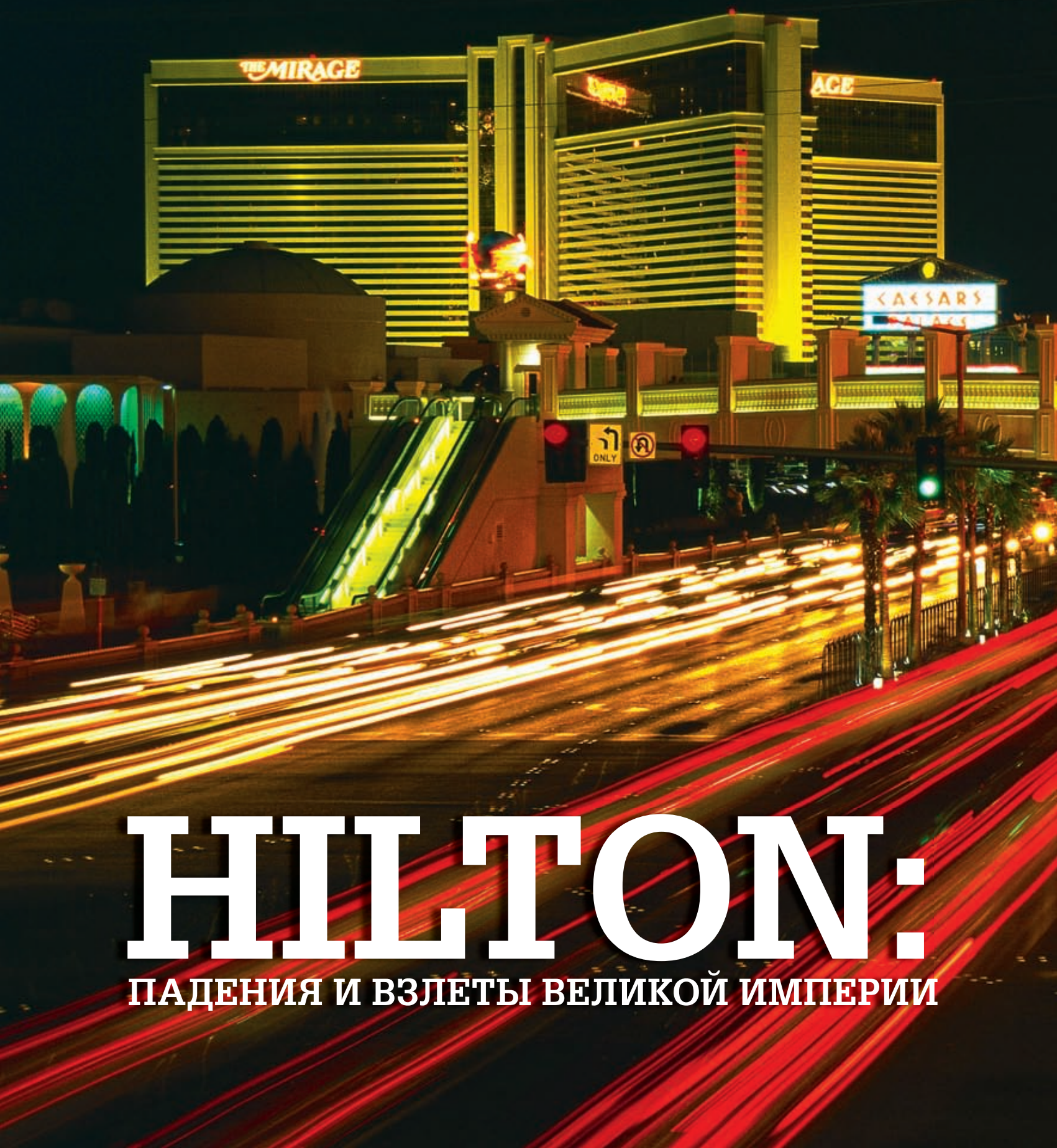


Судьба преподносит порой удивительные возможности, главное — не проглядеть их и сделать правильный выбор. Так поступил однажды Конрад Хилтон, банкир, который в 31 год выкупил старый отель и неожиданно осознал, что истинный смысл его жизни — гостиничный бизнес. Сменив род деятельности, пережив банкротство, он в итоге создал империю отелей, название которой до сих пор является символом роскоши.



# НИЛТОН:

ПАДЕНИЯ И ВЗЛЕТЫ ВЕЛИКОЙ ИМПЕРИИ



THE MIRAGE

MAGICIANS OF THE CONTEMP

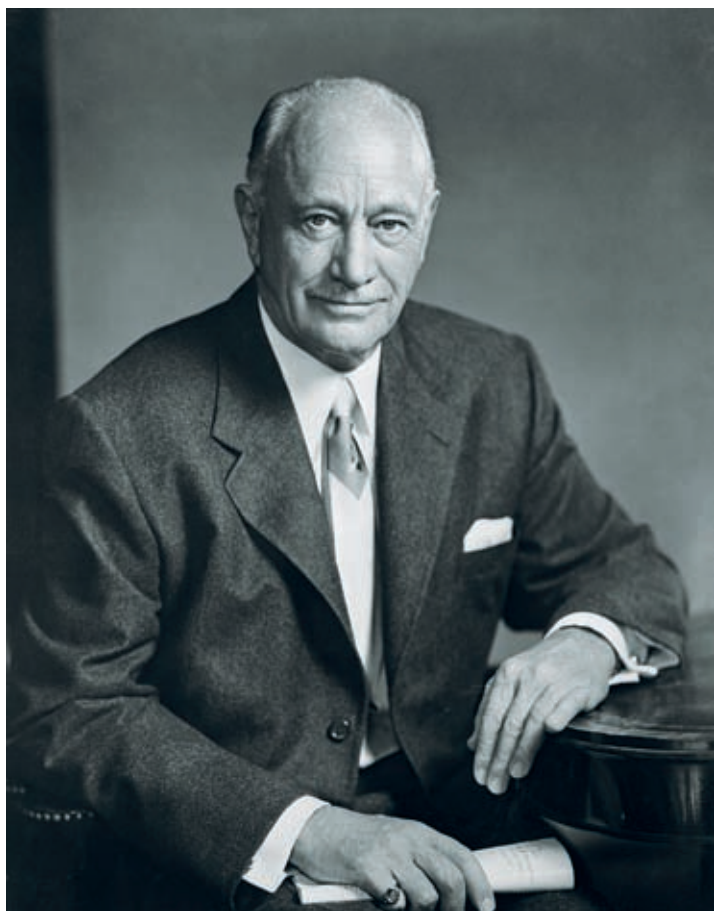


SUSAN FRIEDS BOY

FLAMINGO



Автор: Анна СЕМИНА



**Ж**изнь Конрада чем-то похожа на сказку, на ту традиционную историю успеха, о которой мечтают и в которую безоговорочно верят американцы, однако это только на первый взгляд. За внешним лоском таится огромный труд человека, неоднократно начинавшего собственное дело с нуля и не опускавшего руки, несмотря на любые трудности.

### » У ИСТОКОВ

Впервые к отельному делу Конрад прикоснулся в детстве, и то лишь косвенно. Его семья, находившаяся на грани разорения во время Великой американской депрессии, решила сдавать комнаты в доме. Поиском постояльцев занимался младший Хилтон. Получив качественное образование в военном институте в Нью-Мексико, Конрад помогал отцу содержать магазин, а с началом Первой мировой войны записался добровольцем в армию. Пока юноша проходил службу, в семье произошло несчастье — отец погиб в автомобильной катастрофе. После демобилизации Хилтон, не имевший особых накоплений, вынужден был самостоятельно окунуться во взрослую жизнь и заняться банковским делом.

Ключевым для Конрада стал 1919 год, когда он посетил маленький город Сиско в штате Техас. К тому времени 31-летний Хилтон успел пережить банкротство и отчаянно искал новые источники дохода. Остановившись на ночлег в небольшой гостинице Mobley, он встретил в холле несколько человек, споривших из-за свободного номера. Его поразило, что люди готовы были буквально затеять драку, лишь бы попасть в отель. Бытует мнение, что именно тогда Конрад понял, какому бизнесу он посвятит свою дальнейшую жизнь.

Уже через пару дней Хилтон основательно залез в долги, но все-таки выкупил старый отель Mobley. Хотя это невзрачное здание с нелепыми колоннами на фасаде на отель тянуло с большой натяжкой. Однако дело наладилось, и в руках Конрада не только гостиница стала приносить прибыль, но и злополучные колонны. Их окружили стеклянными витринами, наполненными товарами первой необходимости — от предметов личной гигиены до журналов и газет. Идея Хилтона имела поразительный успех — с каждой колонны удавалось получать дополнительные \$8 тыс. В дальнейшем эта удачная находка получила развитие во всех отелях «Хилтон», превратившись в доходный подарочный и сувенирный бизнес.

Через год Конрад приобрел еще три небольших гостиницы и, вдохновленный успехом, уже в 1925 году открыл 325-комнатную гостиницу под фирменным названием Dallas-Hilton, которая стала первым камнем в фундаменте великой империи элитных отелей.

### » ПЕРВЫЙ СРЕДИ ПЕРВЫХ

Открывая каждый год как минимум по одному отелю в Техасе, Хилтон крепко встал на ноги и обзавелся семьей. И тут удача, до сих пор благоволившая предпринимателю, отвернулась от него. Биржевой крах 1929 года вынудил Конрада закрывать отели один за другим. Не помогли ни строгая экономия средств, ни крупный заем: разорившийся Хилтон в итоге лишился всех прав на собственную компанию.

Однако не зря говорят: все, что не убивает, делает нас сильнее. Великая депрессия привела Конрада к финансовому краху, а затем вытащила из него. Дело в том, что гостиничный бизнес в то нелегкое время стал совершенно убыточным, и новые владельцы компании Хилтона начали

планомерно избавляться от своих неудачных покупок, продавая гостиницы. Скупал же их сам Конрад, который к тому времени работал управляющим в одной из своих бывших гостиниц.

Этот момент стал переломным для империи Хилтона. Скупая отель за отелем, он не только добился их прибыльности, но и к концу Второй мировой войны вывел свой бизнес в лидеры мировой гостиничной индустрии. Высокие доходы позволили ему приобрести роскошный отель Waldorf-Astoria в Нью-Йорке.

Кроме того, Хилтон первым среди владельцев отелей рискнул открыть новый объект за рубежом и не прогадал. В 1948 году появилась гостиница в Мехико, затем, через год, в Пуэрто-Рико. Масштабная экспансия на мировой рынок началась с открытия Hilton в Мадриде в 1953 году. Уже к середине 60-х годов Хилтон построил 16 фешенебельных отелей по всему миру. Причем здания принципиально возводились в современном стиле, выгодно выделяясь на фоне старинной архитектуры в центре Стамбула, Каира, Афин. В Западной Европе отели Hilton моментально стали символом технического превосходства Америки и ее мощи.

Вообще Конрад никогда не боялся новаторства. Удивительное чутье помогало ему всегда опережать конкурентов. Так, в 1951 году он первым установил телевизоры во всех номерах, а в 1957 году предложил постояльцам услуги по набору междугородных телефонных номеров. В том же году Конрад выпустил в свет автобиографическую книгу «Будьте моим гостем», копии которой были помещены в каждый номер отелей Hilton. В 1959 году компания первой придумала открывать отели в аэропорту — первое подобное заведение появилось в Сан-Франциско.

Продолжая завоевывать рынок США, Хилтон приобретал отели, в которых уже использовались какие-либо новые технологии. Так, гостиничная сеть Элсворта Статлера еще в 1908 году стала пионером по размещению в каждом номере зеркал в полный рост, ванн, комодов, телефонов и радиоточек. Статлер первым ввел центральную систему кондиционирования, его гостиницы всегда были образцом для всей отрасли. А в 1954 году Хилтон поглотил всю сеть Statler Hotel Co из восьми гостиниц и, разумеется, опять не ошибся. Покупка обошлась в \$111 млн и ста-



ла самой крупной в истории сделкой с недвижимостью того времени.

### »» РАЗДЕЛ, НО СТАРАЯ ФАМИЛИЯ

Период расцвета пришелся на 60-е годы, когда империя Hilton являлась самой технологичной сетью отелей в мире. Однако у столь завидного статуса была и обратная сторона. Множество новых проектов требовало вложения огромных средств. Долги

перед франчайзи следующие условия: интерьер номеров должен соответствовать установленным стандартам, постояльцам необходимо предоставлять сервис на высоком уровне, а также оказывать определенный набор услуг. Hilton при этом на собственные средства строила отели и либо продавала их франчайзи, либо отдавала в лизинг. Американская компания планомерно расширяла сеть франчайзи, дела-

Чутье помогало Конраду Хилтону опережать конкурентов. В 1951 году он первым установил **телевизоры** во всех номерах, а в 1957 году предложил постояльцам услуги по набору **междугородных телефонных номеров**

компании начали постепенно расти, а затем и вовсе вышли из-под контроля. Бизнес Хилтона снова оказался на грани банкротства и требовал решительных мер. В 1964 году Конрад отделил международную сеть Hilton, которая принесла ему всемирную известность. Новая фирма Hilton International была продана внешним инвесторам, хотя возглавил сын основателя — Конрад Хилтон-младший.

В 1966 году Конрад-старший решил отойти от дел на заслуженный отдых и передал бразды правления в Hilton Hotels второму сыну — Уильяму Бэррону Хилтону. Последний, памятуя о катастрофических последствиях ускоренной экспансии, сделал ставку на франчайзинг. Компания ставила

ла точечные покупки и в соответствии с семейными традициями Хилтонов продолжала внедрять инновации.

В 1973 году была создана уникальная информационно-справочная система Hiltron, с помощью которой клиенты могли дистанционно получать актуальные сведения о наличии свободных мест в отелях и бронировать номера и билеты на транспорт. Данная компьютерная система не только стала первой во всей истории мирового гостиничного бизнеса, но и проработала вплоть до 1999 года, когда ее заменила более современная Hilstar. В 1985 году началась эксплуатация маркетинговой системы Answer\*Net, которая связала все гостиницы и региональные офисы на территории США в единую сеть.



Еще через десять лет корпорация первая запустила собственный интернет-портал [hilton.com](http://hilton.com) и систему кредитных карт Hilton Optima при поддержке American Express.

Развивавшаяся параллельно Hilton International, в которой старший Хилтон оставался председателем совета директоров вплоть до своей смерти в 1979 году, также пошла по пути инноваций, но самых спорных во всей истории гостиничной империи. Компания решила интегрировать отельный бизнес в игорную индустрию. В конце 60-х годов в Лас-Вегасе появились совершенно новые отели, одновременно являвшиеся казино. В Las Vegas Hilton

и Flamingo Hilton разместили игорные залы, а всем новым постояльцам вручались фишки на определенную сумму. Идея оказалась настолько прибыль-

Для привлечения клиентов, много путешествующих по делам бизнеса, в Hilton Hotels стали развивать **отели среднего класса**. Гостиницы для бизнесменов превращались в подобие комфортабельных **офисов**

ной, что в 1987 году Hilton International слилась с британской индустриальной группой Landbroke Group, которая специализировалась на казино, лотерее

и тотализаторах. Объединенная корпорация получила название Hilton Group.

В 1969 году компания добралась до Австралии, открыв отель The Perth Pamela Hilton. В 1970 году был построен первый отель в Азии — The Hilton Singapore. Даже после слияния с игорной империей гостиничный бизнес оставался приоритетным направлением развития компании, но далеко не самым доходным. В 1990 году 44% дохода приносили именно отели-казино, размещенные в Вегасе. В целом обилие инновационных решений практически не отражалось на прибыли американского и британского подразделений Hilton. Да, бренд оставался широко известным по всему миру, но его популярность была лишь отблеском былой славы.

### » ВОЗРОЖДЕНИЕ ЛЕГЕНДЫ

Американская компания Hilton вышла на новый виток развития в 90-е годы прошлого века. Глобализация мировой экономики и финансовый подъем в стране буквально пробудили корпорацию от спячки. В 1996 году Уильям Бэррон Хилтон принимает решение передать пост генерального директора Стефану Болленбаху. Опытный менеджер, работавший до этого в Marriott и Disney, сразу же ставит перед работниками компании весьма амбициозную цель — вернуть бренду былое величие.

В соответствии с намеченной целью последовала целая серия приобретений. В 1999 году была куплена крупная компания Promus Hotel Group, которая владела тысячей гостиниц среднего класса. Также Hilton резко ускорила строительство собственных отелей. К началу XXI века сеть стала расширяться на 40–50 гостиниц ежегодно.

Рассудительный Болленбах понимал, что для успешного продвижения Hilton требуется масштабная маркетинговая компания по всему миру

и своими силами американское подразделение не справится. Поэтому в январе 1997 года было заключено маркетинговое соглашение с британ-

ской Hilton Group. Впервые за 33 года две компании, когда-то составлявшие единое целое, договорились о совместном продвижении бренда Hilton и проведении рекламных кампаний.

Исследования и опросы помогли определить восприятие бренда и ожидания гостей, деловых партнеров и са-

бизнесу. Эпоха относительно спокойного развития сменилась периодом упадка, а для кого-то — и краха. И только проницательный и дальновидный подход руководства компании смог уберечь Hilton от разорения. Убытки гостиничного сектора смогло покрыть другое подразделение — игорно-бук-

Убытки гостиничного сектора покрыло другое подразделение — **игорно-букмекерское**. То самое нововведение, которое в 60-х годах казалось спорным для отельного бизнеса, в итоге оказалось его **спасителем**

мих сотрудников компании. На основе полученных данных была разработана новая концепция Hilton — уникальность каждого отеля при единых стандартах первоклассного сервиса. Для обеих компаний разработали единый логотип, и вскоре фирменная буква H украсила все отели Hilton.

Особое внимание уделялось развитию суббрендов. Для привлечения клиентов, много путешествующих по делам бизнеса, в Hilton Hotels запустили программу развития отелей среднего класса, которой занимался суббренд Hilton Garden Inn. Гостиницы для бизнесменов превращались в подобие комфортабельных офисов, оснащенных компьютерами, факсами, доступом к Интернету и дополненных круглосуточными точками по продаже продуктов питания.

Британская Hilton Group в свою очередь стала развивать сеть международных курортов Hilton Worldwide Resorts, где клиентам предлагался расширенный набор услуг и развлечений, а основной упор делался на поощрение повторных поездок. Корпоративный канал в отелях круглосуточно вещал о других курортах Hilton. Клиентам по почте рассылались рекламные проспекты и информация о специальных акциях. Уже через год после запуска программы доходы подразделения выросли на 8%. Однако успехи суббрендов снова оттеснили основной бренд на второй план, и вступившая в XXI век Hilton напоминала огромное разрозненное государство, а не единую империю.

Начало третьего тысячелетия омрачила трагедия, потрясшая весь мир, — теракты в Нью-Йорке в сентябре 2001 года. Последовавший за этим кризис жестко ударил по гостиничному

букмекерское. То самое нововведение, которое в 60-х годах казалось спорным и разрушительным для отельного бизнеса, в итоге оказалось его спасителем.

Если с доходами у компании все постепенно наладилось, то с репутацией наблюдались значительные проблемы. Основной бренд окончательно ушел в тень суббрендов, а тут еще и скандальные выходки правнучки Конрада — Пэрис Хилтон, будущей наследницы бизнеса. Да, зарабатывала она на порядок больше многих Хилтонов, но вот ее эпатажный образ жизни никак не добавлял бренду Hilton привлекательности в глазах общественности.



Для восстановления репутации в 2004 году было запущено несколько масштабных рекламных кампаний под слоганом «Везите меня в Hilton». Кроме того, была утверждена трехлетняя программа модернизации отелей, а интерьеры офисов компании изменились, став более теплыми и приветливыми.

Определяющим же в судьбе корпорации стало решение, принятое в 2006 году: американская Hilton Hotels Corporation объявила о приобретении британской Hilton Group за \$5,7 млрд. И наконец-то две части группы Hilton после 42-летнего перерыва воссоединились вновь. Это знаковым событием завершился последний этап возрождения международного бренда.

## »» НОВЕЙШАЯ ИСТОРИЯ

Через год после объединения Hilton компанию поглотил инвестиционный фонд Blackstone Group, заключив сделку на рекордную для гостиничного бизнеса сумму — \$26 млрд. За следующие два года было открыто больше отелей, чем когда-либо за аналогичный срок: только в 2009 году появилось 302 новые гостиницы. Всего в собственности компании, сделавшей к тому времени ребрендинг и получившей название Hilton Worldwide, находилось более 3,5 тыс. отелей на 585 тыс. номеров.

В августе 2010 года читатели журнала Executive Travel признали отели Hilton лучшими в области бизнес-услуг, а через месяц компания второй год подряд возглавила рейтинг лучших гостиничных брендов Азии.

Сейчас в планах компании широкая экспансия в страны Центральной и Восточной Европы, а также завоевание России. Четвертый отель Hilton в нашей стране появится в Омске к 2012 году. Корпорация намерена построить у нас 25 отелей. Смогут ли они конкурировать с Holiday Inn, Marriott, Radisson и другими мировыми брендами — покажет время. Компании множество раз предрекали разорение и крах, а она оправлялась от всех невзгод и вставала на ноги. Наше время не стало исключением: корпорация растет, развивается и уверенно входит в пятерку лидеров мирового гостиничного рейтинга. И сложно поверить, что у самых истоков стоял всего лишь один человек, когда-то рискнувший выкупить обветшавший отель в Техасе и создавший, несомненно, великую гостиничную империю, имя которой — Hilton.