



*Конрад Хилтон (Conrad Hilton) —
«Человек-отель» [1]*

CONRAD N. HILTON — Живая легенда мирового гостеприимства

Джанджугазова Е.А.

«Я горжусь тем, что я — трактирщик, горжусь тремя тысячами лет истории за своей спиной. Наше ремесло возникло еще до того, как была написана Библия. Задолго до фараонов, до того как Самсон повстречал Далилу в трактире Сектора Газа, задолго до греков и римлян уже существовали караван-сарайи.

Две тысячи лет назад Гораций называл нас «лживыми шинкарями», а сегодня от Хьюстона до Нью-Йорка, от Парижа до Токио наши менеджеры слышат отцами городов».

Так говорил Конрад Хилтон — человек, влюбленный в гостиничное дело, посвятивший ему всю свою жизнь, создавший громадную «империю гостеприимства», которая включает свыше 2,5 тыс. отелей, клубов и центров отдыха на территории 75 государств. Империя Хилтона насчитывает около 2 тыс. игорных заведений и букмекерских контор, располагающих почти миллионной клиентурой в 160 странах мира с количеством сотрудников — свыше 70 тыс. человек.

Сегодня транснациональная компания «Хилтон» могущественна и практически известна каждому. Но в далеком 1919 году, когда в маленький городок Сиско штата Техас прибыл энергичный молодой мужчина, никто, да и пожалуй он сам, недавно переживший банкротство своего первого предприятия, не знал, что ему — «банкиру-неудачнику» — предстоит совершить настоящую революцию в мировом отельном бизнесе. После ликвидации банка, не продержавшегося на плаву и года, у Конрада Хилтона осталось еще \$5 тыс., и он собирался открыть новый банк или, если получится, купить подходящий. Но очень скоро его планы поменялись. В поисках ночлега он зашел в местную гостиницу «Mobley». Экс-банкира поразила толпа людей в вестибюле, которые буквально дрались за свободные комнаты.

Толпы клиентуры — вот настоящая мечта коммерсанта, подумал в тот же момент сообразительный Хилтон. А вот владельца отеля подобное столпотворение не только не радовало,

но и выяснилось, что он не прочь продать свой 60-комнатный «Mobley». И этого события было достаточно, чтобы Хилтон навсегда забыл даже думать о банках. Уже через несколько дней он стал хозяином своей первой гостиницы, а через шесть лет открыл в Далласе первый отель своего имени — «Dallas Hilton».

Как все начиналось...

Конрад Николсон Хилтон (Conrad Nicholson Hilton) родился 25 декабря 1887 года в городке Сан-Антонио штата Нью-Мексико. Его родители — иммигранты из Европы держали в городке Сан-Антонио универсальный магазин, доходов от которого вполне хватило на постройку вместительного дома со спальнями для каждого из восьми детей. Но весь этот благополучный семейный мирок чуть было не рухнул во время экономического спада 1907 года. Выручка в магазине Хилтонов так упала, что семье пришлось «затянуть пояса».

Было решено сдавать комнаты постояльцам, а обязанности поиска клиентов возлагались на 20-летнего Конрада, который каждый вечер предлагал импровизированный семейный отель пассажирам на местном вокзале.

Подумать только — за чистую комнату, ужин и завтрак с гостей брали всего \$1. Довольные были все: и гости, и хозяева. Так маленький семейный отель-пансион помог семейству Хилтонов пережить тяжелые времена и дал будущему великому хотелю первый опыт практического гостеприимства.

Конрад получил неплохое образование, он закончил местный колледж и военный институт, его родители справедливо полагали, что образование гарантирует твердое положение в будущем. Однако сам Конрад никогда не сомневался, что станет предпринимателем, он отличался изобретательным умом и был готов рисковать, а это, пожалуй, главное для удачной предпринимательской карьеры.

Итак, карьера хотелера для Хилтона началась неожиданно, но она не была безоблачной. Приобретение отеля «Mobley» обошлось Хилтону не так-то и дешево. Помимо собственных \$5 тыс., ему пришлось занять у друзей \$15 тыс. и еще \$20 тыс. взять кредит в банке. Теперь

успех дела зависел только от самого Конрада. Основную клиентуру «Mobley» составляли рабочие с ближайших нефтяных приисков, которые снимали комнаты только для сна на восемь часов. Номера стоили \$1 и \$2,5 за ночь.

Сам Хилтон понимал, что гостиницы типа «Mobley» — обыкновенные ночлежки, а значит необходимо увеличить число спальных мест и ликвидировать толпу ожидающих ночлега. Затем ему пришла в голову мысль чем-то занять посетителей, при этом желательно с выгодой для себя.

Для этого он разместил вокруг колонн в вестибюле несколько витрин, в которых продавалась всякая мелочь — от газет и журналов до одежных щеток и зубной пасты. Это был первый шаг к новой системе эффективного использования пространства отеля. Сегодня, когда мы не без удовольствия прогуливаемся по внутренним «торговым улицам» современных гостиниц, мы и не подозреваем о том, что когда-то предприимчивый американец нарушил своеобразное табу и сделал отель настоящим торгово-развлекательным центром. Вообще Хилтон был крепким прагматиком; позже, вспоминая эти времена, он говорил, что каждая колонна принесла ему \$ 8 тыс.

Однако, несмотря на успехи, Хилтону хотелось вырваться из глубинки и построить отель своего имени «с нуля» в столице Техаса Далласе. Торжественное открытие 325-комнатного «Dallas Hilton» состоялось 2 августа 1925 года и, несмотря на возросший статус, стратегии Хилтона не изменились. Так как по-прежнему номера в нем были не намного дороже, чем в «Mobley», всего \$1,5 и \$3 за ночь, и это несмотря на то, что к этому времени Хилтон открывал в Техасе примерно по одному отелю в год. Карьера Хилтона пошла в гору, он женился, и у него родились сыновья — Николас, Баррон и Эрик.

Но счастливая жизнь продолжалась совсем недолго и закончилась вместе с биржевым крахом 1929 года. Тогда разорилось 80% американских гостиниц. Конрад, несмотря ни на что, боролся до конца, вводя режим строжайшей экономии, выбивая из банков новые кредиты, он

всеми силами старался спасти свой бизнес. Хилтон даже сделал еще одну отчаянную попытку сохранить компанию и закрыл три отеля из восьми, но и это не помогло...

В 1930 году он получил кредит в \$300 тыс. у конгломерата компаний семьи Муди под залог всех своих гостиничных активов, но кризис затянулся, и в декабре 1931 года Хилтон лишился прав собственности на всю свою компанию «Hilton Hotels».

Казалось, это был полный крах, но, как известно, возможности идут рука об руку с неудачами. Хилтона спасла сама Великая депрессия, которая его и разорила. В начале XX столетия гостиницы не относились к числу бизнесов с высокой доходностью, и никто в принадлежавшей семье Муди «National Hotel Company» не представлял, что можно делать еще с восемью убыточными отелями Хилтона. Продать их было некому, а закрыть — жалко. Поэтому новые хозяева не нашли ничего лучшего, как предложить купить «Hilton Hotels» самому Хилтону. Для начала его поставили управляющим компании с годовым окладом в \$18 тыс.

И Хилтон не упустил своего шанса: получив финансовую передышку, он начал выкупать



Hilton Anatole, Даллас США [2]

назад отели своего имени. Через три года, в 1934 году, он получил назад три гостиницы и новый кредит под их залог на сумму \$95 тыс. С этого момента умудренный опытом, переживший последний крупный экономический спад в истории США, Хилтон продолжил строить свою всемирную империю, которая давно уже была в его мечтах. Его стратегия поглощения в принципе не изменилась, просто отели стали крупнее. Пятнадцать лет Конрад кропотливо скупал отели конкурентов и строил новые. Однако главным открытием Хилтона стали перемены внутри самих гостиниц, в которых гостей ждал стандартный набор услуг.



«В бой за каждого клиента»

Этот шаг делал гостиницы узнаваемыми и явился эффективным подходом к позиционированию, примененным Хилтоном впервые. Чтобы еще больше «выделить» свои отели, Конрад Хилтон одним из первых стал обозначать класс отеля звездочками — как хороший коньяк.

Было применено еще одно интересное ноу-хау Хилтона, которое состояло в том, что все закупки в отелях делались заранее, исходя из анализа спроса и с учетом предстоящих событий. Запасы делались так, что никакое тре-

бование клиента не было неожиданностью. Гостям казалось, что любое их желание предугадывается персоналом отеля. Такие успехи не прошли незамеченными, и Конрад Хилтон за свою неумную энергию в изучении клиентов и конкурентов получил прозвище *enthusiastic dealmaker* («восторженный делец»). Собираясь купить новый отель, он лично изучал обстановку. Например, смотрел, сколько мужчин и женщин входят и улыбаются ли они, когда выходят из отеля, каков размер вестибюля и даже, сколько лампочек горит перед входом и сколько из них перегорело.

После окончания Второй мировой войны обороты его компании так выросли, что в 1949 году он смог осуществить мечту своей жизни, купив самый фешенебельный отель Нью-Йорка — «Waldorf-Astoria». В том же году открылся «Caribe Hilton» в Пуэрто-Рико — первый «Хилтон» за пределами США. К началу 1960-х годов «Хилтон» стал самой «технологичной» гостиничной сетью в мире.

К концу 1960-х у Конрада Хилтона было около 40 гостиниц в США и столько же за их

пределами. Отели «Хилтон» стали неотъемлемой частью многих столиц мира. В 1964 году Хилтон выделил все зарубежные активы в компанию «Hilton Group», которой и принадлежит право на марку «Hilton» за пределами США. Сам Конрад Хилтон отошел от управления компанией в 1966 году в возрасте 78 лет, передав управление компании сыну Баррону. Но и после этого Хилтон остался преданным своему делу. Например, он обожал выступать перед студентами гостиничных колледжей, организовал благотворительный фонд своего имени и щедро раздавал премии.

Символично, что умер Конрад Хилтон 4 января 1979 года в Далласе, где когда-то построил свой первый «Хилтон». Ему был тогда 91 год.

Долгая жизнь Конрада Хилтона была полна головокружительных побед и горьких поражений, его тактика работы с клиентами напоминала хорошо подготовленное армейское наступление. Сейчас эта чисто хилтоновская «тактика боя за каждого клиента» стала кардинальным направлением развития современного гостиничного бизнеса.

Литература

1. www.ocean.az. Дата обращения: 20.03.2010.
2. <http://www.a7travel.ru/a7/hotels/USA/Dallas/1077/84968/11111f>. Дата обращения: 20.03.2010.
3. Гаков В. Отель, который построил Хилтон // Свой бизнес. <http://www.mybiz.ru/>. Дата публикации: 22.08.2005.
4. www.peoples.ru. Дата обращения: 20.03.2010.
5. www.business-magazine.ru. Дата обращения: 09.03.2010.