

ИЗДАТЕЛЬСТВО  
АЗБУКА



ДОНАЛЬД ТОМПСОН

ЗВЕЗДНАЯ  
ЭКОНОМИКА  
**FASHION-  
ИНДУСТРИИ:**

миллениалы, инфлюэнсеры и пандемия



Санкт-Петербург

# ЭЛИТНАЯ МОДА

# Причудливый мир элитной моды

То, как человек одевается, есть способ его самопрезентации, особенно сегодня, когда социальные контакты так мимолетны.

*Миучча Прада, дизайнер модной одежды*

Миллениалам нужны бренды с ярким характером, способные вызвать у них живой отклик. Бренды с выраженной индивидуальностью, с человеческим лицом.

*Бобби Берк, американский актер*

Должен сказать, что маркетинг в сфере элитной моды всегда казался мне интригующей темой. По образованию я экономист, преподаю маркетинг и маркетинговые стратегии студентам МВА и периодически консультирую компании, специализирующиеся на производстве и продаже дизайнерской одежды и предметов роскоши. Однако многое из того, что я наблюдал в этой индустрии, ставило меня в тупик и провоцировало вполне очевидные вопросы. Почему, например, одна дамская сумочка продается в пять раз дороже другой, хотя между ними нет, в общем-то, никакой ощутимой разницы? Какой резон находят элитные бренды в том, чтобы устраивать модные показы и тратить на них миллионы долларов, если основная часть вещей все равно никогда не попадет в магазины? Почему показы осенних коллекций проводятся в марте, а весенних — в октябре?

В последнее время на рынок элитной моды обрушилось подряд несколько ударов, поставивших индустрию перед необходи-

## Элитная мода

мостью кардинальных изменений. Привычные подходы рушатся под давлением новых реалий. Тон начинают задавать миллениалы и зумеры, а мнение популярных блогеров из «Фейсбука» становится важнее рекламы в журнале *Vogue*. В довершение всего грянул 2020 год, и пандемия коронавируса вызвала лавину новых испытаний. Собственно говоря, медленный и болезненный процесс преобразований начался в сфере моды еще до 2020 года. Я говорю о постепенном отказе от рафинированности и о движении навстречу клиенту. «Выглядеть круто» — вот что приобрело особое значение для потребителя, недаром неформальная уличная одежда стала проникать даже на самые строгие официальные мероприятия. Продвинутые модницы больше не боятся сочетать модели от *Chanel* и *H&M*, а облачаясь в курточку от *Louis Vuitton*, вполне могут дополнить ее вещами из спортивного гардероба. Те самые фирмы, которые столь истово оберегали свой имидж, реализуя продукцию исключительно через элитные бутики и универмаги модной одежды, начали осваивать онлайн-торговлю (как на собственных сайтах, так и на партнерских площадках). Дома высокой моды, никогда за всю историю своего существования принципиально не продававшие ничего со скидкой, теперь иногда могли на это пойти.

Как-то раз летом 2017 года, будучи в Торонто, я проходил мимо магазина *Louis Vuitton* на Блор-стрит, в престижнейшем торговом районе, известном как «норковая миля». Мое внимание привлекли три витрины, в каждой из которых была выставлена единственная сумка, украшенная репродукциями шедевров Леонардо да Винчи, Рубенса и Ван Гога. На каждой сумке красовались крупные металлические буквы с именем соответствующего

мастера, дополненные монограммой с инициалами Джеффа Кунса и подвеской в виде кролика — фирменным знаком этого известного современного художника.

В каком-то смысле в подобных проектах на стыке искусства и моды нет ничего нового. Союз этих двух миров имеет долгую историю. Эльза Скиапарелли создала платье из органзы с изображением огромного омара по эскизу Сальвадора Дали. Ив Сен-Лоран придумал платье без рукавов с рисунком, навеянным полотнами Пита Мондриана. «Охудожествление» моды может принимать самые разные формы, но цель всегда одна: сделать так, чтобы покупка дорогостоящего предмета одежды или аксессуара воспринималась скорее как приобретение произведения искусства, чем как пример демонстративного потребления<sup>1</sup>. Но сумка «Леонардо да Винчи»... Это был чрезвычайно странный продукт сотрудничества непревзойденного классика мировой живописи, невероятно успешного современного художника и модного бренда класса люкс. При этом речь не шла о какой-то второсортной марке, отчаянно пытающейся привлечь внимание покупателей. Проект был разработан для поистине звездного лейбла. *Louis Vuitton* — самый влиятельный и дорогой модный бренд в мире, а владеющий им холдинг занимает второе место в рейтинге крупнейших компаний ЕС по уровню капитализации. Так вот какими методами люкс-бренды привлекают аудиторию? Неужели маркетинговые подходы, которые в сфере обычной моды кажутся аб-

---

<sup>1</sup> Демонстративное (показное, престижное) потребление — это потребление, основным мотивом которого является демонстрация высокого социального положения, желание произвести впечатление на окружающих. Явление было описано в «Теории праздного класса» (1899) Т. Веблена (1857–1929). — *Здесь и далее примеч. перев.*



сурдными, по какой-то причине срываются в верхнем ценовом сегменте? И какую, интересно, мысль хочет донести до окружающих женщина, появляющаяся на улице или на светском рауте с сумкой «Леонардо да Винчи»?

Новые стратегии продвижения модных товаров верхнего ценового сегмента сильно отличаются от традиционных. Некоторые требования времени игнорировать невозможно. Не случайно все меньшая доля рекламного бюджета элитных брендов уходит на печатную рекламу в журналах. Подобные рекламные материалы все еще создаются по старинке: неопределенные визуальные образы, несущие некую идею, по возможности как можно более расплывчатую (настолько, что читатель даже не пытается ее расшифровать). Между тем большинство миллениалов вообще не читают глянцевого журналов. Они ориентируются на мнение популярных блогеров.

Те три витрины бутика *Louis Vuitton* заинтересовали меня, пробудив интерес к миру элитной моды. В итоге мне стали куда понятнее процессы, происходящие в этой консервативной отрасли, вынужденной нехотя пересматривать устоявшиеся методы работы и отказываться от традиций, — а ведь еще несколько лет назад такую «измену себе» здесь сочли бы катастрофой.

Основные потребители модной продукции сегодня — миллениалы и зумеры (то есть поколения людей, родившихся примерно с 1981 года по начало 2000-х), причем определяющую роль в этом потребительском сегменте играют покупатели из Китая. Например, у дома *Gucci* на миллениалов приходится 60% всех продаж. У других элитных брендов показатели сходные.

Двумя отличительными чертами модных марок категории люкс традиционно являлись индивидуальное ручное изготовле-

ние и эксклюзивность, и так продолжалось десятилетиями. Однако миллениалов названные качества не слишком волнуют. Внешние атрибуты, подчеркивающие солидность бренда и его богатую историю, для них тоже не особенно важны. Потребителей новой формации привлекает мода, отражающая их «я», являющаяся продолжением их личности и ценностей. Этим людей вдохновляет возможность самовыражения и поиск новых впечатлений, соответствующих их образу жизни. От поколения своих родителей они отличаются еще и тем, что не воспринимают статус как предмет соперничества: рост собственного статуса для них вовсе не означает, что кто-то другой обязательно должен выглядеть на их фоне проигравшим.

В марте 2020 года Всемирная организация здравоохранения объявила вспышку нового коронавируса COVID-19 пандемией мирового масштаба. Пандемический кризис повлиял в том числе и на рынок предметов роскоши: привел к резкому сокращению продаж, вызвал перебои в цепочках поставок, ускорил многие наметившиеся ранее изменения и послужил толчком к ряду других перемен, в итоге поставив под сомнение все возможные принципы и табу, ранее считавшиеся незыблемыми.

Пока я погружался в изучение мира элитной моды и особенностей потребительского поведения в этом секторе, у меня накопилась целая коллекция любопытных историй на актуальные темы: культура миллениалов, понятие *cool*, концепция «переломного момента» применительно к моде, бум стритвира, «Инстаграм» и лидеры мнений, партнерские проекты на стыке моды и искусства и, наконец, поразительная хрупкость огромной индустрии перед лицом испытаний. Обо всем этом мы поговорим в следую-



## Элитная мода

щих главах. Наше путешествие начинается в апреле 2017 года, когда в Париже была устроена презентация сумки, украшенной репродукцией «Моны Лизы», — событие, которое отражает пик беззаботности и оптимизма, царивших в отрасли до пандемии коронавируса. Закончим же мы описанием совершенно другого мира, сформировавшегося под влиянием коронавируса.

## «Мона Лиза» от Джеффа Кунса

Любая сумка из серии *Masters* вызывает такую оживленную реакцию друзей и комментаторов в социальных сетях, как мало какая другая... Сама я, впервые увидев эти сумки, просто расхохоталась... Потом подумала: «Ну нет, это ни в какие ворота... Жуткий китч!» А еще через минуту осознала, что на самом деле не могу однозначно определить свое отношение к этому проекту.

*Ванесса Фридман, модный обозреватель*

Перенесемся в парижский Лувр. Именно здесь 11 апреля 2017 года была устроена вечерняя презентация линии аксессуаров *Masters* («Мастера»), созданной французским домом *Louis Vuitton* в сотрудничестве с американским художником Джеффом Кунсом. Как говорится, мода и искусство в одном флаконе. Гвоздем программы, безусловно, стали сумки, занявшие в «экспозиции» самое почетное место. В целом же коллекция включала полсотни предметов: шейные платки, брелоки, портмоне, чехлы для мобильных телефонов — словом, всевозможную галантерею с принтами картин великих мастеров живописи. Мероприятие интересно для нас как характерный пример маркетинга допандемийной эпохи, когда индустрия роскоши еще могла себе позволить не обращать внимания на запросы миллениалов.

Светский прием с ужином для избранной публики проходил прямо в Зале Джоконды — самом дорогом в Париже помещении

для вечерних торжеств. Гости позировали на фоне оригинала «Моны Лизы». На приеме присутствовали глава дома *Louis Vuitton* Бернар Арно, Джефф Кунс, арт-дилер Ларри Гагосян, а также масса приглашенных знаменитостей: Кейт Бланшетт, Дженнифер Энистон, Дженнифер Коннелли, Мишель Уильямс, Катрин Денёв, Леа Сейду, Миранда Керр, Адель Экзаркопулос, Фань Бинбин и Джастин Теру. Транспортные расходы, наряды, подарки для гостей — все оплатил модный дом. Ходили слухи, что некоторым звездам вдобавок причитался шестизначный гонорар за участие. В журнале *Vanity Fair*, с которым *Louis Vuitton* сотрудничает как крупнейший рекламодатель в сегменте моды, знаменательному событию была посвящена целая полоса с фотографиями.

Как вы уже поняли, основой коллекции *Masters* стали сумки. Каждую украшала отличная репродукция какой-либо известной картины, а поверх крупными золотыми или серебряными буквами было выложено имя автора: РУБЕНС, ТИЦИАН, ДА ВИНЧИ, ФРАГОНАР, КЛИМТ или ВАН ГОГ. Ниже по углам разместились логотип культового бренда и стилизованные инициалы Джеффа Кунса. Дизайн дополняла кожаная подвеска в виде надувного кролика, по мотивам известной скульптуры Кунса, подвешенная к ручке каждой сумки. В числе использованных сюжетов были такие шедевры, как леонардовская «Мона Лиза» и «Поцелуй» Климта. Самая пикантная из выбранных картин оказалась, пожалуй, наименее известной: я говорю о галантной сценке кисти Жана Оноре Фрагонара «Девушка, играющая с собачкой» (1772), на которой полуобнаженная юная героиня забавляется в постели с пушистым питомцем. Сумки и другие предметы из коллекции

*Masters* можно было приобрести лишь в нескольких бутиках *Louis Vuitton* и одном особом магазине, открывшемся специально по этому случаю в Нью-Йорке. В Интернете они не продавались.

Поскольку срок охраны авторских прав на изображения давно истек, Кунсу и *LV* не требовалось разрешения на то, чтобы использовать их в коммерческих целях. Однако нужны были высококачественные фотографии полотен. С этим проблем не возникло. Представители музеев, в том числе директор Лувра Жан-Люк Мартинес, охотно предоставили все материалы. Музейщики понимали: чтобы классическое искусство могло конкурировать с современным, его необходимо популяризировать. «Мы хотим, чтобы люди лучше узнали творчество этих мастеров», — в один голос говорили они.

Что касается Джеффа Кунса, то о нем, возможно, слышал далеко не каждый из тех, кто останавливается рассмотреть витрины бутика *LV*. Тем не менее именно он является самым дорогим из ныне живущих американских художников. Особый успех Кунсу принесли массивные скульптуры, имитирующие детские игрушки из воздушных шаров, — настоящий триумф китча. Дизайн этих оригинальных арт-объектов придумывает сам Кунс, а изготавливаются они фабричным способом. Одна из самых известных его работ — метровый «Кролик» (1986) из хромированной стали. Скульптура была создана в четырех экземплярах, один из которых в 2019 году ушел с молотка на нью-йоркском аукционе «Кристи» за 91,9 миллиона долларов — рекордную сумму для ныне живущих авторов.

Когда Кунса попросили прокомментировать, как возник замысел коллекции *Masters*, он рассказал, что толчком послужила



его собственная серия «Зеркальный шар» (2015), в которой использовались репродукции таких классических произведений, как «Завтрак на траве» Мане, «Водяные лилии» Моне и «Поцелуй» Климта. Каждую копию дополняла синяя сфера с зеркальной поверхностью, в которой отражался сам зритель и окружающее пространство. По словам Кунса, он не видит никакой разницы между сумками и собственным творчеством, ведь к подлинному искусству принадлежит все, что «на глубинном уровне соотносится с общечеловеческими ценностями».

У редактора отдела моды газеты *The New York Times* Ванессы Фридман был иной взгляд на проект: «С одной стороны, здесь присутствует бизнес, который эксплуатирует искусство ради собственной выгоды. С другой стороны — торгующий своим именем художник. А между ними — покупатель, которому великое искусство преподносится как одноразовый ширпотреб». Лично я считаю, что выпуск серии *Masters* можно считать исключительно удачным маркетинговым ходом, но в то же время сами эти вещи есть беспорный образец «кэмп» — в том смысле, в каком данный термин определяла Сьюзен Зонтаг («серьезность вплоть до полного провала»)<sup>1</sup>.

На продвижение коллекции у компании *Louis Vuitton* ушла уйма денег. Началось с полноцветной рекламы на задней обложке одного из номеров *Vanity Fair*. Позировать с сумкой «Мона Ли-

---

<sup>1</sup> Термин «кэмп» означает специфический изощренный эстетский вкус и особую форму чувствительности, ориентированную на все неестественное, высокопарное, преувеличенное до гротеска, иногда вульгарное и грубое, манерное. Принципиально, что к кэмпу относятся именно те явления, которые не позиционировались как таковые своими создателями. В «Заметках о кэмп» (1964) Сьюзен Зонтаг писала, что неотъемлемый элемент наивного, или чистого, кэмп — это непреднамеренность, простодушие, «серьезность вплоть до полного провала».

за» было доверено Алисии Викандер, облаченной в черное платье от LV. Другой выпуск того же журнала вышел с особой рекламной вкладкой в виде трехстраничной «гармошки», помещенной на обороте титула. На этот раз перед читателями предстал Джефф Кунс собственной персоной, снятый на фоне пустыни: в темном костюме от LV и «Моной Лизой» в руках. В июне и июле 2017 года рекламные материалы появились также в модных журналах *Harper's Bazaar* и *Tatler* (в последнем случае реклама изображала сумку с репродукцией Фрагонара). Покупка этих и других рекламных площадей, даже с учетом скидок за объем, обошлась компании в несколько миллионов долларов. При этом сами сумки продавались по цене около 4000 долларов. Кунсу же, по некоторым сведениям, полагались авторские отчисления в размере 350 долларов с каждой сумки (такова же была и примерная себестоимость изделий).

Не думаю, чтобы проект *Masters* принес французскому дому хотя бы какую-то прибыль, учитывая столь серьезные издержки на производство, рекламу и авторские отчисления. Собственно говоря, даже средства, потраченные на презентацию и банкет в Лувре, едва ли удалось отбить. Устроить модный показ, как правило, стоит несколько миллионов долларов, и компании считают такие расходы целесообразными, но не потому, что их можно будет окупить за счет последующих продаж. Единственный смысл подобных акций — значительный рост узнаваемости бренда. Но редко когда бывает, что суммы того же порядка уходят на то, чтобы вывести на рынок один-единственный продукт. Большинство экспертов модной индустрии выражали сходное мнение, что весь этот проект с сумками был затеян вовсе не для того, чтобы зарабо-

тать. Цель заключалась в том, чтобы сформировать ассоциацию с миром искусства, создать общественный резонанс и тем самым повысить популярность марки. Одному из показателей успешности таких стимулирующих мероприятий посвящена отдельная глава этой книги.

С июля 2017 года реклама сумок *Masters* исчезла со страниц журналов. Тогда же в магазинах *Louis Vuitton* перестала продаваться и сама коллекция. Однако три месяца спустя проект вновь заставил о себе говорить. В журнале *The New York Times Style Magazine* вышли два рекламных разворота, на одном из которых фигурировала сумка МОНЕ с репродукцией «Водяных лилий», на другом — сумка ТЁРНЕР с изображением картины «Древний Рим». Моделью в обоих случаях выступила французская актриса Леа Сейду. Компания *Louis Vuitton* объявила о продолжении сотрудничества с Джеффом Кунсом и о выпуске второй серии «художественных» сумок. Сообщалось, что на сей раз коллекция пополнится сумками с мотивами таких полотен, как «Лежащая девушка» Франсуа Буше, «Прекрасная страна» Поля Гогена, «Завтрак на траве» Эдуарда Мане и «Триумф Пана» Никола Пуссена.

Мы с коллегами провели небольшое исследование. В нашу выборку попали 40 женщин из трех стран. Часть из них была знакома с коллекцией *Masters*, остальным мы показывали фотографии. Все опрошенные, как сговорившись, реагировали одинаково: саркастически хмыкали и высказывались в духе: «Появиться на людях с чем-то подобным — да ни за что на свете». Лишь две женщины видели, чтобы кто-то носил такие сумки «в обычной жизни»: в одном случае дело было где-то в Хьюстоне, в другом — на арт-ярмарке в Нью-Йорке.



# Содержание

## ЭЛИТНАЯ МОДА

Причудливый мир элитной моды .....	9
«Мона Лиза» от Джеффа Кунса .....	15
Что же это за «элитная мода»? .....	23
<i>LVMH</i> : Бернар Арно и культ новизны .....	44
<i>Hermès</i> : ручной труд и верность традициям .....	60
Кутюрные коллекции и показы .....	75

## ПРЕМИАЛЬНЫЙ И СРЕДНИЙ СЕГМЕНТЫ.

### «БЫСТРАЯ МОДА»

Мода премиум-класса .....	95
Бренды среднего сегмента и «быстрая мода» .....	116

## ЭРА МИЛЛЕНИАЛОВ

Миллениалы меняют мир .....	127
Бум стритвира .....	139
«Инстаграм» и лидеры мнений .....	149
Понятие «cool» и переломные моменты в эволюции моды .....	167
На стыке моды и искусства .....	181



## СОДЕРЖАНИЕ

### О СУМКАХ, ШПИЛЬКАХ И КРОССОВКАХ

Дамские штучки .....	193
На острие моды .....	210
С кортов на подиум .....	227

### ЗАКОНОДАТЕЛИ МОДЫ

Дизайнеры .....	243
Анна Винтур и <i>Vogue</i> .....	261

### ПОД ЗНАКОМ ПЕРЕМЕН

Китай вырывается в лидеры .....	277
Изнанка роскоши .....	298
Влияние на умы .....	315

### ЧТО ДАЛЬШЕ?

<i>Farfetch</i> .....	321
<i>Rent the Runway</i> .....	330
Шопинг по старинке: быть или не быть? .....	342
Осторожно: <i>Amazon!</i> .....	360
Под натиском коронавируса .....	373
Послесловие .....	389
Рекомендуемые дополнительные источники .....	398