю ответить на зов своей души и побаловать ее походом в кино — на сегодня я, пожалуй, выдал свою норму разговоров о торговых центрах. Замечательная штука — соседство кинотеатра и магазинов, позволяющее эффективно спланировать свой день. Ведь 120 минут в приятном темном кинозале — самая подходящая награда за часы изматывающей беготни вдоль прилавков.

Кинотеатр — дорогостоящая штука, даже если это всего лишь тонкостенное блочное сооружение с дешевыми креслами, какие чаще всего встречаются в торговых центрах. Тем не менее, с точки зрения застройщика, это довольно выгодное вложение. Союз торгового центра и кинотеатра — брак по расчету: вы в любом случае стараетесь привлечь сюда людей, и у вас полно свободных мест на автостоянке, особенно в вечернее время. Первое время магазины торгового центра служили приманкой для кинозрителей. Теперь распределение ролей несколько переменялось, и многие люди, приезжая в торговый центр для того, чтобы посмотреть кинофильм, выделяют заодно пару часов на то, чтобы пробежаться по магазинам.

Любители торговых центров и поклонники киноискусства — это, как правило, одни и те же люди. Поход по магазинам и поход в кино — два наиболее популярных способа приятного времяпрепровождения. Однако торговые центры еще не научились извлекать максимальную пользу из этого обстоятельства. Даже просто найти кинотеатр в торговом центре — уже, чаще всего, непростая задача. Подъехав к зданию торгового центра, вы, вероятно, увидите, огромный плакат, информирующий вас о демонстрируемых фильмах. Но, войдя внутрь, можно обойти весь торговый центр и не встретить ни единой вывески или рекламного объявления, выдающего присутствие кинотеатра. Если вам не посчастливится наткнуться на его вход (который обычно расположен где-нибудь в отдаленном уголке), вы можете вообще позабыть о его существовании.



Логично предположить, что владелец кинотеатра будет прилагать все усилия для того, чтобы заманить покупателей на киносеанс. Если бы это было действительно так, то в одном из проходов торгового центра вы увидели бы билетную кассу, киоск или стойку, у которой можно было бы узнать названия идущих фильмов, изучить расписание сеансов и заранее приобрести билет (или забрать тот, что вы заказали по Интернету). Где-то здесь, в этом торговом центре, показывают последние шедевры голливудских магов, но вы никогда не узнаете об этом. Никто не думает о том, как превратить покупателей в кинозрителей. Служащие кинотеатра не снуют по коридорам, обещая сниженные цены для желающих пойти на утренний сеанс и раздавая купоны на скидку при покупке большой порции газировки или воздушной кукурузы. Вы можете заметить пару плакатов с рекламой недавно вышедших фильмов, однако ничто не нарекнет вам на то, что увидеть эти фильмы можно прямо здесь, в торговом центре. Как кстати была бы здесь какая-нибудь бегущая строка с обращением: «Уважаемые покупатели! Внимание! Приглашаем вас посмотреть в кинотеатре нашего торгового центра новый фильм с участием Джеки Чана. Имеются свободные места на сеанс в 2.30».

Торговый центр *предлагает* товары, так или иначе связанные с киноиндустрией, однако все они разбросаны по разным точкам: видео- и компакт-диски с фильмами и мелодиями из них продают в музыкальном магазине, биографии авторов и литературные переложения фильмов — в книжном, лицензионные фигурки мультяшных героев и школьные принадлежности — в магазине игрушек. Никому не приходит в голову собрать их вместе и как-то связать их с присутствием в здании кинотеатра. Обойден вниманием кинобоссов и ресторанный дворик, где, как мы уже видели, полно сидящих и жующих людей, совершенно лишенных каких-либо развлечений. Эти люди не имеют даже возможности поглазеть в окно. Почему бы не установить здесь гигантский видеоэкран, на котором будут крутиться ролики с анонсом текущего репертуара и готовящихся выйти в прокат фильмов? В ресторанных двориках собираются преимущественно молодые посетители торгового центра, и таким образом кинотеатр сможет напрямую обратиться к своей главной целевой аудитории.

Сам кинотеатр — при условии, что вам все-таки удалось его найти — встречает вас полным отсутствием каких-либо предпринимательских поспонзаций. Это становится очевидным, едва вы входите в фойе, из которого можно попасть в любой из 14 имеющихся здесь кинозалов. В те давние годы, когда в каждом кинотеатре был только один экран, само приближение к заветной двери наполняло ваше сердце чувством радостного ожидания. И вы, и те люди, которые продвигались к дверям вместе с вами или толпились в очереди на улице, шли на один и тот же фильм. Это создавало неповторимую атмосферу, столь редко встречающуюся в нашем

мире, в котором киноцентры одновременно крутят разные фильмы на двадцати разных экранах, а системы цифрового кабельного телевидения предлагают своим подписчикам выбор из более чем сотни каналов. Я думаю, что именно желание окунуться в такую атмосферу влечет зрителей на спортивные матчи и рок-концерты — та энергетика, которой электризуют воздух тысячи людей, собравшихся в одном месте с единой целью. Современный американец хочет время от времени испытывать это чувство общности и сопричастности, порожденное каким-либо из проявлений массовой культуры. Этим желанием во многом объясняется и наша привязанность к торговым центрам.

Сейчас же пришедшие в кинотеатр люди разделяются на 14 потоков. Все это больше напоминает аэропорт, чем храм киноискусства: каждый прибывает сюда в свое время и спешит в свой собственный пункт назначения. Аэропорт — это и направляющиеся в деловую поездку бизнесмены, и семьи, предвкушающие каникулы в Диснейленде, и сноубордисты, решившие махнуть на недельку в Солнечную долину. Кинотеатр — это и те, кто пришел посмотреть новый мультфильм, и те, кто готов увидеть реки крови в новом боевике, и те, кто привел любимую девушку на мелодраму. Психологически все они находятся в разных местах. И в аэропорту, и в кинотеатре посетители едят одну и ту же еду, считают одни и те же минуты и стоят в очередь в туалеты. Купив билет в кассе, мы все бежим за поп-корном, запасшись которым, отправляемся на поиски своего кинозала. Обнаружив его, мы топчемся поблизости, ожидая, пока откроют двери.

Как обратить этот хаос себе на пользу? Бродвей вряд ли назовешь рассадником предпринимательской инициативы, но даже он может подсказать несколько полезных приемов. Конечно, там зрители приходят смотреть одно и то же представление, и это единство существенно облегчает решение нашей проблемы. При всей специфике данной ситуации некоторые тамошние уловки, однако, вполне можно перенести на почву кинотеатров. Что происходит, когда вы попадаете в фойе кинотеатра? Ничего. Вы стоите и пялитесь на дурацкие анонсы фильмов, готовящихся к выходу на экран. Если вы голодны, вы покупаете что-нибудь поесть. Иногда там бывают игровые автоматы, которые занимают определенную часть посетителей и слегка увеличивают доходы владельцев кинотеатра. Но все видеоигры, как правило, рассчитаны на подростковый вкус, поэтому немалая часть посетителей либо испытывает раздражение от производимого ими шума, либо просто игнорирует их. Было бы разумно предложить им классические видеоигры — что-нибудь вроде *Донки Конга* или *Пэкмена*. А также игры, действие которых тем или иным образом связано с каким-нибудь фильмом.

Наши исследования показывают, что посетители кинотеатров приходят в них в среднем за 18 минут до начала фильма. По торговым меркам, это

целая вечность, которую ничем не занятые люди проводят в строго очерченном пространстве.

На Бродвее этот период ожидания обычно используют для того, чтобы предложить зрителям тем или иным образом связанные с представлением товары. То же самое можно сделать и в кинотеатре — как я уже говорил, торговый центр не слишком эффективно превращает в деньги нашу страсть к кинофильмам. Фойе кинотеатра — самое подходящее место для того, чтобы организовать продажу видео- и музыкальных дисков, футболок, красочных плакатов, книг, коллекционных фигурок и тысячи подобных вещей. Я бы установил стойку с этим товаром на рельсы, чтобы в те периоды, когда в фойе скапливается слишком много народу, ее можно было придвигать к стене. Такой магазин пользовался бы огромной популярностью, уже хотя бы потому, что он помогал бы посетителям коротать то-скливые минуты ожидания.

Но давайте вернемся на шаг назад. Вот еще одна неудовлетворенная потребность: в кинотеатре 14 кинозалов, где одновременно идет приблизительно десять разных фильмов, премьера многих из которых состоялась не далее как вчера. Я пришел сюда, точно зная, что хочу посмотреть — но что, если бы билетов на нужный мне фильм уже не осталось? У меня не было запасного варианта, и руководство кинотеатра никоим образом не позаботилось о том, чтобы помочь мне быстро разработать этот план. Я стою в очереди в кассу, и единственное, чем я могу занять себя, это выслушиванием препирательств стоящей позади меня пары.

Обстановка у касс кинотеатра никоим образом не подчеркивает, что вы пришли сюда насладиться зрелищем и встречей со звездами Голливуда. С тем же успехом она подошла бы для касс Wal-Mart. Впрочем, нет, вверху над билетным окошком есть табло, на котором мелким шрифтом написаны названия фильмов и еще более мелким — время сеансов и цена билета. Я изнемогаю от скуки, но никто не побеспокоился о том, чтобы рассказать мне, что идет в остальных 13 залах кинотеатра. И если мне не достанется билета, то я окажусь в неприятной ситуации: под недовольными взглядами всей очереди мне придется в спешном порядке выбрать другой сеанс и освободить место для следующего клиента.

Или, скажем, я прихожу сюда, точно не зная, что я хотел бы посмотреть. Так происходит вовсе не столь редко, как это может показаться. Возможно, я просто решил пойти *в кино* — в торговом центре это случается чаще, чем где бы то ни было еще. В настоящее время наш кинотеатр не делает ничего, чтобы заманить меня в какой-либо из своих кинозалов.

В такой ситуации мне могло бы помочь это воистину гениальное изобретение киноиндустрии — рекламные ролики к кинокартинам, ставшие неотъемлемой частью нашей жизни и нередко приносящие больше удо-

вольствия, чем сами рекламируемые ими фильмы. Прямо у входа в кинотеатр можно было бы установить несколько видеоэкранов, которые развлекли бы стоящих в очереди, помогли определиться с решением тем, кто его еще не принял, и наверняка породили бы в нас желание в скором времени прийти сюда снова. Самое приятное в таком решении то, что оно почти ничего не стоит. Можно также вырезать из газет и журналов самые интересные отзывы о фильмах и вывесить эти вырезки на отдельный стенд. Глубина и неординарность суждений не играет здесь особой роли. Все, что нам нужно, — это лаконичный пересказ содержания, имена задействованных звезд и, возможно, кратко обоснованное «советую» или «не советую». То, что мы могли бы прочесть за пару минут. В принципе, все это можно разместить в двух местах — возле билетной кассы и в фойе, как это делают художественные кинотеатры. В торговых центрах мне пока такого видеть не доводилось.

Мне также не дано понять, почему все 14 залов кинокомплекса ничем не отличаются друг от друга. У них, конечно, могут быть разные размеры, но оформлены они при этом совершенно одинаково. В одну отдельно взятую субботу стандартный многозальный кинотеатр предлагает своим посетителям довольно предсказуемый набор: кинокартина для подростков, фильм для семейного просмотра, какой-нибудь боевик для мужчин и мелодрама для сентиментальных девиц и влюбленных пар. Мне кажется, что в многоэкранном кинокомплексе несколько залов можно отвести исключительно под демонстрацию фильмов для подростков и семейного просмотра. Такие залы нужно оборудовать соответствующим образом, снабдив напольным покрытием и креслами, устойчивыми к забавам малолетних шалунов. Эти помещения должны быть рассчитаны даже на мойку с помощью шланга, которая поможет удалять с пола остатки разлитой пепси. Кроме того, они должны располагаться в непосредственной близости как от туалетных комнат, так и от мест, где продается еда. В залах для демонстрации боевиков надо оставить больше места между рядами; в залах для мелодрам — предусмотреть убирающиеся ручки кресел и специальные «гнездышки для голубков», билеты в которые продавать по более высокой цене.

Вдобавок управляющие кинотеатром никак не учитывают в своей работе тот факт, что их заведение расположено на территории торгового центра. Люди нередко отправляются за покупками группами — всей семьей или в компании друзей; в том же составе они приходят и в кино, что отличает кинокомплекс в торговом центре от обычного отдельно стоящего кинотеатра, куда в основном идут либо вдвоем, либо в одиночку. Есть смысл учесть это при продаже той же воздушной кукурузы или напитков. Стоит, например, предложить посетителям семейный «обед» — две большие газировки, две маленькие, пара порций поп-корна плюс, может быть, горст-

ку шоколадного драже — по специальной цене. Или комплексный набор для двоих. Еще одна мысль: на Бродвее, да и на стадионах, зрителям предлагают алкогольные напитки. Кинотеатр в субботний полдень, когда сюда приходят желающие посмотреть комедийно-приключенческий мультфильм «Губка Боб — квадратные штаны», ничем не отличается от кинотеатра в субботний вечер. Неужели это правильно? Ни освещение фойе, ни любительское слайд-шоу/викторина на знание фильмов, которыми развлекают публику в промежутках между сеансами, не соответствует настроению собравшихся здесь людей. При том, что мы отчаянно ищем повсюду скрытые маркетинговые возможности, уникальный потенциал кинотеатра в торговом центре по-прежнему изучен до обидного мало.

Кинобизнес живет за счет блокбастеров — фильмов, интерес к которым превосходит все мыслимые границы в первые недели после выхода, а затем постепенно идет на спад. С каждого проданного билета кинотеатр получает не более 10 центов дохода, поэтому огромное значение для него имеют другие источники прибыли. Совершенно естественно, что кинотеатр не может существовать без оказания различных дополнительных услуг. И однако, мы были неприятно поражены, обнаружив, что около 11% посетителей, встающих в очередь за воздушной кукурузой, водой или каким-либо еще продающимся в фойе кинотеатра товаром, покидают ее, так и не сделав никакой покупки. Они боятся, что не смогут занять хорошие места или что опоздают к началу сеанса, и этот страх заставляет их отправляться в кинозал с пустыми руками. Или просто очередь движется так медленно, что они успевают отговорить себя от поглощения той порции сладкой воды, крахмала и шоколада, которую они хотели приобрести. В розничной торговле вообще-то общеизвестен тот факт, что некоторое число клиентов не достаивает до конца очереди. Однако ни в каком другом месте это явление не принимает таких масштабов. Очевидно, кинотеатрам предстоит еще многое сделать для того, чтобы по-настоящему грамотно обслуживать своих посетителей.

Успех фильма определяется по числу зрителей, которые приходят посмотреть его в первые выходные после выхода на экран. Маркетинговые расходы киностудий, стремящихся заполнить залы именно в эти дни, могут достигать 5 долларов на один билет. При этом самым дешевым и самым эффективным маркетинговым средством и местом привлечения потенциального зрителя является сам кинотеатр.

Каждый вечер в каждый кинотеатр мира приходят кинолюбители — люди, которые с большой вероятностью могут прийти сюда еще не один раз. Для того чтобы это произошло как можно скорее, не делается практически ничего. Никто не спрашивает у этих людей имена и адреса электронной почты, хотя без этих зрителей было бы невозможно само существова-

ние всей киноиндустрии. Никто не раздает им купоны на скидку или хотя бы рекламные листовки.

Когда кино заканчивается, через мрачного вида коридор вас выводят из зала, возвращая в реальность. По пути вам встречаются редкие плакаты с рекламой фильмов, которые выйдут на экран в следующем июле. Какие бы волшебные грезы не навеяли вам всемирно известные Paramount или Miramax, их самым грубым образом рассеивают очереди в туалетах и тошнотворный запах пережженного масла, исходящий от растоптанного по дешевым ковровым покрытиям поп-корна.

## ЧТО ДАЛЬШЕ?

Я устал. Нагулялся здесь досыта.

Отчасти это перенасыщение, вероятно, объясняется тем, что я только что прикончил вторую коричную булочку (я избавил вас от упоминаний о первой). А может быть, с меня просто хватит торговых центров. Как, возможно, и с вас.

Эпоха торговых центров прошла. Я не хочу сказать, что им всем грозит скорое разорение. Мы по-прежнему посещаем их и оставляем в них свои деньги. Однако лучшие дни торговых центров как определяющей идеи, как значимого общественного института, как современной формы коммерческой организации далеко позади. Торговые центры больше не кажутся нам такими блестящими и привлекательными, как когда-то. Мы уже никогда не будем любить их так, как любили.

Имею ли я в виду, что торговые центры не оправдали наших надежд? Возможно. Я думаю, что с самого начала в них присутствовал серьезный изъян, из-за которого цикл их роста был ограничен несколькими десятилетиями. Менее 40 лет тому назад торговые центры были для нас чем-то новым. Нам еще только предстояло понять, какую роль они со временем займут в нашей жизни и как они изменят американскую торговлю. В лучшие для них, 70–80-е гг. новый торговый центр открывался в Америке каждые три-четыре дня. Сообщения об этом ввергали дряхлеющие города и городки в ужас, и не без причины, ведь пары близко расположенных пригородных торговых центров было достаточно для того, чтобы безвозвратно погубить старый городской торговый район. Торговые центры были Годзиллами торгового мира.

В наши дни в Северной Америке практически не строят торговых центров. Их число достигло критической массы — вновь появляющиеся могут преуспеть, лишь вытеснив кого-то из уже существующих. Мы даже почти перестали открывать новые взамен тех, что закрылись.

По моему мнению, в этом в значительной мере виноват роковой врожденный дефект торгового центра — отсутствие в его организме торговой ДНК. Торговый центр играет по правилам рынка недвижимости, а не по правилам работы с розничным покупателем. Торговым центрам, построенным на удачном месте, практически гарантирован успех. Возводящие

их компании ставят во главу угла принцип, общий для всех, кто работает с недвижимостью: местоположение, местоположение и еще раз местоположение. Что торговый центр делает для своих посетителей, кроме того что распахивает для них свои двери и зажигает свои огни? Как он реагирует на социальные и экономические изменения, произошедшие в нашем обществе за два-три последних десятилетия? Старается ли идти в ногу со временем? Попробуйте вспомнить самые свежие нововведения, которыми радовал нас торговый центр. Ресторанный дворик? Чертово колесо? Когда-то посетители приходили в торговые центры посмотреть на то, чего не было ни в каких других местах. В 1990 г. заметный приток покупателей могло вызвать открытие нового диснеевского магазина. Последнее время торговые центры перестали нас удивлять. Вот уже 30 лет Америка живет в условиях изобилия торговых центров, и мы, покупатели, успели исследовать все их уголки и коридоры, изучить все магазины и киоски, опробовать все стены для скалолазания. Застройщики никогда не задумывались о будущем торгового центра, и этого будущего у него пока нет.

Некоторые застройщики пытаются опробовать новые подходы. В Токио существует «ностальгический» торговый центр, ориентированный на посетителей старшего возраста. Он предлагает им товары, пользовавшиеся популярностью во времена их молодости. В условиях вялой рыночной конъюнктуры торговый центр Ichome Shotengai выглядит настоящим райским островом. Когда-то он служил центром притяжения для молодых японцев, которые являются неистовыми «шопаголиками», но с падением их платежеспособности и старением японского населения он сменил свой профиль. Теперь это нечто вроде музея потребительских товаров. Я жду, что кто-нибудь проявит изобретательность и попробует организовать подобные специализированные торговые центры и у нас. Боюсь только, что ждать мне придется долго.

Две трети крупнейших американских торговых центров старше 20 лет. Для зданий как таковых это, конечно, еще не возраст. Но невыразительная, бесцветная архитектура этих сооружений исключает возможность того, что у будущих поколений появится желание реконструировать их, как это нередко делается со стареющими универсальными магазинами, вокзалами, гостиницами и прочими общественными строениями.

Сильные торговые центры будут по-прежнему преуспевать. Слабые, возможно, переживут две-три модернизации, но в конце концов неминуемо превратятся во что-нибудь другое. «Здания торговых центров в большинстве своем идеально расположены для того, чтобы при необходимости разместить в них что-нибудь другое, — заявил, быть может, с излишней откровенностью представитель Международного совета торговых центров. — В этом суть торгового центра. По большому счету, торговый центр — это всего лишь скопление гигантских коробок».



Об удачных преобразованиях рассказывают в новостных программах; после неудачных остаются ветшающие руины на обочинах автомагистралей. Одна из типично американских трансформаций — приобретение торговыми центрами ярко выраженной этнической окраски. В Америке с давних пор существовали торговые комплексы, обслуживающие иммигрантов той или иной национальности, самым известным из которых, пожалуй, является лос-анджелесский торговый центр Koreatown. В Атланте обанкротившийся фирменный магазин сначала превратили в азиатский торговый центр, а затем переориентировали в латиноамериканский. Подобные экзотические места привлекают не только представителей определенной расы, но и множество любопытствующих. Работая над этой книгой, я прочел, что в Шарлотте, штат Северная Каролина, убыточный торговый центр был выкуплен тремя сестрами из Вьетнама. Они нарекли его Asian Corner — «Азиатский уголок» — и собираются разместить в нем продуктовые и продовольственные магазины и рестораны, которые будут обслуживать десятитысячную вьетнамскую диаспору округа Мекленбург. Не сомневаюсь, что его охотно будут посещать и представители других национальностей, желающие разнообразить свои кулинарные и покупательские привычки.

Торговый комплекс Buford Highway Farmers Market, расположенный возле Атланты, снабжает переселенцев из стран Юго-Восточной Азии, Латинской Америки, Карибского бассейна и Восточной Европы живыми угрями, имбирными пряниками и прочими деликатесами со всех концов света, особенно афро-азиатского региона. По некоторым оценкам, этот не первой молодости комплекс под открытым небом объединяет более 700 торговых точек, которые принадлежат иммигрантам. В то, что он представляет собой сейчас, он превратился не по плану застройщика, а по воле случая, по необходимости и благодаря чьей-то готовности пойти на риск. Такие вспышки коммерческой инициативы всегда случались в нашей стране. Американская торговля живет за счет этого механизма рециркуляции: как только кто-то поднимается вверх или делает шаг в сторону, на его место тут же приходят другие — более молодые, бедные, гибкие, с бьющей через край энергией и оптимизмом. Много говорится о том, что последовательные волны иммигрантов воскрешают старые жилые кварталы. Реже замечают то, как они вдыхают новую жизнь в старые торговые образования. Не стоит забывать, что торговля — покупка и продажа товаров — с древнейших времен служила главным средством культурного обмена.

Страну охватил бум репрофилирования торговых центров. Власти округа Гринвилл в Южной Каролине превратили торговый центр Bell Tower Mall в комплекс административных зданий, который получил название County Square. Бывший кинотеатр стал зданием суда. Вдохновленные этим примером владельцы близлежащего Carolina Center Mall планируют

переоборудовать его в спортивно-развлекательный центр с легкоатлетическим манежем и площадками для проведения футбольных и волейбольных матчей, а также, возможно, и кинозалом. Они рассчитывают на то, что разнообразные мероприятия будут привлекать в него достаточно детей и родителей, чтобы обеспечить прибыльную работу некоторого количества ресторанов и торговых точек — заведений, которые когда-то заполняли весь торговый центр. Downtown Mall в Тупело, штат Миссисипи, разорился после того, как прямо на выезде из города был построен еще один торговый центр, и после реконструкции открыл свои двери уже как Дворец конгрессов. После перерождения просуществовавшего 20 лет далласского торгового центра Prestonwood Mall в нем разместились многочисленные телекоммуникационные и интернет-компании. В бывшие торговые центры въезжают небольшие промышленные предприятия, в них устраивают склады. Их охотно покупают церкви. Расположенный в Хай-Пойнт, Северная Каролина, Westchester Mall, который не смог выдержать конкуренции с новым, более современным торговым комплексом, открывшимся поблизости от него, был куплен Первой уэслианской церковью и превратился в религиозный комплекс Providence Place, в состав которого входит храм, книжный магазин и дом престарелых.

Переделке подвергся даже столь значимый для американской культуры торговый центр, как находящийся в долине Сан-Фернандо Sherman Oaks Galleria, в стенах которого разворачивалось действие кинофильмов «Лихие времена в Риджмонт-Хай» и «Девушка из долины». С него сняли крышу, и теперь в этом торговом городе под открытым небом посетителям предлагается масса «уличных» развлечений. На месте бывшего универсального магазина обосновались мультипликационные студии. В целом объем отведенных под торговлю площадей сократился здесь более чем на треть.

Развитие технологий также сказывается на положении торговых центров. Возьмите среднестатистическую 30-летнюю покупательницу и сравните ее ежемесячные расходы с расходами, которые несла в этом возрасте ее мать. Современному представителю среднего класса приходится тратить деньги на то, чего просто не существовало несколько десятилетий назад: 100 долларов на сотовый телефон, 50 на кабельное телевидение, еще 20 на услуги интернет-провайдера. Скорее всего, у нее есть настольный компьютер и ноутбук, и раз в два года она меняет какой-то из них или оба сразу; разделим всю сумму на 12, и получим еще по 100 долларов в месяц. Прокат DVD. Плата за скачивание из Интернета. Абонемент на обслуживание интернет-приставки Tivo. Ежемесячно как минимум 300 долларов, которые уже не потратишь в торговом центре. На одного человека в год 3600 долларов, значительная часть которых когда-то доставалась магазинам и ресторанам, а значит, и торговым центрам.

Следующая частичка общей картины — взаимоотношения людей и автомобилей. При всех нежных чувствах, которые мы питаем к своим железным коням, мы все больше сходим с ума из-за бесконечных дорожных пробок, которые терзают Америку уже не только в часы пик. В Северной Америке ничтожно мало торговых центров, до которых можно добраться с помощью общественного транспорта. В какой момент стареющее население развитого мира откажется садиться за руль своих машин? Моя 80-летняя мать договаривается со своими соседями о том, чтобы поехать вместе с ними в магазин, потому что самой ей уже трудно водить автомобиль. В австралийском Сиднее построили новый жилой комплекс, к преимуществам которого, помимо вида на гавань, относится возможность прямо из квартиры спуститься на лифте в торговый центр, предлагающий своим посетителям, в том числе, и разнообразные продукты питания, и услуги по доставке их на дом. Торговым центрам необходимо задуматься над существующими демографическими тенденциями и найти себе место в нашем будущем.

Мы, представители бэби-бума, утратили вкус к шатаниям по магазинам. Нас больше не приводит в трепет сама мысль о покупках, о погружении в мир тысяч выставленных на продажу предметов, талисманов, амулетов, улучшителей, усилителей, ускорителей и прочей ерунды. Когда-то они были нам необходимы, и мы покупали, покупали, покупали. Теперь мы накупались. И устали. Поколение же 20- и 30-летних никогда не разделяло нашу потребительскую страсть. Им непонятны идеи достижения вечного блаженства путем приобретения товаров. В наши дни колоссальная доля доходов среднего класса тратится на отдых и развлечения, ту неосознаваемую материю, которая играет в жизни общества более важную роль, чем получаемый компанией Ralph Lauren чистый доход. Отсутствие творческого подхода и изобретательности у торговых центров объясняется их глухотой к веяниям времени. Они еще пользуются популярностью у детей и подростков, но ведь для этой группы торговый центр — пока нечто новое. Эффект новизны не вечен, а с учетом того, сколько соблазнов и искушений окружает наших детей в современном мире, их интерес к торговому центру иссякнет гораздо быстрее, чем когда-то угас наш. Взглянем на проблему трезво: что может отвлечь подростка от шатания по магазинам? В 12 лет заманчивым кажется все, что дает почувствовать привкус свободы и независимости.

Беда в том, что торговый центр пал жертвой собственного успеха в роли места семейного времяпрепровождения. Он никогда не пытался подыскать себе более сложный и разносторонний образ. Предложение его ресторанных двориков сводится к наименьшему общему знаменателю: пицца, бургеры, мороженое и печенье — меню, которое гарантированно удовлетворяет за-

просы любого четырехлетки. Насколько мне известно, ни один торговый центр не пробовал шагнуть за эти пределы. Почему бы не разделить одно большое пространство на две разные зоны, в одной из которых будут набивать желудки дети всех возрастов, а в другой — наслаждаться разнообразием более дорогих и изысканных блюд зрелые люди. В идеале все можно устроить так, чтобы родители могли усадить своих чад в детской половине и потом присматривать за ними со своей стороны. Остается только ждать, чтобы кто-нибудь воплотил эти идеи в жизнь.

Поскольку многие из нас теперь слишком заняты, чтобы проводить в магазинах столько времени, сколько прежде, торговые центры сами отправляются к нам навстречу. Они, например, обживают аэропорты. Разумный шаг, особенно с учетом того, что нам теперь приходится регистрироваться на рейс как минимум за час до его отправления. Это значит, что в течение 30 минут пассажиру, уже прошедшему досмотр службы безопасности и, следовательно, запертому в ограниченном пространстве, совершенно нечем заняться. В питтсбургском аэропорту организовали большую торговую зону, в которой продаются не только безделушки и сувениры, но также и одежда, и обувь. Такая же зона есть в аэропорту Денвера и Национальном аэропорту имени Рейгана в Вашингтоне. В наибольшем выигрыше от этого — вечно спешащие деловые люди, у которых не всегда хватает времени на поездку в торговый центр. Я понял, что руководство аэропортов серьезно заинтересовалось этой темой, когда ассоциация управляющих национальными аэропортами пригласила меня выступить на своей ежегодной конференции. Безусловно, торговле при этом необходимо учитывать специфику местопребывания. Скажем, поскольку посещающие такие магазины пассажиры имеют при себе громоздкую ручную кладь, нужно позаботиться о достаточной ширине проходов.

Хотя пузырь Интернет-экономики и лопнул, появление электронных магазинов существенным образом изменило расклад сил в мире торговли. Интернет-магазины пользуются особой популярностью у главной целевой аудитории торговых центров — представителей среднего класса, людей среднего и младше среднего возраста, которые страдают от нехватки времени и проводят за компьютером по несколько часов в день. Идею торгового центра как сообщества воплотил в жизнь eBay, блошинный рынок XXI века. Он, как и другие успешные торговые сайты, наподобие Amazon.com, в некоторых отношениях превзошел «невиртуальные» магазины в умении облегчить жизнь покупателя. Так, Amazon, по всей видимости, понимает, что будущее электронной торговли зависит не от «наворотов», которые греют душу обитателей Кремниевой долины, а от способности облегчить жизнь перегруженному работой и заботами женскому населению Америки. Самым впечатляющим нововведением Amazon является возмож-

ность совершить покупку с помощью одного единственного щелчка мышкой, которого достаточно для того, чтобы сделка была зарегистрирована и право собственности на товар перешло к вам. Миру реальной торговли пока не удалось сделать процесс передачи собственности столь же безболезненным и элегантным. В кассах McDonald's и Nordstrom обмен денег на товары осуществляется приблизительно одним и тем же способом, оставляющим немало возможностей для недовольства, раздражения и прочих негативных эмоций.

Кассовый аппарат и устройства для снятия денег с кредитных карт выглядят доисторическими инструментами — каменными топорами торговой цивилизации. Процедура оформления сделки не претерпевала каких-либо существенных трансформаций на протяжении вот уже 50 лет. Да, магазины обзавелись сканнерами для считывания штрих-кодов и более совершенными терминалами для обработки кредитных карт, но сам акт передачи права собственности и даже время его совершения, по большому счету, остаются неизменными. А те неприципиальные изменения, которые здесь все же произошли, были, несомненно, изменениями к худшему, поскольку привели к деперсонализации процесса. Когда супермаркеты попытались ввести в обиход автоматические сканирующие станции, значительная часть покупателей отказалась пользоваться ими. Человек хочет иметь возможность еще раз взглянуть на отобранные им товары, прежде чем они отправятся в глубины пластиковых или бумажных пакетов. Специалисты пытались решить проблему оформления сделки с помощью так называемой «исходной маркировки» — усовершенствованной версии тех штрих-кодов, которые мы привыкли видеть на большинстве упаковок. Особое считывающее устройство настолько эффективно распознает товары с подобной маркировкой, что покупателю даже не нужно выгружать их из тележки на стойку кассира. Однако оказалось, что на практике гарантировать правильную маркировку каждой поступившей в магазин единицы товара почти невозможно.

Потенциал электронной коммерции по-прежнему ограничен тем, что в Интернете до сих пор *невозможно* заниматься «шоппингом» как таковым, то есть рассматривать, ощупывать, примерять отдельную вещь. Однако с помощью всемирной паутины очень удобно покупать некоторые категории товаров, например, книги, музыкальные и видеозаписи, программное обеспечение, бытовую и электронную технику, игрушки, лекарства, то есть те продукты, о которых вы имеете вполне определенное представление. Можно походить по магазинам, выбрать то, что вам нравится, а потом купить это в Интернете, сэкономив на налогах и, если повезет, на доставке, или наоборот, посмотреть все возможные варианты в сети, а окончательное решение принять уже в магазине. Но если вам нравится сам процесс

блуждания, скажем, среди книжных полок, в надежде наткнуться на что-нибудь интересное, то Интернет-магазин вам, конечно, не поможет. Я, бывает, покупаю книги и в Интернете, но две трети своих книжных приобретений я все же делаю в обычных магазинах. Большая часть одежды также будет продолжать продаваться «по старинке», но при необходимости базовый гардероб можно пополнять и с помощью Интернета. Если вы привыкли ходить в брюках фирмы Gap — свободного покроя, цвета хаки, со складками спереди и без отворотов, обхват талии 34, длина 34 — вы спокойно можете купить их в Интернете. Многие из нас выработали для себя нечто вроде личной униформы — джинсы, хлопчатобумажная рубашка, — которую с одинаковым успехом можно покупать как в обычных, так и в электронных магазинах.

На торговые центры мало повлиял Интернет. Попытки создать виртуального двойника торгового центра показали, что подключение каждого отдельного магазина к Интернету, организация торговли через Интернет и передачи товаров покупателям обходится очень недешево. Некоторые центры имеют собственные веб-сайты с названиями и телефонными номерами магазинов, однако все они достаточно примитивны. В торговом центре Fashion Show Mall в Лас-Вегасе терминалы для бесплатного доступа в Интернет используют в качестве средства привлечения туристов. Когда я был там последний раз, туристами, проверяющими свою электронную почту, был забит весь холл.

Большое влияние на будущее торгового центра может оказать и развитие сотовой связи. Жителям Соединенных Штатов часто приходится метаться по торговому центру или вовсе выбегать на улицу в поисках зоны уверенного приема, тогда как в Японии и Европе у владельцев сотовых телефонов практически не бывает таких проблем. Мобильный телефон облегчает выбор покупки, позволяя посоветоваться с тем, кому вы доверяете; мобильный телефон со встроенным фотоаппаратом обеспечивает виртуальное присутствие нужного вам человека у прилавка или в примерочной кабинке. Конечно, при условии, что этот телефон может работать внутри магазина. EnviroSell приступила к изучению того, о чем говорят по телефону находящиеся в магазине люди и как эти телефонные разговоры влияют на принятие решения о покупке. Удивительно, насколько предсказуемо начинается такой разговор:

— Милая, я тут в торговом центре. Что, ты говорила, надо купить?

Оставляя в стороне высокие технологии и тактильные ощущения, главной проблемой, угрожающей благополучию торгового центра, можно все же назвать нехватку времени. Большая часть основной клиентской базы торговых центров, а именно — покупательницы женского пола в возрасте

от 13 до 50 лет, загружена дальше некуда. Недостатком свободного времени у покупателей объясняется все большее распространение двух относительно новых торговых форм.

Первая из них в действительности является реинкарнацией существовавших еще до появления торгового центра пригородных образований — торговых комплексов под открытым небом. Такие комплексы состояли из достаточно произвольного набора торговых и сервисных точек, преимущественно местных: химчистка, магазинчик итальянских продуктов, автомойка, пивной магазин и т. д. Современную версию таких комплексов иногда называют профильный торговый комплекс. От прародителей их отличает больший размер и более продуманная планировка. При этом фасады входящих в них магазинов все так же повернуты к автомагистрали, и перед каждой торговой точкой оборудована собственная автостоянка. Принципиально новым является состав участников. Их теперь не более пяти-шести, и каждый из них принадлежит к какой-нибудь крупной торговой сети. Обычно это крупные специализированные, пользующиеся популярностью у определенной, четко очерченной демографической группы магазины, с которыми трудно конкурировать остальным. Такой комплекс — это нечто вроде торгового центра для тех, кому не нравятся торговые центры, для людей, которые говорят: «Знаете, в торговый центр можно съездить раз в несколько месяцев, чтобы погулять там несколько часов всей семьей. Но тащиться туда каждый раз, когда нужно что-то купить... В нашем торговом центре 107 магазинов, из которых я регулярно посещаю не больше четырех. Поэтому я лучше поеду в торговый комплекс, в котором есть только Barnes & Noble, Bed, Bath & Beyond, Best Buy и Starbucks. Или в такой, где собраны Home Depot, Staples, Old Navy и Blockbuster Video<sup>1</sup>. Там я куплю 90% процентов из того, что мне нужно, потратив минимум времени. И там нет шума и всей этой чепухи. Я уже видел сотню диснеевских магазинов и не имею никакого желания лицезреть 101-й. А кроме всего прочего, торговые центры всегда оставляли у меня ощущение фальши».

Вторая, и гораздо более интересная инновация — так называемые «псевдоулицы» или «неодеревни», которые представляют собой попытку воссоздать в условиях XXI века торговую улицу старого американского города

<sup>1</sup> Bed, Bath & Beyond — крупнейшая сеть, торгующая товарами для дома; Best Buy — крупнейшая сеть магазинов бытовой электроники; Starbucks — всемирно известная сеть кофейных магазинов; Home Depot — сеть магазинов-складов по продаже строительных и отделочных материалов для дома; Staples — торговая сеть по продаже офисных товаров; Old Navy — сеть розничных продаж недорогой одежды, принадлежащая компании Gap; Blockbuster Video — сеть салонов по продаже и прокату видеозаписей.

(или городка). Ярким примером такой торговой улицы служит массачусетский Mashpee Commons. Эти комплексы занимают меньше места, чем традиционные торговые центры, хотя они достаточно просторны на свой лад. В них бывает много магазинов, большинство из которых вы можете встретить и в обычном торговом центре.

При этом такие комплексы изо всех сил стараются выглядеть настоящей городской улицей. Они неподдельно поддельны — там можно увидеть двух- или трехэтажные фасады, за которыми скрываются одноэтажные магазины. Идея состоит в том, чтобы создать иллюзию старомодной лавки, хозяин которой живет в квартире прямо над торговым залом. Очаровательная ненатуральность этих сооружений делает их похожими на театральные декорации. В отличие от торговых центров, здесь иногда встречаются интересные архитектурные решения, свидетельствующие о стремлении сделать эти улицы приятными для человеческого глаза.

Иногда из таких улиц собирают целое поселение, с тротуарами, уличными фонарями и крошечными парками. В каждом квартале размещается огромный магазин какой-нибудь крупной национальной сети в окружении небольших ресторанчиков и предприятий сферы обслуживания, наподобие почты или мастерской по починке обуви. Находясь здесь, вы постоянно осознаете, что вас окружает всего лишь искусственная модель настоящего города или городского торгового района. В этом есть что-то от диснеевских парков, но при всем том невозможно не оценить приложенных усилий. Некоторые из этих «поселений» снабжены даже расположенными чуть поодаль жилыми домами.

В этих тенденциях нет ничего необычного. В любой европейской стране можно встретить полифункциональные комплексы, в состав которых входят крытые торговые центры. В таком торговом центре обычно есть хороший супермаркет с широким выбором готовых к употреблению блюд, что служит лишним поводом для его ежевечерних посещений. На периферийной части таких комплексов располагаются небольшие предприятия сферы обслуживания, принадлежащие местным владельцам: прачечные, химчистки, слесарные мастерские. Также там может разместиться несколько офисных зданий. И конечно, обязательно наличие жилой зоны, будь то многоквартирные высотки или небольшие дома. Иногда в состав комплекса входит и гостиница. При этом он всегда расположен в непосредственной близости от остановки общественного транспорта — пригородного поезда или автобуса. Эти компактные образования удивительно уместны на континенте, который с успехом занимался развитием малых городских форм задолго до образования нашей страны. Не так давно, двигаясь по автомагистрали, соединяющей Геную с Миланом, я обнаружил довольно странное сооружение. По чьей-то эксцентричной задумке специализированный тор-



говый центр замаскировали под настоящий город, снабдив фальшивыми фасадами и пластиковыми молдингами. Большую часть года его невозможно разглядеть с автострады из-за постоянного тумана, что делает эту идею еще более непонятной.

Торговые «псевдоулицы» не просто очаровательны, они являются гораздо более эффективной торговой формой, чем крытый торговый центр. Такая улица делает возможными «молниеносные набеги», когда, покинув машину на каких-нибудь 15 минут, вы успеваете купить в одном из магазинов нужную вам вещь. С другой стороны, вы можете приехать сюда с намерением посетить три конкретных магазина, по ходу дела расширить этот список до четырех-пяти и, тем не менее, закончить свой визит с ощущением того, что вам удалось реализовать все задуманное за достаточно короткий период времени. А возможно, вы придете сюда просто приятно провести время, пошататься по магазинам, побродить по улицам, понаблюдать за прохожими, набраться новых впечатлений. Городской антураж задевает древние, как мир, струнки человеческой души, эксплуатируя нашу любовь к разглядыванию витрин, блужданию между прилавков и перебиранию товаров. Чувство сделанного открытия является одним из самых приятных эмоциональных ощущений. «Посещение магазина должно сопровождаться эмоциональным подъемом», — заметил Лесли Уэкснер, генеральный директор сети магазинов одежды Limited Brands, говоря о торговой «неодеревне», расположенной неподалеку от штаб-квартиры компании в Коламбусе, штат Огайо. Я считаю, что мистер Уэкснер был абсолютно прав.

Практически у всех этих торговых инноваций есть одна общая черта — их посетители шагают по тротуарной плитке или асфальту реальных улиц и перешагивают через настоящие бордюры. У них нет защиты ни от ветра, ни от дождя, ни от жары, ни от холода. В каком-то смысле, это те же самые торговые центры, только без крыши. И такая разница, возможно, принципиальна: глоток неба над головой может стать тем самым фактором, который оживит нашу торговлю и вернет ей ее подлинное лицо. После десятилетий, проведенных в кондиционированном уюте крытых торговых центров, мысль о выходе на свободу вызывает некоторую эйфорию.

Согласитесь, в этом есть нечто романтическое. Торговый центр оказался для нас *слишком* герметичным. Эта мысль не дает мне окончательно разочароваться в человечестве.

Ну что ж, не пропустили мы чего-нибудь? Насколько я могу судить, нет. В любом случае, мы всегда сможем прийти сюда еще раз. Торговый центр никуда не уйдет — в отличие от меня. Я порядочно устал. Если хотите, вы можете побыть здесь еще. А я, пожалуй, отправлюсь домой.

Пако Андерхилл

## МЕСТО ДЕЙСТВИЯ — ТОРГОВЫЙ ЦЕНТР

Явные и скрытые приемы  
привлечения покупателей

Технический редактор *А. Бохенек*  
Корректор *Е. Алешина*  
Компьютерная верстка *Е. Захарова*  
Художник обложки *М. Соколова*

Подписано в печать 25.10.2010. Формат 70×100 1/16.  
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.  
Объем 14 п. л. Тираж 2000 экз. Заказ № .

ООО «Альпина»  
123060 Москва, а/я 28  
Тел. (495) 980-53-54  
[www.alpinabook.ru](http://www.alpinabook.ru)  
e-mail: [info@alpinabook.ru](mailto:info@alpinabook.ru)

[www.skladchina.com](http://www.skladchina.com)

**ЗАЧЕМ** МАГАЗИНЫ ДЖИНСОВОЙ ОДЕЖДЫ ЗАПУТЫВАЮТ ПОСЕТИТЕЛЯ, НЕ ДАВАЯ ВОЗМОЖНОСТИ САМОСТОЯТЕЛЬНО РАЗОБРАТЬСЯ, ЧТО ГДЕ НАХОДИТСЯ, А ВЫНУЖДАЮТ ОБРАЩАТЬСЯ ЗА ПОМОЩЬЮ К КОНСУЛЬТАНТУ?

**ПОЧЕМУ** В МЕСТАХ ПРОДАЖИ КОСМЕТИКИ ТАК МАЛО ЗЕРКАЛ? ВЕДЬ ЭТО ЕДИНСТВЕННАЯ ВЕЩЬ, ДЕЙСТВИТЕЛЬНО НЕОБХОДИМАЯ ЛЮБОЙ ПРИШЕДШЕЙ СЮДА ЖЕНЩИНЕ.

**ГДЕ** В НЕЗНАКОМОМ ТОРГОВОМ ЦЕНТРЕ ТУАЛЕТ? КОНЕЧНО ЖЕ, В САМОМ ТЕМНОМ, УЗКОМ И МАЛОПРИВЛЕКАТЕЛЬНОМ КОРИДОРЕ.

**ЧТО** ТАКОЕ «ПАРКОВКИ ДЛЯ ЛЮДЕЙ» И КАКИЕ ЕЩЕ ПРОЯВЛЕНИЯ ЗАБОТЫ О ПОКУПАТЕЛЯХ НЕОБХОДИМЫ КАЖДОМУ ТОРГОВОМУ ЦЕНТРУ?

Перед вами яркий, пронизательный и немного ироничный портрет торгового центра, в котором можно не только купить что угодно, но и посмотреть кино, сходить в зал игровых автоматов, пообедать. Внимательное изучение поведения покупателей, действий продавцов и проектов множества современных торговых центров позволило Пако Андерхиллу взглянуть с неожиданной стороны на этот феномен нашей жизни и дать полезные рекомендации руководителям уже существующих или только проектируемых торговых центров.

ISBN 978-5-9614-1455-4



9 785961 414554

**альпина ПАБЛИШЕРЗ**  
заказ книг (495) 980-80-77  
и на сайте [www.alpinabook.ru](http://www.alpinabook.ru)  
**Подарки покупателям!**

ТЕСТОВЫЙ ДОСТУП – БЕСПЛАТНО!

Нужные  
книги  
здесь  
и сейчас!

ДЕЛОВАЯ  
ОНЛАЙН  
БИБЛИОТЕКА

[www.lib.alpinabook.ru](http://www.lib.alpinabook.ru)

[www.skladchina.com](http://www.skladchina.com)