**История Benetton**

**Правила хорошего Бенеттона.**

В этом году Лучано Бенеттону исполняется 70 лет, Benetton Group — 40. Чрезвычайно мягкий, сдержанный и дружелюбный итальянец с помощью своих младших братьев и сестры сумел воплотить три весьма радикальные бизнес-идеи. Сначала он разглядел в унылых и очень дорогих шерстяных кофтах для пенсионеров модные молодежные свитера всех цветов радуги. Потом превратил вязание этих свитеров в высокотехнологичную автоматизированную индустрию.

Лучано так говорит о себе в детстве: «Я никогда не был лучшим игроком в команде, но всегда был капитаном». Лучано, самый старший из клана Бенеттонов, родился в 1935 году. Его сестра Джулиана младше на два года, а братья Джильберто и Карло родились в начале 40-х. У отца был маленький бизнес — он сдавал в аренду автомобили и велосипеды. Когда отец умер, Лучано было десять лет. «Время было очень тяжелое, можно даже сказать, жестокое,- вспоминает Лучано.- Но я усвоил урок: всегда можно о себе позаботиться. В десять лет я перестал быть ребенком». Школу, конечно, вскоре пришлось бросить, слишком много было других забот. Сестра обшивала весь дом и подрабатывала на вязальной машине в мастерской у соседей. В 14 лет Лучано уже работал помощником продавца в магазине одежды Alla Campana. Однажды он явился на работу в ярко-желтом свитере, связанном сестрой. Так началась история «Объединенных цветов Бенеттона».

**Джулиана: желтый.**

История про желтый свитер, которым все вокруг восхищались, непременно присутствует в любом рассказе о Бенеттонах. Поскольку возможностей заработать было крайне мало, брат с сестрой решили использовать этот случайный успех. Джулиана стала вязать один за другим похожие цветные свитера, а Лучано относил их в магазин, где работал. Чтобы купить собственную вязальную машину, пришлось расстаться с любимым велосипедом (банджо, аккордеоном, гавайской гитарой — тут у историков компании нет единства). Джулиана стала, естественно, главным дизайнером и производственником, а Лучано занимался сбытом. Доступные по цене яркие свитера, связанные молодыми для молодых, стали открытием: вязаные вещи тогда стоили дорого и носили их в основном люди пожилые. Но кустарное производство и продажа через небольшие магазинчики в окрестных городках быстро перестали устраивать Лучано.

Лучано всерьез занялся совершенствованием семейного бизнеса. Он заключил несколько контрактов в Риме, а в 1962 году отправился в Шотландию, откуда вывез новую технологию обработки шерсти. Прежде чем красить пряжу, шотландцы вымачивают шерсть в воде и бьют ее специальными палками. В результате вязаные вещи получаются мягкими, легкими и менее объемными. В Италии эту технологию никто, кроме Бенеттонов, не применял еще лет десять.

В 1965 году начинается история компании «Бенеттон». Лучано, Джулиана и подросшие младшие братья наняли еще полсотни человек и открыли недалеко от Тревизо фабрику. Лучано ею очень гордился: «Освещение было расположено сверху, в зале работали кондиционеры». Все это было весьма прогрессивно для итальянской провинции. Своим успехом Бенеттоны обязаны собственной интуиции и трудолюбию — ни начального капитала, ни образования у них не было. Никто из четверки так и не закончил школы, и со своими работниками они десятилетиями общались на местном диалекте.

Джулиана осталась верна своей изначальной роли в этом предприятии. Она сначала придумывала новые модели сама, потом вместе с помощниками, а с 80-х годов стала руководить целым коллективом дизайнеров. В штаб-квартире компании, расположенной в отреставрированной Villa Minelli XVII века, новые модели создаются на больших электронных экранах. Молодые художники должны уметь предложить свежие идеи, причем разные для разных регионов мира. Они получают обычно годовые контракты, так что команда часто обновляется.

Джулиана занималась не только дизайном, но и отвечала за производственный процесс — вязальные и прядильные машины, обработку и окраску пряжи. Чтобы делать более сложные узоры, нестандартные петли, бесшовные пуловеры, нужна была новая техника, которую Джулиана заказывала в разных странах. Кроме вязаных вещей появились футболки, джинсы, костюмы. Цвета «Бенеттона» тоже менялись. Европа полюбила желтый, зеленый и голубой, британцам нравился красный, в Америке прижились песочные цвета.

В начале нового столетия Джулиана отошла от активной работы в бизнес-империи, родившейся благодаря ее фантазии и умелым пальцам. Зато построивший эту империю Лучано, хоть и самый старший, никак не может с нею расстаться.

**Лучано: зеленый.**

Зеленый был главным цветом магазинов Бенеттонов с самого начала и перекочевал в логотип компании. Лучано, опираясь на юношеский опыт работы в магазине одежды, решил, что покупателям будет удобнее и приятнее не просить продавца, отделенного длинным прилавком, принести «что-нибудь такое, желтое или зеленое, покороче, с таким вырезом и такими рукавами», а самим выбирать среди моделей, разложенных в торговом зале. Первый магазин открылся в 1967 году, а к концу 70-х у компании было уже больше 1000 магазинов, причем не только в Италии.

Традиционная торговля, когда хозяин магазина мог распоряжаться тем, что он берет у производителя на продажу, как он выставляет товар и как продает его, была для «Бенеттона» неприемлема. Таких хозяев следовало уничтожать. «И мы уничтожили их»,- утверждает Лучано. Заодно были фактически уничтожены и финансовые риски: «Бенеттон» никаких своих средств в магазины не вкладывал. Желающие торговать «Бенеттоном» должны выполнить ряд требований: интерьер магазина должен быть оформлен в соответствии с одним из пяти типов дизайна, магазин должен торговать только одним брэндом и не имеет права возвращать «Бенеттону» непроданные вещи. Зато никаких финансовых обязательств перед «Бенеттоном» у магазинов не было: они заказывали любой набор товаров из каталога, оплачивали его по оптовой цене, после чего вся прибыль от продажи оставалась в их распоряжении. Чтобы обеспечить взаимодействие с магазинами по всему миру, была создана сеть из десятков агентов на местах, которые ищут хозяев и инвесторов для новых магазинов, часто сами становятся их совладельцами и информируют штаб-квартиру «Бенеттона» об особенностях рынка конкретного региона, получая в качестве вознаграждения процент от объема сделанных при их участии продаж.

При такой системе количество магазинов могло расти очень быстро, а «Бенеттону» следовало только обеспечивать узнаваемость брэнда и оперативно менять коллекции в соответствии с требованиями моды. Поскольку главным его козырем долгое время был цвет, Лучано решил, что лучше часть вещей окрашивать уже в готовом виде, когда продавцы выяснят цветовые предпочтения сезона. Так в компании родилась шутка: «Сначала мы продаем вещи, а уж потом их делаем».

В 1986 году «Бенеттон» перестал быть частной компанией, разместив свои акции на Миланской бирже. За Миланом вскоре последовали Франкфурт, Нью-Йорк, Торонто, Лондон. «Бенеттон» стал крупнейшим производителем одежды в Европе. Одной из поклонниц этой марки (правда, неизвестно, бескорыстной ли) была принцесса Диана, одевавшая себя и детей в главном лондонском магазине «Бенеттон» в районе Knightsbridge.

В 90-е годы «Бенеттону» пришлось тяжело: конкуренты перенесли производство в Азию и этим сильно его удешевили. Лучано упорно отстаивал свои европейские корни. Чтобы снизить расходы, ему пришлось в середине 90-х потратить $150 млн на строительство и оборудование полностью автоматизированных заводов и складов. Склад в Кастретте под Тревизо — предмет особой гордости Лучано. Готовая продукция по подземным туннелям попадает с расположенных рядом заводов прямо на склад. Роботы считывают штрих-коды на коробках и перемещают их к определенному выходу, откуда их отправляют заказчикам в Европу, Америку или Азию. Через склад проходит несколько десятков тысяч коробок в день, причем для обеспечения работы достаточно 20 человек, сидящих перед мониторами.

Сам Лучано не может пока передоверить свои обязанности роботам. Он работает по 11 часов в день, путешествует по две недели в месяц, коллекционирует произведения искусства, внешне больше похож на Санта-Клауса (с кудрявой шевелюрой, но без бороды), чем на типичного итальянца,- никаких бурных жестов и колец на пальцах. Ведет себя дружелюбно, но сдержанно, ни на какие острые вопросы никогда не отвечает прямо. Его политическая карьера была очень короткой — в 1992—1994 годах Лучано Бенеттон был сенатором в итальянском парламенте. Будучи сенатором, после долгих уговоров фотографа Оливьеро Тоскани он согласился позировать для рекламного постера во время акции по сбору одежды, которую «Бенеттон» проводил совместно с Красным Крестом. Постер представлял собой фотографию голого Лучано, прикрывшегося слоганом акции «Верните мне мою одежду!". Призыв был услышан: за время акции было собрано 460 тонн одежды секонд-хэнд для неимущих.

**Оливьеро: черно-белый.**

Когда в начале 80-х число магазинов «Бенеттон» перевалило за 1000, возникла проблема рекламы соответствующего масштаба, которая должна была обеспечить узнаваемость брэнда и одновременно отвечала бы философии «мира без границ» и «новых отношений между миром бизнеса и миром вообще». Для этого Лучано в 1982 году пригласил в «Бенеттон» модного фотографа Оливьеро Тоскани.

Первые рекламные кампании «Бенеттона» в исполнении Тоскани были вполне идиллическими: моделями для детской одежды, к примеру, служили мягкие игрушечные звери. В 1984 году впервые возникла тема мультикультурализма: молодые лица разных оттенков, объединенные рекламным слоганом «Все цвета мира». Потом во время съемок в парижской студии чиновник из ЮНЕСКО, наблюдая играющих детей, заметил, что у Оливьеро собрались «объединенные нации Бенеттона». Фотограф подхватил эту идею, заменил «нации» на «цвета», и с 1989 года «Объединенные цвета Бенеттона» стали основным лозунгом и фактически неофициальным названием компании.

Однако всеобщая гармония в исполнении Тоскани делалась со временем все более вызывающей. Разноцветные дети в разноцветных пуловерах больше не улыбались. Теперь они сидели на горшках, изображали советско-американский поцелуй или играли роли белокурого кудрявого ангелочка и чернокожего чертенка с рожками. Все цвета мира постепенно свелись к черно-белой гамме: священник в черном целует монашку в белом, черная лошадь совокупляется с белой, негритянка кормит грудью белокожего младенца. Кроме небольшого зеленого логотипа, ничто на этих фотографиях не напоминает зрителю о том, что это реклама.

Уже на этой относительно мягкой стадии новаторство Тоскани, изгнавшего рекламируемый объект из рекламного послания, вызвала бурю эмоций. Священника и монашку запретили в Италии по настоянию Ватикана, зато наградили в Великобритании. Черная кормилица в США была истолкована как пропаганда расового неравенства и принижение чернокожих женщин, а в Европе была воспринята как символ расовой гармонии и отмечена массой наград. Фотографии с черными и белыми детьми не устраивали «белые» СМИ в ЮАР, поскольку вступали в непримиримое противоречие с идеей апартеида. Фотографию только что родившегося испачканного в крови кричащего младенца с неотрезанной пуповиной в Америке отказался публиковать журнал Child, зато в Европе ее повесили в одном из роддомов как гимн материнству.

Как-то Оливьеро Тоскани признался, что не понимает, что значит «зайти слишком далеко». Видимо, поэтому он шел все дальше. Если парящие в воздухе прозрачные презервативы пастельных тонов еще можно было считать актуальными в эпоху СПИДа, то расчерченный на квадратики разворот французской газеты Liberation со всевозможными гениталиями людей обоего пола, разного возраста и с разным цветом кожи, мягко говоря, не встретил понимания.

Лучано Бенеттон предоставил Тоскани полную свободу и неизменно санкционировал каждый новый эпатажный проект. «Наши принципы — не оскорблять людей и не лгать»,- утверждал Лучано. Насчет первого у многих были серьезные сомнения, особенно после того, как на рекламных плакатах «Бенеттона» появились взорванные автомобили, африканский боевик с «калашниковым» и человеческой костью в руках, птицы, покрытые нефтью, бесконечные ряды белых крестов на военном кладбище во Франции. Люди при виде такой «жизни как она есть» возмущались и жаловались, а разные организации требовали запретить, наказать и бойкотировать ужасного Тоскани.

Идея совмещения рекламы и репортажа была доведена до логического конца в двух проектах о смерти — от СПИДа и от рук американского правосудия. Умирающий (и вскоре умерший) от СПИДа Дэвид Кирби был снят лежащим на смертном одре в окружении скорбящих родственников. Тем, кто упрекал Тоскани в эксплуатации настоящего страдания и смерти в рекламных целях, фотограф отвечал, что редакторы с гневом отказываются печатать у себя рекламу «Бенеттона», но охотно размещают такие же фотографии на обложке как новостные, чтобы журнал, а заодно и глянцевая реклама на его страницах лучше продавался.

Последним и самым любимым детищем Тоскани в «Бенеттоне» стали «Смертники». Выдавая себя за журналистов, Тоскани и его помощники проникли в тюрьмы США и сфотографировали более двух десятков приговоренных к смерти. Затем фотографии с крупным штампом «Приговорен к смерти» и логотипом «Бенеттона» появились на улицах крупных американских городов.

Резонанс превзошел все ожидания. Группы, защищающие права жертв насилия, были возмущены тем, что «Бенеттон» сочувствует преступникам и ни словом не упоминает об их жертвах. Прокурор штата Миссури подал иск против «Бенеттона», обвинив компанию в обмане тюремных властей и использовании тюрьмы в коммерческих целях. Наконец, сеть розничной торговли Sears, подписавшая перед этим соглашение об открытии в США сотен новых точек «Бенеттона», в разгар скандала расторгла контракт. Американские и немецкие владельцы магазинов пачками подавали иски против «Бенеттона», утверждая, что подобная реклама вредна и уменьшает объем продаж, поскольку «люди не хотят иметь дело с ненормальными».

Тоскани и Бенеттон продолжали упрямиться. «Мы хотели выступить против смертной казни. Мы знали, что возникнет дискуссия, но хотели посмотреть, что это будет за дискуссия»,- объясняет Лучано. «Это шокирует только потому, что это мир рекламы… Меня всегда поражало, что в рекламе люди соглашаются с подделкой под реальность и отвергают саму реальность»,- настаивает Оливьеро.

Никто так и не смог решить, использовал ли Тоскани средства рекламы, чтобы говорить о серьезных общественных проблемах, или шокирующие образы больных, умирающих и обреченных просто оказались самым эффективным способом поддержки брэнда. В 1992 году Лучано в ответ на вопрос о рекламе признался: «Разумеется, мы хотели, чтобы нас заметили». Как бы ни обстояло дело с моральной стороной бенеттоновских кампаний, как бизнес-стратегия они себя оправдали: за 18 лет альянса с Тоскани компания «Бенеттон» выросла в 20 раз.

**Джильберто: зеленый-белый-красный.**

Бенеттоны — третья по уровню богатства семья в Италии (первая, разумеется, Берлускони). Казначеем семьи служит брат Джильберто, глава семейного холдинга Edizione, который оценивается в $8 млрд. К удивлению многих, разноцветная одежда — уже давно не главное богатство Бенеттонов. Гораздо больше доходов приносит оператор платных автодорог Autostrade и сеть придорожных ресторанов Autogrill, обслуживание вокзалов и аэропортов, предоставление финансовых услуг.

Джильберто удалось неплохо позаботиться о семейных финансах. Только один раз он промахнулся: когда «Бенеттон» купил несколько спортивных марок, но оказался совершенно не подготовлен к тому, чтобы с толком ими распорядиться. Edizione потратил около $200 млн на приобретение теннисных ракеток Prince, роликовых коньков Rollerblade, лыжной обуви Nordica и лыж Kastle. В результате под началом Джильберто возникло подразделение Benetton Sportsystem, которое по замыслу семьи должно было дополнять одежду «Бенеттон». Однако оно только отвлекало на себя финансовые и человеческие ресурсы, так и не став частью семьи бенеттоновских магазинов. В 2003 году «Бенеттон» наконец избавился от спортивного уклона и вздохнул с облегчением.

История участия «Бенеттона» в 1985—2001 годах в «Формуле-1» была более успешной. Выбор «Формулы-1» как мощного рекламного носителя объяснялся тем, что гонки люди смотрят одновременно по всему миру, поэтому они идеально соответствуют глобальному имиджу «Бенеттона». Спорт — самая большая страсть Джильберто. Он принимает активное участие в судьбе всех спонсируемых «Бенеттоном» команд — по регби, велоспорту, баскетболу, волейболу — и в порыве патриотических чувств может проснуться среди ночи, чтобы узнать счет, если Италия играет где-нибудь за океаном.

Последнее время главный семейный банкир активно интересуется инвестициями в энергетический сектор и продолжает выступать за диверсификацию бизнеса. «Бенеттон» как главный источник семейного богатства никогда не казался ему надежным, особенно после того, как Лучано сделал ставку на глобализацию с помощью скандальной рекламы. С этим Джильберто никогда не мог согласиться. Теперь, правда, страсти улеглись, поскольку радикальный фотограф Оливьеро Тоскани расстался с «Бенеттоном». Хотя история со «Смертниками» и последовавшими убытками и исками и не была официально названа причиной «развода», Лучано неохотно говорит о разрыве с Тоскани и старается перевести разговор на новый этап в рекламной жизни. Говорят, на рекламных плакатах компании «Бенеттон» теперь можно увидеть одежду марки «Бенеттон». Для публики это должно быть настоящим шоком…

**Карло: коричневый.**

Карло Бенеттон, как и Джильберто, не одобрял радикальные эксперименты Тоскани. Словно чувствовал, что они выйдут ему боком. После того как Карло продал штату Техас свое ранчо в Буффало площадью 11 тыс. акров, на «Бенеттон» немедленно посыпались обвинения в лицемерии и беспринципности. Ведь власти купили ранчо для нужд тюремной системы штата, печально известного самым большим числом смертных приговоров, и Карло Бенеттон прекрасно об этом знал. В свое время он хотел производить на ранчо хлопок для бенеттоновского текстиля, но оказалось, что иностранцы не имеют права на правительственные субсидии, и ранчо ему не пригодилось. Зато тюремщики с удовольствием берутся выращивать хлопок для тюремных роб и кукурузу для последнего ужина приговоренных. А просторный дом с бассейном итальянского магната станет идеальным местом проведения совещаний тюремного начальства.

Карло вообще не везет, когда дело касается земли. «Патагония дарит мне потрясающее чувство свободы»,- говорят, произнес он, вступая во владение куском аргентинской территории, по площади в 40 раз превосходящим территорию Буэнос-Айреса. На 900 тыс. гектаров Патагонии, прославленной Жюлем Верном, теперь пасутся 280 тыс. овец для будущих бенеттоновских свитеров. «Бенеттон» купил компанию Tierras Sur Argentina вместе с принадлежащими ей землями Патагонии за $50 млн. Это приобретение должно было не только дать «Бенеттону» 10% потребляемой им шерсти, но и укрепить «зеленый» имидж компании. Карло Бенеттон, возглавивший Tierras Sur Argentina, говорит, что «Бенеттон» вложил значительные суммы в развитие территории и обеспечил работой сотни людей. Он сам по меньшей мере четырежды в год бывает в Патагонии — дважды по делам и дважды ради отдыха.

Неприятность, однако, заключается в том, что на землях Патагонии последние 13 тыс. лет живут индейцы мапуче. «Бенеттон», став крупнейшим землевладельцем Аргентины, компенсировал им причиненные неудобства: в 2002 году был открыт Leleque Museum, рассказывающий об истории и культуре легендарной земли. Но этого оказалось недостаточно. Когда одна семья индейцев, лишившись работы в городе, вернулась на свои исконные земли, оказавшиеся вдруг чужой собственностью, разразился громкий скандал. Сначала индейцев вышвырнули за пределы бенеттоновских владений и попытались отдать под суд за незаконное вторжение. Потом в их защиту выступил местный лауреат Нобелевской премии Адольф Перес Эскивель, и дело получило международную огласку. Репутация «Бенеттона», безжалостно топчущего тот самый мультикультурализм, за который он всю жизнь боролся, изрядно пострадала. Спасать положение пришлось Лучано. Широким жестом он передал 2500 гектаров в дар Эскивелю, чтобы тот по своему усмотрению использовал их на благо народа мапуче.

**Алессандро: розовый.**

У четверки Бенеттонов в общей сложности 14 детей, но только Алессандро, один из сыновей Лучано, сейчас занят в семейном бизнесе. В ближайшее время он станет вторым, наряду с Карло, заместителем председателя правления компании.

Ему достанется непростое наследство. В последние годы радужный имидж «Бенеттона» пострадал не только от патагонских индейцев. На заводе-поставщике в Турции обнаружилось использование детского труда. Идею снабжать изделия электронным чипом для совершенствования логистики пришлось оставить, потому что покупатели сочли это покушением на их частную жизнь. Борцы за права животных пикетируют заводы «Бенеттона» за отказ присоединиться к бойкоту австралийской шерсти, которую бессердечные австралийские фермеры выращивают варварскими методами.

И тем не менее, имея 7 тыс. магазинов, 100 млн изделий в год и среднегодовой доход около €7 млрд, можно позволить себе даже экспериментировать, например строить мегасторы и открывать собственные магазины. А на днях «Бенеттон» объявил о совместном проекте с компанией Mattel под многообещающим названием «Барби любит Бенеттон(а)". Видимо, руководство решило, что это будет посильнее, чем смертники, негритята и презервативы, вместе взятые.